

賢く内部統制を構築するために

公認会計士 広川敬祐

hirokawa@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

< 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

< 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)

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

幾つ答えられますか？

- ✓ 内部統制の起源はいつごろですか？
- ✓ 米国SOX法は、共和党・民主党どちらからの法案でしたか？
- ✓ エンロンの不正会計の仕組みを知っていますか？
- ✓ ワールドコム不正会計の仕組みを知っていますか？
- ✓ ここ数年にあった米国の会計不祥事で、エンロンとワールドコム以外を知っていますか？
- ✓ 内部統制評価と監査はいつから義務化されますか？
- ✓ 内部統制評価と監査はどのような会社で義務化されますか？
- ✓ 公認会計士協会が公表したIT委員会報告第3号を知っていますか？
- ✓ 内部統制の4つの目的と6つの構成要素がわかりますか？
- ✓ 内部統制監査が過度な負担にならないように講じられた6つの方策を知っていますか？
- ✓ アサーションって何ですか？
- ✓ 会社法での内部統制と金融商品取引法での内部統制はどう違いますか？
- ✓ COBIT・ITIL・ISMS・ITMS・ISO、内容と違いがわかりますか？
- ✓ あなたは誠実ですか？

なぜ、
こんな問いかけを
作ったのか・・・

< 正解だと思ふことを答えられた数 >

- | | |
|--------------|--|
| 全問の方 | : 内部統制を超越しています。社長に向いてます。 |
| 10個以上の方 | : 是非、ご一緒に仕事させていただきたいです。 |
| 5個以上10個未満の方 | : 軽くヤバイです |
| 5個未満の方 | : かなりヤバイです |
| 1つも答えられなかった方 | : 内部統制とは関係ない仕事しましょう。
(芸術家とかスポーツ選手がお勧めです。実は懂れてます。) |

- 政府は自分のことをしっかりやるべし！
 - 社会保険庁・労働局の種々の問題
 - 郵便別納料金の未請求(新潟)
 - 防衛施設庁の発注
 - 種々の談合
 - NHK(半官半民)

エンロン・ワールドコム・カネボウ・ライブドア事件の本質は、外部監査がうまく機能しなかった点にある。
苦勞するのは、企業側(真面目な企業に罪はない)ではなく、本来は、監査制度のあり方、監査人(といっても結局商売ばかり考えている)の問題ではないか。とはいえ、「士業」にはなんとなく弱く、歯向かうこともしないのが通常。
監査人の言いなりになるばかりでなく、よく協議していくことが大事

- **ダイレクトレポーティングを廃止したこと**
 - 監査人はダルマ状態(手も足もでない)になる
- **構成要素に「ITへの対応」を入れたこと**
 - 財務報告の義務化とIT統制の関連が飛躍しすぎ
- **ITベンダが2000年問題以来の特需と騒いでいること**
 - バブルの教訓を全然学んでいない
- **法制化にも関わらず実施基準の策定が遅れたこと**
 - 無秩序になっていく
- **アメリカの行ってることは正しいと鵜呑みにする文化、法は正しいと思う**
 - 島国日本はどうしようもない。法が正しいのなら議員(法を作る・変える)は不要
- **法制化対象企業に規模が考慮されていないこと**
 - 大企業の内部統制と中小企業の内部統制は性格が異なる
- **本来、自発的な「内部統制」の構築を法制化したこと**
 - これは「内部統制」ではなく「外部統制」と称する

結局は、学者と一部の大企業と役人だけで作った法制化
金融庁内部統制部会の全13回の全議事録を読めばわかる。
「誰のために」「何のために」がよくわからない制度

あれもダメ・これもダメとい
うのは、構成員の自発
性・主体性を阻害するも
のであり、結局、独自性・
競争力を殺いでしまう

内部統制監査を義務化しても不祥事は起こり得る

内部統制の限界

- 経営者不正
- 共謀
- 予期せぬこと

「個人」の問題に言及していない

- 倫理 / モラル / 教育
- 悪いことをしようと思う限り続く
- 悪いことをするのが損だと認識すべき

会計は意見の賜物

- 資産 / 負債の評価
- 繰延税金資産の資産性
- 取捨選択可能な会計処理

- 西武鉄道、カネボウ
- 東京三菱銀行の派遣社員の着服
- NECの子会社での架空取引
- ネクストウェア
- ライブドア / 村上ファンド
- 談合
- 住宅供給公社のチリ人女性への横領

