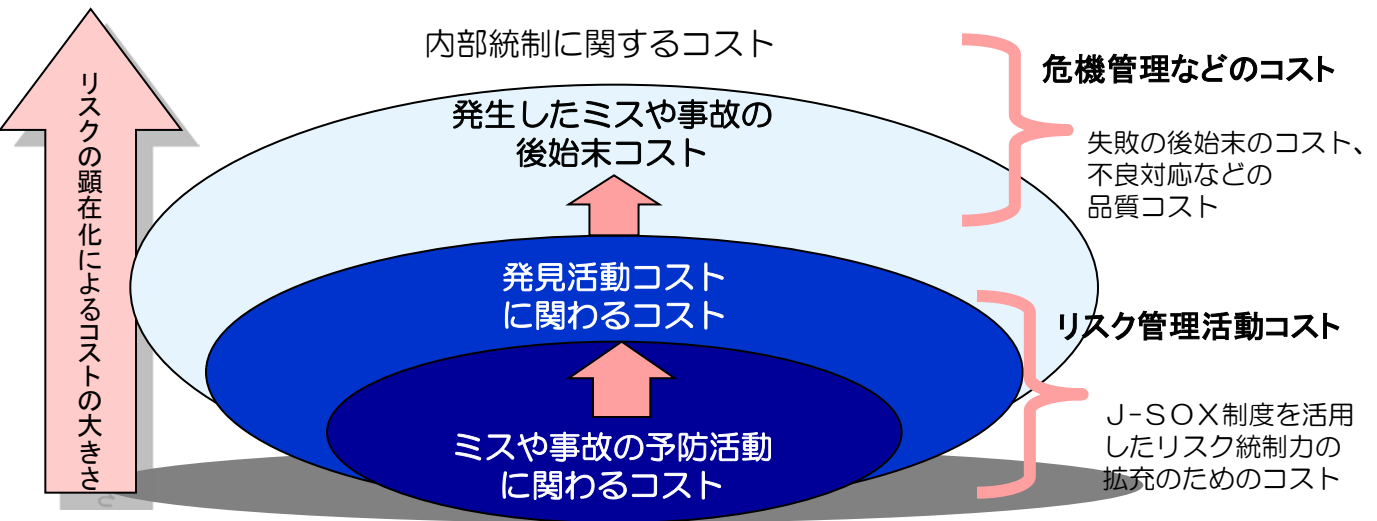




リスクマネジメントによる利益体質強化  
～利益を生む内部統制～  
JSOXを活用した持続的コストダウンのモニタリング制度

# 背景

コスト構造を決めるのが、内部統制コストである。  
業務処理の品質に問題があれば、内部統制コスト負担は大きくなる。



## 管理統制のコストダウンへ取り組もう

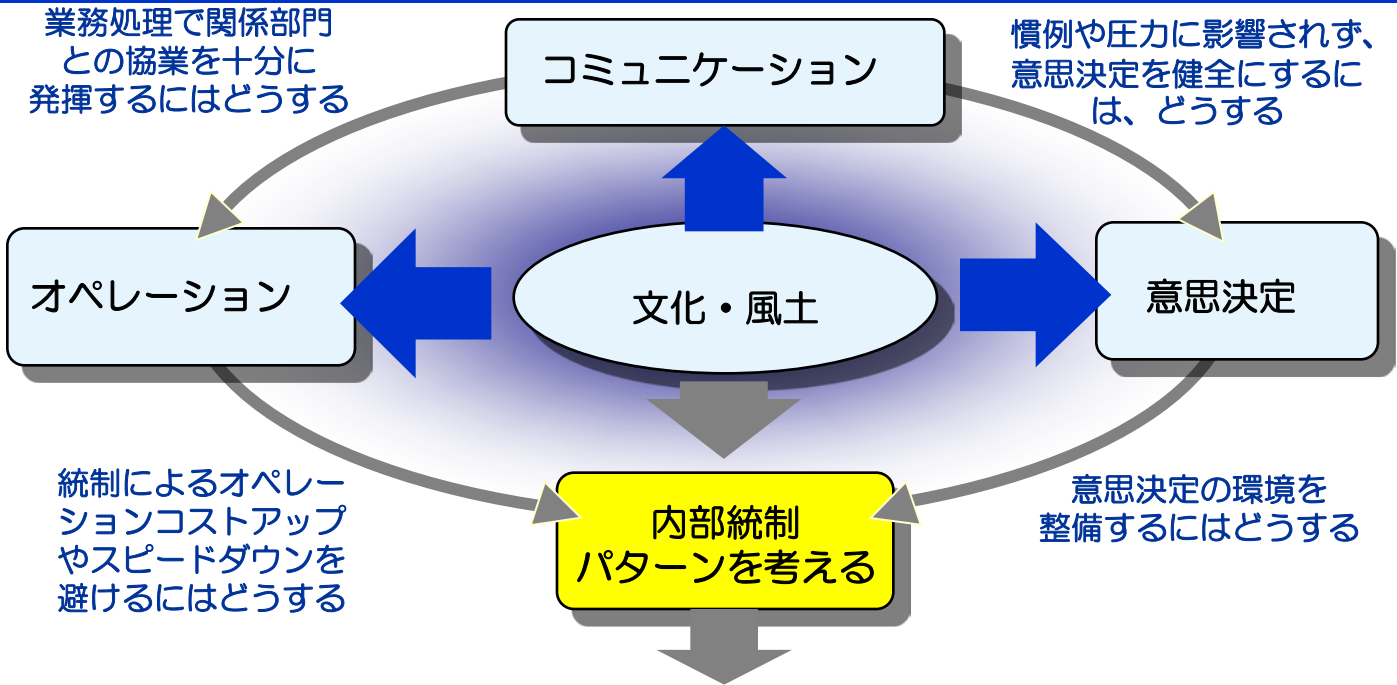
製造原価や物流コストや人件費管理は経験があるが、管理統制のコストダウンを行ったことがない会社は意外と多い。  
情報システムを再構築してもコストダウンには繋がらない会社は、管理の仕組みを見直そう。

