

株式公開企業に必要な内部統制 と ERPソフトの活用

公認会計士 広川敬祐
hirokawa@hbs.gr.jp

自己紹介

<http://www.hbs.gr.jp/>

< 主な文献の成果物 >

< 論文、書籍等 >

- ・「連結財務諸表とコンピュータシステム」公認会計士協会東京会
- ・「会計ソフトと公認会計士業務の係わり合い」公認会計士協会東京会
- ・「ネットビジネスと公認会計士業務の係わり合い」公認会計士協会東京会
- ・会計システム構築に関わる所感
- ・SAPシステムの活用事例 - 水平展開 - に関わる所感
- ・連結会計システムのPLAN - DO - SEE

< セミナー等 >

- ・SAP R / 3を用いる連結キャッシュフロー計算書作成
- ・連結納税制度に関わるシステム化検討のポイント
- ・会計記録の電子化への対応
- ・制度連結と管理連結との対応
- ・連結会計システム構築のためのスキルアップ講座
- ・SAPシステムの活用事例 - 水平展開 -
- ・ERP導入での成功A様、失敗B様
- ・減損会計とその対応

< 略 歴 >

1962年	大阪生まれ
1983年	公認会計士第二次試験合格
1984年 - 1987年	プライスウォーターハウス東京事務所勤務
1987年 - 1994年	アーサーアンダーセン大阪事務所勤務
1994年 - 1998年	SAPジャパン株式会社勤務
1998年	HBS設立

現在 日本公認会計士協会東京会常任幹事(コンピュータ委員会担当)

< 主な業務経験 >

- ・大手企業の会計監査(約50社)
- ・株式公開コンサルティング(2社)
- ・ERPの会計システム構築(約10社)
- ・ERPの連結会計システム構築(約30社)
- ・ERPシステムプロジェクト管理全般
- ・ERPシステムのプロジェクト計画立案
- ・管理会計システム構築基本設計
- ・データウェアハウス構築基本設計
- ・地方自治体行政経営診断

その他、会計やERPに関わること全般

Hiro Business Solutions

広川公認会計士事務所 広川 敬祐

〒105-0003東京都港区西新橋1-2-9

日比谷セントラルビル 14階

TEL.03(5532)7449 FAX.03(6808)8535

株式公開のメリット

創業者利得、市場からの資金調達、社会的信用、円滑な取引、人材の確保、等々

享受するなら

CSRを自覚せよ！

利害関係者(ステークホルダー)、つまり、取引先 / 従業員 / 市場の幸福

ところが・・・

- ・キャピタルゲインしか考えてない
- ・企業の私物化
- ・社会をも欺く(不正、違法行為)
- ・他人の利益よりまず自分
- ・敵対的買収予防に注力

こういう輩には

天罰が下(っている)！

- ・ 社のAさん
- ・ 社のBさん
- ・ × × 社のCさん

嫌なら・・・株式公開を止めればいい。非公開会社にも優良会社はたくさんある。
例: サントリー、竹中工務店、ヤンマー、ワールド(上場取り止め)

金融商品取引法会計の概要

根拠法令	金融商品取引法
目的	投資家保護 (具体的には有価証券取引の公正化と、有価証券の流通の円滑化)
計算課題	業績利益の算定
適用対象	・ 5億円以上の有価証券の募集または売り出しを行う会社 ・ 上場会社 ・ 店頭売買有価証券の発行会社
会計監査	公認会計士又は監査法人による会計監査(事後監査)
包括的会計処理規定	企業会計原則
表示規定	・ 財務諸表等規則(財務省令) ・ 連結財務諸表規則(財務省令) ・ 中間財務諸表等規則(財務省令)

株式を公開するなら、金融商品取引法(内部統制)の遵守せよ！
嫌なら、永田町行って陳情するとかの行動を起こす。

賢い内部統制の対応法

IT統制の内容

コンサルタントやツールの選び方

プロジェクトの進め方

ERPソフト活用のメリット

ERPプロジェクトの成功の秘訣

内部統制バブルに煽られ、陥りやすい罠(ワナ)

安くあげようとケチったが、結局、高くついてしまった(安物買いのなんとやら・・・)

末端にまで伝わるべきことがうまく伝わらない(バスでの伝言ゲーム)

法にだけ対応できればいいと始めたが、途中でコロコロ変わる(行き当たりばったり、手戻り)

将来の変化に耐えられない(今だけしか見ていないから)

