

# NISSAY IT VIEW

## 「ついに本番年度を迎えた内部統制」

コンサルティング室 上席ソリューションデザイナー 水谷晃人



エンロンの経営破綻から間もなく、2002年7月に「企業改革法(米SOX法)」が成立した米国を後追いする形で、日本国内でもカネボウの粉飾決算等の不祥事が相次ぎ、企業会計に対する不信感が高まりました。こうした中、財務報告の信頼性を確保すること等を目的に制定された通称「日本版SOX法(J-SOX法)※1」が誕生したのです。上場企業は、今年4月以降に開始する事業年度から、実際に対応を迫られており、適用後はじめての決算は2009年3月です。振り返ってみれば、日本版SOX法対応の実務ガイドラインである「実施基準」の2007年2月の公開を受け、2007年後半からようやく何をやるべきかが明確になってきたように思います。そして、この頃から内部統制にかかる取組み内容・考え方等に変化が現れてきました。では、実際のコンサルティング現場において起きたこと、今後取り組むべきと考えていることをご紹介します。

※1「金融商品取引法(内部統制構築を義務付ける条項を含む)」の一部

### 1. 内部統制にかかる要求レベルの高度化とそれに伴う我々の取組み内容(成果)

内部統制に関するコンサルティングは、文書化3点セッ

ト(業務フロー、業務記述書、リスクコントロールマトリクス※2)等を作成することが主流であり、1年以上前までは、顧客企業様に概ねそのまま受け入れていただいていたように思います。ところが、昨年の後半以降、リスクならびにコントロールに関する、より本質的な議論がなされるようになり、「このリスクは、財務諸表上に影響が出ないので削除します。」といった議論が見られるようになりました。また、その仕上がり具合についても、実施基準等に示されているものは概ねスムーズに進んでいますが、個別の細かい構築手法などについては、複数の監査法人などで見解の相違が見受けられました。我々も、様々な顧客企業様ならびに監査法人と接することで、「リスクならびにコントロールの識別方法」「運用テスト手法」などをベースに、監査法人や業種、地域、コストのかけ方などに応じた「あるべき統制」をノウハウとして蓄積し、「パイロット文書化支援」「運営評価支援」などのより充実した内部統制構築支援サービスを提供しております。

※2 業務におけるリスクとその対応を記載したマトリクス

#### 顧客企業様、主要監査法人との取組み内容(差異)

No.	監査法人	A 監査法人	A 監査法人	B 監査法人	B 監査法人
	業種	金融業	製造業	金融業	製造業
	地域	首都圏	首都圏	首都圏	首都圏 他
	コストのかけ方	長期重厚型	長期分散型	短期集中型	中期平準型
1	共通事項	・内部統制の評価とその範囲にかかる「全社的な内部統制の評価範囲」「重要な事業拠点の選定」「評価対象とする業務プロセスの識別」などの評価手順や基準が実施基準等に示されているものは概ね見解に大差がない。業種、企業に特有の重要な勘定科目をどう捉えるかなどについても概ね大差がない。 など			
2	地方事務の取扱い	事務の標準化を実施	事務の標準化を実施	事務の標準化を実施	工場(地方)単位で作成
3	キーコントロールの選定(最終的な責任者の検印)	部長	次長(実質的な責任者)	部長	次長(実質的な責任者)
4	運用テストの方法	本番を実施	本番を実施する方向で調整中	本番を実施する方向で調整中	未調整
5	リスクの識別(特定)の方法	(略)	(略)	(略)	(略)
6	全社統制評価方法	(略)	(略)	(略)	(略)
7	IT統制の構築手順	(略)	(略)	(略)	(略)
8	EUCの管理方法	(略)	(略)	(略)	(略)
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

### 2. 内部統制対応2年目(2009年度)以降に、内部統制の高度化等への取組みが、より一層求められるのではないかと

ITを活用した内部統制を構築すると共に、業務改革に繋げていくことは、ある意味で教科書どおりであり、我々コンサルタントから見ても理想の姿です。しかし、上場企業の多くは、現状では業務改革のためのリソースをもち合わせていないと考えられます。その理由は、内部統制整備を限られた予算で実施し、現場で知識を習得しながら最低限の法定監査に耐えられる社内ルール作りと文書作成に追われていたためだと思われます。このような状況の中、内部統制対応2年目以降は、より一層高度な取組みが求められ、次の3点が主要検討テーマになると考えています。