- 多くの不祥事の原因

- 大和銀行ニューヨーク支店事件
- リソナ銀行 / 足利銀行
- エンロン / ワールドコム
- メディアリンクス / ソフトウェア業界

実は、誰も喜んでいない法制化

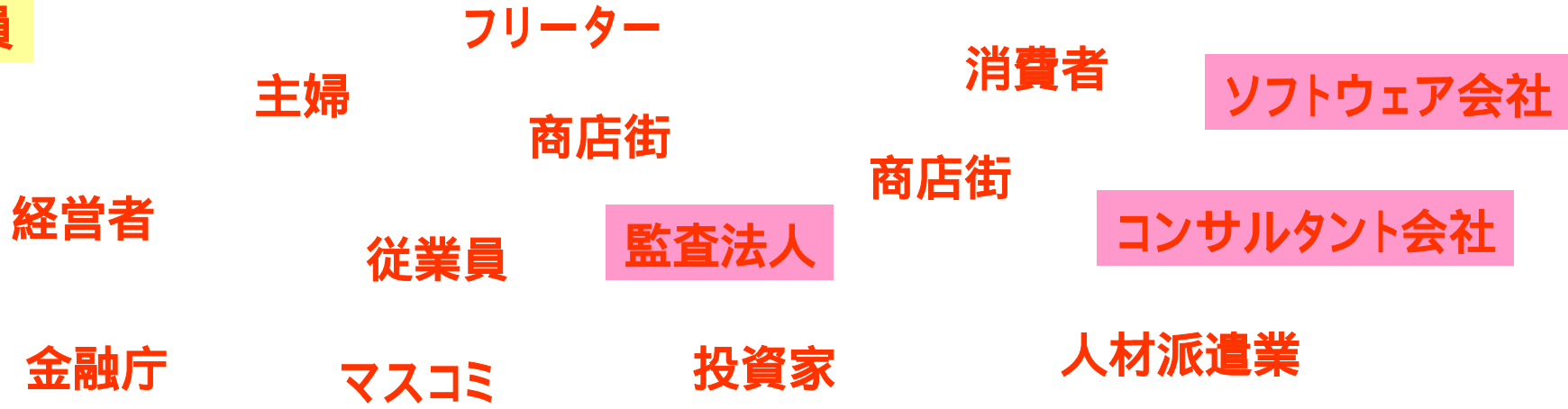


Hiro Business Solutions

国会議員

多分、

知らない
分かっていない



請求担当と入金担当を分けるのは常套手段だが
分けられるほど従業員がいないところは どうしますか？

内部統制部会の構成

学者:	12名
大企業役員:	3名
公認会計士:	3名
証券会社	3名
経済団体:	2名

一番苦しむのが
中堅公開企業

悪いこともせず
少ない利幅で
知恵と工夫で
真面目に取り組んでる方々

しかし法は通ってしまった。どうしましょう？



Hiro Business Solutions

費用対効果を求めても難しく、この時ばかりと高いコストを投じる必要はない。

ベンダーに煽られても、動じる必要は全くない。話す相手は監査人。

身の丈にあったツールを買う方が、結局、うまく安くいくと思う。

文書化は皆で共有できるような仕組みで、バラバラにやると、そのうち Obsolete file に。

人がいないと外注しても、結局は無駄になるばかり。内できないものが外でできるはずがない。外注する場合は、役割と内容をはっきりさせる。

手作業があることは悪いことではない。
過度なIT投資は危険を伴うので、十分に検討して、経営に必要なものを2年目以降に対応

心配しなくとも、不適合意見を出すような勇気ある監査人はいないといってよい。
それでも心配なら、監査人変更も視野に入れてもよい。ひどい会社は一杯あるので、目立つこともない

どこでもやってること

接待費が高額だから領収書を2枚に分けてもらおう(日付分けるか、二次会にするか)

新しい取引先は審査が通りにくいからあの下請経由で孫請としよう

部長の印鑑はアシスタントに持っててもらおう (100円ショップでも認印売ってる)