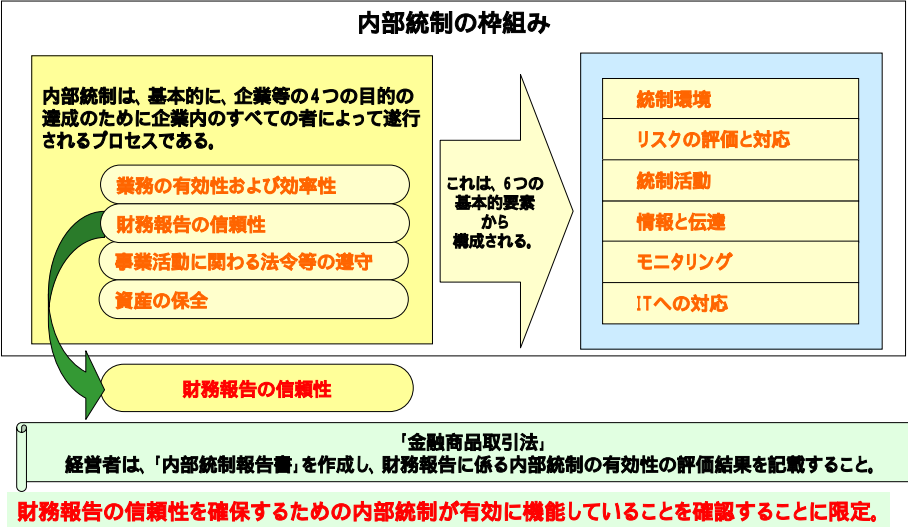
業務の効率化を求めて着手したが、業務手順が余計におかしくなる(変えたいことに終始した)

社内で意見が合わず、ケンカになる(そんなことになるなら、始めから参画しなければいい)

ブームに乗って取り組んだけど、一過性になる(ぶら下がり健康器など)

疑問？

法が求めているのは4つの目的の内、「財務報告の信頼性」だけ、4つの目的と6つの構成要素は密接に絡みあっていると、では一体、「何を」「どこまで」やればいい？



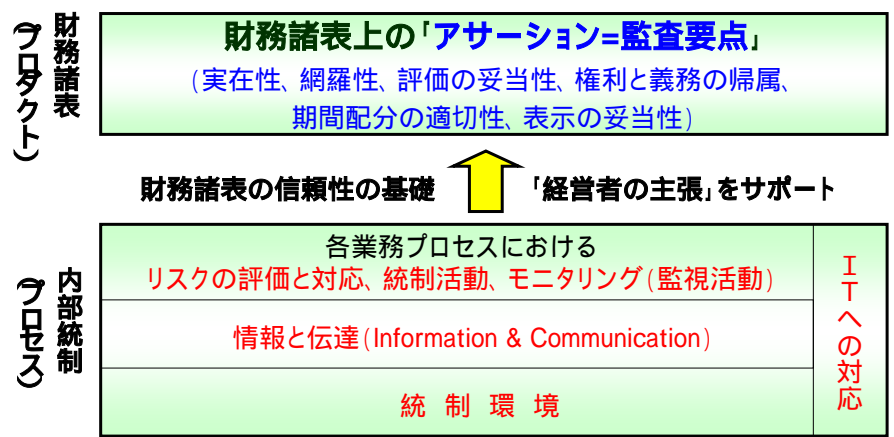
(C) 2007 Keisuke

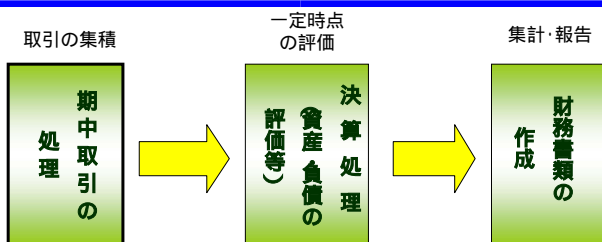
但し、他の3つの目的と関連性を理解した上で、内部統制の整備・運用が望まれる。

財務報告と内部統制の関係



内部統制は「財務諸表の信頼性を支える総合的な基盤 (状況証拠としての内部統制)」(鳥羽至英『内部統制の理論と実務』p.197)





財務報告

財務諸表(連結財務諸表, 個別財務諸表)及び財務諸表の信頼性に重要な影響を及ぼす開示事項等に係る外部報告

これらの流れが、不正なく正しく行われているかどうか？

期中取引	発生	記録された取引が発生し企業に関係していること
	網羅性	記録すべき取引が全て記録されていること
	正確性	取引の金額等が正確であること
	期間帰属	正しい会計期間に記録されていること
	分類の妥当性	適切な勘定科目に記録されていること
期末残高	実在性	資産・負債が実際に存在していること
	権利と義務	資産の権利を有し、負債は企業のものであること
	網羅性	記録すべきものは全て記録されていること
表示と開示	評価と期間配分	評価又は期間配分に関わる修正が適切であること
	権利と義務	開示されている取引が発生し企業に関係していること
	網羅性	開示すべき事項がすべて開示されていること
	分類と明瞭性	適切に表示され開示が明瞭であること

(C) 2007 Keisuke Hirokawa All rights reserved

アサーション

適切な財務諸表を作成するための統制上の要件。財務諸表は、それを構成する各勘定科目のアサーションを全て達成することによって、適正に表示することができる。

アサーション	内容	リスクの例
実在性	資産及び負債が実際に存在し、取引や会計事象が実際に発生していること	・架空取引の計上 ・資産の流用 など
網羅性	計上すべき資産、負債、取引や会計事象を全て記録していること	・収益・費用の計上漏れ ・注記内容の漏れ ・負債隠し
権利と義務の帰属	計上されている資産に対する権利及び負債に対する義務が企業に帰属していること	・違法取引 ・登記、登録の漏れ
評価の妥当性	資産及び負債を適切な金額で計上していること	・金額相違 ・恣意的な評価単位の適用 ・減耗・陳腐化の黙認
期間配分の適切性	取引や会計事象を適切な金額で記録し、収益及び費用を適切な期間に配分していること	・収益・費用の先行計上 ・資産減失の未認識
表示の妥当性	取引や会計事象を適切に表示していること	・勘定科目の誤り ・財務諸表上の組替誤り

