

こんなに使えるJ-SOX

- 経営推進に徹底活用！ -

2009年6月

株式会社日本総合研究所
総合研究部門
経営システム研究クラスター

1. セミナーの趣旨 ご説明

セミナーの趣旨

- J-SOXで根付いた基盤を、経営推進に有効に活用する為の手法を解説します。

2. 内部統制評価の実態

2009/2に弊社が実施した「内部統制評価の実態」アンケート調査結果より

意外にかかるコスト

制度対応の形骸化の可能性

今後は、経営推進に有効活用しなければもったいない！

3. J-SOXを経営推進に活かす

J-SOXが残した、経営推進に活かせる“基盤”とは？

モニタリング機能としての
評価活動を効率化する！

効率的な評価活動
の実現

トップとローアを繋ぎ、
戦略の実現を！

ミドルマネジメント
の活性化

日々変わる経営環境に対応
できる管理システムとしての活用！

RCM経営の導入

2. 内部統制評価の実態 ～ 意外にかかるコストと形骸化の可能性 ～

調査結果に関します詳細は、
<http://www.jri.co.jp/consul/theme/risk/index.html> にて
掲載しております。

調査概要

調査期間： 2009年2月
調査対象： 上場企業 3,897社のうち372社より回答

調査項目

体制・スケジュール

独立的評価体制

J-SOX対応費用

内部統制評価および
監査スケジュール

独立的評価の実態

コントロール数

評価活動の満足度

内部統制監査

内部統制監査の実施状況

重要な欠陥の有無

内部統制報告制度について

内部統制報告書の信頼性

制度に対する見解

評価活動の効果

次年度以降の取組方針

調査の狙い

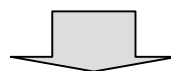
- 内部統制報告制度が持つ、今後の制度運用における問題点とは何か。

企業にとって、どれくらい負担のある制度なのか？

企業は、評価活動にどのような悩みを抱えているのか？

内部統制監査は今後どうなっていくのか？

企業は内部統制報告制度をどう捉えているのか？



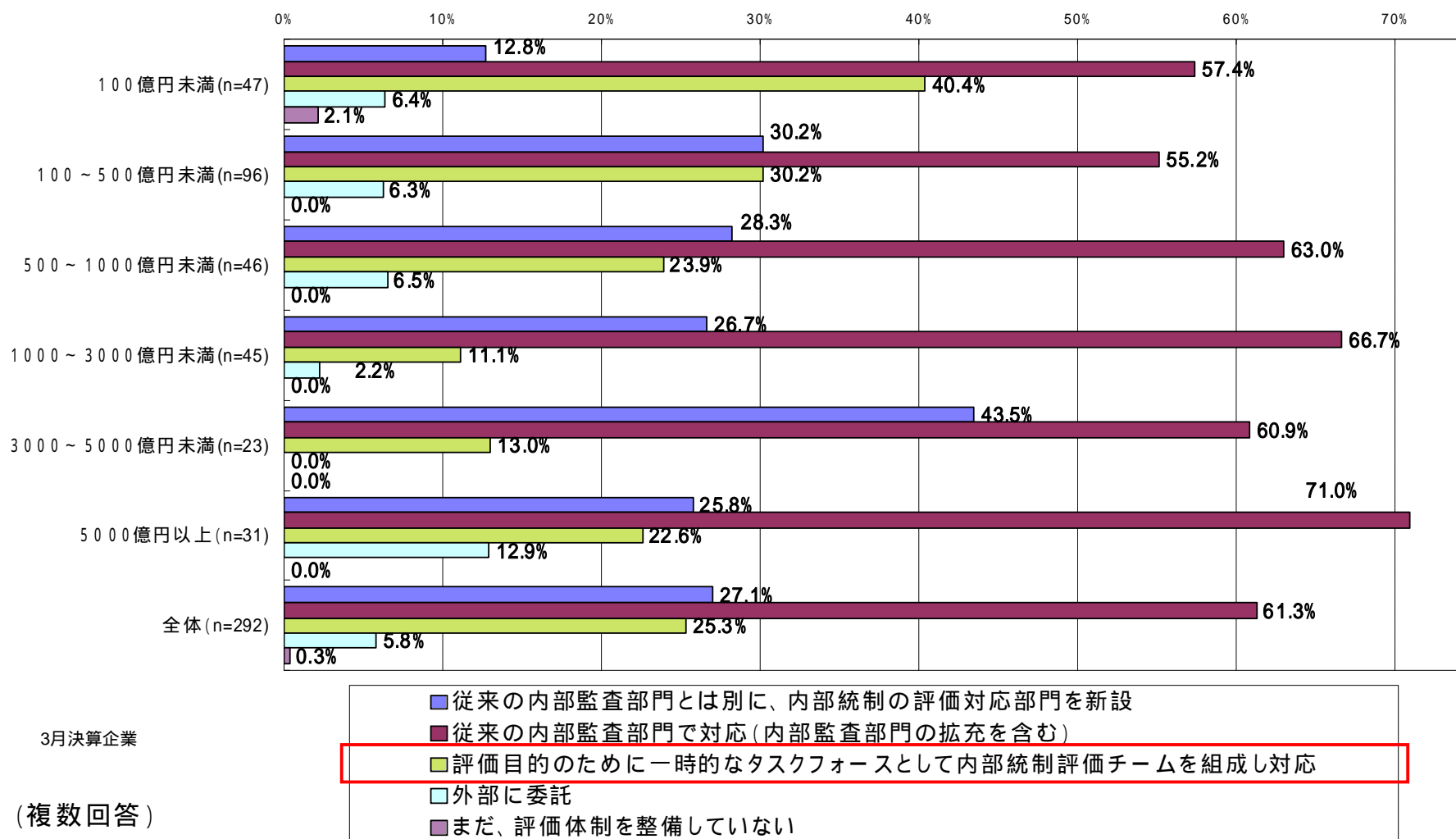
内部統制報告制度は、今後どうなっていくのか？

1. 体制・スケジュール

-企業にとって、どれくらい負担のある制度なのか？-

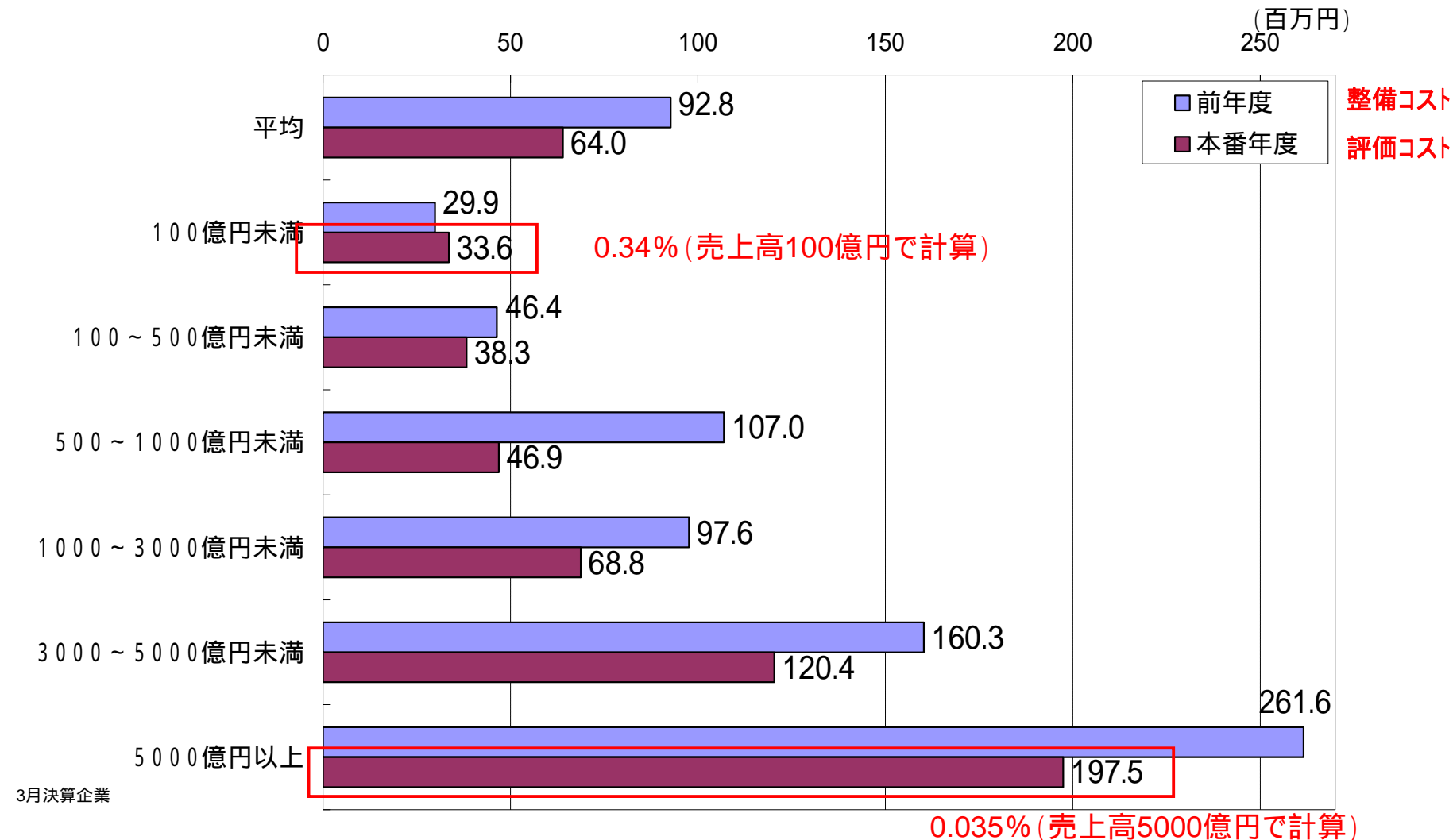
Q1. 独立的評価に対応する組織体制

- 中小規模は、できるだけ少ない人員で対応していけるような体制を採用。



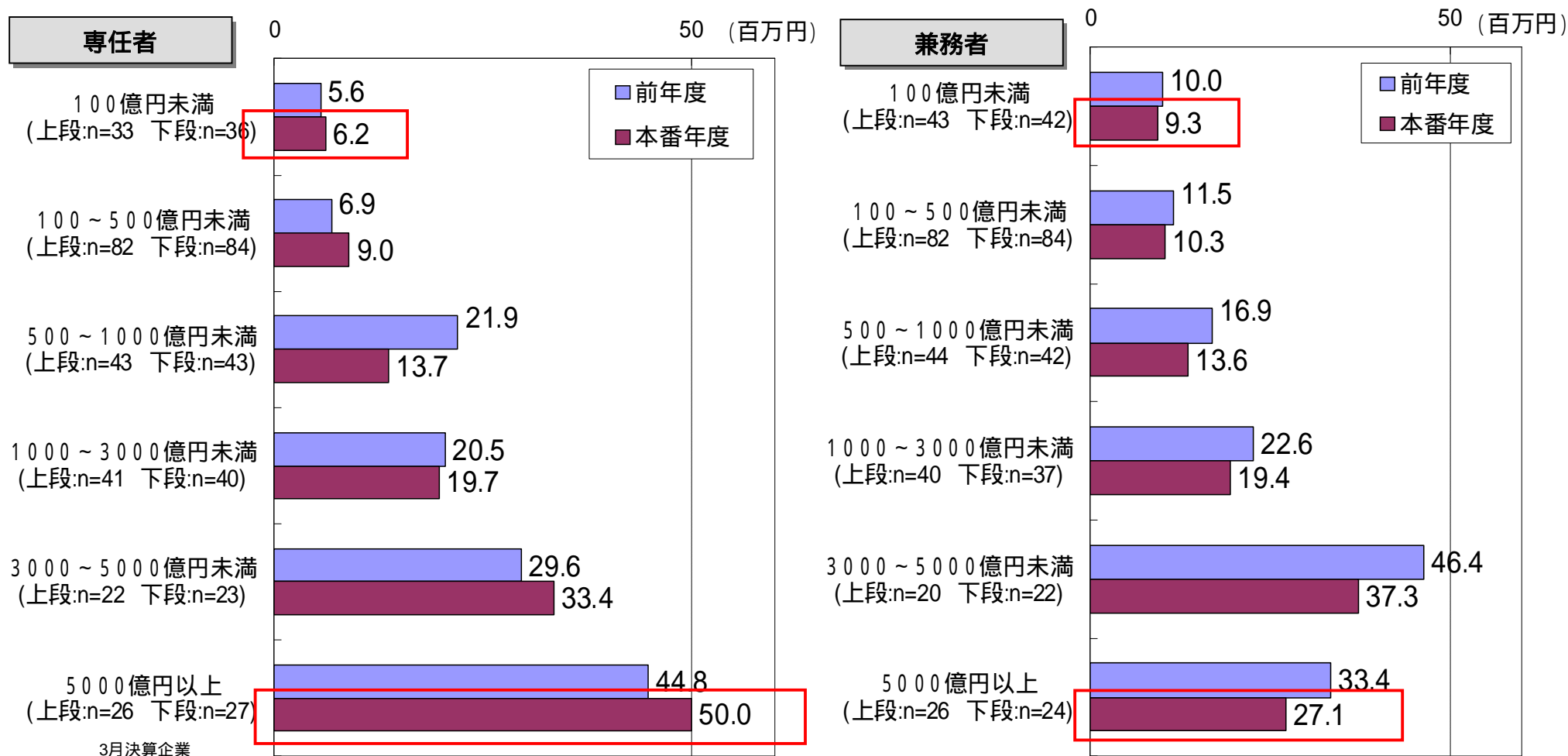
