



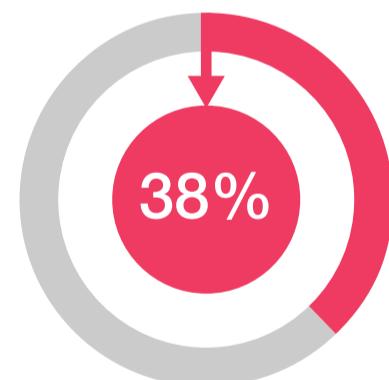
## デジタルSOXの実現



従来、「デジタルトランスフォーメーション」と「コンプライアンス」が同じ場面で語られることはまれであったが、今、急速に変化が起きている。ロボティク・プロセス・オートメーション(RPA)、機械学習(Machine Learning: ML)、人工知能(Artificial Intelligence: AI)などの新たなテクノロジーおよびデータ分析の継続的な進化により、コンプライアンス業務が大きく革新されるとともに、より高品質で効率的な Sarbanes-Oxley Act(SOX) コンプライアンスプログラム\*が創出されようとしている。

これらのテクノロジーは、エンタープライズ・リソース・プランニング(ERP)やワークフローシステムなどの従来のツールと組み合わさり、次世代のデジタルSOXコンプライアンスプログラムを創造する。このプログラムは、効率的かつ自動化されたプロセスを含むコントロールの有効性に対し、より確実な保証と分析に基づく精緻なリスクアセスメントと意思決定を可能にする。SOX分野のリーダーたちは、大胆に、より持続可能で費用対効果の高いSOXコンプライアンスを実践している。

テクノロジーと知的労働の自動化によるメリットは周知のとおりである。PwCでは、**従業員による作業の38%は自動化の余地があり**、効率性の向上と同時に従業員がより付加価値の高い業務に注力できるようになると見込んでいる<sup>1</sup>。



新たなテクノロジーのメリットについては数多く言及されている。それ故、ロボットの実装は容易であり、SOX担当者が長年にわたり腐心してきた非効率かつエラーが起こりやすい手作業も簡単に処理できると思われがちである。しかし変革とさらなる効率化の機会がある一方で、デジタル革新のメリットを享受することはそう容易ではない。

\*SOX法に準拠すべく実施される、リスクアセスメントやスコープの設定、内部統制の有効性評価テスト、文書化、不備評価といった一連の業務  
1 “Will robots steal our jobs? The potential impact of automation on the UK and other major economies,” PwC, March 2017, <https://www.pwc.co.uk/economic-services/ukeo/pwcuokeo-section-4-automation-march-2017-v2.pdf>.

課題は、デジタルソリューションをどこに組み込むべきか、どのように構築すべきかを明らかにすることだけではない。真の課題は、全社的な戦略、組織、人材、プロセス、テクノロジーを考慮した上でデジタルソリューションを導入することにある。SOXプロセスの再設計とデジタルソリューションの導入を相乗的に行い、企業はより大きな効果を得られる。なお、SOXプロセスに即した形で、事業の基礎となるプロセスとコントロールを変更できれば、オペレーションそのものを変革することも可能である。企業が成功するためには、デジタルSOXの対応を慎重に進めながらも、導入フェーズでの失敗から学び、軌道修正をするといった一連の流れを継続していく必要がある。

本報告書は、次世代のデジタルSOXコンプライアンスプログラム構築支援に関する私たちの経験を基に、SOXコンプライアンスプログラムの品質と効率性の向上のため、デジタル化の機会をどのように活用すべきかについて戦略的な視点を提供する。

## 「神話」を打ち破る

### 一般的に思い込まれている「神話」

- 手作業が多い環境では、デジタルソリューションを導入できない。
- 基礎となるビジネスプロセスとコントロールが自動化されている場合にのみ、SOXテストを自動化できる。
- デジタルソリューションはプロセス自体が有する課題を解決できる。
- 内部統制評価部門または内部監査部門が事業部門から隔絶していても、デジタル化の取り組みを広範に実行できる。

### 気づかれにくい現実

- RPAなどの新たなテクノロジーは、手作業で行っていた業務をデジタル化・自動化できる。
- コントロールが自動化されていなくても、内部統制評価部門によるテストは自動化が可能である。一方で内部統制評価部門が業務自体の自動化を促進する契機となる。
- プロセスの最適化と標準化があってこそ、デジタル化のメリットを最大化できる。
- デジタルトランスフォーメーションのメリットを最大限享受するには、業務プロセスとコントロールもデジタル化する必要がある。内部統制評価部門または内部監査部門は、各事業部門から関係者を集め、自動化を牽引できる。

## デジタルSOXを導入するチャンス

現在多くの組織で、SOX業務の大半が人間による手作業で実施されている。ファイル共有やワークフローツールを使用する組織もあるが、大抵これらのツールは単なる文書の格納場所と化している。現在のSOXテストが、一般的にどのように運用されているか考えてみよう。8つのステップのうち、5つのステップは通常人間の手作業で行われ、進んでいる企業では残る3つのステップ\*をテクノロジーによりサポートしているケースもある(図1)。

