

2018年  
内部統制報告制度  
(J-SOX)サーベイレポート  
J-SOX施行10年目の対応状況の調査



# 目次

エグゼクティブサマリー.....	2
サーベイ詳細結果とその分析	
Ⅰ 経営者評価責任部門・担当者 .....	4
Ⅱ 評価の方針、位置づけ、財務報告リスク .....	6
Ⅲ 評価対象拠点数・コントロール数・評価に要する時間.....	8
Ⅳ RPA・AI・EUCに関する評価、ツールの利用.....	12
Ⅴ 不備の発生状況、SOXの費用対効果.....	16
回答者プロフィール.....	19

# エグゼクティブサマリー

上場企業の財務報告に係る内部統制の強化を通じて、ディスクロージャーの信頼性を確保することを目的として内部統制報告制度が日本に導入されてから10年が経過した。多くの企業で財務報告に係る内部統制に関する取組みが強化されたことにより、内部統制報告制度は各企業における適切な財務報告の実現に一定の効果を発揮していると考えられる。一方で、内部統制の不備を起因とする大型の会計不正も引き続き発生しており、一部ではその実効性に疑義を唱える声も出ている。このような状況の中、プロテビティでは、制度施行から10年を経過したことを契機に「2018年 内部統制報告制度(J-SOX)サーベイ」により、内部統制報告制度対応における効果、不備の発生状況、経営者評価のデジタル化への取組みなどの項目についてオンラインで調査を実施し124社からの回答を得た。また一部の回答結果については、2013年に実施した「プロテビティPOST SOX SURVEY(以下2013年サーベイ)」、2018年に米国で実施した「2018 US-SOX SURVEY(以下US-SOXサーベイ)」との比較検討を実施した。

以下は、本調査の重要事項の要約(エグゼクティブサマリー)である。

## 不備の発生状況

- 29%の企業が直近5年間で「開示すべき重要な不備(MW)を開示した」、または「重要性があったが、開示すべき重要な不備(MW)ではないと判断した」と回答している。これらの不備は、20%が経営者評価により発見され、残りの80%は外部監査人による監査、内部監査、内部通報などの経営者評価以外の活動により発見された。

経営者評価が全ての事業拠点を対象としていないこと、不正の発覚や外部監査の過程で発見された監査差異により、遡って内部統制の不備が特定されるケースがあること等を鑑みると、経営者評価を適切に実施したとしても全ての不備を事前に特定することは難しいと考えられる。しかしながら重要性のある不備の8割もが経営者評価以外の活動により特定されている事実は、経営者評価が実質的に機能していないケースも少なからずあることを示唆していると言える。

その原因の一つとして考えられるのが、36%の企業が「制度対応のため必要最小限の評価」を経営者評価の方針として採用していることがある。必要最小限の評価自体は必ずしも否定されるものではないが、そのような評価方針のもとでは過度に評価を簡素化することにより評価の実効性が確保できなくなる可能性は「実効性のある評価を実施」することを重視している会社よりも高くなるであろう。

また、31%の企業が全社的な内部統制の評価を、「チェック項目の文

言に該当する実務の有無を確認」していることに留めていることもその一因と考えられる。全社的な内部統制は、財務報告の信頼性を確保するための基盤となる内部統制であるが、その内容は統制環境など間接的に虚偽記載を防止するタイプの統制が多く、本質的に内部統制が構築されていることを判断することが非常に難しいという性質がある。そのためチェック項目の趣旨を踏まえずにチェック項目の文言に該当する実務の有無を確認しているだけでは、評価が形骸化してしまう可能性が高くなると考えられる。

実効性のある経営者評価を実現するためには、社内外のリスク要因の変化を注視し、財務報告リスクの変化に適切に対応できる評価活動の実施や、全社的な内部統制の各評価項目の趣旨に照らして必要な内部統制が備わっているのかを改めて考察することが重要である。

過去5年間に「開示すべき重要な不備(MW)を開示した」、または「重要性があったが、開示すべき重要な不備(MW)ではないと判断した」と回答した企業では、経営者評価の方針を「制度対応のため必要最小限の評価」と回答した企業が全体平均より10%低く、全社的な内部統制の評価手法を「全社的な内部統制の趣旨を踏まえた実効性のある評価」と回答した企業が全体平均より16%高かった。この回答結果から、これらの企業では不備の発生を契機に経営者評価をより実効性の高い手法にシフトしていることが読み取れる。

## 経営者評価のデジタル化の状況

- 13%の企業がデータ分析ツールを現在利用しており、38%の企業が今後データ分析ツールの利用を予定・検討していると回答している。
- 「アクセスコントロール/業務分掌レビューツール」を経営者評価で利用していると回答した企業は2%であった。2018年US-SOXサーベイで「アクセスコントロール/業務分掌レビューツールを利用している(または利用予定である)」と回答した企業は30%であった。
- 2%の企業がRPA(Robotic Process Automation)を現在利用していると回答しており、21%の企業が今後RPAの利用を予定・検討していると回答している。

外部監査においても、データ分析等のデジタルツールを活用した先進的な監査技術が導入され始めている。従来の伝統的な方法で経営者評価を続けた場合には、外部監査人の監査手法と経営者評価の手法に乖離が生じ、外部監査に不備や監査差異を先に指摘されることが更に増加していくことが想定される。先行している米国での実

務も参考に、デジタルツールを活用した経営者評価を推進し、更なる実効性の向上を推進していくことが推奨される。

また、RPAによる反復業務の自動化は、母集団データ抽出、数値の突合せ、調書への記録などに幅広く適用することが可能であるため、今後多くの企業がRPAを活用し経営者評価の効率化を推進していくことが見込まれる。

## 内部統制報告制度の効果について

- SOX対応の効果としては、「財務報告リスクの低減」のほか、約7割の企業が「内部統制に関する意識向上」、約4割の企業が「業務の改善／効率化」と回答した
- 「SOX対応コストは効果を上回っている」と回答した企業が50%、「SOX対応コストと効果は同じ」と回答した企業が36%であった。
- 内部統制文書の抜本的な見直しを「実施した」と回答した企業では、未実施または実施中の企業に比べSOX対応の費用対効果が高いと回答している傾向があった。

SOX対応の効果として、SOXの直接的な目的である「財務報告リスクの低減」以外の「内部統制に関する意識向上」(68%)、「業務の改善／効率化」(39%)という副次的な効果を認識している企業も一定数あった。

費用対効果について2013年の本調査から若干の改善が見られたものの、依然として半数の企業がSOX対応のためのコストが効果を上回っていると回答している。

当社が相談を受ける事例においては、リスクが低い業務プロセスの評価に多くの時間を費やしている事例や、重要でないリスクに対応するコントロールの評価を実施し不効率が生じている事例も数多く見受けられる。このような状況もコストが効果を上回る一因になっていると推測される。

上記のような原因の場合、費用対効果を改善するためには、内部統制報告制度の趣旨を踏まえ、より重要な財務報告リスクに焦点をあてた取り組みへとシフトする必要がある。具体的には、実効性のあるリスク評価を行い高リスク領域に重点的にリソースを配分するとともに、低リスク領域については自己評価や継続的モニタリングの導入などにより、メリハリの効いた経営者評価を実施することが考えられる。その実現のための手法としては、重要な財務報告リスクに

焦点をあてた内部統制文書への更新の他、データ分析ツールによる財務諸表・取引データ分析、業務分掌管理ツールによるERPの権限設定の継続的なモニタリングなど、デジタルツールを用いた取り組みも有効である。

また、「財務報告リスクの低減」以外の副次的な効果を増大させるには、経営者評価責任部門・担当者が制度対応のための必要最低限の評価・指摘をするだけでなく、より良い内部統制を構築するためのアドバイザー機能を発揮することが有用である。評価の独立性を確保しつつ、教育やテクノロジーの活用など、効率的・効果的な内部統制構築に向けたアドバイスをを行い内部統制そのものの費用対効果を高めることで、評価活動も効率化され、会社として洗練されたSOX対応が実現するものと考えられる。

## 最後に

今回の調査では、87%の企業が内部統制報告制度は「財務報告リスクの低減」をはじめとした何らかの効果を実感しており、一定の効果は認められる。一方で、費用対効果が悪い、経営者評価以外の活動で重要性のある不備の多くが特定されているなど、今後の課題となる事項も明らかになった。

内部統制報告制度が導入され10年以上が経過したいま、自社の評価活動を

- リスク評価が社内外の環境変化に対応できる仕組みになっているか？
- 全社的な内部統制に脆弱性は無いのか？
- デジタルツールの活用は十分にされているか？

などの観点から、実効性や効率性を向上する余地が無いのか改めて考察してみてもはどうだろうか。

最後に、この調査にご協力いただいた方々に感謝するとともに、この調査結果が経営者、監査役、財務・経理、内部監査など企業内の内部統制に携わる方々の活動の一助になれば幸いである。