新幹線の回数券とか切手は余分に買って金券ショップで現金化しよう

•内部統制を強化しようと上記のような経営の本質とかけ離れた統制に終始するのがオチ

•「何を」「どこまで」がはっきりしない

•文書のゴミの山

•ワークフロー(承認・牽制)が増加し、競争力/スピードの低下を招く

•人不足に陥り、不要な外注コストが発生する

法規制が白紙撤回されれば越したことはないが、法案が通ってしまったので、あきらめる。せっかくの機会だから「投資効果を見い出す」というような中途半端もやめ、最低限の対応に止めるのが賢明
大事な経営課題は別問題。

賢く内部統制を構築するためのポイント

内部統制の正しい知識と認識を身につける

計画と評価範囲の策定を十二分に行う

監査法人とよく協議する

外部コンサルタントをうまく利用する

コンサルタントやツールの選び方

本当に必要なこと

正しい内部統制の理解を深めましょう

内部統制の定義、COSOのフレームワーク

評価範囲(重要なプロセス)の決定方法

米国SOX法の内容、実情、手順

文書化の方法とツール利用

日本版SOX法の内容、手順

会計士協会の各種委員会報告

財務報告に係る内部統制の内容、手順

内部統制の欠陥の是正

IT全般統制と業務処理統制との関連

内部統制評価報告書の内容

関係者は上記に書いてある内容がソラでわかるぐらいでないダメ。
正しい知識を身につけるのは前提で、より大事なものは知恵を出して活用すること。
そうでないと…

ベンダや監査法人の言いなりになってしまう

社内を説得できず、構築過程で喧嘩したり・不要な議論に終始してしまう

あるベンダの提案から

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		

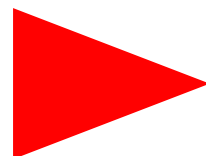
評価対象プロセス: 195

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・レポーティングの不採用

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**に着眼して、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。

■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中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。

**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**

よく監査人と協議する！

×

リスクを洗い出す



重要なリスクを選ぶ

重要なプロセスを選ぶ



リスクを洗い出す

違いは紙一重!

財務報告に係る内部統制の構築・評価・監査



Hiro Business Solutions



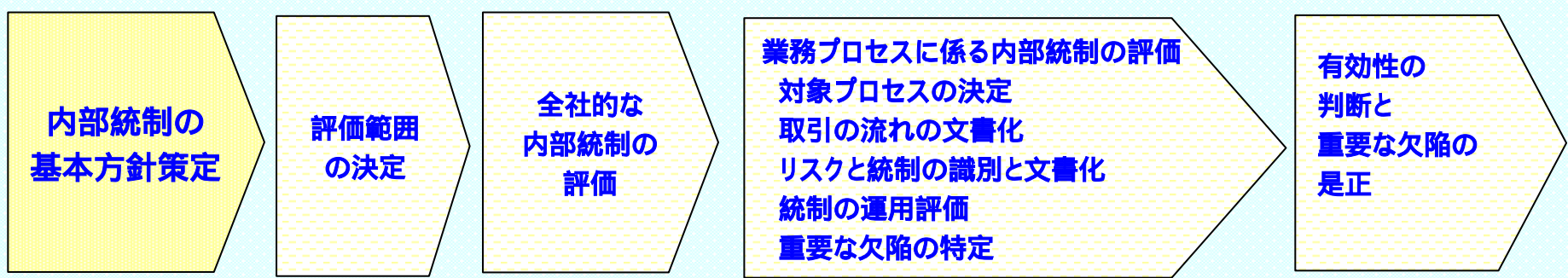
計画が何よりも大切！

- 内部統制を構築するに際し、まず基本方針を策定する必要。
- 社内だけでは難しく外部コンサルタントを利用する方がいい。

- 組織、規則をどう整備するか
- 内部統制を実施していく体制・責任者
- 内部統制を構築する期間
- グループ企業全体を見据えた構築
- 内部統制の限界と構築・運用の費用対効果の測定

