

SOXプログラムでコンプライアンスを超えた価値を引き出す

SOXに関するグローバル調査の結果



EY

Building a better
working world

背景

2000年代初頭にサーベンス・オクスリー法（以下、SOX）が誕生して以来、さまざまな動きがありました。まず2002年に米国でSOXが可決された後、SOXに類似した法律が日本、カナダ、南アフリカ、韓国など数カ国で可決されました。加えて、英国やオランダといった国々も類似の内部統制規制を検討するようになってきました。

現在の環境において変化や混乱が急速に進行していることに疑いの余地はありませんが、これでもまだ遅いとも言えます。現時点ではかつてない速さでも、将来的には緩やかなペースということになっているかもしれません。業界の急速なコンバージェンス、新たなビジネスモデル、規制の増加、進化する働き方、これらは全てテクノロジーの進歩によるものです。人工知能やロボット工学をはじめとする先駆的な発見は効率改善をもたらす一方、新たなリスクを生み出したり、現在のリスクを高めたりもします。

主要企業は将来に向けてビジネスのイノベーションやトランスフォーメーションを図ると同様に、内部統制へのアプローチもいっそう進歩させる必要があります。

しかし、現時点でどの程度進歩できているのでしょうか。

EYはSOXに関するグローバル調査を実施し、企業がSOX対応を管理・拡充する方法および直面している課題、世界におけるテクノロジーの利用方法について考察しました。調査は世界各地のさまざまな規模の上場企業を幅広く対象とし、回答企業の80%はSOXまたは類似の法律を5年以上にわたり順守しています。



回答企業の規模別内訳

34%

売上高
100億米ドル超

47%

売上高
10億米ドル～100億米ドル

19%

売上高
10億米ドル未満

回答企業の本社所在地



法律要件そのものの性質上、SOXといえばコンプライアンスのための取り組みが中心とみなされています。回答企業の87%超も、内部・外部のリスクに焦点を当てた、ムダのない効果的な内部統制の枠組みの維持を主な目的と捉えていることを認めています。また、回答企業の大半は、外部監査人に経営者評価の結果が依拠されることを重視しています。

しかし、適切な目的意識を持っていれば、SOXは企業に付加価値をもたらすことができます。企業は、SOXの活用と包括的なガバナンス・リスク・コンプライアンス(GRC)とのシナジーを追求し始めています。ビジネス全体にわたるこうしたリスク対応業務を調整し、連携することで、統制のオーナーは、SOXプログラムを単なるコンプライアンス対応としてではなく、日常業務の一部として捉えるようになります。

回答企業の37%超は統制の整備活動を通じて、マネジメントスキル、経験、アカウントビリティを拡充する手段としてSOXの活用をさらに進めています。強力な内部統制の枠組みと信頼性の高いオペレーション環境を基盤とすることで、セーフティーネットが構築され、企業は意図したとおりにオペレーションが機能しているか確認する時間を減らして、リスクのレバレッジにより多くの時間をかけることで、成長を促進し、報酬を高めることができます。

このような目的を念頭に置き、過去20年間のビジネスやテクノロジーにおける進化を取り入れれば、プロセスやプログラム全体の効率化が実現できるはずですが、63%の企業はSOXを実践するための間接作業は増加したと回答しており、16%は導入当初から変わらないとしています。これらの数値を見ると、企業がSOXプログラムの価値を十分に享受しているとは言いがたいでしょう。

回答企業が現在直面している主要な課題について掘り下げたところ、統制環境に影響を及ぼす最大の課題として以下が挙げられました。

- ビジネスで活用するシステムやテクノロジーの急変
- 古いレガシーシステムのような多数の複雑な情報技術(IT)環境
- 外部監査人による要望の増加
- 付加価値プログラムとしてではなく、単なるコンプライアンス対応とみなされていること

こうした指標の要因となる課題は明確になりましたが、これらを断ち切るにはどうすれば良いでしょうか。

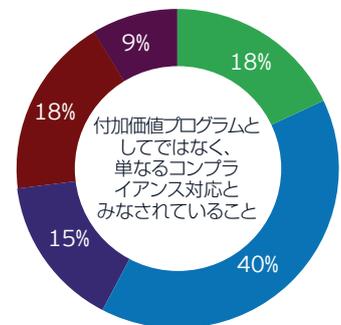
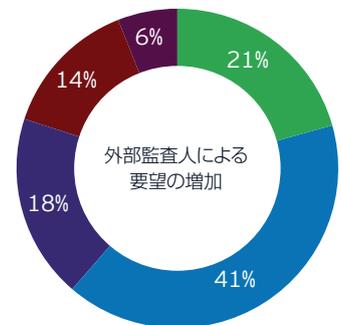
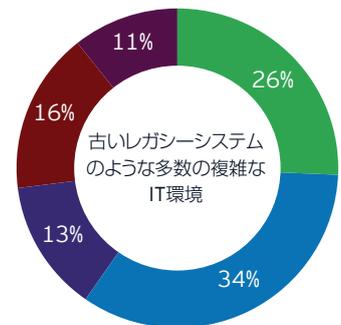
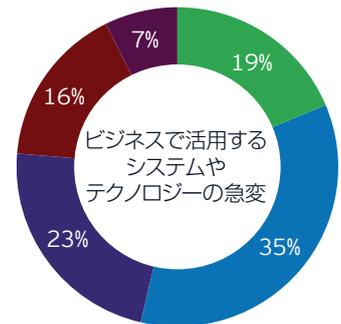
EYの調査で判明した3つのテーマ