プロテビティ 2019年6月

# サーベイ詳細結果とその分析

## I 経営者評価責任部門・担当者

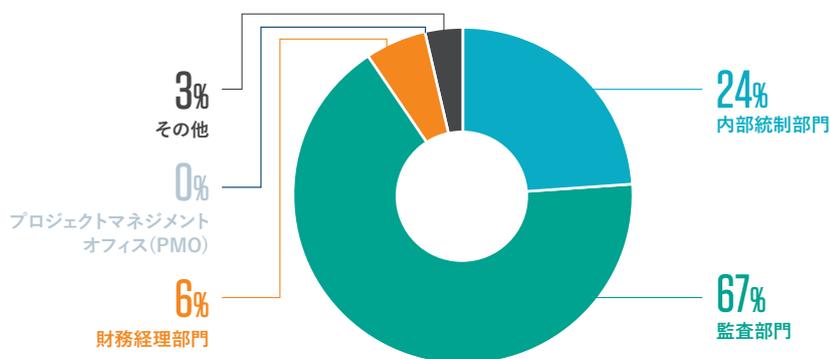
### 経営者評価責任部門

「財務報告に係る内部統制の評価部門」について、67%の企業が「監査部門」と回答し、次いで24%の企業が「内部統制部門」と回答した。2013年に弊社が実施したPost SOX Survey(以下、2013年サーベイ)の同質問では、9%の企業がプロジェクトマネジメントオフィス(PMO)と回答したのに対し、今回のサーベイではプロジェクトマネジメントオ

フィス(PMO)と回答した企業は1社もなかった。

内部統制報告制度適用から10年が経過し、プロジェクトとして対応してきた経営者評価業務は社内部門に移管され、毎年の定常業務として定着してきたことが読みとれる。

#### ● ● ● 経営者評価責任部門の割合



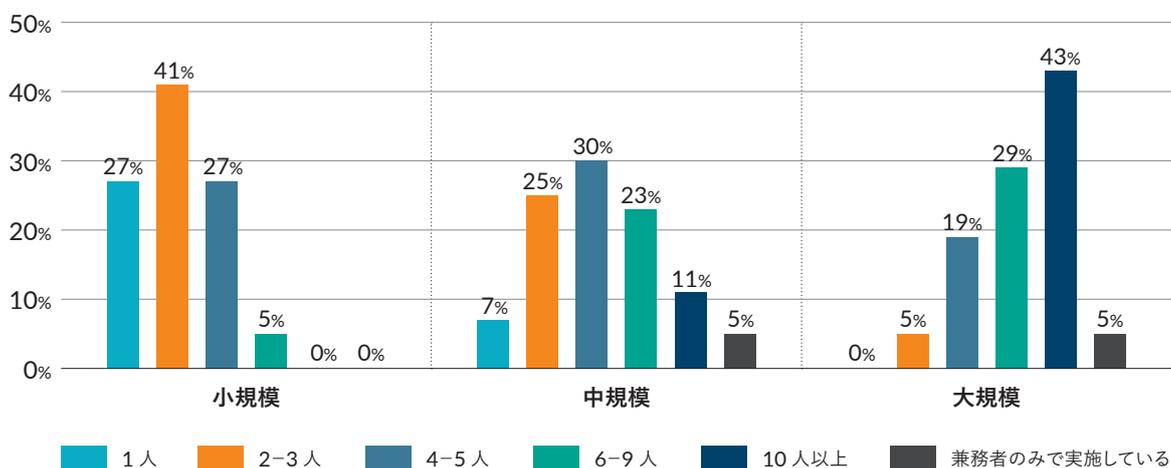
### 経営者評価担当者の人数

経営者評価担当数の回答につき、売上高を用いた企業規模で分類した。(売上高1,000億円未満を「小規模」、1,000億円以上1兆円未満を「中規模」、1兆円以上を「大規模」として分類。当分類は以下の質問でも同様)

「小規模」企業では、41%の企業が「2-3名」と回答した。また、「1名」で担当していると回答した企業も27%と一定割合で存在した。

当然ではあるが、規模に比例して評価担当者数が増加する傾向にあり、「大規模」企業では43%の企業が「10名以上」と回答した。

#### ● ● ● 企業規模別の担当者の人数

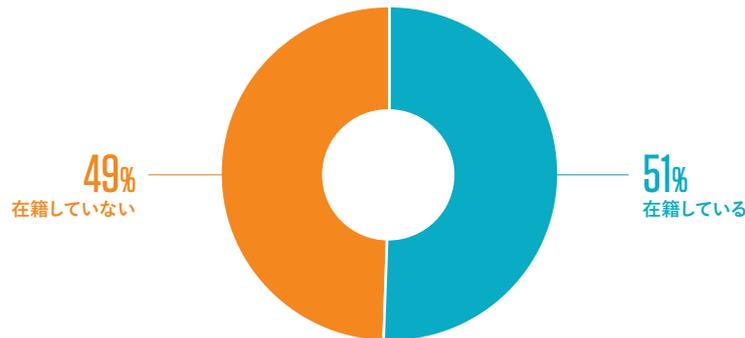


## SOX適用初年度経験者の在籍割合

SOX適用初年度対応を経験した担当者の在籍状況については、ほぼ半数の企業において経営者評価責任部門に適用初年度経験者が既に在籍しておらず、10年が経過し徐々に世代交代が進んでいる

ことがわかる。実効性のある経営者評価を継続していくためには、そのノウハウを次世代の責任者や担当者に伝承していく仕組みが重要である。

### SOX適用初年度経験者の在籍状況

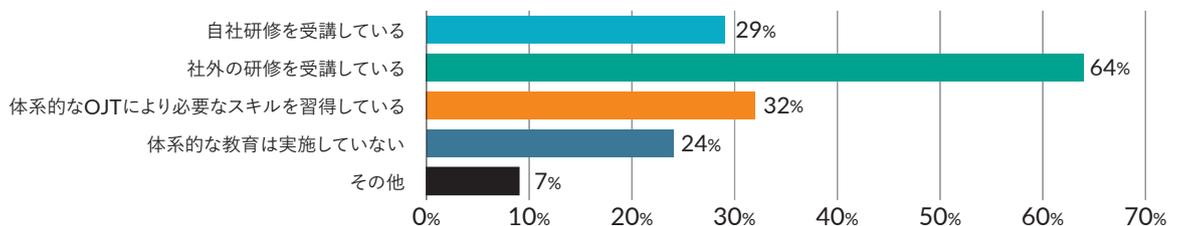


## 経営者評価担当者のスキル習得方法 複数回答可

経営者評価担当者のスキルの習得方法については、64%の企業が「社外研修の受講」と回答し、次に「体系的なOJT」、「自社研修の受講」が続いた。

一方で、「体系的な教育は実施していない」と回答した企業も24%あった。

### 経営者評価担当者のスキル習得方法

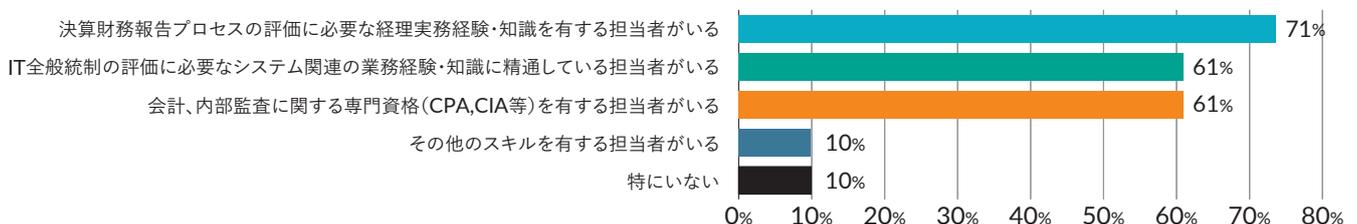


## 経営者評価担当者のスキル 複数回答可

経営者評価担当者が有するスキルについて、74%の企業が「決算財務報告プロセスの評価に必要な経理実務経験・知識を有する担当者がある」と回答した。一方で、「IT全般統制の評価に必要なシステム関連の業務経験・知識を有する担当者がある」と回答した企業は61%にとどまった。

IT全般統制に知見を有する担当者が在籍していない企業も一定数あるが、「外部委託しているプロセス」については、約半数の企業がIT全般統制の評価を外部委託していると回答しており、不足しているスキルについては外部委託先を活用していることが推測できる。

### 経営者評価担当者のスキル



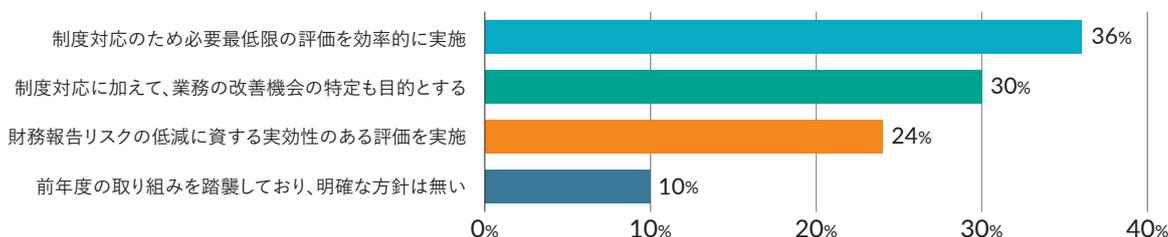
## II 評価の方針、位置づけ、財務報告リスク

### 経営者評価の方針

経営者評価の方針については、「制度対応のため必要最低限の評価を効率的に実施」と回答した企業が36%、「制度対応に加えて、業務改善機会の特定も目的とする」と回答した企業が30%、「財務報告リスクの低減に資する実効性のある評価を実施」と回答した企業が

