

# リスク・マネジメント・プロセスの統合と 内部統制対応コストの 適正化

末永宣之

アクセンチュア株式会社  
財務経営管理グループシニアマネージャー

## はじめに

J・SOXの本番年度対応が本格化し、各企業では内部統制の設計評価、運用の評価が積極的にすすめられている。自社の業務プロセスやシステムに関する統制状況を総点検し、統制上の弱点を発見し、改善するマネジメントサイクルができつつあるという点では、内部統制への取り組みは一定の効果をあげたといえよう。だが今後、企

業には、ビジネス環境の変化や事業の

取捨選択などの変化に対応して、柔軟かつ低コストで対応できるリスク管理の仕組みづくりが必要となり、なおかつ定常的な活動として運用に組み込むことが必要となってくるであろう。

## 内部統制の

### 定常運用における検討課題

従来、現場部門にとって業務プロセスはひとつでしかなく、なかかわらず、

監査部、内部監査部門、リスクマネジメント部門など複数の部門が、同じ業務プロセスに対しそれぞれの目的で独自に監査を実施していたため、現場部門が何度も業務説明や証拠提出などの対応を強いられることもあった。今後は各種監査に加え、内部統制へ対応するために更なる負荷がかかることが懸念される。また、今後継続的に発生する組織、業務、システム変更の度に各種文書のメンテナンス負荷がかかることも想定される。現場部門の事務負荷を低減するため、リスクマネジメント関係各部が連携し、従来縦割りで行われていた『リスク・マネジメント・プロセスをいかに統合するか』は、重要な検討課題の一つである。

一方で、J・SOX対応によって業務プロセスやIT統制の整備状況が可視化されたことにより、業務プロセスの無駄や、事業拠点ごとの統制レベルのばらつきなど、業務プロセスそのものについてもさまざまな課題が見えてきた。業務プロセスの粒度を合わ

せて可視化してみると、類似の業務を行っているにもかかわらず、思った以上に事業拠点ごとに業務処理のやり方が異なっていることに気づく。内部統制の有効性を保ちつつ、内部統制対応コストを適正化できるよう『業務を見直す』ことも、重要な検討課題であると考えられる。

内部統制の取り組みは一過性の制度対応ではなく、永続的な活動として定常運用の中に取り込まれることが重要であるといえよう。定常運用に当たり重要と考えられるこれら二つの検討課題について、取り組みのポイントを記述する。

## 一・リスク・マネジメント・プロセスをいかに統合するか

### ●変更管理プロセスおよびインフラ基盤の整備

変更管理プロセスや変更管理に係るインフラ基盤を整備することによって、組織、業務、システム変更があった場合に、リスクマネジメント関係各部に対し変更の事実を適時に知

らせ、新業務プロセスの適切性を確認するとともに、業務フロー、業務記述書、業務マニュアル、監査計画などの各種文書を漏れなく一斉にメンテナンスできるようにする。メンテナンスの向上により、変更にかかる事務負担の低減効果が期待できる。

● **リスクマネジメント情報の一元管理**  
業務プロセスの粒度を揃え、プロセスを特定するための共通キー項目を持った統合データベースを構築することで、業務で使用する証跡や、内部統制で見えられた欠陥、会計監査で受けた指摘事項、内部監査部門が把握している事務ミスの発生しやすい箇所など、リスクマネジメント関係各部が持つ情報を一元管理することが可能となる。

リスク管理情報を一元管理することによって、事故が発生した場合の全社的、多面的な発生原因の検証や、リスク管理データ同士の相関分析の実施が可能となるなど、リスク管理を高度化することが可能となり、リスク低減への寄与が期待できる。

### ● 過去事例データの蓄積と活用

内部統制の欠陥や改善の履歴、リスク事象や事故事例と対策、監査の指摘事項と改善結果などをデータベース化する事で、過去に起きた類似事象の発生原因の分析結果や改善結果を好事例として活用することができるようになる。時系列でデータを分析することにより特定の事象の発生確率の高まりなどの傾向値を把握する、典型的に発生している事象を捉えて類似プロセスに関わる部署へ一斉改善通達を行う、あるいはトレーニング教材として事後活用するなどといったデータの二次的な活用も考えられる。

## 二. 業務見直しによる

### 内部統制対応コスト適正化

#### ● 業務標準化

業務プロセスを横並びで比較し、特定重要顧客への個別対応や国別の商慣習の違いへの対応などの事業特性による制約を除いた後の業務プロセスを標準化し、類似業務プロセスを共通化する。業務プロセス中のリ

スクとコントロールを意識しながら業務の標準化、共通化を行うことにより、内部統制の有効性を保ちつつ業務効率化を行うことが可能となる。キー・コントロール業務を標準化し、共通化することによって、内部統制の運用評価にかかる工数が削減されることとなる。

#### ● 自動化

現在マニュアルで行っているキー・コントロール業務をシステム化することを検討する。システム化による業務の自動化、省力化を図るとともに、マニュアル統制をITアプリケーション統制に置き換え、マニュアル・キー・コントロールを減らすことで、運用評価にかかる工数の低減を図る。

#### ● 役割の最適化

関連会社を含めて類似プロセスを切り出し、シェアード・サービス化を図ることにより、対象会社に対するガバナンスの範囲を広げ、一定水準の統制を効かせることができる。また、ビジネス・プロセス・アウトソース(BPO)

の利用によって、一定基準の統制が担保されている外部資源を有効に利用することも一案である。いずれにおいても、内部統制にかかるプロセスの集約化、外部化による統制品質の担保およびコスト効率の向上が見込まれる。

## まとめ

業務の可視化、運用の整備状況評価および発見された欠陥の改善などがひと段落着いた今、定常運用に向けて、内部統制への対応コストが経営の重い足枷となることがないよう、有効性・効率性を念頭におきつつ内部統制の維持向上へ取り組むことが重要である。

そのためには、現状縦割りで行われているリスク・マネジメント・プロセスをいかに統合するか、また、あわせて業務を見直すことにより内部統制への対応コストを適正化する余地があるかを検討することが重要となるであろう。