

財務マネジメント・サーベイ

財務報告と内部統制

ジェニファー・トゥーミ

ビーブルソフト プロダクト マーケティング ディレクター

ジョン・オドーティ

ビーブルソフト プロダクト マーケティング マネジャー 日本アジアパシフィック

南 恭子

日本ビーブルソフト株式会社 シニアコンサルタント

米国の企業改革法を参考に、

わが国でも多発する日本企業の不祥事を憂慮した金融庁と東京証券取引所が、企業の内部統制に対し経営トップの責任を求める予定であると発表している。

今回の「財務マネジメント・サーベイ」では、エンタープライズリスクマネジメントについても見据えた、企業の内部統制管理の実態と今後の課題認識について調査分析を行った。

あわせて、既に企業改革法施行後一回目の監査に対応している米国の現状と課題についても報告する。

今回のサーベイは、CFOの役割と課題、

財務報告にかかる内部統制強化の現状と課題、

全社的リスクマネジメントへの展開、について実態調査を行った。

回答企業のプロフィールは、製造業が六三%、

グループ年間一〇〇〇億円超が五四%、

グループ従業員数一〇〇〇人超が六八%であった。

誌面の都合で本稿では結果の一部を紹介する。

はじめに

昨今、不適正な業務処理の横行や、掛け声だけで実体のないコーポレート・ガバナンスが招いた一連の日本企業の不祥事が、連日メディアを賑わしている。エンロン、ワールドコムから高まった企業のコンプライアンス体制の見直しを求める声が、他国同様日本でも強まりつつある。こうした声を受けて、企業の側では自分たちが今、どんな行動を取るべきだと認識し、危機感を持っているのだろうか。今回の財務マネ

ジメント・サーベイは「財務報告と内部統制」をテーマに実施したが、調査によって明らかになったのは、よりテーマの大きな「エンタープライズ・リスクマネジメント(以下ERMと記述)と内部統制」を緊急課題と認識する予想以上に多くの企業と意識であった。米国SECに登録し、サーベインズ・オクスリー法(米国企業改革法)に準拠せざるを得ない企業のみならず、財務情報の信頼性向上の手段として、自主的に内部統制のフレームワークを強化する必要を感じている企業もかなりの数に上ることが分かった。

ERMは本来、戦略に基づいた企業運営のための包括的なフレームワークである。これにより現状業務に潜むリスクを顕在化させるとともに、目標許容範囲内でリスク指標を管理し、企業レベルでの戦略目標を達成することができる。また、ERMは内部統制フレームワークという重要な側面を持つ。内部統制は「戦略」「事業活動」「レポート」「コンプライアンス」といったそれぞれの次元で業務プロセスに潜むリスクを認識させ、業務への影響を最小限に留めることができる。実際に企業が内部統制フレームワ

【調査方法】

無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員(CFO)あてに調査票を送付
調査期間:2004年10月8日~10月25日
調査票回収率:72社(回収率14.4%)
実施:日本CFO協会
協力:(社)金融財政事情研究会

「人」業務手順「IT」である。

このうち日本企業が最も重視するものが「人」。つまり従業員教育と企業文化であることが今回の調査によっても明らかになった。例えば、調査対象CFOの八六%が、ERMと内部統制のための具体的な従業員向け施策として「行動規範の遵守の徹底」をあげていた。しかし、ERMや内部統制を永続的かつ効率的に実現するためには、前記の三つ全てをいかにバランスよく有効活用するかが成功への鍵となるのである。

