

---

# J-SOXの効率化と活用

～各社J-SOX取り組み状況比較を通じて検証する～

---

日本内部監査協会CIAフォーラム研究会No.e18「J-SOXの効率化と活用」 - 2017年5月26日

---



---

## はじめに

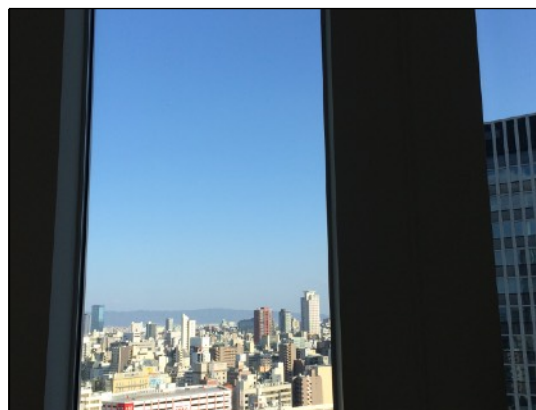
平成20年にJ-SOXが開始されてから、間もなく10年が経とうとしている。

導入当初は様々な情報があふれ、試行錯誤の数年間を経験した多くの企業でも、現在では一定のJ-SOXへの対応パターンが生まれ、内部統制についての経営者評価の体制が定着した状況にあると考えられる。内部監査人にとっても、当初は新たな確認と挑戦の連続であったが、監査手続きの標準化や監査対象部門の認識浸透等により、不備指摘が発生しにくい状況となっている。また、新規上場企業等、新たにJ-SOXを導入する企業においても、既に多くの経験知及び形式知が社会に蓄積され、これを活用することで、比較的スムーズに導入できるようになった。

こういった状況を鑑みると、現時点でJ-SOXは導入期を過ぎたと考えられる。今後は、企業において、毎年実施されることが当然となった内部統制評価を、単なるイベントとしてではなく、いかに効率的に進め、いかに活用し、内部統制の強化のみならず企業活動そのものへの貢献を考える段階、言わば発展段階にあると考えられる。

私たちCIAフォーラム研究会No.e18は、研究テーマに「J-SOXの効率化と活用」を掲げ、研究会会員の貴重な経験談や過去の対応事例を基に、この発展段階に寄与するための研究を平成25年より開始した。

今回、3年間の研究成果として、J-SOXの実情と効率化、そして活用についてまとめ、日本内部監査協会会員各位に還元させて頂きたいと考える。この報告への率直な評価を賜り、引続きJ-SOXの発展期に寄与できるよう事例の収集と考察を深めて参りたい。



---

## J-SOXの効率化と活用

### ～各社J-SOX取り組み状況比較を通じて検証する～

はじめに	2
1.研究の前提	6
(1)「効率化」と「活用」の定義について	6
2.研究結果の総括	8
(1)J-SOXの「効率化」について	8
①経営者視点	9
②担当者視点	9
③客観的視点	10
(2)J-SOXの「活用」について	12
①業務監査をはじめとする他監査業務への活用	12
②業務フロー見直しのきっかけとしての活用	13
③社内リスク情報の共有	13
④人材育成	14
(3) 総括	16
3.各社取り組み事例の紹介と「効率化」と「活用」の提案	17
(1)アンケート対象企業について	17
(2)アンケート項目について	17
(3)取り組み比較結果について	19
①全社統制	19
a) 対象	19
b) 評価範囲	21
イ) 子会社などの統制確認範囲	21
ロ) 全社統制評価に投入する監査資源と、その親会社・子会社対象の配分比率	23
c) 確認頻度	25

---

d) 問題発生時の対応	27
②業務プロセス統制	30
a) 執行部門側での評価の分担	30
b) 他監査への活用	33
③IT全般統制	35
a) 評価の基本的な枠組み	35
イ) IT全般統制の評価範囲決定基準	35
ロ) IT全般統制の監査工夫事例	37
④サンプル抽出	39
a) 抽出手法	39
⑤監査結果	42
a) 活用	42
⑥品質評価	44
a) 品質評価手法	44
⑦社内評価の体制	46
⑧他監査への活用	47
a) 監査重複の回避	47
イ) 評価プロセス重複の回避	47
ロ) 確認済業務の重複回避	49
b) 証跡の共有（内部）	50
c) 証跡の共有（外部）	52
イ) J-SOX監査証跡の外部提供	52
ロ) J-SOX監査結果を活用した外部監査人との協力体制	54
⑨人の育成	56
a) 執行部門の意識向上	56
b) 専門知識の確保（監査）	59
c) 専門知識の確保（J-SOX）	62

---

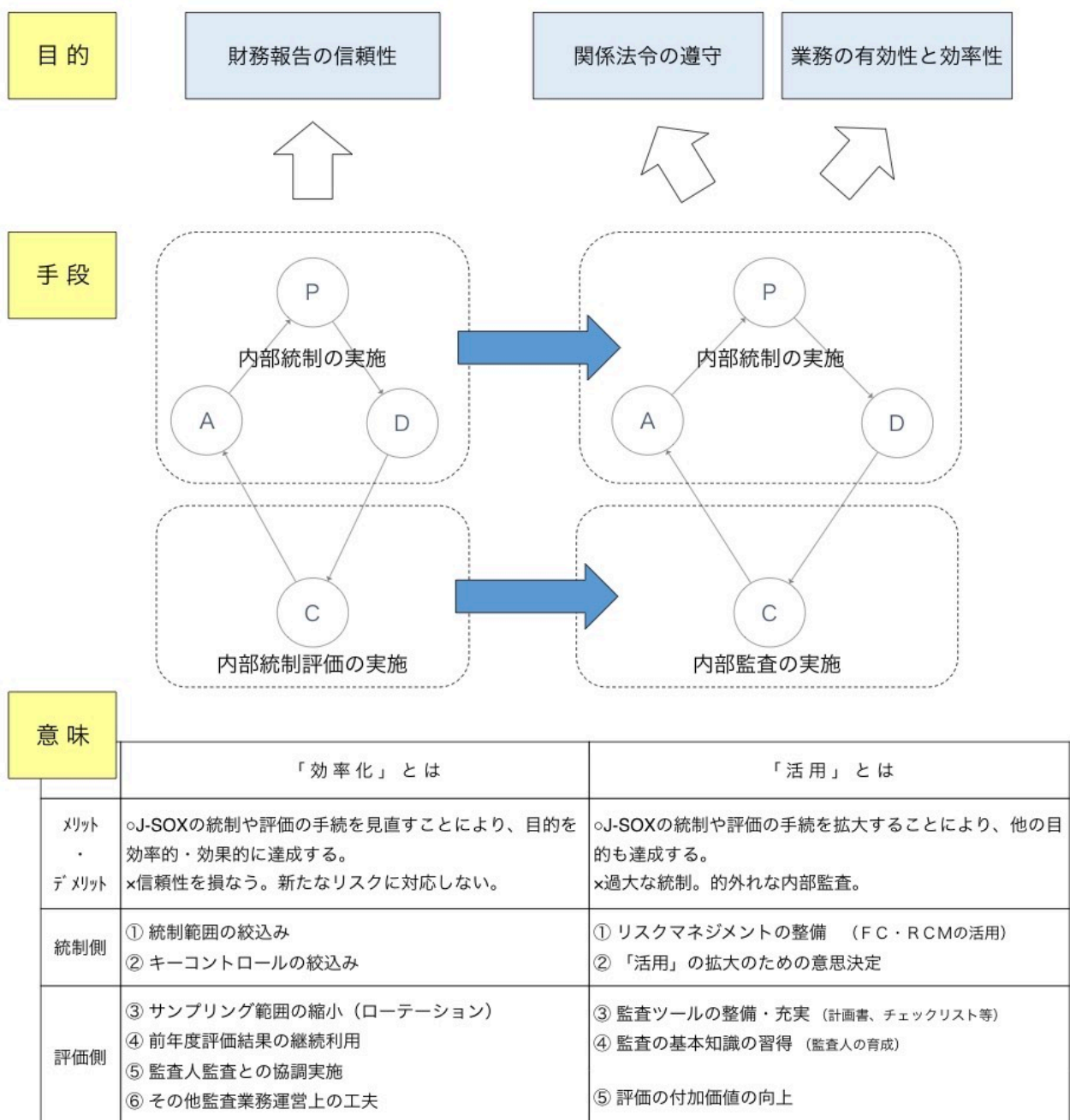
d) 専門知識の確保（特殊業務）	65
4. 私達のフォーラム活動と今後の活動予定について	68

# 1.研究の前提

## (1)「効率化」と「活用」の定義について

我々の研究会では、研究テーマとして「J-SOXの効率化と活用」を掲げ、研究活動を行っている。今回この研究を進めるに当たり、「効率化」「活用」それぞれの定義を以下のように考えた。この定義については、我々の研究の前提とし、後の議論においても、以下の定義を前提に進めていくものとする。

### 「効率化」と「活用」について



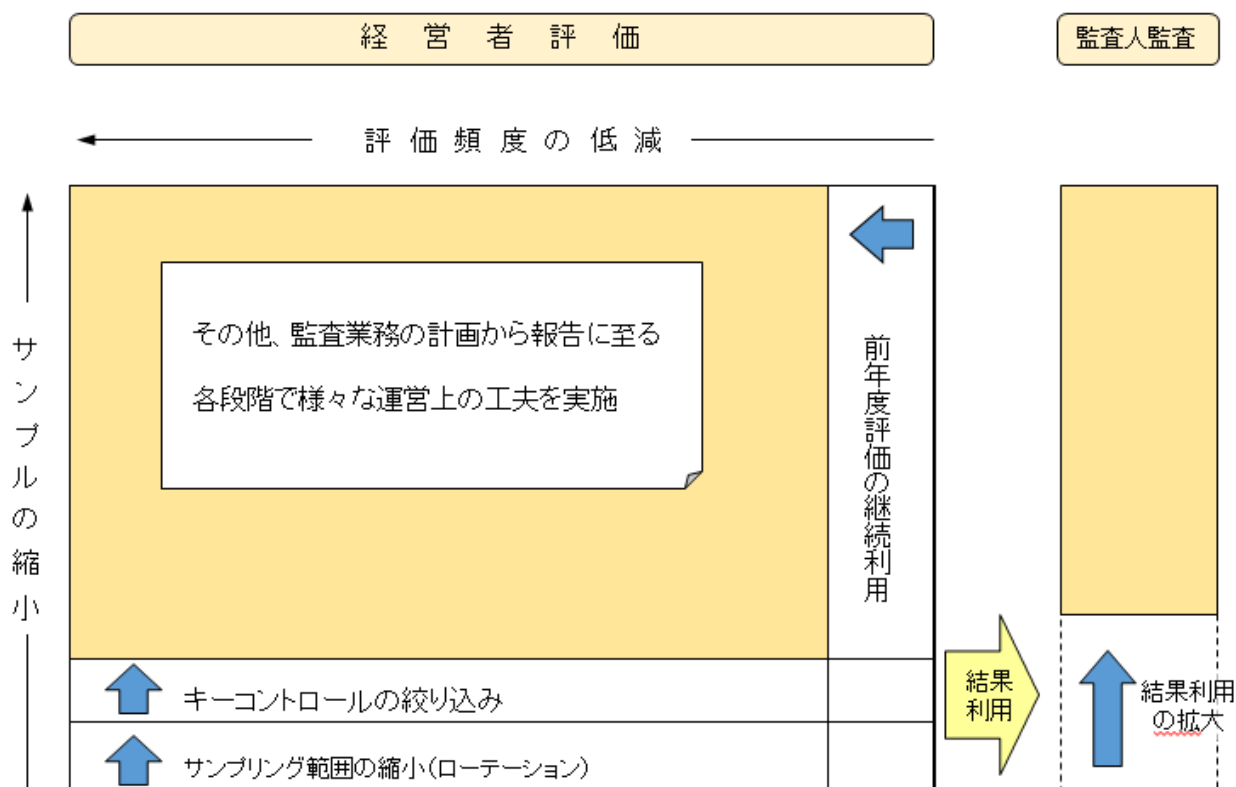
---

つまり、「効率化」は、J-SOXへの「取組み方法に対する見直し」とそれに伴う負荷軽減を指し、それに対して「活用」は、J-SOXへの取組みを通じた「他の業務・手続きへのさらなる価値の付加」を指している。

## 2.研究結果の総括

### (1)J-SOXの「効率化」について

J-SOXの「効率化」とは、1.(1)の定義の前提のとおり、J-SOXへの取組み方法に対する見直しと負荷の軽減を指している。J-SOXへの取組みは主に、評価手続きとなるが、この評価手続きの効率化については、以下のとおりまとめられる。



なお効率化は、それを実施する立場ごとの視点により、求められる対応方針に差が生じる。また、立場により時には相反する内容が生まれることもある。今回本研究において事例を整理した結果、この視点については、大きく3つに分けることができると考える。

それは、

- ①企業全体から見て行われる経営者の視点（経営者視点）
- ②業務効率を考える担当者の視点（担当者視点）
- ③最適化によって生じる最大公約数的な視点（客観的視点）

である。

それぞれの視点ごとの事例のうち、どれを採用するかは組織ごとの判断での取捨選択が行われるべきであろう。後に個別事例については紹介を行うが、経営者・担当者・客観的、それぞれの視点における効率化については、以下のような事例が挙げられた。



