

財務マネジメント・サーベイ

財務報告と内部統制

中野浩志

SAPジャパン株式会社FCMソリューション部長
日本CFO協会主任研究委員 米国公認会計士 内部統制評価指導士

「調査方法」
無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員宛に
調査票を送付
調査期間…2006年7月21日～8月10日
調査票回収数…106社(回収率21.2%)
実施・日本CFO協会

特集

日本版SOX法(金融商品取引法)の成立により、財務報告に係わる

内部統制の評価および監査の制度が2008年4月1日開始事業年度から

上場企業等に対して適用されることになった。

企業の内部統制に対して経営トップの責任が厳しく問われることになる。

実施基準が公開されておらず(注1)、時間・リソースの制約がある状況下、各企業は

どのように対応し、経営に活かそうとしているのか。先行してSOX法が施行されている

米国の現状と課題、日本独自の内部統制基本要素である「ITへの対応」を踏まえて、

企業の内部統制管理の実態と今後の課題認識について報告する。

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60%、
グループ年商一、〇〇〇億円超が六二%、グループ従業員一、〇〇〇人超が八一%であった。
誌面の都合で本稿では調査の一部を紹介する。

はじめに

日本版SOX法(金融商品取引法)

は、二〇〇八年四月一日以降に開始
する事業年度より適用される。日本
版SOX法をはじめ、新会社法や会
計ビッグバンなどここ数年にわたる法
規制の変化は、「規制と保護」から「自
由と規律」に向けた枠組みの変化とい
うことができる。こうした変化は投資
家をはじめとする資本市場の影響力

を大きくし、実際、買収やTOBなど
を通して資本の論理が顕在化するよ
うになった。投資家からはリスクに見
合うリターンを厳しく求められる。同
時に、リタンの前提となるリスクを
許容範囲にマネジメントすることも求
められることになる。変化の激しい事

業環境の中で、成長に向けてアクセラ
を踏み込むためには、適切なリスクマ
ネジメント、内部統制の導入・運営とい
うプレキが不可欠ということだ

う。リスクとリターンを厳しく問う投
資家を前にして、企業は日本版SO
X法という必達条件をクリアする一
方、投下資本とリスクリタンの的確
に把握できる経営管理体制の整備も
必要になってきている。

日本版SOX法という必達条件ク
リアだけを考えても、実施基準が公
開されていない、時間とリソースの制約
があるなど越えるべきハードルは高そ
うだ。こうした状況下、各企業は自

分たちが今、どのような行動をとるべ
きだと認識しているのだろうか。調査
によって明らかになったのは、「業務改
革・改善」「エンタープライズリスクマ
ネジメント(以下ERMと記述)」までも見
据えてプロジェクトを推進する予想以
上に多くの企業の姿であった。短期的

な対応として内部統制監査をパスす
るだけでなく、日本版SOX法を契
機に業務/ITの見直し、統合的な
リスクマネジメントプロセスの整備を進

める中で、中長期的な事業基盤を強化しようとしている企業もかなりの数に上ることが分かった。

CFOの最優先課題

まず、CFOの最優先課題を見てみよう(図1)。全社的視点で各事業を理解して事業計画立案を支援すること、そして経営や事業遂行に伴うリスクマネジメント・内部統制強化が今後の課題として挙げられた。成長に向けたアクセルとブレーキ、双方の仕組み作りがCFOの最重要課題ということになる。前回調査(注2)から約二年経ち、明らかに異なるのは、「ERMと内部統制強化」に対する課題認識の高まりである。「ERMと内部統制強化」を今後の課題と認識する企業が一番多くなり、二年前と比較しても一二ポイント伸びている。

法規制対応という観点では日本版SOX法の圧勝である(図2)。前回調査時に存在しなかった新しい法規制を緊急性の高い課題と認識していることが伺える。統合的なリスクマネジメントも視野に入れつつ、まずは、今そこにある危機をクリアすることが最優先、というのが企業の実情だろう。

対応状況はどうであろうか。大半の企業で対応プロジェクトを立ち上げ

活動中(または活動予定)である(図3)。ここで特徴的なのは、内部統制全般を視野に入れたプロジェクトを進める企業の多さである。半数の企業が内部統制全般を視野に入れており、日本版SOX法対応に絞っている企業は九%であった。では、日本版SOX法という必達条件から一歩踏み出す先はどこであろうか。図4を見ていただ