(C) 2007

プロセス	機能分野	事業区分		
		A	B	C
事業独自	販売	15	15	15
	購買	15	15	15
	生産	15	15	15
全社共通	固定資産	15		
	経費	15		
	現預金	15		
	経理報告	15		

評価対象プロセス: 195

1プロセスあたりの平均人日
 方針策定・構築: 4人日
 教育・試行: 4人日

8 * 195 = 1560 人日

計画 / 実施・評価 を入れて
総額3億円(年間売上100億円)

なぜ
 こうなるのか

- ・重要なプロセスの評価範囲を決めていない
- ・単純な乗数計算による見積
- ・フェーズ毎の凹凸なし
- ・社内外のリソース検討なし
 (社外コンサルは5倍から10倍のコスト)

コストを抑えるために

- ・「基準のあり方」の「公認会計士等による検査の水準とコスト負担の考慮」では、以下の6つのことが取り上げられているが、特に最初と最後の内容に着目する。

トップダウン型のリスク・アプローチの活用

- 内部統制の不備の区分
 - ダイレクト・レポートの不採用
 - 内部統制監査と財務諸表監査の一体的実施
 - 内部統制監査報告書と財務諸表監査報告書の一体的作成
- 監査人と監査役・内部監査人との連携**

■トップダウン型のリスク・アプローチの活用

経営者は、内部統制の有効性の評価に当たって、まず、連結ベースでの全社的な内部統制の評価を行い、その結果を踏まえて、**財務報告に係る重大な虚偽の表示につながるリスク**に着目して、必要な範囲で業務プロセスに係る内部統制を評価することとした。

**全業務を洗い出す必要はない！
 重要な業務プロセスだけやる**

■監査人と監査役・内部監査人との連携

監査人は、監査役などの監視部門と適切に連携し、必要に応じ、内部監査人の業務等を適切に利用できることとした。なお、監査役等は、独立した立場で経営者の職務の執行について業務監査の責務を担っていることから、企業等の内部統制に係る監査を業務監査として行うとともに、大会社等においては、監査役等が会計監査人の実施した監査の方法と結果の相当性を評価することとされている。一方、本基準集で示す内部統制の監査において、会計監査人は、監査役が行った業務監査の自身自体を検討するものではないが、財務報告に係る全社的な内部統制の評価の妥当性を検討するに当たり、監査役等を含めた経営レベルの内部統制の整備及び運用状況を統制環境の一部として評価することとなる。

よく監査人と協議する！

× **リスクを洗い出す**
重要なプロセスを選ぶ

▶ **重要なリスクを選ぶ**
 ▶ **リスクを洗い出す**

違いは紙一重!

IT統制の概要

知ってますか？ (参考文献)

サンダーバード3号じゃありません・・・、愛人2号でもないし。

IT委員会報告第3号

財務諸表監査における情報技術(IT)を利用した情報システムに関する重要な虚偽表示リスクの評価及び評価したリスクに対する監査人の手続について

IT委員会報告第31号

IT委員会報告第3号のQ & A

経済産業省が公表した「財務報告に係わるIT統制のガイダンス」

情報システムコントロール協会 COBITマネジメントガイドライン

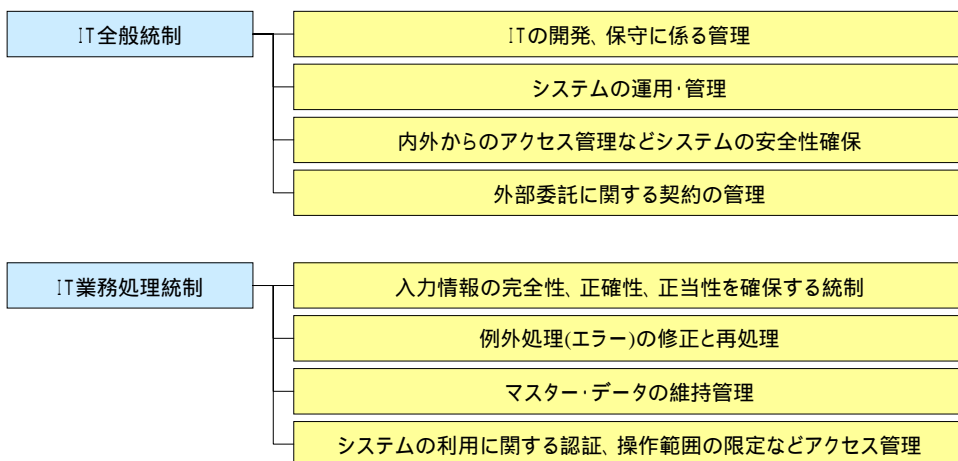
PCAOB (公開企業会計監視委員会) 監査基準第2号

IT Governance Institute "IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley"



