



第6回CFOフォーラム・ジャパン2006

企業価値向上のための内部統制 ～発展性を持たせたJ-SOX対応とは～

ベリングポイント株式会社
マネージング ディレクター 川野 克典

2006年12月7日



ベリングポイント株式会社について

ベリングポイント株式会社(BearingPoint, Inc. の日本法人)は、KPMG Consulting とArthur Andersen Business Consultingが事業統合して生まれた会社です。

KPMGコンサルティング(現ベリングポイント株式会社)は、2000年に米国で会計事務所KPMGからコンサルティング部門が独立、KPMG Consulting Inc.が設立されたことに伴い、100%出資日本法人として分離独立しました。さらに朝日アーサー・アンダーセン株式会社と2002年8月1日をもって事業統合を行い、日本において1,000名規模の組織を実現。また、2002年10月には、社名をベリングポイント株式会社に変更しました。



資本金 365百万円
代表取締役社長:内田士朗

事務所	
本 社	〒100-6223 東京都千代田区丸ノ内1-11-1 パシフィックセンチュリープレイス丸ノ内23F
大阪オフィス	〒541-0048 大阪市中央区瓦町3-6-5 銀泉備後町ビル5F
名古屋オフィス	〒450-0002 名古屋市中村区名駅3-28-12 大名古屋ビルヂング5F

I 日本版SOX(および実施基準公開草案)の概要

日本版SOX及び実施基準公開草案について簡単に解説します。公開草案では、過去の財務諸表監査における内部統制の評価とは、異なる評価範囲の決定方法が提示されています。

II 内部統制のリスクマネジメントへの発展

内部統制の本質的な目的は、企業の安定的な成長(企業価値向上)である。会社法の内部統制システムも、内部統制の4つの目的 + (損失の危険の管理に関する規程その他の体制) = リスクマネジメントを求めており、日本版SOXをリスクマネジメントに発展させる必要があります。

III 統合的ビジネスリスクマネジメント

リスクマネジメントを実践するためには、「事象の認識」「リスク評価」「リスクへの対応」「統制活動」「情報と伝達」「監視活動」といった統合的なリスクマネジメントサイクルを循環させていく必要があります。

VI リスクマネジメントを支えるCPM

企業の業績の測定の仕組みを(企業の業績の特徴に合わせて)上手く使えば、「事象の認識」「リスク評価」「情報と伝達」「監視活動」に寄与することができる。そのツールとして、CPM(Corporate Performance Management)の活用が有効です。

V 発展的な取り組みに向けて

企業が発展的な取り組みを行うためには、CPMを使ったリスクマネジメントに内部統制を発展させる必要があります。

I 日本版SOX(および実施基準公開草案)の概要

*本資料に記載されている実施基準(公開草案)の内容は、11月20日に開催された金融庁企業会計審議会第15回内部統制部会で承認され、11月21日に公表された実施基準公開草案に基づいています。

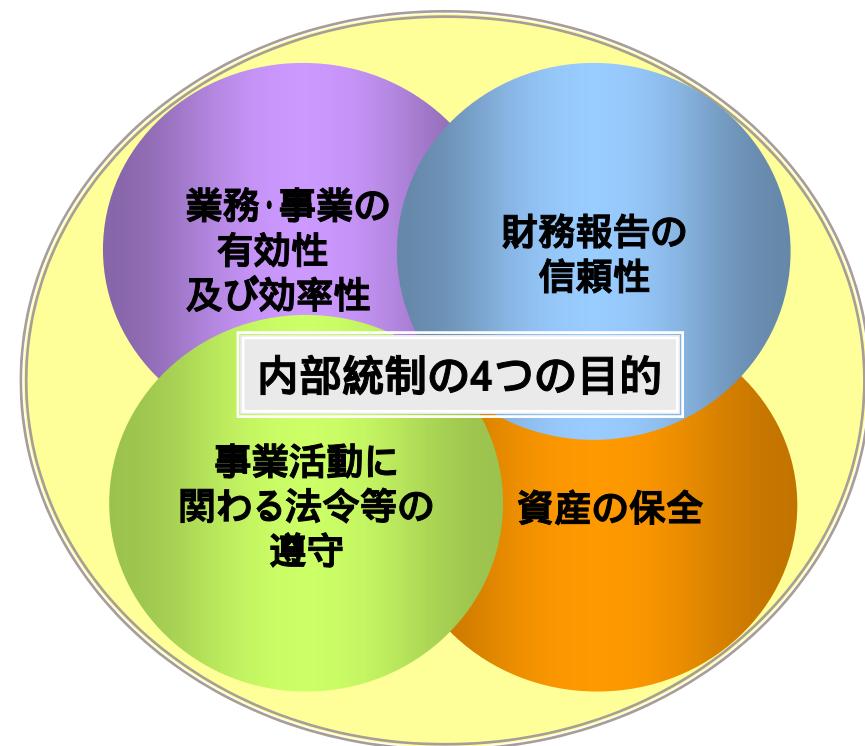
内部統制の定義

内部統制とは、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全を目的として、組織として適正かつ効率的に機能させ達成させるために、社内に構築され運用されるプロセスのことをいいます。

基本的に、

**業務の有効性及び効率性、
財務報告の信頼性、
事業活動に関わる法令等の遵守並びに
資産の保全**

の4つの目的が達成されているとの合理的な保障を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング(監視活動)及びIT(情報技術)への対応の6つの基本的要素から構成される。



日本版SOXにおける経営者の役割と責任



日本版SOXの本質は、経営者に財務諸表に係る内部統制の整備、評価、報告、監査を義務付けることで、不祥事に際して、経営者に知らなかつたとは言わせないことにあります。

基礎概念		内容
1	プロセスの整備	経営者は、財務諸表に係る内部統制の基本的要素が組み込まれたプロセスを整備し、運用していく。内部統制は、社内規定等に示され、組織内のすべての者が理解し、遂行する。
2	評価及び報告	経営者は、財務報告に係る内部統制の有効性を自ら評価しその結果を報告する。経営者は評価に先立って、内部統制の状況を記録し保存しておく。
3	監査人による監査	財務報告に係る内部統制の有効性の評価結果は、財務諸表監査と一体となって同一の監査人により監査が行われる。



実施基準公開草案の目次



実施基準公開草案は、3章立ての構成となっている。会社にとって特に重要なのはⅡ章(経営者による評価・報告)です。

「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準 - 公開草案 -」(目次)

I 内部統制の基本的枠組み

1. 内部統制の定義(目的)
2. 内部統制の基本的要素
3. 内部統制の限界
4. 内部統制に関係を有する者の役割と責任
5. 財務報告に係る内部統制の構築

II 貢務報告に係る内部統制の評価及び報告

1. 貢務報告に係る内部統制の評価の意義
2. 貢務報告に係る内部統制の評価とその範囲
 - (1) 貢務報告に係る内部統制の有効性の評価
 - (2) 評価の範囲の決定
3. 貢務報告に係る内部統制の評価の方法
 - (1) 経営者による内部統制評価
 - (2) 全社的な内部統制の評価
 - (3) 業務プロセスに係る内部統制の評価
 - (4) 内部統制の有効性の判断
 - (5) 内部統制の重要な欠陥の是正
 - (6) 評価範囲の制約
 - (7) 評価手続等の記録及び保存

III 貢務報告に係る内部統制の監査

1. 内部統制監査の目的
2. 内部統制監査と財務諸表監査の関係
3. 監査計画と評価範囲の検討
4. 内部統制監査の実施
5. 監査人の報告

実施基準公開草案の特徴

内部統制の有効性の評価方法を具体的に提示、会社の状況に応じて適切に判断すべき項目、経営者が内部統制の不備を事前に発見・改善できるような工夫という3つの特徴があります。

		実施基準公開草案では...
特徴 1	内部統制の有効性の評価方法を具体的に示した	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金額的な重要性は、連結税引前利益などに対する比率(概ね5%)で判断する(II-4)^{(*)3} ■ 全社的な内部統制の評価が良好であれば、連結ベースの売上高等の一定割合(概ね2/3程度)が重要な事業拠点となる(II-8) ■ 企業の事業目的に大きく関わる勘定科目(一般事業会社の場合は、売上、売掛け金、棚卸資産)に至る業務プロセスは、原則としてすべて評価対象(II-8) ■ 統制上の要点ごとに少なくとも25件(90%の信頼度)(III-11)
特徴 2	会社の状況 ^{(*)1} に応じて適切に判断すべき項目がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ 財務報告に対する影響の重要性が僅少である事業拠点の扱い(II-7,8) ■ 会社の状況を考慮して適切に判断すべき項目 (例:金額的な重要性の比率(II-4)、重要な事業拠点を選定する指標(II-8)、個別に評価対象に追加する重要性の大きい業務プロセス(II-9)、全社的な内部統制の評価項目(II-12))
特徴 3	内部統制の不備を事前に発見・改善できるような工夫がなされている	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営者は、評価の範囲を決定した後に、当該範囲を決定した方法及びその根拠等について、必要に応じて、監査人と協議を行うことが適切(II-10, III-7) ■ 監査人が内部統制の構築等の段階において、経営者等と必要に応じ意見交換を行い、有効な内部統制の構築等に向けて適切な指摘を行うことを妨げない(III-3) ■ 決算・財務報告プロセスに係る内部統制の運用状況の評価は、重要な変更があった場合に追加手続が実施されることを前提に、前年度の運用状況をベースに行う(II-17) ■ 監査人が事業拠点の選定や評価対象とする業務プロセスの識別^{(*)2}が適切でないと判断した場合は、経営者に対し追加的な作業を求める(III-6, 7)