きたい。「業務改革・改善」「ERM」「IT基盤整備」を取り組むべきテーマとして掲げる企業が多いことが分かる。中でも「業務改革・改善」を取り組むテーマとして挙げた企業は八割を超える結果となった。今回の取り組みを、日本版SOX法対応という受身に終わらせず、業務/ITの見直し、統合的なリスクマネジメント整備に向け

て活用しようとする企業の意志を反映していると思われる。一方、「シェアードサービス」まで踏み込んで取り組もうとしている企業は三%と少数派だった。グループ全体で業務/ITを標準化・集約化することは、業務の効率化のみならず内部統制にも有効であることは理解しつつ、ここまで踏み込む余裕がなかったということだろうか。

図1 ● CFOにとって最も重要な課題

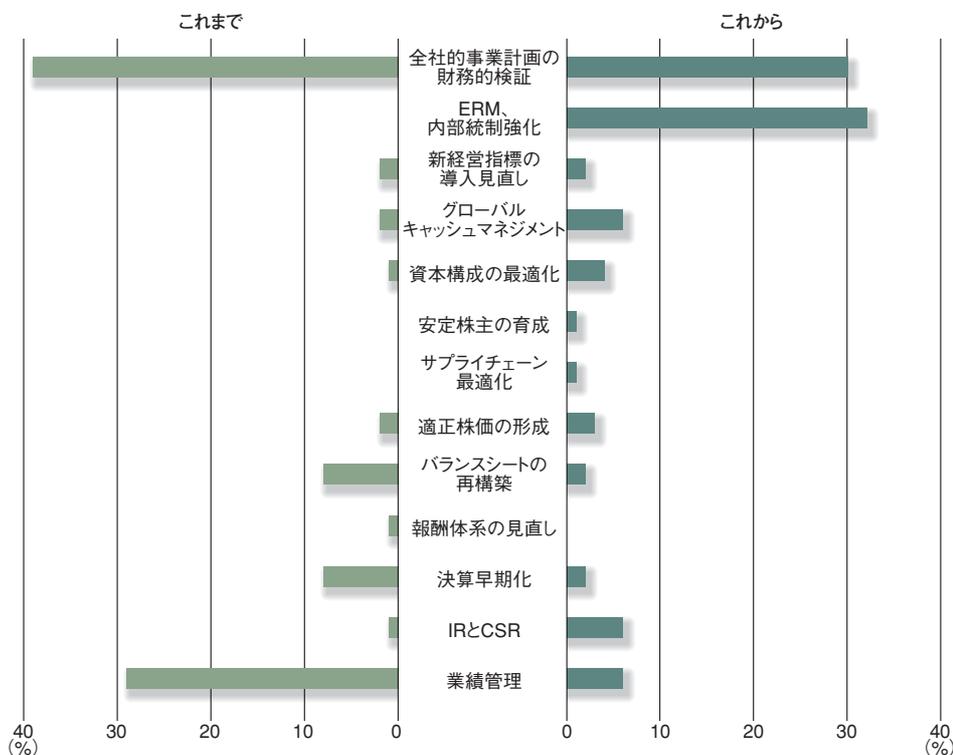
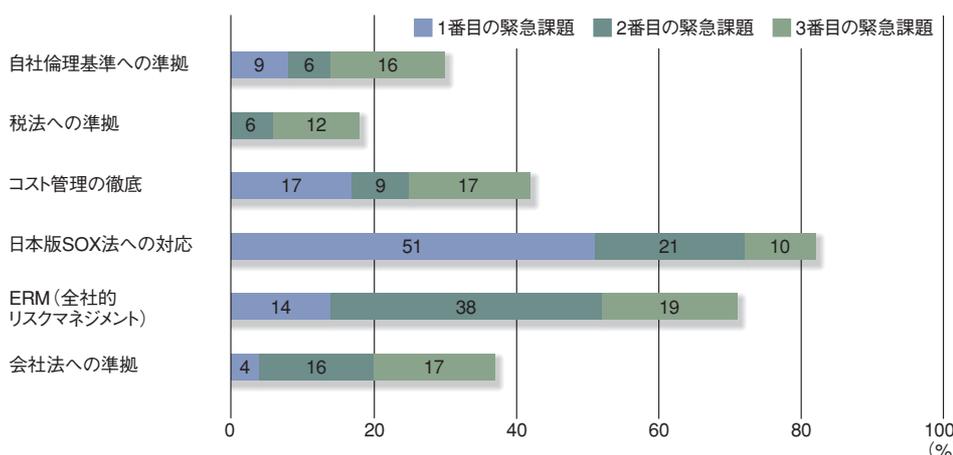


図2 ● 次のうち貴社が緊急課題として捉えるものは?