強力でコネクテッドなガバナンスと監督の重要性

テクノロジーが可能にする、即応性のあるリスクベースのオペレーションモデル

継続的なプログラム改善

Q: 貴社の統制環境で現在直面している課題は以下のどれでしょうか。



凡例

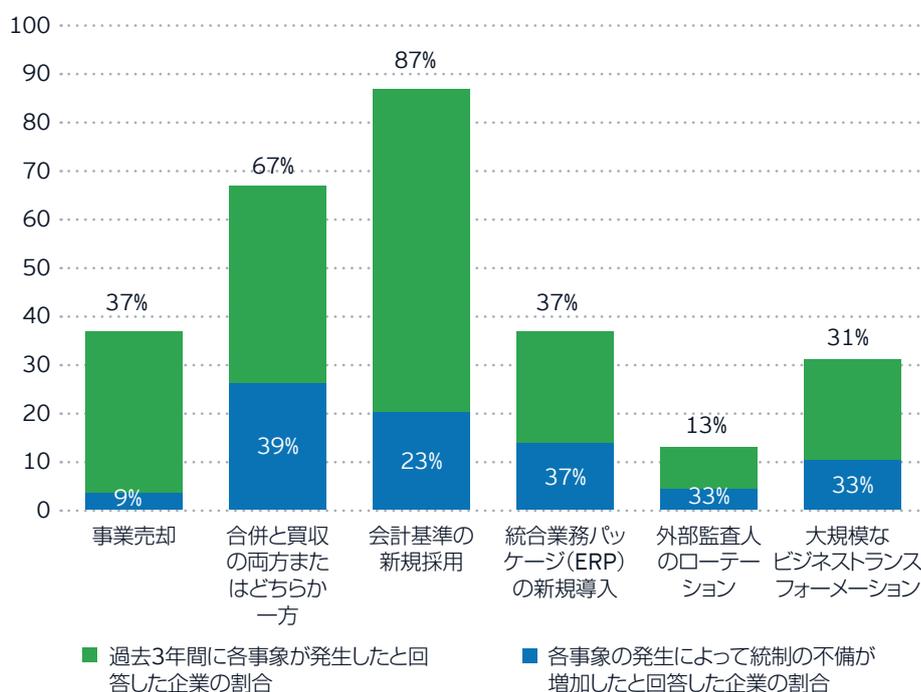
- 非常な大きな課題である
- 大きな課題である
- どちらとも言えない
- どちらかと言えば大きな課題である
- 大きな課題ではない

強力で密接なガバナンス/ 監督とSOXプログラムの連携の重要性

主要目的の強化、プログラム要件の順守、効果的なチェンジマネジメントの強化を行うためには、トップの姿勢は不可欠なものです。SOXプログラムにおける組織構造として、全ての主要なステークホルダーで構成された正式な運営委員会を設置している割合は、わずか36%にとどまっています。回答企業の大半は、ステークホルダーの各組織における内部統制の意思決定プロセスなどの監督責任とは異なるアプローチを取っています。運営委員会を会計・監査、IT、内部監査以外の機能にまで拡大することにより、ステークホルダー間の調整が改善できたり、他のステークホルダーがどのように(コンプライアンス対応だけにとどまらない)価値を創造できているかを理解できるようになります。また、SOXプログラムの実践も容易になるため、企業は統制の運用状況や評価の背景にあるコンプライアンス目標やビジネス目標を把握することができます。

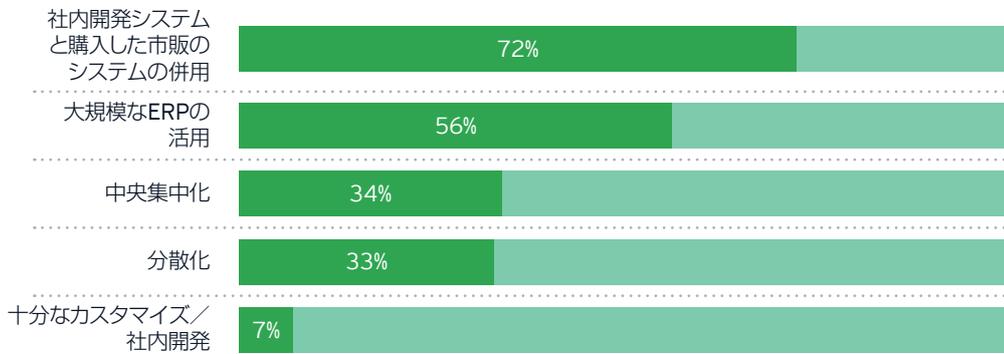
質の高い、効果的かつ効率的な水準のSOXコンプライアンスには、プログラム管理に対する、より包括的なアプローチが求められますが、買収および事業売却、新会計基準、テクノロジーの進歩などの新たな動向にうまく対処しようとしている企業にとってはなおさら必要です。企業はこうしたビジネス全体の課題を素早く評価する一方、内部統制の影響は見落としがちで、財務報告のリスクや不備に対応できていません。

Q: 過去3年間に以下の事象が発生したことはありますか。発生したことがある場合、これらの事象によって統制の不備は増加しましたか。

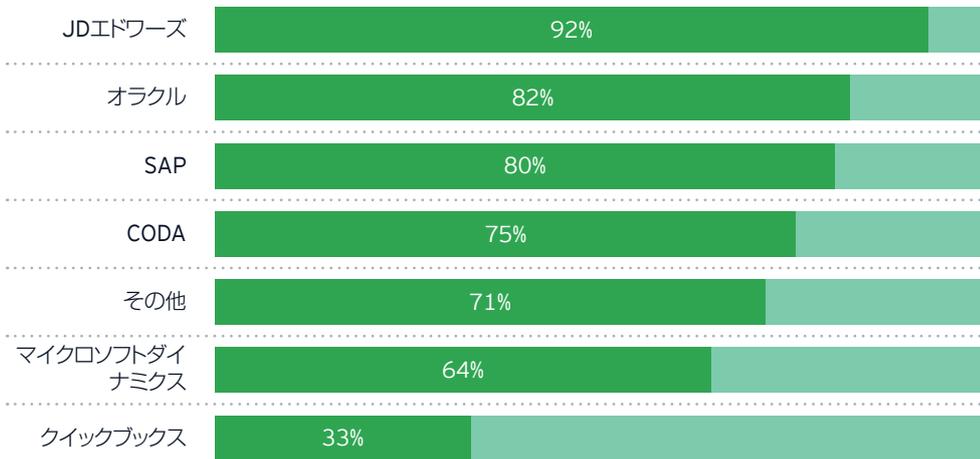


効果的なガバナンスと監督を実現する上で大きな課題の1つとなっているのは、複雑化と巨大化の進むITシステム環境です。企業は高度化するビジネスに合わせてシステムの拡大・カスタマイズ化を継続していますが、レガシーシステムや不必要なシステムについては必ずしも同じペースで合理化が進んでいるわけではありません。また、大規模な統合業務パッケージ(ERP)システムを活用している場合でも、圧倒的多数の企業は特定のビジネス要件や一連のルールに合わせてカスタマイズを行っており、標準的なアナリティクスのスクリプトを活用するという方法で、関連する全ての統制を特定し、評価の効率を高めることは困難です。