Q3-1 . J-SOX対応コスト（総額）

- 100億円未満の企業の2年間合計で6300万円、5000億円規模になると4億6000万円に上る。

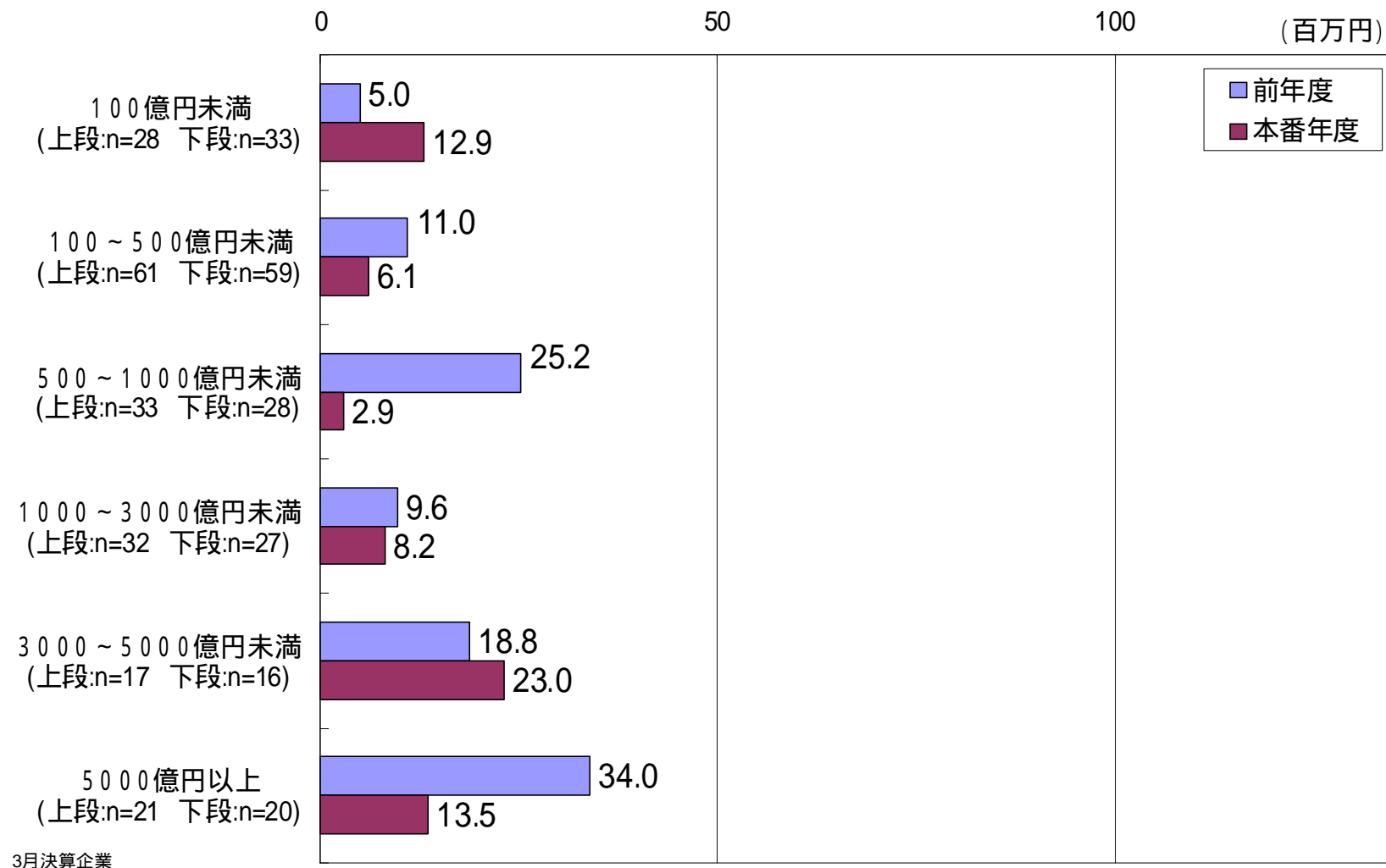


Q3-2 . J-SOX対応コスト（人件費）

- 今後のランニングコストは、100億円未満企業で1550万円、5000億円以上企業で7700万円と推定される。

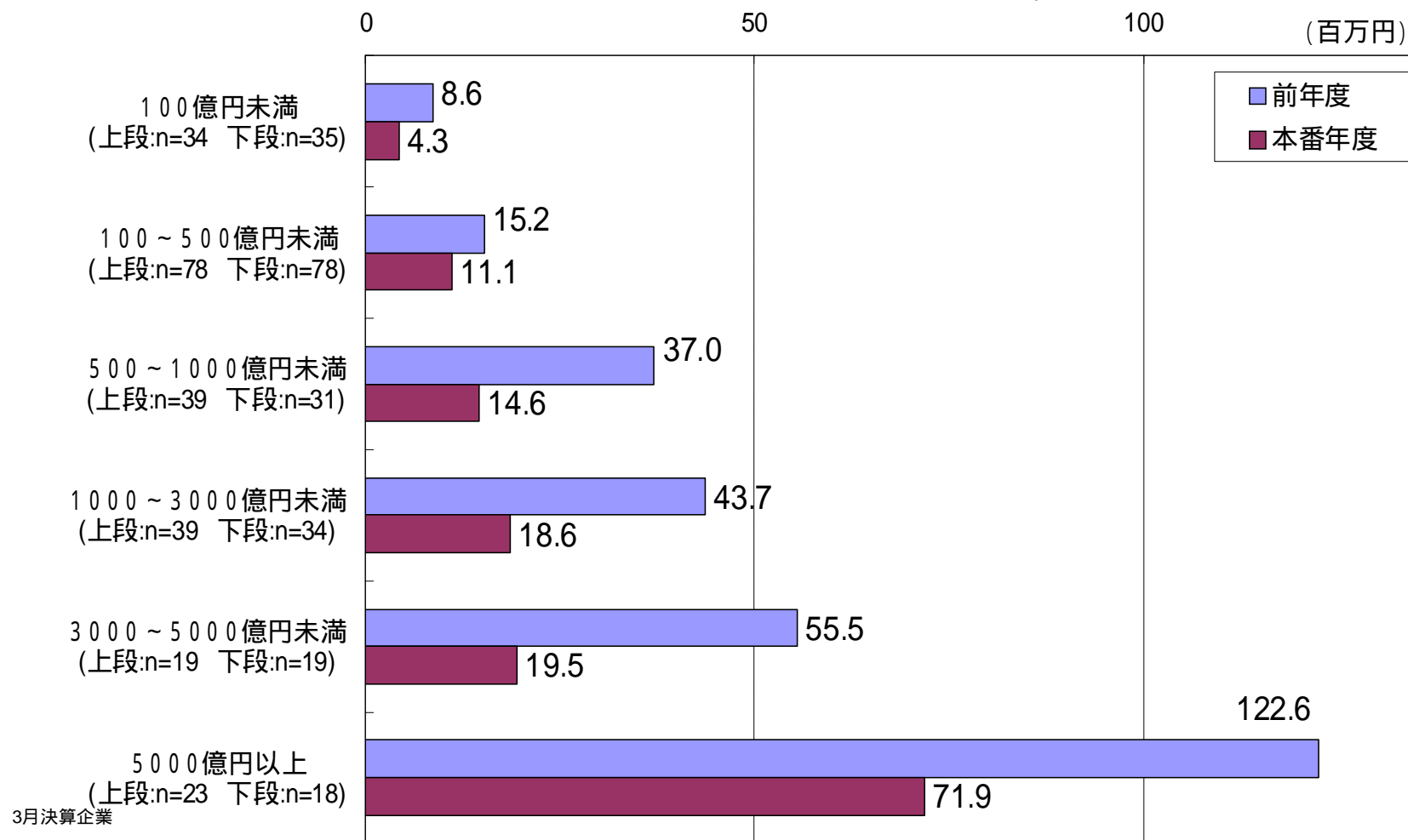


Q3-3 . J-SOX対応コスト（システム投資費用）



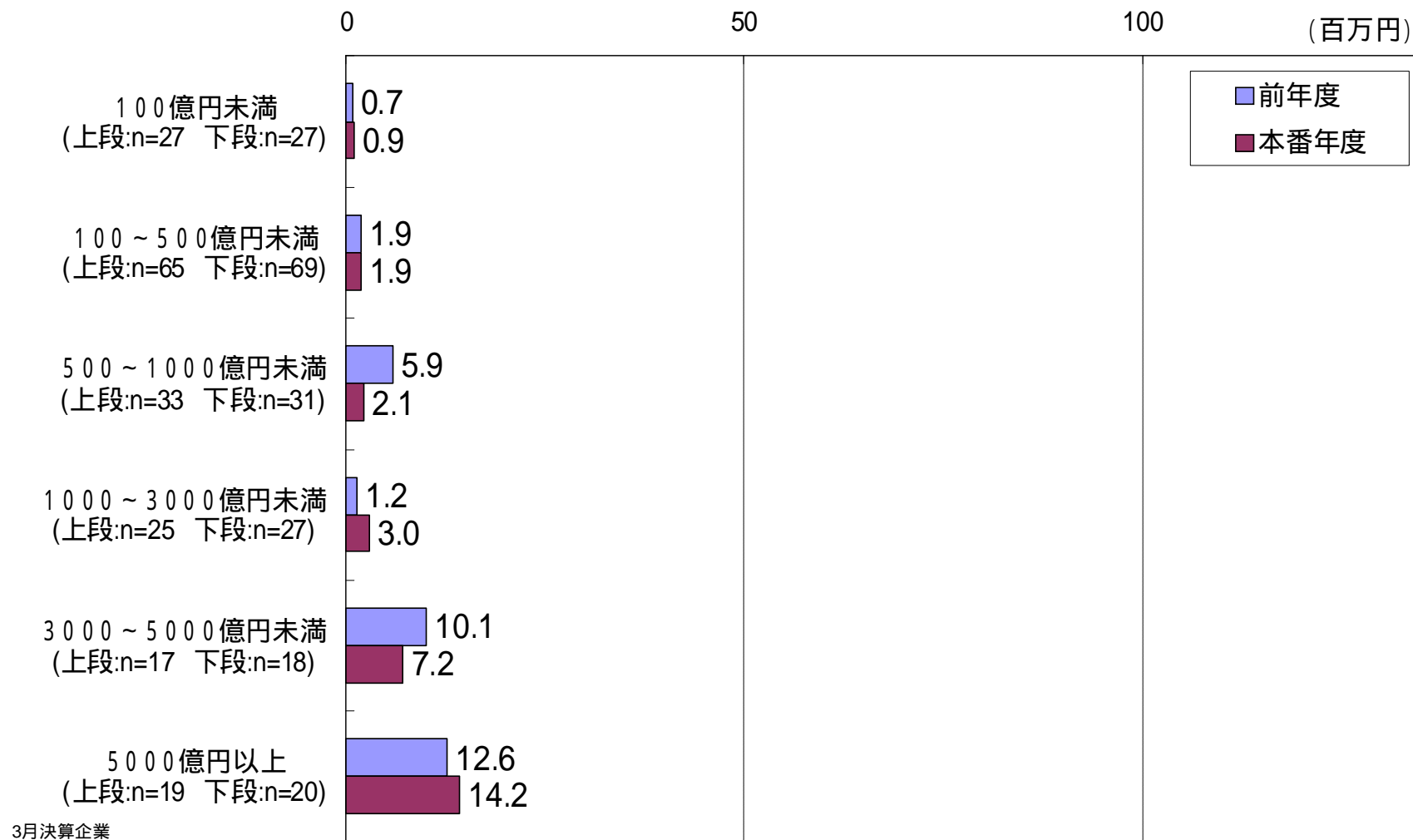
Q3-4 . J-SOX対応コスト（アドバイザー、コンサルティング費用）

- 本番年度に比して前年度に高い傾向あり。前年度は、整備・文書化の作業負担の重さや、実務対応上の迷いから来る手戻りが多かった点がうかがえる。

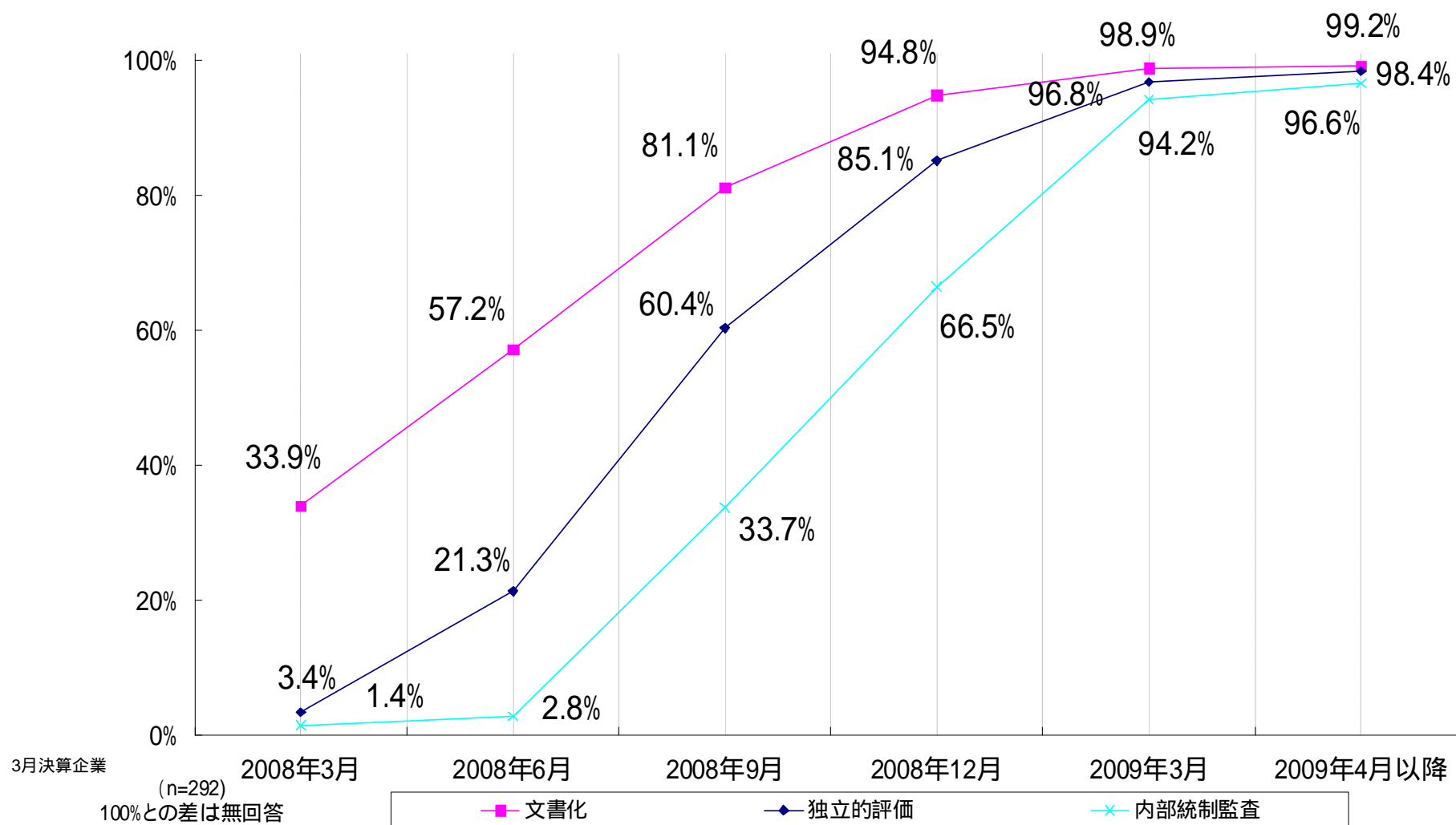


Q3-5 . J-SOX対応コスト（その他経費）

- 摘要としては、出張交通費などが考えられる。

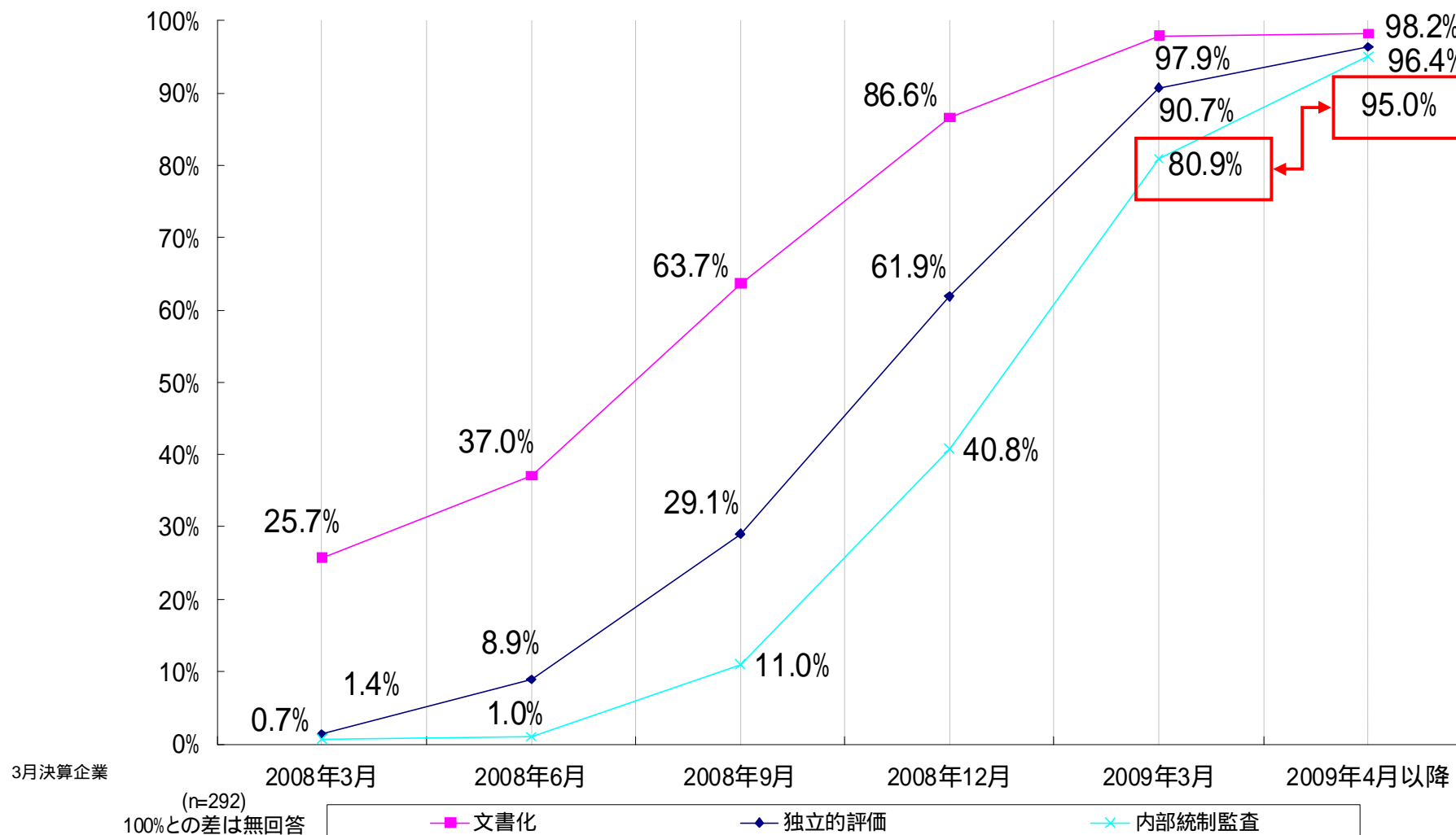


Q4-1 . スケジュール (全社的內部統制)



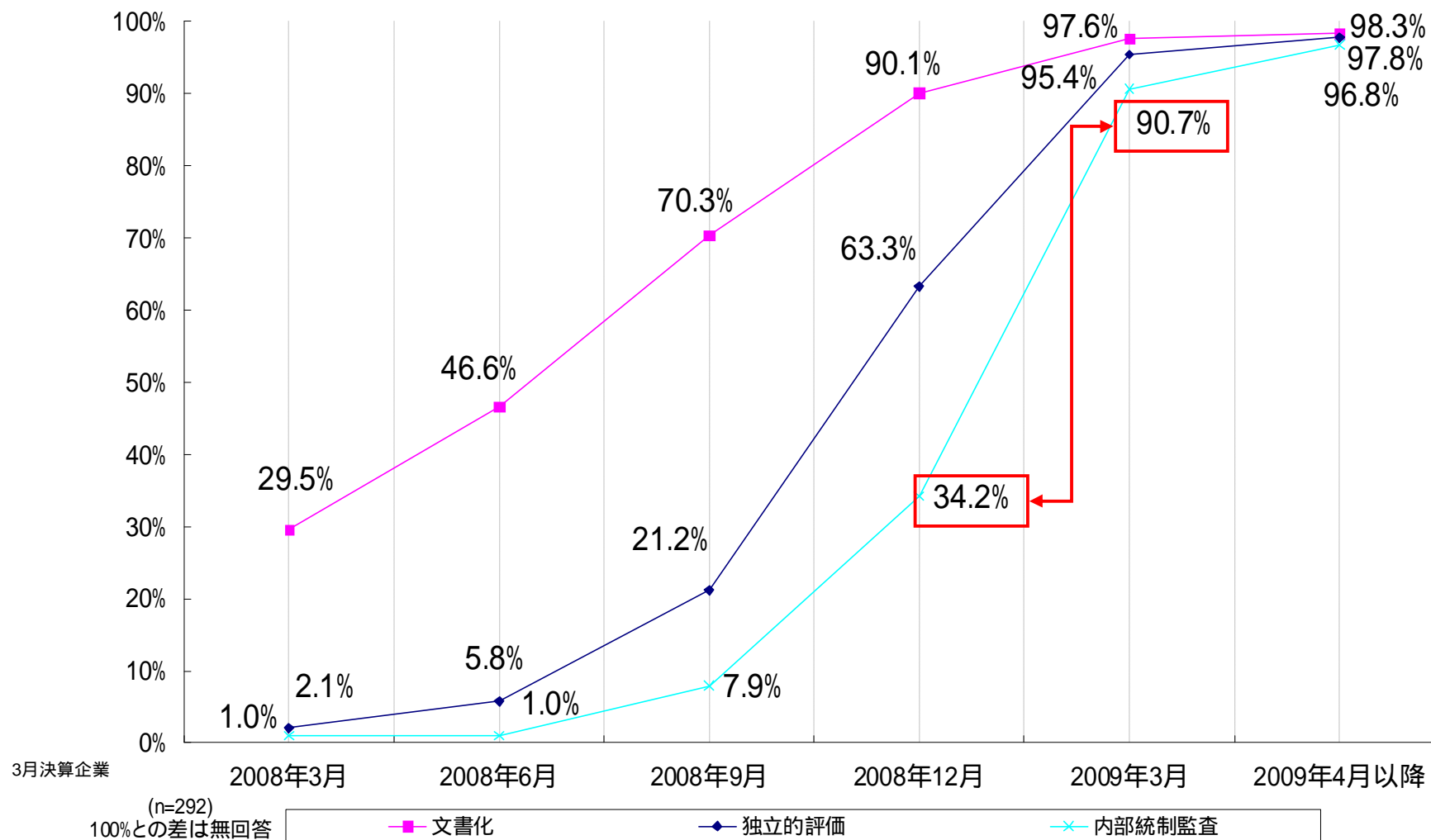
Q4-2 . スケジュール (決算財務報告プロセス統制)

- 15%程度の会社は、初回の内部統制監査を、2009/3期で迎える。



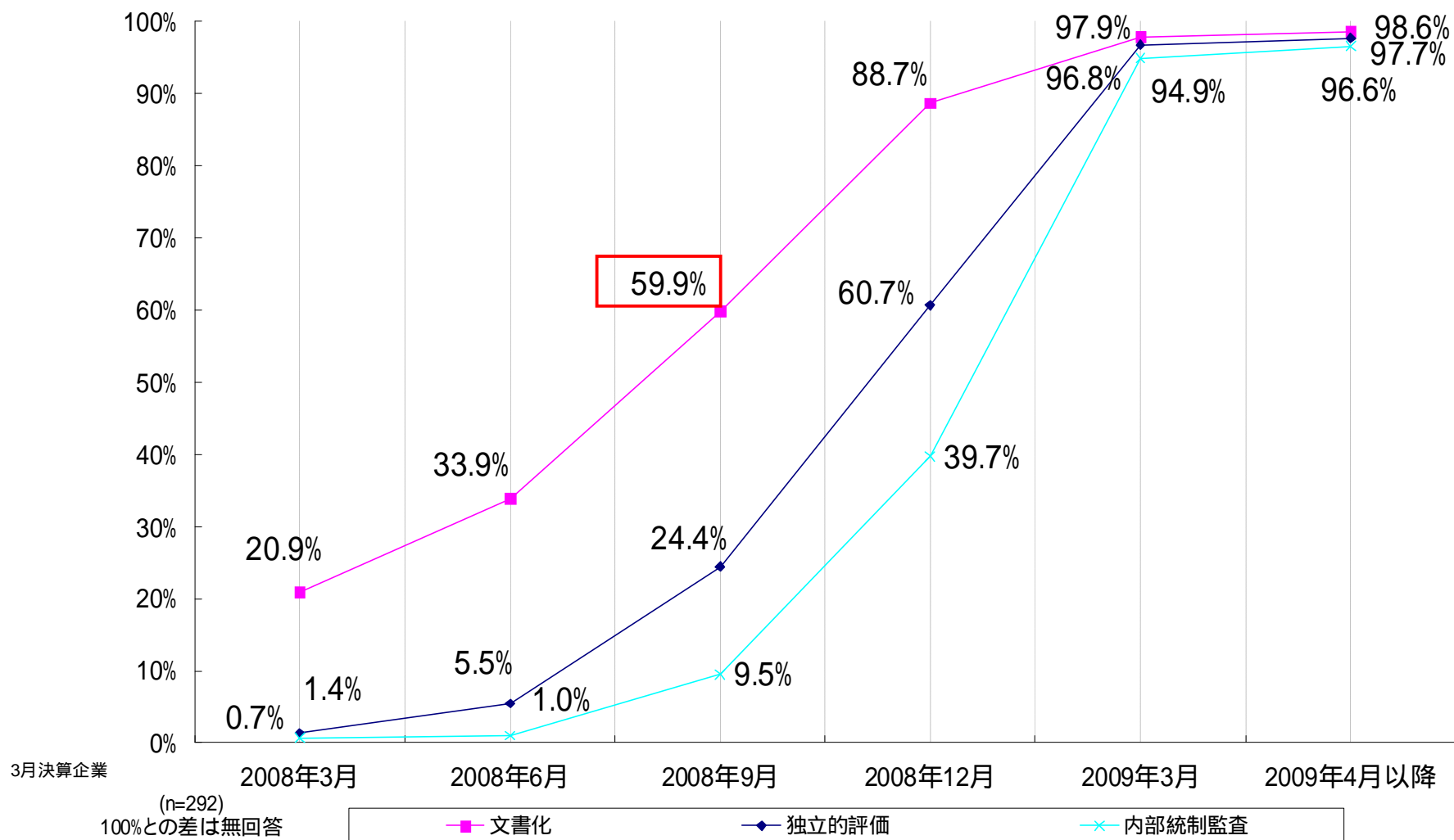
Q4-3 . スケジュール (業務プロセス統制)

- 2009/1 ~ 2009/3で内部統制監査を終了する会社が、56.5%程度に上る。



Q4-4 . スケジュール (IT全般統制)

•他分野に比べて文書化の遅れが目立つ。(2008/9時点で業務プロセス統制は70.3%)



企業にとってどのくらい負担のある制度なのか？

- 初期導入コスト、ランニングコストの観点から見ても負担は大きい。
- 初年度かつタイトなスケジュールであり、混乱の中での対応が伺える。

コスト

- ・ランニングコストは100億円未満企業で1550万円、5000億円以上企業で7700万円と推定される。
- ・全体として、この経営環境下では少なくない負担。

スケジュール

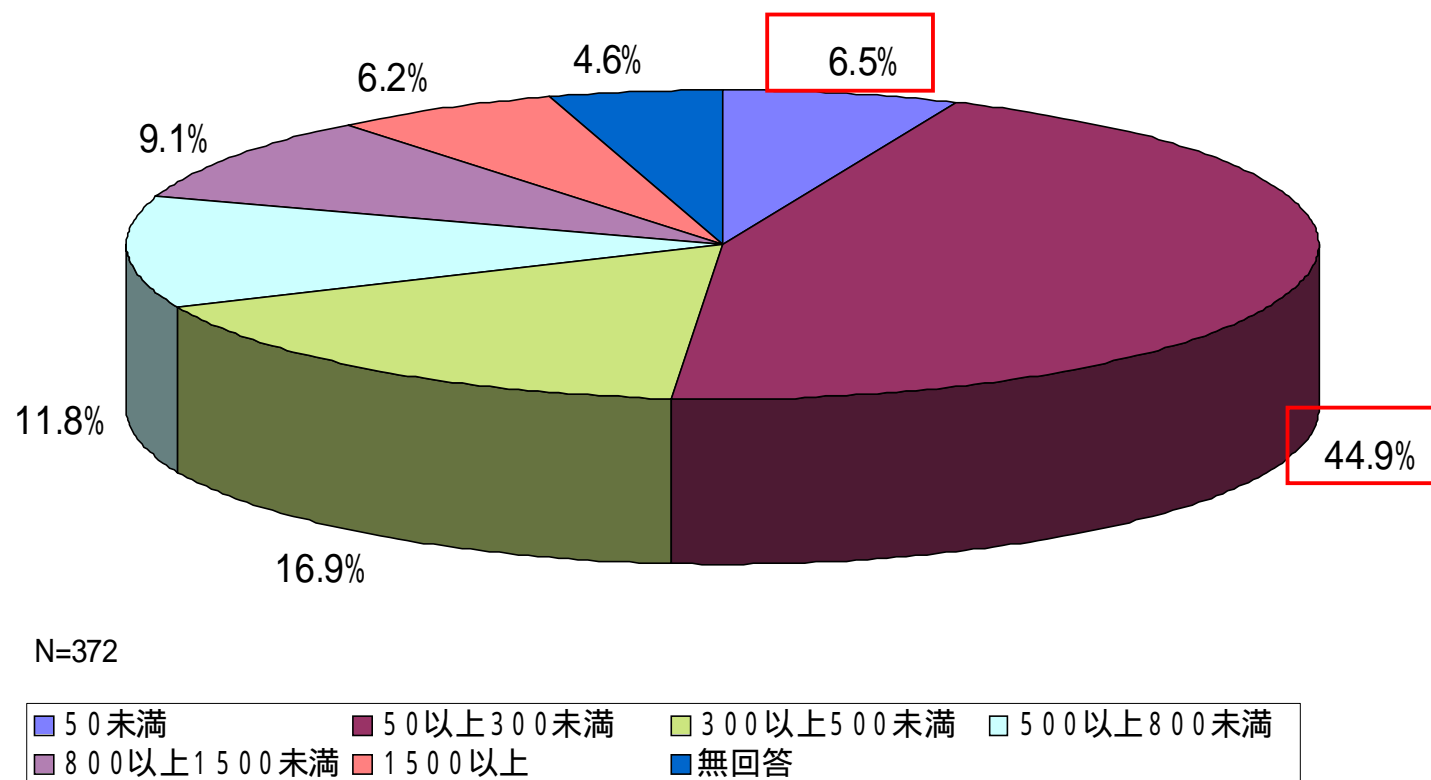
- ・内部統制監査は第4四半期に集中。
重要な欠陥の改善余裕がない中での対応となった。
- ・但し、遅れはかなり取り戻され、年度内にほぼ一巡。