## ①経営者視点

J-SOXへの取り組みについて、企業全体の視点から効率化を図る内容である。

特に、子会社統制についての事例が多く挙げられ、共通質問書を使用した横串確認により比較を容易にする方法や、子会社監査役との連携強化など、本体と子会社間での品質差を生じさせないよう工夫する事例が見られた。

事例	解説
・子会社質問書による一斉確認	子会社へは、共通の質問書を使用し、一律の一斉確認を行うことで、子会社間の実施状況の比較や問題対処に当たり課題共有が可能となる。
・親会社の子会社監査役に評価実施させる事例	子会社の監査役を通じて、子会社評価を実施することで、親会社・子会社間の監査方針の共有などが進み、連携強化につながる効果が考えられる。
・子会社監査役等による独立監査結果を利用	子会社の監査役が自社監査を実施し、その結果を親会社と共有することで、監査方針の共有化などが進み、連携強化につながる効果が考えられる。
・外部監査人・監査役との方針の共用	評価範囲について、外部監査法人や監査役と方針を共用することで、統一感のある評価を実施し、内部監査人と互いに補い合うことが可能となる。

## ②担当者視点

実際に監査確認を行う内部監査人や、評価を実施する執行部門など、J-SOX評価を行う業務担当者の視点で行われる効率化の事例である。業務監査との協働などが含まれているが、当初効率化事例の本命として研究会内で想定されていた、J-SOX制度において認められている前年度運用評価結果の継続利用については、実際に継続利用を行っている例は少なかった。

事例	解説
・業務監査と共同でヒアリングを実施	J-SOX監査で個別にヒアリングを実施せず、業務監査とヒアリングを共同で実施することで、担当者負荷と監査対象部門負荷を共に下げることができる。

事例	解説
・ 業務監査の代替としての利用	J-SOX独立的評価を業務監査の一部として代替することで、監査部門・監査対象部門共に負荷を下げることが可能となる。
・ 前年度運用評価結果を継続利用	前年度運用評価の継続利用を行うことで、一部運用評価の負荷を下げることができる。 ただし、実施は研究会参加団体中1社のみ。また全項目について継続運用を行なっているわけではなく、一部項目に絞るなどの対応が行なわれている。
・ 執行部門評価の省略	執行部門評価については効率化（省略）できる可能性があるが、執行部門の当事者意識が薄れる可能性があり、これは企業内のJ-SOXの浸透状況による。
・ 執行部門によるサンプリング評価の省略	サンプリング評価は、執行部門／監査／会計士の3段階それぞれで実施される可能性があるが、最低限必要なのは経営者評価（監査）と会計士評価であるため、執行部門によるサンプル評価は不要とすることも考えられる。
・ ロールフォワードの早期化による年度内完結	ロールフォワード後に問題が発生した場合の対処期間を確保するために、ロールフォワードを早めにスケジュールする。
・ キーコントロールの絞り込み	サンプリング対象となるキーコントロールを予め絞り込むことで、監査対象部門の管理負荷や、評価負荷の軽減が可能となる。
・ ローテーションによるサンプリング範囲の縮小	拠点ごと、業務プロセスごとの評価を実施し、重点評価箇所をローテーションすることで効率化だけでなく、評価の深掘りを行うことも可能となる。

### ③客観的視点

客観的に最適と考えられる最大公約数的な効率化の視点としては、外部監査人との協働やアウトソーシングの活用など、J-SOXへの取り組みにあたり、必要となる人的リソースの確保に関する内容が主となった。また、②の担当者視点において少数事例であった「前年度運用評価結果の継続利用」を否定することで人材育成に活用する事例などが挙がり、当初実施基準改定時に想定されていた効率化とは異なるであろう道筋の効率化例が紹介された。

事例	解説
・アウトソーシングの活用	IT統制は専門的な知識が要求されることが多く、人材育成や確保に苦慮する事例が見受けられる。このため、アウトソーシングの積極利用を図ることで負荷を軽減することも考えられる。
・外部監査人による依拠推進	外部監査人による経営者評価情報への依拠拡大を図ることで、J-SOX監査対応負荷の軽減につながる。（監査対象部門の負荷が軽減される）
・外部監査人との協働	外部監査人と協働しJ-SOX評価を実施することについては、実施例はあり可能であるが、実施する内容については監査内容に制限が加わる可能性があり、実施時に割切りが必要となる。
・前年度運用評価結果の継続利用の不採用	現場への周知のため、あえて毎年実施し、執行部門の意識の低下を防ぐことで、準備作業の効率化を進める。
・人材の育成	文書化の実施、OJTの実施、資格取得の奨励、自己啓発の奨励を行うことで、人材の育成を行い、担当可能な人員増と、将来的に社内に監査知識を保有する人材を広めることで、効率的かつ効果的な監査実施を可能とする。

J-SOXの運用負荷を軽減する「効率化」事例については、以上のように、経営者、担当者、また最大公約数的な視点において、様々な取組み事例が各社によって実施されているが、まとめると、業務監査や外部監査人との協働、人材の育成及び、執行部門による評価の軽減が主な対策であると考えられる。

なお、次項にて述べるが、人材育成は効率化対策だけではなく、「活用事例」としても事例が上がり、J-SOXを通じた人材育成を意識することは、企業に大きな効果をもたらす可能性があると考えられる。

## (2)J-SOXの「活用」について

J-SOXの活用とは、1.(1)の定義のとおり、J-SOXに対する取り組みを通じて他の業務・手続きに影響をあたえることを指している。

今回、研究会会員各社において様々な活用事例が示されたが、この事例を整理したところ、大きく以下4つの内容に分類できた。

- ①業務監査をはじめとする他監査業務への活用
- ②社内業務フロー見直しのきっかけとしての活用
- ③社内リスク情報の共有
- ④人材育成

これらについて、以下事例を紹介しつつ解説する。

### ①業務監査をはじめとする他監査業務への活用

毎年定例に実施することが想定されているJ-SOX評価を、業務監査やシステム監査など他の監査項目評価に流用することで、他の監査業務の深掘りや負荷軽減につなげる事例が多く紹介された。企業によっては、発見事項を基に次年度の監査計画に反映するテーマの決定や期中の監査スケジュールの調整などにも活用し、監査部門業務全体での負荷軽減につなげる事例も挙げられた。

事例	解説
・ 独自項目の追加による内部統制への活用	J-SOX評価時に、例年独自評価を行いたい項目などを確認項目に加えることで、J-SOX評価だけでなく継続的な内部統制評価を行うことができる。
・ 業務監査での深掘り確認	J-SOX評価手続の範囲内で発見された事項を業務監査などで深掘り対処することが考えられる。
・ 他評価への代替	財務諸表の信頼性に関する評価は業務監査では改めて行わず、J-SOXの独立的評価で代替する。
・ J-SOX評価済項目の他監査活用	J-SOXで確認済みの評価項目について、他監査においてJ-SOX資料を基に評価を行う例は複数みられ、活用事例と考えられる。
・ IT統制の活用	IT統制で毎年チェック対象となっているシステムについては、十分に整備状況・運用状況の確認が取れているという前提から、個別システム監査の確認コーナーションの対象外とする活用事例がある。

事例	解説
・次年度監査テーマ選定・計画への活用	J-SOX監査で収集した情報や監査結果をリスク評価資料として活用し、次年度実施予定の「監査テーマ選定」等計画に反映し活用する事例が考えられる。
・年度計画調整	監査部門の年度計画策定の段階で、J-SOXを活用して業務監査確認を同時期に行うなど、監査内容が重複しないように総合調整を行ったり、往査先の選定についても、他業務監査と往査スケジュールを共有するなどの活用もしくは負荷軽減につながる事例がある。

### ②業務フロー見直しのきっかけとしての活用

毎年定例に実施されるJ-SOXをきっかけとし、社内の業務フローやシステムフローの定期的な見直しを行う事例が紹介された。企業によっては事業部やカンパニー毎で個別にシステム導入を行っているため、この場合IT統制評価時の負荷が大きいですが、J-SOX評価をきっかけに、社内システムの統合につなげる事例も挙げられた。

事例	解説
・定期的な体制見直しの機会活用	執行部門で評価を行うことで、現場での業務フローの見直し、担当者育成、業務ローテーション等の定期的な機会として使用することが出来る。
・業務フロー、システム利用フローの見直し	執行部門に、財務視点での業務フローを把握してもらうことにより、他の視点での効率化のきっかけとすることも考えられる。
・システム構成見直し	IT統制評価を通じて、社内システム統合等、個別システム見直しの機会として位置づけることも可能。

### ③社内リスク情報の共有

J-SOXを通じて、内部統制に関連する情報が執行部門や監査部門に集約されることとなるが、この情報を利用して、好事例・悪事例を問わず、社内各部とのリスク情報の共有につなげる事例が紹介された。例えば社内の不備及び対応事例のデータベース化を行う事例などもあることから、内部統制の大きな要素となる情報の共有を行う役割を果たす統括部署を決めることで、②のフロー見直しとともに、J-SOX評価が業務改善の大きな力となり得る可能性を秘めていると考えられる。

なお、外部監査人や監査役との情報共有に活用する事例も見られた。

事例	解説
・ 監査部門による社内事例の広報	監査部門による定期的な社内向け広報媒体（冊子、WEBページなど）の作成を行い、事例の共有を推進する。
・ 社内事例のデータベース化	不備および対応事例のデータベース化による共有推進。（但し事例では監査部門、経理部門内に限定）不備に対する対応の好事例・悪事例の水平展開が可能となり、社内ノウハウの共有化・継承にも役立つと考えられる。
・ 外部監査人や監査役との方針共用	予め外部監査人や監査役と評価方針を共有することで、戻り作業を防ぎ、不足対応を減らすことも可能となる。

#### ④人材育成

執行部門窓口担当者や評価資料作成部署の担当者など、日頃監査に接する機会が少ない現場従業員が、J-SOX監査対応を機会に、監査に対するアレルギーを取り除き理解を深めることによって、業務監査やシステム監査の実施がスムーズになった事例が紹介された。また、システム監査を行う人材育成についても同様に、監査部門担当者においてもシステム監査を担当するきっかけとして、IT統制評価が用いられる事例などが確認できた。

事例	解説
・ 毎年評価による監査理解の醸成	毎年評価が行われるJ-SOX評価の担当者を、監査部担当者、執行部門窓口共にローテーションすることでJ-SOXを学ぶ機会とし、監査業務の習得と監査そのものへの理解に利用することが可能となる。
・ 統制評価を通じたITを理解する人材の育成	個人情報や機密情報などアウトソーシング利用が躊躇われるシステムが多く、検討時に範囲を絞る必要があるため、継続的なIT人材育成を行うことが必要となる。 このため、IT統制評価を通じて、IT人材育成の機会に繋げる。

J-SOXを、定着させ発展させる最大の目的は、制度導入当初と変わらず、「財務報告の信頼性」を高めることにある。この最大の目的を達成し、かつ企業に対するさらなる効

---

果を与える要素として、効率化と活用の整理を行ってきたが、最終的には、J-SOXを活用した人材育成が最も汎用的で、効果を実感出来る取り組みとなり得ると考える。

J-SOX監査のアプローチは、定められた手順に従いウォーク・スルー、サンプリングを実施し、基準と照らし合わせて評価するという、言わば内部監査人に求められる基本的スキルが凝縮されている。従って、新規に配属された内部監査人に、まずJ-SOX監査を担当させることにより、監査の基本スキルを習得させ、その後に業務監査を担当させるといった、人材育成のためのトレーニングとしての活用が可能であると考ええる。

さらに、J-SOX評価に限らず、内部監査部門を経験させることは、経営的視点、倫理観、コンプライアンス意識の高い従業員を養成し、計画的なローテーションで現場に戻すといった、キャリアパスとなり得る。こうして、内部監査部門が経営人材養成所（MTG, Management Training Ground）としての役割を与えられるようになると、内部監査部門のステータスが向上し、優秀な人材を集めやすくなるという好循環も期待できる。

一方、執行部門にとっては、担当者が内部統制の整備、CSA等による自己評価、監査対応といった業務を経験することにより、担当業務の持つ本質的な意味を見つめ直す絶好の機会となる。更に、フローチャートの作成等により、担当業務の上流・下流との連携や、ITシステムとのデータの受け渡しを理解することに繋がり、業務への理解の深化、業務引継ぎの効率化、他部門との連携強化、延いては組織力の向上にも繋がる事が期待できる。

---

### (3) 総括

以上見てきたように、J-SOXは内部監査人、業務担当者双方にとって、人材育成、延いては組織力強化という観点において、有効に活用できる要素を内包していると言えよう。

私たちは本研究を通じて、J-SOXを経営診断、業務改善のためのツールと捉え、熱意と忍耐を持って積極的にJ-SOXに取り組む経営者は、J-SOXの活用による果実を手にすることができると考えた。また、J-SOXの効率化を追求し、余剰となった監査リソースをリスクベースの業務監査等に振り向け、ガバナンスの強化に繋げるという判断も有り得ると思われる。

もしも企業が法令対応という外圧のために、止むを得ず形式的な対応のみで、J-SOX対応を終わらせる志向を持ってしまった場合は、人材育成効果は期待できず、内部監査部門、執行部門を含む組織全体にやらされ感、疲弊感が沈殿し、モチベーションの低下、延いては組織力の低下という、全く逆の作用を及ぼすリスクも孕んでいる。