大事な
のは
計画

内部統制構築ステップ



どういうプロジェクトでも右記の事項を計画時に綿密に策定していくことが大切です。

目的とゴールの明確化

関係者全員への理解の浸透

体制の確立・責任者(誰)の決定

全体(長期間)と直近スケジュール

社内人材の確保

予算の承認、効果の認識

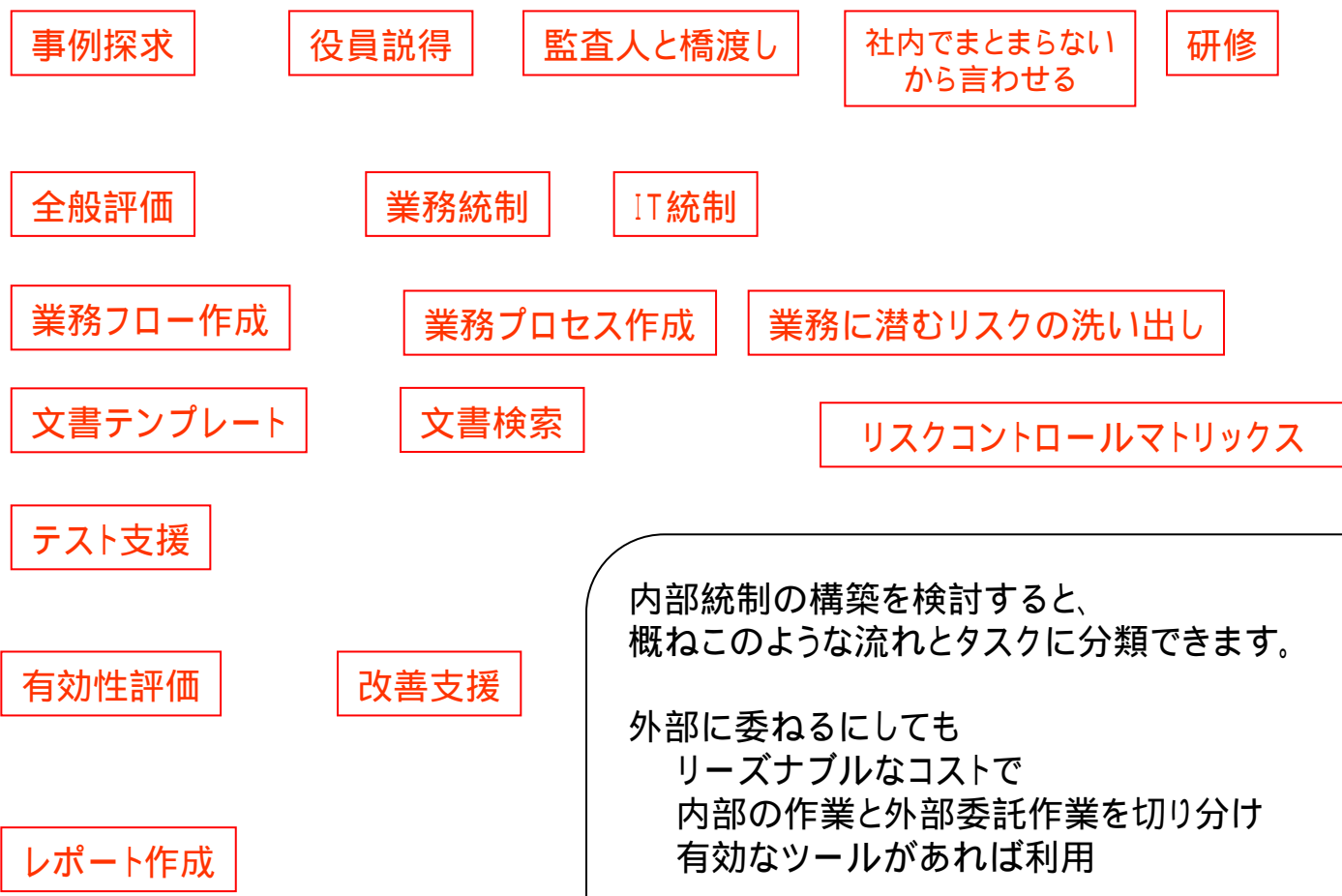
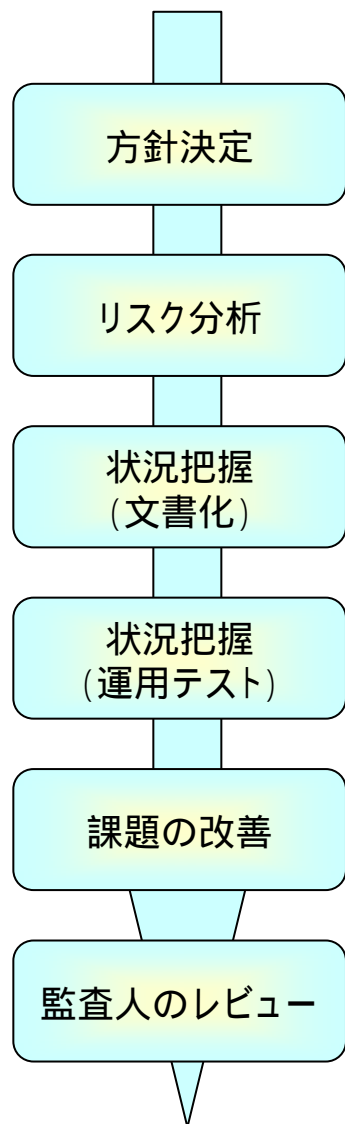
内部統制構築のために - 社内体制上の留意点