調査結果

優先課題の変化と

サーベインズ・オクスリー法

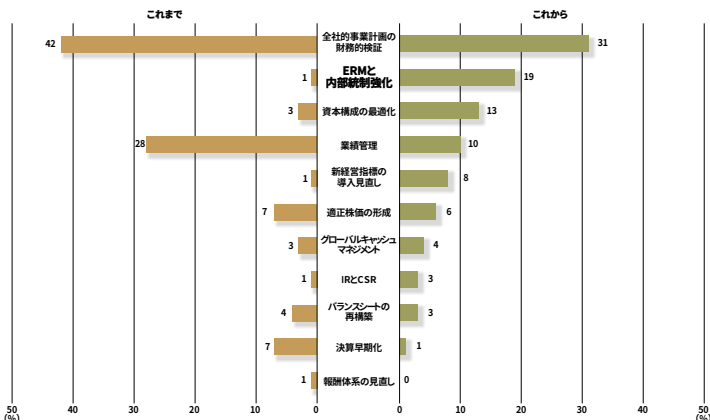
CFOには、最終的に財務結果をもたらし企業活動の様々な課題に目を配ることが必要だ。本調査では、多くのCFOがERMや内部統制への第一歩を今まさに踏み出すとしていることが明らかになった。

図1に「CFOにとって最も重要な課題」として一つを選択してもらった

結果を示してある。興味深いのは「ERMと内部統制強化」を選んだ企業は、「これまで」は1%であるにもかかわらず、「これから」では19%と一八ポイントも伸びた点である。同様に各種法制度への対応という観点でも、ERMが明確に緊急課題であるとされている(図2)。

「CFOにとって最も重要な課題」の認識は、ある視点で回答企業をセグメント化してみると顕著な違いが現れた。図には示していないが、米国SEC登録企業のセグメントと、米国SEC非登録企業で自主的にサーベインズ・オクスリー法四〇四条に対応する企業のセグメントである。米国SEC登録企業のCFOが「ERMと内部統制強化」(二五%)、「全社的事業計画の財務的検証」(二五%)、「企業業績管理」(二五%)に等しく重み付けているのに対し、SEC非登録企業でサーベインズ・オクスリー法に対応するとした企業のうち半数近く(四七%)が最優先課題として「ERMと内部統制強化」を取り上げている。それでは、現在CFOはどのような取り組みを始めているのか。図3は「財務報告にかかる内部統制強化についての取り組み段階」である。

図1 CFOにとって最も重要な課題 (単数解答)



「内部統制の検証・強化」の段階であると答えたCFOが最も多かったが（二五％）、具体的にとどのような対策を取っているのか見てみよう。

図4に「財務報告にかかる内部統制強化を実現するために最も重要と考えるもの」を調査したところ、前記のように多くの企業が「スタッフの増員と教育（三八％）を選択している。社内情報システムの整備（二四％）、フレームワークの活用（一九％）をあげた企業はその次であった。同様に、この設問についても米、国SEC登録企業だけで見てみると、半数の企業がCOSOモデルなど既存のフレームワークの導入を重視していることがわかった。

企業が内部統制フレームワークを導入する際に使える三つの手立てのうち、「人」は、特に文書化の初期段階において最も重要なものであることは間違いない。また、内部統制の旨点を見直すことには、潜在リスクを緩和するためには、「業務手順」の設計を見直すことが効果的だ。そして、内部統制の永続的な基盤を構築し、長期的な強化と費用の低減のためには、やはりソフトウェアの形で具現化された「IT」が必要となってくる。「人」

「業務手順」「IT」のバランスが取れて初めて、サーベインズ・オクスリー法やこれに準ずるERMへの長期的な視野での対応が完了したと言える。

「IT」と「業務手順」の果たす役割

ITは内部統制フレームワーク導入において重要な役割を果たす。やはり図には示していないが、本調査では、現行システムの提供する内部統制機能に不満を抱えているCFOが半数以上（五三％）にも達していることが明らかになった。ITは現時点で日本ではまだ有効に活用されているとはいえない状況にあると言つてよい。では、具体的にどのような機能をITは提供してくれるのだろうか。例えば、コンプライアンス対応ソフトウェアは、税法などの要件をサポートすることができ、ビジネスインテリジェンス（BI）ツールを使えば、主要業績評価指標（KPI）を通して、設定された目標通りに各業務で業績が上がっているかどうかをマネジメントが確認することができる。ダッシュボードやポータルは、リスクに基づ