24%となり、制度対応のため必要最低限の評価を目指す企業が、実効性のある評価を目指す企業を上回る結果となった。また「前年度の取組を踏襲しており、明確な方針はない」と回答した企業も10%あった。

#### ● ● ● 経営者評価方針



### 全社的な内部統制の評価方法

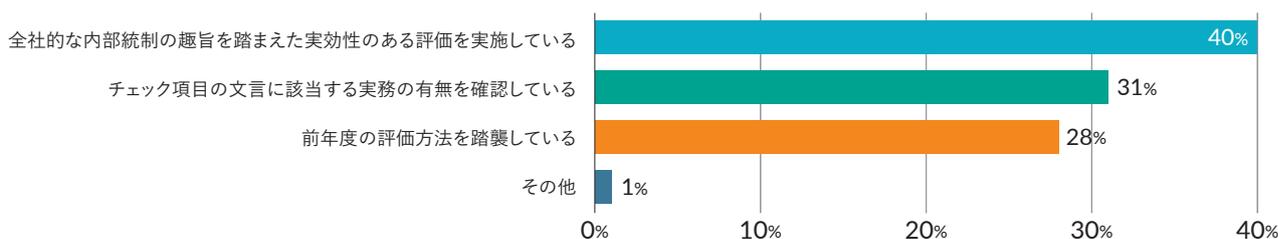
全社的な内部統制の評価方法について、40%の企業が「全社的な内部統制の趣旨を踏まえた実効性のある評価を実施している」と回答した。次に「チェック項目の文言に該当する実務の有無を確認している」企業が31%、「前年度の評価方法を踏襲している」企業が28%となった。

全社的な内部統制は、財務報告の信頼性を確保するための基盤となる重要な内部統制であるが、その内容は統制環境など間接的に虚偽記載を防止するタイプの統制が多く、本質的に内部統制が構築されていることを判断することが非常に難しいという性質がある。またその改善には時間を要することが多いため、評価時に何らかの脆弱性を認識したとしても、評価項目に関連する形式的な取り組みを実施していることをもって評価を終了し、その結果、改善活動を実施せずに内部統制の脆弱性が放置されるという事態も想定される。

全社的な内部統制で求められる内部統制は、財務報告に係る内部統制の根幹に係る重要な内部統制である。実際に、2013年4月期から2017年3月期までの4期において開示すべき重要な不備を開示した東証一部上場企業では、取締役会の機能不全、コンプライアンス意識の欠如、不適切な業績管理、内部監査の機能不全などの全社的な内部統制の不備を原因として「開示すべき重要な不備」を開示した事例が最も多かった。（出典 2018年4月日本公認会計士協会 監査・保証実務委員会研究報告第32号「内部統制報告制度の運用の実効性の確保について」）

全社的な内部統制の評価では、各評価項目の趣旨に照らし、自社の全社的な内部統制に脆弱性が無いのかを確認し、必要な改善を推進することが内部統制報告制度の実効性確保には重要である。

#### ● ● ● 全社的な内部統制の評価方法

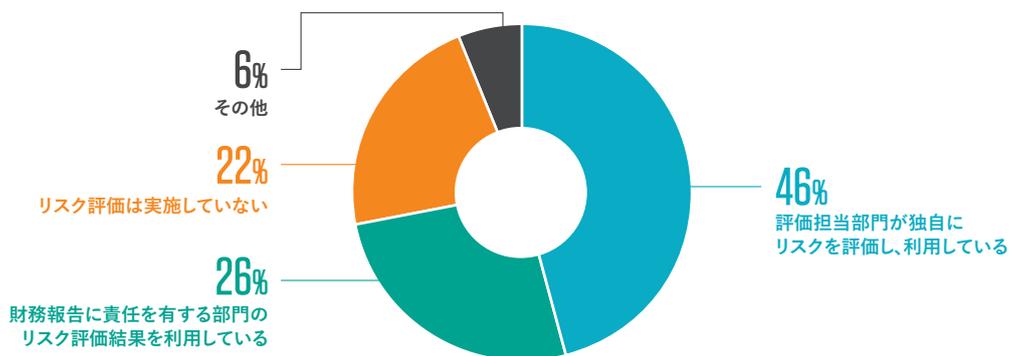


## 財務報告に関するリスク評価の実施部門

財務報告に関するリスク評価の実施部門について、46%の企業が「評価担当部門」と回答し、次いで「財務報告に責任を有する部門」が26%、「その他の部門」が6%となった。また、22%の企業が「リスク評価は実施していない」と回答した。

財務報告に関するリスク評価は、財務報告に影響を与える社内外の

- ● ● 財務報告に関するリスク評価実施部門



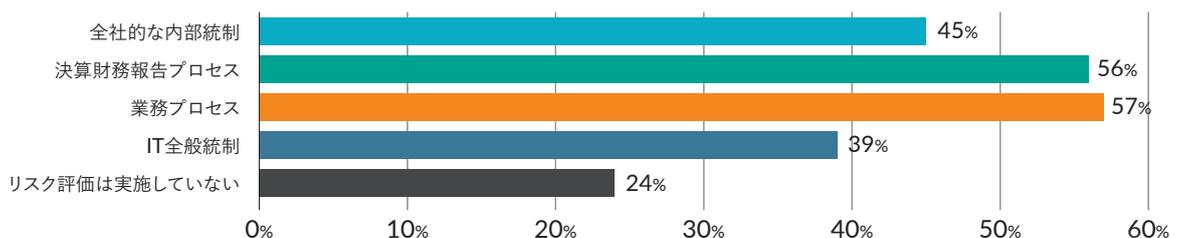
リスク要因を把握し、適切な対応方針を策定する重要なプロセスであり、全社的な内部統制の1つとして、整備運用が求められる項目である。リスクの識別と対応方針の策定を適切に実施することにより、重要な虚偽記載を防止できる。また経営者評価においても高リスク領域に重点的にリソースを配分するなど、メリハリの効いた実効性ある評価活動を可能にする。

## 重要な財務報告リスクを特定した領域 複数回答可

企業が重要な財務報告リスクを特定した領域として、直接的に虚偽記載につながり得る「業務プロセス」、「決算財務報告プロセス」と回答

した企業が多い。一方で、「全社的な内部統制」についても、重要な財務報告リスクを特定した企業が45%あった。

- ● ● 重要な財務報告リスクを特定した領域

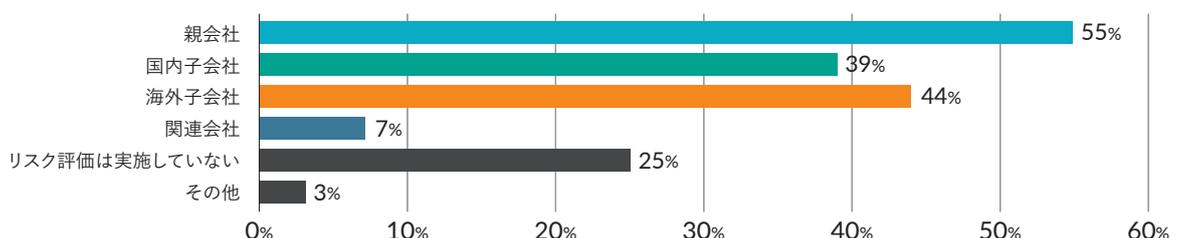


## 重要な財務報告リスクを特定した拠点 複数回答可

重要な財務報告リスクを特定した拠点については、「親会社」と回答した企業が最も多かった。これは一般的に「親会社」は金額的な重要

性が高く、複数のビジネスラインを有していることが多いためと推測される。続いて、ブラックボックス化しやすい「海外子会社」の順となった。

- ● ● 重要な財務報告リスクを特定した拠点

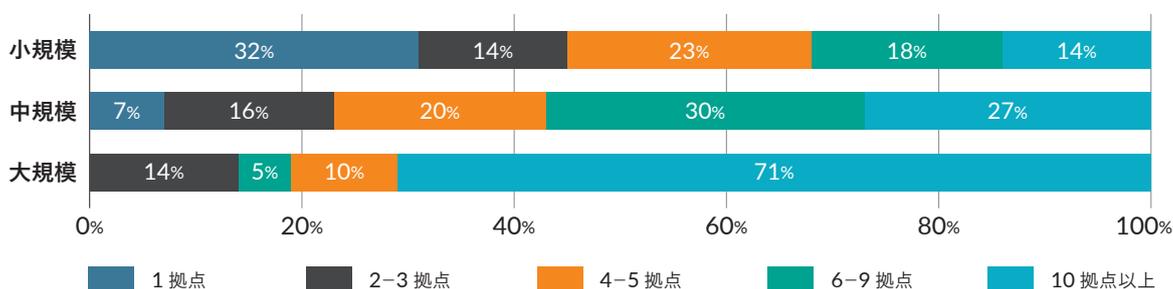


### III 評価対象拠点数・コントロール数・評価に要する時間

#### 業務プロセスの評価対象拠点数

業務プロセスの評価対象となる拠点について、企業の売上規模に比例して評価対象となる拠点数が増加している。「大規模」企業では約7割の企業が10拠点以上を評価対象としている。