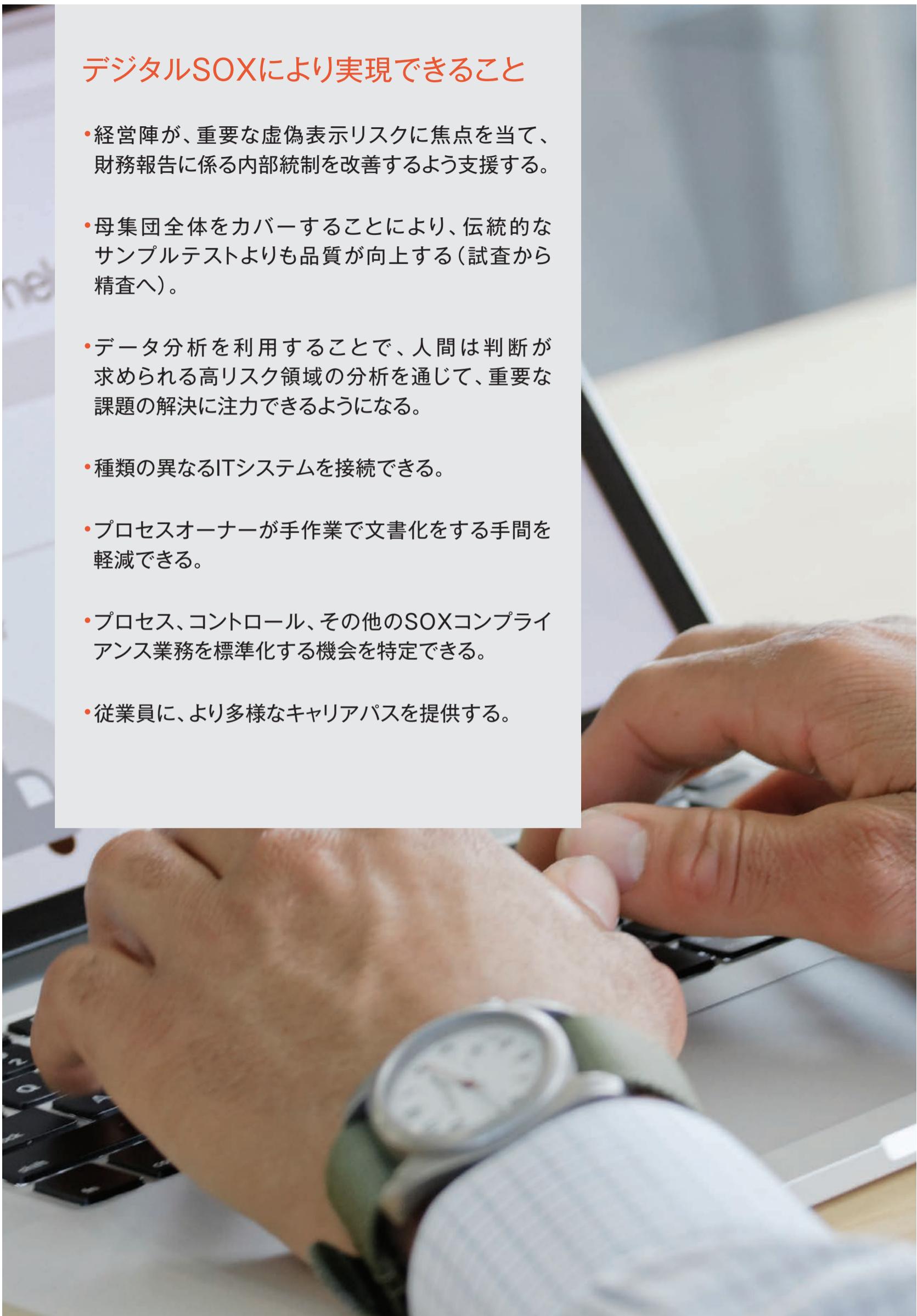
次に、SOXコンプライアンスのプロセスをテスト業務に限らず全般にわたって考えてみよう。これには、リスクアセスメントとスコープ設定、不備評価、プロジェクト管理などが含まれる。これらのプロセスもまた人間の手作業に重点が置かれているので、ほとんどのプロセスが非常に非効率で労働集約的である。

図1：現在のSOXテスト業務は手作業が多い



## デジタルSOXにより実現できること

- ・経営陣が、重要な虚偽表示リスクに焦点を当て、財務報告に係る内部統制を改善するよう支援する。
- ・母集団全体をカバーすることにより、伝統的なサンプルテストよりも品質が向上する（試査から精査へ）。
- ・データ分析を利用することで、人間は判断が求められる高リスク領域の分析を通じて、重要な課題の解決に注力できるようになる。
- ・種類の異なるITシステムを接続できる。
- ・プロセスオーナーが手作業で文書化をする手間を軽減できる。
- ・プロセス、コントロール、その他のSOXコンプライアンス業務を標準化する機会を特定できる。
- ・従業員に、より多様なキャリアパスを提供する。