Q: 貴社の情報技術システム環境にはどのような特性および複雑性がありますか(該当するものを全て選択してください)。



Q: 以下のERPを利用している場合、どの程度カスタマイズしていますか。



企業は急速に出現する新たなテクノロジーに後れを取らないようにするだけでなく、効果的なIT全般統制(ITGC)とデータの完全性・正確性を維持することにも奮闘しています。調査結果を平均すると、SOXのあらゆる局面よりも、期末時点でのITGCの不備が、結果的に重要な不備や重大な欠陥に至らしています。

回答によると、こうした分野の不備は、是正に最も時間がかかり、多くのリソースを要するとされています。



基礎的なガバナンスと監督のその先へ



効率改善とコスト削減の追求については進展が見られます。企業はSOXの導入・順守することにより、それ以外のビジネスの利点を見いだしています。

42%

内部統制環境の改善
を実現

28%

より適切なリスク
管理を確信

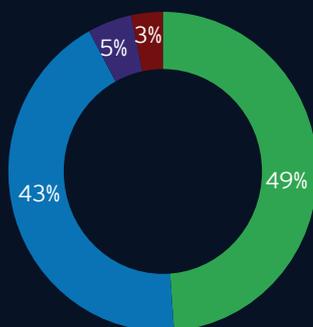
25%

統制活動を合理化

これらの改善活動のいくつかは効果的なガバナンスやプログラム管理活動に端を発しており、経営層のアジリティが高まることでビジネスやテクノロジーの変化に対応できるようになる一方、コンプライアンスを達成するための間接作業は減らすことができます。現行の最適化プロセスを前進させることで、SOXのコンプライアンスは効果を維持しつつ、より簡潔なものになります。

回答企業の49%超は内部統制の見直しを年1回、実施しています。企業は内部統制の見直しを実施することで、シナジーや効率性を高めたり(86%)、SOXとビジネスリスクの整合性を確保したり(72%)、コストを削減したり(59%)する上で役立つと確信しています。

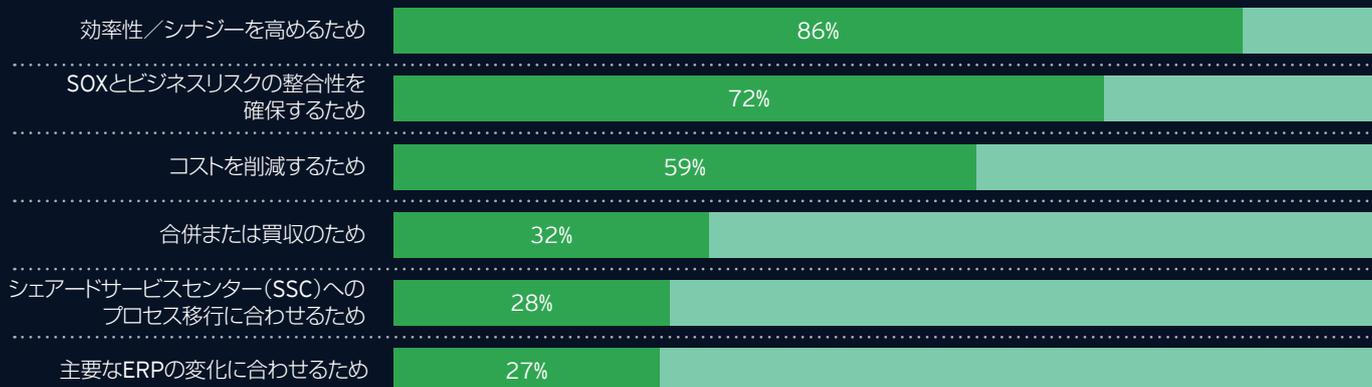
Q: SOXの導入以降、貴社では内部統制制度を合理化または最適化するための取り組みを実施しましたか。



凡例

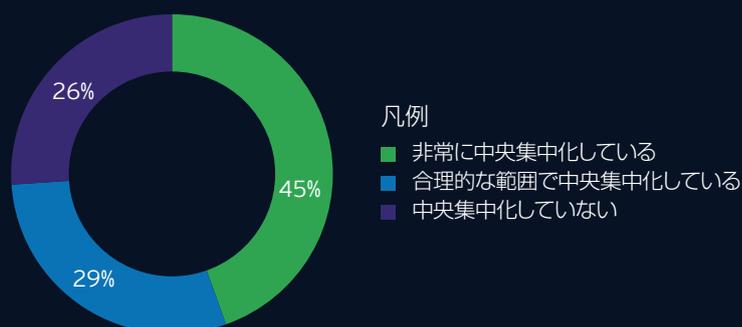
- はい、年1回評価しています
- はい、必要に応じて評価しています
- はい、それ以外の頻度で評価しています
- いいえ、統制を評価していません

Q: 内部統制の見直しまたは合理化を決めた理由は何ですか。



さらに、回答企業の4社中3社は内部統制活動を合理的な範囲で中央集中化しており、既存のプロセスや統制活動が高度に成熟していることが明らかとなりました。調和の取れたGRCを検討することは、重複を減らし、統制を強化し、共通の統制を明確にする上で役立ちます。

Q: 貴社の内部統制活動はどの程度、中央集中化されていますか。



現在、外部監査人は経営者評価に大きな信頼を置いており、ITに関しては43%、ビジネスプロセスに関しては40%を、経営者評価の結果に依拠しているという結果が得られました。経営者評価と外部監査人の依拠率の最適なバランスを見いだせるよう、積極的に評価範囲の決定および計画段階での調整を試みることを検討し、信頼が確立されていない分野については今後の課題として挙げることも必要です。

Q: 外部監査人は経営者評価の結果をどの程度依拠していると感じていますか。



Q: 貴社の外部監査人による依拠率が低い、もしくは依拠しないプロセスについて、認識されている原因と最も近いものは以下のどれですか。

回答	割合
分からない	50%
方法の基準が独立監査人の同意を得ていない	22%
経営層のSOX活動における能力や客観性が不足している、または不足しているとみなされている	13%
内部統制の自己評価プロセスが独立監査人に承認されていない	8%
正式なリスク評価やスコーピングアプローチが不足している	7%

