

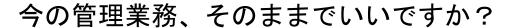
# ビジネス・セカンドオピニオン 「管理業務」の ご案内



Hiro Business Solutions 株式会社

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







- ・ コンプライアンスが過剰?
- 管理に対応する人手が足りない
- ・ 規程が古く時代に合わない
- 管理コストを削減したい

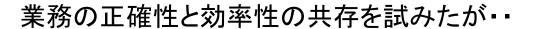


- ・ 管理業務を遂行する適正人員を知りたい
- リスク管理を行えばきりがない
- リスク管理をどこまでやるべきかわからない



# 日本版SOX法の対応と現状

- 2006年に日本版SOX法を含む金融商品取引法が施行され、各社ではその運用が定着してきたように思われます。ただ、その頃は「J-SOXバブル」と称されたこともある過剰な対応をしている会社が見受けられます。
- ■個人情報漏えいや食の安全を脅かすような社会問題が起こると、それに連鎖して不要な コンプライアンス強化を行うケースもあるようです。
- ■金融庁では、2011年3月30日、J-SOX(内部統制報告制度)を簡素化・明確化する方針を打ち出した文書を公表し、内部統制監査や内部統制の運用の効率化、中堅・中小の上場企業に対する簡素化などを実施しようとしましたが、各社にまで浸透していないと思われます。
- ■日本版SOX法に関連する「管理業務」に関して、現状の対応状況の分析、コンプライアンス対応の負荷を低減するための提案をさせていただきます。



下確性



#### 業務の正確性と効率性を共存させていくとの 掛声としてはよかったが、実態は効率性が低下したケースが多い 高 本来の 正確性を向上させつつ、 現状のムリ・ムラ・ムダを排除した 対応 業務プロセスを構築すること!!! 本来目指す視点 効率性 現状の業務 J-SOX対応のための改善 のやり方 一般的なJ-SOX対応の傾向 確かに正確性は向上したが、 文書化 (不正や誤謬が発生する可能性は低下) 効率性は低下してしまった・・・ 過剰なコントロール 3点セット (承認、牽制、等)の組込み 文書がゴミと化す 低



### リスクの評価と対応

リスクとは、組織目標の達成を阻害する要因をいう。具体的には、天才、盗難、市場競争の激化、為替や資源相場の変動といった組織を取り巻く外部的要因と、情報システムの故障・不具合、会計処理の誤謬・不正行為の発生、個人情報及び高度な経営判断に関わる情報の流出または漏洩といった組織の中で生ずる内部的要因





リスクの分類







ス | \_\_ ク | \_\_ の | 評 |

価

リスクへの対応

全社的なリスクか 業務プロセスのリスク

過去に生じたリスクか 未経験のリスク 識別・分類したリスクについて、当該リスクが生じる可能性及びリスクがもたらす影響の大きさを分析し、当該リスクの重要性を見積もることとなる。その上で、見積もったリスクの重要性に照らして、対応策を講じるべきリスクかどうかを評価する。組織は、識別・分類したリスクのすべてに対応策を講じるのではなく、重要性があるものについて対応策を講じることになる。



### リスクの対応

リスクへの対応とは、リスクの評価を受けて、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをいう。 リスクへの対応に当たっては、回避することが全てでなく、評価されたリスクについて、その回避、低 減、移転または受容等、適切な対応を選択することが望ましい。

#### 回避

リスクの原因となる活動を見合わせ、又は中止すること 損失の発生が懸念される部門を売却 有望でない新規市場への進出を断念する 収益の悪化が予想される生産ラインを撤廃する

# 低減

リスクの発生可能性や影響を低くするため、新たな内部統制等を設けるなどの対応をとること

# 移転

リスクが発現した場合に、その影響を他者に負担させることで影響を低くすること 保険に加入して、火災や地震による損害を少なくする デリバティブによって、為替リスクや金利リスクをヘッジする

### 受容

対策せずにリスクを受け入れること。

リスクへの対応費用が効果を上回る場合、リスクが顕在化した後でも対応が可能との判断



# 内部統制が有する性格(キャラ)

- 「何を」やればいいのか、考え方が人によって異なる。
- **「どこまで」やればよいのか、確定しにくい。**
- **徹底を図ったとしても不祥事は起こりうる。**
- 一過性のものではなく、継続的に行っていく必要がある。
- 効果を測定しにくい。
- 強制されるより、本来、自発的・主体的に行うべきもの。



これらの「キャラ」(性格)を有する 日常的な何かといえば・・・

- 「健康診断」や「人間ドック」と共通する点が多い。本当に大事なのは普段からの心掛けと生活姿勢(暴飲暴食しない、十分な睡眠、適度の運動等)。
- **自発的・主体的に進めるべき「本来の内部統制」と、ミニマム・スタンダードという**べき「制度対応の内部統制」とのメリハリをつけることが重要。