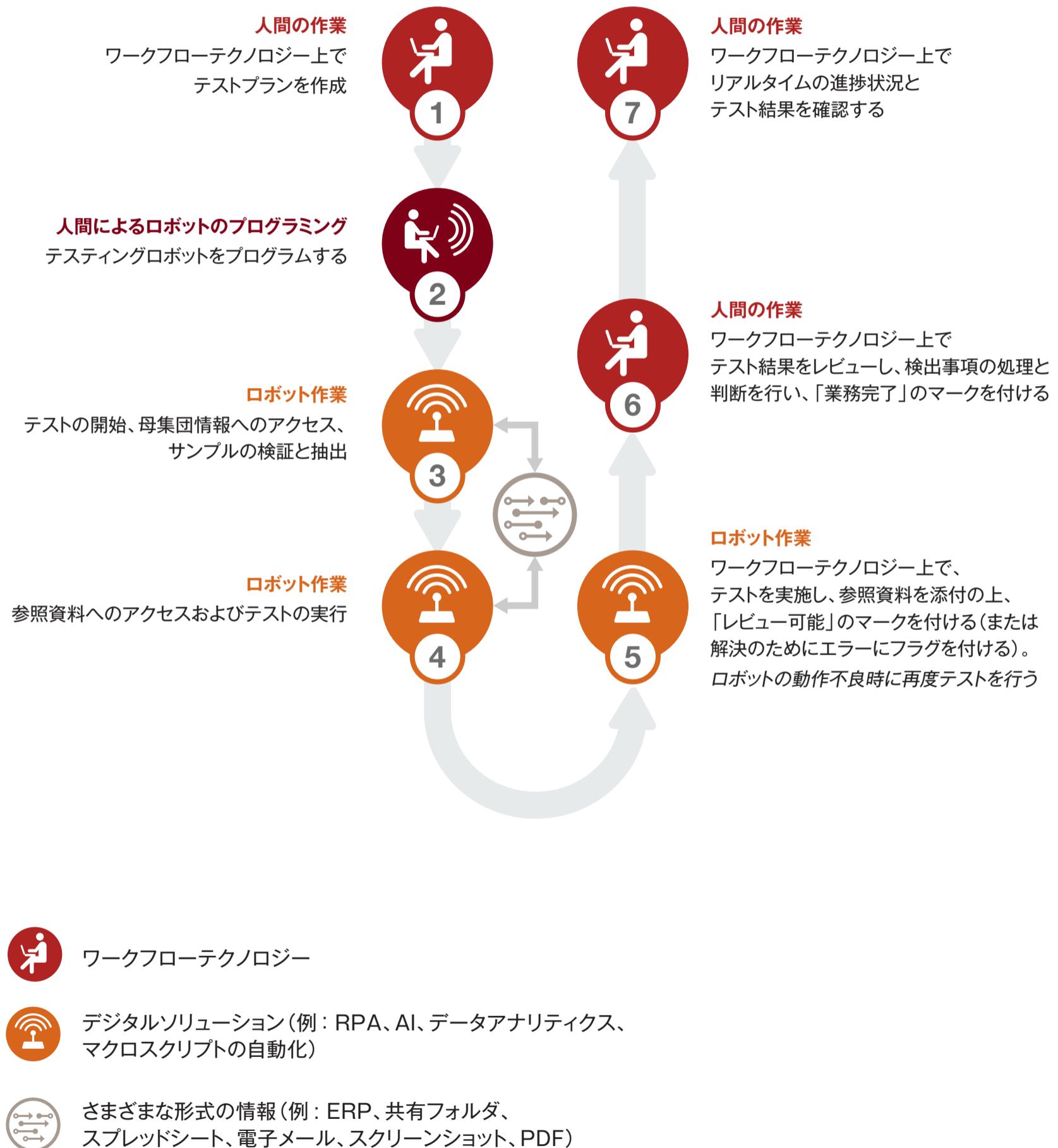


未来のデジタルSOXコンプライアンスプログラムには、ワークフローテクノロジー\*、知的作業の自動化、データ分析などのテクノロジーを駆使したテストプロセスなどが組み込まれている(図2)。

\*テクノロジーを使ったワークフロー管理。監査マネジメントソフトウェア、デジタルプラットフォームなど

## 図2：未来のSOXテストは人間がリードし、全体がデジタルでサポートされている

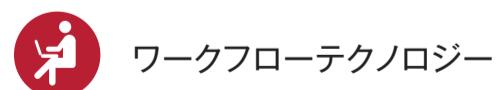
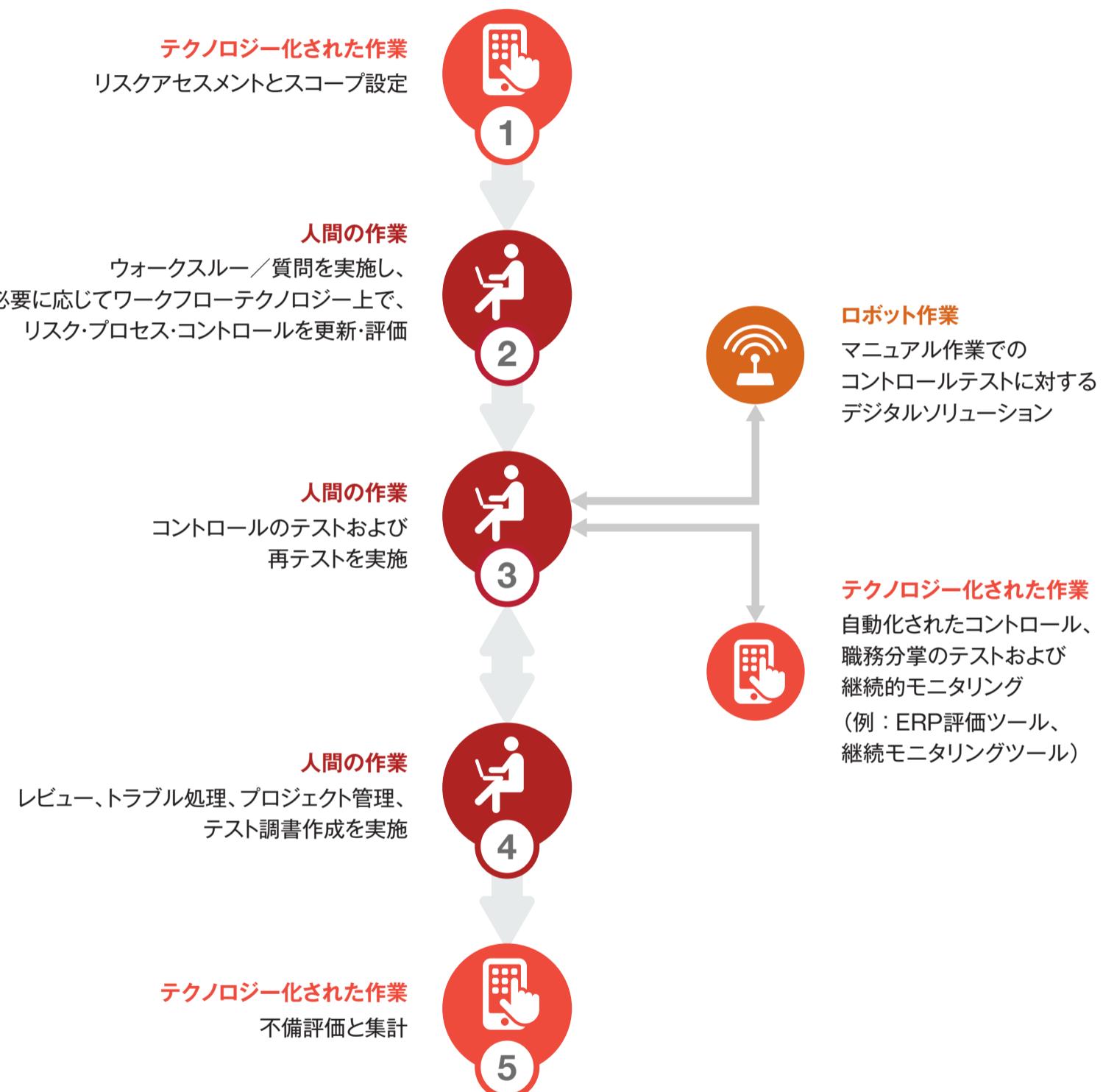
人間はこのデジタルアプローチのあらゆる側面を監督し、指示を出す