	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。)

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



内部統制の構築を検討すると、概ねこのような流れとタスクに分類できます。

外部に委ねるにしてもリーズナブルなコストで内部の作業と外部委託作業を切り分け有効なツールがあれば利用

ということを考える必要があります。

陥りやすい罠(ワナ)

内部統制やBPMに限らず、一般的によく陥りやすい罠(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)

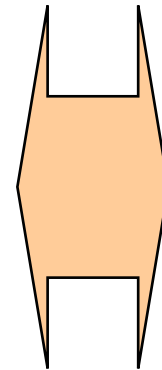
将来の変化に耐えられない(今だけしか見ていない)

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った(変えたいことに終始した)

ブームに乗って買ったけど、一過性だった(ぶら下がり健康器など)

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)

文書化3点セット



Hiro Business Solutions

- 内部統制監査のためには、まず、業務を可視化(第三者に評価できるように)し、それに対する評価が必要
- そのために、いわゆる下記の文書化3点セットが必要
 - 業務記述書
 - 業務フロー
 - RCM(リスクコントロールマトリックス)
- 現実には多くの労力と課題があるように見受けられる。例えば、
 - ツールを利用しても完全自動化が図れるものではない
 - センスよく書ける人が必要(うだうだ喋る人は多くとも、書ける人は意外と少ない) = 要員確保の難しさ
 - 会社固有の用語ややり方があるので画一的にできない
 - 組織変更や手順変更への対応
 - 文書化の対象範囲の決定

