

制度対応からの脱却… 形骸化しない内部統制のポイント

制度対応の効率化に向けて

水谷昌裕

アビームコンサルティング株式会社
プロセス&テクノロジー事業部FMCセクター
マネージャー

二〇〇九年三月期の決算から上場企業に対して内部統制報告書の提出が義務付けられ、順次提出が行われている。

二〇一〇年一月末までに内部統制報告書を公表した企業のうち、内部統制に「重要な欠陥」が存在すると報告した企業（二・六％）、何らかの理由で内部統制の評価ができなかったため「意見不表明」とした企業（〇・三％）を差し引くと、初年度の評価において九七・二％の企業が「財務報告に係る内部統制は有効である」と報告した。米国では、SOX法適用の初年度に「重大な欠陥」が存在すると報告した割合が約一七％だったことと比較しても欠陥の割合が低いことから、日本企業が初年度の報告書を有効として提出するために内部統制の整備に真摯に取り組んだ結果であると言える。

一方、「重要な欠陥」として報告された事例では、全社統制と決算・財務報告プロセスに集中している。全社統制では、J-SOX評価業務および経理業務において、適切な人員配置が困難、教

育が十分でなかったという内容が多く、J-SOXへの準備不足と捉えることができるが、決算・財務報告プロセスでは、決算処理仕訳の計上のミス判断誤りがチェック体制・項目が不十分であったことに起因するという内容が多く、今後、国際財務報告基準（以下IFRS）へのコンバージョン・ス・アドプションに伴い、決算・財務報告プロセスにおけるリスクがますます高まるため、非常に重要になると考えられる。

二年目以降の内部統制

すでに多くの企業が二年目の報告書提出に向けた取り組みの最中である。初年度はとりあえず乗り切ったとはいえ、今後のJ-SOXの取り組みを自社に定着化させるためには、依然多くの課題を残しているのではないだろうか。

初年度に弊社が行ったJ-SOX対応状況調査によれば、有効回答企業の約八割が「実施基準に忠実」に初年度の対応を行っている。実施基準に忠実であること自体の良し悪しは判断できな

いが、本来内部統制は各社各様であるという考えに基づけば、実施基準が例示する指針に従うことは「制度対応」という観点から確実な対応をしていると言えるものの、企業価値の向上に繋がるといふ観点からは切り離されている可能性がある。例えば、業務処理統制において監査人からの指摘に対応するため、実質的にリスクを低減させる効果はないにも関わらず、第三者による形式的な検証印を押し業務を無理やり組み込むといった「形式的な制度対応」のため、業務の効率性が犠牲になっているケースもあり、形式的ではない実質的な内部統制と業務効率を両立した見直しが必要である。

制度対応の効率化と内部統制の質の向上

J-SOXは今後永続的に続くものであることを前提にすると、「制度対応」をできる限り効率化しつつ企業価値の向上に繋げるためには、内部統制の質の向上を目指す必要がある。

中でも、今後IFRSへの対応が求められる中

でグループ経営管理の重要性はより高まっていくことが想定され、グループのガバナンスを強化する上でも全社統制は非常に重要である。また、決算・財務報告プロセスはIFRS対応の中心業務であり、「制度対応」の効率化よりも、高まるリスクにグループ全体で対応するために、さらなる内部統制の強化が求められている。

一方、業務処理統制は、「重要な欠陥」として報告された事例は少ないが、J-SOX評価に占める業務負担の割合は高く、関与する組織も広範囲であるため「制度対応」の効率化によるメリットが大きいと考えられ、大幅な見直しが効果的である。

評価対象プロセスの標準化と キーコントロールの共通化

業務処理統制では、各事業部・拠点ごとに存在する業務プロセスを標準化することで、それぞれ文書化・評価をしていた業務プロセスを集約し、統一した文書による評価を実施することが可能である。また、標準化したプロセスにおけるキーコントロールは財務報告の虚偽記載リスクに対応する内容に限定し、必要最低限のキーコントロール以外を一般コントロールに変更することで、運用テスト業務を大幅に削減することができる。一方、標準化することが業務の有効性・効率性を損なうような各社固有の業務プロセスについても、最終的な会計計上に必要な検証作業等を共通キーコントロールとして業務に組み込むことで、効率的な評価が可能となる。ただし、このよう

な業務プロセスの標準化、キーコントロールの共通化を、グループ全体での業務アプリケーションの統合なくして実現することは、非常に困難である。さらに、ERPによるグループ標準システムの導入は、前述した「制度対応」の効率化だけでなく、実質的な統制の強化・自動化にも大きく寄与する。例えば入力時のデータチェックや、複数の業務間のデータの関連付けによる処理漏れ・重複データの整合性が確保され、また、ワークフロー機能により、統制を自動化することができる等、さまざまな形で統制を強化・自動化できるといったメリットは大きい。

職務分掌の継続的な維持

「制度対応」の効率化の一方で、今後も内部統制システム自体の信頼性を確保するためには適切な職務分掌を継続して維持することが不可欠である。例えば、得意先マスタの登録と売上計上の職務が適切に分掌されていない場合、得意先マスタの登録プロセス、売上計上プロセスがそれぞれ適切に実施されていたとしても、架空売上計上に対する統制は万全とは言えない。企業内の業務にITが浸透している現状においては、職務分掌規程に従いシステムのアクセス権限の付与がされている必要があるが、職務遂行上に必要な権限の付与をユーザーに対して行う一方で、組織変更や異動などの変化に対応して付与されている権限が職務分掌上妥当であるかについて継続的に人手で検証を実施し、適切な権限の付与を維持す

るには限界がある。

先進的な企業では、ITツールを利用して職務分掌リスクの洗い出し、権限管理の運用の自動化効率化を実現している。その取り組みを概括的に紹介すると、ITツールに事前定義されている職務分掌上のリスクライブラリを利用し、現状の職務分掌ルールに潜むリスクを洗い出すことで職務分掌ルールを再定義し、さらに組織変更や異動時には事前に職務分掌リスクを自動チェックすることで、ルールに基づいた適切な職務分掌を継続的に維持することを可能としている。

内部統制は本来企業経営にとって不可欠なものであり、主体的に実施すべきところを報告制度として実施を強いているにすぎない。今回の報告制度を機に構築した内部統制を形骸化させないためにも、制度対応から脱却し、内部統制強化に向けた取り組みを継続することが企業価値の向上に繋がる道である。