前ページで紹介したSOXテストのみならず、未来のデジタルSOXコンプライアンスプログラムに求められるのは、テクノロジー化されたリスクアセスメントやスコープ設定、文書化、テスト、不備評価、プロジェクト管理といったSOXコンプライアンス業務の全範囲が網羅され、隅々までテクノロジー化されている(図3)。

### 図3：デジタルでサポートされるSOXコンプライアンスの全業務

人間はこのデジタルアプローチのあらゆる側面を監督し、指示を出す



ワークフローテクノロジー



デジタルソリューション(例:RPA、AI、データアナリティクス、マクロスクリプトの自動化)



その他のテクノロジーを活用したソリューション

## デジタルSOXコンプライアンスプログラムの4本の柱

デジタルSOXコンプライアンスプログラム（図4）には4本の柱がある。まず第一の柱である人間は、テクノロジーに支えられたSOXプログラムにおける役割が変化するが、依然として、オーケストラを率いる指揮者のように全ての要素を取りまとめる根幹である。戦略や方向性を提示・監督し、プログラム全体を維持するために、さまざまなテクノロジー要素を取り入れる。

第二の柱であるERPテクノロジーは、取引処理と自動化されたコントロールにおいて、引き続き重要な役割を果たす。企業はERPシステムを可能な限り活用できるよう、ERPに精通した人材を配置する必要がある。

第三の柱であるワークフローテクノロジーは、SOXプログラム全体を取りまとめる。これは、リアルタイムな情報を提供し、文書を保存し、各業務プロセスに実効性を持たせるために重要なテクノロジーである。経営陣は、財務報告に係る内部統制の評価のための重要な基盤としてこのテクノロジーに依拠する。

最後に、第四の柱としてデジタルSOXプログラムのさまざまなデジタルソリューションが挙げられる。スクリプト、データ分析、知的作業の自動化により、現在の手作業による業務の多くを変えることができる。例えば、ロボットがテストをし、ワークフローツール上で文書化する一方で、人間は進捗状況の確認と管理、トラブル処理、情報に基づく意思決定を行う。



図4：デジタルSOXコンプライアンスプログラムの4本の柱

## 未来のデジタルSOXコンプライアンスプログラム



### 〈第一の柱〉 人間が戦略を立てる

- ・設計、プログラム、指示、レビュー、トラブル処理
- ・必要に応じて手動で業務を実行



### 〈第二の柱〉 ERPが処理する

- ・取引を処理
- ・自動化されたコントロールおよび職務分離の実施
- ・継続的なモニタリングを提供



### 〈第四の柱〉 デジタルソリューション\*が自動化する

- ・労働集約的な繰り返し作業（テストなど）をデジタルソリューションで実行
- ・テスト対象の複数のITアプリケーションを接続



### 〈第三の柱〉 ワークフローテクノロジーが基盤を提供する

- ・文書を保存
- ・ワークフローでプロセスを円滑化
- ・リアルタイムな情報を提供

標準的なSOXコンプライアンスプログラムの複雑さを考えると、コンプライアンス業務の流れ全体にわたって、また統制活動そのものを遂行する中にも、多くのデジタル活用事例が存在する。多様な活用事例を、効果的かつ効率的に調和がとれた状態で取り込むのは至難の業である。

未来のデジタルSOXコンプライアンスプログラム導入に向けて、企業はどのように対応すべきだろうか。デジタル化によるメリットを最も戦略的かつ効率的に享受する企業努力と、活用事例をどのように組み合わせれば良いだろうか。

\* デジタルソリューションには、データアナリティクス、マクロスクリプトによる自動化、RPA、ML、AIなどを含む。

# 持続可能なSOXコンプライアンスのためのデジタルソリューション

PwCでは、未来のSOXソリューションを現実のものにしつつある。革新的な企業と提携して、活用事例を特定・証明し、SOXコンプライアンスプログラム全体でデジタルソリューションのメリットを拡大してきた。その中で私たちは、三段階のアプローチ(図5)によって企業が迅速にメリットを獲得し、将来に向けて費用対効果を最大化できることを明らかにした。

## ・デジタル化の機会を評価し、戦略を立てる

デジタルSOXソリューションへの移行は一大事業である。体系的な道筋に沿ってデジタル化の機会を評価・優先順位付けすることが、短期的に効果が得られるエリアを特定し、しかもデジタル投資の強固なビジネスケースを確立する一助となる。