- ● ● 企業規模別 業務プロセスの評価対象拠点数

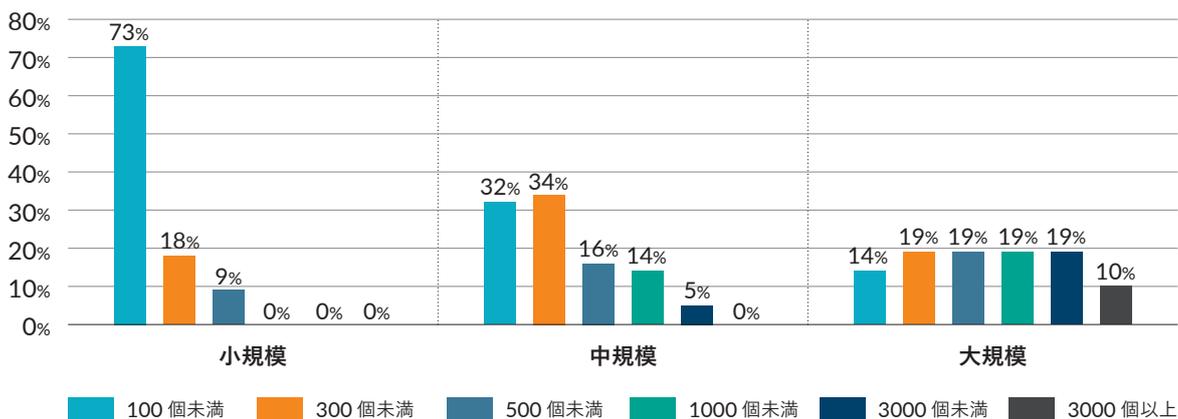


#### 運用状況評価の対象としている業務プロセスのコントロール数

業務プロセスにおいて運用状況評価の対象となるキーコントロール数について、小規模企業の約7割が「100個未満」と回答しており、多くとも500個未満となっている。

「大規模」企業では、「小規模」企業、「中規模」企業と比較しキーコントロール数は多くなっているが、100個未満とキーコントロールを絞っている企業も一定数存在した。

- ● ● 企業規模別 業務プロセスの運用状況評価対象コントロール数



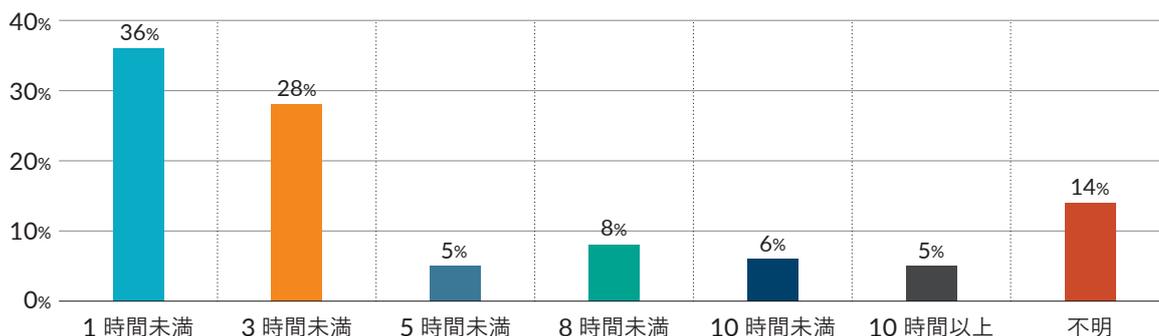
## 運用状況評価1コントロール当たりの所要時間

運用状況評価に係る1コントロール当たりの所要時間について、おおむね3時間未満までと回答した企業の割合が64%を占めた。

なお、弊社が2018年にUS-SOX適用企業を対象に米国で実施した

Sarbanes-Oxley Compliance Survey (以下、2018年US-SOXサーベイ)では、1コントロール当たりの運用状況評価の所要時間の平均は5.8時間であった。

### ● ● ● 運用状況評価1コントロール当たりの所要時間

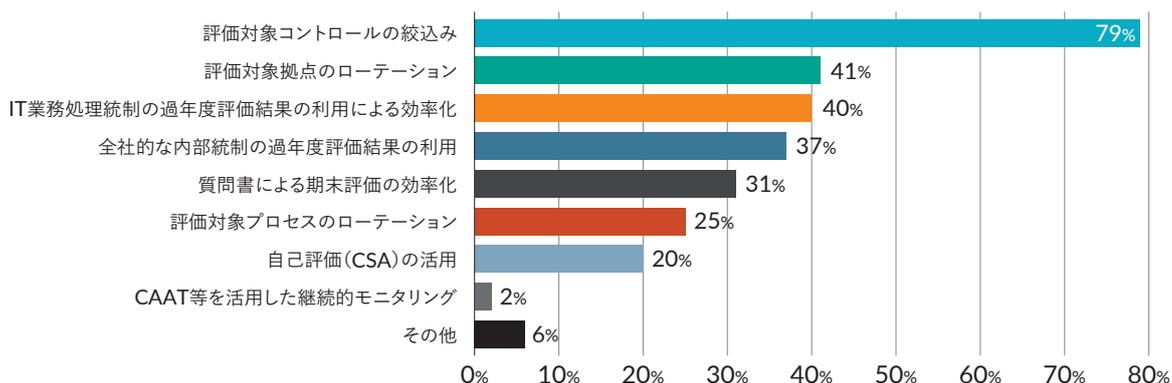


## 経営者評価の効率化方法 複数回答可

経営者評価の効率化方法について、「評価対象コントロールの絞り込み」は79%の企業で実施され、また少数ではあるが「CAATを活用した継続的モニタリング」に取り組んでいる企業もあった。

「評価対象コントロールの絞り込み」以外の効率化施策は実施していない企業も多く、それらの企業で経営者評価の効率化を推進する余地が依然として存在するものと推測できる。

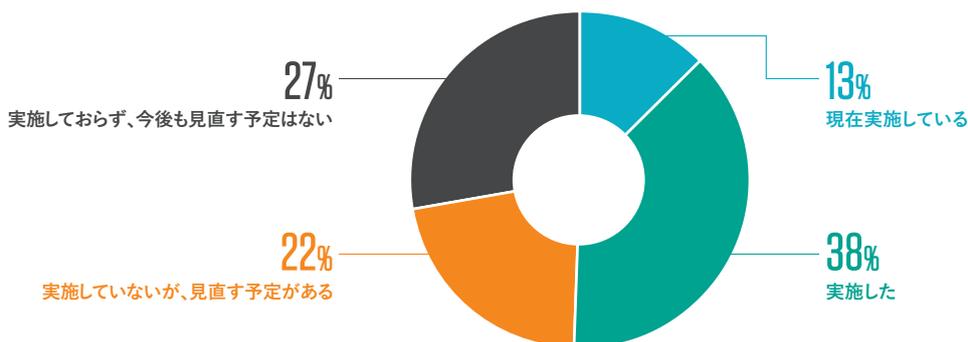
### ● ● ● 経営者評価効率化の実施状況



## 内部統制文書の抜本的な見直しの実施状況

内部統制文書の「抜本的な見直しを実施した」または「実施中」と回答した企業が51%を占めた一方、「実施しておらず見直す予定はない」と回答した企業が27%あった。

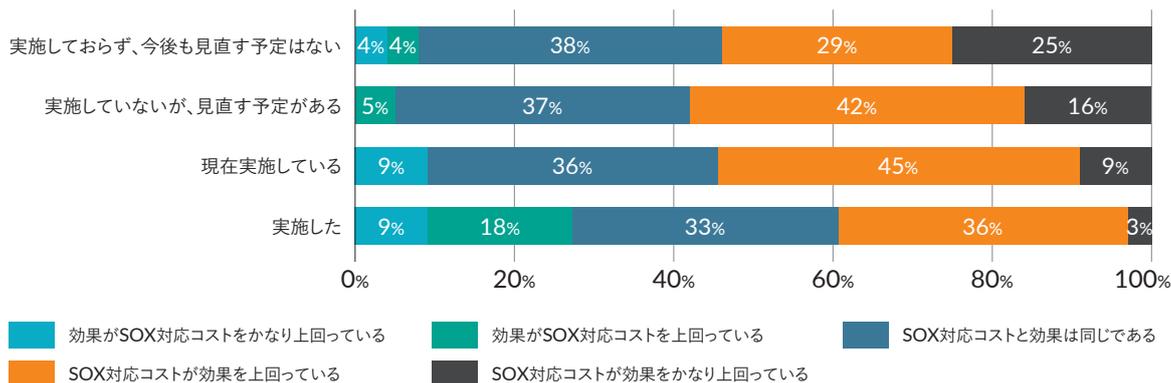
### 内部統制文書の抜本的な見直し状況



さらに、上記の各回答企業別に、SOX 対応コストと効果についてどのように評価しているかについて確認した。

抜本的な見直しを「実施した」と回答した企業では、未実施または実施中の企業に比べてSOX 対応の「費用対効果が高い」と回答している傾向があり、内部統制文書の抜本的な見直しが、SOX 対応の費用対効果の向上に貢献していることがわかる。