全部やったらキリがない！実施基準に書かれてることは

IT統制(全般統制と業務処理統制)



内部統制の基本的要素	統制環境		
	リスクの評価と対応		
	統制活動		
	情報と伝達		
	モニタリング		
	ITへの対応	IT環境への対応	
ITの利用及び統制		他の基本的要素の有効性確保の為のITの利用	ITを内部統制に利用し、効率的な内部統制を構築する
		ITの統制目標	財務報告の信頼性を確保するためのIT統制の整備を求めている
		ITの統制の構築	ITに係る全般統制と業務処理統制に関する説明

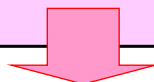
	整備状況及び運用状況に関する評価ポイント	必要文書例
全般統制	<ul style="list-style-type: none"> ITの開発・保守 システムの運用・管理 内外からのアクセス管理などのシステムの安全性確保 	<ul style="list-style-type: none"> システム概要図 ITに関する規程、手順書等 ハードウェア構成図 ネットワーク構成図 外部委託の状況等
業務処理統制	<ul style="list-style-type: none"> 入力情報の完全性、正確性、正当性等が確保されているか エラーデータの修正と再処理の機能が確保されているか マスタデータの正確性が確保されているか システムの利用に関する認証・操作範囲の限定など適切なアクセス管理がなされているか 	<ul style="list-style-type: none"> システムと業務プロセスとの関連図 関連するシステムごとのシステム機能記述書

- ITの統制目標は、有効性、効率性、準拠性、信頼性、可用性、機密性などが挙げられるが、金融商品取引法においては、財務報告の信頼性を確保するためのIT統制の整備が対象である

信頼性に関するコントロール目標	取引記録の正当性	取引記録の完全性	取引記録の正確性
	取引が組織の意思・意図に沿って承認され、行われる	記録した取引に漏れ、重複がないこと	発生した取引が財務や科目分類などの主要なデータ項目に正しく記録されること
適切な財務諸表を作成するための要件			
実在性 取引会計事象が実際に発生している事			
網羅性 取引会計事象を全て記録している事			
評価の妥当性 資産、負債を適切な価額で計上している事			

コントロールのタイプ

予防的統制	発見的統制
不測な事象や結果が起こらないようにするために設定された統制手続	故意によらない事象あるいは結果を発見することを意図した統制手続
手作業による統制	コンピュータによる統制
コンピュータではなく、人間によって実行される統制手続	コンピュータによって実行される統制手続、すなわちコンピュータ・ソフトウェアのプログラムの中に組み込まれた統制手続



予め組み込まれているパッケージを利用するのが最も得策です！

コンサルタントや ツールの選び方

プロジェクトの進め方

こんな会社(コンサル)に気をつけよう。

兆候・状況	理由
SOX法(米国)404条の対応事例を引き合いに	米国のSOX法と日本のものとは異なる。
リスクや業務プロセスが何百・何千になったと自慢する	基準は重要なプロセスをトップダウンで洗い出せと言っている。何百・何千にもなる乗数のような算定根拠はおかしい。
J-SOX対応と称する	法そのものはたった数行。実施基準も出てない頃から、どうして言い切れるのか。 「J-SOX」って何？って聞いてみよう。答えを聞けばわかる。
内部統制を強化しようと力説する	「強化しろ」と 言われる筋遣いはない。経営者が考えるべきもの。
二言目には、セキュリティや情報漏洩・ログ管理を強調	<ul style="list-style-type: none"> 財務報告の内部統制監査とはほど遠い。 「風ふけば桶屋が儲かる」と似ている
IT全般統制でCOBITを全面に	COBITは崇高で正しいのだが、この通りにやると現実性がない。ITガバナンスコンサルを経験していない証拠
監査人に知り合いがいない	会計監査人とのコンタクトは必須。会計士の思考回路・行動パターンを理解している人が望ましい。
SOX法をSEX法と読み間違える	結局、金と欲望にしか興味ない。意外と結構多い。

担当者(末端)まで趣旨が伝わらず、バラバラに返ってくる。

- フォーマットですら変わってくる(セルの保護をかけたのにわざわざ外す人も)
- 用語や書いて欲しい内容が不統一

ファイル管理が大変

- 誰がどう直したかわからなくなる
- ペーパーレスのためにやっているが、結局、紙に印刷しないとわからない

監査法人がPCツールで十分と言った

- 監査法人の担当者はどんなツールがあるか、実際のところわかっていない
- J-SOXでは、会社が内部統制評価を行い、監査人はダイレクトレポーティングはないので、監査人が直接ツールに関わることを必須の前提とする必要もない
- 監査法人は結局「使うのは会社ですので、会社の判断です」としか言わない

将来の変化の際、メンテナンスが大変

- 組織(担当部署)が変わると、その都度、書き直しを余儀なくされる
- 変更箇所の履歴管理ができない

守秘を保てない

- 内部だけでできなくなり、外注に頼まざるを得なくなり、守秘が保てない
- PCツールによるファイルは、簡単に持ち出しやコピーが可能

ツールを利用すると

- データの共有
- ひな型・テンプレート提供
- 他社事例の採り入れ
- アクセス権限
- マスタ管理

どっちが正しい?