(*)1) 会社の状況とは、“企業の業種、規模、特性”(II-4)や、“企業の置かれた環境や特性等”(II-8, II-12)、“企業の特性等”(II-9)をいう。(*)2) 評価対象とする業務プロセスの識別には、企業の事業目的に係わる業務プロセス、財務報告に重要な影響を及ぼす業務プロセス、全社的な内部統制の評価結果を踏まえた評価範囲、方法等の調整がある。(*)3) 括弧内の記号は、実施基準公開草案の第II部4ページに記載された内容に基づくことを示す。

実施基準公開草案の注意点

実施基準公開草案には、いくつかの注意点があります。

注意点		注意点
注意点 1	財務報告に係る内部統制の報告の記載がない	■ 実施基準案では「4. 財務報告に係る内部統制の報告」について記載がない。経営者が作成すべき内部統制報告書のひな型等の公表が望まれる
注意点 2	財務報告の範囲	■ 「財務報告」の範囲は、「財務諸表」(連結財務諸表と財務諸表)よりも広い(内部統制監査の対象は、財務諸表監査の対象よりも広い)
注意点 3	連結ベースの範囲	■ 内部統制の評価範囲の決定手続を行う対象に関連会社が含まれる。米国の内部統制報告制度では、関連会社自体の内部統制の文書化、テストまでは求めていない
注意点 4	監査人の検証水準	■ 監査人は、経営者が行うサンプリングによる評価と同じ水準で試査を行う
注意点 5	決算・財務報告プロセスを2つに分ける	■ 業務プロセスの1つである決算・財務報告プロセスを、全社的な観点で評価される場合(ステップ2)と、固有の業務プロセスとして評価される場合(ステップ3)に分ける(III-12)
注意点 6	決算・財務報告プロセスの評価の方法と有効性の判断	■ (全社的な観点で評価される)決算・財務報告に係る業務プロセスの評価の方法と有効性の判断について、今後さらに明らかになると考える

実施基準公開草案の評価

実施基準公開草案は、経営者が財務報告に係る内部統制の評価を実施するとの立場から、経営者の裁量の余地を認めているが、その結果、経営者自身が監査法人と協議して決定すべきことが多い。

米国での失敗

- ・経営者ガイダンスがなかったため、整備方法が判らず、混乱した

実施基準公開草案での改善

- ・具体的な手順、参考例を示した

該当箇所

- ・経営者がするべきことを記述
- ・財務報告に係る内部統制に関する評価項目の例
- ・業務の流れ図(フローチャート)

- ・財務報告に係る内部統制の範囲、統制の水準が判らず、混乱が生じた

- ・経営者が評価するものという基本姿勢を維持して、最低必要条件をめやすとして提示している
従って、参考、例示が多い

- ・拠点の選定めやすとして売上高の2/3
- ・事業目的に大きく関わる勘定科目として売上、売掛金及び棚卸資産の例示
- ・複数の営業拠点に関する運用状況の評価の考え方の具体的例示

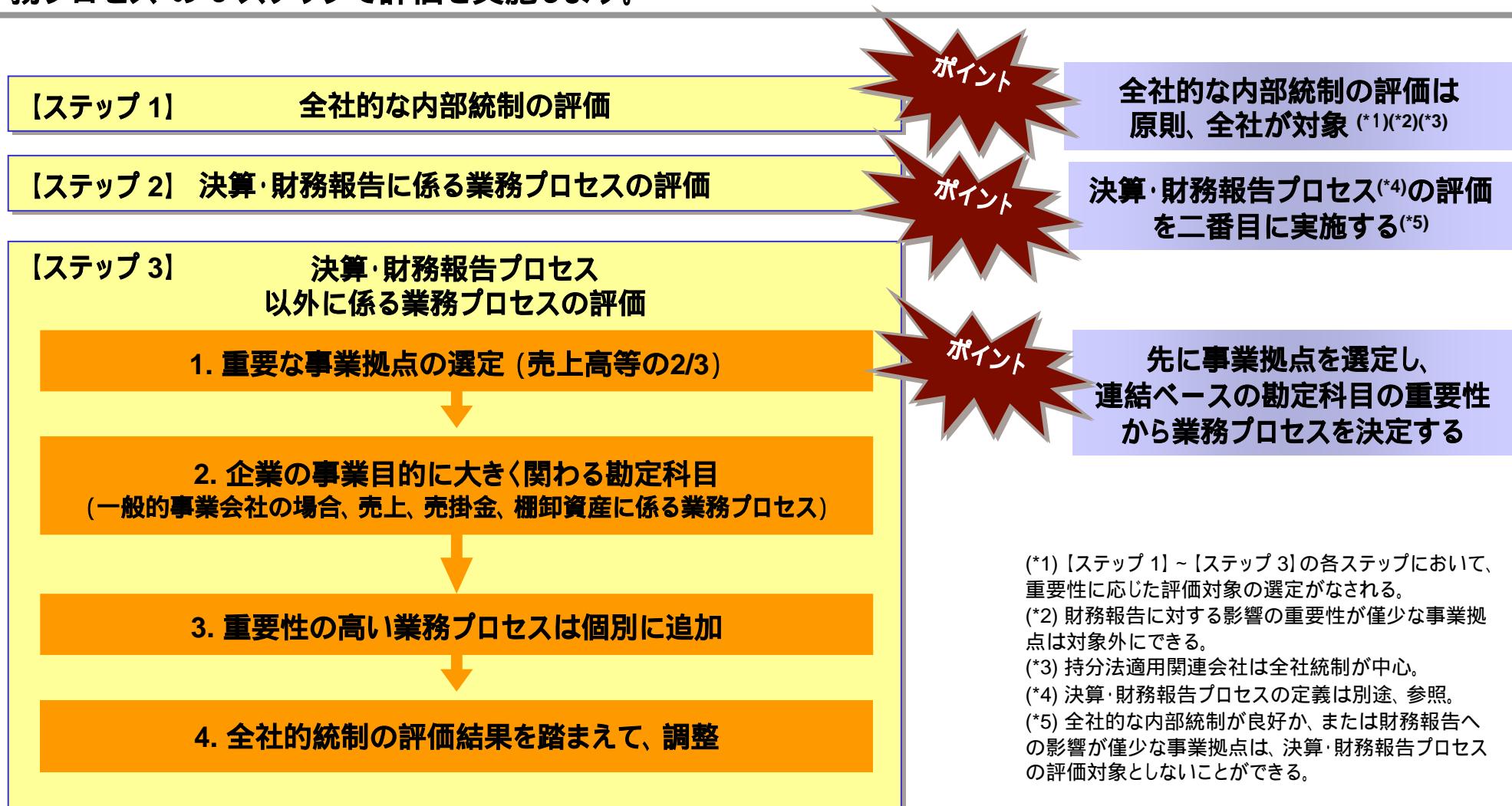
- ・監査人との認識の違いによる手戻りが生じた

- ・経営者、監査人双方にコミュニケーションをとることを求めた

- ・「(経営者は評価範囲を)監査人との協議を行なっておくことが適切」
- ・「(監査人は経営者に)内部統制の構築等に向けて適切な指摘を行なうことを妨げるものではない」