内部統制は、経営者自らが組織内に構築するシステムである以上、J-SOXに対する取り組みが企業により異なった性質を持つことから「J-SOXの効率化と活用」に唯一無二の正解を求めることは現実的ではないが、この報告書で紹介した見解や事例が、これからJ-SOX対応を開始する企業や、既に数年を経験しマンネリ化に直面する企業にとって、僅かでも改善のヒントとなれば幸いである。



---

## 3.各社取り組み事例の紹介と「効率化」と「活用」の提案

ここからは、具体的な研究会参加各社より回答のあったアンケート内容を元に、取り組み事例の紹介と、事例に基づく「効率化と活用」の検討結果について述べる。また、個別のアンケート回答の紹介時には、関連するJ-SOXの実施基準についても併記したため、参考とされたい。

### (1)アンケート対象企業について

研究会参加企業について、J-SOX取組事例に関するアンケートを取り、回答の整理を行うことで議論の基とした。今回アンケート回答を依頼した各社については、以下のとおり。なお、数値はアンケート回答時のものとする。

#### ①業種

その他金融：1社、電気・ガス業：1社、電気機器：2社、機械：1社、  
輸送用機器：1社、化学：1社

#### ②社員数（連結）

3,000名以下：2社、10,000名以上：5社

#### ③上場

非上場：3社 一部上場：4社

#### ④J-SOX導入年数

導入準備中：1社 5年以上：6社

### (2)アンケート項目について

アンケート項目については以下の内容の確認を行った。なお、各項目については、研究会員が他社に対して確認したいことを中心に検討を行い、各社に対して、以下内容の記述式アンケートを依頼した。

大項目	中項目
①全社統制	a) 対象
	b) 評価範囲
	c) 確認頻度
	d) 問題発生時の対応
②業務プロセス統制	a) 執行部門側での評価の分担
	b) 他監査への活用
③IT全般統制	a) 評価の基本的な枠組み
④サンプル抽出	a) 抽出手法
⑤監査結果	a) 活用
⑥品質評価	a) 品質評価手法
⑦社内評価の体制	
⑧他監査への活用	a) 監査重複の回避
	b) 証跡の共有（内部）
	c) 証跡の共有（外部）
⑨人の育成	a) 執行部門の意識向上
	b) 専門知識の確保（監査）
	c) 専門知識の確保（J-SOX）
	d) 専門知識の確保（特殊業務）

ここからは、この表各項目に対して、研究会会員各社より寄せられた事例回答を基に、個別に解説を行いたい。

### (3) 取り組み比較結果について

#### ① 全社統制

##### a) 対象

#### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

II. 財務報告に係る内部統制の評価及び報告

3. 財務報告に係る内部統制の評価の方法

(2) 全社的な内部統制の評価

(参考1) 財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例

- ・基本的には企業集団全体を対象とする内部統制が評価の対象であるが、適切と判断される場合には個々の子会社や事業部のみを対象とする評価も可能。
- ・全社的な内部統制の形態は、企業の置かれた環境や事業の特性等によって様々であり、企業ごとに適した内部統制を整備及び運用することが求められるが、各基本的要素ごとに、例えば、参考1（財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例）のような評価項目が考えられる。ただし、必ずしも参考1の例によらない場合があること及び参考1の例による場合でも、適宜、加除修正がありうることに留意する。

ここでは、全社統制でチェックすべき項目と業務監査などで代替し得る項目について解説する。具体的には、J-SOX全社統制範囲を決める基準と業務監査との兼合いについて検討を行うもので、現状比較の結果としては以下のとおりとなった。

A社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ企業共通のプログラムに基づき、評価範囲の確認を毎年行っている。</li> <li>・なお、J-SOX評価範囲と業務監査その他監査の計画はリスク評価を分けており、重複・代替などの考慮は行っていない。</li> </ul>
B社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社統制については、実施基準記載の42項目+監査法人より要請のあったIT関連10項目を社内評価を行った上で外部監査人の監査を受けている。</li> <li>・ある項目の社内評価を業務監査の結果にて代替することはない。</li> </ul>
C社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施基準に挙げられている内部統制の各要素（統制環境／リスクの評価と対応／情報と伝達／モニタリング／ITへの対応）42項目について実施。</li> </ul>
D社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社統制でチェックすべき項目を他の業務監査等での代替は行っておらず、全社統制(J-SOX)は、他の業務監査等とは独立して評価している。</li> </ul>
E社	<p>「全社統制CSAシート」を使用して、実施基準に挙げられている内部統制の各要素（統制環境／リスクの評価と対応／情報と伝達／モニタリング／ITへの対応）42項目について、本社各部門による自己評価、監査室による内部監査、外部監査人による外部監査を実施。業務監査による代替は考慮していない。</p>
F社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・J-SOX・全社統制の評価は、それだけでひとまとまりのものであり、他の業務監査等とは独立して計画・報告されている。</li> <li>・ただし、例えば、会社法の要請に基づく業務監査との間で、ヒアリング等の手続を共用するなどにより、監査の実務としては効率化を図っている。</li> </ul>

全社統制評価範囲については、各社とも基本的には42項目に沿って実施しており、制度導入時に範囲を決定し、毎年グループ企業・子会社などの差分を確認することで見直しを行っている。企業によっては、外部監査人による評価範囲の確認を受ける事例も見られた。

なお、評価項目については、独自項目を追加するケースも見られた。独自項目は業務監査とは関係なく、あくまでも独自に設定を行っているが、ヒアリングは業務監査と共同で実施することで監査作業の負荷を軽減するなどの工夫を合わせて行っていた事例がある。

#### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・業務監査と共同でヒアリングを実施	J-SOX監査で個別にヒアリングを実施せず、他の業務監査とヒアリングを共同で実施することで、担当者負荷と監査対象部門負荷を共に下げることができる。

活用事例	解説
・独自項目の追加による社内統制への活用	J-SOX評価時に、例年独自評価を行いたい項目などを確認項目に加えることで、J-SOX評価だけでなく継続的な内部統制評価を行うことができる。
・外部監査人や監査役との方針共用	予め外部監査人や監査役と評価方針を共用することで、戻り作業を防ぎ、不足対応を減らすことも可能となる。

## b) 評価範囲

### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### II. 財務報告に係る内部統制の評価及び報告

##### 2. 財務報告に係る内部統制の評価とその範囲

###### (1) 財務報告に係る内部統制の有効性の評価

###### (2) 評価範囲の決定

- ・財務報告に係る内部統制の有効性の評価は、原則として連結ベースで行う。
- ・全社的な内部統制については、原則として、すべての事業拠点について全社的な観点で評価する。
- ・売上高95%に入らないような連結子会社は僅少として対象外とする評価も可能

#### イ) 子会社などの統制確認範囲

ここでは、全社統制範囲を決定する際に子会社などの統制確認をどのように実施しているかについて解説する。具体的には、全社統制を確認する際に子会社を含めているか、含めている場合はどのような基準で含めているかについて検討を行うもので、現状比較の結果としては以下のとおりとなった。

A社	・グループ企業共通のプログラムに基づき、会計基準への準拠性に基づく評価範囲の確認を毎年行っており、その中に子会社が含まれる場合は評価対象として確認を行う。
B社	・売上高等の財務指標により評価すべき子会社を選定している。
C社	・国内については、本社がほとんどの子会社の全社統制を評価している。監査部門を持ついくつかの子会社については、彼らが評価を行う。子会社による評価結果を本社がレビューすることはしていない。
D社	・当期連結売上高の95%以内に入る連結子会社及び、持分法適用会社の内、重要度の高い会社を対象とする。
E社	・全社統制CSAシートによる評価を補完するため、「内部統制質問書」の回答を利用して、子会社の内部統制の状況を確認。 ⇒カンパニー及び本社が、傘下の子会社による自己評価結果を継続的にモニタリングし、指導を実施し、そのPDCAサイクルを内部監査、外部監査が評価する。
F社	・連結売上高に占める親会社の割合が相当に高いという実情に加え、企業集団内の子会社や事業部等において、注目すべき「独特の歴史、慣習、組織構造等」は認められないとの認識に立ち、企業集団全体を対象とする内部統制について評価している。 ・具体的には、実施基準において例示された評価項目（42項目）に従い、各項目について、「提出会社内の統制状況」と「提出会社による企業集団の統制状況」との評価を行っている。

全社統制評価範囲においての子会社選定については、各社とも基準に従って選定を実施しており、毎年見直しが行われている。

なお、評価方法としては以下の3タイプに分かれる。

- ・親会社の子会社の評価を実施
  - ・子会社が自ら評価を行い、親会社でとりまとめを実施
  - ・親会社の比重が大きいため、親会社の体制で子会社評価を代替
- また、全ての子会社を対象とする事例と、対象を絞る事例に分かれた。

子会社が多数存在する場合など、評価を効率的にすすめることは難しいが、質問書方式で確認レベルを親会社・子会社間で共通化するなど、子会社による評価作業実施の場合でもレベルを落とさない工夫が見られた。

子会社による独立監査を行う事例もあったが、この場合は本社は評価結果について再評価は実施しないとのことである。

また、親会社のCSAについて、子会社に適用するか否かの是非については、企業文化やガバナンス体制によっても異なり、一律の判断は難しいと考えられる。ただし、見直しの際の参考としては十分に役立つと考えられる。

#### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・子会社質問書による一斉確認	子会社へは、共通の質問書を使用し、一律の一斉確認を行うことで、子会社間の実施状況の比較や問題対処に当たっての課題共有が可能となる。
・親会社が子会社監査役に評価実施させる事例	子会社の監査役を通じて、子会社評価を実施することで、親会社・子会社間の監査方針の共有などが進み、連携強化につながる効果が考えられる。

活用事例	解説
活用事例は、見られなかった	

## ロ) 全社統制評価に投入する監査資源と、その親会社・子会社対象の配分比率

ここでは、全社統制範囲を決定する際に子会社などの統制確認をどのように実施しているかについて解説する。具体的には、親会社と同レベルの確認を子会社についても行っているか検討を行うもので、現状比較の結果としては以下のとおりとなった。

A社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ J-SOX監査担当者として年度始めにチームの任命が行われ、当該担当者により年間を通じて評価を実施。</li><li>・ 本年度はJ-SOX監査担当者として5名を任命。(IT統制を含む)</li></ul>
B社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 子会社については、その規模・組織形態等に応じて評価項目数を減らしている。</li><li>・ グループ全体の全社統制の評価者数：J-SOX専任(本社監査部)5名、事業拠点コンプライアンス・内部監査部門21名、執行部門38名</li></ul>
C社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 子会社については、その規模・組織形態等を勘案して評価項目数を減らしている。</li><li>・ J-SOX監査担当として年度始めにチームの任命が行われ、当該担当者により年間を通じて評価を実施。</li><li>・ 本年度はJ-SOX監査担当者として6名を任命。(IT統制を含む)</li></ul>
D社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ J-SOX監査要員5名体制。</li></ul> 当期連結売上高の95%以内に入る連結子会社のみを評価対象として絞り、評価業務の効率化を図っている。(2013年度～)
E社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 全社統制の内部監査は、「内部統制質問書」の評価も含め、監査室長、監査企画チーム及びコンプライアンス監査チームの人員(計約5名)が中心となり実施。</li></ul>
F社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ J-SOX監査担当チーム(他の内部監査業務も分掌)には、8名のスタッフを配置している。</li><li>・ 全社統制の評価は、このうち1名が他の業務プロセス等も担当しながら実施している。</li></ul>

企業規模に関わらず、J-SOX専任担当者は主に5～6名にて構成されている事例が多く、子会社確認の多寡に応じて追加人員のアサインが行われている。また、子会社による独立監査を行う事例もあり、この場合は前項と同じく本社は評価結果について再評価は実施していない。

製造業を中心として、各部門ごとに評価資料提出時に共に、内容に瑕疵がないことを宣誓する、「内部宣誓書」の提出を義務付けている事例が多いが、これは統制評価を実施する、各部門長の責任明確化と意識付けが目的と考えられる。

評価範囲については、各社によって差が生じる要素であるが、J-SOX運用が一度定着すると、変更する際には負荷も高く、また監査法人等との調整の上で実施することとなる。普段より監査法人との良好な関係を築くことで、評価範囲の見直しなどの際に協力を得ることも出来るだろう。

＜効率化事例と活用事例のまとめ＞

効率化事例	解説
<ul style="list-style-type: none"> <li>・子会社監査役等による独立監査結果を利用</li> </ul>	子会社の監査役を通じて、子会社評価を実施することで、親会社・子会社間の監査方針の共有が進み、連携強化につながる効果が考えられる。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部監査人・監査役との方針の共用</li> </ul>	評価範囲について、外部監査法人や監査役と方針を共用することで、統一感のある評価を実施し、互いに補い合うことが可能となる。

活用事例	解説
活用事例は、見られなかった	



## c) 確認頻度

### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### II.財務報告に係る内部統制の評価及び報告

##### 3. 財務報告に係る内部統制の評価の方法

###### (2) 全社的な内部統制の評価

(注) 全社的な内部統制の評価項目(財務報告の信頼性に特に重要な影響を及ぼす項目を除く。)のうち、前年度の評価結果が有効であり、かつ、前年度の整備状況と比較して重要な変更がない項目については、その旨を記録することで、前年度の運用状況の評価結果を継続して利用することができる。これにより、全社的な内部統制の評価項目の運用状況の評価について、一定の複数会計期間内に一度の頻度で実施されることがあることに留意する。なお、全社的な内部統制の評価を個々の子会社や事業部等の単位で実施している場合には、財務報告の信頼性に与える影響の重要性を勘案し、当該評価単位ごとに前年度の運用状況の評価結果を継続して利用するか否かを判断することができることに留意する。