企業側

- ・結局、ツールでしょ。どれも大差ない。
- ・うちの社員はツール買っても誰も使いこなさない。
- ・あの会社は、例のツール入れて大失敗したらしい。
- ・ツール買う前に、どうしたいのか/何をするのかをはっきりさせないとイケない。
- ・ツールありきではいけない。
- ・比較/検討するけど似たようなものだ。安いのにするか。
- ・メンテナンス料払ってもサポートしてくれるのか。高いな。
- ・あいつらどっかでツルんでるんじゃないのか。

ベンダ側

- ・ツール代かかっても作業効率上がるので、費用対効果はすぐでる。
- ・検討することや無駄な作業することの社内人件費を全く計算していない。
- ・うちの製品の良さ/凄さを全く理解していない。
- ・要件の検討終わったら次進むらしいけど、あれじゃ要件分析終わらない。だからテンプレート用意してるけど、死んでもわからないね。
- ・事例、事例と他社と似たようなことばかり追いかけるね。これじゃあ二番手にはなれても一番になれっこないよ。
- ・最初からうちの製品買っとけばよかったのに。あそこは手戻りになってやり直しだっ。ハッハッハッ。

神にも近いが、やっぱりツール(道具)

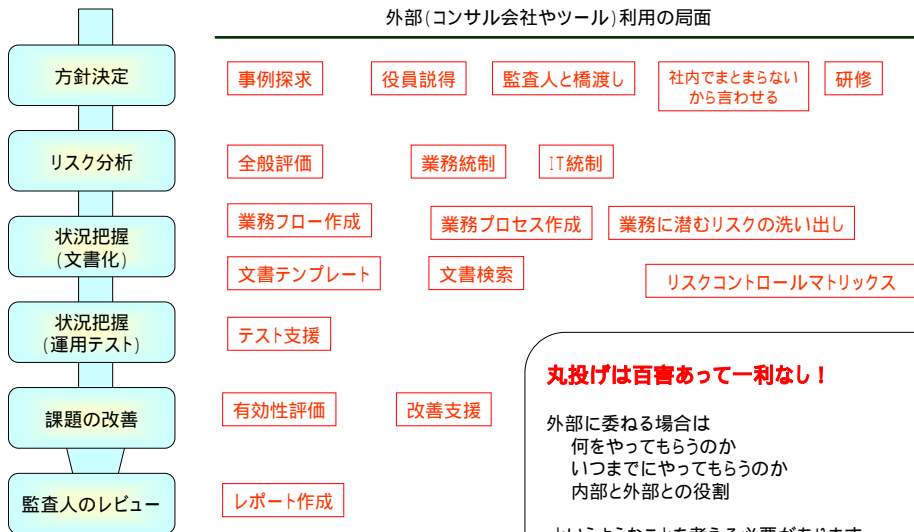
- 一本10万円もするドライバー買ってても下手な人はやっぱりダメ
- とはいえ、ツールの進化はめざましい。今頃、パーシモンやロングアイアン使う人は珍しいし、時代錯誤といえるかもしれない
- 同じツールで成功例と失敗例と両方あるのは人(導入時のコンサル)の違いによる



- 使う側の主体性・賢明さを維持すること(丸投げはダメ)
- 使用範囲・目的をよく見極めること(全てがカバーされるわけではない)
- 使う人(ユーザー)は早め(検討・計画段階)から参画すべし
- 使う(ツール選定含む)と決めたらケチらない方が得

内部統制構築作業の分担

外部(コンサル会社やツール)利用の局面



丸投げは百害あって一利なし!

外部に委ねる場合は何をやってもらうのかいつまでにやってもらうのか内部と外部との役割というようなことを考える必要があります。

状 況

社内で要件(仕様)をまとめられない、
時間がかかる。

どこに発注していいか迷う。

責任の所在がはっきりしない。

情報技術に精通した人材不足
経営的に相談可能な人材不足
業務改革担当可能な人材不足
社員情報リテラシ、意欲不足



理 由

社内での人材不足。
部門間調整がうまくいかない(派閥、好き嫌い)。
2007年問題、リストラ(ノウハウある人材の流出)

チャンネルが少ない。
ベンダー、コンサルの情報公開不十分(価格面)
営業はいいことしか言わない。

トップの共感が得られていない。
何をやりたいのかが不明確(目的不明)。

費用面、時間的な制約、専任者を設置できる企業体力等の様々な理由から困難なのが現実で、必要なタイミングで外注業者(ITパートナー企業)と社員の合同プロジェクトを設置したり、パッケージソフトを活用して、専門知識を有しない担当者でも対応可能な体制で望んだりとの工夫が必要