図2●次のうち貴社が緊急課題として捉えているものは？

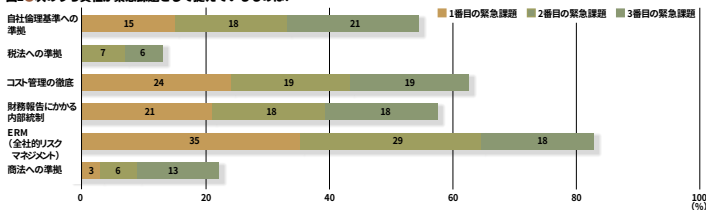


図4●財務報告にかかる内部統制強化を実現するために最も重要と考えるもの

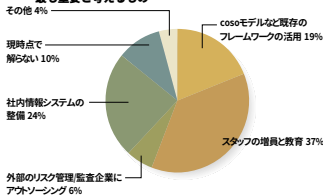
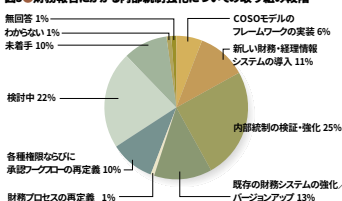


図3●財務報告にかかる内部統制強化についての取り組み段階



く意思決定をするためのタイムリーな情報を管理者に提供すること
ができる。

内部統制機能そのものも、業務アプリケーションソフトには内蔵されており、危険性の高い業務プロセスを予め制御することができる。

ケーススタディ①

「人」に偏った対応で直面する問題

二〇〇四年一月一五日にサーベインズ・オクスリー法四〇四条に定められた財務報告義務対応の締め切り期限を迎えた米国企業では、一体何が起きているのだろうか。次のような事例が多く見られる。

・過小な見積りから、ITへの必要な投資が当初の予算を上回ってしまった。

・サーベインズ・オクスリー法への対応は今回一度で出費が完了するものではなく、今後毎回発生し、かつ増加が見込まれる。

・システム化せずに内部統制とコンプライアンスの文書化を行う場合、必要とされる人的作業時間が予想していた時間の二倍を

ERPパッケージのようなエンタープライズアプリケーションは、財務、調達やその他の主要な業務プロセスに対する内部統制を定義し、これを実装することができる。例えば学習・教育管理のアプリケーションソフトは、従業員がコンプラ

を超えてしまった。

・追加作業が発生した場合、内部監査やコンプライアンス対策部門だけではなく、他部門スタッフを巻き込んでの大掛かりな作業となってしまう。

・サーベインズ・オクスリー法の準拠に関連する社外の人間が現在の三分の二近く増加する。これには外部コンサルタントや文書化プロセスに関わる監査法人が含まれる。

つまり、費用面で思った以上の負担が生じており、かつ継続的に発生する可能性があるという認識が広まっている。今後、サーベインズ・オクスリー法へのさらなる対応策が必要とされてきている。

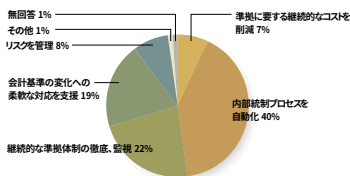
インアンス方針や手続をきちんと理解しているかどうかを確認するためには欠かせないものだ。

コンプライアンスウェアハウスは、様々なソースから情報を収集し、不整合のない信頼される情報を提供する唯一のデータベースである。文書リポジトリ管理ツールにより、業務プロセスの文書化やプロセスチャート、コンプライアンス対策プロジェクトの必要文書を一元管理する。警告システムは、業務プロセスの管理者に早期に警告を発し、予期せぬ事態を防ぐ。

エンドユーザーの立場から言えば、ITは各人の役割に応じた必要な情報を必要タイミングで必要なアクションを取りやすい形で提供する、信頼できる基盤でなければならぬ。全てがプロセスとして繋がり、そしてデータは一元化されていることがITに求められる必要最低条件なのである。