外部監査人による依拠率を高める方法

- ▶ 外観および事実上の独立性と客観性を支援する形で機能上の整合性を確保する。
- ▶ 定期的なミーティングや文書化された議事録によって連携を深める。
- ▶ 評価範囲、サンプルガイダンス、テンプレート、不備の管理、通信プロトコル、品質管理手順、主要な成果物の期日、役割・責任など、一連のルールを概説したプログラムの説明書の作成を検討する。その際、説明書を必ず関連当事者にチェックさせ目標に沿うものにする。
- ▶ 外部監査人の評価テンプレートを利用し、少なくともフィードバックに備えてあらかじめ完成した文書のサンプルを共有することを検討する。
- ▶ プロセスと統制文書の整合性を優先する。その際、主要な統制の性質ごとに統制のオーナーがキーコントロールを実施するステップの概要(ハイレベル)を記載することに留意する。

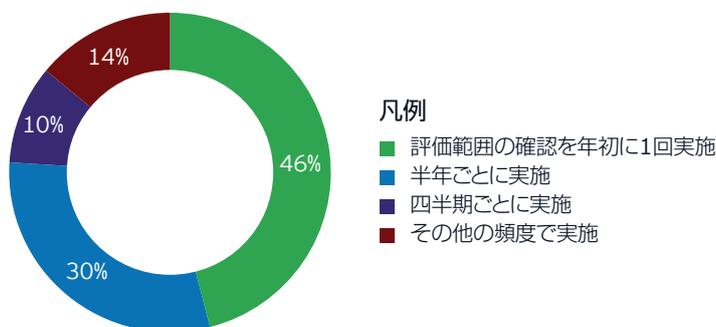
テクノロジーが可能にする、即応性のある リスクベースのオペレーションモデル

評価範囲決定の リーディングプラクティス

- ▶ データアナリティクスやダイナミックダッシュボードなどのテクノロジーを活用し、評価範囲の決定の効率を高めることを考慮する。
- ▶ 評価範囲の見直しを少なくとも半年ごとに実施する、または認識されている変更とビジネスオペレーションに整合性を持たせる(合併・買収(M&A)やテクノロジーの導入など)。
- ▶ 特にIT分野ではスコーピング・イネイブラーを活用して、スコープに影響を与える主要な決定を評価・文書化する。

テクノロジーは私たちの生活で避けては通れないものであり、ビジネスに不可欠な改善をもたらしていますが、SOXプログラムにおいては、大規模な潜在的機会をなかなか享受できていません。評価範囲の決定のプロセスを例にとると、回答企業の91%は、定量的データと定性的データの双方を利用して評価対象となるロケーションやプロセスを定義していますが、46%が、評価範囲を確認するのは年初に1度のみと回答しています。膨大なデータがあふれる現在の世の中を考慮すると、現行の評価範囲の策定プロセスを推進する上で、データアナリティクスの利用をいっそう重視する必要性はあるのでしょうか。

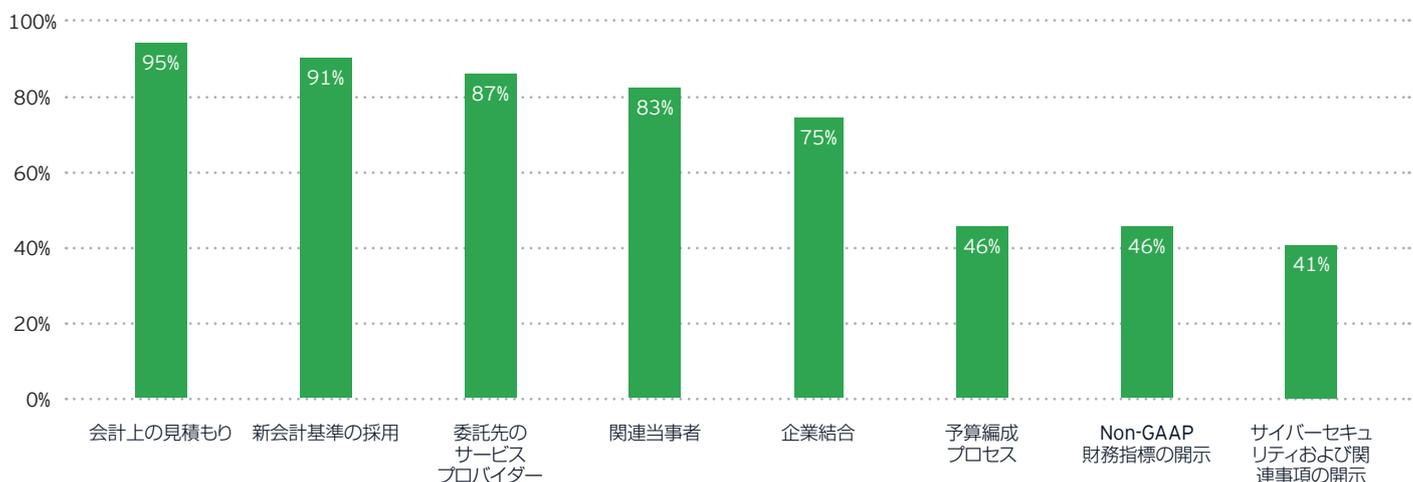
Q: SOXの評価範囲の見直しを年に何回実施していますか。



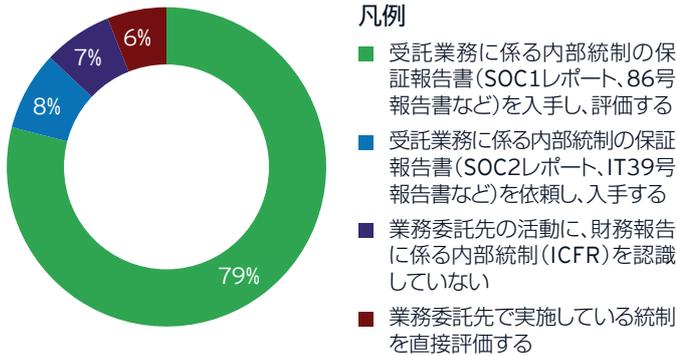
経営層がビジネスや主要なステークホルダーに対し、年間を通してよりリアルタイムにフィードバックを提供するにはどうすれば良いでしょうか。評価範囲とリスクカバレッジの見直しは財務サイクルと、ビジネス環境やテクノロジー環境の重要な変更に基づいて推進されるべきなのでしょうか。