# 日本版SOX法(内部統制)対応の勘所

# 日本版SOX法対応(義務化)と本来の内部統制(自発的・主体的に行うもの)とのメリハリをつけること

- 法対応としての範囲を明確にする
- 始める前に「計画」を文書化し、関係者の合意をとること
- 100%を求めない

# 監査法人の担当者とよく連携をとること

- ■「何を」「どこまで」は結局主観になりがちなので、監査法人の担当者とよく連携 をとる
- ■自社主体で進める
- 人がいなくなってきている状況はあるが、「内でできないことが外でできるはずがない」と肝に銘じて工夫する
- ■「内部統制」は、内部主体にやっていくもの(外部統制ではない)



# NHKによる業務改革

# 業務改革では「変える」前に、「なくす」「減らす」との視点が大切

N なくす





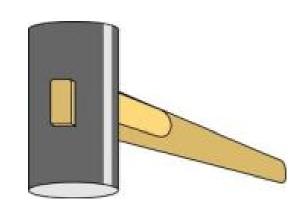




# アメリカでの「ハンマー賞」 (※)

ゴア副大統領は、自主的な改革の取組みを奨励するため、ハンマー賞という賞を設けている。これは、NPR の理念に沿って官僚主義の打破、顧客重視、職員への権限委譲などを進めた職員のグループを表彰するもので、1994年から2000年までに1,378の賞が与えられた。

「米国90年代の行政改革」田辺智子著より



このために必要なこと

トップの積極的な英断。

業務をなくしたり変えるのには勇気が伴う





第1章 内部統制とは何だろう? 第2章 内部統制で日常業務はこう変わる! 第3章 内部統制で販売はこう変わる! 第4章 内部統制で購買はこう変わる! 第5章 内部統制で業務管理はこう変わる! 第6章 内部統制で経理はこう変わる! 第7章 内部統制で資産管理はこう変わる! 第8章 内部統制でコンピュータのセキュリティはこう変わる!



業務が 変わることを 勉強するのだ! 課長!! ご教示 ありがとう ございます



現場のための、内部統制本! 2008年度からスタートした「内部統制報告制度」は、日々の仕事に思いがけない影響を与えます。

『交際費の事後申請が認められない』 『指定業者以外から購入できない』といったことが、現実になってきます。

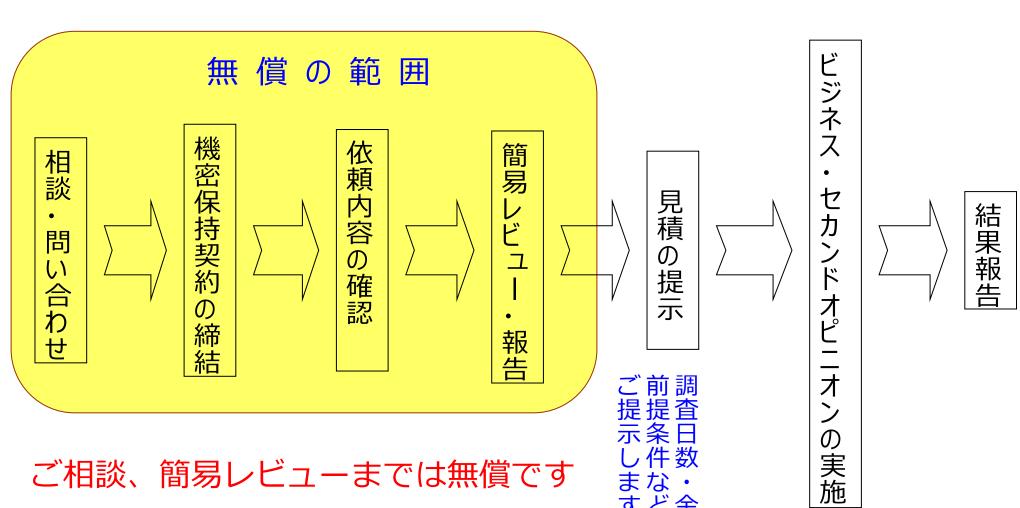
本書はこれら内部統制の現場への影響を、1項目2ページ・85項目にまとめました。

#### 第3章 内部統制で販売はこう変わる!

- 3-1 販売代理店の管理に特に注意が注がれる
- 3-2 リベートは定期的に内容を確認し、透明性を確保する
- 3-3 新しい顧客との取引はすべて審査する
- 3-4 得意先の信用調査を実施することが不可欠になる



# ビジネス・セカンドオピニオンを実施する流れ



ご相談、簡易レビューまでは無償です お気軽にお問合せ下さい

10





TEL: 03(6890)0597

当書の内容にご関心がある場合 お気軽にご連絡ください。 全国どこでも対応します。

サービス内容の詳細は ホームページをご覧ください 〒107-0061 東京都港区北青山2-7-26 フジビル2階 クロスコープ青山内

Hiro Business Solutions 株式会社

URL : http://www.hbs.gr.jp/

Mail: info@hbs.gr.jp