評価のステップ

【ステップ1】全社的な内部統制 【ステップ2】決算・財務報告プロセス 【ステップ3】決算・財務報告以外の業務プロセス の 3 ステップで評価を実施します。



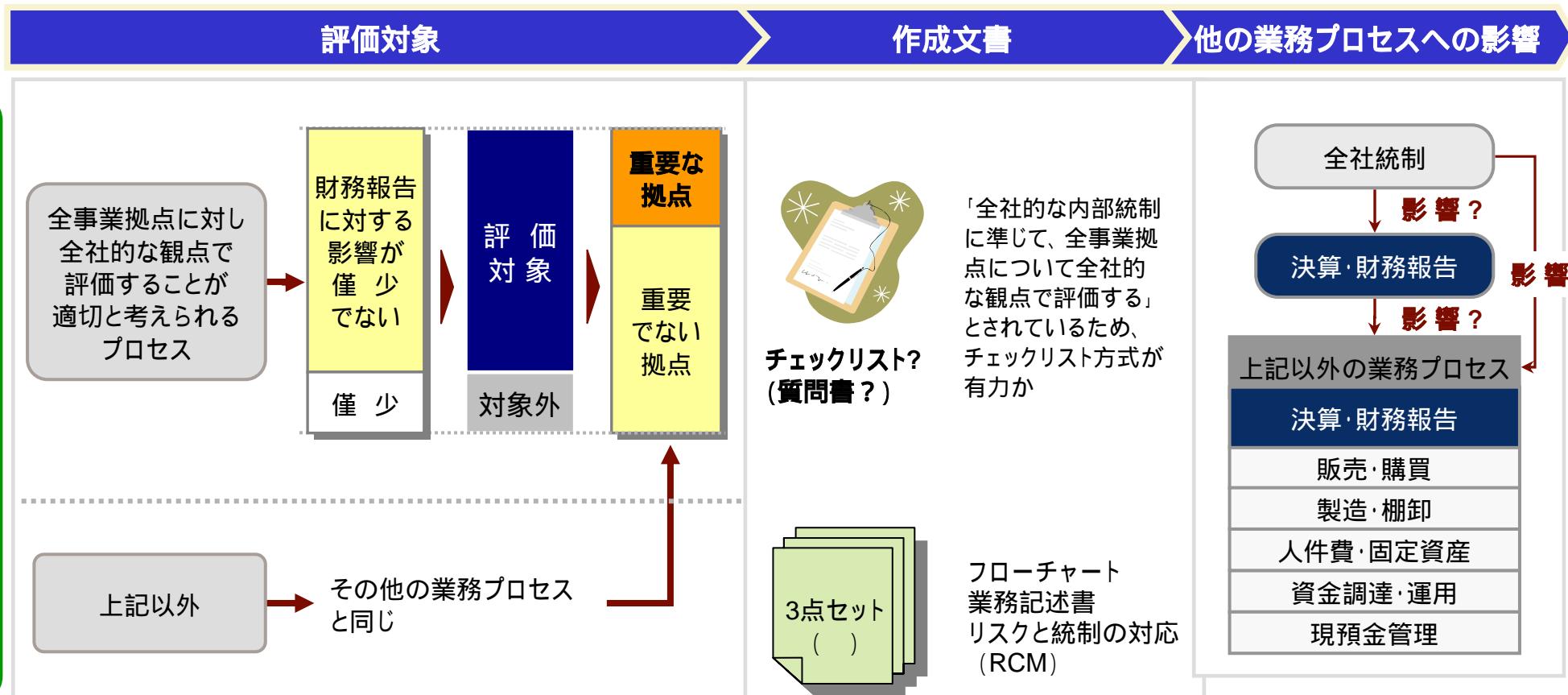
全社的な内部統制の評価

全社的な内部統制の評価は、重要な事業拠点の選定の前に行われるため、原則として、全ての事業拠点が対象になりますが、財務報告に対する影響が僅少な拠点に係るものは除くこともできます。



決算・財務報告プロセスの評価

全社的な観点で評価することが適切と考えられるプロセスと、それ以外のプロセスに区別して評価を行います。前者については、チェックリスト(質問書)方式で評価することが有力と考えられます。



()実施基準公開草案第2章に参考2として、「業務の流れ(図)」(フローチャート)、「業務記述書」、「リスクと統制の対応」(RCM)が例示されています。

決算・財務報告プロセス以外に係る業務プロセスの評価範囲の決定



重要な事業拠点を選定し、その後で、拠点ごとに評価対象とする勘定科目・業務プロセスを識別します。この評価対象とする業務プロセスの識別により、文書化、評価の工数は大きく増減します。

1 重要拠点の選定

2 評価対象とする業務プロセスの識別

A. 重要な事業拠点^{(*)1}を決める^{(*)2}

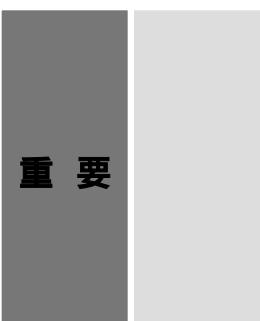
B. 企業グループの事業目的に大きく関わる連結勘定科目を決める^{(*)3}

C. 重要な事業拠点の事業目的に大きく関わる連結勘定科目に至る業務プロセスは対象とする

D. 重要な事業拠点以外を含む質的に重要なプロセスを追加する

E. 全社的統制の評価結果を踏まえ調整

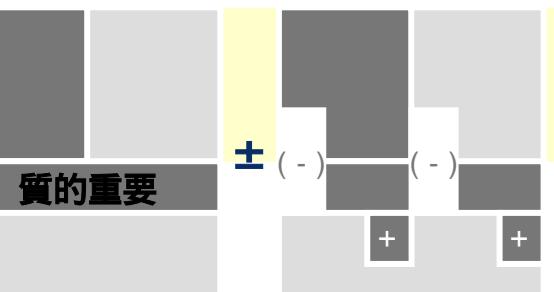
事業拠点	
売上高等 トップ2/3	以 外



事業拠点	
売上高等 トップ2/3	以 外



事業拠点 (全社統制)			
有効	無効		無効



(*)1 事業拠点は、企業の実態に応じ、本社、子会社、支社、支店、事業部等として識別されることがある。

(*)2 売上高などを用いて金額の高い拠点から合算し、全体の2/3程度に達するまでの拠点を重要な事業拠点として選定。

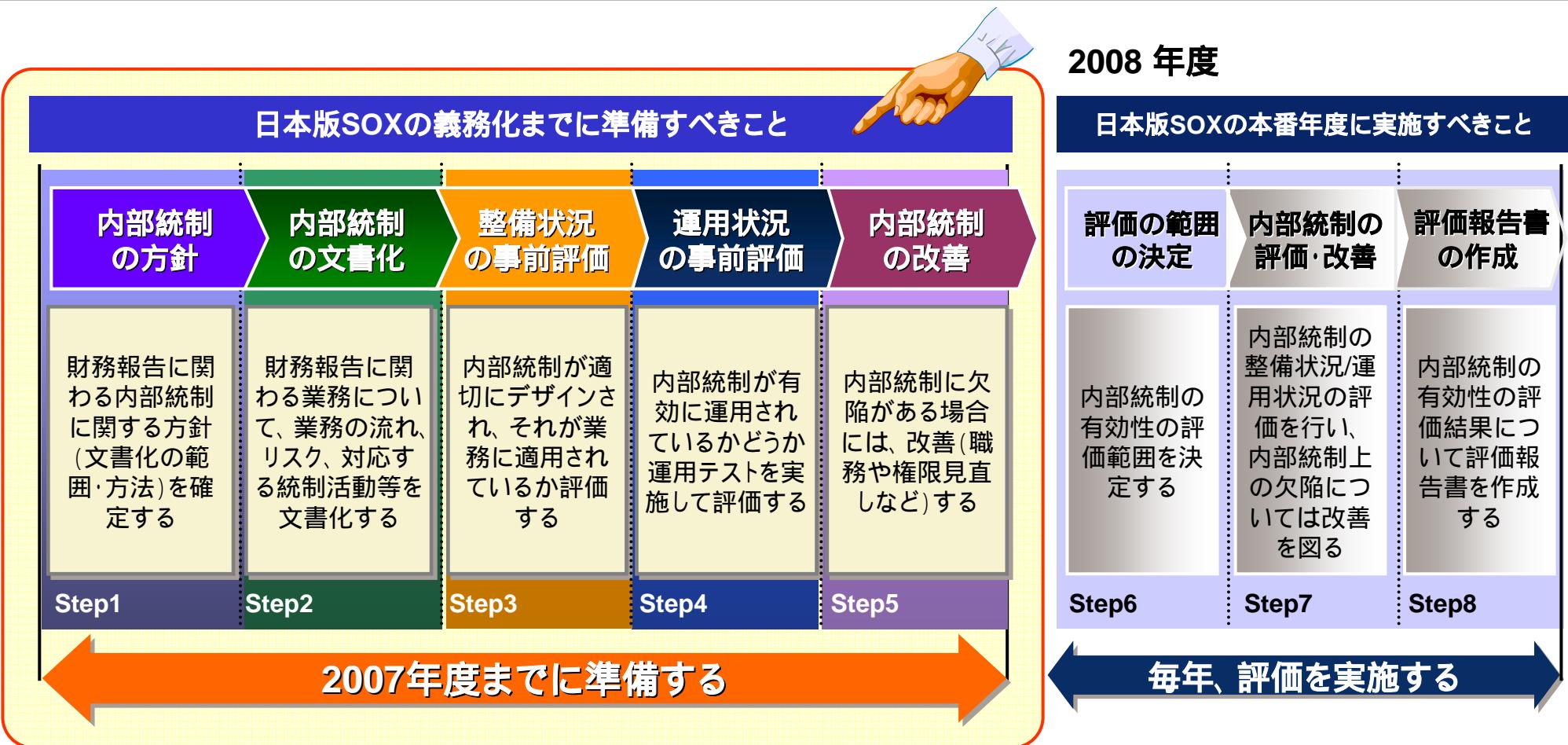
企業の置かれた環境や事業の特性によって、異なる指標や追加的な指標を用いることがある。