新たなビジネス領域や新たなプロセスを常に把握するとなると、SOXの評価範囲の決定やリスク評価はパズルの1ピースではありません。サイバーセキュリティ、予算編成プロセス、委託先のサービスプロバイダーといったオペレーションのさまざまな側面と、財務リスクや財務アサーションとの関連性はこれまで以上に強まっています。SOXプログラムを推し進めていくには、これら密接するあらゆる活動と内部統制のフレームワークを考慮し、重要なリスクをマネジメントしなくてはなりません。

Q: 貴社では以下の新たに生じた項目についてSOX統制を整備していますか。

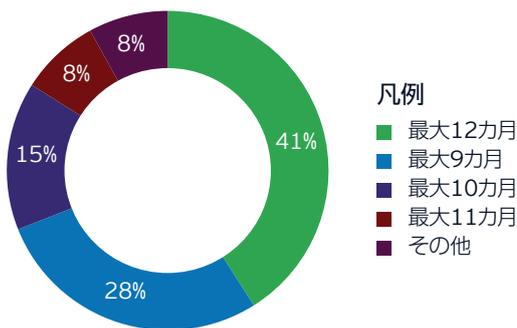


Q: 経営層は財務報告に係る内部統制(ICFR)に関し、委託先のサービス企業が提供するサービスの影響を、重要な虚偽表示のリスクを含め、どのようにして評価していますか。

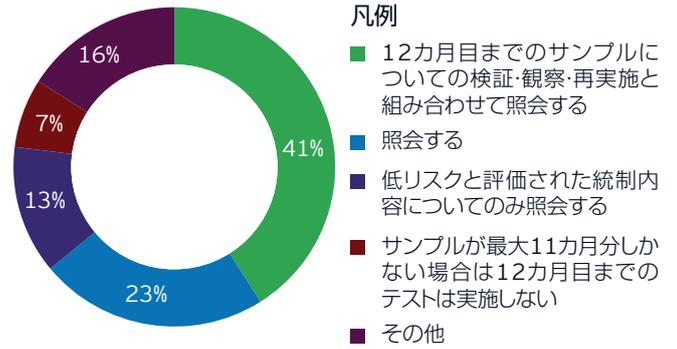


現在の環境で即応性のあるオペレーションモデルを備えるには、単なる評価範囲の決定や計画段階での調整の域を超える必要があります。SOX評価やタイムラインは、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)やチャットボット、高度なワークフローツールをはじめとするテクノロジーが持つ可能性により再考されています。企業は労力やリソースの管理を通してSOX評価の評価期間および効率を最大化します。回答企業の41%は評価対象期間を最大12カ月間としており、77%は期末以前に重要な変更がないことの確認を行っています。

Q: 貴社の一般的な評価対象期間について教えてください。

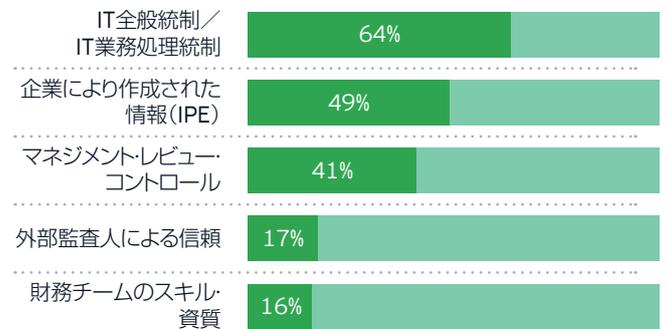


Q: 評価対象期間が12カ月に満たない場合、統制内容の変更有無について、どのような手法で確認しますか。



それでもなお、企業はリスク選好と効率化推進のバランスを取る必要があります。内部統制の複数の側面は依然としてオペレーション上の信頼性や安定性に課題を突きつけています。

Q: 信頼性のある持続可能な内部統制機能を導入する上で、最大の課題に直面しているのはどの分野ですか(該当するものを全て選択してください)。



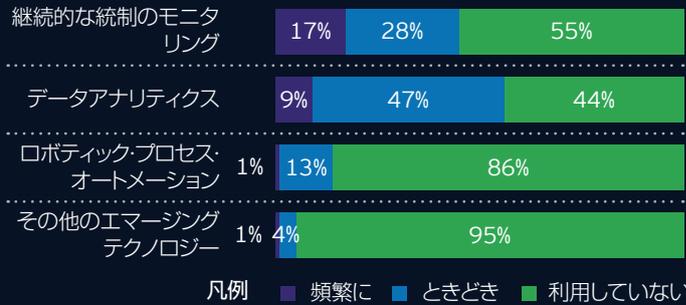
進化するテクノロジーのSOXへの適用

調査によると回答企業の4社に3社は、今後3年以内にSOX機能を変革する主要な手段として新たなテクノロジーの採用を想定しており、現在、SOXで最も普及しているのはデータアナリティクスです(5社に1社)。ところが、新たなテクノロジーの集団的な採用となるとその多くは依然として場当たりの的です。これはあらゆる規模の企業、あらゆる地域に当てはまることで、回答企業によると最大の障壁は資金調達です。

Q: 今後3年間のSOX機能の変革として、どのようなことを想定していますか(該当するものを全て選択してください)。

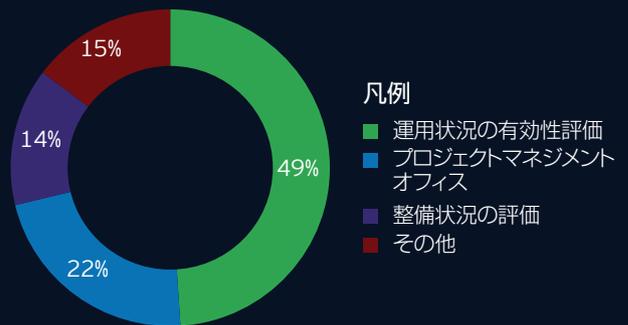


Q: 下記項目について、SOX評価プロセスにおいて使用される頻度はどの程度でしょうか?