内部統制構築のために - 社内体制上の留意点

	良いこと	悪い兆候
社長の共感	ある。	無関心。
責任者	決まっている。	曖昧。誰もやりたがらない。
専任部署	できている。	内部監査・総務・企画・経理等が兼任
関係者(PT)	専任体制ができている。	とりあえず全員集まる。
若手や女性	チーム内にいる。	平均年齢が高く、男だけ。いつもの顔ぶれ
予算	ある。	安くしろ。金かけるな。

- ・(最悪なこと)人がいないからと外部からヘッドハントする
内部統制は社内コミュニケーションの賜物なので、うまくいくはずがない。
= 外部コンサルタントに丸投げしても同じこと。
- ・(よくないこと)責任者が決まらない
誰もやりたがらない。収益を生み出す活動じゃないのでエース級でない。
社長やトップが理解して、関係者を励ましてあげることが必要。
(悪いのはアンタじゃないよ・・・アイツだよ。役人だよ。あの会社だよ。)

ERPソフト活用のメリット

ERPプロジェクトの 成功の秘訣

ERPの利点

- ✓ 自社仕様で白紙の状態から開発するよりも、短期間で比較的安価に開発できる。
- ✓ 既に多くの企業で利用されているので、品質の欠陥が修正されている。
- ✓ 税法の改正など、各企業共通の変更では、ベンダがシステムの改訂版を提供してくれる。
- ✓ 統合化されているので、販売システムの売上データと会計システムの売掛金データが連動するなど、各システム間での連携が容易である。
- ✓ 優れた先行企業のベストプラクティスを取り入れているので、一定水準以上のシステムにすることができる。
- ✓ リアルタイム性に優れており、売上データを入力すると売掛金データなど関連するデータに即時に反映される。極端には随時財務諸表が得られる。
- ✓ 海外の法律や商取引慣習、多国言語、多国通貨などを取り入れているので、海外事業所、海外取引のある企業に有効である。

実現していきべき内容

管理系の仕組みに余計なコストをかけたくない

あっちこっち、複数のシステムが散在するので統一したい

内部統制・セキュリティ要請が強い

自社でのシステム要員の確保が難しくなっている

バッチ処理(月末のバタバタ)からの脱却 > 都度処理へ

他社事例の良いところは採り入れたい

IT技術進展が著しい。どんどん変わるので対応したい

信頼できるベンダーの製品を利用したい

SAPを薦める理由

・勝ち組にのる(シェアNO1のソフト)

・開発者が多い(数千人規模)

・MS(マイクロソフト)とSAPは好き嫌いに関わらず利用せざるをえない時代に入りました

・ドイツ人は頑固で緻密

・業務系のほとんどの領域をカバー

・システムの考え方がリアルタイム(都度処理)