(*)3 重要な勘定科目の識別にあたっては、金額的な重要性は考慮されない。

(*)4 企業(集団)の事業目的を指す。

日本版SOXの義務化までに準備すべきこと

日本版SOXに対応するために、各企業は法制化対象年度(2008年度)に至るまでに、内部統制の方針決定・文書化・事前評価と改善といった準備を事前に行う必要があります。

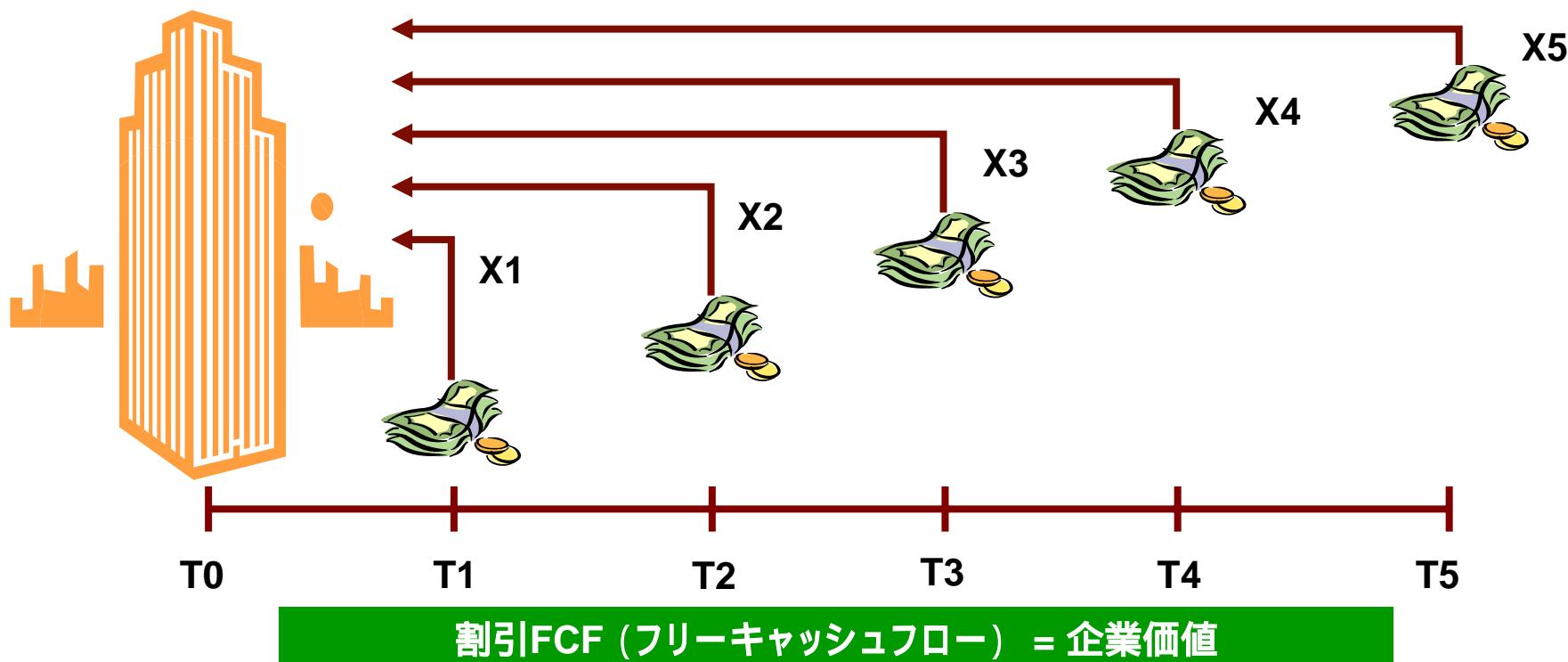


II 内部統制のリスクマネジメントへの発展

企業価値とは

企業価値は、ある企業や事業について、長期的に獲得することができるフリー・キャッシュフローを予測して、それを加重平均資本コストで割り引いて算出します。

A社の企業価値



企業価値 > 投下資本
企業価値 < 投下資本

価値創造
価値破壊

企業価値重視経営の誤解

真の企業価値重視経営は長期的な成長を指向し、全ての利害関係者の利益を重視します。

真の企業価値重視経営とは

長期的な成長により企業価値を創造し、企業価値の最大化を目的とする経営である。

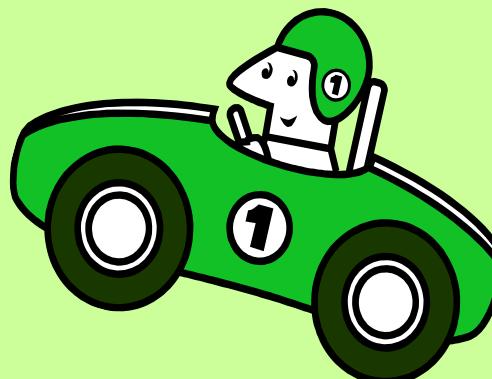
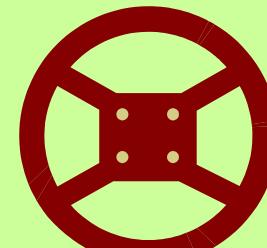


これは、株主だけを重視する経営ではない。
企業価値向上の結果として、株主を含む
すべての利害関係者の利益を重視する経営である。

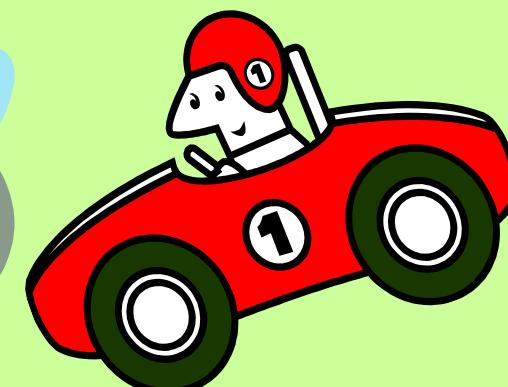
企業価値追求と内部統制

アクセル(企業価値追求)とハンドル(経営者の意思決定)だけの車は危険です。ブレーキ(内部統制)があるから、安全に運転できるのです(安定的成長ができる)。内部統制は、長期的に企業成長を確保するための仕組みになります。

ハンドル
(経営者の意思決定)



アクセル
(企業価値追求)

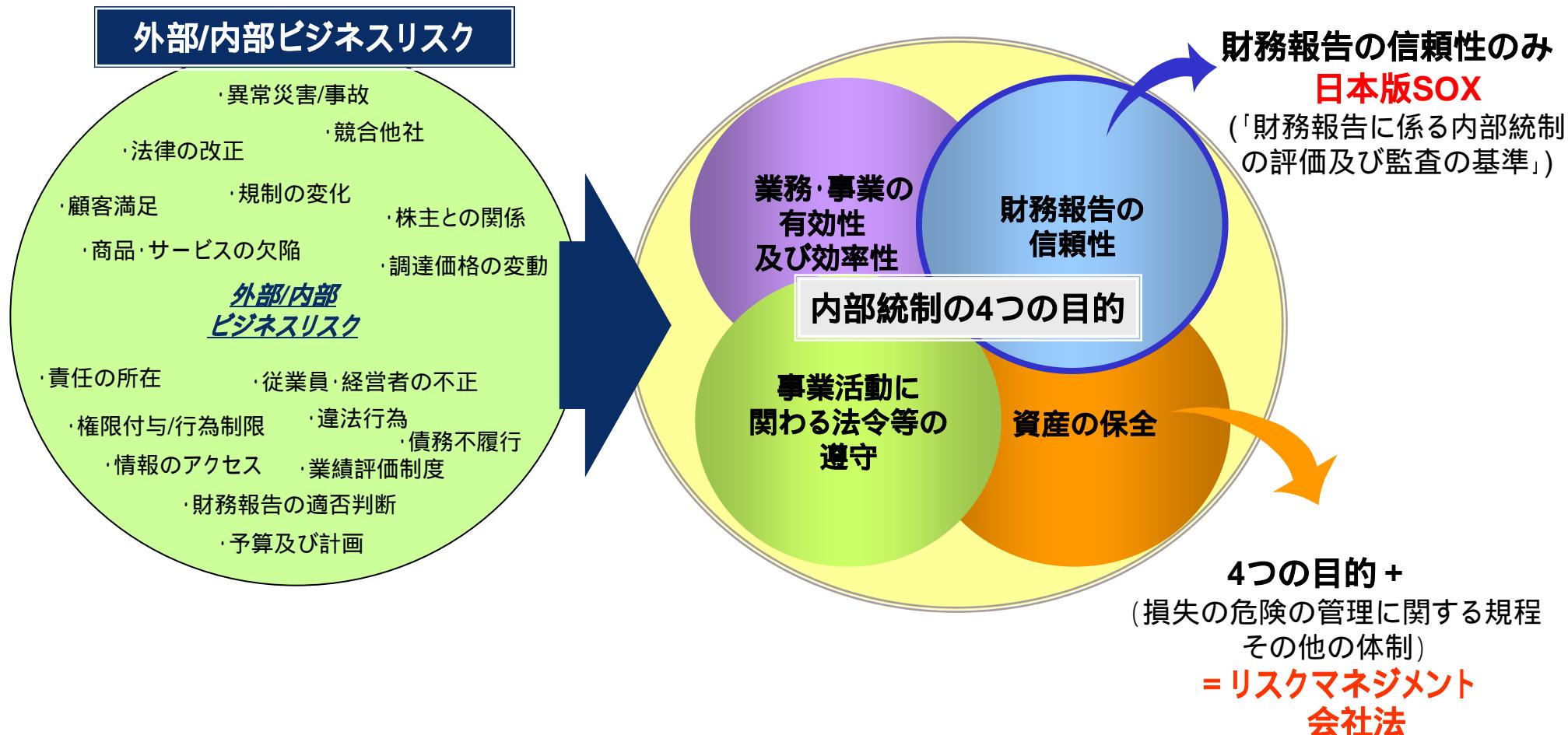


ブレーキ
(内部統制)