ここでは、全社統制確認を行う際の確認範囲とその頻度について解説する。具体的には、全体確認を何年かけて一巡させるか、前年度評価の活用を行っているか等の検討を行うもので、現状の比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	・毎年最新のグループ内共通プログラムに基づき、評価を実施している。
B社	・評価対象となる会社を毎年確認し、対象となった会社は全て評価している。 ・評価結果の前年度利用を活用している。(監査法人は全項目について毎年監査することとしているため、齟齬が生じている。)
C社	・評価対象となる会社を毎年確認し、対象とした会社は全て評価している。
D社	・全社統制についてはローテーションは行わず、毎年評価(監査)を行っている。
E社	・本社部門、カンパニー本社機能は毎年全部門が対象。子会社、関連会社は、基本的に毎年度「内部統制質問書」による評価を実施している。
F社	・毎年評価を実施している。(前年度評価結果の継続利用は行っていない。)

財務報告に関して前年度評価事例の活用を行っている事例は見られず、全て毎年評価を実施している状況となった。また評価範囲については、毎年見直しを行うなどの対応が行われ、より積極的にJ-SOXを活用する姿勢が見られた。

当初研究会で事例の情報交換が行われるまでは、研究会メンバーは効率化の判りやすい事例として、この前年度評価の利用が導入されていることを想定していたが、今回前年度評価事例の活用を行っている事例がほとんど見られなかった、という結果については、原則どおりにJ-SOXに取り組んでいる企業が多いという認識を新たにさせた。なお、この

事例交換後、試行的に前年度評価の活用を行う事例が1社登場している。但し全項目について継続運用を行っているわけではなく、軽重をつけ、財務報告に直接的には関係しない項目（「教育体制」など）については継続、財務報告に直接関わる項目については、毎年評価を行うなどの工夫が見られた。

前年度運用評価の継続利用が少ない理由については、研究会内の討議の中で、以下2つの理由が提示された。

- ・大きな効率化による効果が望みにくい。
- ・社内、社外どちらに対しても、監査において手を抜くイメージを避けたい。

頻度についても、評価範囲と同様に、各社によって差が生じる要素であるが、J-SOX運用が一度定着すると、変更する際には負荷も高く、また監査法人等との調整の上で実施することとなる。普段より監査法人との良好な関係を築くことで、評価範囲の見直しなどの際に協力を得ることも出来るだろう。

#### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・前年度運用評価結果を継続利用	前年度運用評価の継続利用を行うことで、一部運用評価の負荷を下げることができる。 ただし、実施は研究会参加団体中1社のみ。また全項目について継続運用を行なっているわけではなく、一部項目に絞るなどの対応が行なわれている。
・前年度運用評価結果の継続利用の不採用	現場への周知のため、あえて毎年実施し、執行部門の意識の低下を防ぐことで、準備作業の効率化を進める。

活用事例	解説
・毎年評価による監査理解の醸成	毎年評価が行われるJ-SOX評価の担当者を、監査部門担当者、執行部門窓口ともにローテーションすることで、J-SOXを学ぶ機会とし、監査業務の習得と監査そのものへの理解に利用することが可能となる。

d) 問題発生時の対応

**(参考) J-SOXの実施基準**

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

II.財務報告に係る内部統制の評価及び報告

3. 財務報告に係る内部統制の評価の方法

(4) 内部統制の有効性の判断

(5) 内部統制の開示すべき重要な不備の是正

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

III.財務報告に係る内部統制の監査

4. 内部統制監査の実施

(3) 内部統制の開示すべき重要な不備の報告と是正

(4) 不正等の報告

ここでは、J-SOX検証範囲内での問題発生時の対策について解説する。具体的には、J-SOX監査実施時に発見事項が発生した場合の対応方針について、どのように対応を行うべきか検討を行うもので、現状比較の結果としては以下のとおりとなった。

A社	<ul style="list-style-type: none"> <li>発生時には通常の業務監査と同様に監査指摘を行い、リスク原因と対応方針の確認、対応スケジュールの把握を行う。</li> <li>なお、ロールフォワード時に残課題状況の確認を改めて行い、対応残がある場合は最新の対応スケジュールと対応状況の報告を行う。</li> </ul>
B社	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題発生時には課題の内容と是正方法、及び是正の対応期限を記載した課題報告書を作成し、期末までに課題是正が実施されるようフォローを行う。</li> </ul>
C社	<ul style="list-style-type: none"> <li>発生時には通常の業務監査と同様に監査指摘を行い、リスク原因と対応方針の確認、対応スケジュールの把握を行う。</li> <li>なお、ロールフォワード時に残課題状況の確認を改めて行い、対応残がある場合は最新の対応スケジュールと対応状況の報告を行う。ロールフォワードでも不備が出た場合を考慮し、ロールフォワードを2月中に終えるスケジュールリングをしている。</li> </ul>
D社	<ul style="list-style-type: none"> <li>発生時には監査指摘を行い、年度末までの是正対応をフォローする。</li> </ul>
E社	<ul style="list-style-type: none"> <li>不備事項発生時には、業務監査同様不備指摘を行い、期末を最終期限とする改善計画の進捗をフォローする。</li> </ul>
F社	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社統制は連結ベースで評価すべきこととされているため、ともすれば企業集団内で発生するほぼすべての問題が、全社統制に関わる問題と考えられがちである。</li> <li>個別の問題の処理に当たっては、あくまで財務報告の信頼性確保目的にフォーカスした全社統制であるとの認識整理を行った上で、個々の問題に対する対策状況はしかるべくフォローを行うということで処理している。</li> </ul>

---

通常の業務監査と同様に課題発生時には各社とも監査指摘を行い、年度内の改善を図るべく対応フォローを実施している。

あくまで年度内の改善を目指すため、ロールフォワード実施時期を早めに行う、また随時対応策の推進状況のフォローを行うなどの工夫事例が見られた。

なお、期末時点で不備是正の監査証拠を入手していない事態が生じることも想定される。こういった事例の場合、幾つかの注意が必要となる。

- ・まず、発生問題のレーティングを整理する必要がある。

イ) 期中に解決せず、外部報告が必要なレベルの課題

ロ) 期中に解決するレベルの指摘 (H)

ハ) 期中に解決するレベルの指摘 (M)

ニ) 期中に解決するレベルの指摘 (L)

ホ) 気づき事項

通常、ロ)～ホ)が期中の評価時に監査で把握されており、解決状況に応じてロ)～ニ)が

イ)へとランクアップする。

- ・先のレーティングされたイ)～ホ)の各問題は以下タイミングで発生する可能性がある。

ア) J-SOX手続き内で発見

イ) 他内部監査実施時に発見

ウ) 会計士など外部監査にて発見

エ) リスクの顕在化による表面化

この内、

ア)は期中に対応できるかどうかで対処方針が変わる。

イ)については、発見監査にて深掘りを行い、対処を行うことが望ましい。

ウ)については、外部監査担当者との連携により対処を行う。

エ)については、評価手続の範囲内かどうかを再確認する必要がある。

なお、J-SOX評価が終了し、決算まとめを実施する4～6月頃に不備事項が発覚した場合は、特に対処に注意が必要となる。J-SOXの評価方針について会計士と基本的に協働で

進め、情報共有を行っている場合は、J-SOXの再評価が必要かという観点についても共同で検討が可能となる。このため、普段からの会計士との協働や関係づくりが非常に大切になる。

<効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・ ロールフォワードの早期化による年度内完結	ロールフォワード後に問題が発生した場合の対処期間を確保するために、ロールフォワードを早めにスケジュールする。

活用事例	解説
・ 業務監査での深掘り確認	J-SOX評価手続の範囲内で発見された事項を業務監査などで深掘り対処することが考えられる。

## ②業務プロセス統制

### a) 執行部門側での評価の分担

#### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### II.財務報告に係る内部統制の評価及び報告

#### 3. 財務報告に係る内部統制の評価の方法

##### (1) 経営者による内部統制評価

##### ①内部統制の評価体制

日常の業務を遂行する者又は業務を執行する部署自身による内部統制の自己点検は、それのみでは独立的評価と認められないが、内部統制の整備及び運用状況の改善には有効であり、独立的評価を有効に機能させることにもつながるものである。自己点検による実施結果に対して独立したモニタリングを適切に実施することにより、内部統制の評価における判断の基礎として自己点検を利用することが考えられる。

ここでは、執行部門の評価手順と主導状況について解説する。具体的には、執行部門側と内部監査側とで実施する評価業務の大まかな分担比率の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分担はなく、執行部門による評価と、内部監査部門による評価手順・内容についての確認が別作業として行われる。</li> <li>・執行部門によりグループ企業共通プログラムに基づき、J-SOXの評価を実施。一旦グループ企業内の報告も実施する。</li> <li>・執行部門の報告終了後に、グループ企業の内部監査部門はグループ企業共通の監査プログラムに基づき、執行部門の収集資料ととりまとめ結果、評価経緯の確認を実施する。</li> </ul>
B社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文書化は執行部門が担当し、コンプライアンス・内部監査部門が評価を行っている。</li> <li>・定期的実施している評価説明会にて文書化の際に留意すべき事項を連絡している。</li> </ul>
C社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・執行部門による自己評価40%、内部監査室による独立的評価60%のイメージ。執行部門は、RCMに記載のキーコントロールについて、整備状況に変更がないことを確認、サンプルを適宜とり運用状況まで確認し、専用ソフトウェアに評価結果をアップロードする。内部監査部門は、そのソフトウェアにアクセスし、自己評価結果をもとに独立的評価を行なう。</li> </ul>
D社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・執行部門側では、自己点検を実施し、内部統制文書(フローチャート等)のメンテナンスを毎年実施(20%)。整備/運用状況評価は内部監査部門で実施(80%)</li> </ul>
E社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己評価ツール作成、説明会開催等は執行部門である内部統制推進室が実施していたが、執行部門に対する記入内容の指導等は実質的に内部監査部門が主導。</li> </ul>
F社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者評価の業務は、専ら内部監査部門が実施しており、フローチャート・RCMのメンテナンス業務等を除き、執行部門側では評価業務を行わない。</li> </ul>

6社中4社は、執行部門が自己評価を行なった後に独立的評価を行なっている。自己評価を行なうかどうかは、J-SOXに係る経営者の意思決定に依る部分（すなわち、J-SOXを制度として活用して内部統制を浸透させていくのか、極力効率化して最小限の工数で済ますのか）が大きい。

執行部門が評価を行わない事例については2つのパターンが考えられる。

第一は、J-SOX導入期など執行部門の人材や知識が不足しており、評価を実施することが物理的に困難である場合である。J-SOXの本来のあり方としては、執行部門が評価を実施し、内部監査部門が監査を行うべきものである。しかし、J-SOX評価を企業内で開始した直後は、執行部門内にも知識が蓄えられていない可能性が高く、内部監査部門と執行部門が共同で対応をしなければならないことも多い。

但し、J-SOX導入初年度から自己評価を実施しなかった場合、自己評価の仕組みを導入するのは現実的に難しいという意見が多かった。作業工数が増えることがネックとなり新たに自己評価を導入するというのは社内で受け入れられづらいと考えられる。比較的近年評価を開始した事例でこのような事例が見られた。このため、当初数年間は、内部監査部門も共同で執行部門評価に協力するが、どこかで人材育成を果たし、執行部門での独立評価に繋げる必要がある。

第二は、監査部門が評価を担当している場合である。この場合は、執行部門はあくまで文書化を担当し、監査部門がその成果物である文書についての評価を行うこととなる。

なお、自己評価と内部監査を実施している場合、自己評価を止め内部監査のみを経営者評価とすることの可能性についても議論を行ったが、この場合、自己評価により執行部門に内部統制を根付かせるという、当初の内部統制の仕組みを根本的に覆すことになるため、行うべきではない、という結論に至った。

#### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・執行部門によるサンプリング評価の省略	サンプリング評価は、執行部門／監査／会計士の3段階それぞれで実施される可能性があるが、最低限必要なのは経営者評価（監査）と会計士評価であるため、執行部門によるサンプル評価は不要とすることも考えられる。

---

活用事例	解説
・ 定期的な体制見直しの機会活用	・ 執行部門で評価を行うことで、現場での業務フローの見直し、担当者育成、業務ローテーション等の定期的な機会として使用することが出来る。



## b) 他監査への活用

### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### III.財務報告に係る内部統制の監査

##### 2. 内部統制監査と財務諸表監査の関係

[内部統制監査と財務諸表監査の一体的実施]

内部統制監査は、財務諸表監査と一体となって行われることにより、同一の監査証拠をそれぞれの監査において利用するなど効果的かつ効率的な監査が実施されることが考えられることから、原則として、当該会社の財務諸表監査に係る監査人と同一の監査人（監査事務所のみならず、業務執行社員も同一であることを求めている。）により行われることとされている。

したがって、監査人は、それぞれの会社の状況等に応じ、経営者による内部統制の整備並びに運用状況及び評価の状況を十分理解し、監査上の重要性を勘案しつつ、内部統制監査と財務書評監査が一体となって効果的かつ効率的に実施する必要があることに留意する。