### 内部統制文書の抜本的な見直しの実施状況別 SOX 対応の費用対効果

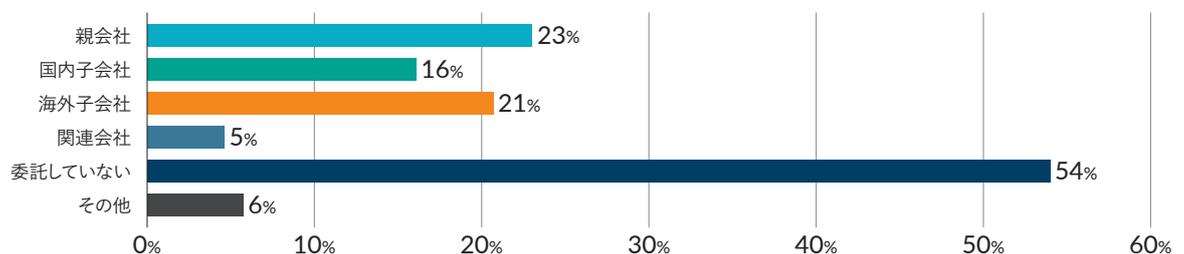


## 外部委託の活用及び外部委託を活用している拠点 複数回答可

経営者評価の外部委託状況については、46%の企業が外部に委託していると回答した。2013年サーベイにおいても40%の企業が外部に経営者評価を委託しており、引き続き一定の割合の企業が経営者評価に外部委託を活用している。これは、ノウハウの確保や整備状況評価や運用状況評価の際に一時的に必要となるリソースを外部から調達することで人件費の増加を防止する等の効果を見込んでいるものと推測される。

また、外部委託している拠点としては、「親会社」の他には、「海外子会社」の評価を委託していると回答した企業が多かった。これは、海外子会社の評価には言語的なスキルの問題や現地を訪問して評価する時間を確保できないなどを理由として外部委託が活用されていると考えられる。

### ● ● ● 評価を外部委託している拠点



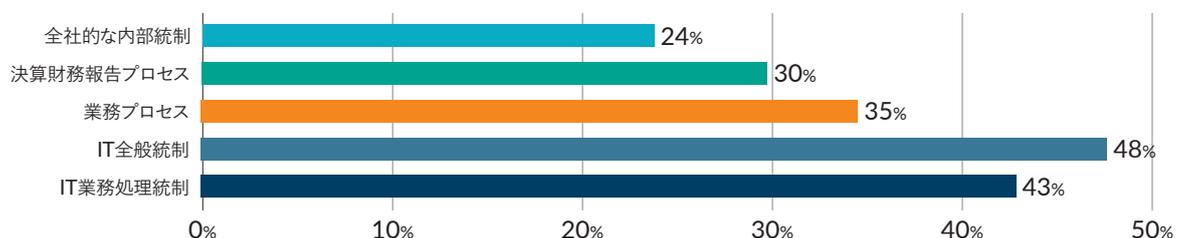
## 外部委託しているプロセス 複数回答可

経営者評価を外部委託している領域について、「IT全般統制」、「IT業務処理統制」と回答している企業が共に40%台と他の領域と比較し高い結果となった。

質問では、「財務報告に関するスキルを有する担当者が在籍する」割合よりも、「IT全般統制に関するスキルを有する担当者が在籍する」割合が低いという回答結果であった。IT領域に関する評価については、その不足するスキルについて外部の専門家を活用している企業が多いと推測される。

決算財務報告プロセスやITに関する領域の評価は他のプロセスに比べて専門的な知識が必要となるが、評価担当者のスキルに関する

### ● ● ● 評価を外部委託しているプロセス

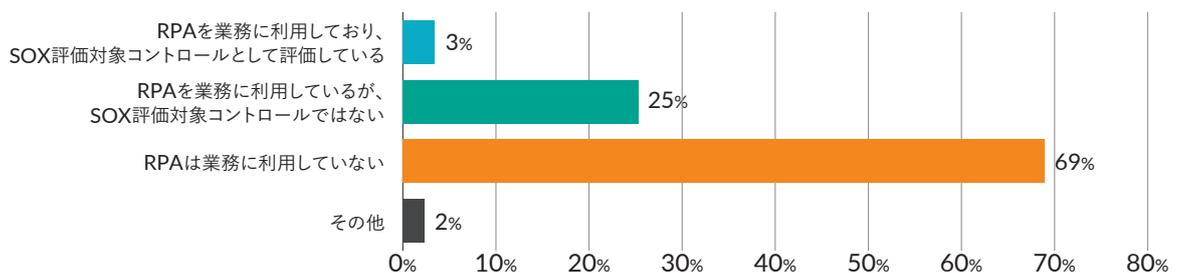


## IV RPA・AI・EUCに関する評価、ツールの利用

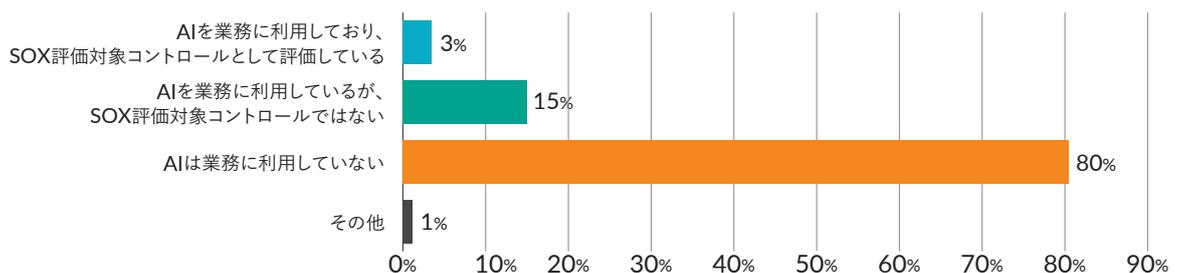
### RPA、AIを利用した業務に対する経営者評価の状況

RPAやAIを利用した業務に対する経営者評価の状況については、RPAやAIを利用した業務を評価対象としている企業はいずれも3%であった。

#### ● ● ● RPAを利用した業務の評価状況



#### ● ● ● AIを利用した業務の評価状況

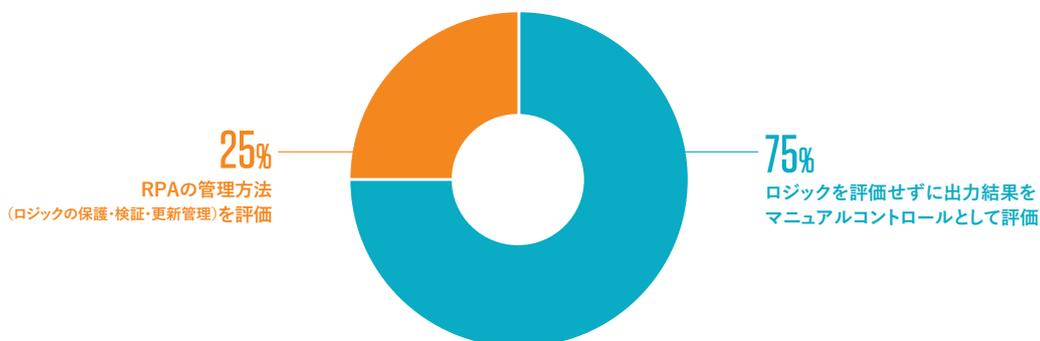


### RPAを利用した業務の経営者評価方法

RPAを利用した業務の評価方法については、75%が「ロジックを評価せずに出力結果をマニュアルコントロールとして評価」と回答し、25%

が「RPAの管理方法を評価」と回答した。なお、「ロジックを直接評価する」と回答した企業はなかった。

#### ● ● ● RPAを利用した業務の評価方法



AIやRPAを利用した業務を評価している企業は一部に限られていたが、それらを業務に活用していく流れは今後ますます加速していくと推測され、財務報告に関連するプロセスに導入されることも増えてくるであろう。その結果、AIやRPAを利用した業務を経営者評価の対象とせざるを得ないケースも増加していくことが予想される。

経営者評価責任部署は、AIやRPA導入の動きが社内にある場合には、導入プロジェクトに参画し、財務報告に係わる内部統制の観点から必要な管理方法に関するアドバイスを提供する、その管理状況を評価対象とするなどの対応が求められる。

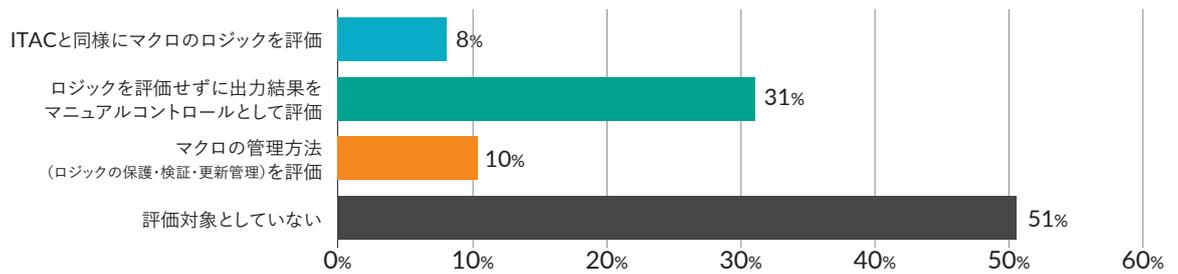
## スプレッドシートのマクロを利用した業務に対する経営者評価の状況

スプレッドシートのマクロを利用したコントロールの評価方法については、約半数の企業が「評価対象としていない」と回答した。

ているケースもあると思われるが、マクロの処理結果の確認、検証を行うなど、他のコントロールを評価対象とすることで、マクロ利用に関するコントロールを評価対象としていないものと推測される。