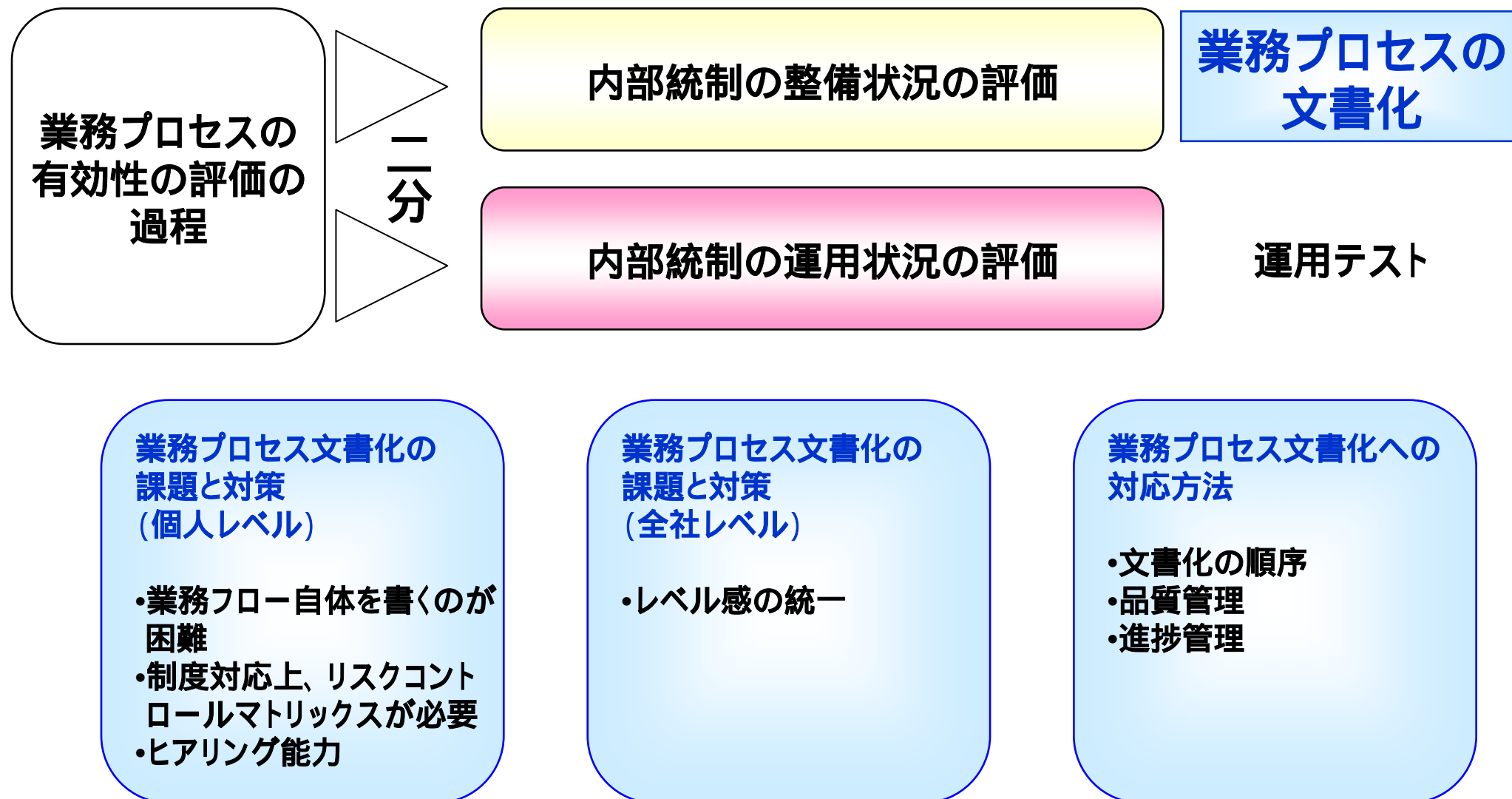
業務が複雑
で書けない

他の会社は
どうしてる？

毛筆で書くわけ
じゃないので
パソコン必須
高齢者は無理？

なにを
どこまで
どのように
書くのか？

文書化の方法、留意点、作業の効率化へのポイント



内部統制に関連するツール

ツールのタイプ	製品名	提供会社
文書化支援	・ ARIS	・ IDSシェアー
	・ VISIO	・ マイクロソフト
	・ Ci-Tower	・ ケイ・ジー・ティー
	・ iGrafx FlowCharter 2006 SOX+	・ サン・プランニング・システムズ
	・ BizFlow & SOXAアクセラレータ	・ ハンディソフト
	・ Internal Control Yourself (ICY)	・ ニッセイ情報テクノロジー
評価支援	・ SarbOx	・ プロティビティ
	・ MIC(Management Internal Control)	・ SAP
	・ Internal Controls Manager (Oracle ICM)	・ オラクル
	・ Enterprise Compliance & Controls	・ フォックス・ティー・ジャパン
コンテンツ / 内部監査 文書管理	・ コンテンツマネジメント	・ 日本ステレント
	・ Xythos	・ ASSIST MICRO
	・ LiveLink	・ オープンテキスト
	・ OnBase	・ PFU

安く済まそうとPCツールに走ってしまうと

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トがないので、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

どっちが安い？

人月単価が80万円の人が10ヶ月

V S

人月単価が100万円の人が5ヶ月

内容が成熟してなく(競争が成り立たない)、格差が大きいような局面では単金の安さを求めると「安かろう悪かろう」になりがちになる。
多少単金が高くても、経験があり、交渉力をはじめとする能力ある人に発注する方がトータルコストは安くなることが多い。

どっちが正しい？



Hiro Business Solutions

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いけない。
- ・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つて。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

- ダイレクトレポーティングの廃止はどう思いますか？
- 内部統制のフレームワークに何を利用しますか？
- 何が重要ですか？
- 何から始めればいいですか？
- SOX法についてどう思いますか？
- 監査法人との連携で大切なことは何ですか？