データアナリティクスや可視化ツールはSOXの評価範囲の決定、計画、実践、報告に関する意思決定に役立つ情報を提供します。

Q: 現在どの分野でデータ分析を活用していますか。今後活用する予定がある場合は、活用予定の分野についてもお答えください。



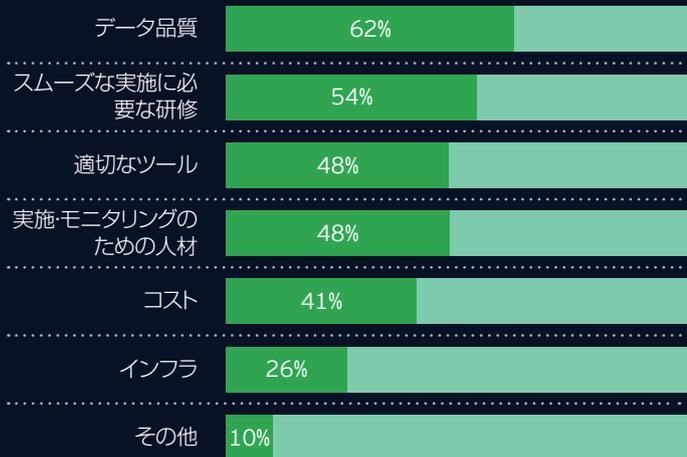
アナリティクスの利用は効率を劇的に改善し、コスト削減も可能にしますが、複数のシステムのデータを正規化するなど、データ品質分野では依然として大きな課題が残されています。また、SOX機能においてさらに強力なツールを適切に導入するには十分な研修も求められます。



テクノロジーで考慮すべき重要事項

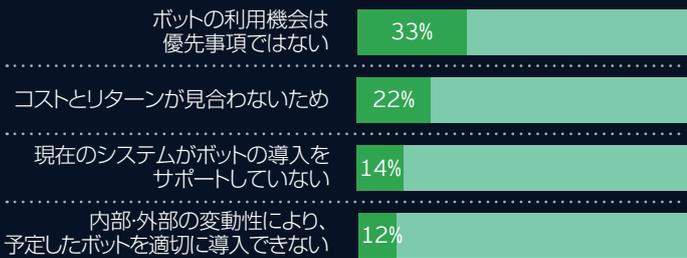
- ▶ 企業は投資効率を高める根拠として、コンセプトを実証することについて検討する必要がある。
- ▶ 効率を改善し、少ない労力と時間で大きな成果を獲得することによって、内部統制組織は、より付加価値を生み出す活動に人材を活用できるようになる。
- ▶ 企業が提供するデータの利用や、利用可能なデータの複雑さ・クリーンさに関する内部統制の影響を検討することが重要である。
- ▶ 技術的イノベーションの多くはタイムリーで信頼性の高い情報を入手できるかどうかにかかっている。
- ▶ データ主導のアプローチではささいな問題をあまり調査しない可能性があるが、これまで特定されていなかった統制の例外を検出する可能性があることにまず留意する。
- ▶ 主要なプロセスをRPAで最適化する機会を検討し、ステークホルダーとメリットについて話し合うことが重要である。
- ▶ 最高のコスト効率を発揮するボットは多数のプロセスやビジネスユニットで活用できるタイプのものである。

Q: アナリティクスの利用における課題は何だと思えますか。



一方、RPAを駆使してSOXプログラムを実施している回答企業は16%未満で、RPAを利用して照合やデータ分析、ITGC、重要業績指標などのキーコントロールを実施している企業はわずか30%にとどまります。RPAがビジネスに活用されると、SOXプログラムの66%は評価の一環としてボットを評価しています。

Q: 評価の実施を支援するロボティック・プロセス・オートメーションを導入していない場合、その理由は何ですか(該当するものを全て選択してください)。

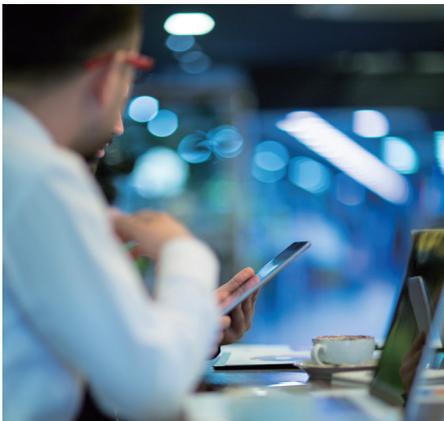
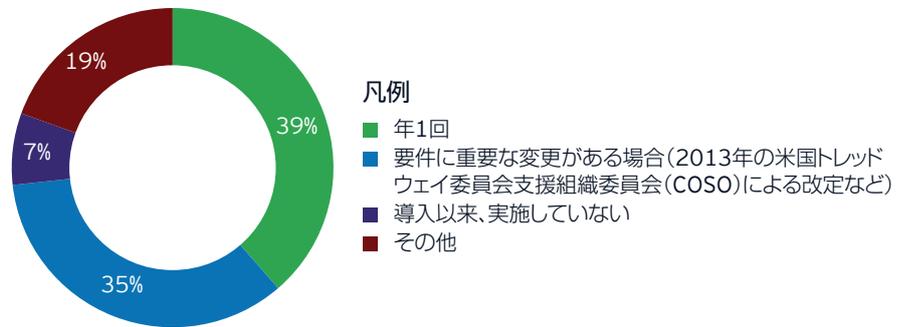


継続的なプログラム改善

仕事の未来としてのテクノロジーやオートメーションに目を向けると、私たちの働き方において今後も人が重要な役割を果たすことに変わりはありません。新たなテクノロジーには新たなスキルが必要ですが、新たな働き方も同様に重要です。回答企業の54%は今後3年間の自社におけるSOX機能の変革では、既存の人材のスキルアップまたは技術系人材の増員が重要だとしており、これは最多回答だった新たなテクノロジーの採用に次いで多い意見でした。

同様に、企業はビジネス、外部の規制要件、統制環境全体に生じる変化に後れを取らないよう、プロセス・統制のオーナーに対するコミュニケーションや研修の拡充にも注力しています。ビジネス上のコミュニケーションやビジネスに関与する手段として研修を優先することによって、コンプライアンスを超えたメリットを実証する機会が得られたり、プロセスや統制を文書化する傾向を維持できたり、プロセス・統制のオーナーの行動が他の部門・機能に影響を与える可能性を思い出させる役目を果たしたりします。