これらの企業の中には、評価対象プロセスの業務でマクロを利用し

### スプレッドシートのマクロを利用した業務の評価方法



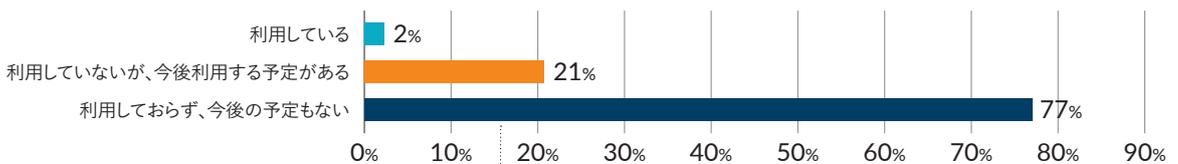
RPAやスプレッドシートのマクロ機能は、定型業務をロジックに従って自動的に処理することが可能である。そのため、処理ロジックに誤りがある状態で利用された場合、誤りに気付かないまま誤処理が継続され、その金額が大きくなる可能性がある。

財務報告に関連するプロセスにおいてRPAやマクロを数多く活用している場合には、ロジックの誤りを防止・発見するために、ITGCと同様の開発、変更管理などの内部統制がRPAやマクロの利用においても必要となることに留意が必要である。

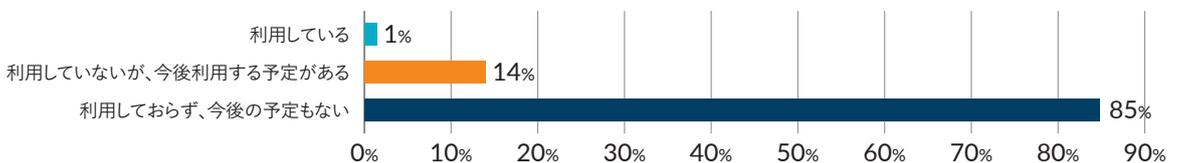
## 経営者評価におけるRPA・AIの利用状況

一部の企業においては既にRPAやAIを経営者評価業務に利用していると回答があったが、それぞれ回答の2%、1%にとどまった。

### 経営者評価におけるRPAの利用状況



### 経営者評価におけるAIの利用状況



経営者評価業務のうち、母集団データ抽出、数値の突合せ、母集団データから調書への転記などは反復作業であることが多く、RPAによる自動化が可能である。プログラミングに精通していないエンドユー

ザーであってもロボットを作成し、自らの業務を代替させることができるため、RPAを評価業務の中でも活用することにより経営者評価の効率化を図ることが可能となる。

## RPA・AI以外のツールの経営者評価への活用状況 複数回答可

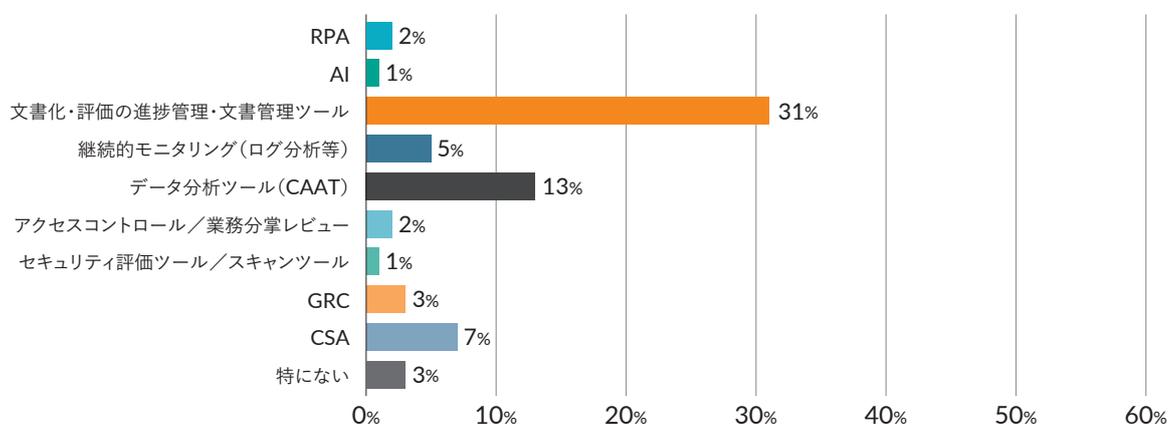
RPAやAI以外に評価業務に使用しているツールについての質問したところ、「特になし」と回答した企業が半数を上回っているものの、最も利用企業が多かったツールは「文書化・評価の進捗管理・文書管理ツール」であり31%の企業が利用していた。

また、「アクセスコントロール／業務分掌レビューツール」を利用していると回答した企業は2%であったが、2018年US-SOXサーベイでは「アクセスコントロール／業務分掌レビューツール」を利用している（または

利用予定である）」と回答した企業は30%であった。

「アクセスコントロール／業務分掌レビューツール」は、ユーザ権限情報から業務分掌違反がないかを継続的に検証するツールである。適切な業務分掌をシステムに組み込み定期的にその状況をモニタリングすることにより、強固な内部統制の構築が可能となるため、今後日本においても採用する企業が増加することが予想される。

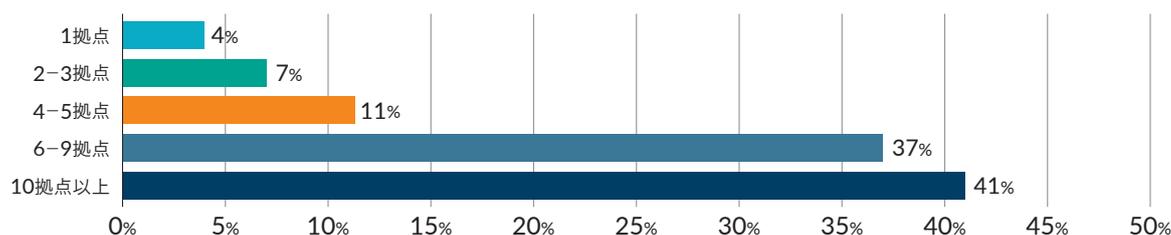
### ● ● ● 経営者評価業務の他のツールの利用状況



「文書化・評価の進捗管理・文書管理ツール」は、評価対象拠点数が多い企業において利用されている傾向がみられた。多くの拠点の

評価活動を管理する上で、文書化・評価の進捗管理・文書管理ツールは有効な手段であるといえる。

### ● ● ● 評価対象拠点数別 文書管理ツールの利用状況



## 経営者評価業務へのツールの活用予定

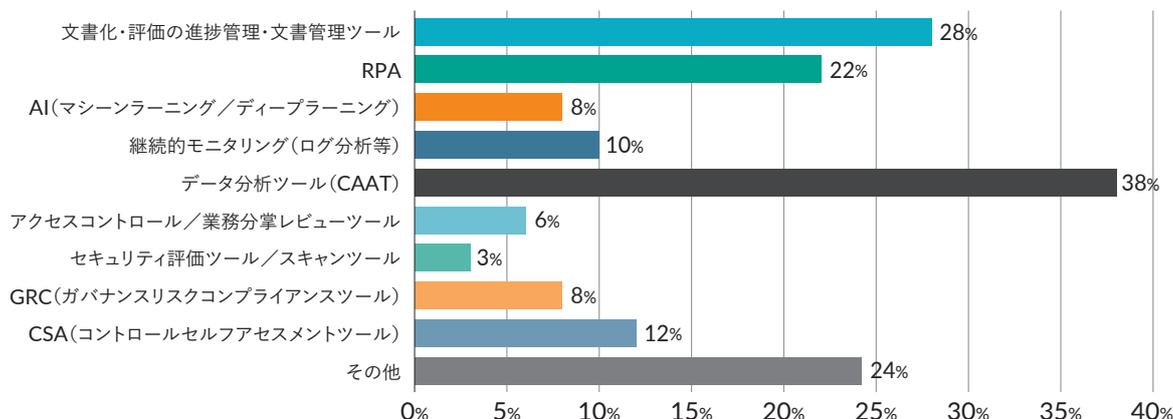
「データ分析ツール(CAAT)」を活用していると回答した企業は13%であったが、今後の経営者評価への活用を予定・検討しているツールとして「データ分析ツール(CAAT)」と回答した企業は38%となった。