ここでは、業務プロセス確認を行う際の他監査への波及について解説する。具体的には、業務プロセス統制評価から業務監査に展開するような仕組みが備わっているか等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	・ J-SOX評価範囲と業務監査その他監査の計画はリスク評価を分けており、重複・代替などの考慮は行っていない。
B社	・ 業務監査の際に業務プロセス統制評価関係資料を参考にすることがある程度。
C社	・ J-SOXで気づき事項として挙げた点を業務監査の評価に取り込む工夫をしている。
D社	・ 仕組みとして整備したものはないが、経営者評価の結果は他の監査結果とともに、内部監査部門内で共有され、他の業務監査において参照されることはある。
E社	・ 内部監査部門内の、ほぼ全ての監査資源をJ-SOXに投入しており、J-SOX準備年度以降、業務監査等の他監査への活用はない状態。
F社	・ 仕組みとして整備したものはないが、経営者評価の結果は他の監査結果とともに、内部監査部門内で共有され、他の業務監査において参照されることはある。

2016年の時点では、業務プロセス統制評価から業務監査に展開するような仕組みは未構築の企業が多いと言える。この現状の背景として、J-SOX独立的評価の実施メンバーと業務監査の実施メンバーが分担されていることが考えられる。

但し、仕組みがなくとも、J-SOX独立的評価の結果を業務監査の際に参考にする取組みは見取れる。実際にウォークスルー時に発見した事項を業務監査的に利用（現場ヒアリングを定期的に行う機会として利用）するなどの利用が行われている事例についても討論の中で紹介された。

監査リソースの優先的な配分を目的として、「財務諸表の信頼性に関する評価」についてはJ-SOX独立的評価で代替、対して「業務監査」においては、法令遵守と業務の有効性・効率性に重きをおくなどの考慮を行い監査への工数のかけ方を調整することで、監査の効率化につながるものとする。

一方で、業務監査結果をJ-SOXの参考とすることでJ-SOX作業を軽減できるか、という点については、サンプル確認などJ-SOXに必要とされるレベルをクリアできない可能性から難しさがあるという意見があった。

#### ＜効率化事例と活用事例のまとめ＞

効率化事例	解説
・業務監査の代替としての利用	J-SOX独立的評価を業務監査の一部として代替することで、監査部門・監査対象部門共に負荷減となった。
・ヒアリングの共同実施	業務監査ヒアリングをJ-SOXと同時に実施することで、監査対象部門の負荷減につながった。

活用事例	解説
・評価結果の共有	J-SOX監査の評価結果を業務監査の際に参考
・他評価への代替	財務諸表の信頼性に関する評価を業務監査で改めて行わず、J-SOX独立的評価で代替する。

### ③IT全般統制

#### a) 評価の基本的な枠組み

##### イ) IT全般統制の評価範囲決定基準

###### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

I.内部統制の基本的枠組み

2. 内部統制の基本的要素

(6) IT (情報技術) への対応

② ITの利用及び統制

(ITの統制)

ロ.ITの統制の構築

ITに対する統制活動は、全般統制と業務処理統制の二つからなり、完全かつ正確な情報の処理を確保するためには、両者が一体となって機能することが重要となる。

ITに係る全般統制は、通常、業務を管理するシステムを支援するIT基盤（ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク等）を単位として構築することになる。システムがそれぞれ異なるIT基盤の上で稼働している場合には、それぞれのIT基盤を管理する部門、運用方法等が異なっていることが考えられ、それぞれのIT基盤ごとに全般統制を構築することが必要となる。（以下略）

ここでは、IT全般統制の評価範囲決定基準について解説する。具体的には、どのような枠組み・要素に着目して設計しているか等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	・当社業務根幹に関わる業務システム、データベース、ネットワークとその運用について対象とし、評価を行っている。 (必ずしも業務処理統制に関わるシステムだけの評価とはしていません)
B社	・業務処理統制でキーコントロールとなっているIT統制に関わるシステムについて、IT全般統制の評価対象としている。
C社	・当社業務根幹に関わる業務システムとその運用についてIT全般統制の対象とし、評価を行っている。(結果、業務処理統制のキーコントロールとなっているシステムをIT全般統制で評価している)
D社	IT業務処理統制 (ITAC)で評価対象となった業務システムを対象。 (J-SOX実施基準通り) ①職務分離 ②外部委託管理 ③開発標準手続 ④アクセス管理 等々
E社	重要な業務プロセスに係る内部統制に関連するシステムを認識し、当該システムを管理している事業拠点を監査対象。
F社	ホスト、クライアント・サーバ、企業グループワイドネットワークなど、データの処理形態の違いに着目してIT基盤を分類・認識した上で、それぞれのIT基盤について、開発・保守、運用、セキュリティ等のジャンルごとに評価項目を設定している。

保有しているシステムによって、対応方針が分かれる結果となった。具体的には、基幹システムが明確に存在する企業と、存在しない企業で評価の方針が分かれている。

基幹システムが存在する企業については、その基幹システムをメイン評価することで網羅性が担保される可能性が高いが、存在しない企業では、業務フローの更新を行い、その上でフロー上で最新で使用されているシステムの洗い出しを行う手続きが必要となる。

このため、基幹システムが存在しない企業では、システム統合などの改善につなげる機会とすることも考えられる。

#### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・アウトソーシングの活用	IT統制は専門的な知識が要求されることが多く、人材育成や確保に苦慮する事例が見受けられる。 このため、アウトソーシングの積極利用を検討することで負荷を軽減することも考えられる。

活用事例	解説
・統制評価を通じたITを理解する人材の育成	個人情報や機密情報などアウトソーシング利用が躊躇われるシステムが多く、検討時に範囲を絞る必要があるため、継続的なIT人材育成を行うことが必要となる。 このため、IT統制評価を通じて、IT人材育成の機会に繋げる。
・システム構成見直し	IT統制評価を通じて、社内システム統合等、個別システム見直しの機会として位置づけることも可能。

## ロ) IT全般統制の監査工夫事例

### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### II.財務報告に係る内部統制の評価及び報告

##### 3. 財務報告に係る内部統制の評価の方法

##### (3) 業務プロセスに係る内部統制の評価

##### ⑤ ITを利用した内部統制の評価

##### 二. ITを利用した内部統制の整備状況及び運用状況の有効性の評価

(注) IT全般統制の項目(財務報告の信頼性に特に重要な影響を及ぼす項目を除く。)のうち、前年度の評価結果が有効であり、かつ、前年度の整備状況と重要な変更がない項目については、その旨を記録することで、前年度の運用状況の評価結果を継続して利用することができる。これにより、ITに係る全般統制の運用状況の評価について、一定の複数会計期間内に一度の頻度で実施されることがあることに留意する。

ここでは、IT全般統制の監査工夫事例について解説する。具体的には、前年度評価の継続利用など、監査手続効率化の具体例等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	・毎年最新のグループ内共通プログラムに基づき、評価を実施。
B社	・評価する統制の重要性に応じて毎年評価する統制と前年度評価を継続利用する統制を分けている。
C社	・前年度からの変更点に注力し、評価を実施。変更がない箇所は、前年度評価を継続利用する工夫をしている。
D社	・基本的に、前年度評価の継続利用は採用していない。 【理由】IT全般統制は、マニュアル統制であることから、IT全般統制に関わる要員の変更、評価対象システムの変更、統制活動の変更等により、前年度と同じ評価とするケースが無かった為。今後、前年度からの変更度合いによって継続利用の採用基準等のルール化を検討していきたい。
E社	特に認識していない。
F社	・母集団の捉え方を工夫することにより、個別統制レベルでのサンプル数の削減等に取り組んでいる。 ・前年度評価結果の継続利用について、来年度以降の実施に向け、監査人との折衝も含めて検討している。

IT全般統制の監査手続効率化について、大きく分けると二分される。具体的には、業務プロセスの重要度合いや前年度からの変更を加味して毎年実施する評価項目と評価しない項目に分けている企業と、IT全般統制がマニュアル統制であることから毎年評価するとしている企業がある。各社、方向性としては監査法人と前年度評価の継続利用を試みる傾向が伺える。

但し、IT全般統制はセンター入館等、最新のセキュリティ事例に基づいて、整備・運用評価を行う項目も多くあるため、前年度評価の流用などが困難である。このため、効率化には繋げにくい。

現場においては、品質・顧客サービスを前提に業務を把握し、改善を行っていることから、業務フローの把握もサービスもしくは品質確保の視点に基づいたものとなりがちであるが、J-SOXはあくまで「お金の流れ」を基に業務フローを把握する必要があるため、フロー構成図の作成において、現場と視点の差が生じ、正しい資料を作ることに時間がかかることが考えられる。

特にシステムについては品質・サービス改善を目的として導入されることが多いため、J-SOX評価を行う際には既存の業務フローが流用できず、財務視点での業務フローを執行部門協力のもと作成する必要がある可能性がある。

しかし最終的には、この作業は社内の業務フローとシステム利用時のフローの見直しなどに役立つ資料となるため、結果としては決して無駄な作業とはならないと考えられる。

#### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・効率化事例は見られなかった	

活用事例	解説
・業務フロー、システム利用フローの見直し	執行部門に、財務視点での業務フローを把握してもらうことにより、他の視点での効率化のきっかけとすることも考えられる。

#### ④ サンプル抽出

##### a) 抽出手法

###### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### II. 財務報告に係る内部統制の評価及び報告

##### 2. 財務報告に係る内部統制の評価とその範囲

###### (3) 業務プロセスに係る内部統制の評価

#### ④ 業務プロセスに係る内部統制の運用状況の有効性の評価

##### 二. 評価の実施方法の決定に関する留意事項

運用状況の評価の実施方法（サンプル件数、サンプルの対象期間等）を決定する際に考慮すべき事項は、以下のとおりである。

###### a. 内部統制の形態・特徴等（以下略）

#### III. 財務報告に係る内部統制の監査

##### 4. 内部統制監査の実施

###### (2) 業務プロセスに係る内部統制の評価の検討

#### ① 業務プロセスに係る内部統制の評価の検討

##### ロ. 業務プロセスに係る内部統制の運用状況の検討

###### a. 運用状況の検討の内容及び実施方法（以下略）

ここでは、サンプル評価基準について解説する。具体的には、業務処理統制の評価にあたって、どの程度のサンプルを確保することで監査確認としているか等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	・業務毎に期間は異なるが、一定期間の全処理についての確認を行っている。
B社	・基本的には4～7月に発生した全件を母集団とし、母集団の規模に応じた数（母集団→サンプル数：100以上→25、50～99→5、2～49→2、1→1）のサンプルをシーケンシャルサンプリングにより抽出している。
C社	・統制の頻度に応じて、サンプル数を決めている。当該サンプル数については監査法人から承諾を得ている。
D社	・当該統制活動の発生頻度に応じて定められた件数のサンプルを抽出している。 (随時25件、年次1件、日次15件、週次5件、月次2件、半期・四半期2件)
E社	・原則3ヶ月以上の期間を母集団とし、基本的に下記サンプル数を、インターバルサンプリング等恣意性を排除したサンプリング方式により抽出。 ・監査法人のルールにより、原則として期末日より3ヶ月以内のサンプルを含むことが求められていた。 ・サンプル件数：日次25件、週次5件、月次2件、年次1件
F社	・システム管理基準・追補版（付録図表5－1）掲載のサンプル件数に基づき確認している。

サンプル抽出については、一部独自の件数抽出もあるも、各社とも同等の件数（※）を抽出して評価を行っている。（※日次25件、週次5件、月次2件、年次1件）

サンプリングについては、監査法人の評価時においても必要となるが、この際の対処としては、以下2点の可能性があると考えられる。

- ・ 監査法人と経営者評価を同時に実施する
- ・ 監査法人は経営者評価と別サンプリングを実施する

監査法人と経営者評価を同時に実施すれば、監査対象部門からみて効率化につながる。また、母集団を一部門で集中してみることも考えられる。

それに対し、監査法人が経営者評価と別サンプリングを実施するメリットとしては、内部監査部門は監査対象部門に対し、監査法人とは個別の根拠から、発見や改善提案をすることができるため、監査の実効性が高まる可能性がある。

なお、「2.（1）J-SOXの効率的な運用について」において記載のとおり、前年度評価の継続利用、キーコントロール絞り込み、ローテーションによるサンプリング範囲の縮小などの工夫により、サンプルを縮小することが可能となる。

監査対象部門の負担を考慮し、例えば監査法人は拠点ごとにサンプリングを実施し、また内部監査評価は業務プロセスごとにサンプリングを実施する等により、極力監査拠点が重複しないよう工夫している事例もあった。

#### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・ 前年度評価の継続利用	前年度評価結果を継続利用することで、評価負荷の軽減が可能となる。
・ キーコントロールの絞り込み	サンプリング対象となるキーコントロールを予め絞り込むことで、監査対象部門の管理負荷や、評価負荷の軽減が可能となる。
・ ローテーションによるサンプリング範囲の縮小	拠点ごと、業務プロセスごとの評価を実施し、重点評価箇所をローテーションすることで効率化だけではなく、評価の深掘りを行うことも可能となる。



---

活用事例	解説
・活用事例は見られなかった	

## ⑤ 監査結果

### a) 活用

#### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### I. 内部統制の基本的枠組み

#### 4. 内部統制に関係を有する者の役割と責任

#### (4) 内部監査人

内部監査人は、内部統制の目的をより効果的に達成するために、内部統制の基本的要素の一つであるモニタリングの一環として、内部統制の整備及び運用状況を検討、評価し、必要に応じて、その改善を促す職務を担っている。