#### ①業務改革(自動化・集中化・標準化)への取組み

統制の視点から考えた場合、多くの上場企業で対応されたであろうマニュアル統制は、作業負荷ならびにリスクが高いことから、優先順位を付けて「自動化」する必要があります。また間接業務等の共通業務を一本化

し管理対象を削減した「集中化」が有効となります。そして、属人的な事務や複雑さを「標準化」することが考えられます。これらの要件を満たす代表的な例としては、全体最適型経営体制(いわゆるシェアードサービス化)が挙げられますが、こうした取組みも活発化するものと考えています。

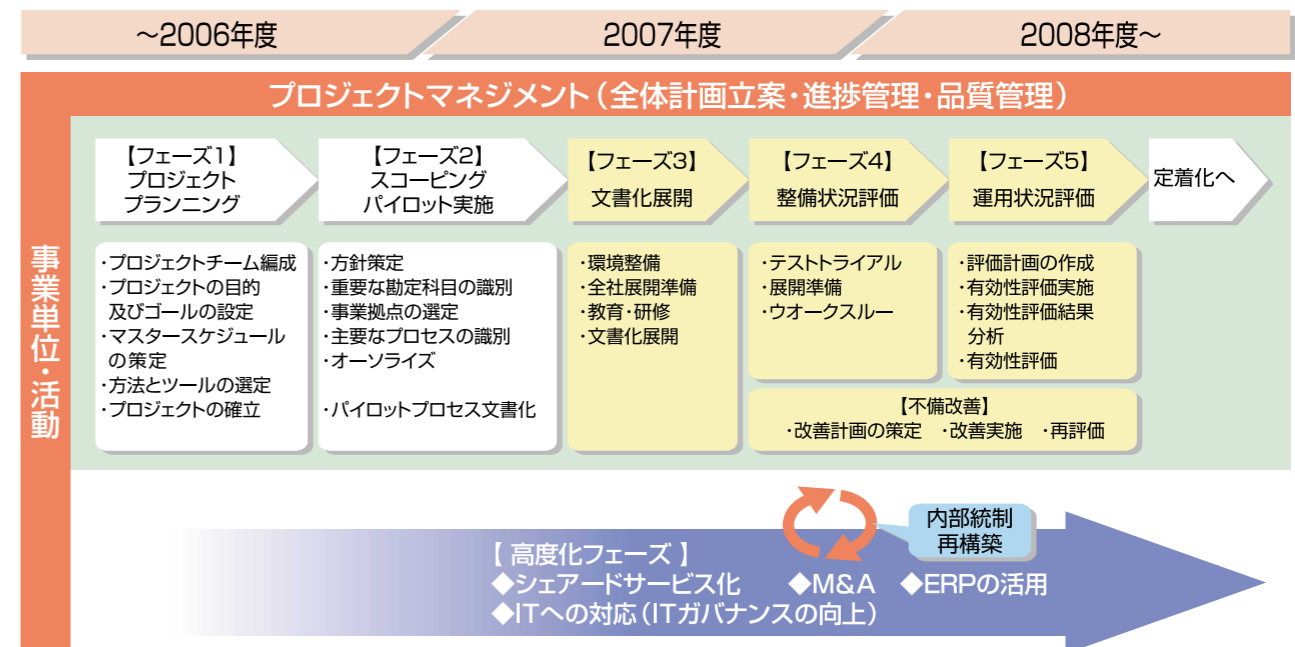
#### ②M&A(企業の買収・合併)の加速化

内部統制対応で会社の文化・ルールが可視化されたことから、M&Aが加速する可能性が高まったと考えています。この際には、相手先の内部統制の仕組みも一要件として活用し、システムと親和性を保ちつつ統合していくことが求められるでしょう。

#### ③ITへの対応(ITガバナンスの向上)

監査法人は、IT統制の評価を実施し、経営者の評価の妥当性を検証することとなります。そして、上場企業は、この一連の活動を契機に内部統制の重要な要件である「ITガバナンス」を確立、強化させるチャンスと捉え、積極的に対策に乗り出すものと考えています。

#### 内部統制にかかる取組み



この記事に関するお問い合わせは、下記へお願いいたします。  
 コンサルティング室 水谷  
 TEL: 03-5148-7200 FAX: 03-5148-7240 e-mail: info@nissay-it.co.jp