データ分析ツールは、財務諸表分析等によるリスク評価や膨大なデータからのサンプル抽出など評価の高度化・効率化に有効なツールで

あり、今後も評価活動への活用が進むものと予想される。

また、RPAを経営者評価活動に利用している企業は僅か2%であったが、22%の企業が今後利用する予定があると回答し、その関心の高さが示された。

### ● ● ● 経営者評価業務に今後の利用を予定しているツール



## 外部監査人のツールの利用状況 複数回答可

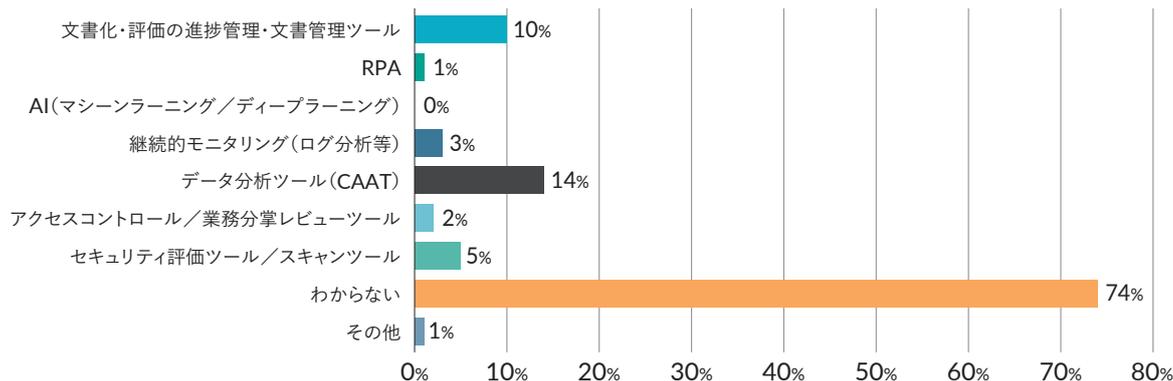
外部監査人が評価に利用しているツールについては、企業側からは確認が難しいこともあり、「わからない」と回答した企業が74%あったが、14%の企業が「データ分析ツール(CAAT)」を外部監査人が利用していると回答した。なお、2018年US-SOXサーベイでは、外部監査人が「データ分析ツールを利用している(または利用予定である)」と回答した企業は27%であった。

また、今回のサーベイで「アクセスコントロール/業務分掌レビューツール」を外部監査人が利用していると回答した企業は2%であったが、2018年US-SOXサーベイで「アクセスコントロール/業務分掌レビューツールを利用している(または利用予定である)」と回答した企業は21%であった。

平成28年9月に、国際会計士連盟(IFAC)の国際監査・保証基準審議会(IAASB)の「データ分析に焦点を当てた、監査において増加するテクノロジーの利用の調査」について、日本公認会計士協会はコメントを提出しており、今後、さらに外部監査人の財務諸表監査におけるデータ分析ツールの利用が進むことが想定される。

外部監査人の監査手法も近年のデジタル化の影響を受け、伝統的な手法から先進的な手法へと進歩していくと予想されるため、企業としてもその動向を注視し、自社の経営者評価手法を見直していくことが求められるようになると推測される。

### ● ● ● 外部監査人のツールの利用状況

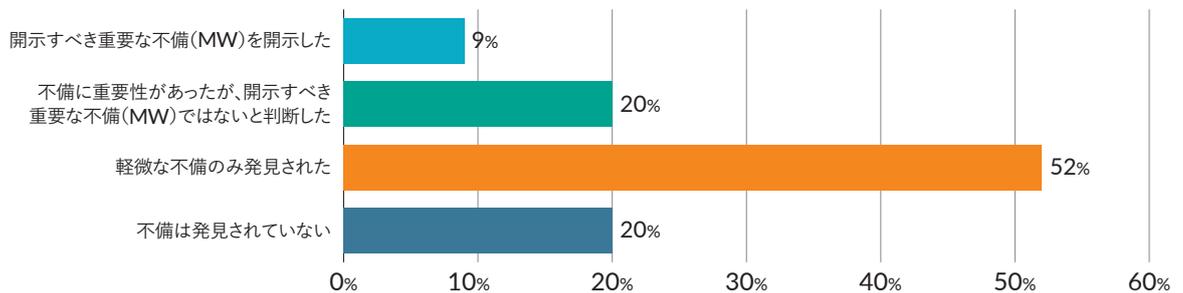


## V 不備の発生状況、SOXの費用対効果

### 直近5年間で発見された不備の状況

直近5年間の評価において、9%の企業が「開示すべき重要な不備(MW)を開示した」と回答し、20%の企業が「重要性があったが、開示すべき重要な不備(MW)ではないと判断した」と回答した。

#### ● ● ● 直近5年間の不備の発生状況



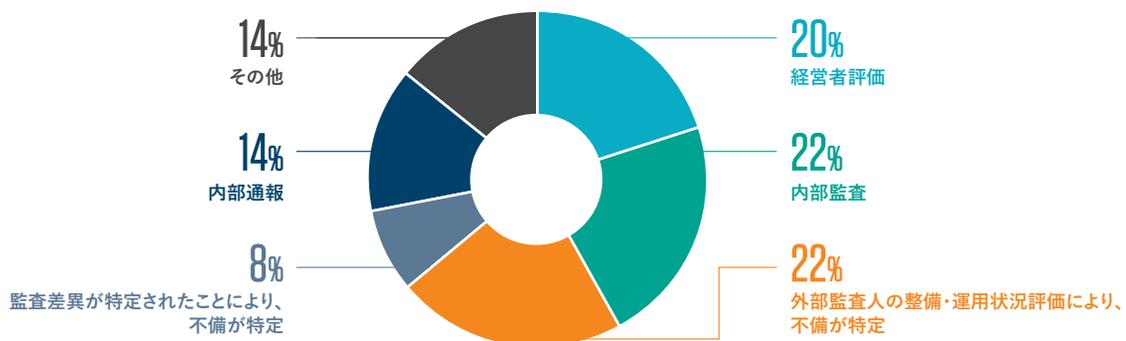
### 重要性のある不備を発見した活動 複数回答可

「不備に重要性があったが、開示すべき重要な不備(MW)ではないと判断した」、または「開示すべき重要な不備(MW)を開示した」と回答した企業では、重要性のある不備が経営者評価により発見された割合は20%であった。残りの80%の企業では、経営者評価以外の活動で発見されていることが明らかになった。

多くの重要性のある不備が経営者評価以外の活動から発見されて

おり、これらの不備を経営者評価により発見できるようにするために、連結ベースでの財務報告リスクの評価を重視し、定量的な基準では評価対象とならない事業拠点やプロセスを評価範囲に加えること、明確な評価基準が無く形式的な評価に陥りやすい全社的な内部統制の評価に実効性を持たせること、デジタルツールを活用した先進的な評価技法を活用することなどが考えられる。

#### ● ● ● 重要性のある不備を発見した活動

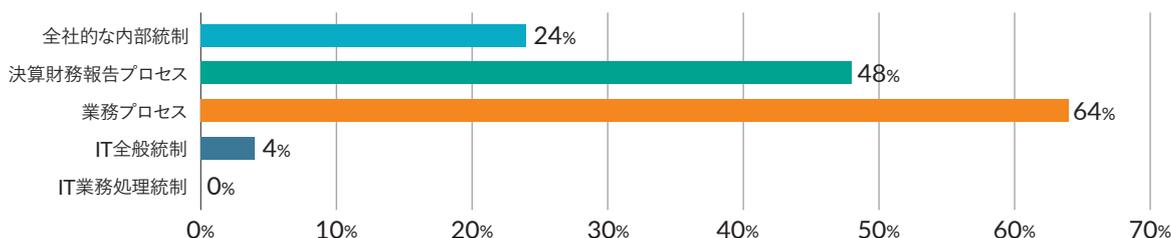


## 重要性のある不備が発見されたプロセス 複数回答可

「不備に重要性があったが、開示すべき重要な不備(MW)ではないと判断した」、または「開示すべき重要な不備(MW)を開示した」と回答した企業において、不備が発見された領域は、「業務プロセス」、「決算財務報告プロセス」、「全社的な内部統制」の順であったが、IT全般統制は他の領域と比較して低い結果となった。

一般にIT全般統制の不備は財務報告に直接影響を及ぼす不備ではないことから、実際にIT全般統制の不備に起因して財務諸表に虚偽記載が発生しない限り、不備の重要性の判断において重要性が高いと評価されることが少ないためと推測される。

### ● ● ● 重要性のある不備が発見されたプロセス

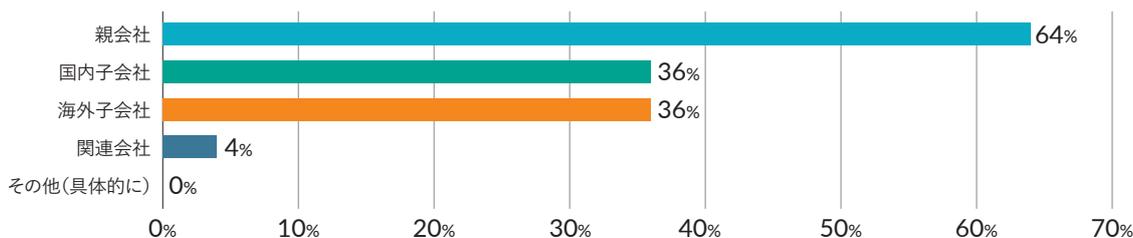


## 重要性のある不備が発見された拠点 複数回答可

「不備に重要性があったが、開示すべき重要な不備(MW)ではないと判断した」、または「開示すべき重要な不備(MW)を開示した」と回答した企業において、不備が発見された拠点の割合は、「親会社」が64%と最も多かったが、「国内子会社」、「海外子会社」を合算すると72%となり合計で「親会社」の回答を上回った。

一般的に、子会社は親会社の目が届き難く、特に子会社が親会社と異なるビジネスを営んでいる、所在国の腐敗度が高い、子会社のマネジメントの在任期間が長いといった場合に留意が必要である。