コンサルの責任者(プロマネ、インチャージ)には必ず面接して聞いてみましょう。
模範回答はないが、応対時の顔や対応の仕方ewithわかるものです。

監査報酬はどのくらいか

- 有価証券報告書の開示事項なのでわかる
- 会計士協会が調査レポートを公表している

http://db.jicpa.or.jp/visitor/general/show_detail.php?id=698

売上高	平均	最高	最低
10億未満	8	21	2
50億未満	10	28	1
100億未満	13	36	2
500億未満	17	100	1
1000億未満	23	245	4
5000億未満	30	249	4
1兆円未満	48	184	11
1兆円以上	85	895	5

- 内部統制の法制化によって監査報酬はどうか

- 定期的な情報交換の場を持つのが得策
- 事後報告よりも事前相談
- コンサルタントやツールベンダーの選定
- 監査人も受難の時代
 - 金融庁にいじめられる
 - IT統制をわかる監査人(責任者)はほとんどいない
- ケチらないこと。金で動く(そぶりは見せないが・・・)

不適正意見を表明しない(できない)のでは？

曖昧にするのは日本の風土 (監査が馴染まない)

- 京都での商談例
「考えときます…」(断られてる)
- 「美人」というより「個性的」
傷つくようなことは明言しない

ダイレクトレポートの排除

- 親(経営者)が子(会社の内部統制)を評価し
「ここが悪い」と正式に表明するだろうか
- 監査人は何を監査する?
会社の内部統制評価の仕組み?
悪いとわかったらどうする?(直接監査する?)

「不適正」は「適正」よりも多くの理論武装、確証が必要

- 悪いことに関する客観性、説得力が要る
- 日経新聞をはじめ、専門誌に事例として登場する

• 監査といえども契約(商売)

- 「不適正意見」の表明なら
「意見不表明」
= 「監査契約解除」(実質)

- 「何を」「どこまで」ということが
はっきりせず、「不適正」も
表明できず、結局、形式要件
だけを満たして適正意見を
表明してしまうのがオチ

「これを出版したものかどうか、わたしは長いあいだ迷っていた。そして、この仕事をしながらも、わたしは、二、三の小冊子を書いただけでは、一冊の書物といえるようなものをなかなか書けるものではないことを、たびたび感じさせられた。もっとよいものにしようとむなしい努力をしたすえに、わたしはいま、これをこのまま発表すべきと思っている。一般の関心をこの方面にむけることが必要だと考えるからであり、かりにわたしの考えがまちがっているとしても、ほかの人のよい考えを生む機縁となるなら、わたしはまったく時間をむだにしたことになるまい、と考えるからでもある。世間から遠く離れて暮らしていて、書物を発表しても、誉めてくれる人もなく、弁護してくれる味方もなく、それについて人がどう考え、なんというか、それさえ知らないでいる人間は、たとえまちがったとしても、そのまちがいを人が検討もせずにはうけいれはしまいか、と心配する必要はない。」

「エミール」(ルソー著 今野雄一訳 岩波文庫)

身の丈にあったものを選択すること。

100点を求めない。
100点を求めるよりも、ある程度の合格点を得ながら、変化に対応していくことが現実的。

停滞は相対的に後退です。とにかく進めていくこと。

ツールを買うだけで解決しない。使う側の賢明さが第一に求められる。

ツール導入をサポートしてくれる人を見極めること。

いったん決めたらケチらないこと。



➤ ソバ屋の出前というより 状態だった、 実施基準が出てもう一ヶ月が経ちました。でも

監査法人との協議が開催されない

評価対象範囲が決まらない

内部統制PTの責任者が決まらない

パイロットで実施する事業所が決まらない

文書化ツールが決まらない

RCMやアサーションって何？という人が大半

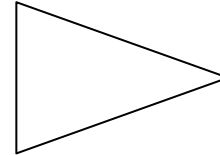
社内予算が承認されない

セミナーばかり入って、同じことかと、下を向く

外部コンサルタント(利用の是非)が決まらない

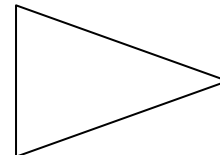
内部統制の義務化は「外部統制！」だと騒がれる

半分以上該当する方
下を向いてないで…



このあとゆっくりお話ししましょう

該当するのが半分以下



良いクリスマスと
最良のお年を
お迎えください！

ご清聴ありがとうございました