2. 独立的評価の実態

-企業は、評価活動にどのような悩みを抱えているのか？-

Q5-1 . 連結グループ全体の評価対象コントロール数

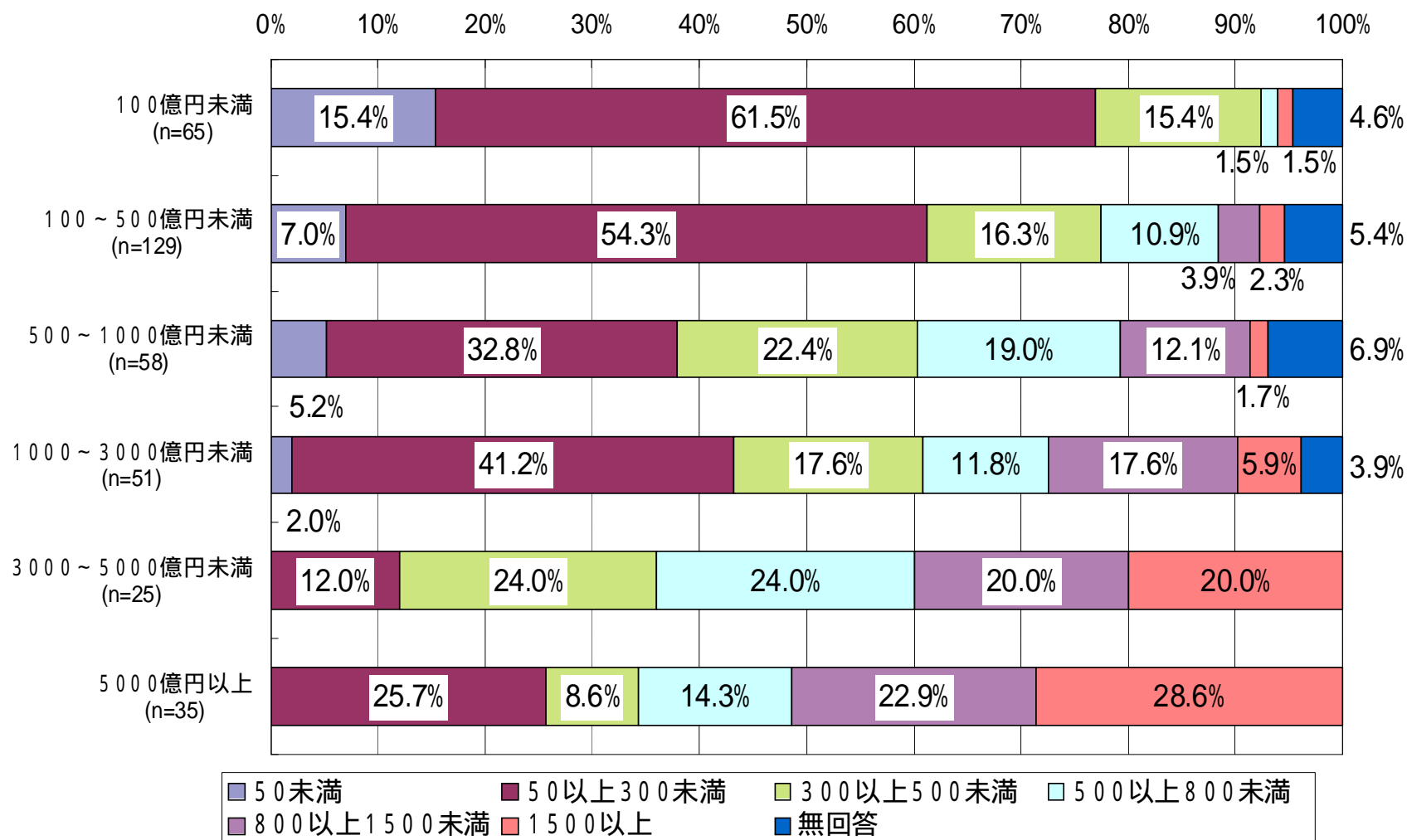
- 過半数の企業は、300コントロール数未満となった。



含む決算財務報告に係る業務プロセス。

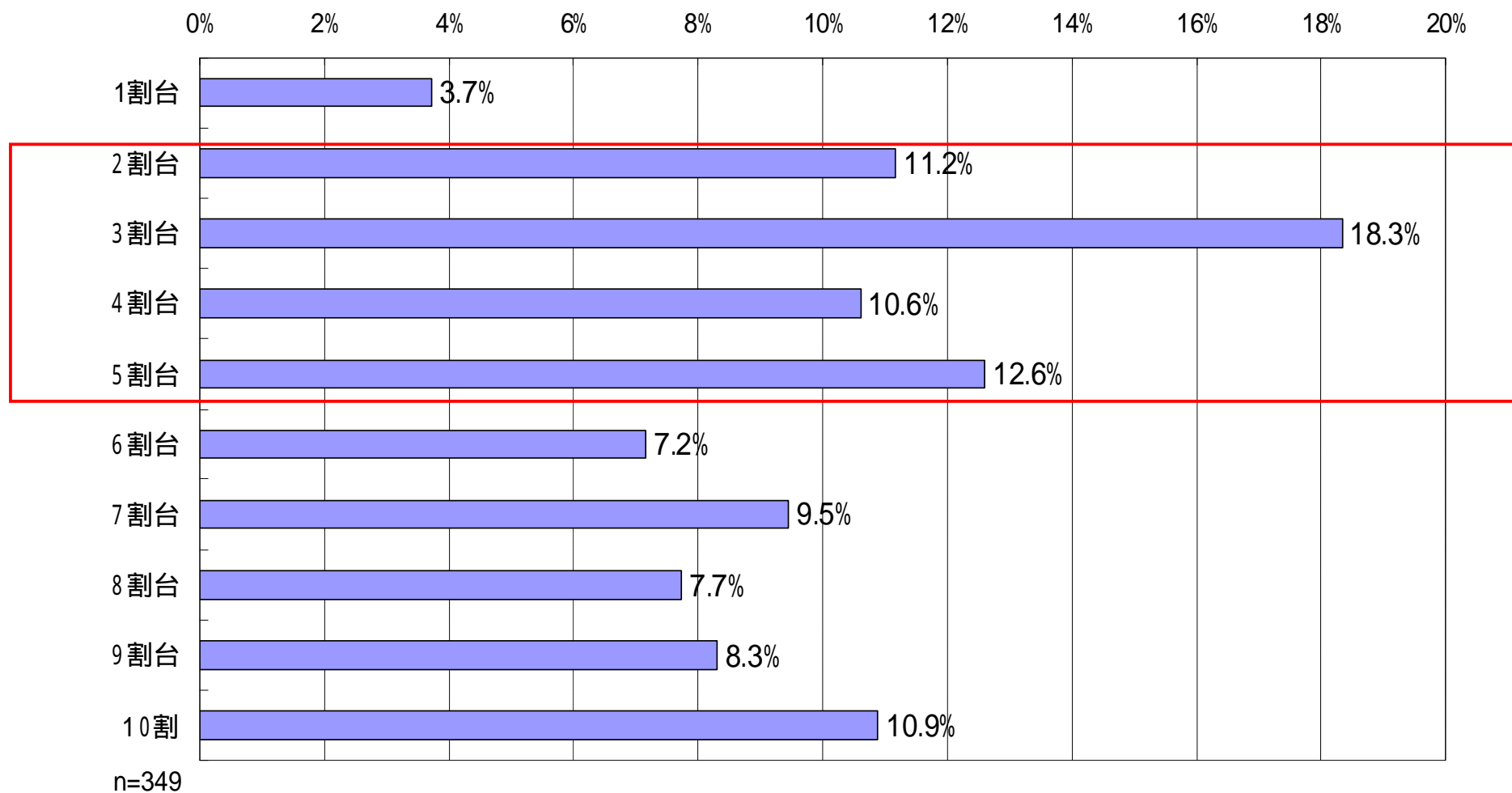
Q5-2 . 連結グループ全体の評価対象コントロール数（連結売上高別）

- 同規模内でもコントロール数は広く分布。コントロール数からは、評価基準の収斂は見られない。



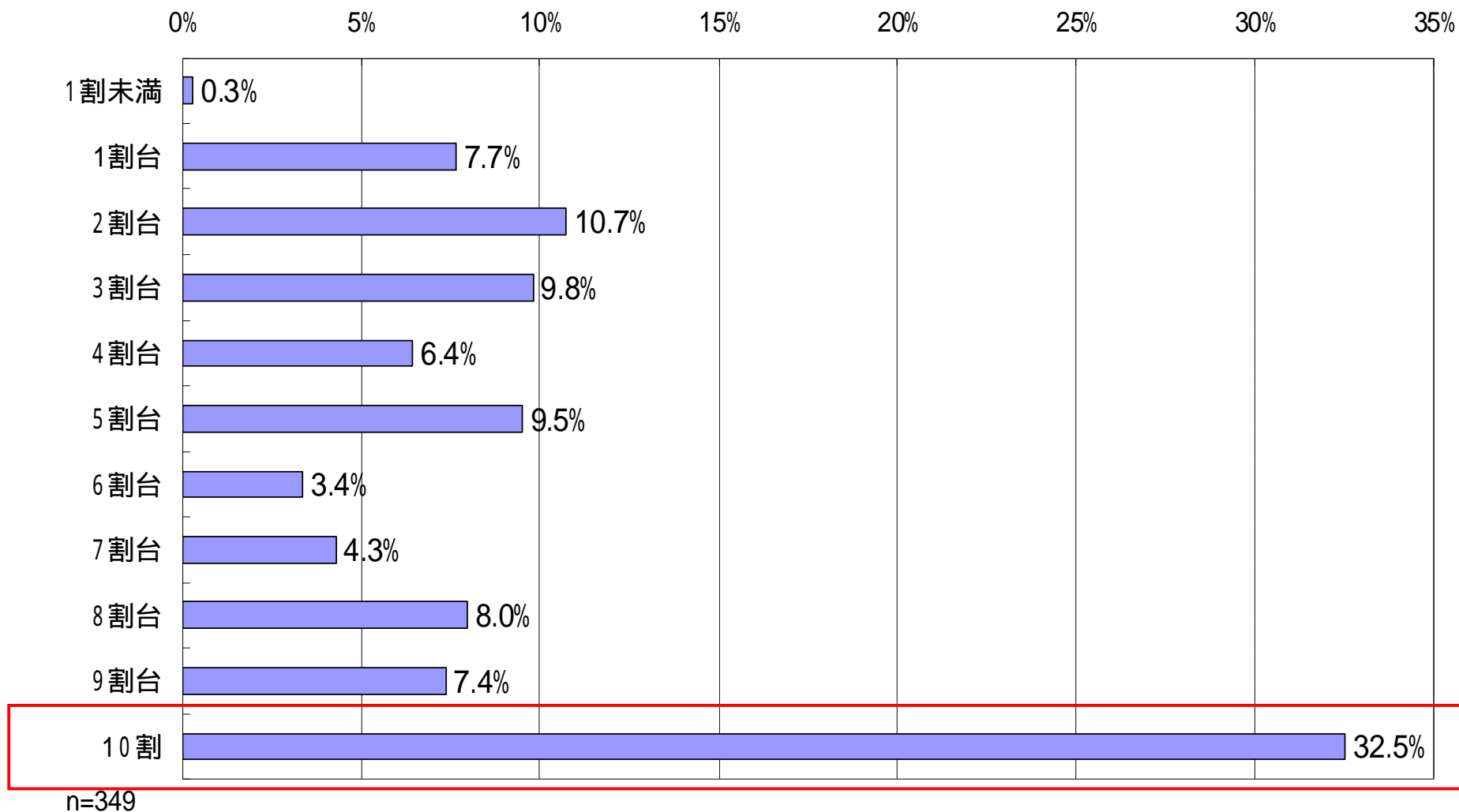
Q5-3 . 設定したコントロールのうち、運用評価対象の割合

- 平均で37%となった。また、2割から5割と回答した企業が多い。



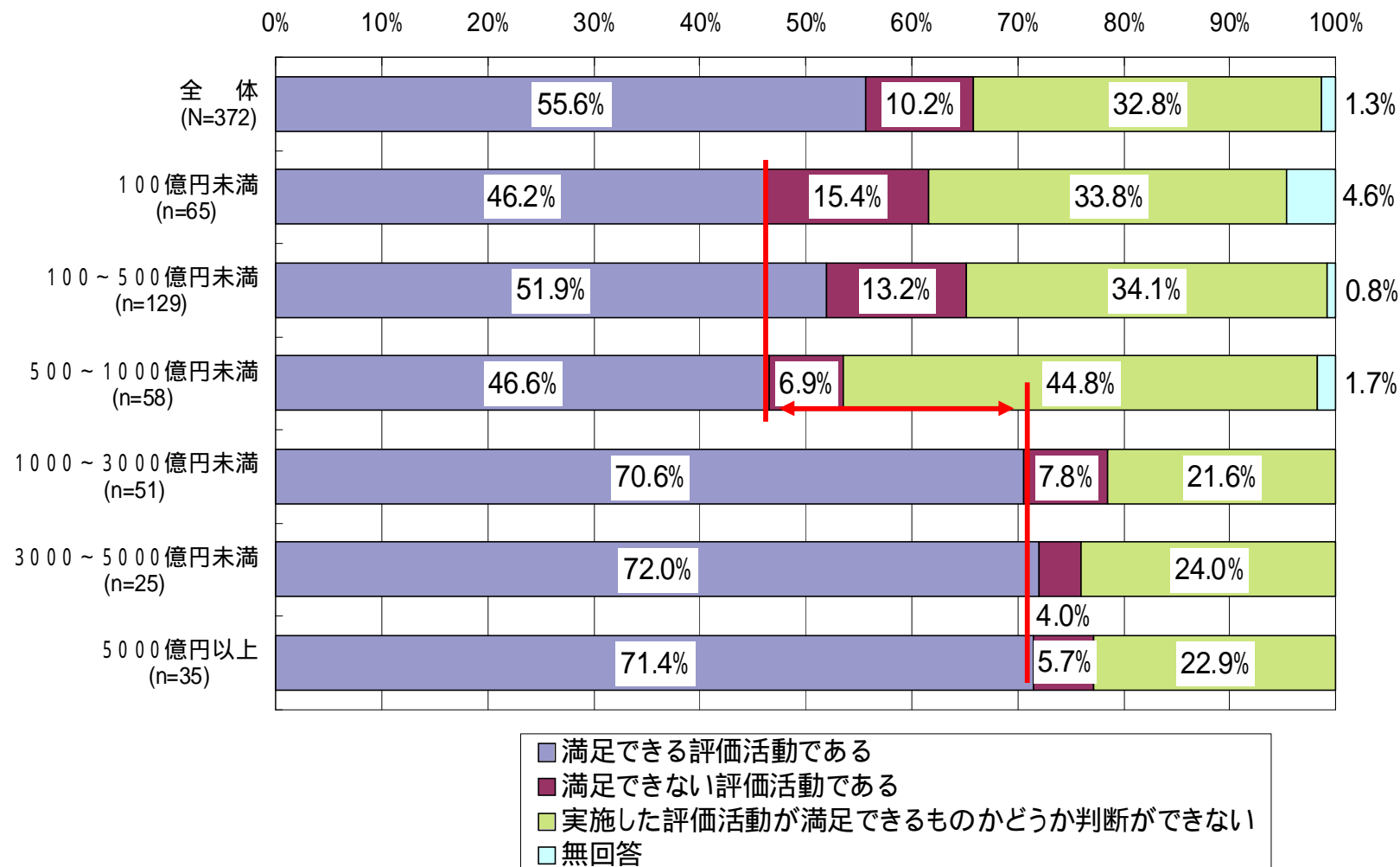
Q5-4 . 運用評価対象コントロールのうち、監査対象の割合

- 平均で64%となった。また、運用評価対象は全て監査対象とした企業が32.5%に上る。



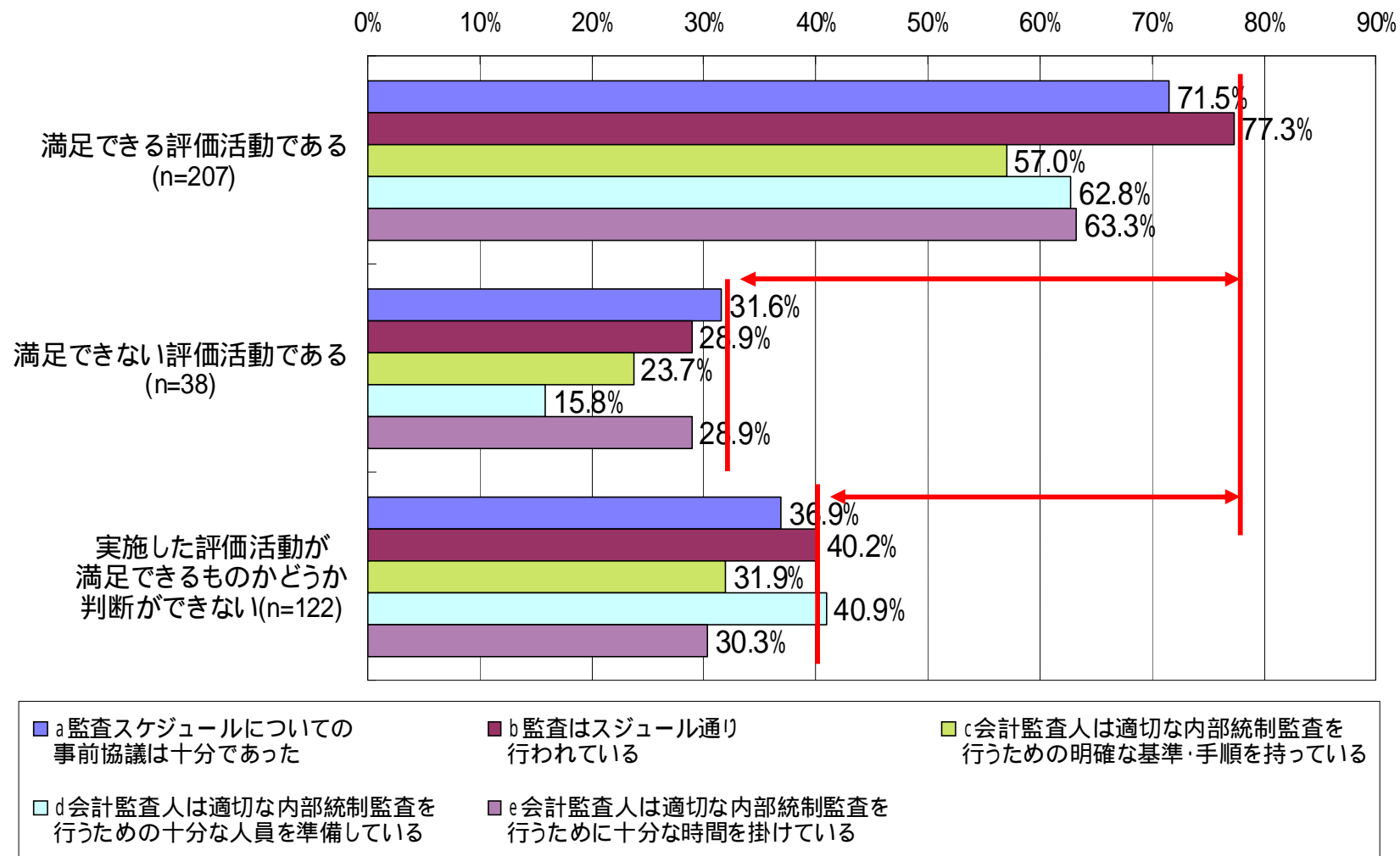
Q6-1 . 評価活動に対する満足度

- 1000億円を境に、満足できる、という回答率が大きく変わる。



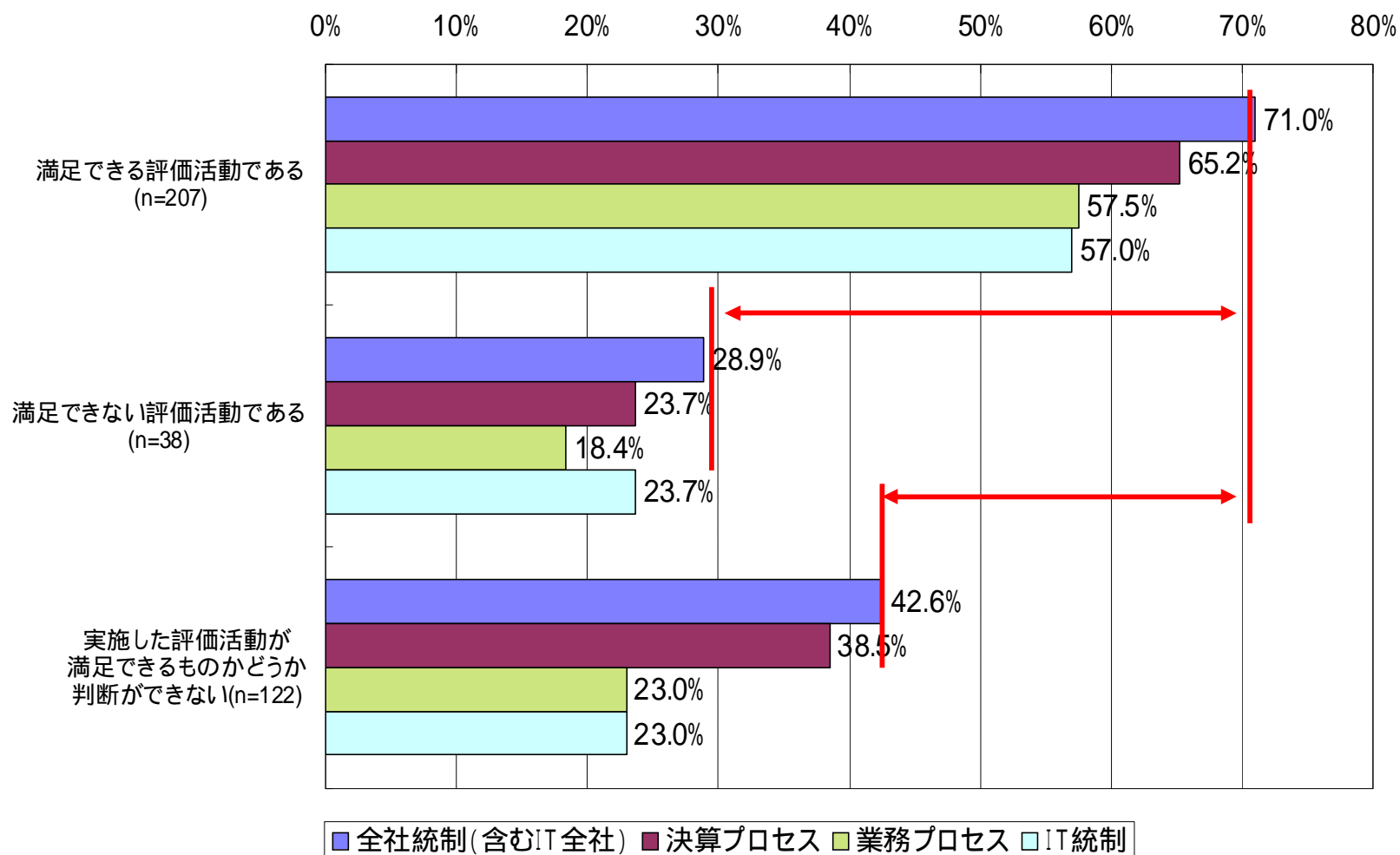
Q6-2 . 満足度と会計監査人の内部統制監査への肯定的意見の比率

•満足できるとした企業は、行われた内部統制監査に対して、肯定的な意見を持つ傾向がある。



Q6-3 . 満足度と会計監査人との意見相違がないとした企業の比率

- 満足できるとした企業は会計監査人との意見相違がない傾向がある。



企業は評価活動にどのような悩みをかかえているのか？

- 評価基準は依然として、解釈に幅が見られるので、自社基準の確立が必要な状況。
- 但し、かなり十分な体制を敷いている企業を除いて、自社基準の確立は高いハードル。
- 結果、会計監査人の判断に左右されざるを得ないという状況。

制度上の
評価基準

・コントロール数から見ると、制度の解釈として、
評価基準のバラつきに収斂は見られなかった。

評価の満足は
何によって
もたらされるか

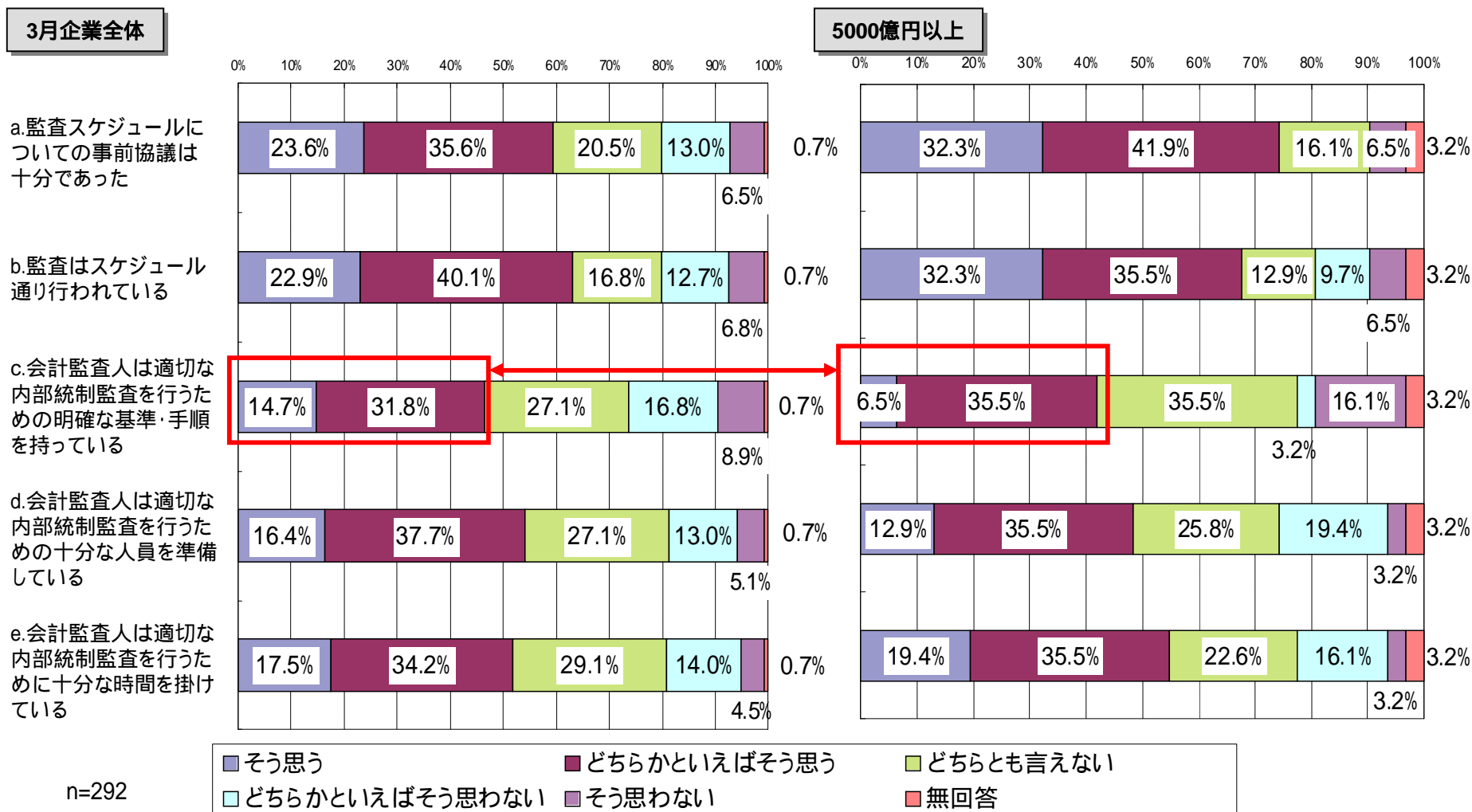
・1000億円未満の企業の満足度は、それ以上の規模
の企業に比べ低い。
・内部統制監査にうまく対応できたかが満足度に影響を
与える。

3 . 会計監査人の内部統制監査 実施状況について

-内部統制監査は今後どうなっていくのか？-

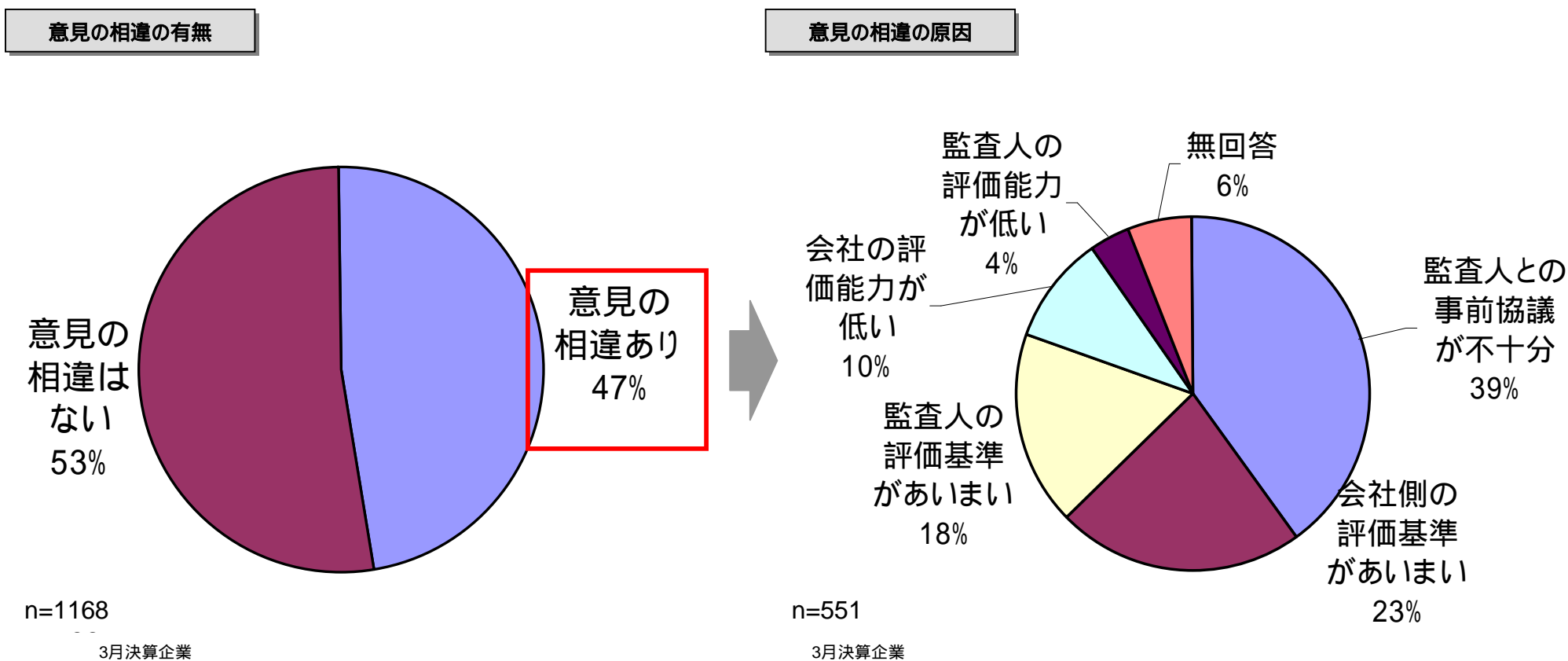
Q8 . 会計監査人監査の実施実態

●5000億円規模は、全体に対して明確な基準を持っているという肯定的意見が少ない。



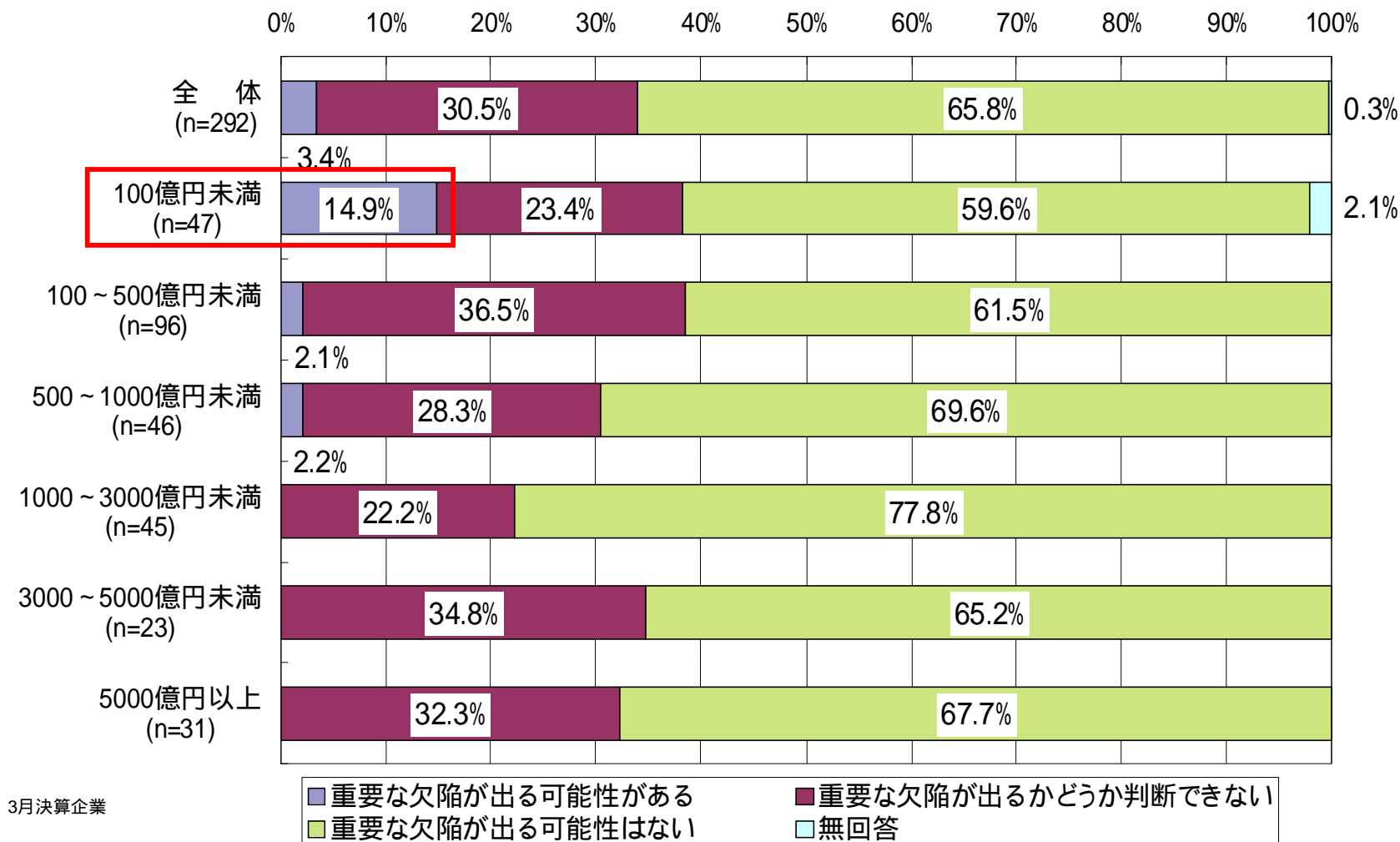
Q10 . 会計監査人と企業による内部統制評価の見解相違

- 半分程度の企業において、会計監査人と意見の相違があったと回答。
- 意見の相違の原因として、会社側・監査人の評価基準のあいまいさという解消し難い要因が4割を占める。