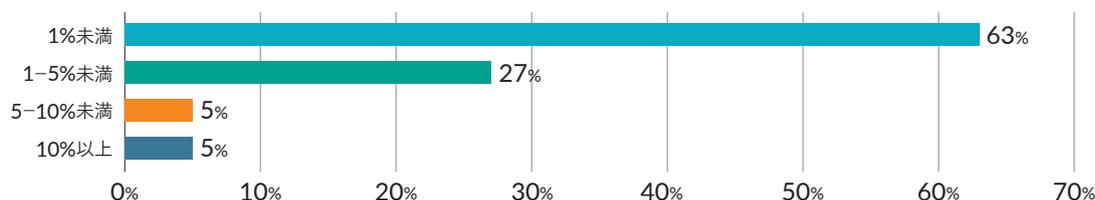
### ● ● ● 重要性のある不備が発見された拠点



## 発見された不備の割合

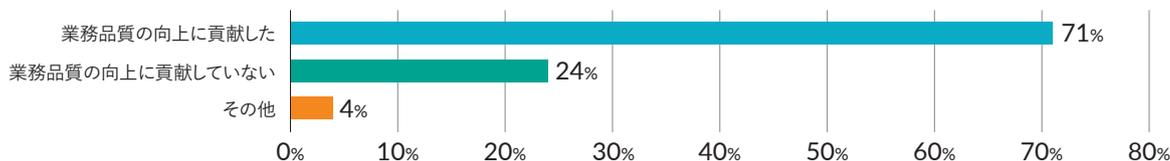
不備が発見されたと回答した企業では、発見された不備の全体のコントロール数に対する割合は「1%未満」と回答した企業が63%、「1-5%未満」が27%となった。

### ● ● ● 不備が発見されたコントロールの割合



また、軽微な不備のみ発見したと回答した企業のうち、不備の改善の効果について、「改善により業務品質の向上に貢献した」と回答した企業は71%に上った。

● ● ● 軽微な不備の改善効果

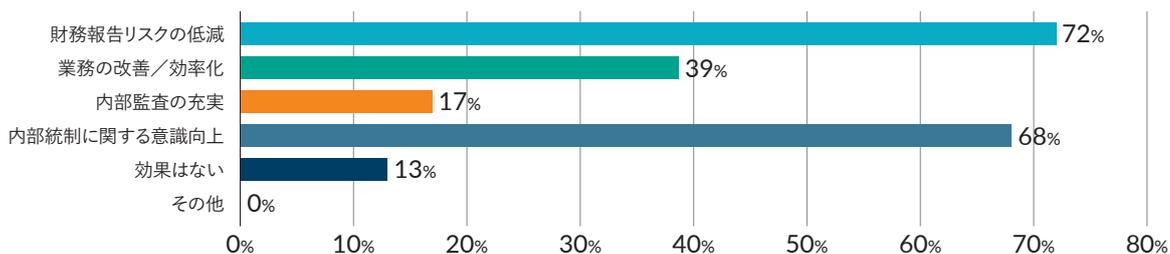


SOX対応の効果 複数回答可

SOX対応の効果については、「財務報告リスクを低減」と回答した企業が72%、「内部統制に関する意識の向上」と回答した企業が68%であった。「業務の改善・効率化」とした回答は39%あったが、「内

部監査の充実」と回答した企業は17%と限定的であった。また「効果はない」と回答した企業が13%あった。

● ● ● SOX対応の効果

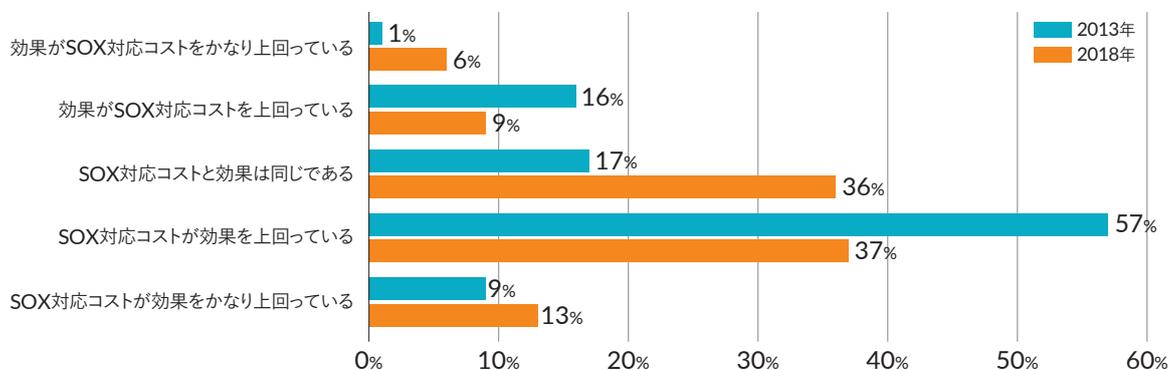


SOX対応の費用対効果

2013年サーベイでは、「SOX対応コストが効果を上回っている」、または「SOX対応コストが効果をかなり上回っている」と回答した企業が66%であったのに対し、今回の調査では50%であった。

2013年サーベイから若干の改善が見られたものの、依然として半数の企業がSOX対応のための費用が効果を上回っていると回答している。

● ● ● SOX対応の費用対効果



# 回答者プロフィール

今回の内部統制報告制度(J-SOX)サーベイで回答を頂いた124社とその回答者のプロフィールは以下の通りです。

所属部門	
財務経理部門	8%
内部統制推進部門	18%
リスク管理部門	1%
事業部門	2%
内部監査部門	68%
経営企画部門	1%
その他	2%

役職	
役員	2%
部長	39%
課長	38%
係長/主任	8%
担当者	13%

企業規模(売上高)	
500億円未満	13%
1000億円未満	10%
5000億円未満	28%
1兆円未満	20%
2兆円未満	13%
2兆円以上	16%

業種	
水産・農林・鉱業	2%
食品・生活用品メーカー	2%
輸送用機器・機械メーカー	13%
鉄鋼・金属・非鉄金属メーカー	5%
商業(商社・卸売業・小売業など)	11%
不動産業	2%
IT・情報通信業	8%
サービス業	7%
建設業	1%
電気・精密機器メーカー	16%
製薬品・医療品・医療機器メーカー	6%
その他製品メーカー	11%
金融業(銀行・証券・保険など)	11%
運輸業	1%
電気・ガス・水道・その他エネルギー業	1%
その他	3%

外部監査人	
新日本有限責任監査法人	24%
有限責任あずさ監査法人	36%
PwCあらた有限責任監査法人	9%
有限責任監査法人トーマツ	19%
その他	12%

## プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。27ヶ国、75を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。



## THE AMERICAS

### UNITED STATES

Alexandria  
Atlanta  
Baltimore  
Boston  
Charlotte  
Chicago  
Cincinnati  
Cleveland  
Dallas  
Denver  
Fort Lauderdale

Houston  
Kansas City  
Los Angeles  
Milwaukee  
Minneapolis  
New York  
Orlando  
Philadelphia  
Phoenix  
Pittsburgh  
Portland  
Richmond

Sacramento  
Salt Lake City  
San Francisco  
San Jose  
Seattle  
Stamford  
St. Louis  
Tampa  
Washington, D.C.  
Winchester  
Woodbridge

**ARGENTINA\***  
Buenos Aires

**BRAZIL\***  
Rio de Janeiro  
Sao Paulo

**CANADA**  
Kitchener-Waterloo  
Toronto

**CHILE\***  
Santiago

**COLOMBIA\***  
Bogota

**MEXICO\***  
Mexico City

**PERU\***  
Lima

**VENEZUELA\***  
Caracas

## EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

**FRANCE**  
Paris

**GERMANY**  
Frankfurt  
Munich

**ITALY**  
Milan  
Rome  
Turin

**NETHERLANDS**  
Amsterdam

**UNITED KINGDOM**  
Birmingham  
Bristol  
Leeds  
London  
Manchester  
Milton Keynes  
Swindon

**BAHRAIN\***  
Manama

**KUWAIT\***  
Kuwait City

**OMAN\***  
Muscat

**QATAR\***  
Doha

**SAUDI ARABIA\***  
Riyadh

**UNITED ARAB EMIRATES\***  
Abu Dhabi  
Dubai

**EGYPT\***  
Cairo

**SOUTH AFRICA\***  
Durban  
Johannesburg

## ASIA-PACIFIC

**AUSTRALIA**  
Brisbane  
Canberra  
Melbourne  
Sydney

**CHINA**  
Beijing  
Hong Kong  
Shanghai  
Shenzhen

**INDIA\***  
Bengaluru  
Hyderabad  
Kolkata  
Mumbai  
New Delhi

**JAPAN**  
Osaka  
Tokyo

**SINGAPORE**  
Singapore

\*MEMBER FIRM

## プロティビティ LLC

お問い合わせ先：マーケティング部 [pj-mktg@protiviti.jp](mailto:pj-mktg@protiviti.jp)

〒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

〒541-0056 大阪市中央区久太郎町4-1-3 大阪センタービル Tel. 06-6282-0710 [代表] Fax. 06-6282-0711 [protiviti.jp](http://protiviti.jp)

© 2019 Protiviti Inc. All rights reserved.

protiviti®