

内部統制対応サービス 「Acti_B IC」の紹介

システムビジネスユニット
食品・産業センター
会計BPOサービスグループ長

大沼裕之



1. はじめに

企業の内部統制に関する法律の整備が、日本でも着々と進んでいる。まもなく施行される日本版SOX法（JSOX法）にはIT統制が盛り込まれているため、対応のためのツールがTV CMに登場するほど、内部統制は企業にとって重要なテーマだ。各社ともIT環境の見直しや再構築を迫られることになると予想され、CACとしても的確な提案を行って顧客企業の内部統制対応プロジェクトを支援していきたい。法令に従って社内を整備するのはコストなどさまざまな面で企業に負担を強いる。しかし、それを実施することにより内部がきちんと統制されれば、不備が解消されて企業イメージが毀損される心配もなくなり、業務効率もアップし、最終的には企業にとって本当に良い方向に向かうことができるはずだ。

ここでは、内部統制に関わる現況を概観するとともに、CACの考えと、それに基づく内部統制対応サービスActi_B ICについて紹介する。

2. 日本における内部統制の状況

1990年代から2000年代初頭にかけて大企業の不祥事が相次いだ米国では、2002年7月にSOX法が制定された。日本でも、この数年の間に、公開企業数社が粉飾決算などの発覚により軒並み上場廃止という処分を受けた。財務報告を監査人が監査し、適正意見が述べられて有価証券報告書に添付されても、肝心の記載された数字に誤りがあったは不適正となる。つまり、最終的な数字を見るだけでは不十分で、その数字を出すに至ったプロセスをしっかりと査定しなければならない。これは、企業全体の運営に係る問題とい

えよう。

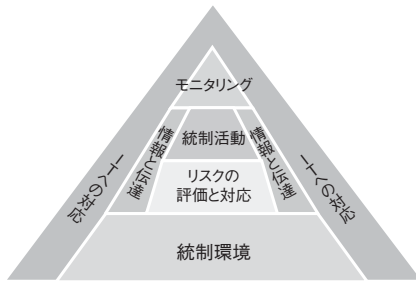
こうした状況を背景に、2004年11月、金融庁は「ディスクロージャー制度の信頼性確立に向けた対応」の検討を始めた。これを受けて2005年1月、同庁の企業会計審議会に「内部統制部会」が発足。同年12月、「財務報告に係る内部統制の評価および監査の基準案のあり方について」（「基準案」）を公開した。続いて、基準案に述べられた概要をベースに、企業が実際どのように内部統制を整備していくかの実施基準が、2006年の秋に公開される予定である。これに基づき、日本における内部統制監査制度（いわゆるJSOX法）が2009年3月に施行され、企業は2008年4月に開始する会計年度から対応を迫られることになる。

2.1 日本の内部統制制度

日本における内部統制の整備については、前述したような企業の不祥事をうけ、これまでにさまざまな法律や制度により規定・改正されてきた。中でも最新の制度として、金融商品取引法、会社法、有価証券上場規定が挙げられる。

2009年3月期から上場会社に適用される予定の金融庁の金融商品取引法（証券取引法等の一部を改正する法律など）は前記の「基準案」をフレームワークとして内部統制を規定しており、財務報告に係る内部統制を構築して経営者自身が評価することを求めている。一方、2006年5月1日に大会社に対して適用開始された新会社法では、財務報告を含む内部統制全般とコーポレート・ガバナンスの一部を対象とし、監査役会が監査する。そして、2006年3月施行の東京証券取引所の有価証券上場規定では、内部統制全般を対象としているが、中心となるのはコーポレート・ガバナンス体制の開示であり、また監査の規定はない。

内部統制の基本的要素



内部統制の目的と基本的要素の関係

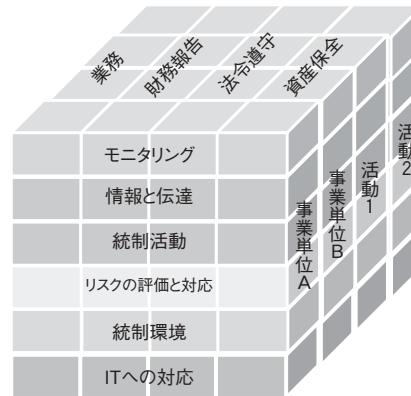


図1 4つの内部統制目的、6つの基本的要素

2.2 内部統制の目的と基本的要素

JSOX法が規定する内部統制には4つの目的がある。業務の有効性と効率性の向上／財務報告の信頼性の確保／法令遵守／資産の保全。この4つは新会社法等が内部統制の目的として定めているものだ。このうち「財務報告の信頼性」について経営者が評価して報告し、監査人がその報告を監査する、と定めたものが金融商品取引法である。