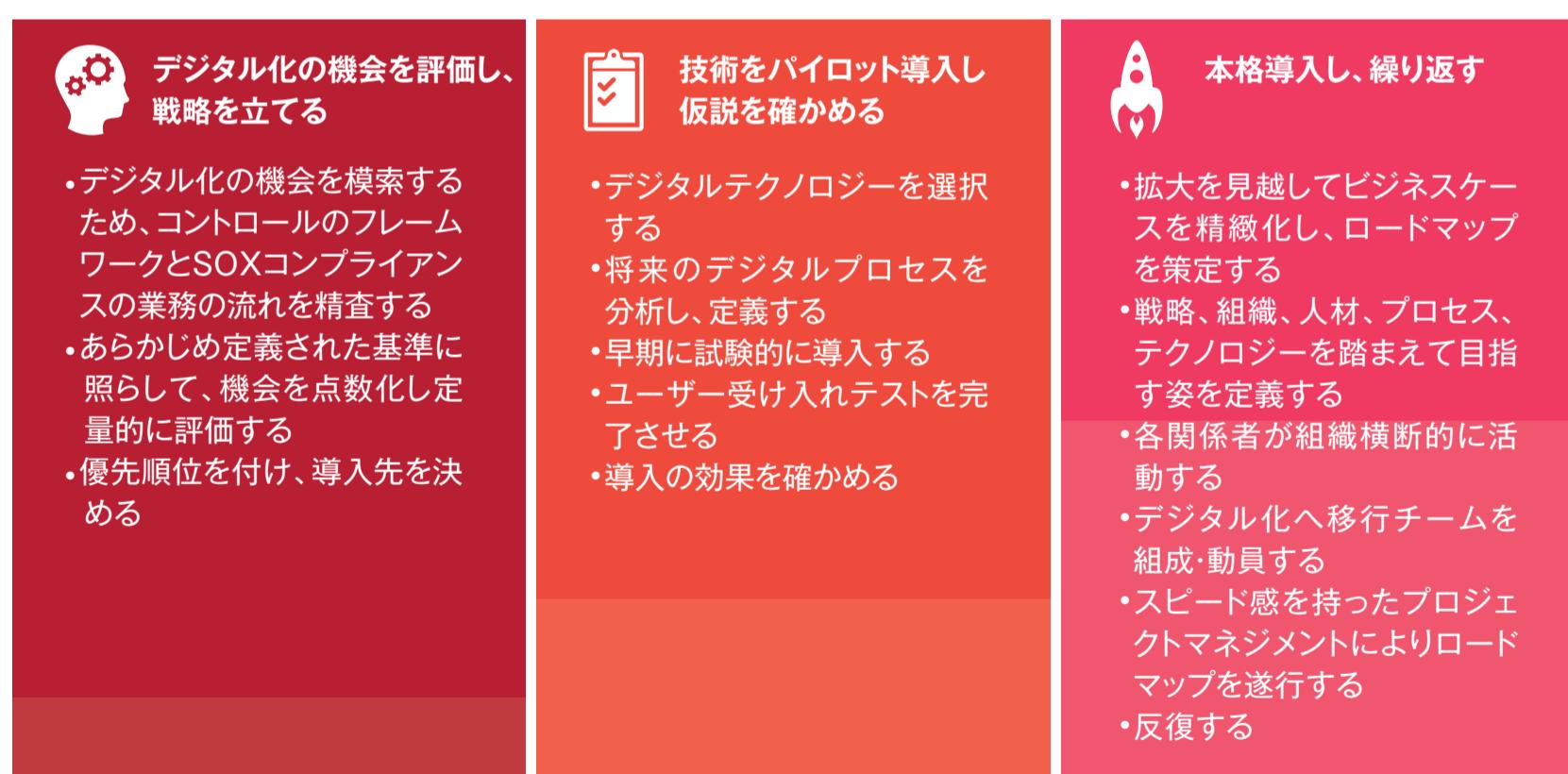
## ・技術をパイロット導入し仮説を確かめる

コンセプトを試験的に導入し、効果を確かめる。適切なデジタルツール(アナリティクス、RPAなど)を最もデジタル化に適した機会に適用することが第一歩となる。その結果、チームの動きが早くなり、ユーザーがツールになじみ、必要に応じて容易に方向転換できるようになる。

## ・本格導入し、繰り返す

試験導入の結果が浸透すると、他の領域にもデジタル化を拡大させるため、状況に応じて柔軟に、また反復的にリソースを投入することが可能になる。テクノロジーを念頭に置きながら戦略、組織、人材、プロセスを検討することが、期待どおりのメリットを享受する上で不可欠である。

図5：未来のSOXコンプライアンスプログラムの構築における費用対効果



## 自動化に適した業務候補

下記の特徴が少なくとも複数当てはまる業務は、一般的に自動化に適した業務候補となる。

- **デジタル化された文書を用いる業務**

文書が電子的にアクセス可能、または光学式文字認識機能でスキャン・読み取り可能

- **ルールどおりに実行されるプロセス**

タスク完了までに必要な作業が決まっており、かつ反復的に実施される業務

- **大量の作業**

作業量が多く、自動化による費用対効果が高い

- **高度に標準化されたプロセス**

無駄のないプロセスは、デジタル化に際してプロセスの安定化に役立つ

- **断片化された情報源・プロセス**

統合されていない複数のソフトウェアアプリケーションが関係する業務かつ煩雑な作業

- **エラー率が高い業務**

エラー率が高く、やり直しが発生しやすい業務

- **安定した環境下で行われる作業**

中期的にも、テクノロジーシステム・組織・プロセス、またはこれらの3つの組み合わせに変化が起こることが想定されない

- **定型作業**

人間による例外処理が少ない



## これまでの教訓

### ・今がチャンス

先進的な企業は、コンセプトを証明するために、まずはハードルの低い成果に焦点を当て、続いてそのメリットを拡大していく方法により、デジタルSOXコンプライアンスプログラムのメリットを享受している。

### ・デジタルSOXコンプライアンスプログラムの拡大は単純ではない

デジタル化の推進には、丹念に練られた計画、伝統的なSOXの専門知識とテクノロジーに関するスキルセットとの統合、テクノロジーへの投資、さまざまな関係者のグループを横断した積極的な参加が必要である。

### ・SOXコンプライアンスは触媒になり得る

デジタル化された手法を活用して、手動統制のテストを行うことにはメリットがある。事業運営においても、デジタル化された手法を使用してプロセスやコントロールを実行すると、このメリットは急激に大きくなる。ほとんどの場合、コントロールテストを自動化できるならば、コントロールも自動化できる。