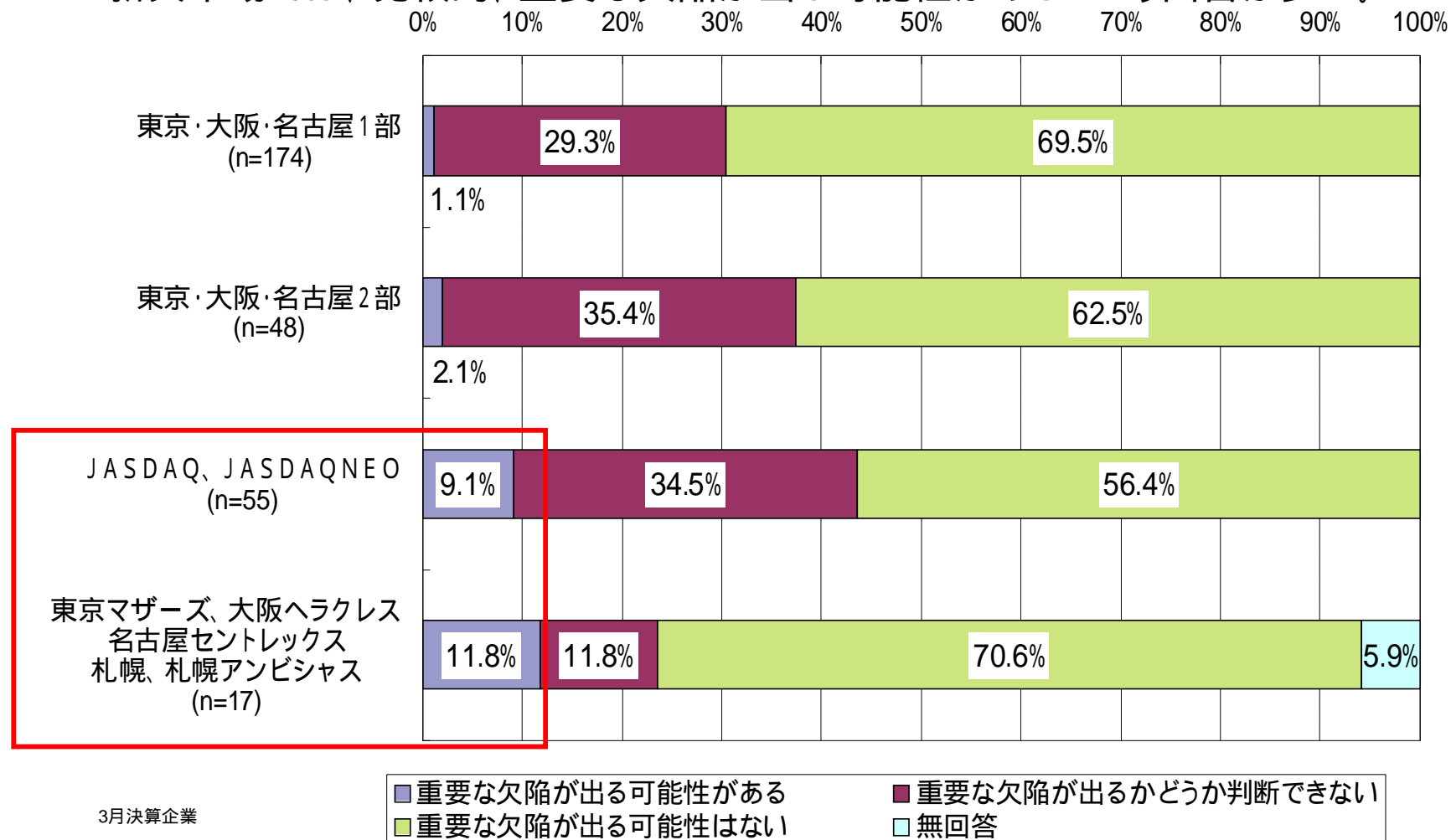
Q11-1 . 重要な欠陥の可能性（連結売上高別）

- 100億円未満の企業において、重要な欠陥が出る可能性があるという回答が多い。



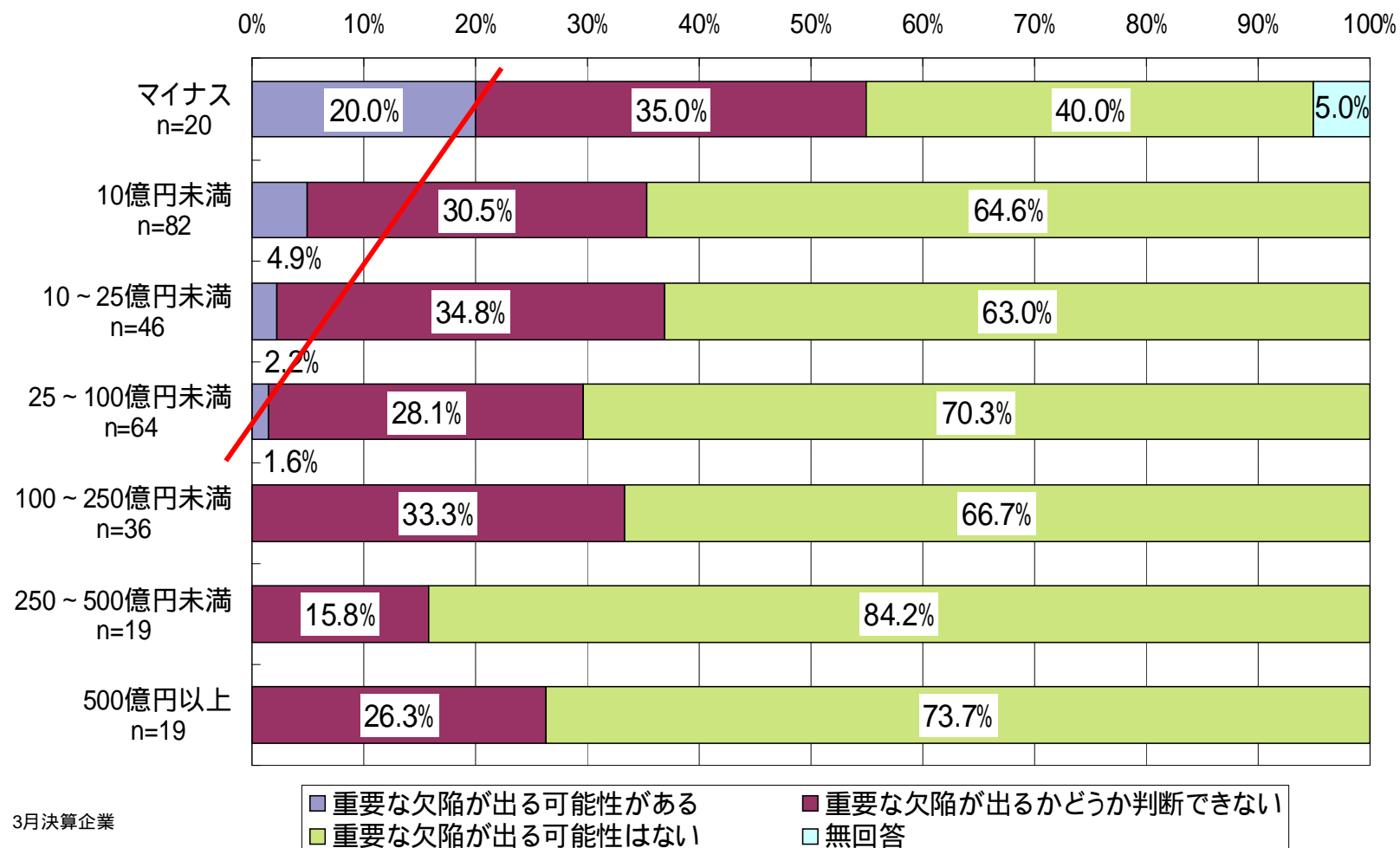
Q11-2 . 重要な欠陥の可能性（上場市場別）

●新興市場では、比較的、重要な欠陥が出る可能性があるという回答が多い。



Q11-3 . 重要な欠陥の可能性（連結経常利益別）

- 実施基準における金額基準がかなり順守されていることが窺える。



内部統制監査は今後どうなっていくのか？

- 会計監査人側も明確な基準を持っていると言い切る事はできない。
- 初年度の“前例”に基づいた評価となっていく可能性。

会計監査人の 評価基準

・ 明確な自社基準があると思われる大規模企業で、
会計監査人の評価基準に疑問を持つ傾向。

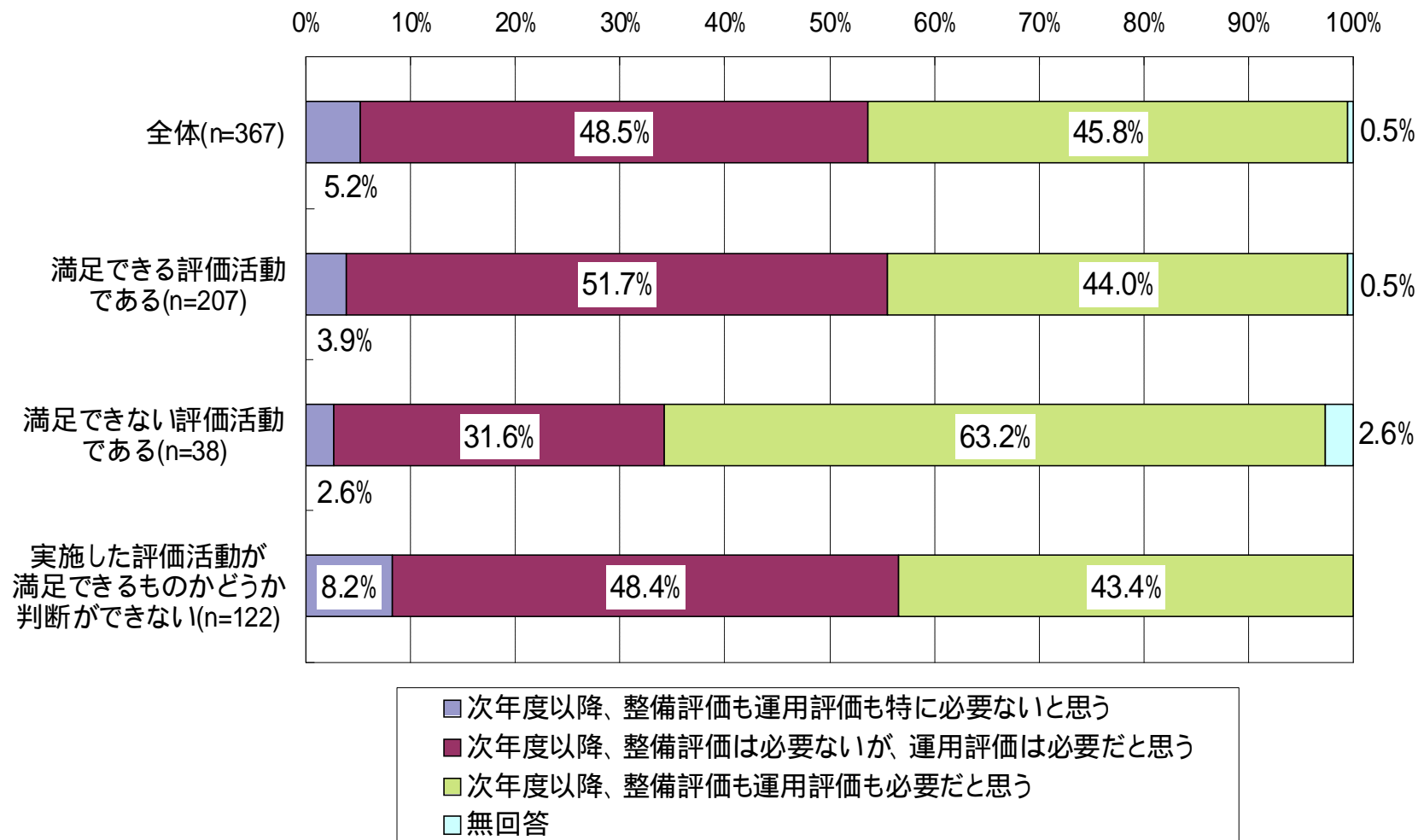
・ 3月決算全体でも、半分程度が、会計監査人の評価
基準の明確さに疑問を持っている。

4 . 内部統制報告制度について

-企業は内部統制報告制度をどう捉えているのか？-

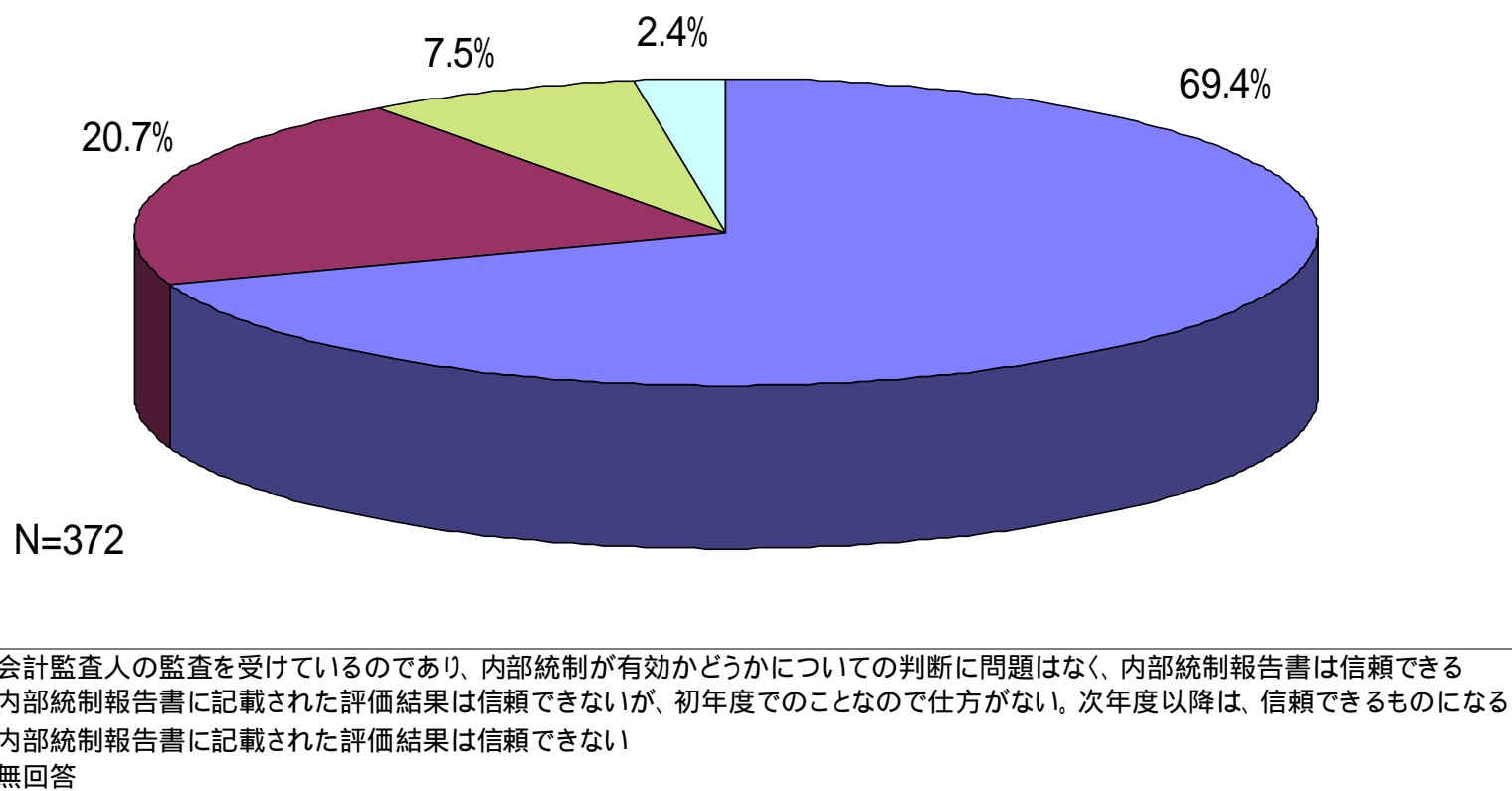
Q12 . 次年度以降の評価活動の必要性

●初年度の対応に課題を残した企業が次年度評価を丁寧に行う必要性を感じている。



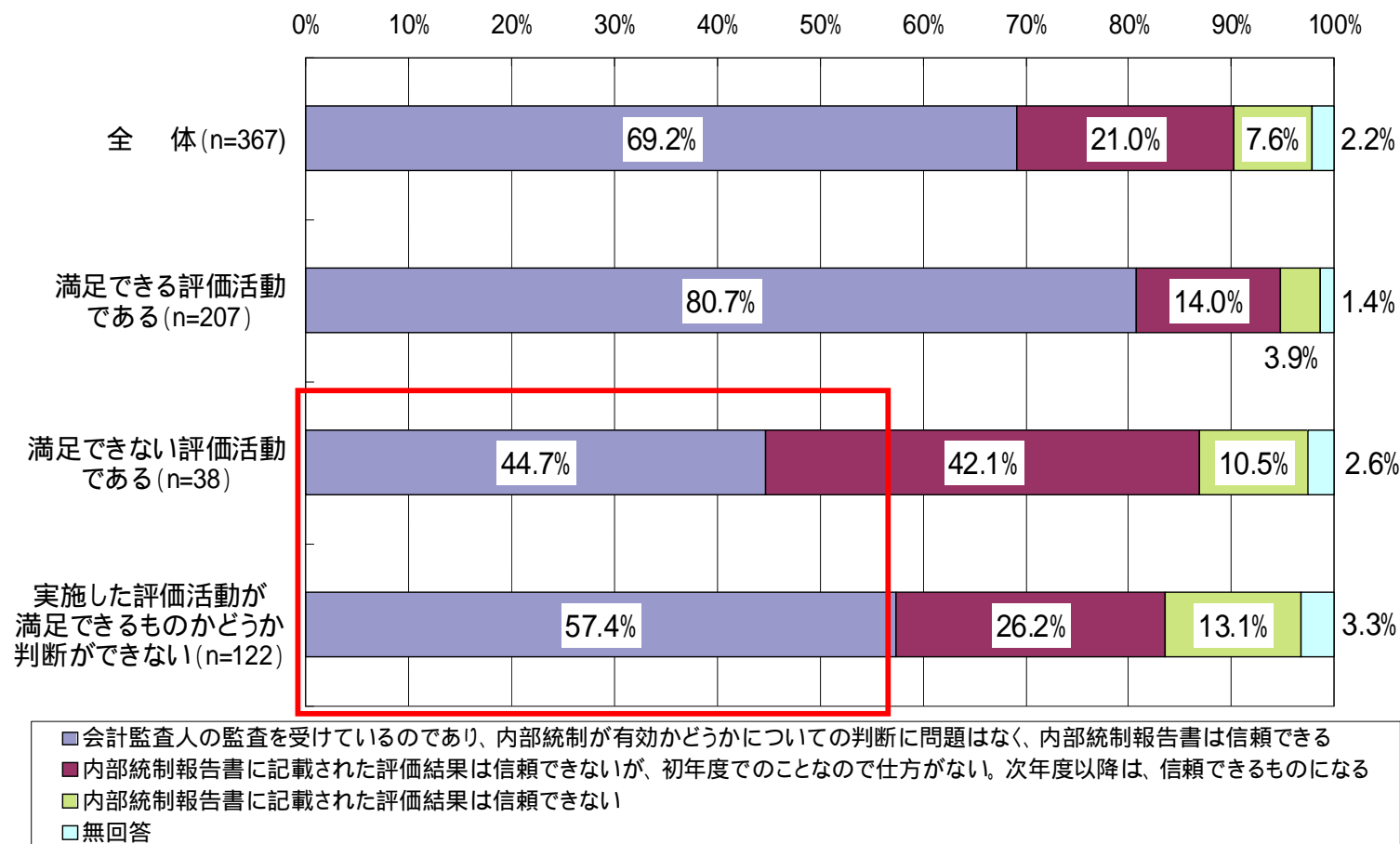
Q13-1-1 . 内部統制報告書の信頼性（全体）

- 評価基準のバラつきがあるにも関わらず、このバラつきは会計監査人によって信頼性が確保されるという見方が窺える。



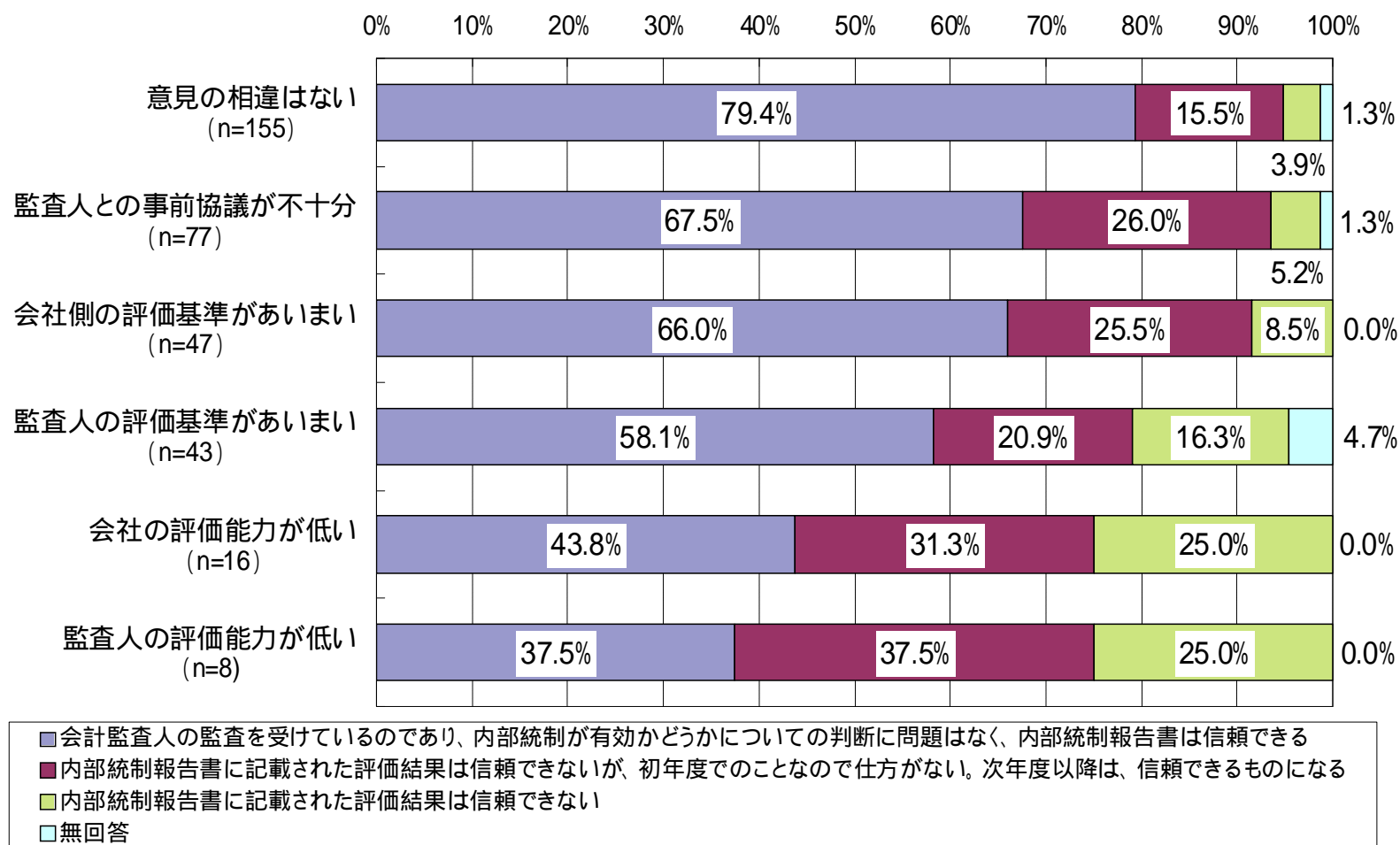
Q13-1-2 . 経営者評価の満足度と内部統制報告書の信頼性

- 満足できない、わからないと回答した企業でも、「半数程度が内部統制報告書は信頼できる」と回答。

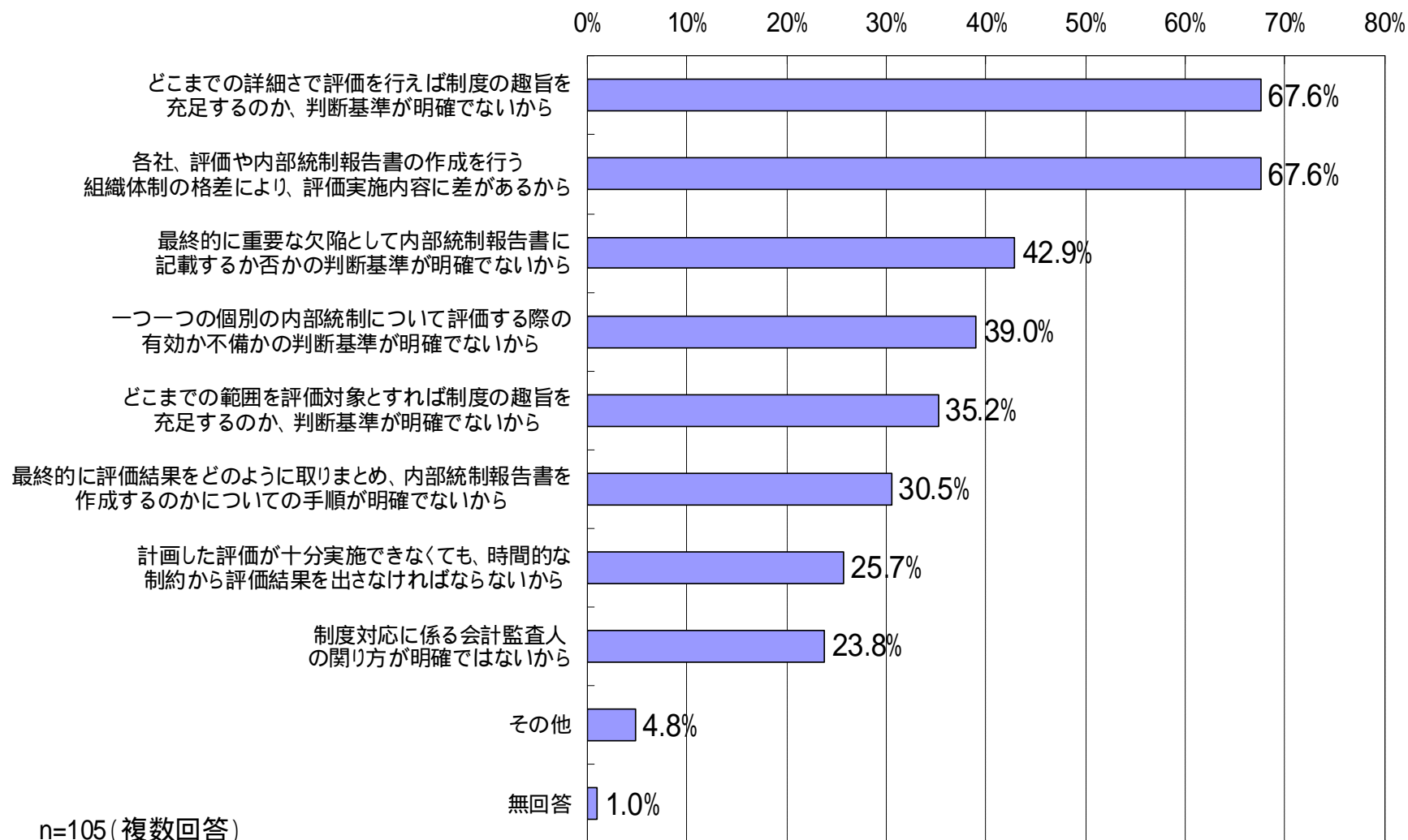


Q13-1-3 . 会計監査人との意見相違の状況と内部統制報告書の信頼性

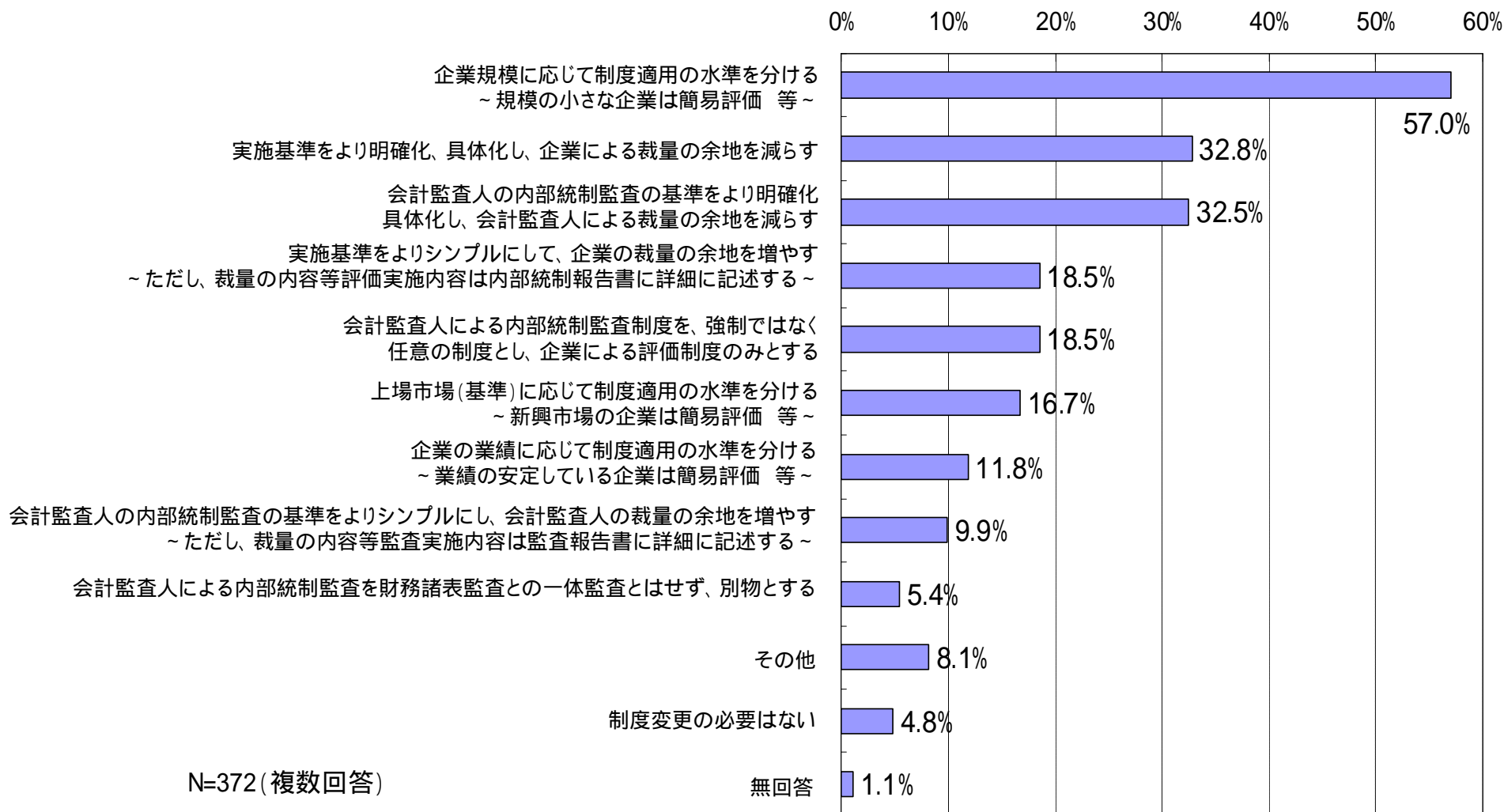
- 会計監査人との意見相違がなければ、内部統制報告書の信頼性が高まると考えられている。