ここでは、好事例の水平展開について解説する。具体的には、社内の好事例などの共有を行っているか等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	・ 監査ヒアリングや指摘を実施する際に、社内外の事例を含めて提案を実施している。また、社内掲示板や監査部HPを通じて社内への情報提供と啓発に努めている。
B社	・ 社内の好事例があれば評価マニュアルに反映させるほか、定期的実施しているJ-SOX評価説明会でグループの内部評価担当者に紹介することがある。ただし、事業部門単位で社内評価を実施しているため、事業部門の垣根を越えてJ-SOX対応の好事例を展開するという事例は、実際のところあまり無い。
C社	・ 往査時に他部門のベスト・プラクティスを必要に応じて紹介している。
D社	・ 各監査員の工夫の範囲で行っている。
E社	・ 監査の現場で、他部門のベスト・プラクティスを紹介。 ・ 月例の内部統制推進会議で、好事例を紹介。
F社	(J-SOXに限らず、内部監査部門全体として以下のとおり) ・ 監査において把握した好事例は、積極的に他の事業所への往査時に紹介するなどしている。

好事例については、対応に濃淡があるものの、各社とも社内評価者によって水平展開が図られていることが確認された。実際には、監査の現場で必要に応じて他部門の好事例を紹介することが多い。

J-SOXについては、社会における経験値が高まっていることから、統制不備の件数も少なくなってきている。経営層への報告についても、これまでは不備件数が中心であったが、「不備の件数」が本当に経営に役立つのか疑問を感じはじめている経営層もあり、J-SOXについての理解を得る手段として、好事例の水平展開など新たなアプローチも期待される。

＜効率化事例と活用事例のまとめ＞

効率化事例	解説
・ 効率化事例は見られなかった	

活用事例	解説
・ 社内事例のデータベース化	不備および対応事例のデータベース化による共有推進。 (但し事例では監査部門、経理部門内に限定) 不備に対する対応の好事例・悪事例の水平展開が可能となり、社内ノウハウの共有化・継承にも役立つと考えられる。
・ 監査部門による社内事例の広報	監査部門による定期的な社内向け広報媒体（冊子、WEBページなど）の作成を行い。事例の共有を推進する。

## ⑥品質評価

### a) 品質評価手法

#### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### III. 財務報告に係る内部統制の監査

#### 2. 内部統制監査と財務諸表監査の関係

監査人は、内部統制監査を行うに当たっては、本基準の他、「監査基準」の一般基準及び「監査に関する品質管理基準」を遵守するものとする。

ここでは、J-SOXでの品質評価の実施について解説する。具体的には、品質評価による監査の品質確保とフィードバック等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	<ul style="list-style-type: none"><li>・内部監査については、品質評価担当者がチームとして任命され、品質評価プログラムに基づき評価を実施。監査部長への報告を実施する。</li><li>・J-SOX監査については、グループ企業内でのプログラムに基づく評価が実施される。</li></ul>
B社	<ul style="list-style-type: none"><li>・品質評価は実施していないが、内部評価については評価者とレビュー者の2名体制で実施し評価部門長が承認することにより内容のチェックを行っており、結果として一定の品質を確保しているものと考えている。</li><li>・また、監査法人によるJ-SOX監査時に内部評価の内容について監査を受けていることが間接的な品質評価に該当するものと考えている。</li></ul>
C社	<ul style="list-style-type: none"><li>・全社統制評価に投入する監査資源6名全員で発見事項と改善提案内容を協議することで、監査の品質を確保している。</li><li>・監査法人は監査調書に目を通し、必要に応じて質問を受けるため、間接的に品質評価を受けているものとする。</li></ul>
D社	<ul style="list-style-type: none"><li>・内部監査については、J-SOX担当者間での相互確認、上長・チーフによる確認により、監査の品質を確保している。</li><li>・年度末に監査法人による監査報告書のチェックを受ける。</li></ul>
E社	<ul style="list-style-type: none"><li>・監査チームのチーフが監査調書をレビューし、更に業務監査チームのマネージャがレビューすることにより、一定の監査品質を確保。</li><li>・内部監査実施後に、内部監査調書を監査法人に提出することにより、間接的な品質評価を受けていると考えられる。</li></ul>
F社	<p>(J-SOXに限らず、内部監査部門全体として以下のとおり)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・内部評価(継続的モニタリング)は、監査の各段階におけるチーフ等による監督、レビューを通じて実施している。</li><li>・内部評価(定期的レビュー)および外部評価については、具体的に実施可能な方法を模索している。</li></ul>

---

6社のうち5社が部門内レビューにより品質を維持していると考えている。その背景には、J-SOXは監査法人の監査を受けるので、不十分または不適切な社内評価をやっていれば外部監査で指摘される＝外部の第三者による品質評価を受けている、という考え方がある。

なお「J-SOX評価の品質」を（外部監査人でない）第三者が評価する、という仕組みがあるのは1社だけであった。

<効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・効率化事例は見られなかった	

活用事例	解説
・活用事例は見られなかった	

## ⑦社内評価の体制

### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

II.財務報告に係る内部統制の評価及び報告

3. 財務報告に係る内部統制の評価の方法

(1) 経営者による内部統制評価

①内部統制の評価体制

ここでは、事業所や子会社が独立して評価を行うことがあるかというポイントについて解説する。具体的には、評価者が拠点ごとに分散しているのか、本社で一括で見ているのか等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	本社が一括して評価
B社	各重要拠点（業務処理統制の評価まで実施する拠点）に評価部門を設置して評価を実施し、本社監査部が全体を取りまとめる。
C社	本社が一括して評価
D社	本社が一括して評価
E社	本社が一括して評価
F社	本社が一括して評価

結果としては、本社一括評価を実施している事例が大半であり、これは、一括評価を行わない場合、均質性を保つことが難しいため、という意見が主であった。

分散制をとっている事例では、重要拠点毎に設置が必要となるため、評価者の教育が必須である。このため、対象事例においては、評価マニュアルを作成し、配布するという工夫を行っている。

### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・効率化事例は見られなかった	

活用事例	解説
・活用事例は見られなかった	

## ⑧他監査への活用

### a) 監査重複の回避

#### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

III. 財務報告に係る内部統制の監査

4. 内部統制監査の実施

(6) 他の監査人等の利用

③内部監査人等の作業の利用

#### イ) 評価プロセス重複の回避

ここでは、J-SOX確認済業務に対する監査の重複回避など負荷軽減について解説する。

具体的には、J-SOX監査の際に評価プロセスの重複を避ける工夫等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	J-SOX対象業務について、業務監査を行わないなどの対応考慮は行っていないが、業務監査実施時にJ-SOX確認済項目については、J-SOX評価資料を基に評価を行うことで執行部門の負荷軽減を図るなどの対応を行っている。
B社	業務監査実施の際には、J-SOXで確認している事項は省略するようにしている。
C社	業務監査実施時にJ-SOX確認済項目については、J-SOX評価資料を基に評価を行うことで執行部門の負荷軽減を図るなどの対応を行っている。
D社	J-SOX対象業務について、業務監査を行わないなどの対応考慮は行っていない。
E社	ほぼ全ての監査資源をJ-SOXに投入しており、業務監査との重複を考慮する必要は無かった。
F社	・ J-SOX経営者評価も含め、年度監査計画の策定に当たっては、監査内容等が重複せぬよう、内部監査部門全体として総合調整を実施する。 ・ また、往査先の選定に当たっては、J-SOX評価の中で特定箇所への往査が集中することのないよう業務プロセス間で調整を図るほか、他の業務監査や監査人監査とも往査スケジュールを共有し、可能な範囲で重複の回避に努めている。

上記の通り、各社の取り組みは多彩であり、工夫についても様々な例が見られた。

中でも一番多かったのは、「他の業務監査の評価項目の省略」であり、J-SOXで確認済みの評価項目について、別途業務監査などを実施する場合には、J-SOX資料を基に評価を行うという例は複数みられる。業務監査の重複確認項目を減らすことを目的とした、聴取

内容の流用は取組みやすい事例であるため、ぜひ、J-SOXを活用した負荷軽減の一步目として、共有を試みられたい。

また、他の業務監査との監査内容や往査先の調整を行う事例においては、監査部門の年度計画策定の段階で、監査内容等が重複しないよう総合調整を行っている。さらに、往査先の選定について、他の業務監査等と往査スケジュールを共有し、可能な範囲で重複の回避に努める例も見られた。

本来、J-SOXや業務監査などで見ることが出来ない子会社等に対して、J-SOXの手法を流用することで、財務の健全性をチェックする監査を実施することもできる。この場合は、目的を「会計監査」に絞り、会計業務のキーコントロールを発見し、J-SOX的な視点からチェックを行うことで、一定のレベルの評価が可能となる。

#### ＜効率化事例と活用事例のまとめ＞

効率化事例	解説
・ 効率化事例は見られなかった	

活用事例	解説
・ J-SOX評価済項目の他監査活用	J-SOXで確認済みの評価項目について、J-SOX資料を基に評価を行う例は複数みられ、活用事例と考えられる。
・ 年度計画調整	監査部門の年度計画策定の段階で、監査内容が重複しないよう総合調整を行ったり、往査先の選定についても、他業務監査と往査スケジュールを共有するなどの負荷軽減につながる活用事例がある



## ロ) 確認済業務の重複回避

ここでは、J-SOX確認済業務に対する監査の重複回避など負荷軽減について解説する。具体的には、J-SOX監査結果を利用して他の監査を負荷軽減する工夫等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	J-SOX対象業務について、業務監査を行わないなどの対応考慮は行っていないが、業務監査実施時にJ-SOX確認済項目については、J-SOX評価資料を基に評価を行うことで執行部門の負荷軽減を図るなどの対応を行っている。
B社	業務監査実施の際には、J-SOXで確認している事項は省略するようにしている。
C社	J-SOX対象業務について、業務監査を行わないなどの対応考慮は行っていないが、業務監査実施時にJ-SOX確認済項目については、J-SOX評価資料を基に評価を行うことで執行部門の負荷軽減を図るなどの対応を行っている。
D社	J-SOX対象業務について、業務監査を行わないなどの対応考慮は行っていない。
E社	ほぼ全ての監査資源をJ-SOXに投入していたため、他監査の負荷軽減はない状況。
F社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ J-SOX経営者評価も含め、年度監査計画の策定に当たっては、監査内容等が重複せぬよう、内部監査部門全体として総合調整を実施する。</li><li>・ また、往査先の選定に当たっては、J-SOX評価の中で特定箇所への往査が集中することのないよう業務プロセス間で調整を図るほか、他の業務監査や監査人監査とも往査スケジュールを共有し、可能な範囲で重複の回避に努めている。</li></ul>

他の業務監査の省略を行うか、行わないか、というポイントにおいては、J-SOX評価を行っていることによって、他の業務監査を省略するという結論となった。なお、監査資源（マンパワー）の制約から、J-SOXの実施を優先するため、他の業務監査を休止したという事例は見られた。

### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・ 効率化事例は見られなかった	

活用事例	解説
・ IT統制の活用	IT統制で毎年チェック対象となっているシステムについては、十分に整備状況・運用状況の確認が取れているという前提から、個別システム監査の確認ローテーションの対象外とする活用事例がある。

## b) 証跡の共有（内部）

### （参考）J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### III. 財務報告に係る内部統制の監査

##### 4. 内部統制監査の実施

##### （6）他の監査人等の利用

##### ③内部監査人等の作業の利用

ここでは、監査証跡を他監査にも活用することで執行部門の証跡準備負荷と、内部監査部門の証跡管理負荷を軽減する方法について解説する。具体的には、J-SOX監査証跡の内部他監査提供等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	J-SOX対象業務について、業務監査を行わないなどの対応考慮は行っていないが、業務監査実施時にJ-SOX確認済項目については、J-SOX評価資料を基に評価を行うことで執行部門の負荷軽減を図るなどの対応を行っている。
B社	現時点では「監査証跡を他監査にも活用する」ということは行っていない。
C社	（J-SOX往査先でない拠点を優先的に業務監査先と選定していたこともあり）これまで監査証跡を業務監査・J-SOXで共用したことはない。
D社	内部での監査証跡の共有は行っていない。
E社	ほぼ全ての監査資源をJ-SOXに投入しており、業務監査との監査証跡共有は無かった。
F社	他の業務監査と重複した調査内容を設計することはないため、証跡の流用も基本的には行わない。

監査証跡を他の内部監査へ流用するか否か、というポイントについては、J-SOXで確認済みの評価項目について、J-SOX資料を基に評価を行うという例はあるが、監査証跡をそのまま流用するという例は見られなかった。もっとも共有する対象が、証跡なのか、データなのか、文書なのか、内容によっては、認識が変わる可能性があり、これは今後の事例確認の際のポイントとしたい。

ただ、財務報告用の資料は、外部に提出する目的や、またJ-SOX用にカスタマイズ（簡略化）されていることもあり、業務フロー一つとっても、業務監査などには流用しづらいという意見もあり、企業ごとに意見が分かれることとなった。