財務報告にかかる内部統制強化

内部統制の四つの目的(①業務の有効性および効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動にかかわる法令等の遵守、④資産の保全)のうち、今回の法規制の対象となるのは「財務報告の信頼性」である。財務報告にかかる内部統制強化を実現するためには何が必要となるのであろうか。CFOが重要と考える上位三項目は前回と変わらなかった(図5)。フレームワーク活用(三二%)、スタッフの教育(二九%)、社内情報システム整備(一七%)である。二年前と比較すると、COSOモデルなど既存のフレームワークの導入を重要視している企業が大幅に増えた(前回一九%)。昨年、企業会計審議会から「財務報告に係わる内部統制の評価および監査の基準のあり方について」が公表され、フレームワークに対する認知度の高まりが反映されたと思われる。フレームワークを導入し、内部統制を強化するには「業務手順」「人」「IT」をバランスよく整備することがポイントとなる。まず、現状の業務プロセスにおける統制は十分であるか「業務手順」の点検・整備を行い、決められた業務手順どおりの運用を組織の末端まで浸透させるために「人」

を動機付け・教育し、内部統制を継続的に維持運用しつつ長期的な費用の低減を行うために「IT」を活用していく必要がある。

先行している米国企業に学ぶ

これから備える企業にとって経験者に学ぶところは多い。二〇〇四年にSOX法対応を迫られた米国企業では一体何が起ったのだらうか。今年発表された米国企業事例から年度別にポイントを抜粋した。二〇〇四年度は、いわば文書化の年であり、統制の文書化がキーと考えられていた。文書が整備された一方、統制のテスト、評価の多くは手作業であった。二〇〇五年は、テスト対象となる統制の多さと手作業に依存した統制・テスト手続がコストとして表面化した。トップダウンアプローチ、リスクアプローチによるテスト対象統制範囲やテストアプローチの見直し、業務プロセス内の潜在リスクを緩和するための業務プロセス設計改善、統制・テスト手続の自動化が効果的なSOX法対応であるとの認識が広がった。実際、昨年八月に大手監査法人が行った調査(13頁「参考情報」)では、六割以上の企業がテスト対象の統制数を減らす予定と答えている。二〇〇六年度は、中長期的に持続可能な

統制基盤構築に向けた年になりそうだ。グローバルレベルでの業務/ITの標準化、統制の自動化、ITを利用した異常データモニタリングなどに本格的に取り組む米国企業は少なくない。こうした流れを見ると文書化はもちろん大事であるが、内部統制の盲点を発見して「業務プロセス」を見直し、「IT」を利用して統制を業務プロセスに埋め込むことが持続可能な内部統制基盤を構築し、適正コストで維持運用するための鍵になりそうである。「ケイスタディ①」の米国企業のように、強さの源泉となる業務プロセス以外は、ERPを雛形に業務/ITの標準化と内部統制整備を行うのも有効なアプローチと思われる。従来、従業員教育や企業文化など「人」を重視してきた日本企業であるが、その良さはそのまま活かす一方で、時間軸の先で「業務プロセス」「IT」を活用しながら苦勞を重ねている米国企業から学ぶことも多いはずである。

統制基盤構築に向けた年になりそうだ。グローバルレベルでの業務/ITの標準化、統制の自動化、ITを利用した異常データモニタリングなどに本格的に取り組む米国企業は少なくない。こうした流れを見ると文書化はもちろん大事であるが、内部統制の盲点を発見して「業務プロセス」を見直し、「IT」を利用して統制を業務プロセスに埋め込むことが持続可能な内部統制基盤を構築し、適正コストで維持運用するための鍵になりそうである。「ケイスタディ①」の米国企業のように、強さの源泉となる業務プロセス以外は、ERPを雛形に業務/ITの標準化と内部統制整備を行うのも有効なアプローチと思われる。従来、従業員教育や企業文化など「人」を重視してきた日本企業であるが、その良さはそのまま活かす一方で、時間軸の先で「業務プロセス」「IT」を活用しながら苦勞を重ねている米国企業から学ぶことも多いはずである。