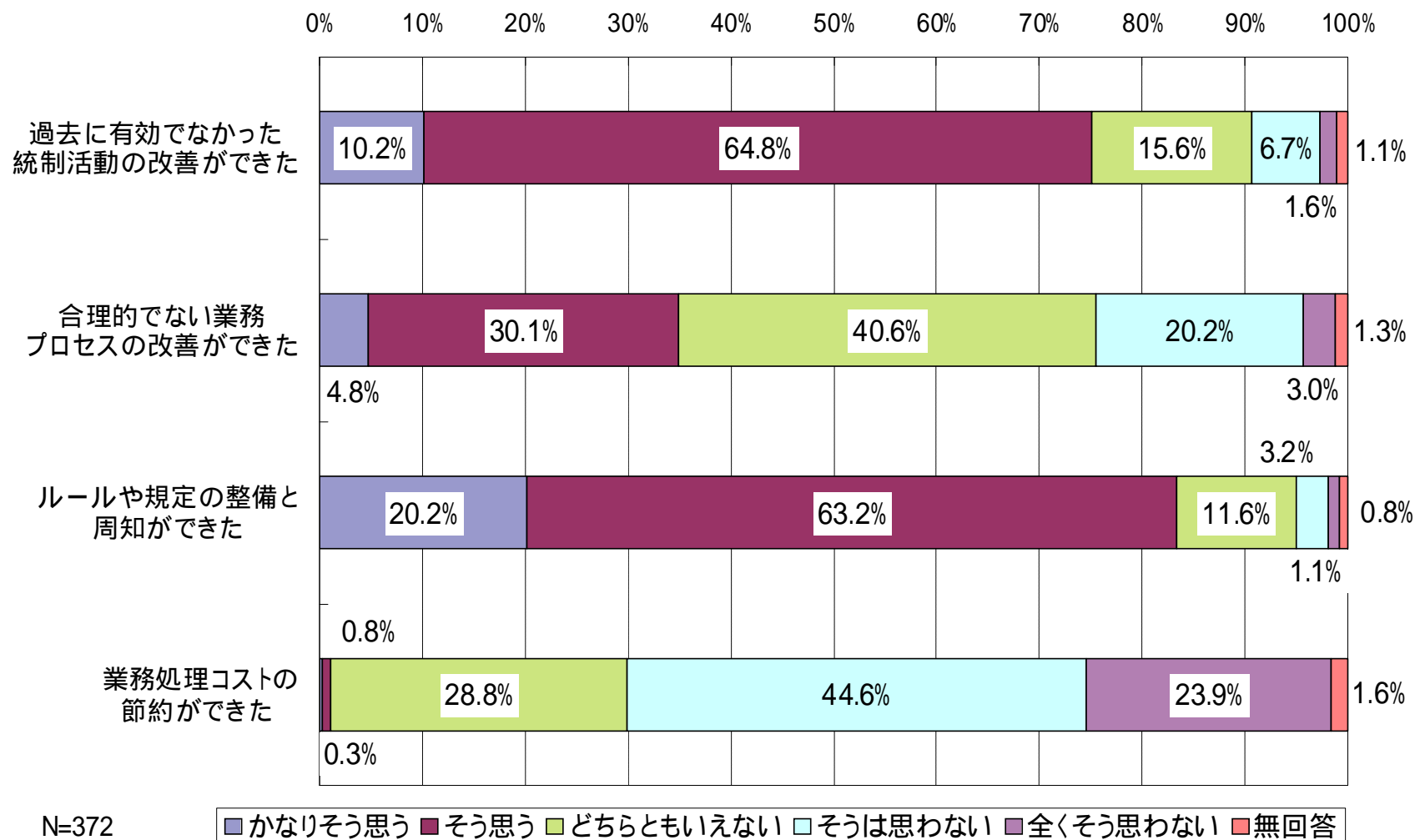
Q13-2-1 . 内部統制報告書が信頼できない原因



Q14-1 . 現行の内部統制報告制度の見直しの必要性



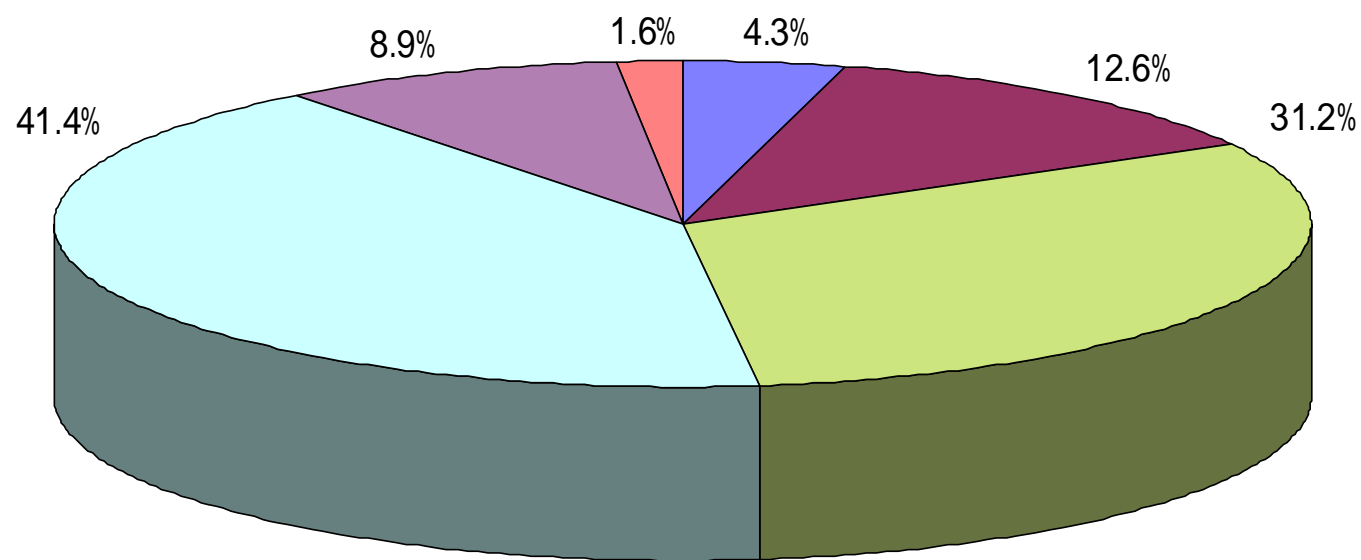
Q15-1 . 内部統制評価活動の効果について



Q15-2 . 内部統制評価活動の具体的な効果の有無

- 約半数が具体的な効果があるかわからない、もしくはない、と回答。

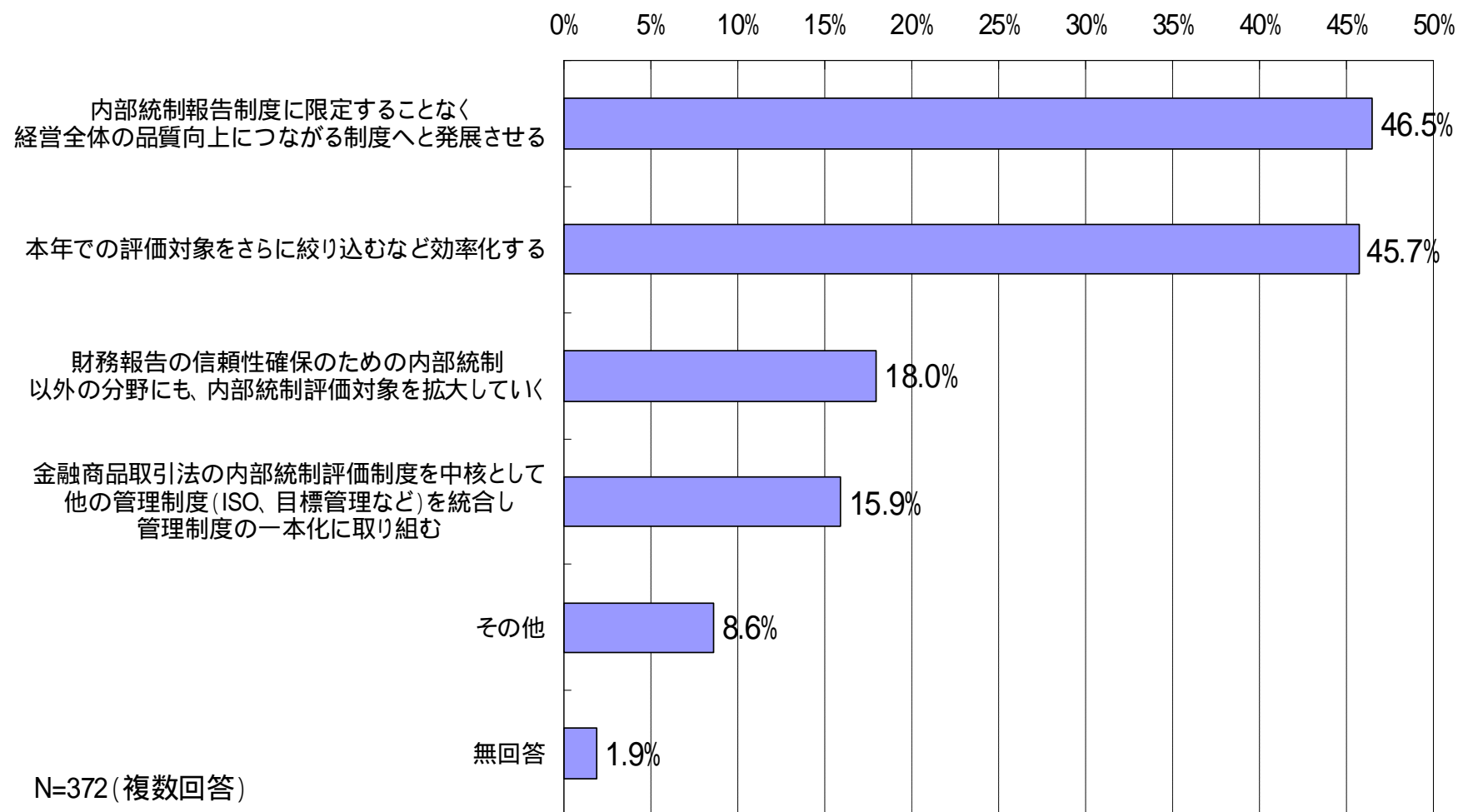
特に、評価を実施することによる具体的な効果は見られなかった



N=372

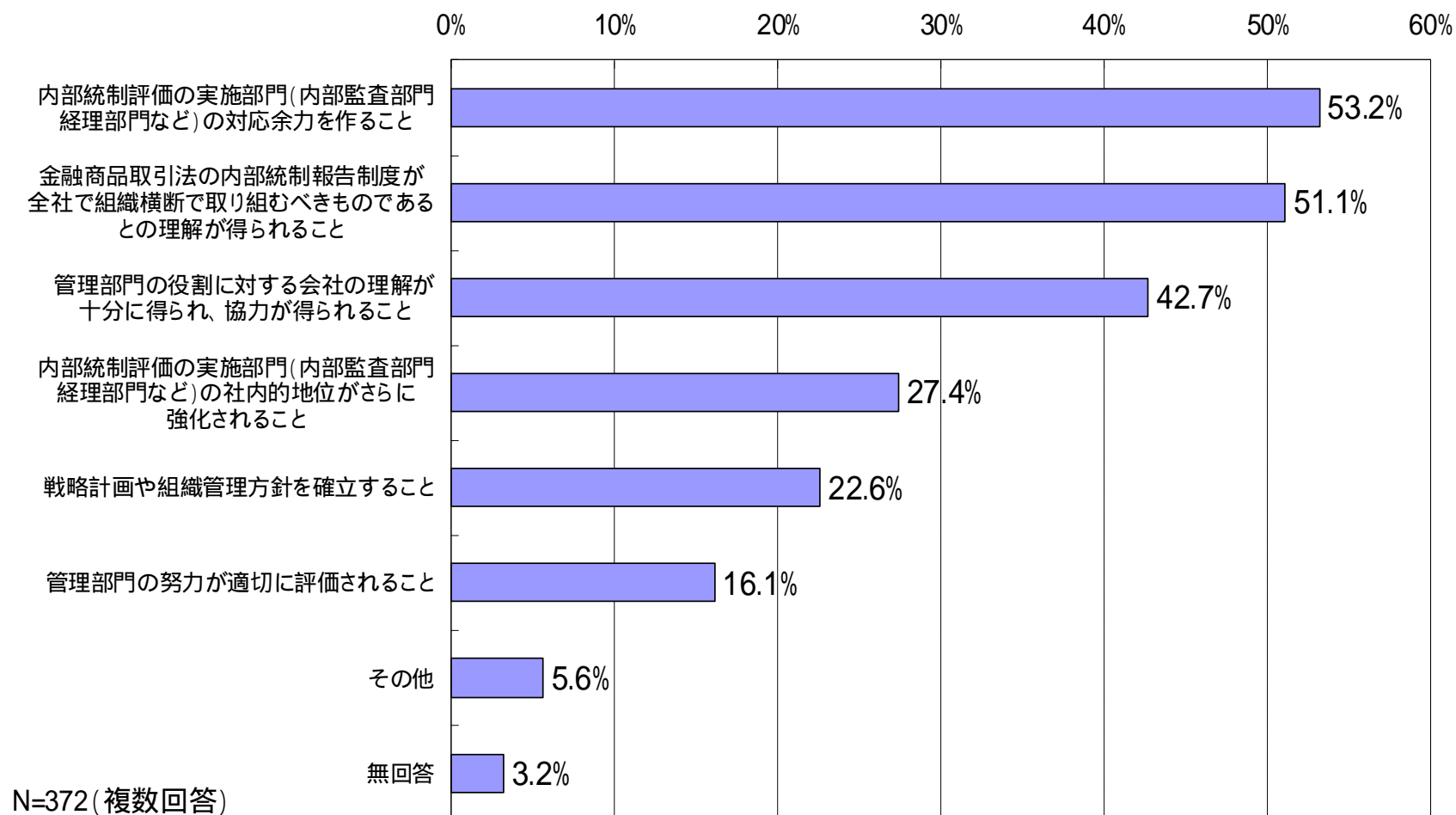
■ かなりそう思う
 ■ そう思う
 ■ どちらともいえない
 ■ そうは思わない
 ■ 全くそう思わない
 ■ 無回答

Q16-1 . 次年度以降の取組方針



Q16-2 . 取組の前提条件（必要な解消事項）

- 評価実施部門の対応余力や社内の理解の問題が特に実務担当者の悩みのようである。



企業は内部統制報告制度をどう捉えているか？

- 評価基準の曖昧さを背景に、内部統制報告書の信頼性は、会計監査人が確保するものであるという捉え方が窺える。
- 対応を有用なものとする為には、経営品質の向上という内部統制システムの有効活用や、効率化が必要であるものの、取組にはハードルがある、と認識されている。

・内部統制
報告書の
信頼性

・会計監査人による内部統制監査の結果が良好であれば、内部統制報告書は信頼できるという考えが窺える。

・制度対応の
効果

・初年度の取組では、経営に対する効果に疑問を持つ企業が半数に上る。

・内部統制システム自体は、経営有効に活用したいという声が半数に上るが、実際は難しいのではという悩みが見て取れる。

5. 内部統制報告制度の問題点と 今後の取組に必要なもの

内部統制報告制度が抱える問題点

制度の解釈として、評価基準はいぜんとして「あいまい」



自社の評価基準の確立は、高いハードル。



評価活動に満足できたかは、「内部統制監査にうまく対応できたか」による。



内部統制報告制度は、会計監査人の要求に対応するものという認識。



評価活動は、よほどの大きな変更がない限り、粛々と同じ対応を行う形式的なものに。



“実の伴わない”形式的な評価の繰り返しとなる可能性！

企業としての取組に必要なもの

上場コストとして、割り切るには、少なくない負担・・・

コストをかけて構築・運用している「内部統制システムと評価活動」を、
経営に役立てたい！

でも、なかなか取り組みが難しい実態・・・

評価活動を担う部門
の実施余力がない・・・

内部統制システムの有用性が、社内では
認知されない・・・

どのように経営に対して、“有効”に活用できるのか？

対応余力を作る為に、
評価活動を効率化！

経営目標達成のための
人材育成に活用！

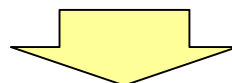
経営システムへの
展開！

3 . J-SOXを経営推進に活かす！ ～ 攻めの内部統制の実現～

J-SOXが残したもの

J-SOXは何だったのか？

1. 基幹業務プロセスを整理した。
2. 財務報告の信頼性に係るリスクの整理と統制を整備した。
3. 関係会社を含む全社を巻き込んだ運動を展開した。
4. 管理部門が中心に、全社各部に対して、内部統制の有効性の評価を実施した。



内部統制の整備運用評価制度の導入

J-SOXは何を残したか？

1. RCM 経営管理活動の把握手続き
- ・リスクに対する統制活動の対応
 - 環境変化やリスクに対する統制の形式(タイプ)の選択
 - 会社にとって不利益になるものの判断基準の設定
 - 統制形式の選択を通して経営活動の特色付け

2. チェックリスト 目標への充足状況の把握手続き
- ・目標に対する充足状況の確認のためのチェック項目化
 - ・複雑な管理活動の要点を整理し明確に

3. テスト(評価)手続き 業務処理品質の保障手続き
- ・業務処理の品質を判定する能力の評価
 - 個々の業務活動に意味を与える
 - 個々の業務相互間の関係性の維持・向上

部門横断のコミュニケーション基盤の整備

内部統制の整備と評価活動により、自分達で問題解決する能力を身につける経験の「場」を提供した。

内部統制という新しい価値基準による既存業務処理の問い直し

コントロールという観点から、管理者の役割、他部門との関係性の問い直し

管理部門のエンパワーメントにより
影響力を発揮し、問題解決の表舞台へ



部門横断のコミュニケーション基盤の整備

- ・自己点検、不備の改善、内部監査人による評価、不備改善を推進する人材の配置
- ・内部統制の整備を通して、新しい全社的規模でのコミュニケーション機会の提供

コミュニケーションの扉



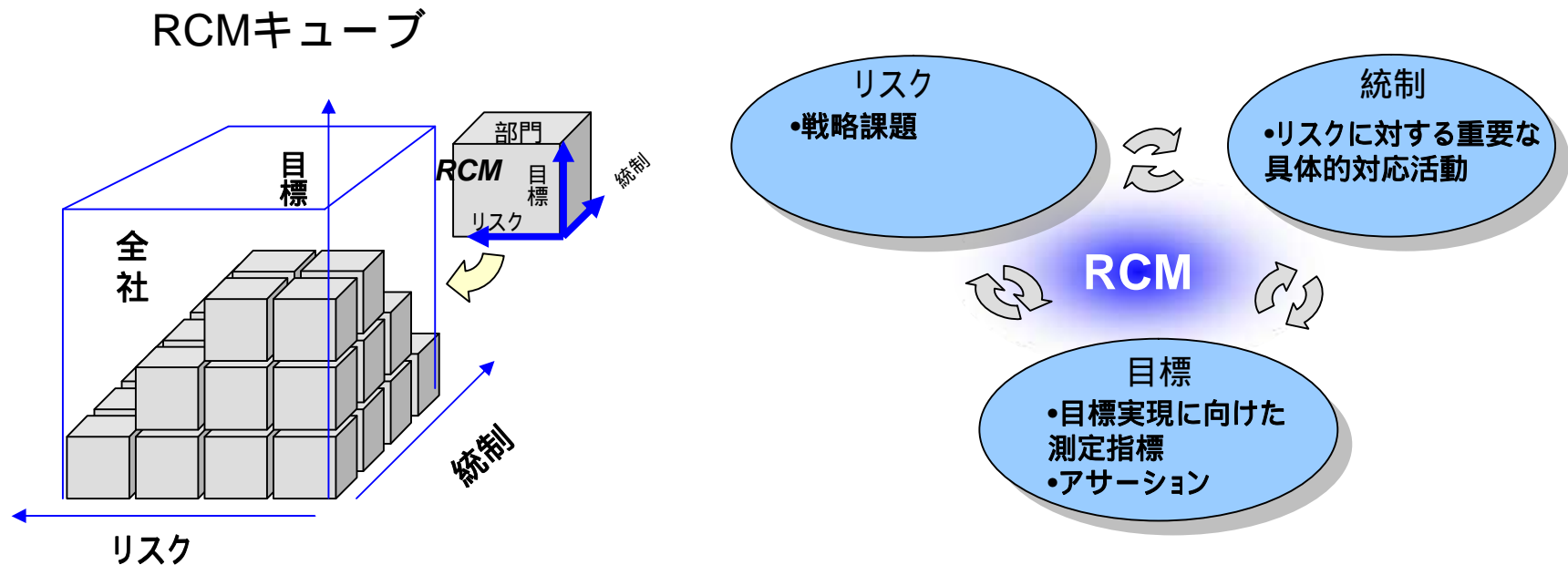
J-SOX という鍵

RCMの経営管理全般への拡大活用

- 従来、監査で活用されてきたリスクコントロールマトリクス(RCM)は、組織全体を対象にしたリスクの識別、統制整備、統制目標管理などを実践する優れたツールである。
- RCMは、監査の領域に限定されるものでもなく、経営目標の実現を阻害するリスクの管理統制分野全般で活用できる。
- 多くの上場会社は、J-SOX対応で、RCMを財務報告の信頼性確保の分野で活用し、限られた分野ですが経験済み。
- 全社共通の枠組みとして、RCMを活用して、リスクの管理、経営目標の達成の実践活動を可視化することが可能。

RCMの経営管理全般への拡大活用

- リスクコントロールマトリクスは、
 リスク
 リスク対応と目標達成にむけた統制活動
 経営活動目標指標
 を三位一体でモニタリングを行うためのツールである



経営推進に徹底活用！

活用のための具体的アクション

～ 効率的な評価活動の実現 ～

効率的な評価活動を阻害する3つの要因

内部統制評価を進める体制が構築できなかった

評価対象範囲(対象企業 / 対象プロセス等)が多岐に渡る

評価手法・ツールが複雑になっている

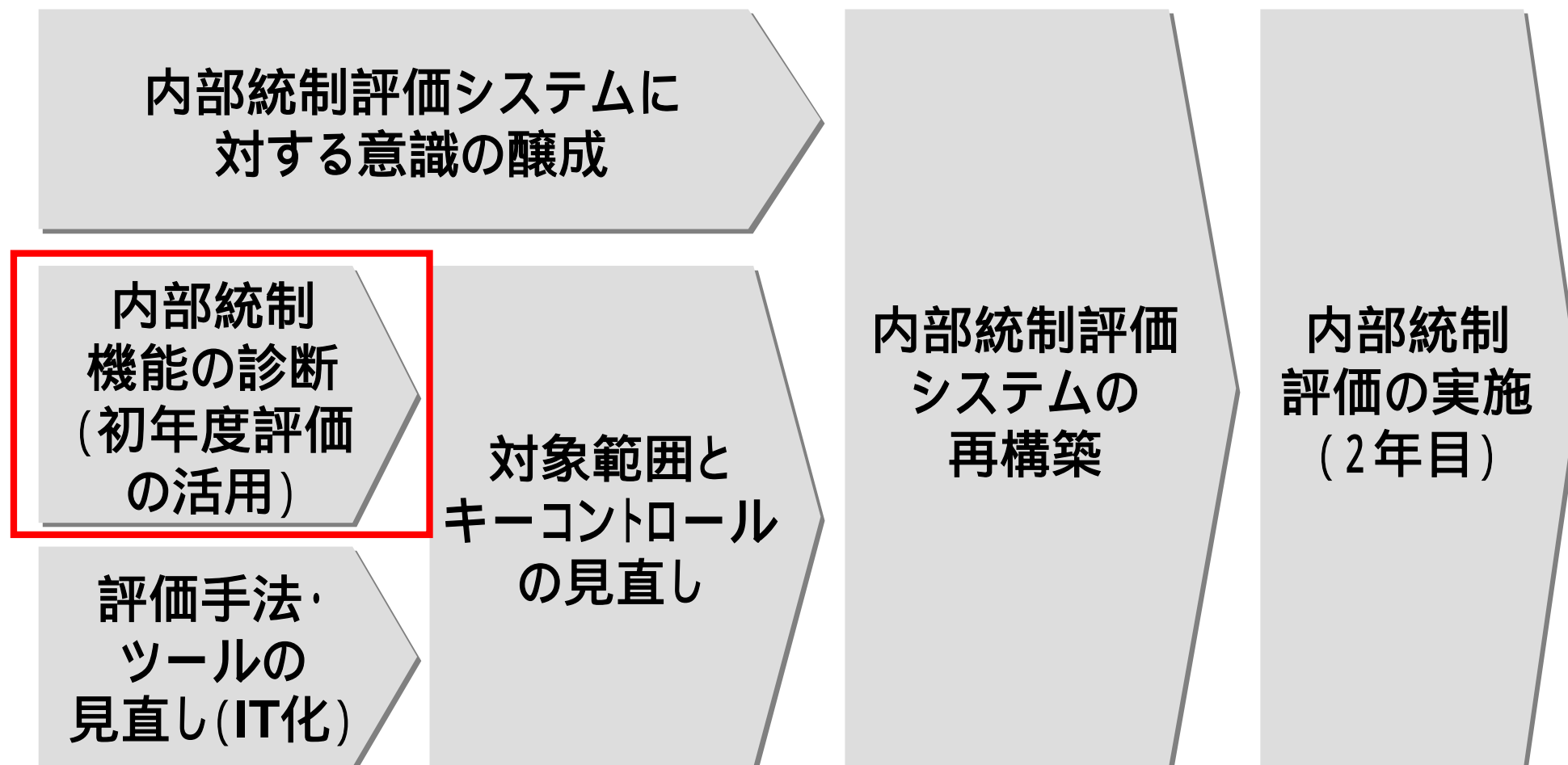
効率的な評価活動を実現するための視点

内部統制評価システムの経営プラットフォーム化
(リスクに対する統制を組織全体で整備するという意識の醸成)