図5はCFOが「ERMと内部統制」という観点から、最もITに期待する分野を示したものだ。全般的にCFOは、ERMと内部統制フレームワーク対策をサポートするツールとしてのITの可能性を理解し、ITが大きく貢献すると考えてい

図5 ERMと内部統制という観点から、最もITに期待する分野



る傾向が見て取れる。最も多かった貢献分野は、「内部統制プロセスを自動化」(四〇%)、「継続的な準拠体制の徹底、監視」(二二%)、「会計基準の変化への柔軟な対応を支援」(一九%)があげられている(図5)。

一方、業務手順の見直しと合理化は、非常に克服が難しい課題でありながら、一方で積極的に取り組むだけの価値があると見なされている。CFOがサーベインズ・オクスリー法四〇四条のような、財務報告の準備プロセスに内部統制の規律を課すことを、単なる法規制

対応としてではなく支持する主な理由は、そこにビジネス上の利点があるからだろう。

「財務報告にかかる内部統制強化を実行するメリット」(図6)を見てみると、「統合化された財務・経理情報への信頼性向上」を、調査対象CFOの半数近く(四七%)が利点

としてあげている。二番目にあげられたのは、「ビジネスプロセスの透明性の向上」(三三%)であった。

ケーススタディ②のように米国やヨーロッパの企業では、内部統制やERMの取り組みとして企業レベルでの対応を行い始めていることが、他の調査によっても明らかになって

いる。新規に「Cレベル」の幹部、つまりコンプライアンス・オフィサーを任命する、あるいはリスク管理専門部署の設置といった例がそれに当たる。

「ERMの取り組み」(図7)に関して見てみると日本のCFOは「コンプライアンスを専門に扱う新部署を設置」という組織的対応を一番に(三三%)あげているが、「既存の部門に担当者を指名」して新しい任務を兼任すること(二二%)も多くのCFOが対応策として選択している。

結論

今回の調査により日本のCFOが、財務報告の準備における内部統制強化の必要性を真摯に受け止めている姿が明らかとなった。また現在と将来を比較してみると、緊急の課題として最も注目されているのがERMであり、内部統制の問題であることがわかる。しかし同時に、横目で他の企業の様子を伺いながら具体的なERMや内部統制対策の実施を判断しているのも確かである。サーベインズ・オクスリー法の非米国企業向け規定の影響で、何らかの対策を現実として

図6 ●財務報告にかかる内部統制強化を実行するメリット

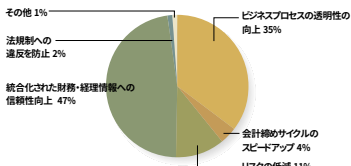
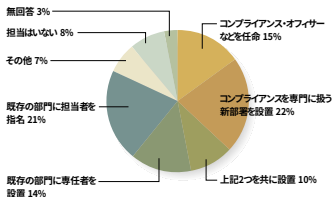


図7 ●ERMの取り組み



講じざるを得ない米国 SEC に登録している日本企業がある一方で、直接的には必要ないにしても、内部統制対策を優先課題として取り組んでいる企業もあるなどその取り組み姿勢は様々である。

従来から日本の企業では、コンプライアンスと内部統制の規範を強化する企業レベルの対応策として、

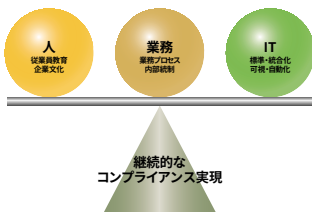


図8 ● 業務プロセスが標準化され、統合されたシステムを導入することによって、データ不整合のリスクを軽減できるだけでなく、手作業で発生する人的ミスによるリスクも防いでくれる