Q: プロセス／統制のオーナーのSOX研修をどのくらいの頻度で実施していますか。



39%

SOX研修またはその他の研修を年1回実施している企業の割合

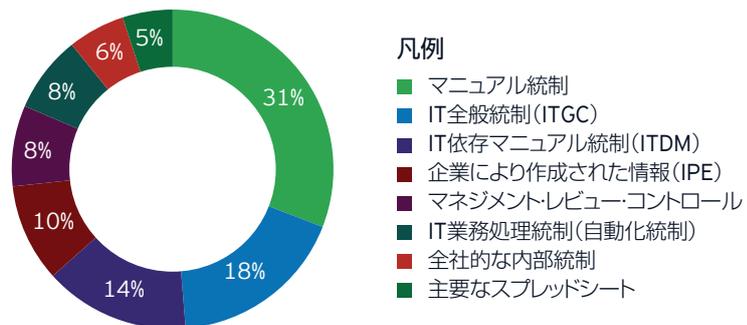
35%

SOX要件に重要な変更がある場合に研修を実施している企業の割合

SOXの施行後に生じたデジタルトランスフォーメーションやテクノロジーの進歩を考慮すると、SOXにおける活動が、より自律的でデジタル化されたものへ進化するように思えるかもしれません。しかし、SOXの基盤となる構成要素、つまりフローチャートや業務記述書に着目すると、企業は依然として特定のある時点の情報に依拠しています。統制の大部分がいまだに手作業だったり、エンドツーエンドのワークスルーでなかったりする場合、新たな働き方を導入することはやはり非常に困難です。

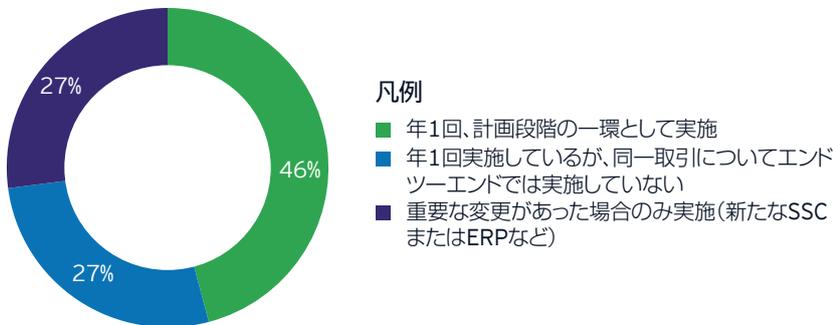
回答を平均すると統制の約30%が手作業であることは、その好例です。現在のデータやテクノロジーへの傾向を考慮すると、コンピュータやその他のデータを利用せず、いまだに人が物理的に統制活動を行う必要のある、真の手作業統制など実在するのでしょうか。実際の統制が実質的に手作業でないとすれば、現在のテストアプローチは財務諸表のリスクやアサーションを網羅する上で有効と言えるのでしょうか。

Q: 経営者評価を支援するために評価対象としているキーコントロールの内訳をお答えください。(表示は全回答企業の平均値)

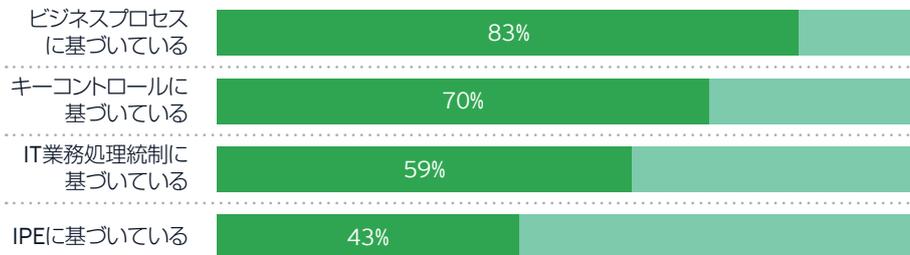


さらに、全回答企業の半数弱(46%)は、全ての主要なプロセス統制で処理された取引のうちの1件についてエンドツーエンドのウォークスルーを年1回実施しています。回答企業の83%は、評価対象とするITシステムを決定する際に利用する最も一般的な情報源として、ビジネスプロセスと回答しています。このことが、あらゆるSOXのカテゴリの中でITGCの不備が最も高く、統制の信頼性、安定性の維持が最も困難な分野となっている一因とも考えられます。

Q: SOXの主要な財務プロセスの全てについて、エンドツーエンドのウォークスルー(同一取引について取引開始から取引記録が総勘定元帳に計上されるまでの流れを追跡するなど)を実施していますか。



Q: 評価対象とするITシステムを決定する際に根拠として利用しているのは以下のどれですか(該当するものを全て選択してください)。



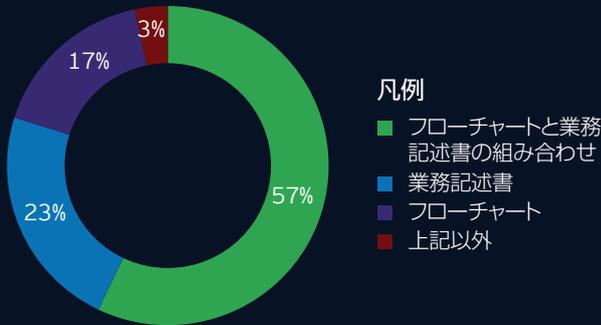
企業は継続的な改善や変化を推進するために、社員およびSOXプログラムに継続的に挑戦する必要があります。



SOX文書の複合的アプローチの適用へ

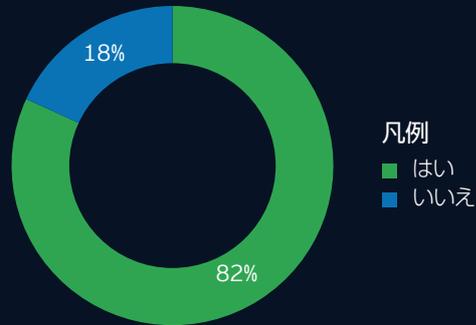
プロセスやシステムが拡大を続け、より複雑になるにつれ、データフローやダイアグラムはあらゆるステークホルダーにとっていっそう不可欠なものとなりつつあり、今後、大手ソフトウェア開発者はプロセスマップの提示もサービスに含めることになるかもしれません。回答企業の過半数は、SOXの適切な情報を入手するためにフローチャートと業務記述書を組み合わせ活用しています。