評価部門の機能の強化と活用
(リスクの低減や失敗コストの発生を防ぐ機能の充実化)

**リスクアプローチによる
評価範囲・キーコントロールの見直し**

効率的な評価活動を実現するためのステップ



内部統制機能の診断ポイント（例）

- まず、初年度の内部統制評価結果より明らかになった自社の課題に加えて、下記の視点（一例）で示す内部統制機能の診断ポイントにおいて、自社の課題を明確にし、今後、どのように内部統制を充実させるかのロードマップの検討が重要である。

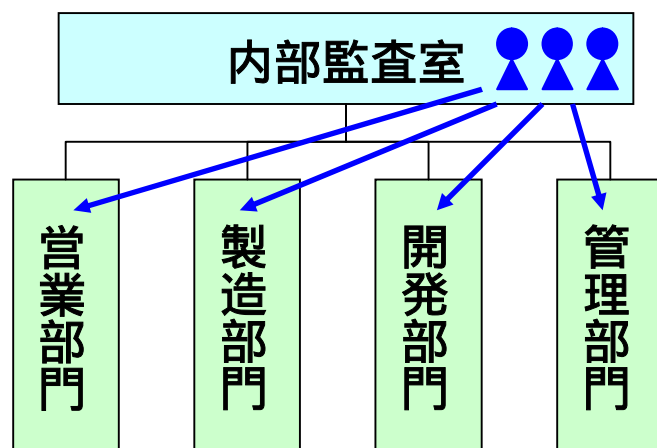
診断ポイント(例)	概要
内部統制に対する理解度	経営層、プロセスオーナー、現場等における内部統制に対する理解度
内部統制評価体制	評価体制(各部門の役割・責任)、経営層への報告ルート・会議体、進捗管理の実態
不備への対応状況	初年度評価で明らかになった不備への対応状況
内部統制評価手法・ツール	評価手法(マニュアル)の明文化、効率的に評価できるツールかどうか(過剰な評価ツールでないかどうか)、文書変更等への対応体制
監査法人対応の体制	対応者(経営層、内部監査部門、経理部、現場等)での情報共有、指摘事項への対応体制
規程・ルールの整備状況	規程・ルール、マニュアルの整備状況、変更/承認ルール
リスクマネジメントの対応状況	リスクマネジメントの対象範囲(J-SOX 経営活動全般)

効率化の事例（例）～内部統制評価に自己点検の活用～

- 一般的に内部統制評価が内部監査室等の一部の部門で実施されていることが多い。
- そのために、内部統制及びその評価に対する現場の理解が得られないなどの問題が生じている。また、現場が主体的に実施すべき統制活動においても影響が生じている。
- そこで、内部統制評価に現場にも内部統制評価の機能を担ってもらうことで、内部統制に対する理解を醸成することで、効率的な内部統制評価を実現する。

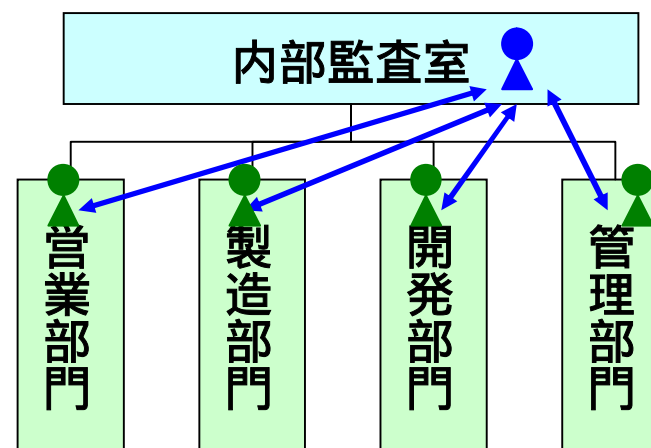
現状の内部統制評価体制（例）

- 内部監査室の部員が内部統制の評価を実施していた。
- 現場は受身のために、日々の統制活動においても課題が見られた。



新しい内部統制評価体制（例）

- 現場にも内部統制評価の機能を持たせることで内部監査室のリソースは削減させる。
- 現場に内部統制への意識を醸成させることができ、日々の統制活動の向上が期待できる。



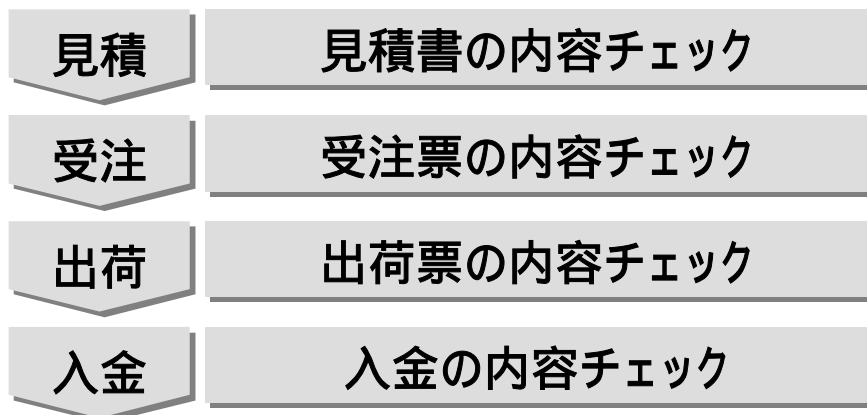
効率化

効率化の事例（例）～業務プロセス分野におけるキーコントロールの集約化～

- 業務プロセス統制分野で内部統制文書(3点セット)を作成したものの、キーコントロールが明確になっていない、また、サブプロセスを詳細に設定したことによって、評価対象のコントロールが膨大になっているケースが散見される。
- サブプロセスを集約化し、キーコントロールを明確にすることで、効率化が図られる。

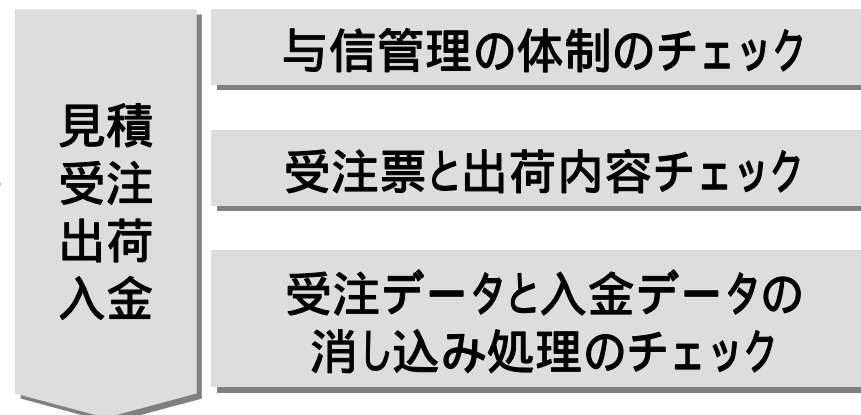
現状の評価対象コントロール(例)

- サブプロセスを細かく定義したために、無理やり評価対象コントロールを設定してしまった。



新しい評価対象コントロール(例)

- 前後におけるサブプロセスを含めて、コントロールを考えることで、効率化及び本質的なコントロールの設定が可能となる。



〔参考〕統制コスト削減の目のつけどころ

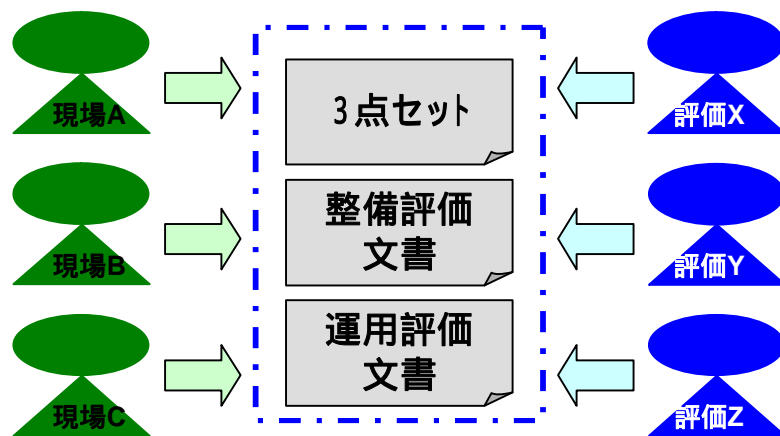
- J-SOXで作成したフローを逆に遡り、業務の目的達成に不必要な統制を見つける。
- 5年以上変わらない業務は、必要性を含めて、変わらない理由を確認する。
- 定められた権限と責任の体系が、現状業務処理の実態に合っているかを確認する。統制を発揮すべき、ふさわしい部門や責任者への集約を考える。
- 複数の人による複数の統制からなるプロセスは、キーコントロールを設定し、集約の可能性を検討する。
- ITで代替できる統制を増やす。

効率化の事例（例）～内部統制評価文書の見直し・IT化～

- 整備・運用の評価文書が複雑になっており、評価に時間がかかる。複数の評価者で評価を行なっているために、最新文書が管理できなくなった。部署名が変わったために、部署名を1つ1つ変更した。などの内部統制評価文書に対する悩みが散見される。
- 前項のキーコントロールの集約も検討した上で、従来、エクセルで作成していた文書を内部統制文書作成・管理ツール(例:iGrafX等)で変更し、2年度以降効率的な内部統制評価を実現する。

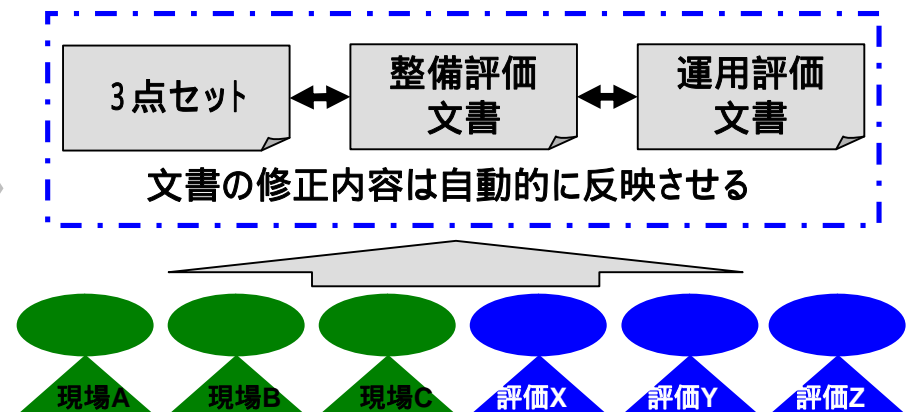
現状の文書管理(例)

- 文書間が連携しておらず、また、同一文書が複数担当者が共有しているために、最新文書が分からなくなった。



新しい文書管理(例)

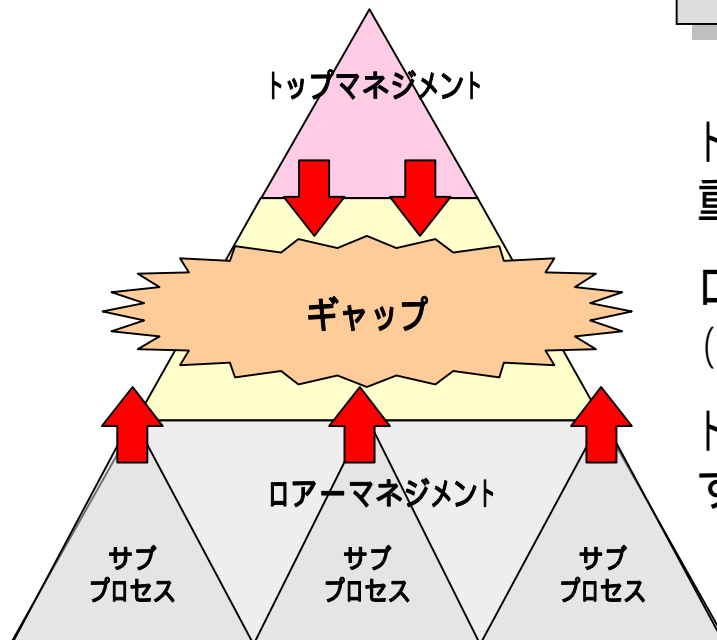
- 文書の内容を見直し、かつ、文書管理ツールを導入することで文書間を連携させる。また、文書をサーバで管理することで、一元管理を実現させる。



活用のための具体的アクション ～ 自律的な現場への変革～

経営目的が達成できない要因

経営層と現場作業者とのギャップが埋まらない



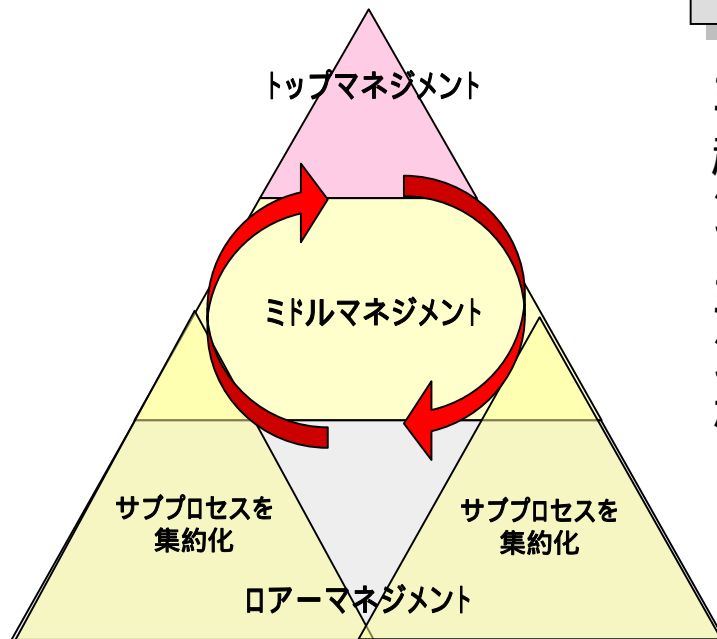
トップマネジメント(経営層)は、会社全体の視点でリスクの重要性を評価する。

ローマネジメント(現場作業者)は、自部門の活動の枠内(サブプロセス単位)でリスクを考える。

トップマネジメントとローマネジメントとのリスクの視点がずれると、活動にギャップが生じる。

現場力 = ミドルマネジメント(中間管理職)の力

中間管理職がギャップを埋める



ミドルマネジメント(中間管理職)は、所管部門の枠を超えて会社全体の視点でリスクを意識し、管理統制ポイントを設定しなければならない。

ミドルマネジメントがトップマネジメントとローアマナジメントの橋渡しをすることで、経営目的遂行のために最適な管理統制が実現する。

自律した強い組織を作るためには

中間管理職の管理機能を強化する

- リスクを意識した管理活動を志向し、リスクを統制できることが重要な経営活動であることを意識する。
- 統制を具体的な活動レベルで明確にする。
- 会社全体の価値基準を意識する。
- 全体を意識して関連各部門間の統制の最適化を設計する。
- 統制がリスクに対して有効であることを自ら点検・評価する。

中間管理職の管理機能強化のために

違和感に敏感になる

現場のリスク感度 = 日常繰り返される仕事の中で、「何か違うというような違和感」を感じること。

リスクを早期に発見できる感性をつける。

システム思考を身につける

全体の中で、自分の役割を見直す。

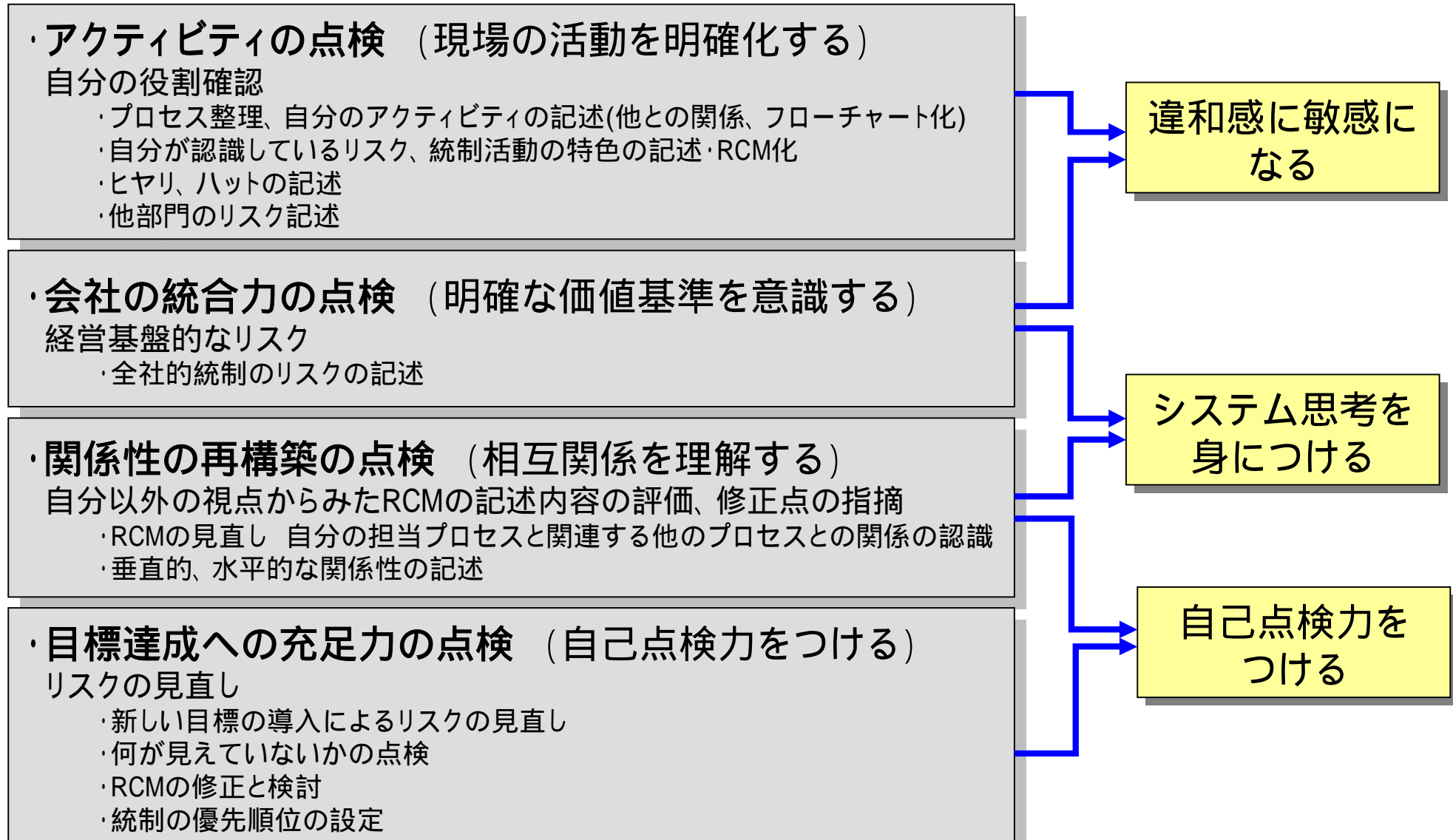
全社システムの中で、自分の活動を意識する習慣を身につける。

自己点検力をつける

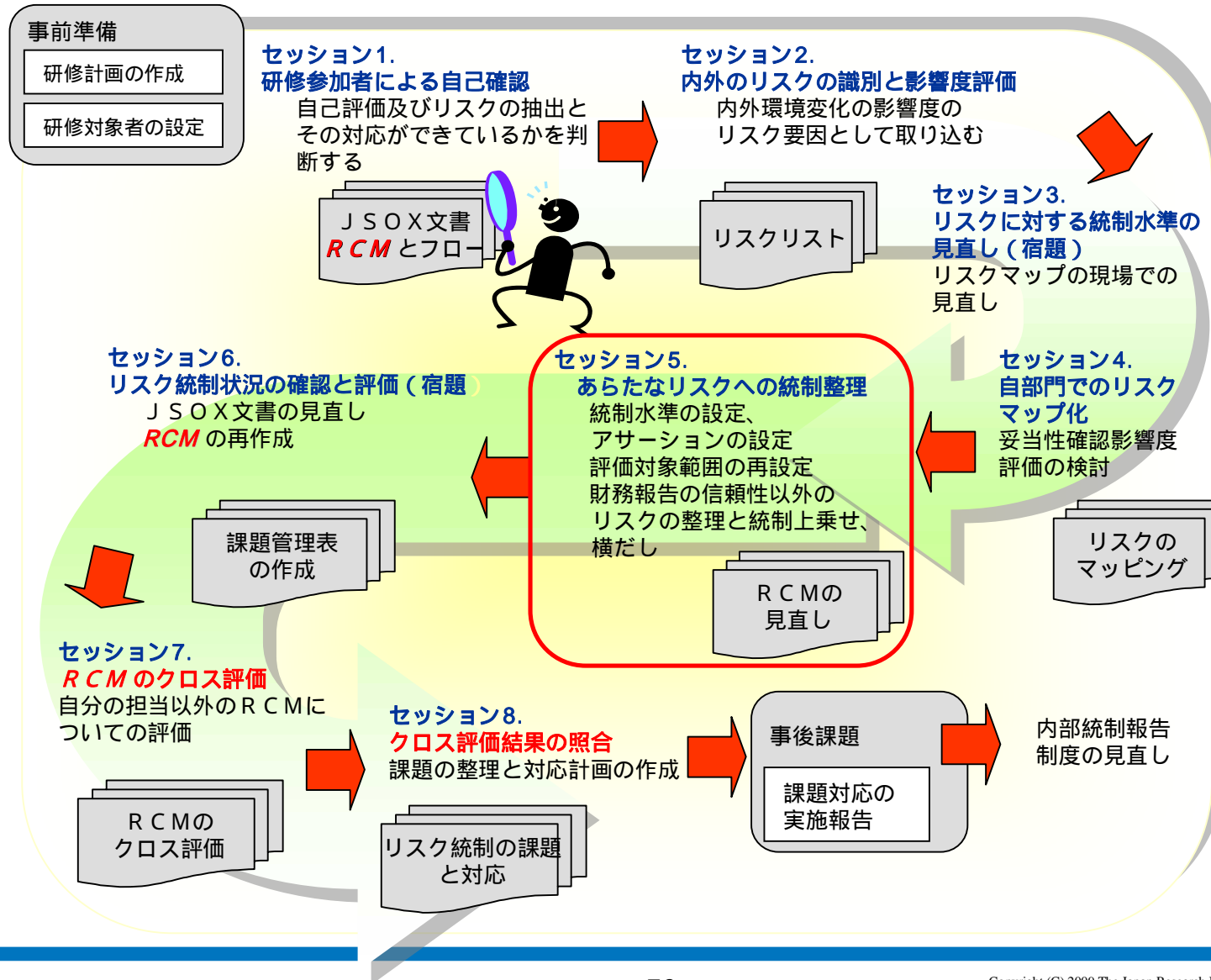
業務機能が有効かどうかを自分で点検する自己点検能力が適切に発揮できているかを確認する。

自分の判断基準を客観的な目線で見直す力をつける。

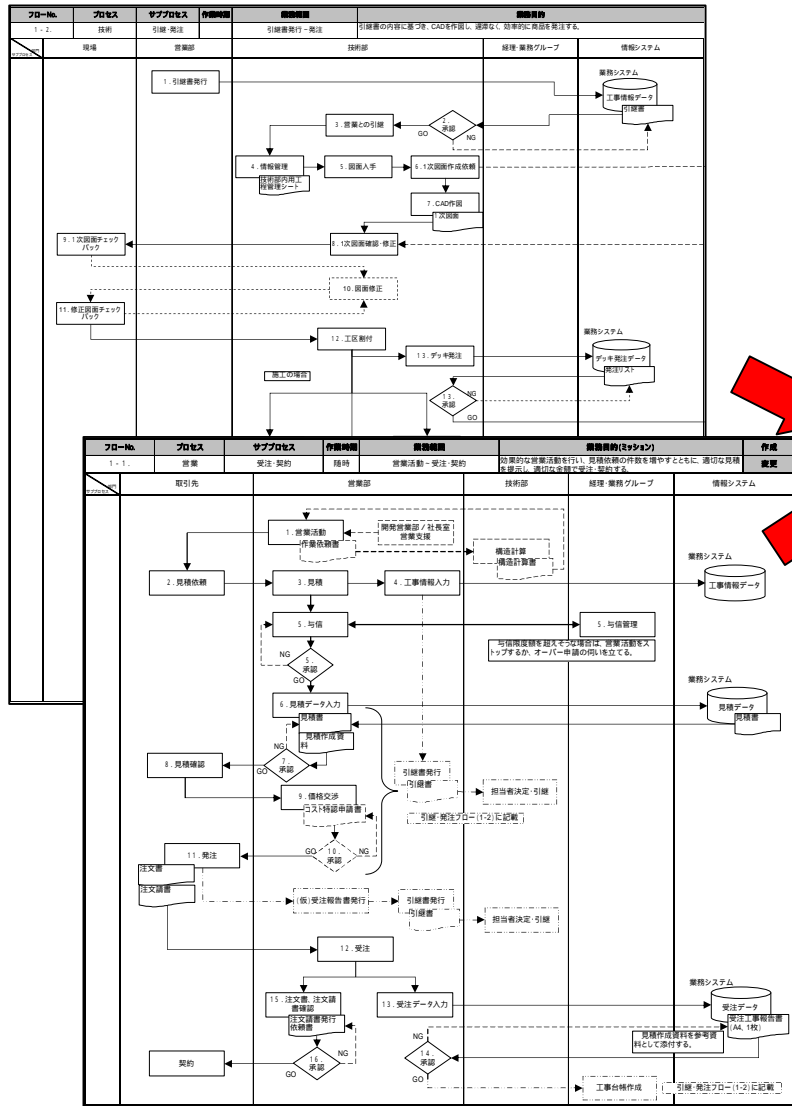
人材育成手法の例



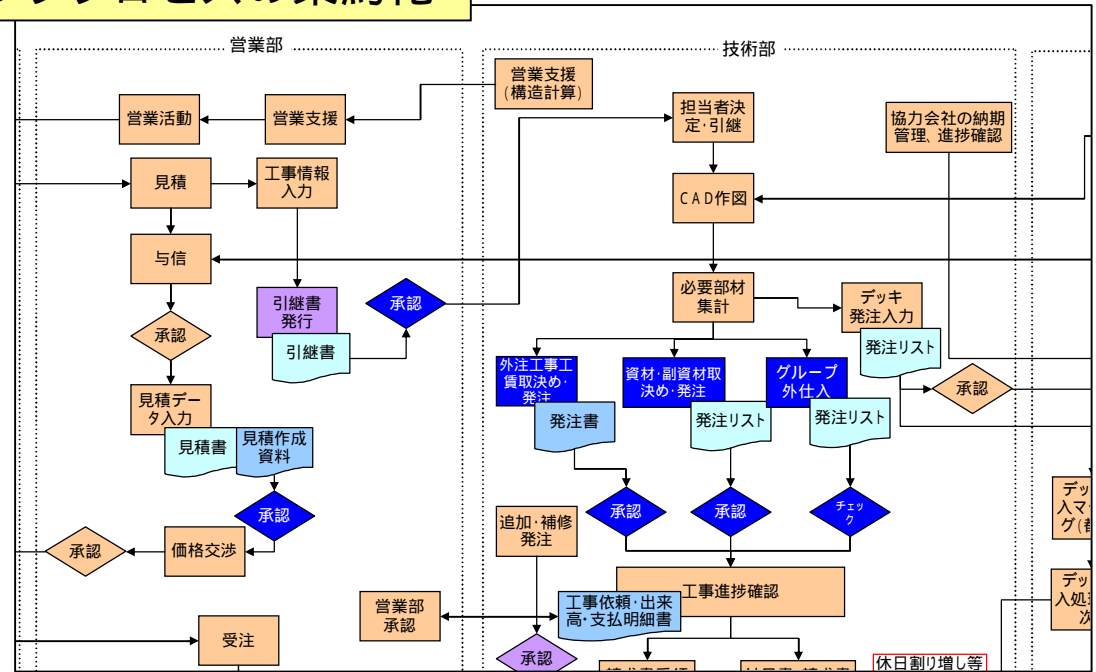
人材育成プログラムの例



人材育成プログラム・利用ツールの例(1)