内部統制の持続可能性を高めるには

ITと内部統制は切り離せない。ほとんどの企業において、販売、購買、会計などの業務はシステムを通じてなされるからだ。日本版SOX法でも「I

図5 ●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

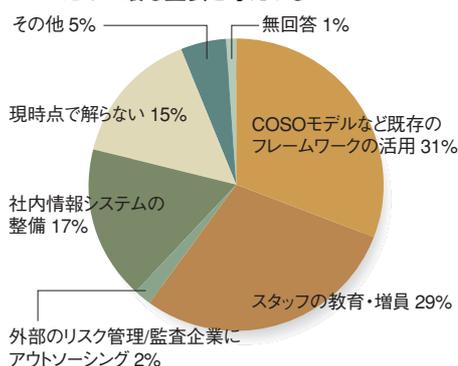


図4 ●日本版SOX法への対応として、文書化の他に取り組む必要があるテーマ

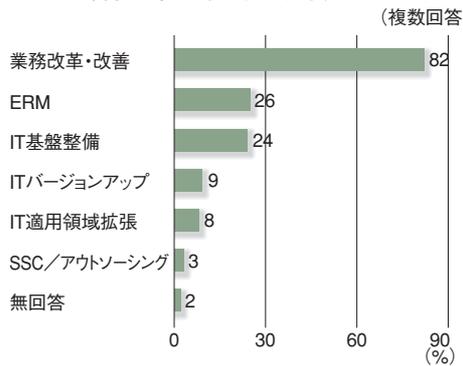
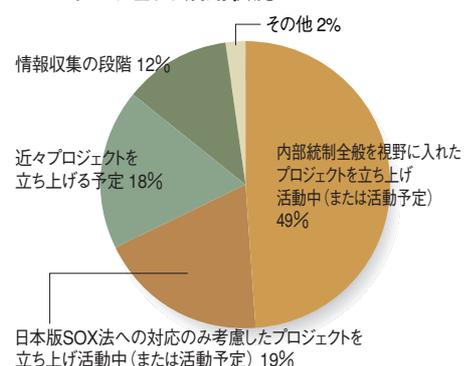


図3 ●日本版SOX法への対応を踏まえたプロジェクト活動状況



ITへの対応」をとっても重視している。では、各企業はITの役割をどのように考えているのだろうか。図6を見ていただくと、統制の自動化(四四%)、持続可能性(三〇%)に対する期待が高く、ITは内部統制を維持継続するためのインフラとして認識されていることが分かる。

会社全体の内部統制はマニュアル統制とシステム統制の組み合わせで構成されるが、適切な範囲で統制のシステム化を進めていくことは、監査品質を保ち、コストを抑えながら内部統制を維持・運用していく上で重要なポイントである。手作業による統制をシステ

ム的な統制に変えることによって、人手によるエラー回避や業務スピードの確保、組織変更や異動による再教育コスト低減の他、人的資源を内部統制からより戦略的な仕事にシフトすることができると期待されている。

一方、調査対象CFOの約半数(四八%)が内部統制という観点で現在のITシステムに満足していないことも明らかになっている。では、今後ITを導入する場合にはどのような方法を考えているのだろうか。約半数(五五%)のCFOが業務プロセスを検証し、必要な変更を明らかにすると答えている。必要な変更箇所とはどこであろうか。米

国大手監査法人による調査結果が参考になる(13頁「参考情報」)。「参考情報」の上図が米SOX法四〇四条(財務報告に係る内部統制の有効性評価)に関連した統制で、重大な修正が必要となった分野である。多くの業務分野で統制の修正が必要になっているが、特に際立つのがIT(情報システム)だ。下図を見ると、セキュリティ/ユーザーアクセスがIT統制における最重要課題であることが分かる。「ケーススタディ②」で紹介した消費財メーカーのように、米国では職務分掌の観点から権限設定の妥当性が監査法人から厳しく問われている。権限設定は、「誰が何をできるか」

ケーススタディ①

ITと内部統制整備を同時進行で推進した事例

全米三四州に天然ガスを供給する米ガス大手企業A社のSOX法対応事例を紹介する。

同社は、二〇〇四年三月にニューヨーク証券取引所上場企業と合併したためSOX法への対応が必要となった。ところが合併に伴う作業が長引き、SOX法準備に着手した時点で残された期間は一〇カ月しかなかった。テスト期間を含めて通常二年程度かかるといわれているSOX法対応をいかに短期間で進めるかが大きな課題であった。