日本版SOXと会社法の目的



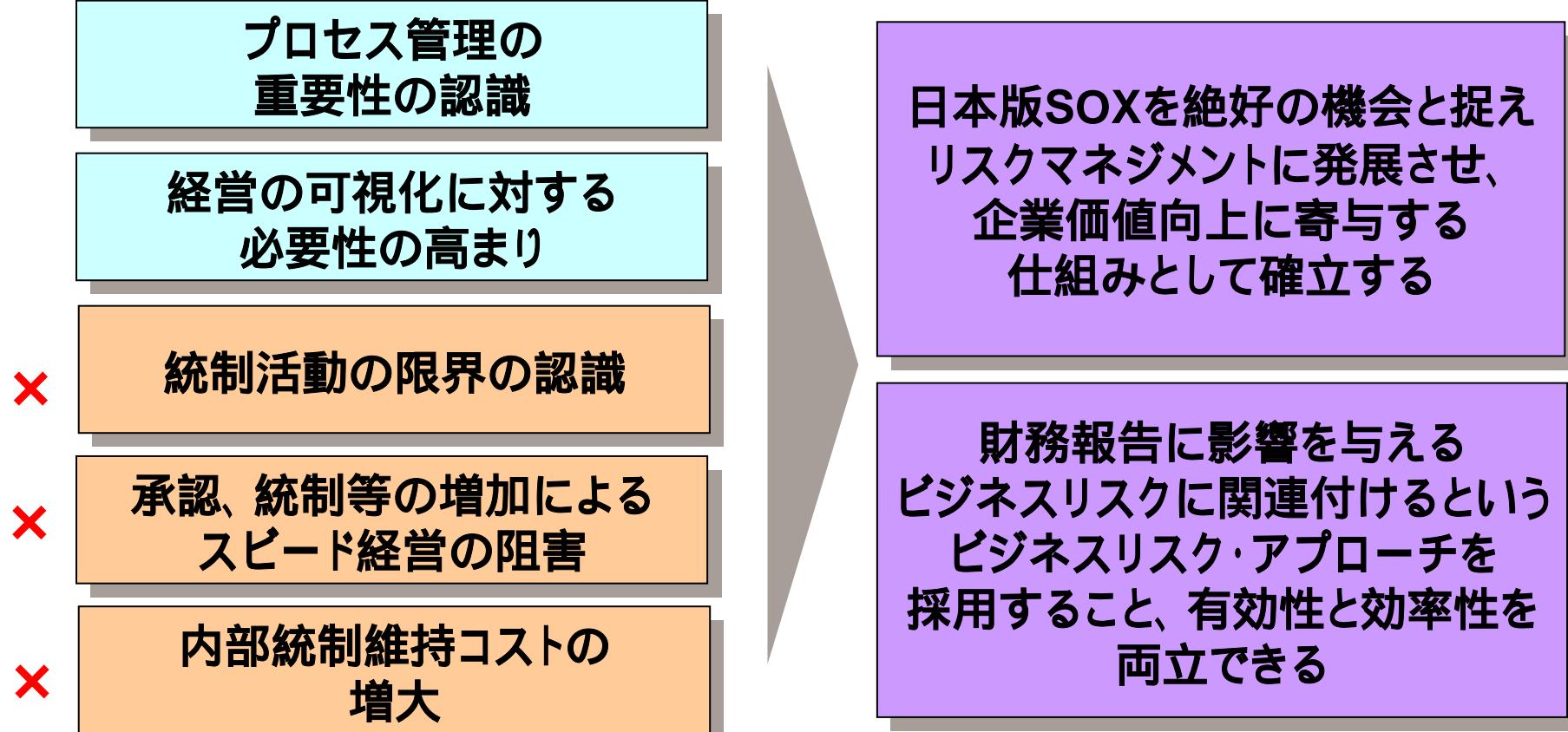
日本版SOXと会社法の内部統制の目的は異なります。会社法が求めているのは、リスクマネジメントです。



リスクマネジメントへの発展

日本版SOXを後ろ向きに対応するところからは、新たな企業価値は創造できません。日本版SOXを絶好の機会と捉えて、リスクマネジメントに発展させるべきです。

〔日本版SOXの効用と限界〕



III 統合的ビジネスリスクマネジメント

ビジネスリスクとは



ビジネスリスクとは、経営目標達成のための経営戦略実行上の不確実性です。

■ リスク(Risk)とは

無謀・危険・賭け・

事故・自然災害・

人生それ自体



■ 管理不能？

■ マイナス面？

■ ビジネスリスク(Business Risk)の定義

ビジネスリスクとは、企業活動を行う上で、ミッション(Mission)を達成すべく策定された経営戦略を、組織として効率的かつ効果的に実行していく上での不確実性

リスクマネジメントの観点からの日本企業の問題点

日本企業のリスクマネジメントは6つの問題点を抱えています。

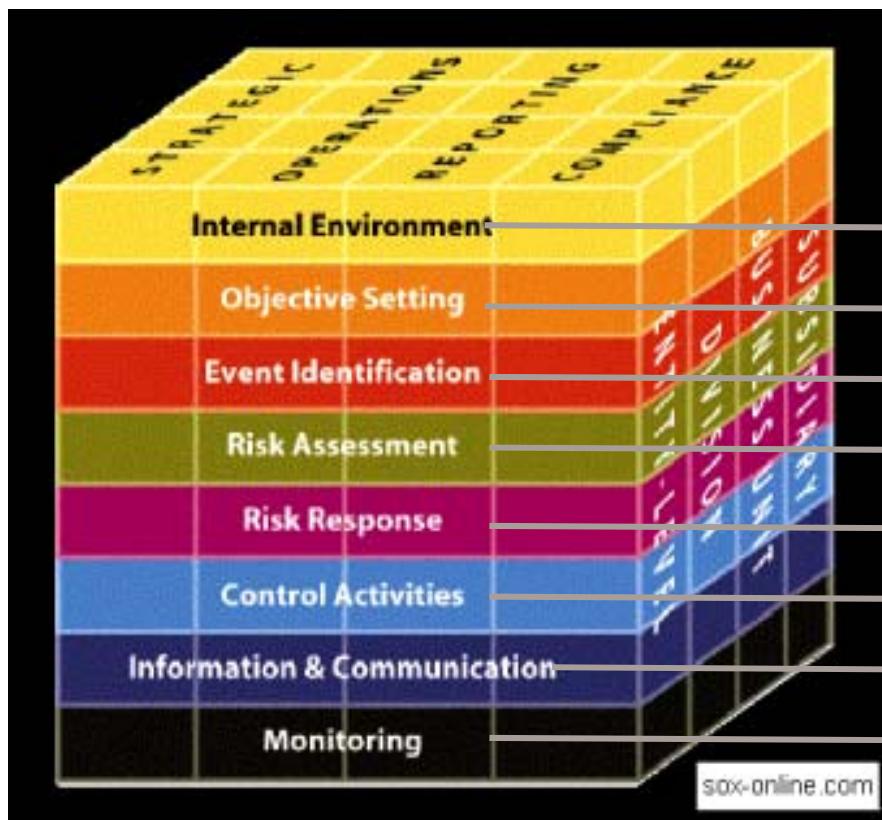
リスク管理・内部統制に関する研究会のアンケート調査の結果、日本企業のリスクマネジメント、内部統制には、以下の問題があることを指摘しています。

1. 企業価値に影響を与えるリスクを認識できていない
2. 法令遵守を含む行動規範等が確立されていない
3. 職務権限範囲が不明確であり、適切な牽制も機能していない
4. 通常の業務上の経路以外の情報伝達ルートが存在しない。
5. リスクが発現した場合の対応が事前に明確になっていない
6. 通常の業務執行部門から独立した内部監査機能が存在しない

COSO ERM モデル



COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) のCOSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) が、リスクマネジメントの標準になると考えられます。



- **内部環境** (組織の姿勢、倫理観、経営スタイル等)
- **目的の設定** (企業や事業の目的)
- **事象の識別** (目的に影響する事象を識別)
- **リスクの評価** (影響度と発生確率による評価)
- **リスクへの対応** (優先順位付けをした対応)
- **統制活動** (方針に基づく手続きの実践)
- **情報と伝達** (情報の収集と伝達)
- **監視活動** (監視と是正)