### コストダウンの目のつけどころ

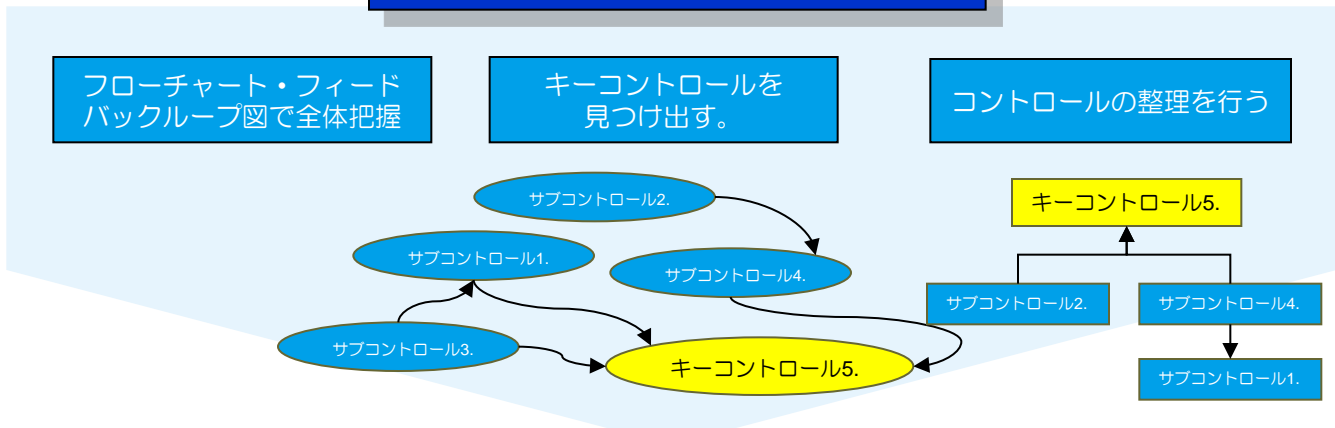
- 不必要な統制はやらない。
- 複数の人、複数の統制は、統制目的別に関連するものを集めてまとめる。
- ITで代替できる統制を増やす。
- 5年以上変わらない業務は、変わらない理由を探す。
- 統制を発揮するべき、ふさわしい人に変更する。
- 管理統制機能は、組織分掌と役割分担を見直す。

行動レベルで、要因関連図を作る

# 構造を見直し、統制活動パターンを改革する



## 統制活動を軸に業務を整理



統制の見直しで、オペレーション、コミュニケーション、意思決定環境に反映させる。

## システム思考によるコスト構造の改革

システム思考は、全体の関係性の中で自分を見直し、自分の役割が適切かどうかを考える方法のことである。自分の行為が、めぐり回って、現在の自分に影響を与えていることを、構造的に整理すると、対処しなければならないことが見えてくる。

なぜ、コストがこんなに掛かるのでしょうか？

ミスが多いからだ ⇒ なぜ ミスが多いのでしょうか ⇒ ベテランが居ないからだ ⇒ なぜ ベテランが少ないのでしょうか ⇒ 若手の採用がないからだ

無駄な犯人探しはやめる

システム思考では

どのようにすればコストは下がるのでしょうか？

ミスを起こす原因(リスク)を統制しましょう。⇒ ミスの原因把握ができていないので原因を見つけましょう。

何をするのか行動レベルで考える

# プログラムの内容

## プログラムの目的

- ① 統制効果の少ない統制活動を削減し、業務コストを下げ、処理のスピードを上げる。
- ② IT化による自動化を通して、マニュアルによる統制を削減し、人件費コストを下げる。
- ③ 統制手続き内容を改善し、業務改革により、業務コストを下げる。
- ④ 継続的モニタリングにより、歯止めをかける。

### Step1. 統制構造の分析(現状把握)

内部統制のパターンを分析し、統制と関連のある業務コストを整理する。  
J-SOXのフローを遡りながら統制機能を確認し、統制の関連図を作成する。  
統制活動が必要な背景を確認する。

### Step2. 統制活動の評価

J-SOX統制活動の目的別に評価する。  
戦略性、J-SOX対応、人材育成面、など  
統制方法を評価する。  
統制活動自体が適切な方法で行われているかを評価

### Step3. 統制の再設計

キーコントロールを再設定し、関連する業務処理、権限、分掌を変更する。  
統制活動と業務処理化活動との区別  
統制活動の階層化  
上位階層間の統制の見直し  
統制タイプの再設定  
統制ツールの見直し

### Step4. J-SOXへの反映、報告制度の変更

J-SOXの評価範囲、評価方法を見直す。  
J-SOX対象外の目的を組入れる。  
・ J-SOXへの上乗せ、横だしの範囲の決定  
・ 内部統制報告制度へのとり込み



株式会社 日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門(大阪)  
E-mail: [rcdweb@ml.jri.co.jp](mailto:rcdweb@ml.jri.co.jp)  
本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。