サブプロセスの集約化



担当サブプロセスだけでなく、前後のサブプロセスと合わせて捉えることで、全体の中での位置づけ、重要度、優先順位を理解する。

人材育成プログラム・利用ツールの例(2)

サブプロセスの集約化

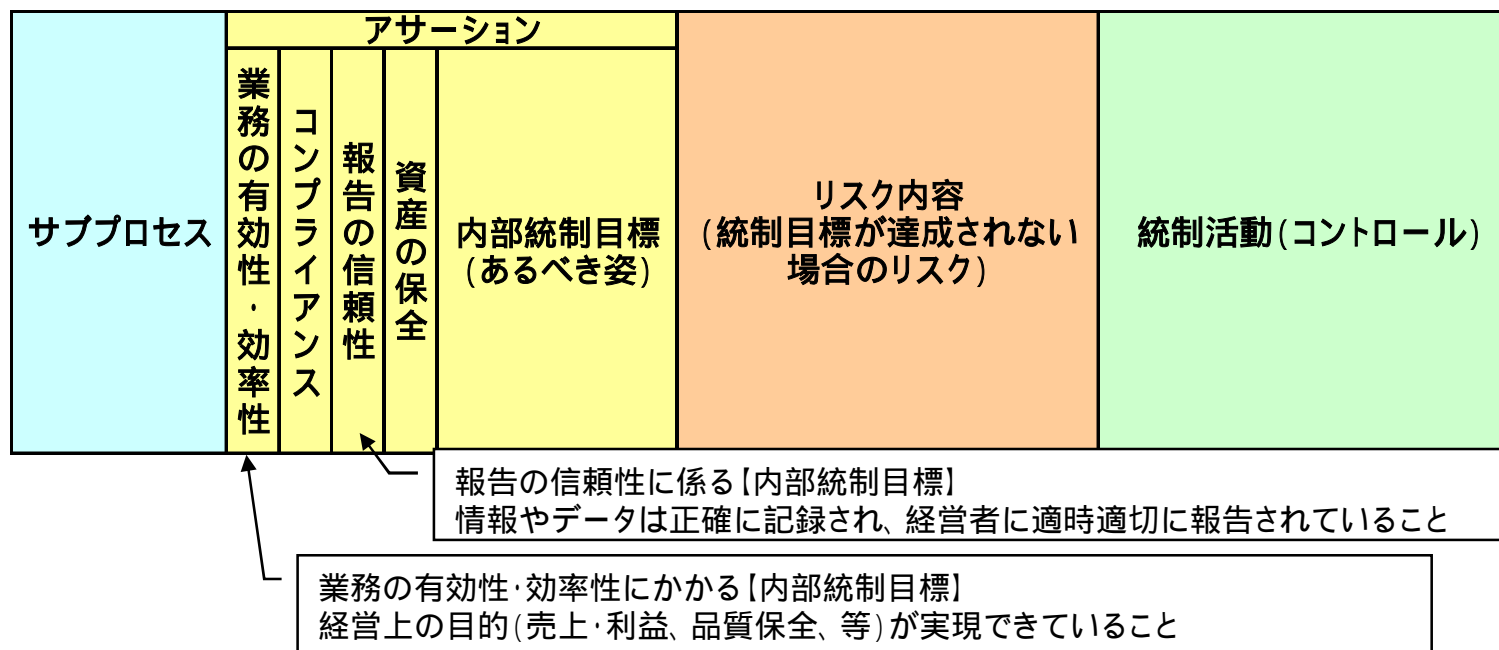
アサーションの再設定

リスクの見直し

統制活動の定義

- 一段階高いレベルのプロセスで捉える。
- アサーションを財務報告の視点から、事業目的や経営目的の視点に拡大する。
- 再設定したアサーションに対応したリスクを洗い出す。
- リスクに対する統制活動を定義する。

(例)



活用のための具体的アクション ～ RCM経営の展開～

- 企業が対処しなければならないリスクは、その種類と影響範囲が、格段に多様化・拡大化しており、その傾向は、今後、ますます強まるものと予想される。
- 一部門におけるリスク対応への失敗が、全社に大きな影響を与える可能性も高く、リスクの把握と統制活動を体系的に実践し、その有効性を持続的に管理することが不可欠である。
- リスク評価、そして統制活動の仕組みの設計と運用が求められるが、その際には、組織全体にどのような影響が出るのかなどを意識したシステムの思考が不可欠である。

P D C A から R C M へ

経営システムの落とし穴

- 経営システムは日々変化・成長し、システムが直面しているリスクの全体像を把握する重要性は増大しているものの、把握手段としての管理システムの整備が追いつかない。

管理システムの制度疲労の兆候

会社の理念やアイデンティティ、戦略が現場に浸透しない

- 経営理念が期待する行動基準と既存の業務処理基準との間のギャップが解消できない。

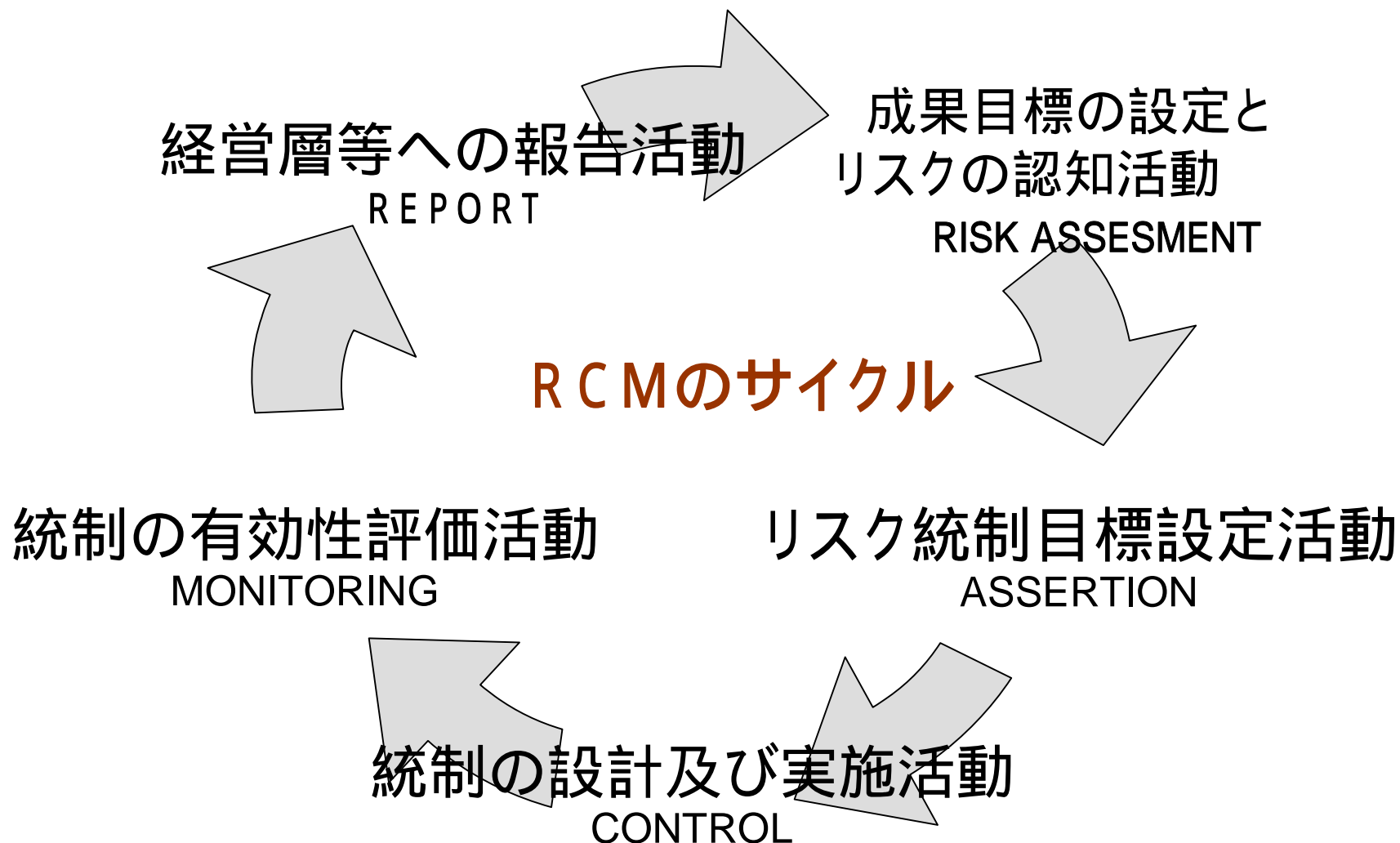
多忙で時間の余裕が無い業務処理現場で、現場が疲弊している

- 価値のある活動でない場合が散見されるが解消できない。

中間管理職の管理機能が弱いと感じる

- 統制の設計の中心的役割を期待される中間管理職が、会社全体を視野においた自部門の管理統制ポイントを設定できない。
- 統制の所在を示した権限責任が有効に機能しているかが検証できない。

原因のひとつは、P D C Aの管理サイクルが機能しないことにある。対応はR C Mのサイクルに替えるべきである。



PDCAとRCMの違い

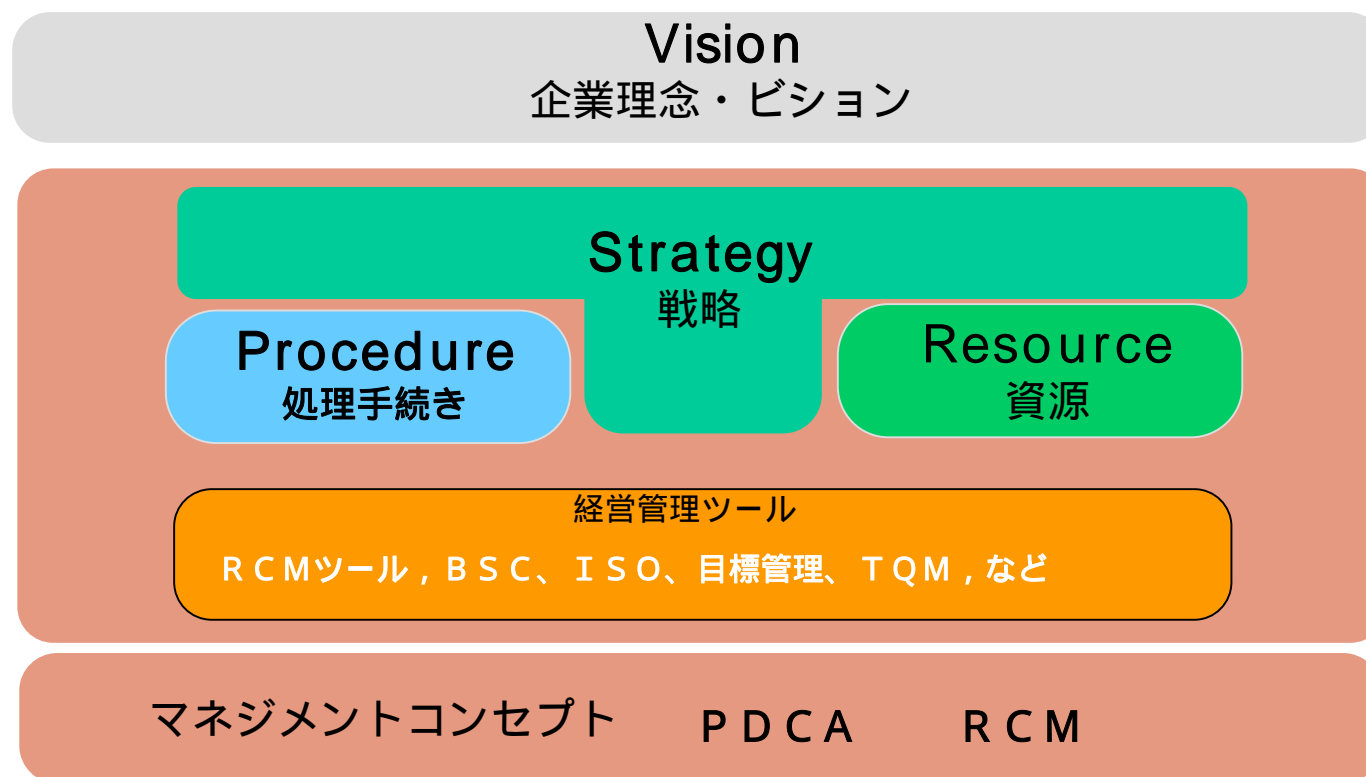
PDCAは結果から原因を潰すが、RCMは、原因を予測し、あらかじめ手を打つ点にある。

PDCAの問題は、山積するPDのため、CAの段階が確実に実施できないことが多い点にある。

PDCA	RCM
売上100億円達成計画を示す。	100億円の売上達成目標が達成できないリスクはあるか、それは何かを示す。
達成のための具体的活動として、例えば新製品に市場導入の実施、新市場の開拓の実施などがある。	達成できない要因に着目し、不備の改善を考え、実施する。 例えば、新製品が予定の日程計画通りに市場の上市できない要因をつぶす活動力に着目する。
結果としての目標と達成度が評価される。 原因が初めて検討される。	所定の統制活動は実施できているかが評価される。統制活動が有効であるかどうかが見直される。

RCM経営の構造

RCMコンセプトを経営プラットフォームに展開



R C M経営への取り組み

R C Mの優れた点

1. 直面しているリスクを意識させた管理活動を導く
2. リスクを統制するということが重要な経営活動であることを意識させる
3. 統制を機能ではなく、具体的行為としての活動(アクティビティ)として明確にする
4. 管理者の重要な職務の一つは統制活動であるとして、直面するリスクへの対応に有効か否かの点で管理者が評価される
5. 所管する業務責任者によるリスクに対する統制活動成果の報告を通して説明責任を果たす

R C Mを理解する5つの基本的なコンセプト

1. 成果目標の設定とリスクの識別活動
2. リスク統制目標設定活動
3. 統制の設計及び実施活動
4. 統制の有効性評価活動
5. 経営層等への報告活動

R C M 基本的コンセプトを理解するために

～ 経営管理ツールとしての R C M ～

第1区分
 成果目標の設定と
 リスクの識別活動
 目的および目的達成に対する
 リスク設定活動

第2区分
 リスク統制目標
 設定活動
 アサーション、具体的
 な測定指標など

第3区分
 統制の設計及び
 実施活動
 リスク対応のためのコ
 ントロール

第4区分
 統制の有効性
 評価活動
 統制活動、
 目標達成評価

目標、リスクの記述			具体的測定指標							コントロール		評価		
KFS 戦略課題 重要な施策 到達したい 姿	リスク 戦略課題や 重要な施策な どの取組を阻 害 する要因	目標達成水準 左記リスクに どのように対応 し、実現するか の方針	目標実現に向けたアサーション(KPI化);例							KCFS (Key Control For Success) 目標の実現を阻害するリスク に対する重要な具体的対応 活動	自己点検結果 (点検手続内容)	第三者評価 結果	改善すべき 課題	
			財務の視点	製造サービ スの品質の視 点	業務の効率化 の視点	従業員士気 向上の視点	社会的信用度 、ブランドイ メージの向上 の視点	法令順守の 視点	人材育成の 視点					利害関係者 (株主、債権者 、取引先)への 訴求
			統制目標のKPI化											
			KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI					KPI

ポイント

1. 成果目標の設定とリスクの識別活動

1. リスクは過不足なく識別されていることを確認する
2. リスクは、リスクの特性で区別する
 - 戦略計画のように不確実性の高いもの
 - コンプライアンス違反など比較的风险が具体的に特定できるもの
 - 業務フローのように、リスクの設定が特定の業務処理に付随しているもの
3. リスク対応の優先順位を意識する
4. 既にある管理システム(予算統制、BSC、MBO、TQM、など)をRCMで読み替える
 - 既存の管理システムのツールにRCMの考えを反映させる

2. リスク統制目標設定活動

リスク統制目標は、リスクに対する統制活動を実施する上での、統制活動の達成目標であり、活動成果を測定する具体的な指標として設定される。

1. 可能な限り、統制が有効であると判断できる判断指標を設定する
2. 既存の管理ツールで設定している目標は検証の上、利用できるものは利用する
3. 管理者の責任と権限を反映できる指標を設定する

3. 統制の設計及び実施活動

1. リスクとのカップリングで統制を設計する
2. 統制はシステム思考で考える
3. 既存にある統制ポイントを確認し、測定指標と関連して具体的活動として設計する
4. 統制は優先順位を意識して、キーコントロールを設定する

4. 統制の有効性評価活動

1. 検査や監査ではなく、業務の管理責任の遂行度として評価する
2. 評価は、第1には統制活動が実施されたか、第2には成果の達成に効果があったどうかを評価する

5. 経営層等への報告活動

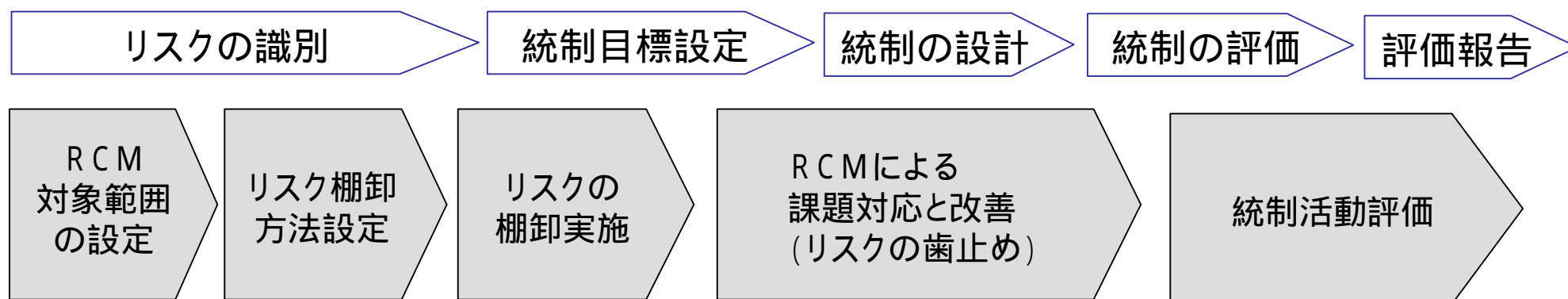
1. 報告活動は、責任者が統制責任を果たしたことを上位管理者に対して説明し、区切りをつける

RCM
～リスクの網羅的な棚卸～

1. リスクの識別

- RCMでは、リスクの識別が最も重要で、対象範囲にふさわしいリスク確認方法を工夫する。

RCM



リスク棚卸の方法の選択 (例)

- 目的ベースのアプローチ
- リスクベースアプローチ
- コントロールベースのアプローチ
- プロセスベースのアプローチ
- 部門別・状況別アプローチ

目標、リスクの記述			具体的測定指標							コントロール	評価			
KFS	リスク	目標達成水準	目標実現に向けたアサーション(KPI化)例								KCFS (Key Control For Success) 目標の実現を阻害するリスクに対する重要な具体的対応活動	自己点検結果 (点検手続内容)	第三者評価 結果	改善すべき 課題
戦略課題 重要な施策 到達したい 姿	戦略課題や 重要な施策な どの取組を阻 害する要因	左記リスクに どのように対応 し、実現するか の方針	財務の視点	製造サービスの品質の視点	業務の効率化の視点	従業員士気向上の視点	社会的信用度、ブランドイメージの向上の視点	法令遵守の視点	人材育成の視点	メインバンク、取引先への影響				
KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI					

現状の問題	課題	実施方針
<p>1 前年度方社長針を受けるもの</p> <p>受注面 安定受注の継続と大型受注を確保する 営業力強化</p> <p>利益面 見積の適正化と原価低減の実行により、 利益確保</p>	<p>1 方針管理</p> <p>1 見積原価構成方法の標準化を進め、検証システムを充実させる</p> <p>2 見積システムの改善を図る</p>	<p>Q 品質</p> <p>1 顧客からの要求品質に見合うコストで適正な見積の実施</p> <p>2 根拠のある(品質基準を満たす)概算内容の明確化</p>
<p>2 本年度本部長方針</p> <p>適正見積の確立につとめ、コスト低減の 為の体制を確立する</p>	<p>2 日常管理の重点</p> <p>1 見積精度の向上とミスの再発防止</p> <p>2 作業効率を向上させ、要求見積期間の短縮化を図る</p> <p>3 関係部署との連携により、見積調整期間の短縮化を図る</p>	<p>C 原価、利益、経費</p> <p>1 見積精度向上と顧客折衝により受注時の利益確保への関係部署の協力体制を強化する</p>
<p>3 前年度の反省による問題点</p> <p>1 大型物件では、見積作業に時間がかかる</p> <p>2 案件の複雑化に伴い、検討項目増大による顧客交渉に時間がかかる</p> <p>3 下記4項目への対応が積み残しとなった</p> <p>1 見積積算項目の拾出の標準化</p> <p>2 概算システムの機能拡充</p> <p>3 見積データベースの活用</p> <p>4 適正単価のチェック強化</p>	<p>3 他部門との関連及び要望事項</p> <p>1 見積物件のムダ見積もりを止める。</p> <p>2 見積作業支援</p>	<p>D 生産</p> <p>1 生産性の向上</p> <p>1 業務手順の効率を上げる</p> <p>2 ムダな作業を廃止し、関係部署への明確な指示内容とするため、関係部署と連携の強化を</p> <p>3 各協力会社側の「見積」の対応不足の改善</p>
<p>4 自部門へ影響する環境変化</p> <p>1 業界他社との協力関係不足</p> <p>2 見積物件の大型化傾向</p> <p>3 顧客との調整内容の複雑化</p> <p>4 見積検討項目の増大</p>	<p>5 自部門の</p> <p>1 見積品</p> <p>2 見積プ</p> <p>3 積算士資格取得など育成</p>	<p>M 人事、教育</p> <p>1 見積部員の知識経験を積み、能力向上を図る</p> <p>2 人格を高め、協力業者との信頼関係を強化する</p>

リスクとしての認識が曖昧?