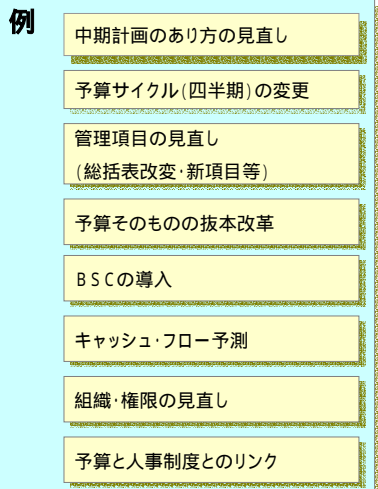
・同業他社も利用している

セミナーとか営業はみんなそう言うね。

でも、失敗多そうだし、コストかかるって聞くし。

あれもこれもと検討しない

- 本来の経営管理のあり方は・・・と井戸端、居酒屋会議を繰り返す・・・



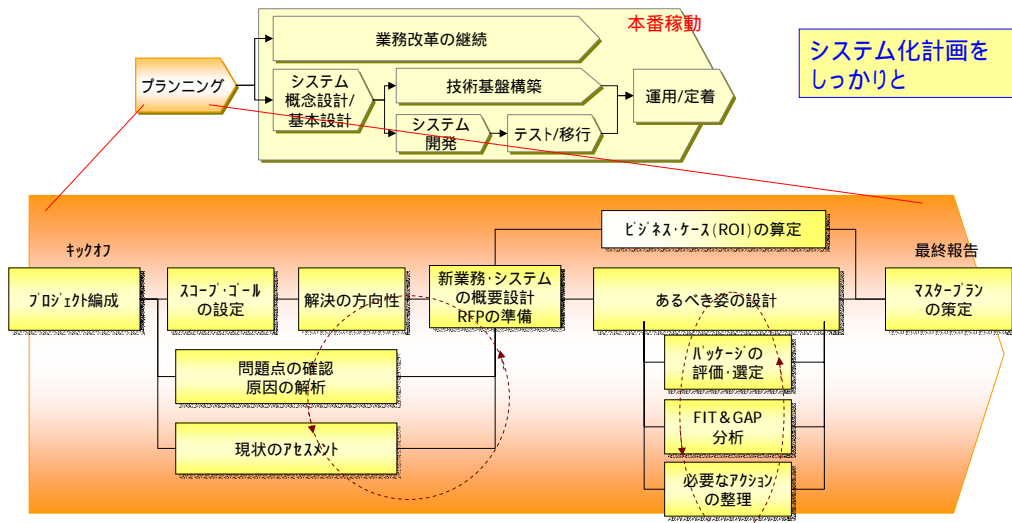
そのためには

経営トップとのヒアリングが必要、
戦略コンサルタントとの調整
時間をかけた勉強会の実施

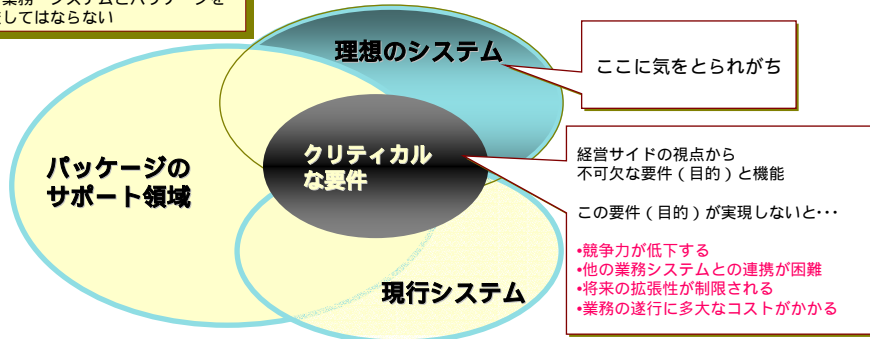
決まらない、
議論ばかり、
停滞 = 後退

こういう検討も将来は必要であろうが、
まずは古いシステムを改め、
少しずつでも動かしながら改善していく

良いプランニング無しに、成功することは難しい

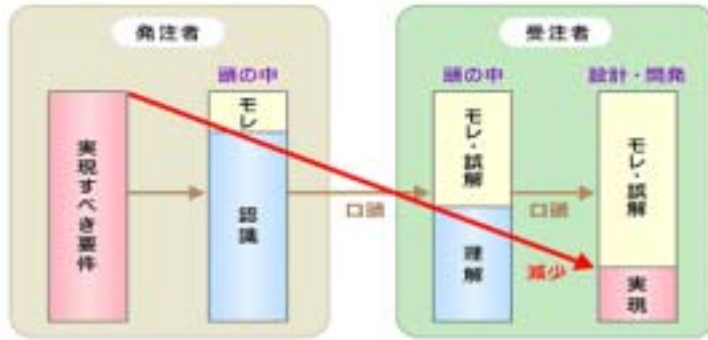


現行業務・システムとパッケージを比較してはならない



- ☞ 重要なのは、クリティカルな要件（目的）・機能がカバーされているか否かである。
- ☞ トータルで見たレベルアップを図る。（パッケージ導入によるメリットも考慮する）
- ☞ “理想のシステム”とパッケージのサポート領域のギャップを埋める手段も考慮する
- ☞ 個別の細かい要件・機能の有無にまどわされてはいけない。（目的重視）

- **ゴール(範囲)を決定しておくこと**
 - これが終われば終了！というものを予め合意しておく
 - 始める前に「計画」を文書化しておき関係者の納得をとっておくこと
- **ユーザーの参画を極力多くすること**
 - システム(コンサル・情シス)任せにしない
 - 体制、作業分担、役割を明確にしておく
 - 責任者を明確にしておく。責任者任せにしないで関係者で協議すること。
 - 「丸投げ」は **百害あって一利なし**
- **コスト削減のポイント**
 - 外部コストは社内コストの数倍以上 > 役割を明確にして社内要員で作業
 - テンプレート活用は、**結局得する**
 - 100%を求めない



「実現すべき要件」には、発注者の「頭の中」で認識していることもあれば、気付いていないこともある。それを口頭で受注者に伝達する場合、認識していることのいくらかは漏れが生じる可能性が高くなる。そして、受注者は口頭で伝達されたことにより、誤解、聞き逃しなどによる漏れが発生する可能性が高くなる。そうして設計・開発された成果物は、発注者が実現すべき要件のうち、抜け落ちたり誤って実装されたりする部分が結果として大きくなる可能性が高い。

要は「正しく書けないことは、正しく話せない。正しく話せないことは正しく相手に伝わらない」

RFPの作成目的と RFPを作成しないことの弊害

RFPをまとめる目的・効果

- ✓ 現状の整理
- ✓ 要望の整理
- ✓ 文書化による社内意見の調整・共有化
- ✓ ベンダーからの誤解の予防
- ✓ 第三者に聞きやすい (複数ベンダーに依頼しやすい)