### ・最終目標を念頭に置いてプロセスを最適化する

自動化に適した業務の特性を理解し、プロセスを設計する。

### ・データへのアクセスは大変革をもたらす

プロセスオーナーがスクリーンショット、PDFなどの非構造化データを提供するには限界がある。RPAやアナリティクスなどのデジタルソリューションを最大限に活用するには、プロセスオーナーが読み取り専用の権限で基盤となるシステムにアクセスできる必要がある。

### ・成功にはマインドセットの転換が必要

伝統的に多くの企業が、手作業によるSOXコンプライアンス業務を遂行してきた。はじめは抵抗があるかもしれないが、テクノロジーを活用するためには、業務サイクルにおけるあらゆる面での可能性を再考する必要がある。

### ・アナログな世界も忘れてはいけない

デジタルテクノロジーは、SOX最適化の幾多の選択肢のうちの強力な武器の一つにすぎない。スコープの適切性を確認したり、コントロールを合理化するといったSOXコンプライアンスプログラムの中での他の業務改善の機会と、デジタル化の取り組みを統合することが、最も効果的である。

## デジタルSOXコンプライアンスの推進

他の新たな変革と同じように、デジタルSOXコンプライアンス推進は長い道のりとなる。だが、成果は目前にある。先進的な企業は、入念に計画された体系的なアプローチをとり、失敗することをいとわず、早期にSOX業務の品質と効率を高めて未来のデジタルSOXコンプライアンスプログラムを構築している。

## デジタルSOXの活用例

### 〈事例①〉退職ユーザーのアクセス権のテスト

ある企業では、退職した従業員のシステムアクセス権が適時に削除されたか否かを手動で確認していた。ITアプリケーションごとに3つの異なるデータソースから検索機能を使用する必要があり、監査チームは20件のコントロールサンプルをテストするのに100時間を使っていた。RPAを利用して40時間でロボットを生成し、以前は手動で実施されていたテストが、以下の方法に変更したことにより7時間で済むようになった。

- ・人事部門が有する退職ユーザーのリストとアプリケーションユーザーのリストを抽出
- ・複数のアプリケーションユーザーリストを一つのスプレッドシートに集約
- ・集約されたアプリケーションリストと退職ユーザーのリストの全データをスプレッドシートで照合
- ・人間によるレビューのために、GRCツール上に照合結果を投入する

人間によるレビュー以外のテストの各段階を自動化することで、より広範な保証を得られるようになった。テスト時間が大幅に短縮され、サンプルベースで実施していたテストのスコープが母集団全体までカバーできるようになったのである。

### 〈事例②〉職務分掌の可視化

ある組織では、従来ほとんど手動で行われていた職務分掌のテストにより、効率性とカバレッジ向上のためアナリティクスを活用する機会に恵まれた。アナリティクス結果を確認できるダッシュボードを使用して、今や職務分離のテストを可視化できている。会社の規程に定められた期間に役割設定がなされているか、アクセス権限が承認されたかの確認、例外処理(取引)について役割、アプリケーション、依頼者ごとに優先順位付けし、例外処理の妥当性に関するリスク評価を行うなどが可能となった。ダッシュボードにより、この組織は以下のように変化した。

- ・サンプルベースから母集団全体へカバレッジを拡大し、より確かな保証を得られた
- ・リスク重視かつスコープ内の全てのアプリケーションから横断的に情報を収集し統合されたりアルタイムのダッシュボードのモニタリングに基づいて、現状への洞察と意思決定を改善した

- ・不適切な職務分掌・業務の割り当て・承認についてさらに調査するため、分散したシステムデータについて、一元的にアクセスすることが可能となった
- ・手動でのサンプリングを行っていたときとは対照的に、本来重視すべき分析、例外処理、解決方法の検討に集中する時間が増えた

### 〈事例③〉スクリーンショットによる証跡は不要

ある企業では、事業およびSOXテストの効率性を改善し、人的ミスのリスクを低減する必要に迫られていた。従来は、コントロールオーナーがコントロールの証跡としてスクリーンショットを撮り、テスト担当者がレビューしていた。しかし、この企業は基盤となるデータソースからデータを直接抽出する標準的なクエリを開発することができた。次の段階としては、ロボットがこのデータ抽出とテストの実行を担うことになるだろう。

この新しいプロセスは、スクリーンショットの網羅性と正確性を手動でテストする代わりに、証跡入手するプロセスと抽出対象のパラメータや抽出条件をテストするプロセスを自動化し、コントロールオーナーとテスト担当者双方の時間を節約している。母集団全体のテストを実施することで、より確実な保証も得られる。

### 〈事例④〉デジタルSOXリスクアセスメントとスコープ設定

大多数の企業は、スプレッドシートを使用した手動のSOXリスクアセスメントとスコープ設定を行っている。しかしながら、これは非効率であり、適切なリスクベースでの意思決定の妨げとなっている可能性がある。しかし、リスクアセスメントを自動化し、ユーザーがよりリスク分析に注力できる新たなソリューションがある。このテクノロジーは、トップダウン型のSOXリスクアセスメントとスコープ設定を行うプラットフォームを提供し、財務報告に係る内部の文書化とテストを行う上での真のリスクベースアプローチを創出する。例えば、次のようなことである。

- ・財務諸表の取り込みといった業務プロセスの自動化により、ユーザーは監査の準備作業ではなく、分析に集中できる
- ・十分な情報を得た上でスコープを決定できるよう、リアルタイムで更新され可視化されたリスクレベルとカバレッジを利用できる
- ・米国証券取引委員会(SEC)のガイダンスと業界の最先端のプラクティスに即した形で、プロセス全体にわたりユーザーを導くための指針を組み込む

PwC独自のSOXリスクアセスメントやスコープ設定ツールのように、ユーザーが利用しやすいテクノロジーは、リスクベースのより良い意思決定を行うことができる。また、SOXアプローチのスコープを調整できるよう、理論を実務に落とし込んでいる。