リスクの識別が明確でないため、対応としての具体的活動へと繋がらない。

QCDDMのカテゴリーに分けているが、同じことの言い換えで、キーとなる活動がイメージできない。

リスクに対する統制活動が明確でないため、PDCAが回りにくい。

成果目標		リスク	統制目標	統制の設計	モニタリング指標	評価
現状の問題	課題		実施方針			
1 前年度方社長針を受けるもの 受注面 安定受注の継続と大型受注を	1 方針管理 1 見積原価構成方法の標準化をすすめ、検証システムを充実させる 見積システムの改善を	受注が安定しないリスク 大型受注がで	品質 1 顧客からの要求品質に	10億円以上の引き合いは、見積提示は役員が、見積本制作りから、提示までを担当する 10億円以上の案件は都度見積体制を作る		リスクの設定、統制及び設計がリスクが妥当かが評価から見直され、問題があれば、
2 本年度本部長方針 適正見積の確立につとめ、コスト低減の為に体制を確立する。		適正な利益が確保できないリスク 適正な見積積算が提示できないリスク 重要案件かどうかの判断ができないリスク 案件の重要度に応じた要員の配置ができないリスク 大型物件の積算に時間切れで見積精度が落ちるリスク	原価、利益、経費 1 見積精度向上と顧客折衝により受注時の利益確保への関係部署の協力体制を	2000万円以上の見積については、顧客への見積提示時にあたり事前に見積内容の社内レビューを受ける		
3 前年度の反省による問題点 1 大 2 業 3 目 が	2 日常管理の重点 の向上とミス 止 せ 期間の短縮 化を図る 3 関係部署との連携により、見積調整期間の短縮化を図る	十分に顧客のニーズを反映できないリスク 案件の重要度に応じた要員の配置ができないリスク 適切な担当者を配置できない根拠の乏しい提案書を作成するリスク 要求品質不足になるリスク 見積提出のタイミングを逸するリスク	生産 1 生産性 1 2 ムダな作業を廃止し、関係部署への明確な指示内容とするため、関係部署と連携の強化 3 各協会社側の「見積」の対応不足の改			
4 自部門へ影響する環境変化 1 業界他社との協力関係不足 2 見積物件の大型化傾向 3 顧客との調整内容の複雑化 4 見積検討項目の増大	3 他部門との関連及び要望事項 1 見積物件のムダ見積もりを止める 2 見積調整作業支援 コスト構成、分析方法 などの協力及び顧客 交渉過程のフィード 発注価格清算フィード バックの分析協力	見積作業時間が取れないリスク 専門知識の乏しい担当者が担当するリスク 見積作業事務負担増大により調整時間確保不足で、見積もり精度が落ちるリスク 人材教育ができず、仕事が属人化するリスク	人事、 1 見積 積ませ 2 人格 の信頼			
5 自部門の中期計画 1 見積品質・改善活動の確立と実施 2 見積プロセスのIT化 3 積算士資格取得など育成						

方針管理の部門長方針シートにRCMの視点を入れてみる

リスクの識別は統制の設計に繋げる

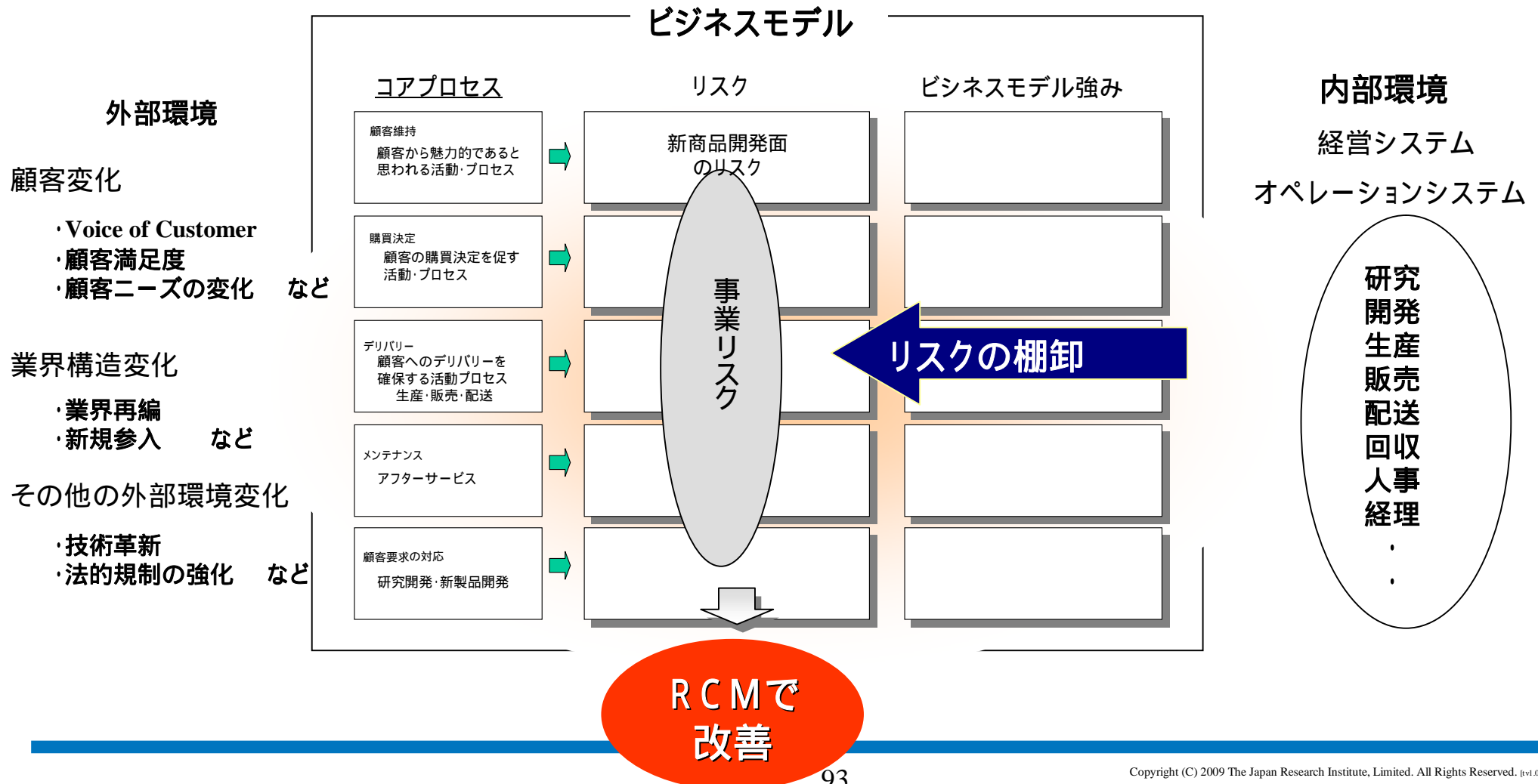
リスクの棚卸しをやり直してみる

キーコントロールを明確に

・リスクとのカップリングを意識する。
・具体的な活動に繋がるアクティビティとして設定

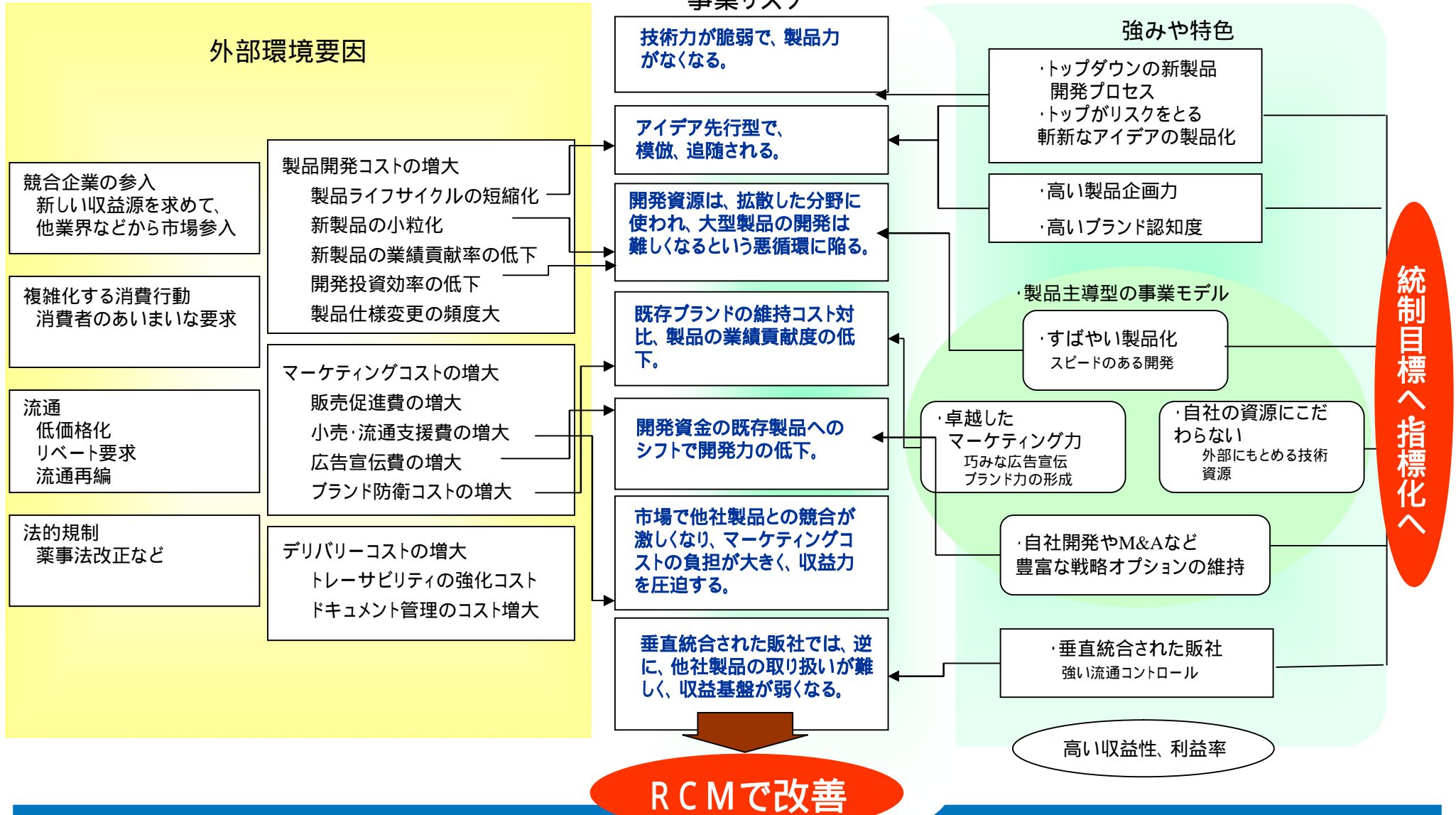
リスクの識別 ビジネスモデルレベル(例)

ビジネスモデルの骨格であるコアプロセスが内・外部環境変化により、どのような影響を受けているかを理解し、ビジネスモデルが直面するリスクの全体を構造化する。

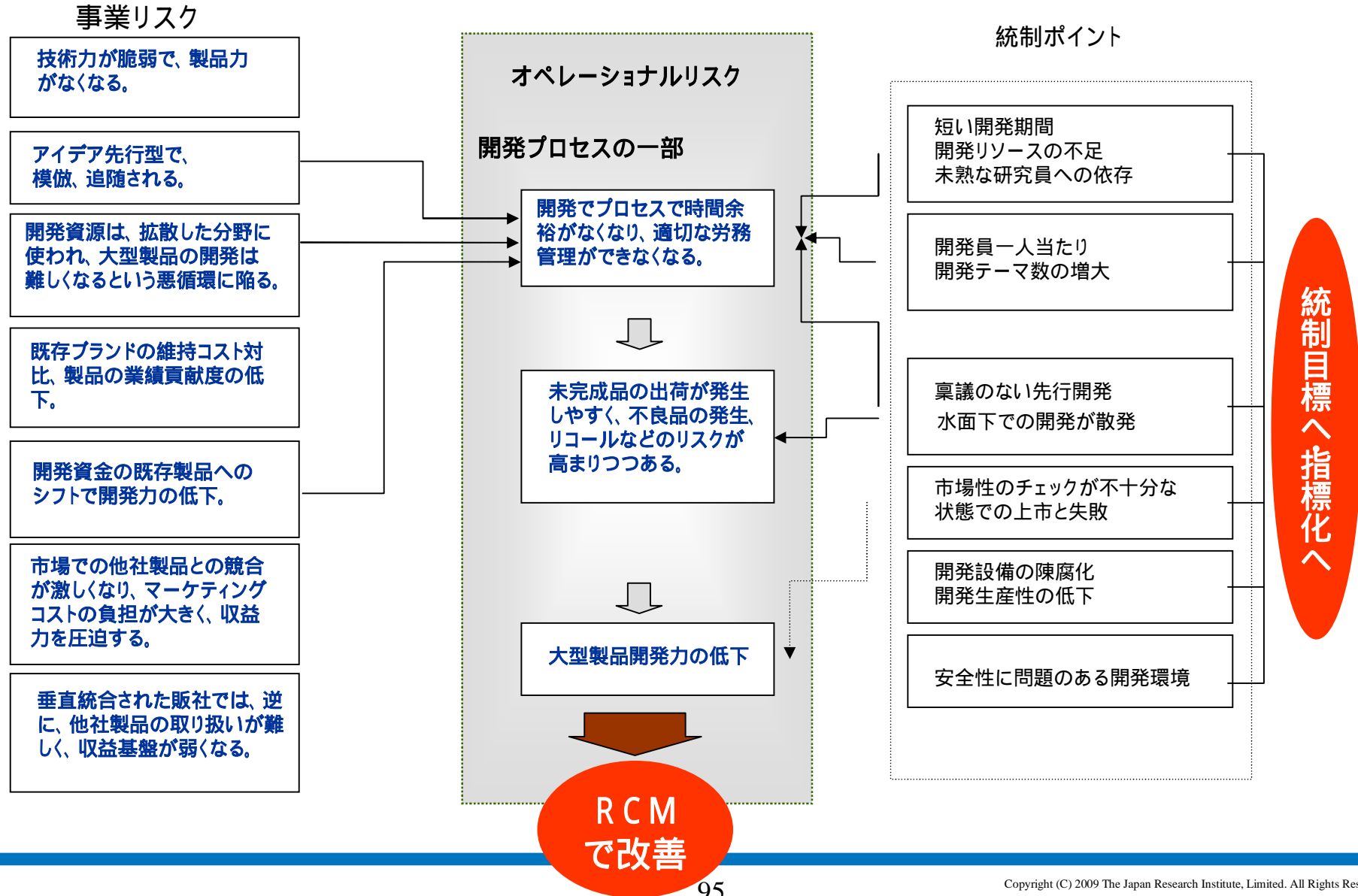


リスクの識別 特定のコアプロセスレベル(新商品開発例)

事業リスク

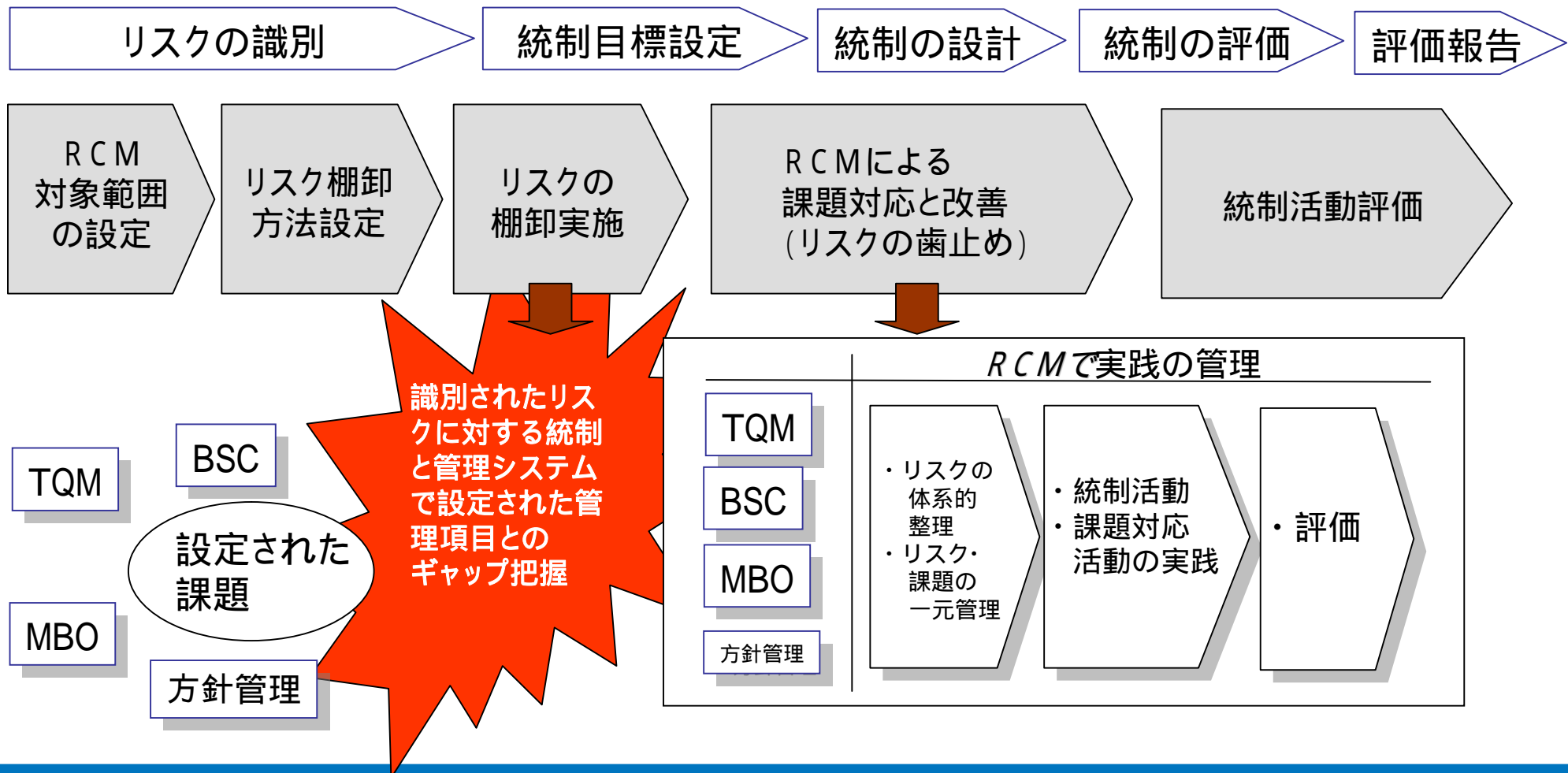


リスクの識別 特定されたオペレーションリスクレベル (例)



2. RCMで管理システムを再構築

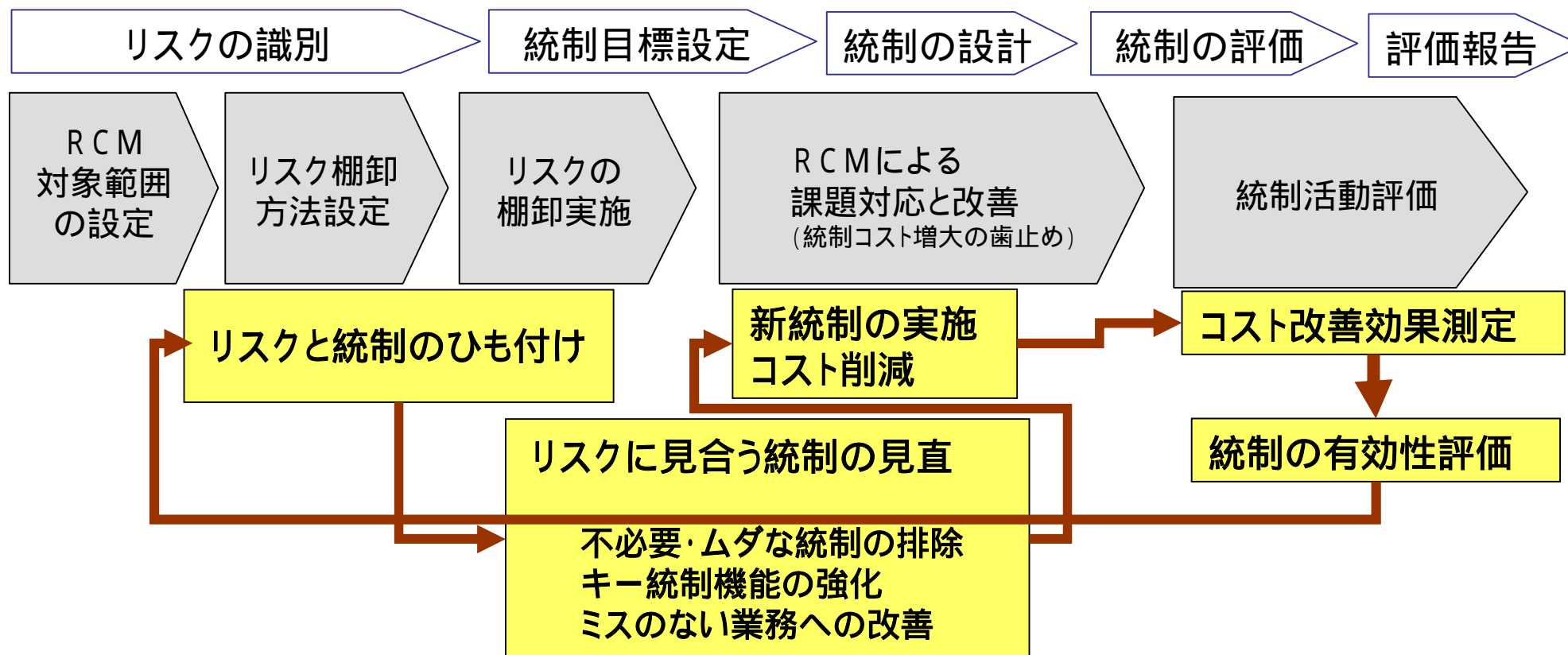
RCM



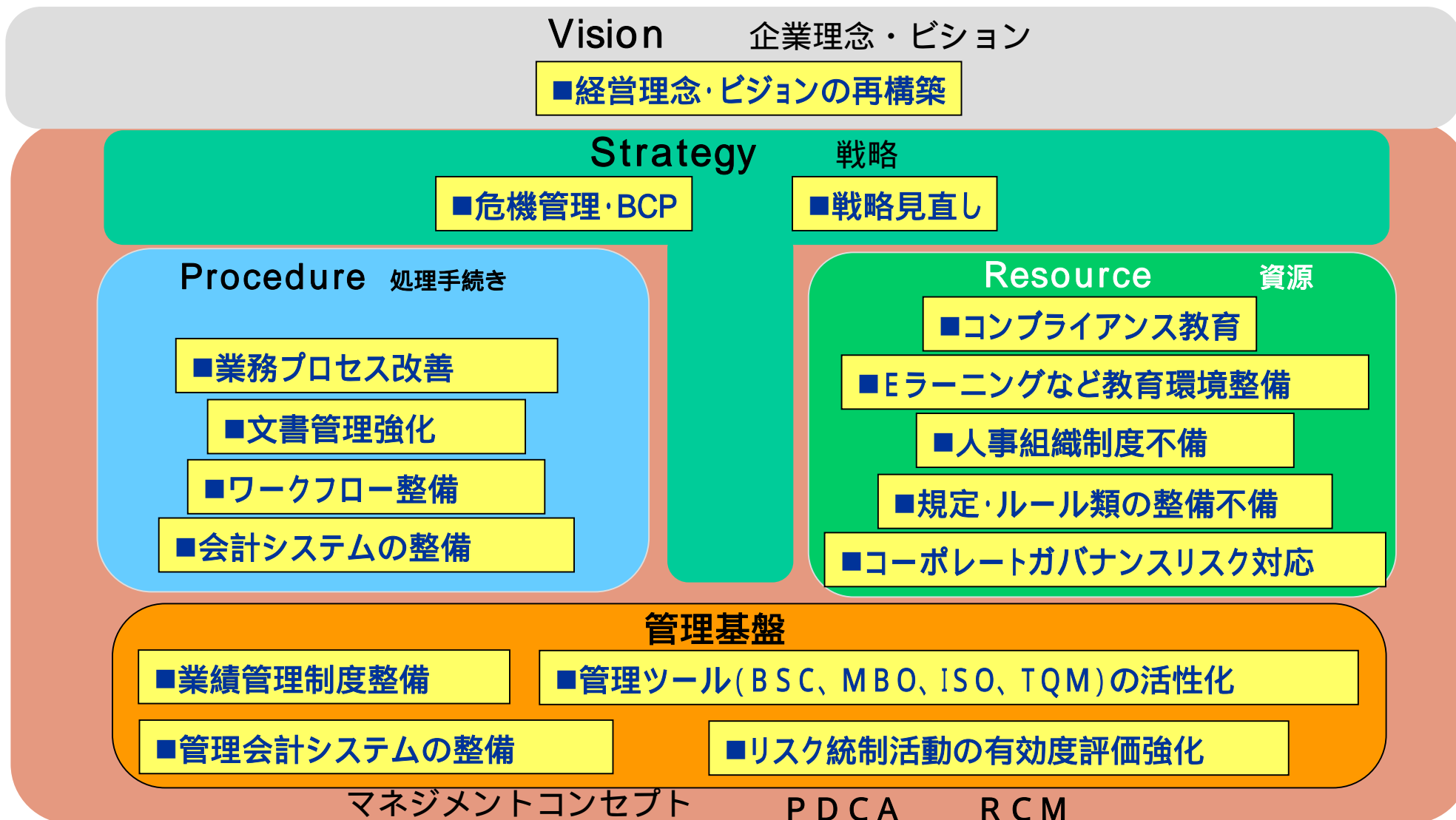
3. RCMによる統制コストの増大を防ぐ

リスクへの統制機能の向上により、知らないうちに増大する統制コストを見直す。

コスト構造は、採用された統制手続に影響される。
 業務処理の品質が安定しなければ、内部統制コスト負担は大きくなる。



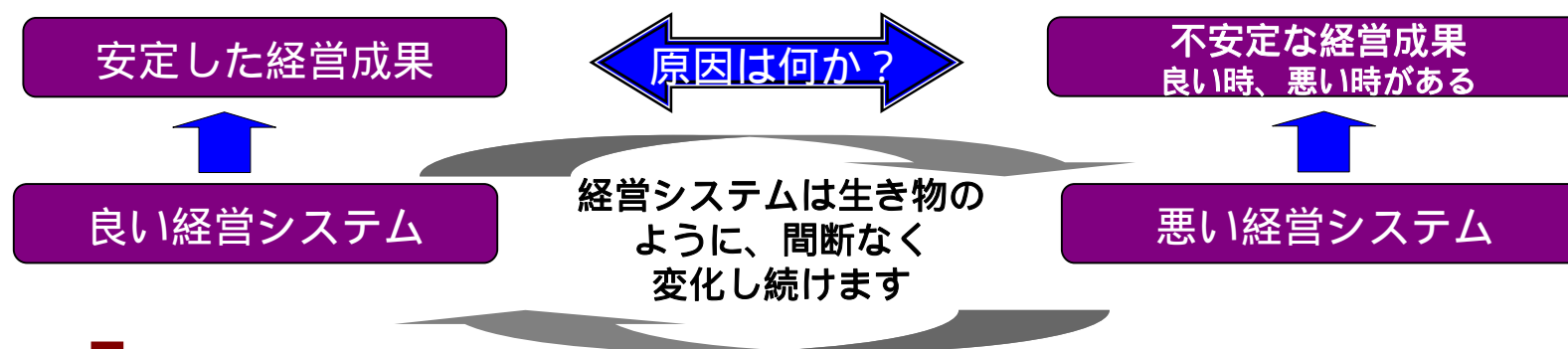
4. RCM経営基盤整備の取組みと関連プロジェクト(例)



経営システム研究クラスターのご紹介

コンセプト

- ✓経営システムの機能不全を防止するために、システム自体が備えなければならない リスクの認識能力、識別されたリスクへの対応能力 を評価するための技術開発を研究テーマとしています。
- ✓時として間違いを起こす不安定な人間の判断を、適切な経営システムの機能により統制する仕組みとして経営システムの再構築をコンサルティングサービスとして提供します。

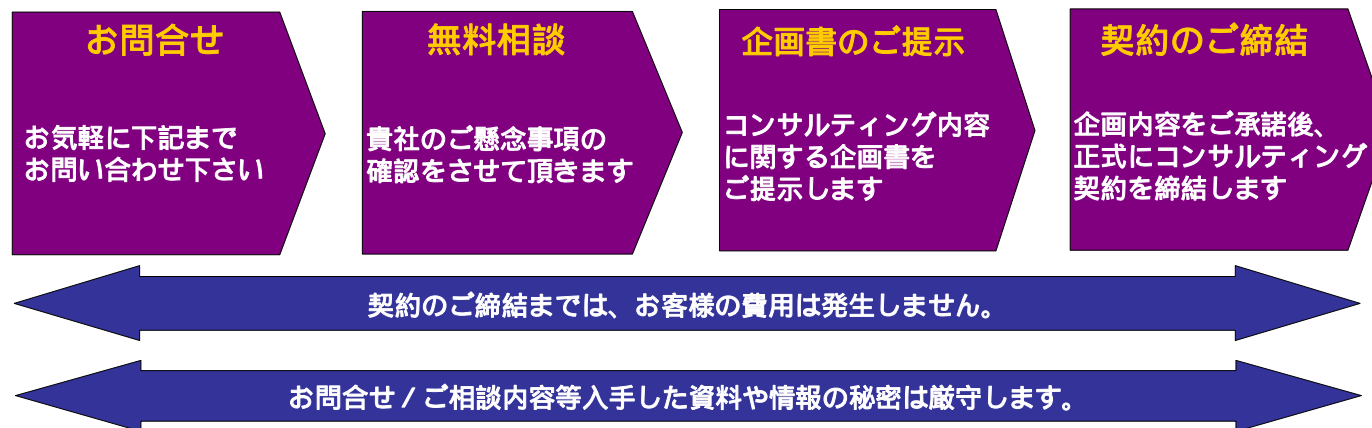


活動テーマ

リスクアセスメントを通して、識別されたリスクに対する対応力を診断し、改善するための、仕組み制度の設計導入をご支援します。

- 内部統制システムの設計及び運用評価
- 予算統制や業績管理などマネジメントコントロールシステムの設計及び運用評価
- オペレーショナルリスクや財務リスクへの対応のための業務プロセスの改革・経営管理組織の改革
- 内部統制監査対応レベルの決算業務及び経理体制の再構築
- 意思決定システムの再構築、職務分掌の見直しと決裁権限の再構築
- 内部統制と業務の効率化のための重要業務プロセスの改革
- 戦略及びビジネスモデルの評価
- 不正発生・防止のための統制制度の整備
- リスクマネジメント体制(自己点検制度)の導入

お問い合わせから契約締結まで



お問い合わせ先



株式会社 日本総合研究所 総合研究部門
経営システム研究クラスター

<http://www.jri.co.jp/consul/theme/risk/index.html>

〒542-0081 大阪府中央区南船場3-10-19

銀泉心齋橋ビル3階

TEL 06-6243-4644

FAX 06-6243-4668

E-mail ohbayashi.masayuki@jri.co.jp