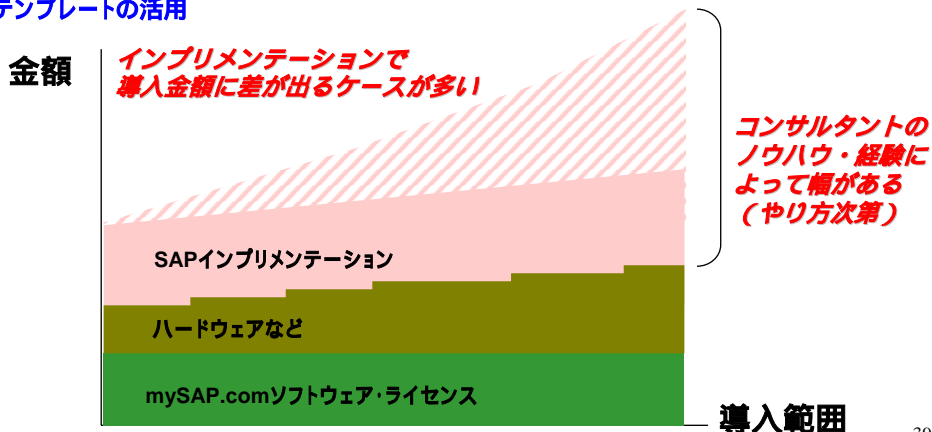
**RFP (外部に頼むこと) は
しっかり文書化しましょう！
(大袈裟にまとめる必要はありません)
5W2Hがはっきりすれば十分です**

RFPを作成しないことによる弊害

- 延々と続く会議、議論
- あれもやりたい、これもやりたい
- 現状を整理できない
- 言った / 言わない
- 相談してもうまく伝わらない
- 視野が狭くなる、従来通り
- どんどん大きくなる (範囲定まらず)

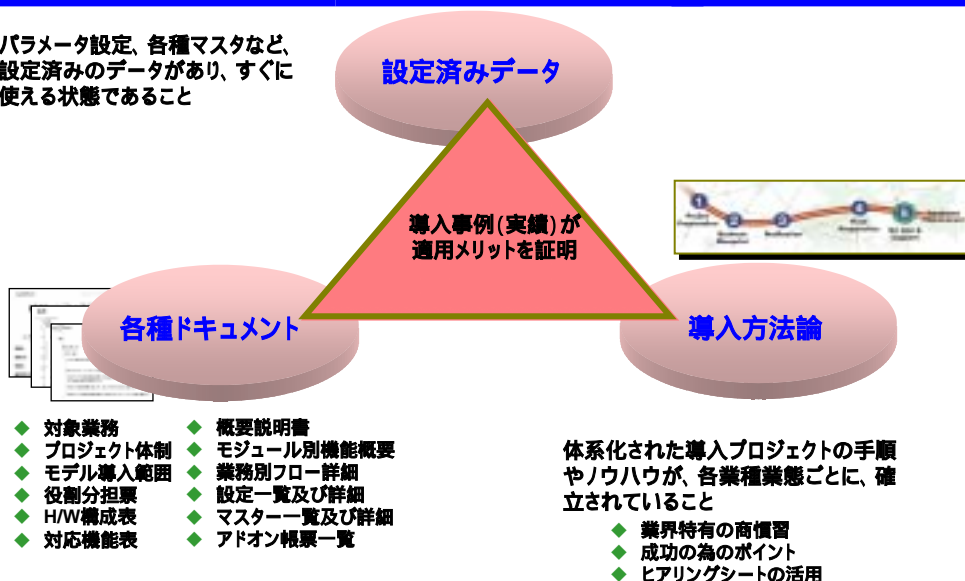
- SAPの導入で最も留意しなければならないポイントは導入コスト
- SAP導入による投資効果を最大化するためには、導入目的を見極めて短期間で効率的に導入することが望ましい。
- しかし、業種ごとに必須となる業務要件が異なり、その導入ノウハウや実績を持つERPコンサルタントをお客様が的確に確保することは現実には非常に難しい。

テンプレートの活用



テンプレートとはどんなものか

パラメータ設定、各種マスタなど、設定済みのデータがあり、すぐに使える状態であること



- **全業務を文書化しないといけない**
 - 誰も全部やれとは言っていない。重要なプロセスを選定し、上場申請時やこれまでにある文書を利用してよい。
- **手作業(PC含む)自体が悪**
 - 基本的要素が「ITの利用」から「ITへの対応」と変わったことから明白
- **統一した見解が欲しい**
 - 全株式公開会社に当てはまる統一見解など土台無理。また、監査法人(1000人以上の専門家)内でも意見はまとまらない。したがって、担当監査人と協議する他ない。
- **外部に頼る**
 - リストラや効率化、団塊世代の退職で人がいなくなり、SOX要員がいないので外部に頼んでいる。ただ、内部統制はコミュニケーションの賜物なので人間関係ない人は無理。
- **内部統制の法制化は外部統制?**
 - 「あれもダメ」「これもダメ」というアプローチが自発性や主体性を阻害し、むしろ、競争力を殺してしまうものです。不登校の問題同様、根深い。

- **内部統制構築と業務の効率化(普通は反する)**
 - マインドを持たないと業務は増える(承認、職務分掌)
- **業務改革のアプローチ(普通は「変える」から)**

止める

>

減らす

>

変える

アメリカで「ハンマー賞」という報償制度

- リスクを沢山洗い出すことを喜ばない。
- 重要性(評価範囲)を考慮する。