「人」の活用、つまり行動規範の徹底や従業員教育を望む傾向があった。それに対して、欧米の企業は同じ「人」でも、まず幹部レベルの責任者を任命することから始め、企業レベルで続く対策を講じている。これがひとつの分岐点となっているようだ。多くの日本企業は、米国やヨーロッパの企業に比べると、このトップダウンのアプローチをあまり好まなかった。しかしサーベインズ・オクスリー法や SEC への準備を明確にしている企業の多くが今、その方向に向かっていくことも事実である。

「IT」に関しては、現行 IT システムの内部統制能力に満足していない企業が圧倒的多数であったが、一方で IT 自体の潜在能力は広く理解されており、その活用によって内部統制の自動化をサポートし、継続的なコンプライアンス強化のタスクを支える役割を担うものとして期待されている。

図6で見たように CFO が「財務報告にかかる内部統制強化を実行するメリット」としては、「統合化された財務・経理情報への信頼性の向上」、「ビジネスプロセスの透明性向上」が大多数によって支持された。つまり「業務手順」が結果として改

善されることを期待されていると言えらるだろう。

もっぱら「人」の活用を進めてきた日本の企業は、現在、時間軸の先で「IT」「業務手順」を活用しながら様々に苦労を重ねている米国やヨーロッパの企業から学ぶことは多いはずである。時間はすぐに経つてしまふ。ERM と内部統制フレームワークの導入を検討する上で、今から、その三つ全てをいかに有効に活用すべきかを決断しなければならぬ時は既に迫っている。例えば「人」だけに頼って「IT」を効果的に活用できない企業は、追加コストが労働や時間の形になって継続的に増加することを覚悟しなければならぬ。業務アプリケーションに内蔵された内部統制機能、業務管理者が企業目標に対する業績を評価できる分析機能、企業レベルの膨大なデータから要点を抑えて効果的にモニタリング可能にする管理者向けダッシュボードやスコアカードといった優れた機能の「IT」がそのソリューションとなる。「IT」を適切に活用することで、このような高い機能を手に入れた企業こそがコンプライアンス基盤の構築を成し遂げられるのである。

〔注1〕エンタープライズリスクマネジメント(ERM) 全社的リスク管理。文中では企業活動を通じて発生する短期的・長期的リスクを評価・管理・活用・資金準備・影響する活動をさす。

〔注2〕COSENER 米国税務会計士協会(AICPA)を中心として組織された「不正な財務報告」委員会(The National Committee on Fraudulent Financial Reporting)の別称。トランプ委員全組閣委員会(Committee of Government Representatives on Treasury Reformation)の略。文中では同委員会が発行した内部統制フレームワークのことをさす。

〔注3〕ダッシュボード 車のスピードメーター、ガソリンメーターなどが運転中に車の現在の状況をビジュアルに伝えられるように、企業の業務状況もビジュアルで表示されるように、企業の実務をモニタリングするためのツールとして「ダッシュボード」を必要と行動を判断し、一致した企業戦略に導くことをサポートするツール。

〔注4〕ダッシュボード 「入り口」を意味し、文中では企業情報プラットフォームをさす。従業員が一度ログインすると、業務上必要な全ての企業情報がシステムの「ダッシュボード」の別なウェブでアクセスすることが可能。

〔注5〕エンタープライズアプリケーション 企業活動で用いられる様々なシステム(の総称)。基幹システム・情報システムなど利用目的の異なるものも、企業として取引先や製品などアプリケーション「データ間の連携が求められることから、このように総称される。

〔注6〕コンプライアンスウェアハウス コンプライアンスに必要なとれる情報を一元管理したデータベース。文中ではCOSENERモデルに沿った必要なコンプライアンスウェア、承認システム、業務プロセスと情報を一元化されりプロジェクト機能などを管理する。

〔注7〕ダッシュボード (注1)ダッシュボード、時間・空間・システムが内部にデータの情報として存在することを指し、目的に合わせたデータを取り出した形で表示する目的に備わった。文中では文書の管理、呼び出し、検索履歴などを指す。