### <効率化事例と活用事例のまとめ>

---

効率化事例	解説
・ 効率化事例は見られなかった	

活用事例	解説
・ 監査計画への活用	J-SOX監査で徴収した情報や監査結果を「監査計画」に活用する事例は考えられる。

c) 証跡の共有（外部）

**（参考） J-SOXの実施基準**

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

III. 財務報告に係る内部統制の監査

4.内部統制監査の実施

(2) 業務プロセスに係る内部統制の評価の検討

①業務プロセスに係る内部統制の評価の検討

ロ.業務プロセスに係る内部統制の運用状況の検討

a.運用状況の検討の内容及び実施方法

[監査人による経営者評価サンプルの利用等についての記述]

(6) 他の監査人等の利用

[他の監査人による監査結果や企業の内部監査の業務の利用等についての記述]

(Q&A)

問19【経営者の評価結果の利用】

[監査人は、経営者評価について、その独立性や妥当性等を検証したうえで、監査証拠として利用可能であること]

イ) J-SOX監査証跡の外部提供

ここでは、監査法人など外部監査にも監査証跡を共有することで執行部門の証跡準備負荷と、監査部門の証跡管理負荷を軽減する方法について解説する。具体的には、J-SOX監査証跡の外部提供等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	外部監査時においては監査報告書を参考資料として提出することはあるが、積極的に監査証跡を提供する考慮は行っていない。（もちろん提供要望がある場合は、提供実施。） 監査報告書を基に評価の十分性確認が行われ、外部監査証跡として重複評価が行われることが避けられる。
B社	外部監査人は内部評価の際に利用したサンプルを一定程度利用している。
C社	外部監査時においては監査報告書や調書を参考資料として提出することはあるが、積極的に監査証跡を提供する考慮は行っていない。（もちろん提供要望がある場合は、提供実施。） 監査報告書を基に評価の十分性確認が行われ、外部監査証跡として重複評価が行われることが避けられる。
D社	・ 監査法人が外部監査で往査する際、事前に監査報告書や調書を提供している。また監査法人の往査時には、対象部門が内部監査時に提出した資料を確認し、必要があれば追加サンプルを取得している。 ・ 一部のプロセス(拠点により異なる)では、内部監査の作業(評価)結果を、監査法人が利用することで、執行部門側での業務負荷を軽減している。

E社	内部監査が抽出したサンプルに外部監査が依拠するよう、監査法人と調整。監査法人からは、依拠の条件として、運用監査調書の様式の指定、内部監査人の学歴、職歴、資格等のプロフィール開示の要求を受ける。
F社	監査人に対して、経営者評価のサンプルへの依拠や証跡の利用を求める折衝を、具体的にきめ細かに行うことにより、監査対象部門の負担軽減の実現に努めている。

実際に共有している例としては、D社の事例が理想的だと考えられる。事前に情報提供を行う他、監査法人は内部監査時と同じ資料の確認を行い、一部のプロセスでは内部監査の作業結果も共有され、追加サンプルは必要に応じての取得であり、対象部門の明確な負担軽減に繋がっている。

監査証跡の外部監査人への提供事例としては、外部監査人から要望があった場合にのみ監査証跡を提供するケースがほとんどである。また、経営者評価結果に対する外部監査人による監査は、監査報告書（監査調書を含む）を基本に行われている。

経営者評価結果の外部監査人による依拠事例の場合、外部監査人は経営者評価結果のうちの一部サンプルを利用している。サンプル利用の範囲については、拡大の方向で積極的に監査人と折衝する例がある。なお、依拠の条件として、内部監査人の職歴・資格等のプロフィールの開示を求められる例がある。

依拠については、実施できた場合、負担軽減の効果も高いが、実施にあたり、監査体制を整えることで、監査品質を上げ、それを外部監査人に認めてもらう必要がある。外部監査人より監査体制の充実と品質を認められ、信頼を得ることを前提に、依拠を拡大することができる。

#### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・外部監査人の根拠情報依拠推進	外部監査人が内部監査の根拠情報依拠を拡大することで、J-SOX監査負担の軽減につながる。 (監査対象部門の負担が軽減される)

活用事例	解説
・活用事例は見られなかった	

## ロ) J-SOX監査結果を活用した外部監査人との協力体制

ここでは、監査対象箇所へ同行往査しているかなど、監査人との分担実態の概要について解説する。具体的には、J-SOX監査結果を活用した外部監査人との協力体制等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	<ul style="list-style-type: none"><li>・外部監査時においては監査報告書を参考資料として提出することはあるが、積極的に監査証跡を提供する考慮は行っていない。（もちろん提供要望がある場合は、提供実施。）</li><li>・監査報告書を基に評価の十分性確認が行われ、外部監査証跡として重複評価が行われることが避けられる。</li><li>・内部監査報告書による確認で基本的には対処を行ってもらっており、外部監査にて追加確認が必要な場合は個別対応が行われる。</li></ul>
B社	内部評価の際に外部監査人と評価事項を分担することはない。
C社	<ul style="list-style-type: none"><li>・外部監査時においては監査報告書や調書を参考資料として提出することはあるが、積極的に監査証跡を提供する考慮は行っていない。（もちろん提供要望がある場合は、提供実施。）</li><li>・監査報告書を基に評価の十分性確認が行われ、外部監査証跡として重複評価が行われることが避けられる。</li><li>・内部監査報告書および調書による確認で基本的には対処を行ってもらっており、外部監査にて追加確認が必要な場合は個別対応が行われる。</li></ul>
D社	同行往査等は行っていない。但し、証跡は求められれば共有。
E社	可能な範囲で内部監査と外部監査の同時監査を実施。外部監査時の内部監査人の立会いを求められる場合もある。
F社	評価・監査作業の実施や、監査対象箇所への往査等、基本的に経営者の評価と監査人の監査とは、互いに独立して実施している。

外部監査人との評価作業の協業等については、基本的に外部監査人に対しては、求められれば監査証跡等を共有、というような姿勢が中心であり、決して積極的ではなく、内部監査評価とは個別に行われている場合が多い。但し、可能な範囲で同時監査を実施するようにしている例もある。

監査法人との協業は推奨されるべきであるが、監査法人と共同の作業を行うことで、互いに言いたいことが言えない可能性が考えられる。このため業務監査に関する作業を併せて実施する効率化・活用を実施する場合は、どちらを優先するか考え、避ける選択もあり得る。また、手続きのボリュームが増加するため、内部統制の手続きに負荷がかけていく可能性もある。

---

但し、実際に実施している事例があるため、これらは、クリアできるレベルの課題であると考えられる。

＜効率化事例と活用事例のまとめ＞

効率化事例	解説
・ 外部監査人との協働	外部監査人と協働しJ-SOX評価を実施することについては、実施例はあり可能であるが、実施する内容については監査内容に制限が加わる可能性があり、実施時に割切りが必要となる。

活用事例	解説
・ 活用事例は見られなかった	

⑨人の育成

a) 執行部門の意識向上

**(参考) J-SOXの実施基準**

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

II.財務報告に係る内部統制の評価及び報告

3.財務報告に係る内部統制の評価の方法

(参考1) 財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例

統制環境

- ・ 経営者は、信頼性のある財務報告の作成を支えるのに必要な能力を識別し、所要の能力を有する人材を確保・配置しているか。
- ・ 経営者は、従業員等に職務の遂行に必要となる手段や訓練等を提供し、従業員等の能力を引き出すことを支援しているか。

ここでは、J-SOX対応について、執行部門に当事者意識を根付かせるための取組みについて解説する。具体的には、執行部門の協力をどのようにして得るかの工夫等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	執行部門主体で評価が行われることから、当事者意識は根付いている状況。また評価作業に当たっては担当部署へ通牒などを通じて明確な指示が行われる。
B社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 導入当初、J-SOX体制構築を推進するための部門を設け、説明会等を通じて文書化や社内評価のノウハウの伝授を積極的に展開した。</li> <li>・ 現在は軌道に乗っているため、②a)で記載している事項の他に格別取り組んでいることはない。カンパニー制を採用しており、カンパニー毎に自主性を大切にしているため、個別に引き継ぎが行われる。</li> </ul> <p>(②a)記載事項：文書化は執行部門が担当し、コンプライアンス・内部監査部門が評価を行っている。／定期的を実施している評価説明会にて文書化の際に留意すべき事項を連絡している。)</p>
C社	執行部門主体で評価が行われることから、当事者意識は根付いている状況。また評価作業に当たっては担当部署へ通牒などを通じて明確な指示が行われる。
D社	執行部門側で内部統制文書の自己点検を毎年実施(各執行部門で実施)しており、当事者意識は根付いている。
E社	内部統制推進室が毎年、各拠点にて内部統制説明会を開催。また、内部統制推進者がIP会議システムで参加する内部統制推進会議を月次で開催。 実態としては、監査室が個別に拠点に出向き、自己評価の指導に当たる場面が多かった。
F社	執行部門側で評価業務を担当しないこともあって、各コントロールが継続実施されるための関係者の問題意識の維持・確保が課題と考えられることから、内部監査部門による往査においては、ドキュメントの閲覧やヒアリング等の手続の実施に加え、制度の趣旨や統制の意義について、時間を設けて説明を実施している。



---

評価については、執行部門の評価→独立した部門（内部監査部門）の評価→会計士評価の3種類があるが、執行部門での評価のみは省略可能であるため、執行部門評価を省略する効率化も可能である。

事例としては、対応状況は「執行部門主体で評価が行われる企業」と、「執行部門側が評価業務を担当しない企業」の大きく2つに分かれた。

まず、「執行部門主体で評価が行われる企業」については、自己評価を実施することにより、必然的に当事者意識が根付く状況が実感できる効果がある。

次に、「執行部門側が評価業務を担当しない企業」については、内部監査部門が往査時に別途時間を設け、制度の趣旨や統制の意義について説明する必要があるため、監査部門の負荷が高くなるが、企業全体としては、J-SOXの実施負荷が下がる可能性がある。

本来の目的である内部統制の強化を行うためには、執行部門の協力を得て、執行部門に当事者意識を根付かせるための取組み（執行部門の理解、協力を得るための工夫）と、運用を根付かせることが必要だと考えられる。これを推進するためには、各社共に工夫を凝らしており、企業文化に合わせた対応が必要となる。

理想的なのは、「経営トップ、部門トップ」の協力を得て、継続的な情報発信によるJ-SOXに対する啓発を行うことである。メールマガジン等での全社員への情報発信に留まらず、部門長・支店長会議や役職者研修の場で訓示する等、キーパーソンへの集中的な情報発信が行われることが望ましいが、これを実施するには、経営トップ、執行部門長の熱意が鍵となる。

少なくとも、内部統制推進室等の専門組織によるJ-SOX制度や自己評価に関する説明会、連絡会等を定期的で開催し、集中的な情報発信による啓発及びマンネリ化防止を図るなどの対応策は、必要となると考えられる。この際、文書化や社内評価のノウハウを伝授する他、評価を実施するに当たってのマニュアルを整備・改訂することも周知に役立つ。なお、遠隔地拠点が多い企業においては、内部統制推進者がIP会議システムで参加する内部統制推進会議を月次で開催するなどの工夫を行い、周知を進める事例が見られた。

関連部署だけではなく、新入社員研修、新任役職者研修、階層別研修等の機会に、内部統制に関する講習を織り込むことで、一部の担当者だけの情報とならないようにすることも可能である。

導入時は内部監査部門がサポートする場面も多いが、ある程度根付いてくると、独立して執行部門が評価と育成を担当する方向に推進するべきである。このため、内部監査部門より評価作業をサポート・指示を行う場面においても、担当部署へ書面等を通じて明確な指示を行い、後に記録を見返すことができるよう工夫されたい。

#### <効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・ 執行部門評価の省略	執行部門評価については効率化（省略）できる可能性があるが、執行部門の当事者意識が薄れる可能性があり、これは企業内のJ-SOXの浸透状況による。
活用事例	解説
・ 活用事例は見られなかった	

## b) 専門知識の確保（監査）

### （参考）J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### II.財務報告に係る内部統制の評価及び報告

#### 3.財務報告に係る内部統制の評価の方法

##### （1）経営者による内部統制評価

##### ①内部統制の評価体制

経営者を補助して評価を実施する部署及び機関並びにその要員は、評価の対象となる業務から独立し、客観性を保つことが求められる。また、評価に必要な能力を有していること、すなわち、内部統制の整備及びその評価業務に精通していること、評価の方法及び手続を十分に理解し適切な判断力を有することが必要である。

##### ②専門家の業務の利用

経営者は、財務報告に係る内部統制の評価作業の一部を、社外の専門家を利用して実施することができる。

イ.専門家が、単に業務の専門的知識のみならず、内部統制の評価について経営者の依頼内容を達成するのに必要な知識と経験を有していること

（参考1）財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例

#### モニタリング

・モニタリングの実施責任者には、業務遂行を行うに足る十分な知識や能力を有する者が指名されているか

ここでは、監査知識を持つ人材の育成と確保について解説する。

具体的には、監査部門の人材育成方法等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 監査手順、マニュアル、過去監査結果の文書化に取組み、監査部門配属後にOJTでの育成を行う。</li><li>・ グループ企業内での監査研修を年に複数回定期的を実施。</li><li>・ 資格取得を奨励し、個人的な学習を年間達成目標として掲げている。</li></ul>
B社	<p>グループ内の内部評価のレベル維持を図るため、以下を実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 定期的に説明会を実施</li><li>・ 評価を実施するに当たってのマニュアルを整備（改訂も適宜実施）。</li></ul>
C社	<p>監査手順、マニュアル、過去監査結果の文書化に取組み、内部監査室配属後にOJTでの育成を行う。</p>
D社	<p>監査部門配属後にOJTでの育成を行う。</p>
E社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ QIA研修会への派遣、及びCIA等資格取得奨励制度の立ち上げ、CIA勉強会開催等により育成。</li><li>・ 経理部員を一時的にレンタルし、監査チームに編入し、OJTにより監査人としての養成。</li></ul>
F社	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 内部監査部門全体として、監査員養成のための社内研修メニューの体系化等に取り組んでいる。</li><li>・ J-SOXについては、配置後、早期に往査が可能となるよう、チーム内での導入研修を試行実施している。</li></ul>