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission "COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework, COSO, 2004"

* 赤字はCOSO Cubeとの違い

COSOとCOSO ERMの構成要素の比較



COSO ERMは、内部統制を目的としたCOSOの発展形で、基本的な対応は変わりません。

COSO	COSO ERM	変更点
統制環境	内部環境	概念の見直し、拡大
	目的の設定	新しい基本的要素の追加
リスク評価	事象の認識	基本的要素の細分化 と内容の見直し
	リスク評価	
	リスクへの対応	
統制活動	統制活動	
情報と伝達	情報と伝達	概念の見直し、拡大
監視活動	監視活動	



統合的なビジネスリスクマネジメント



内部統制を発展させたリスクマネジメントの強化には、統合的なビジネスリスクマネジメントからのアプローチが必要です。

リスクマネジメントの強化には、統合的なビジネスリスクマネジメントのアプローチが必要です。しかしながら、過度なリスクマネジメントは、リスクマネジメントに伴うコストの増大、承認階層の増加による意思決定の遅れを招きます。

全員参加のTotal Risk Management (TRM)が基本であり、経営品質向上の取り組みである。

監査による発見等、事後的な対応

リスクを事前に予測、評価し、防止する
- ビジネスリスクの定義、文書化と評価（事象の認識）

人に焦点を当てる

プロセスに焦点を当て、ITがサポート
- 評価とコントロールプロセスの設計（統制活動）

断片的な管理

統合的かつ重点的な管理
- トップダウン型のリスクアプローチ（リスクへの対応）

発生の都度、対応

継続的活動
- リスク要因の継続的モニター（監視活動）

経理・財務部門、内部監査部門の仕事

全員参加のTotal Risk Management
- リスクマネジメント方針（内部環境）

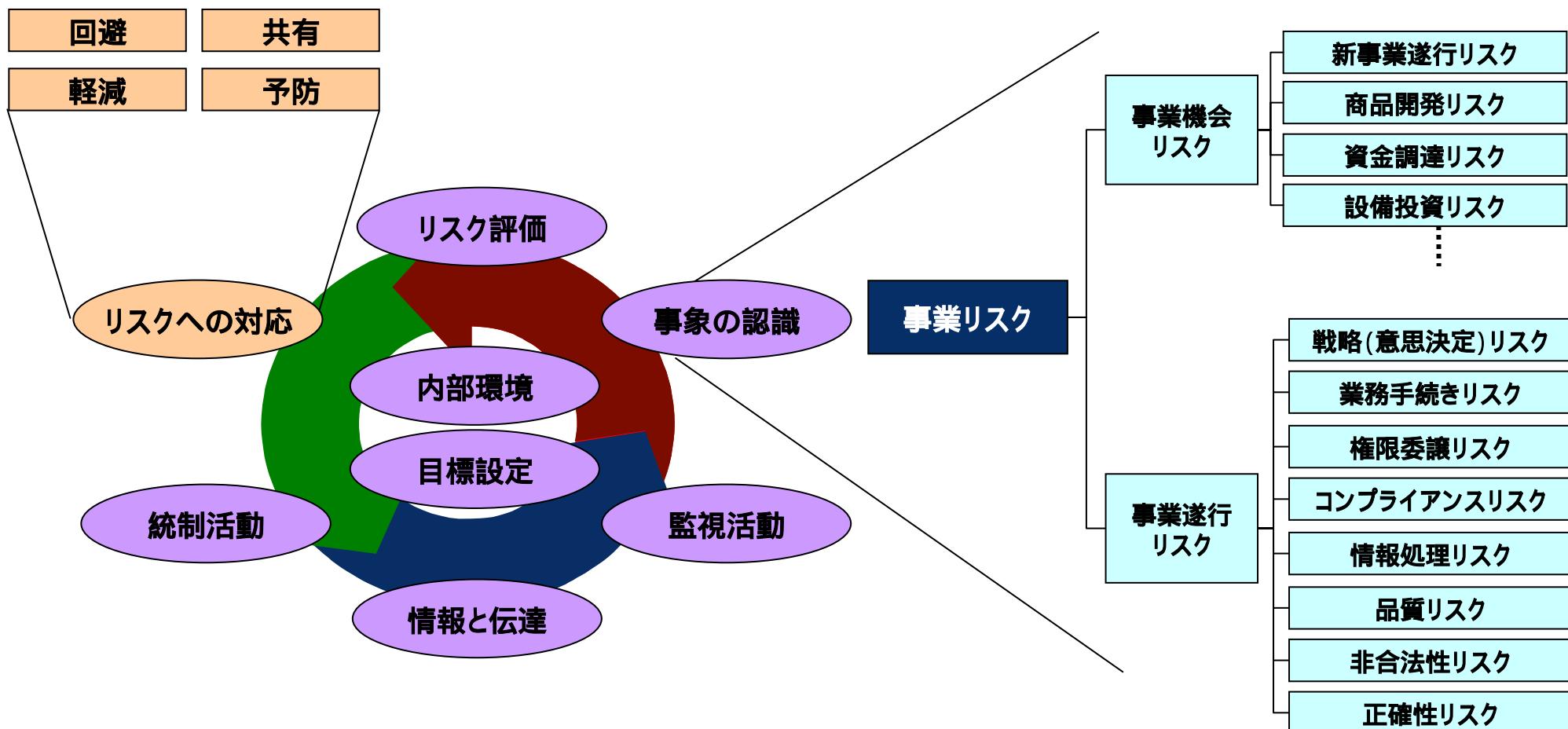
一部の人、部門が情報を持つ

必要な情報を関係者全員に迅速に伝達
- ITの活用（情報と伝達）

ビジネスリスクマネジメントサイクルの構築

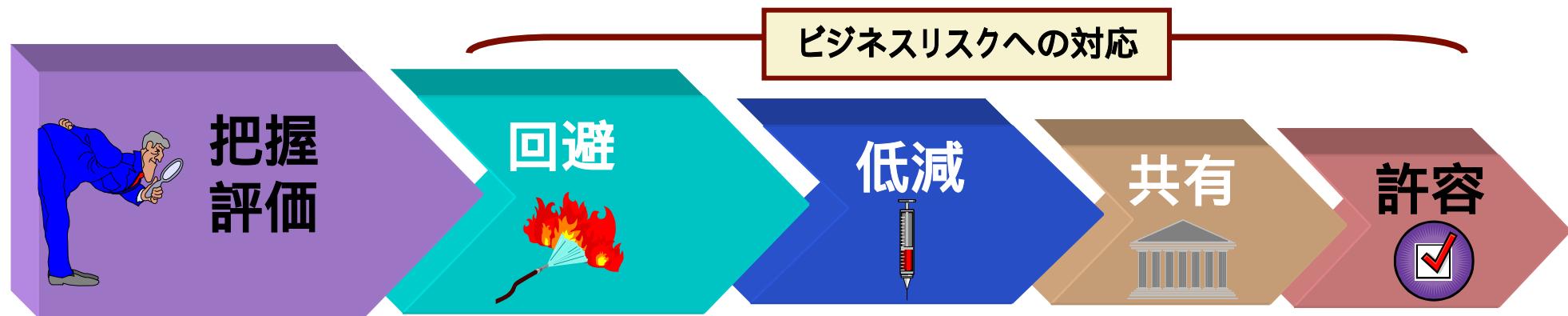


ビジネスリスクマネジメントを実践するためには、リスクを認識、評価し、リスクへ対応を決定、それに基づき、統制活動、情報と伝達を行い、監視するリスクマネジメントサイクル(PDCA)の構築が必要です。



リスクへの対応

リスク評価の結果を受け、内部環境、目標を判断の指針として、影響度、発生可能性共に高いビジネスリスクに対して、優先的にどのような対応をするかを決定します。



回避

回避とは、リスクをもたらす活動から離脱することをいう。一般に発生可能性が高く、発生した場合の影響度が大きく、かつ他の代替的方法では受容可能なレベルに発生可能性、影響度を押さえることができない場合に採られる。

低減

低減とは、リスクそのものの発生可能性、影響度の軽減することをいう。残存リスクを受容可能限度内に収める行為を指す。発生前の対応のみならず発生後の対応も含まれる。

共有

共有とは、リスクの他への移転、他との共有により、1企業、1事業のリスクの発生可能性、影響度を低減することをいう。保険加入、他社との提携等が該当する。

許容

許容とは、リスクが存在することを十分承知した上で、あえてリスク対応を探らないことである。注意しなければならないのは、リスクの分析および評価なしに無意識のうちにリスクを抱え込む方法は、ここでいう許容とは意を異にする。



VI リスクマネジメントを支えるCPM

CPMとは何か

CPM (Corporate Performance Management) とは、**業績評価基準 (Performance Measurement)** を用いて、マネジメントサイクルを循環させ、業績向上を図る制度、プロセス、情報システムを統合した経営管理手法です。

統合的業績評価マネジメント (Corporate Performance Management)