課題はそれだけではなかった。一九八〇年代に自社開発した基幹業務システムでは、会計や購買などのアプリケーションごとにマスターデータの項目が異なり、S

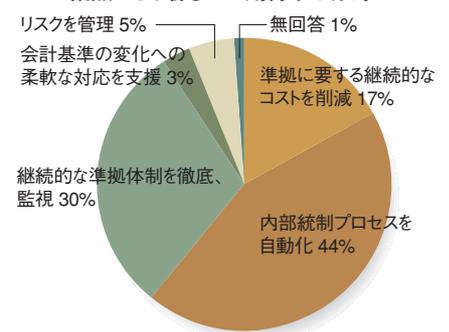
OX法が求める財務会計の正確性を担保することが難しい点だ。また、A社は企業買収を重ねて成長しているため、連結各社で利用するシステムが異なり、連結企業間でのデータ不整合も発生していた。

これらを解決するために、ERPを活用してグループ全体でシステムを統一するというのがA社の下した結論だった。同社は、ERPを利用して、本社および連結対象企業計五〇社の会計・購買システムを刷新に踏み切った。一〇カ月にERP導入と同時に内部統制の整備を行う。このチャレンジを乗り切るためコンサルティングファームのノウハウも利用した。コンサルティングファームの提供す

るERP導入テンプレート(ERPのパラメータ設定方法や導入に必要な文書を組み合わせたもの)を利用して、開発期間の短縮化と同時に、内部統制文書作成負荷の軽減を図った。

テンプレートには、テンプレートを標準利用する場合の業務プロセスや、ERPパッケージのモジュール間のデータ受渡し方法などが記述された文書が付属しており、それを内部統制文書として利用したのである。また、パッケージに合わせて業務プロセスの変更を行い、連結各社の業務プロセスの標準化を進めた点も重要なポイントだ。追加開発なく、パッケージを導入したことは、監査項目削減という効果も生み出している。

図6 ● 財務報告にかかる内部統制強化という観点から、最もITに期待する分野



を定義する内部統制の中核である。日本では職務分掌の妥当性よりも運用や効率性の観点から権限をゆるく設定しているケースが少なくないので注意が必要だ。また、変更管理も重要課題となりそうだ。悪意のある人がシステムにアクセスして統制に関する設定を痕跡を残さず変更できるように内部統制は有効といえない。統制の自動化(システム化)は、適切な変更管理の運用が前提条件になる。

では、限られたリソースと時間の制約状況下、内部統制文書化とIT導入による統制自動化の両立は可能であろうか。図7を見ていただくと、業務/ITを両面から効率的に整備するには同時進行が望ましいと考える企業が半数(五一%)ある一方で、準備期間とリソース不足からIT導入よりも文書化を優先させるべきと考え

る企業も多い(四〇%)ことがわかる。内部統制プロジェクト方針や整備状況、利用可能な社内・外部リソースなど各社の事情の違いを反映した結果となった。いずれにしても、今回のイベントを現場の疲弊に終わらせず経営に活かすためには、何をいつまでに行うかということも短期、中期の両面で考え、自社に合ったロードマップを描き、できることから段階的に進めていくことがポイントとなりそうだ。プロジェクト立案、推進にあたり、専門家のアドバイスは欠かせない。日本版SOX法に準拠し、内部統制監査をパスするためには、監査法人とのコミュニケーションや定期レビューが欠かせないことは米国事例からも明らかである。

内部統制強化のメリット

それでは、財務報告にかかる内部統制強化のメリットはどのように考えられているのだろうか。「統合化された財務・経理情報への信頼性向上」(四二%)、「業務プロセスの透明性向上」(四二%)をCFOはメリットとして挙げている(図8)。二年前と比較すると業務プロセスの透明性をメリットとして挙げるCFOが七ポイント上昇している。文書化を通したリスク・統制の可視化が、業務プロセスの透明性向上に

も貢献することが期待されている。先行している米国ではどのようなメリットが出たのだろうか。米国大手監査法人が昨年行った調査では、コンプライアンスを超えた四〇四条対応のメリットとして、「統制オーナーのアカウントビリティ向上」(八七%)、「財務会計プロセスの改善」(八三%)、「システム改善」(七〇%)が挙げられた。「人」「業務プロセス」「IT」それぞれの領域で効果が出たことになる。特に、統制のオーナーシップ、説明責任意識の向上という変化を重要なメリットとして挙げた企業が多かったのは興味深い。