前ページまでは、PwCメンバーファームが2018年7月に発行した『Journey to the future : Making digital SOX compliance a reality』の翻訳をした。以降のページでは、日本における内部統制報告制度（以下、J-SOX）を導入している企業向けに、「デジタルSOXの実現」への示唆を紹介する。

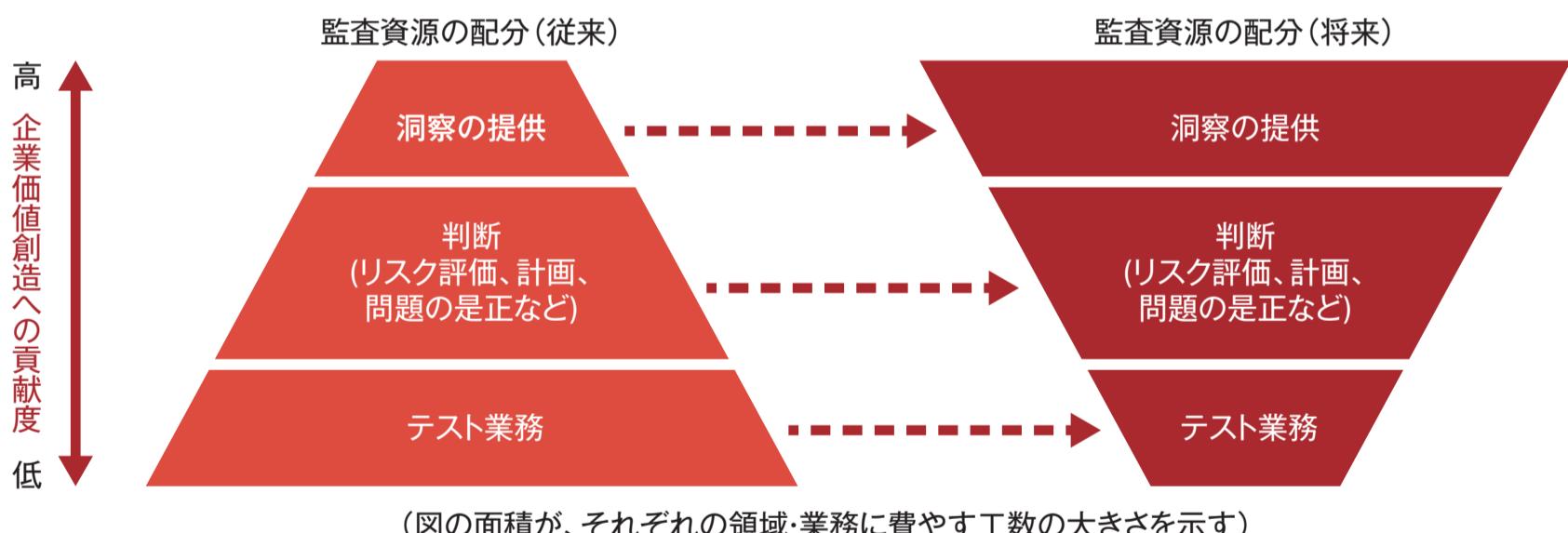
## J-SOXの現状について

J-SOXが導入されて10年が経過した。その間に、各企業では、J-SOXにおける経営者評価をより効果的かつ効率的に行えるよう、創意工夫していることだろう。具体的には、より有効な統制上の要点を選定したテスト対象の削減、過年度評価結果の利用または特定分野の外部専門家へのアウトソースなどが考えられる。これらは、従来検討されているアナログでの改善の取り組み例であるが、ここでは日本のJ-SOXのデジタルトランスフォーメーションを考えていきたい。

本文では、「人間」「ERP」「ワークフローテクノロジー」「デジタルソリューション」が、デジタルSOX上、重要な4本の柱であると主張されていた。日本でのJ-SOXの現状とこの柱を検討していきたい。

### 4本の柱：人間について

デジタルSOXが導入されることで、人間の仕事が大きく変わる。自動化が取り込まれた結果、今まで以上に企業価値の創造に貢献することが可能である。特に、J-SOXで長時間をするテスト業務の多くを自動化することにより、この比率を改善することができる。今後は、内部監査部門の人員がJ-SOXの中で洞察の提供や判断を要する付加価値が高い業務により集中することができる。



### 4本の柱：ERPについて

最近では自社開発システムの比率が下がり、ERPをはじめ自社業務に適合した適切なソリューションを持ったパッケージシステムを利用している企業が多いだろう。ERPの利点の一つとしては、内部統制を有効とするための標準的な機能が備わっていることが挙げられる。また、ITに係る業務処理統制は、一度組み込まれると、変更がなくIT全般統制が有効であれば、過年度の評価結果を利用でき、効率化につながる。ERPを適切に利用することはJ-SOXの評価上、重要である。



## 4本の柱：ワークフローテクノロジーについて

ここでのワークフローテクノロジーは、監査マネジメントソフトウェアをイメージすると良いだろう。実際に、J-SOXのプロジェクト管理のために、監査マネジメントソフトウェアを導入している会社も多いのではないか。例えば、PwCの財務諸表監査でもAuraという電子監査調書システムを利用している。PwCの監査メソドロジーに沿うように設計されており、システム上で監査範囲を決定し、監査調書を作成して、テストを実施するスタッフとレビューナーに割り当て、ワークフロー機能により承認を行う。Auraについての詳細は「監査品質に関する報告書2018」でも紹介されている。

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/assurance/transparency-report.html>



監査マネジメントソフトウェアを使用する利点としては、全社的な進捗管理ができ、ロケーションに関係なくテスト結果などを共有し、電子的に記録が残る点である。J-SOXのデジタル化の基盤として引き続き重要となる。



## 4本の柱：デジタルソリューションについて

ここでは、最近導入事例が多くなってきたRPAについて紹介する。

J-SOXでは、会社のプロセスに応じて多くの統制上の要点を識別し、さらに運用状況の評価をするためには、25件テスト※（1日複数回の発生頻度の場合）を行うなど非常に多くの作業が毎年発生している。また、J-SOXでは3点セットと呼ばれる、「業務の流れ図」「業務記述書」および「リスクと統制の対応」といった内部統制文書が作成されている。そのため、対象となったプロセスは、業務の見える化がされており、RPAの適用可否を判断する材料がある程度そろっているとも考えられる。