業績評価基準を用いて、マネジメントサイクル (Plan-Do-Check-Action) を循環させ、業績向上を図る制度、プロセス、情報システムを統合した経営管理手法

業績評価マネジメント (Performance Management)

業績評価基準を用いて、企業の現状の問題点を測定・評価し、その結果に基づきマネジメントサイクル (Plan-Do-Check-Action等) を循環させることによって、企業の変革を促進させ、業績の向上を図る経営管理の仕組み

業績評価基準 (Performance Measurement)

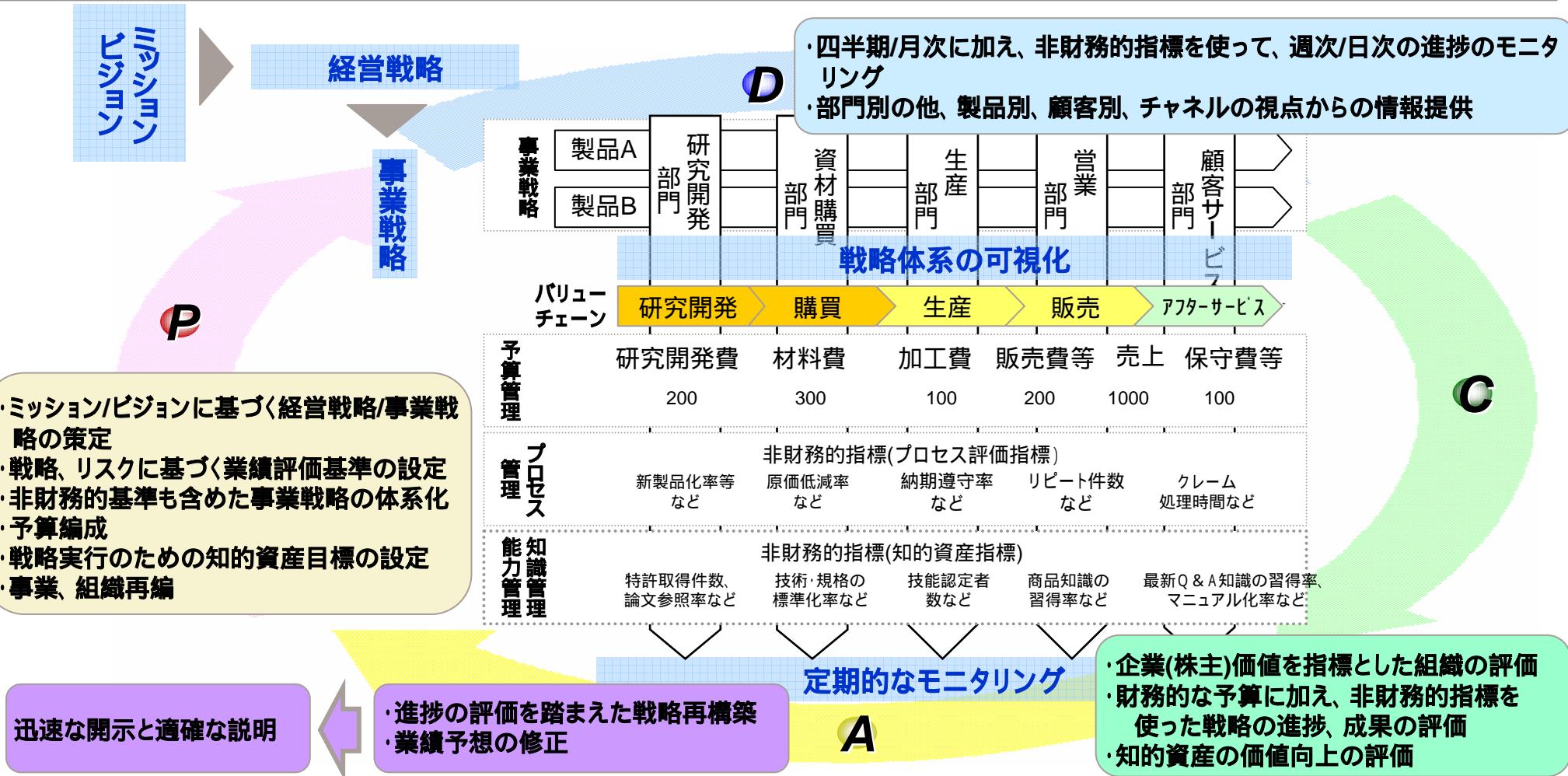
企業理念や企業目標の達成に向けたプロセスや活動、組織の目標達成度を数値によって評価するための基準。業績評価指標に目標値、標準値、比較値等を設定したもの

業績評価指標 (Performance Indicator or Index)

企業やプロセス、活動、組織の目標達成度を数値によって評価するために一定の計算式により算出される数値。KPI (Key Performance Indicator (Index)) と呼ばれることも多い

ベリングポイントが提唱するCPMの全体像

ベリングポイントはCPMを広範囲にとらえ、PDCA (Plan-Do-Check-Action)と表される一連のマネジメントサイクルを全般的かつ統合的にサポートする制度、プロセス、情報システムをCPMと呼びます。



ビジネスリスクマネジメントとCPMの関係

CPMは、ビジネスリスクを「可視化」(=「事象の認識」)し、また「リスク評価」「情報と伝達」「監視活動」の手段として、目標達成とリスク統制を同時に実現する仕組みとして活用します。