ERM——統合リスク管理に向けた取り組み

文書化以外のテーマとして取り上げられたERMの取り組み状況はどうだろうか。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。企業目標達成のための阻害要因をリスクとして顕在化させるとともに、リスクを目標許容範囲内に管理し、企業目標達成に合理的な保障を提供することを目的とした全社で遂行するリスクマネジメントプロセスともいえる。では、ERMの取り組みはどのように組織されているだろうか。図9を見ると、「既存の部門に担当者を指名」(二九%)する方法が一番に挙げられているが、「コンプライアンスを専門に扱う新部署を設置」(二一%)という組織的な対応も多くのC

ケーススタディ②

職務分掌の仕組みを自動化

世界的なブランドを持つ外資系消費財メーカー日本法人でも権限設定の見直しを迫られた。

同社は、会計、在庫管理、購買管理にERPを採用しており、グループレベルのリスクマネジメント・内部統制に対する意識も高い。ERPで権限は詳細に設定できるがそれでは十分でなかった。米国SOX法で外部監査法人から求められるのは、詳細に設定した権限の組み合わせの妥当性、つまり、ユーザーに付与された権限の組み合わせが職務分掌上適切かどうかである。組織変更への対応も考慮すると、

権限設定の妥当性チェックを人手で行うには限界がある。

そこで、同社は権限の妥当性チェックを自動的に行うツールの導入に踏み切った。例えば、特定社員に仕入先登録権限と支払処理権限が割り当てられているとツールが自動検出し、架空送金リスクのある社員という形でレポートされることになる。同社は、ツールを利用してリスクの洗い出しを行った後、三カ月間かけて権限設定の適正化を行った。ERPの盲点をカバーするツールの活用も内部統制対策に欠かせないことを示している。

図9 ● ERM (全社リスクマネジメント) の取り組みはどのように組織されているか

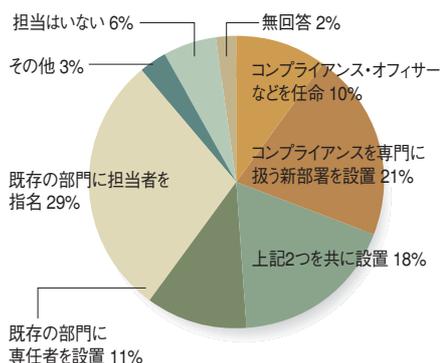


図8 ● 財務報告にかかる内部統制強化を実行するメリット

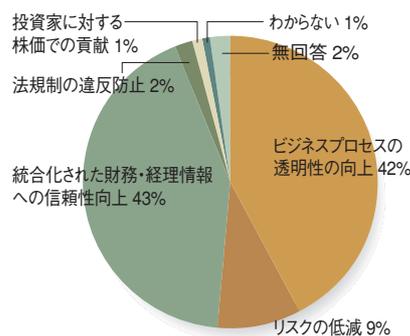
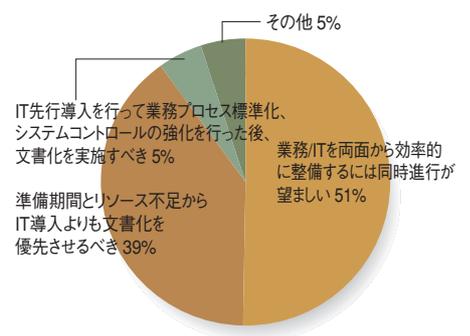


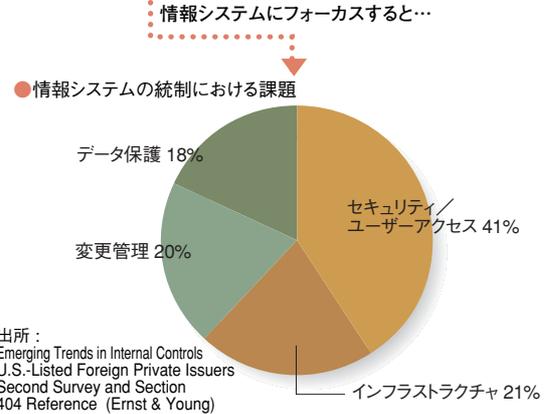
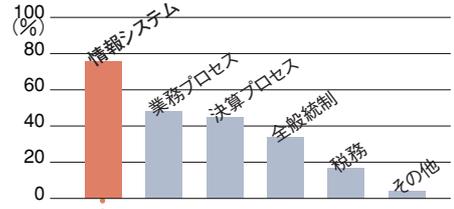
図7 ● 内部統制文書化プロジェクトとIT導入による統制自動化について