人間は、同じような作業を長時間行うことで、集中力の低下や一定の誤りが必ず発生する。また、人間は感情的な判断から正しい評価を下せない可能性がある。

それに比べて、RPAは、疲れることなく決まった業務を繰り返し行え、かつ特定のバイアスがかかる心配がない。そのため、人間が一定の割合で起こしてしまう誤りを防ぐことができ、作業も自動化されるため作業工数の減少につながる。また、人間が起こしやすい単純なミスがないことを前提に、ロボットが作業した結果について、管理者がレビューをするのであれば、管理者のレビュー時間についても、大幅に削減できるだろう。また、RPA導入は、標準化や業務プロセスの見直しの契機にもなる。

※25件テスト：J-SOXにおける1日複数回の発生頻度がある場合の代表的なテストサンプル数

## RPA利用の懸念点

新たなテクノロジーの活用を進めるにあたり、コストも課題となるだろう。多くのテクノロジーの活用が、最初はProof of Concept (PoC:概念実証)から始められることから、同じアプローチで進めることが望まれる。PoCを行うことで、テクノロジーの効果、有効性や活用にあたっての課題などが明らかとなり、必要となる予算や費用対効果が見えてくるだろう。加えて、J-SOXの経営者評価だけで投資に見合う効果が得られるか否か問われる可能性もある。そのため、PoCの結果を取りまとめる際やテクノロジーの活用に係る計画策定時には、J-SOX以外の領域でも高い効果が望めることを示し、必要となる予算など、経営資源を配分できるよう取り組むことが望まれる。例えば、決算作業そのものの効率化などが向いているだろう。

## RPAの活用例

### コントロールテストにおいてRPAを使った自動化の例

例えば、業務システムとしてERPを利用しワークフローシステムなどに承認の記録が保存されているような場合には、評価の自動化を行うことができる。

#### 統制内容

支払担当のマネージャーは、ERPの中の仕入先マスタへの追加と変更を週次でレビューしている。

コントロールテストにおけるRPAによる自動化手順					
	手順	内容	実施手順	実施結果	評価結果
概要	ERPから支払先レポートを抽出する	母集団の識別とサンプルの決定	追加と変更の申請書の識別	実際の追加変更と申請書との突合	コントロールの評価結果の文書化
RPAでの実施	ERPでは標準レポートを使って、特定の期間での仕入先の追加変更を表示できる。	母集団を正確に把握する。母集団の数から、テストが必要なサンプル数を計算する。ランダムに、母集団からサンプルを決定する。	仕入先の追加変更に関する申請書の承認リストを、ワークフローシステムから抽出する。	ERPの仕入先の追加変更と、ワークフローシステム上の承認を突合し、不一致がないことを確かめる。	文書化を行う。テストの結果、例外事項があれば記載をする。

## まとめ: デジタルSOXの促進

近年のデジタルトランスフォーメーションと呼ばれるテクノロジーの進化は、今まで私たちが行ってきた業務モデルを根本から変え、それに従いJ-SOXの業務も大きく変わっていくことが考えられる。一方で、日本企業がグローバル化していく中で、海外の子会社がJ-SOXの評価対象となることが多くなっている。そのためにも、国内の人間主導の評価だけではなく、テクノロジーを利用したリモートでの評価や管理を推進していくことが、これからも重要となるだろう。

そのためには、4本の柱である「人間」「ERP」「ワークフローテクノロジー」「デジタルソリューション」の現在の状況を把握し、J-SOXでのテクノロジーの利用を加速させていくための計画を策定していくのが良いのではないだろうか。その結果、仕事のやり方が大きく変わり、従来の社員とは異なるスキルを持った人材の採用や外部の専門家の利用なども必要となるかもしれない。

J-SOXが導入されてから、10年が経過した。次の10年後の未来を考えるために、本レポートが変革への契機となれば幸いである。

### 関連動画



#### PwCが実現するデジタルSOXの世界

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/video/digital-sox.html>



本レポートで紹介したテクノロジーを活用した内部統制評価業務の変革に向けた一歩を踏み出すために注目すべき4本の柱を紹介。



#### RPAを使用した内部統制テストの自動化例

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/video/rpa2.html>



本レポートでも紹介したRPAを利用した内部統制テストの事例を紹介。

## お問い合わせ先

PwC Japanグループ  
[www.pwc.com/jp/ja/contact.html](http://www.pwc.com/jp/ja/contact.html)



### PwCあらた有限責任監査法人

#### リスク・デジタル・アシュアランス部門担当者



パートナー  
**久禮 由敬**

データ・アシュアランス責任者

パートナー  
**中山 崇**

データ・アシュアランス担当

シニアマネージャー  
**浅水 賢祐**

データ・アシュアランス担当

ディレクター  
**米山 喜章**

RPAガバナンス担当

マネージャー  
**漆間 智久**

RPAガバナンス担当

#### ガバナンス・内部監査サービス担当者



パートナー  
**高木 和人**

内部監査サービス責任者

パートナー  
**真木 靖人**

内部監査サービス担当

シニアマネージャー  
**白髭 英一**

内部監査サービス担当

パートナー  
**駒井 昌宏**

金融ビジネス担当 内部監査  
サービス責任者

ディレクター  
**山崎 利篤**

財務報告アドバイザリー部 (金融)



PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose (存在意義) としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2018年7月に発行した『Journey to the future-Making digital SOX compliance a reality』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。

[www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル (英語版) はこちらからダウンロードできます。

<https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/pwc-making-digital-sox-compliance-a-reality.pdf>

日本語版発刊年月：2019年1月 管理番号：I201810-5

©2019 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.