通常業務に見られる2つのプロセスの例



業績管理プロセス

毎日の営業成績の結果を分析して、今後の施策を立てる

2つの機能

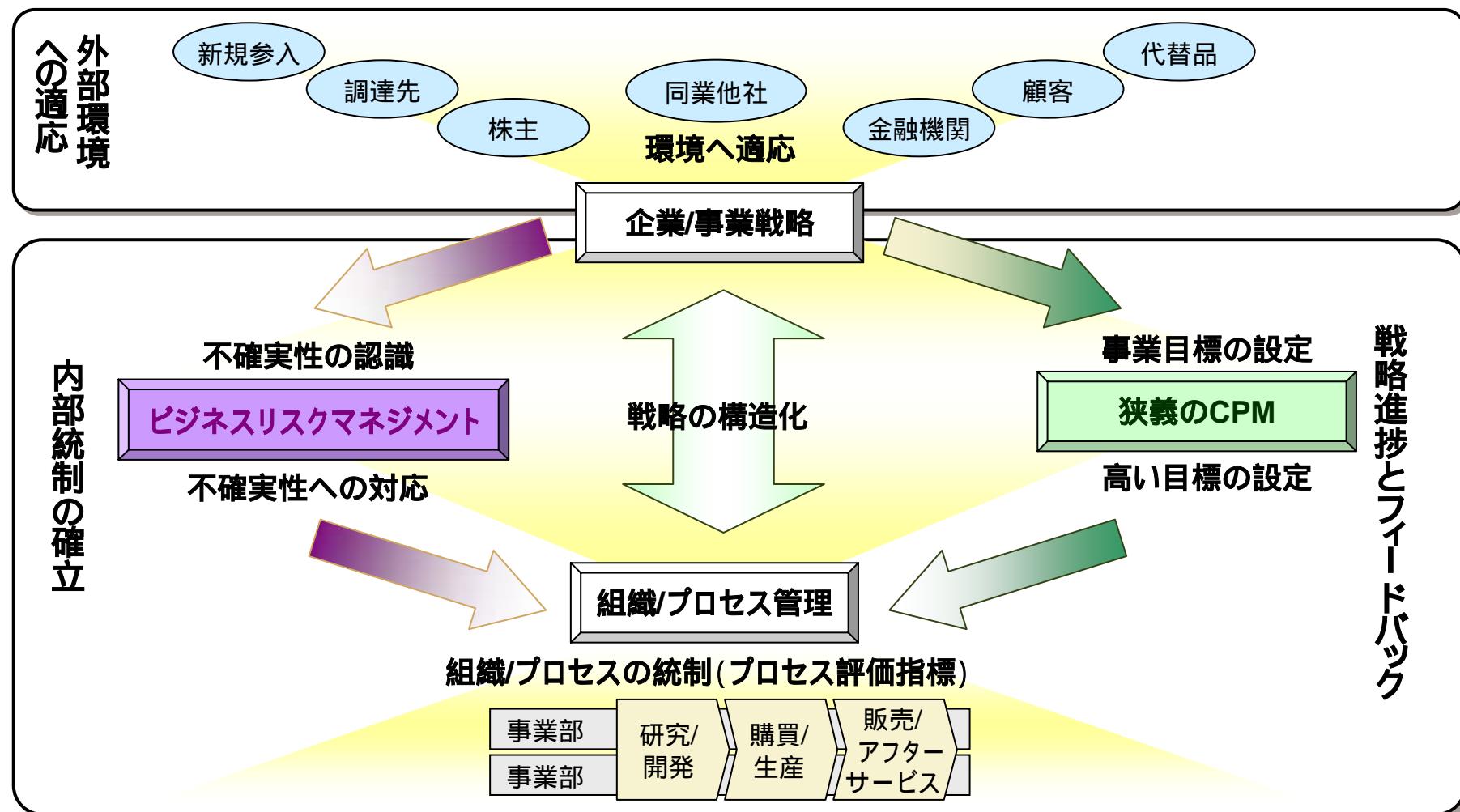
分析結果によって、架空売上や売上処理のミス等の潜在的リスクを発見する

ビジネスリスクマネジメントプロセス

業績管理とビジネスリスクマネジメントを踏まえた戦略の実現

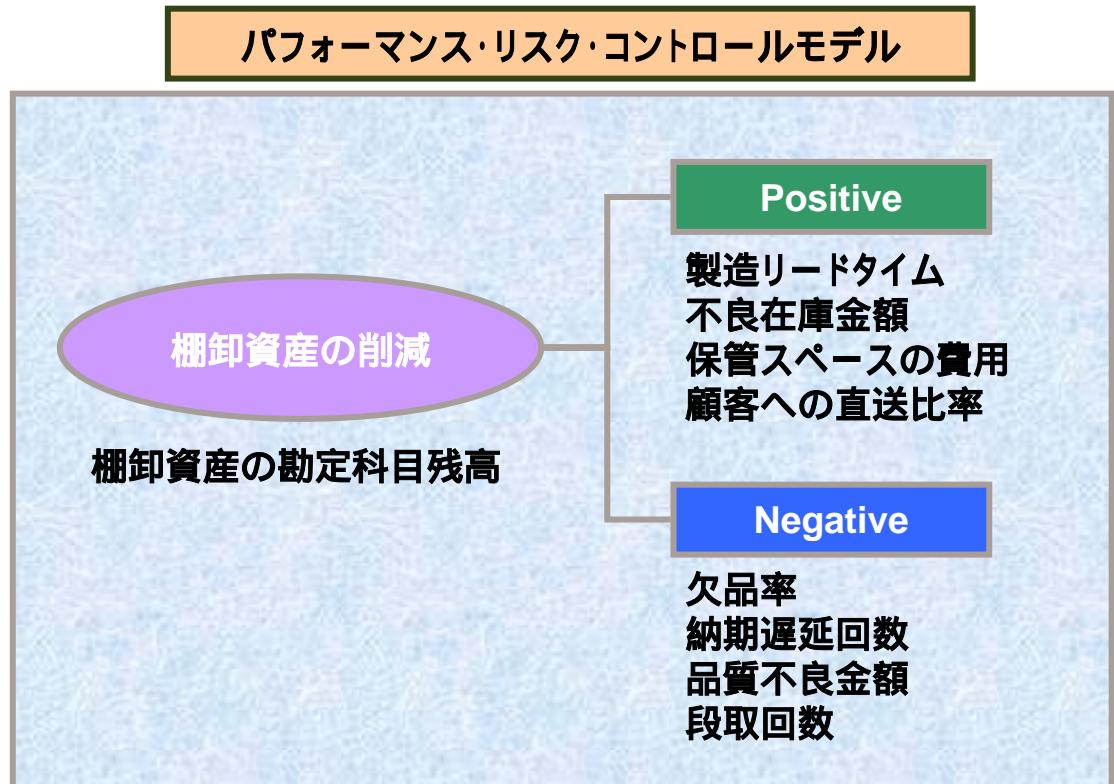
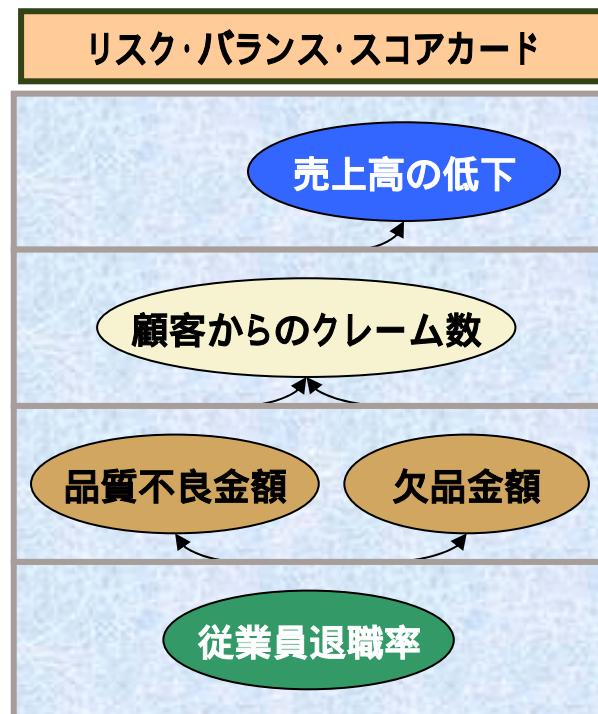


事業目標として高い目標を掲げれば掲げるほど、リスクは高くなります(ハイリスク・ハイリターン)。プロセス評価指標を使って、戦略の進捗とリスクの増大をコントロールします。



ビジネスリスクマネジメントを経営にどう取り込むか

「事象の認識」「リスク評価」「情報と伝達」「監視活動」の仕組みとして、CPMによりリスクを示す経営情報を統合化し、ビジネスリスクをコントロールすることによって、有効性と効率性を両立させます。





V 発展的な取り組みに向けて

まとめ～企業価値向上のための内部統制

安定的に成長するための内部統制の構築というゴールに向けて、まずは日本版SOXの枠内で対応するという発展的な取り組みが求められます。

I 日本版SOX(および実施基準)を表面的に理解して、企業の現状をただ文書化し改善するだけでは新たな価値は生まれにくい。本来、内部統制は、企業が安定的に成長するために必要な仕組みである。車に例えるならば、内部統制は、安全に運転する(安定的成長する)ためのアクセル(企業価値追求)に対するブレーキ(内部統制)の役割を果たす。

企業には、安定的に成長するための内部統制の構築というゴールに向けて、まずは日本版SOXの枠内で対応するという発展的な取り組みが求められる。

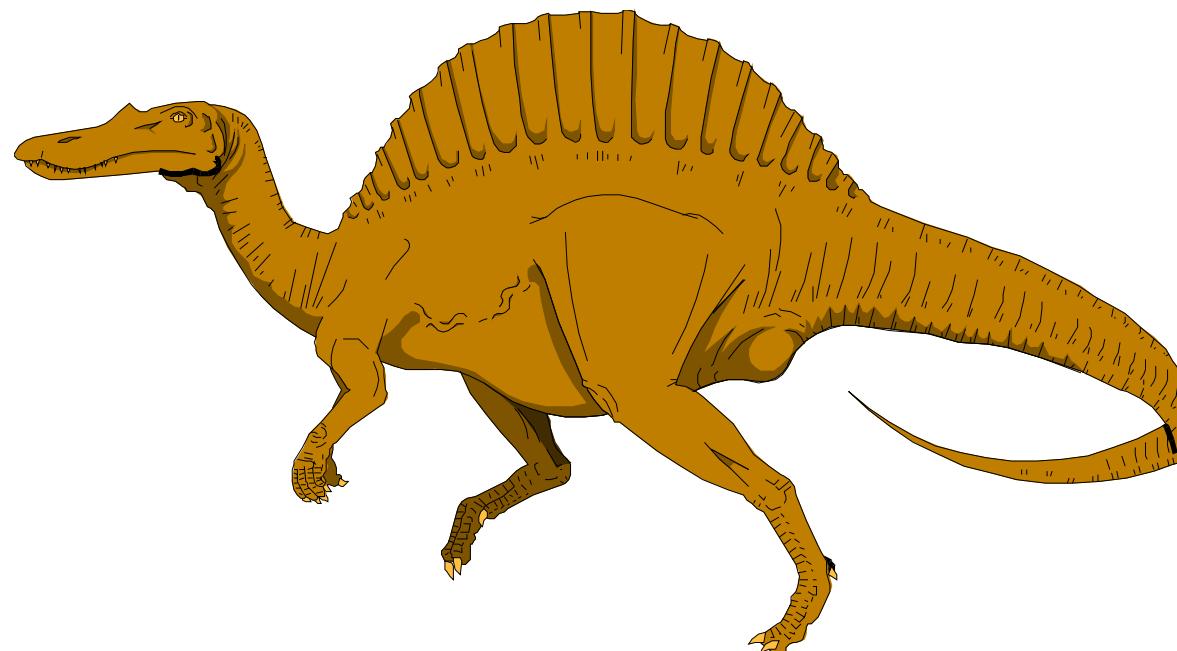
このような発展性を持たせた日本版SOX対応を行うためには、III 企業目的及び戦略、関連する事業上のリスクを正しく認識し、VI 企業の業績の測定の仕組みを検証し、財務報告に影響を与えるビジネスリスクに関連付けるというビジネスリスク・アプローチによって、有効性と効率性を両立できる。

企業の状態に応じたビジネス・リスクアプローチに基づく発展的な取り組みを行えば、日本版SOX対応は企業革新の絶好の機会となると考える。

おわりに



貴社が体だけが大きくなり、神経系(内部統制)が機能しなくなつて、その結果、動きが鈍くなつてしまつた恐竜のようにならないように．．．．





Management & Technology Consultants