---

各社の取組みとして具体的な事例が発表された。今後推奨される取組みとしては、以下のようなものがあると考えられる。

[A：文書化の実施]

- ・ 監査手順書、監査マニュアル、過去監査結果の文書化を実施

[B：OJTの実施]

- ・ 体系的、標準的なOJTを効率的に実施
- ・ チーム内での導入研修を試行実施
- ・ 経理部員を一時的にレンタルし監査チームに編入。OJTにより監査人養成を試行
- ・ グループ企業内での監査研修を年に複数回定期的に実施。
- ・ 監査員養成のための社内研修メニューの体系化
- ・ 内部部門内レビュー実施（予備調査前・後、往査前、指摘事項ドラフト時等の節目）  
⇒デメリット：工数増
- ・ 監査部門長による全監査チーム調書の横断的レビューにより、品質均質化を図る

[C：資格取得の奨励]

- ・ CIA等資格取得奨励制度の立ち上げ、CIA勉強会開催
- ・ QIA研修会への派遣
- ・ 社内研修や試験により、監査人の社内資格を与え公表し、監査人としての自覚及びモチベーションを醸成

[D：自己啓発の奨励]

- ・ 個人的な学習を年間達成目標として掲げる
- ・ 内部監査協会や関連学会が主催するセミナー、放送大学受講等による専門知識吸収
- ・ 専門知識・専門スキル（含コミュニケーションスキル）の向上

監査知識を持つ人材の育成と確保＝監査部門の人材育成に当たっては、様々な能力とスキルの取得が期待されているが、他部門より若手社員を監査部門に異動させ、数年間監査人として養成後現場に返すことにより、組織内に監査意識、コンプライアンス意識の高い幹部社員を輩出するキャリアパスとして内部監査部門が機能することが理想像である。

内部監査のため、内部で育成することが理想的ではあるが、すべての企業でその負荷を負うのは難しいことも考えられるため、外部人材の活用も検討するべきであるとの意見もあった。

<効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・人材の育成	文書化の実施、OJTの実施、資格取得の奨励、自己啓発の奨励を行うことで、人材の育成を行い、担当可能な人員増と、将来的に社内に監査知識を保有する人材を広めることで、効率的かつ効果的な監査実施を可能とする。

活用事例	解説
・活用事例は見られなかった	

## c) 専門知識の確保 (J-SOX)

### (参考) J-SOXの実施基準

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

#### II.財務報告に係る内部統制の評価及び報告

#### 3.財務報告に係る内部統制の評価の方法

##### (1) 経営者による内部統制評価

##### ①内部統制の評価体制

経営者を補助して評価を実施する部署及び機関並びにその要員は、評価の対象となる業務から独立し、客観性を保つことが求められる。また、評価に必要な能力を有していること、すなわち、内部統制の整備及びその評価業務に精通していること、評価の方法及び手続を十分に理解し適切な判断力を有することが必要である。

##### ②専門家の業務の利用

経営者は、財務報告に係る内部統制の評価作業の一部を、社外の専門家を利用して実施することができる。

イ.専門家が、単に業務の専門的知識のみならず、内部統制の評価について経営者の依頼内容を達成するのに必要な知識と経験を有していること

(参考1) 財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例

#### モニタリング

・モニタリングの実施責任者には、業務遂行を行うに足る十分な知識や能力を有する者が指名されているか

ここでは、財務・経理知識や法関連などJ-SOX対応に関する知識をもつ人材の育成と確保について解説する。具体的には、監査部門、執行部門ともにどのようにJ-SOXの知識向上を図っているか等の検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	配属前部署の経歴に、その後の監査に役立つものがある場合は優先的に当該監査担当として割振りを行うなどの考慮は行うが（システム経験者など）、基本的には監査担当として指名された担当者が過去監査記録や評価実施マニュアルなどを元に個別に学習することで経験を積んでいる。
B社	グループ内の内部評価のレベル維持を図るため、以下を実施している。 ・定期的に説明会を実施 ・評価を実施するに当たってのマニュアルを整備（改訂も適宜実施）。
C社	配属前部署の経歴に、その後の監査に役立つものがある場合は優先的に当該監査担当として割振りを行うなどの考慮は行うが（システム経験者など）、基本的には監査担当として指名された担当者が過去監査記録や評価実施マニュアルなどを元に個別に学習することで経験を積んでいる。
D社	財務・経理知識については経理部門経験者を異動で確保。ITに関しても同様に、経験者の異動により確保している。
E社	経理スキルがあり海外対応可能な人材を、社外からのキャリア採用により確保。また、社内各部門から営業等の業務経験者を異動により補充し、勉強会やOJT等により育成。

F社	経理やITに関する素養は、J-SOX評価担当箇所への異動配置を決定する際の一つの要素として勘案している。
----	--

上記取り組みからは、以下の二つの方針が想定される。

A：内部監査部門の能力開発による専門知識の確保

- ・ 監査担当者が過去監査記録や実施マニュアルなどを元に個別に学習し知識を確保
- ・ 過去の職務経験やスキルに配慮し、監査担当者を選定

B：社内、社外からの専門知識を持った人材の確保

- ・ 経理部門、営業部門等の執行部門経験者を、当該部門からの異動により確保
- ・ 経理部門との定期的なローテーション（3年程度）により、経理の専門知識を有する人材を安定的に確保
- ・ 経理部員を一時的にレンタルし、監査チームに編入し、OJTにより監査人としての養成を試行
- ・ 経理スキルがあり海外対応可能な人材を、社外からのキャリア採用により確保
- ・ コンサルティング契約を結んでいる監査法人への内部監査のアウトソーシングによる要員確保

求められる知識レベルについては高い専門性を持つことを必須とする声は少なかった。

「財務・経理知識」については、連結決算プロセスの評価を実施する場合など、相応の知識が必要となるが、会計監査とは異なり、J-SOX監査で評価する対象は、決算書作成に至るプロセス及びそのプロセスを評価するプロセスであり、それぞれのプロセスを理解する際に必要な範囲の知識が必要と考えられる。

「法関連の知識」については、会社法、金融商品取引法、会計基準等の基本的知識は持っておく方がよいが、それ以上の高度な知識が必須との意見は出なかった。

「言語・コミュニケーションスキル」については、海外監査実施時に英語、中国語等によるコミュニケーションスキルが必要となるが、まず業務内容にも精通していなければ監査人としては不十分であるため、語学力よりも、外国語で表現された業務内容の理解ができることが大事であると考えられる。

---

加えて、通訳を確保する場合も通訳担当者に業務知識がないと、ヒアリングや調整の場面において進行に影響が生じるため、通訳担当者の言語スキルのレベルだけでなく、業務知識のレベルを予め監査人が確認しておく必要がある。

＜効率化事例と活用事例のまとめ＞

効率化事例	解説
・効率化事例は見られなかった	

活用事例	解説
・活用事例は見られなかった	



d) 専門知識の確保（特殊業務）

**（参考） J-SOXの実施基準**

財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準

II.財務報告に係る内部統制の評価及び報告

3.財務報告に係る内部統制の評価の方法

(1) 経営者による内部統制評価

①内部統制の評価体制

経営者を補助して評価を実施する部署及び機関並びにその要員は、評価の対象となる業務から独立し、客観性を保つことが求められる。また、評価に必要な能力を有していること、すなわち、内部統制の整備及びその評価業務に精通していること、評価の方法及び手続を十分に理解し適切な判断力を有することが必要である。

②専門家の業務の利用

経営者は、財務報告に係る内部統制の評価作業の一部を、社外の専門家を利用して実施することができる。

イ.専門家が、単に業務の専門的知識のみならず、内部統制の評価について経営者の依頼内容を達成するのに必要な知識と経験を有していること

(参考1) 財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例

モニタリング

・モニタリングの実施責任者には、業務遂行を行うに足る十分な知識や能力を有する者が指名されているか

ここでは、システムや特殊事業など監査時に専門知識が必要となる業務に対する知識を持つ人材の育成と確保について解説する。具体的には、内部監査部門の人材育成方法等についての検討を行うもので、現状比較結果としては以下のとおりとなった。

A社	配属前部署の経歴に、その後の監査に役立つものがある場合は優先的に当該監査担当として割振りを行うなどの考慮は行うが（システム経験者など）、基本的には監査担当として指名された担当者が過去監査記録や評価実施マニュアルなどを元に個別に学習することで経験を積んでいる。
B社	システム業務経験者を2012年度より確保した。
C社	配属前部署の経歴に、その後の監査に役立つものがある場合は優先的に当該監査担当として割振りを行うなどの考慮は行うが（システム経験者など）、基本的には監査担当として指名された担当者が過去監査記録や評価実施マニュアルなどを元に個別に学習することで経験を積んでいる。
D社	財務・経理知識については経理部門経験者を異動で確保。ITに関しても同様に、経験者の異動により確保している。
E社	・ITスキルを持つ人材を、キャリア採用や他部門からの異動により確保。 ・IT部門員にIT監査研修を施し、受講者に終了証を発行し、一時的に監査チームに組み入れる

---

F社	経理やITに関する素養は、J-SOX評価担当箇所への異動配置を決定する際の一つの要素として勘案している。
----	--

上記取り組みからは、以下の二つの方針が想定される。

A：内部監査部門の能力開発による専門知識の確保

- ・ 監査担当者が、過去監査記録や実施マニュアルなどを元に個別に学習し知識を確保
- ・ 過去の職務経験やスキルに配慮し、監査担当者を選定

B：社内、社外からの専門知識を持った人材の確保（システムスキルが中心）

- ・ IT部門等、専門部門の経験者を、当該部門からの異動により確保
- ・ IT部門との定期的なローテーション（3年程度）により、ITの専門知識を有する人材を安定的に確保
- ・ IT部門員にIT監査研修を実施、受講者に終了証を発行し、一時的に監査チームに組入れることで要員を確保
- ・ ITスキルがある人材を、社外からのキャリア採用により確保

ITスキルについては、c)の専門的スキルと比較し、より高い専門性が期待されるとの意見が多かった。「IT用語が通じる/資格を持っている」というのは最低限であるが、基本的にIT全般統制の監査を実施する場合は、CISAもしくは、システム監査技術者レベルであることを望む声が多くあった。また、一般的なシステム知識だけではなく、自社内で利用されているシステムを横断的に理解できる人材が求められており、外部からSEを連れてきても監査人として即戦力にはなるわけではない、という点が重要である。

特殊事業（国家事業やその他、特殊なレベルと運用フローを求められる事業）を保有している企業が、その特殊事業の業務フローを含めて評価を行う場合は、基本的に過去にその特殊事業経験者（知識保有者）が内部監査を担当することで、深いレベルの対応が可能となり、また現場に取ってもフロー作成等を通じて、業務が整理されるなどの効果があるため、一定数の人材を確保することが望ましい。ただ、多くの事業において、販売・購買・原価計算・受注・生産といった手続きは、業種が違っても概ね汎用的であるため、理解できる要素が高く、必ずしも特殊事業に対応する人材を抱えなければいけないというわけではない。これらを考慮して最終的には、事業部単位などで内部評価を行うことが理想的だと考えられる。

---

<効率化事例と活用事例のまとめ>

効率化事例	解説
・効率化事例は見られなかった	

活用事例	解説
・活用事例は見られなかった	

---

## 4. 私達のフォーラム活動と今後の活動予定について

C I Aフォーラムe18は、平成25年2月20日に関西研究会No.23として活動を開始。これまで7社8名の研究会メンバーが参加し、月例での研究会を中心に研究活動を実施している。

研究テーマは「J-SOXの効率化と活用」であり、多くの会社で内部統制の一環として、ほぼ義務化されているJ-SOX評価作業について、いかに効率的に実施し、また評価結果を社内に還元し活用するか、意見交換を行っている。

初年度である平成25年度は、研究会メンバー各社のJ-SOX取組についての現状について、他会員への説明を行い、他社との違いと特徴的な取組について意見交換を行い、その後この意見交換の内容をもとに、2年をかけて各社のJ-SOX取り組みについての違いを整理し、効率化・活用として役立つポイントについて議論を深めた。

今回のレポートでは、平成28年6月までの活動まとめとして、各社のJ-SOX取組状況を元に複数の切り口から、J-SOX評価手法と各社の工夫事例を比較紹介することを目的に、とりまとめを行った。

日本内部監査協会会員各位の評価を受け、今後さらに取組事例・工夫事例を収集し、各社のJ-SOX取組の一助となるよう、研究活動を継続実施いたしたい。

---

C I Aフォーラムe18 (旧関西研究会No.23) 研究会メンバー (50音順)

板倉 寛和 CIA, CISA

上西 隆 CIA

金井 恭司 CIA

川崎 淳史 CIA

西村 時生 CIA

原 祐一 CIA, CISA

前田 裕史 CIA

山中 秀介 CIA, CISA

以上