参考情報

米国事例から、セキュリティ/ユーザーアクセスはIT統制における最重要課題であることが伺えます。

●米SOX法404条(財務報告に係る内部統制の有効性評価)に関連した統制で、重大な修正が必要となった分野



出所：Emerging Trends in Internal Controls U.S.-Listed Foreign Private Issuers Second Survey and Section 404 Reference (Ernst & Young)

FOが対応策として選択している。ERM、内部統制強化にあたりフレームワークを導入(または検討中)していると答えたCFOは約六割に上った(図10)。フレームワークを強化、実行するきっかけとなったのはやはり日本版SOX法(四八%)である(図11)。そして、ERMや内部統制の長期的な基盤を構築し、統制自動化と費用低減を支えるのが「IT」の価値と考えている(図12)。

今回の調査で明らかになったのは、日本版SOX法を法令順守といった守りの視点だけでなく、これをリスクマネジメントの出発点として考え、個別のコンプライアンス対応にとどまらず、今後直面する新たな法令/リスクを統合管理し、経営に活かそうとする攻めの視点を持った企業の多さである。リソース、期間などクリアすべき課題は多いものの、横目で他の企業の様

イアンス、リスクを統合管理し、適切なガバナンスを構築していくことは企業の死活問題である。そして、「ガバナンス」「リスク管理」「コンプライアンス」の導入を企業に根付かせ、企業価値向上に結びつけるためには、高い倫理観を企業文化に浸透させ、「ガバナンス」「リスク管理」「コンプライアンス」の一貫性を保ちつつコアとなる業務プロセスに統合し、パフォーマンスを測定・評価しながら改善を行い、ITの活用によりこれらの実効性・効率性を高めることが重要であり、今後の企業課題となりそうだ。

投資に対するリスクリターンを作りこむためには、投資家のみならずステークホルダーを不祥事から守り、企業価値向上のベースとなる「ガバナンス」「リスク管理」「コンプライアンス」の仕組み、事業ごとに投下資本とリスクリターンを可視化する仕組み、リスクリターンに基づき手持ち事業の見直しを行う事業ポートフォリオ管理の仕組みが求められる。これらの仕組みは「業務プロセス」という形で具現化される。「業務プロセス」を実行し成果を作りこむのは「人」である。そして、「業務プロセス」の実行力を助け、変化を支えることがITの価値である(注3)。

まとめ

「成長」と「内部統制」の両立参照

(注1)：二〇〇六年八月二四日時点
 (注2)：CFO FORUM第11号(二〇〇四年二月発行)
 「財務報告と内部統制」参照
 (注3)：CFO FORUM第17号(二〇〇六年六月発行)

図12 ●ERMと内部統制という観点から、最もITに期待する分野

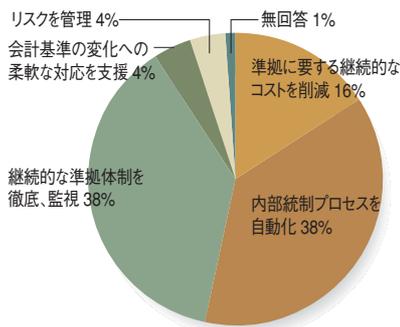


図11 ●ERM・内部統制のフレームワーク強化を検証・実行するきっかけ

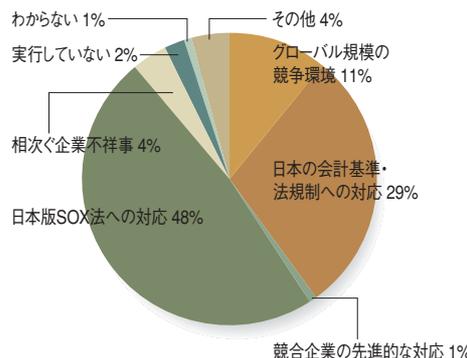


図10 ●ERM・内部統制強化への取り組み状況