Q: プロセス・統制をどのように文書化していますか。

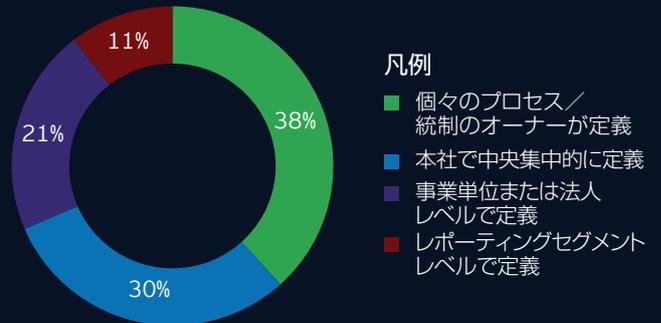


プロセスや統制の評価手続きにおける全ての面が自動化されることになるわけではありません。マネジメント・レビュー・コントロールは主要な判定や予測、よりリスクの高い取引、より価値のある財務情報を対象としているため、統制のオーナーにとっては今後も悩みの種となるでしょう。重要な欠陥があることを示唆する回答の30%は、手作業による不十分なマネジメント・レビュー・コントロールまたは既存のマネジメント・レビュー・コントロールに関する不備によるものでした。

Q: レビュー・コントロールに基準値を策定していますか。



Q: 基準値を策定している場合、どの階層が精度の水準を定義しましたか。



プログラム改善で考慮すべき重要事項

- ▶ フローチャートや業務記述書の要件について疑問を持つ(これらを作成・維持することでエンドユーザーにどれほどの価値を提供できるのか。優先事項と要件を比較するとその割合はどうなっているか)。
- ▶ フローチャートに業務記述書の要素を盛り込む、またはビジネスプロセスモデルとプロセスマイニングツールを採用するなど、複合的アプローチを検討する。

マネジメント・レビュー・コントロールの目的、軽減されているリスク、統制の有効性の立証に必要な文書範囲を統制のオーナーが把握しているかどうかについて考慮することは重要です。

他には、マネジメント・レビュー・コントロールのために適切な基準値が策定・文書化されているかどうかも重要な問題です。

結論

ビジネスに後れを取らないようSOXプログラムを変革しなければ、それは単なるコンプライアンス対応にとどまり、ビジネスに値する価値を引き出すことはできません。このシナリオについて、ちょっと考えてみることにしましょう。例えば、25枚のインボイスのサンプルをテスト用に選択したところ、1件が方針に従っていないことが判明したとします。そこでビジネスオーナーに異議を申し立てると、問題であることは認めたものの、気にかける様子はありませんでした。どうしてでしょうか。この1件のサンプルについて議論を続けていると、ビジネスオーナーが例外事項をリアルタイムでモニタリングするライブダッシュボードを提示し、現時点までに部門で処理された10万枚のインボイスの中から、無作為に選択したこの1件のサンプルを、他の4件の承認遅延の事例とともにピンポイントで特定して見せました。また、これらのサンプルはフォローアップとして適切な承認を受けており、統制のオーナーに対しすでに指導を行ったエビデンスを提供することも可能でした。このケースでは、自問すべきことがいくつかあります。企業が自社の取引を100%モニタリングしている中、どうして依然として25枚のインボイスのサンプルをテストしているのでしょうか。そもそも適切な統制をテストしているのでしょうか。企業がはるか先を行っている場合、どのようにして付加価値をもたらせば良いのでしょうか。



これは複雑な問題を浮き彫りにするためのシンプルな事例です。既存の制度を一朝一夕に変革することは決してたやすいことではありませんし、ほぼ絶え間なく生じている混乱によって、現状では簡単に行き詰まってしまいます。しかし、企業内で信頼を維持したり、築いたり、再び構築したりするためには、これを断行するしかありません。SOXプログラムの変革は1回限りのビッグバン的な活動ではなく、より良い行動を取り、より良い状態を保つための持続的な機会です。ロードマップは全ての機能で同一というわけではありませんが、目指す目標とアクションプランを備えた正式な計画を策定することが重要です。SOXは本来、コンプライアンス対応なのかもしれませんが、効果的なプログラムがもたらすメリットは広範囲にわたるはずで

明日に追いつくために今できることは?

- ▶ **オペレーションモデルを進化させる:**内部統制の管理・評価のための柔軟性のあるダイナミックなアプローチを通じて、企業の変化に後れを取らないようにする。
- ▶ **テクノロジーを通じイノベーションの新たな手法を模索する:**リスク評価のデジタル化、自動化された評価範囲決定ツール、アナリティクスに基づいたテスト手順など、SOXのあらゆる面で自動化機能を拡充することを検討する。
- ▶ **人材のスキルアップ:**ビジネスプロセスやITGCに関するクロストレーニングの新たな機会を見だし、統制のオーナーの研修やフィードバックのプロセスを活性化させる。
- ▶ **企業と信頼を構築する:**SOXプログラムに関するフィードバックを求め、(内部または外部の)中立的な委託先を活用したフィードバックの収集を検討し、計画を策定して実行に移す。
- ▶ **本質、タイミング、テスト範囲に疑問を持つ:**一部の分野に注力しすぎて他の分野がおろそかになっていないか自問し、統制の分類が正確で該当するリスクと整合性があるか確認する(手作業と自動化を比較)。
- ▶ **円滑なビジョン形成を検討する:**ガバナンスの構造、オペレーションモデル、人材プール、テクノロジーの活用、戦略に注力する。

お問い合わせ

サポートまたは詳細情報につきましては
以下までお問い合わせください。



Eiji Yoshida

Partner, Deputy Leader, Japan
Business Consulting
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
+81 70 2269 2969
Eiji.Yoshida@jp.ey.com



Yusuke Moriuchi

FSO Partner
EYストラテジー・コンサルティング株式会社
+81 90 2476 4753
Yusuke.Moriuchi@jp.ey.com

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world(より良い社会の構築を目指して)」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://www.ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://www.ey.com)をご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え(humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し(technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し(innovation@scale)、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくは[ey.com/ja_jp/consulting](https://www.ey.com/ja_jp/consulting)をご覧ください。

©2021 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務及びその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

[ey.com/ja_jp](https://www.ey.com/ja_jp)