これらの目的を達成するために必要な基本的要素として、モニタリング／情報と伝達／統制活動／リスクの評価と対応／統制環境／ITへの対応、という6つがある。この4つの目的と6つの基本的要素は、米SOX法の内部統制モデルであるCOSOフレームワークに準じ、図1のようなキューブおよびトライアングルで表される。

2.3 IT統制

ITの重要性は米SOX法でも強調されているが、日本でも同様だ。特に、COSOでは5つだった基本的要素に、日本版では6つ目として「ITへの対応」が加えられたことは注目に値する。

内部統制上考えられるリスクは、全社レベルで考えられるものと、各業務処理レベルで考えられるものとに大別でき、さらに、この2つそれぞれが手作業で行われるものとITで行われるものとに分けられるので、図2のように4つの軸で表すことができる。

システムベンダであるCACが支援するのは、このうちITで行われる統制の部分だ。すなわち、図2の「IT全般統制」と「業務処理統制」である。

IT全般統制（全社レベルで行うもの）の目標は、システムのライフサイクル／プログラム／オペレーション／データファイルのセキュリティ／システムソフトウェア／システム部門、等のコントロールをきちんと整備すること。

業務処理統制（各業務処理で行うもの）の目標は、会計データの網羅性／会計データの正確性／会計データの正当

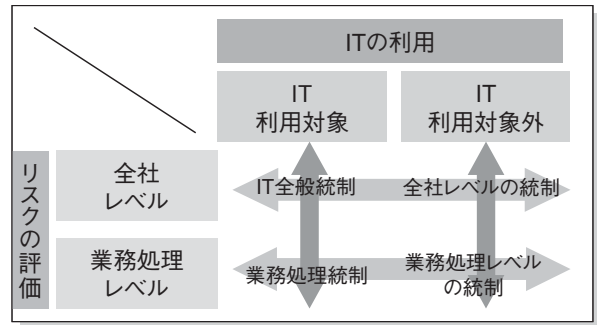


図2 4つの領域の図

性／ファイルの維持継続性、等の実現である。たとえば、品物を発注し、納品を受け、支払を行う、という購買プロセスの場合、会計データが網羅されているか、計上された数字は正確か、適正な基準で計上されたのか、データの変更履歴は管理されているのか、等の管理により、具体的な内部統制の仕組み・基準・ルールが決まってくる。

これらは、COSOフレームワーク、COBIT、PCAOB等をベースに内部統制の評価・監査を行っている米国の基準で謳われているもので、日本でも同様のことが求められると考えられる。

2.4 米国と日本との違い

米国では、内部統制の構築と運用にコストと工数がかかりすぎたという反省がある。そこで日本版では、コストを抑えるため、6点ほど米国とは異なるポイントが加えられた。このうち、内部統制システムの構築に関連するのが次の3点である。

1点目は、トップダウン型のリスク・アプローチの活用。企業にとって、財務報告の内容は第三者の監査を受けて外部に開示されるため、真っ先に対応したい部分だ。そこで、リスクに優先順位をつけ、財務報告に係る重大な虚偽につながる恐れのある部分にまず対応し、比較的リスクの低い

ものには猶予を設ける。2点目は、内部統制の不備の区分の簡略化。米国では内部統制の不備を3段階に区分しているが、それでは評価手続きが複雑との指摘がある。そこで日本では、区分を2段階とし、明らかに大きなリスクにだけ対応するという簡便化を図った。3点目は、ダイレクトレポーティング（直接報告業務）の不採用。通常、財務諸表監査では、監査人が請求書や領収書などを直接確かめてチェックするが、ここでは、経営者が評価・報告した内部統制報告書を、記載されている内容が正しいかどうか、という範囲に限定して監査する。

以上のように、構築する側、監査側ともにコストと時間を抑えられるような措置が取られている。

なお、米SOX法では、報告書に虚偽があった場合罰金もしくは禁固刑という厳しい刑事罰が科せられるが、この罰則規定が日本でどうなるかはまだ未定である。

3. 日米に共通する今後の動き

米国では、経過措置として中小企業への適用はまだ始まっていない。これについて、2005年10月に、COSOの中小公開企業向けガイドラインの草案が公開された。コストと時間がかかりすぎたという反省から、ここにはコストを抑えるための次のような方策が示されている。

- ・財務報告に関するリスクへの集中
- ・整備および評価に関するソフトウェア・テンプレートの利用
- ・パッケージ標準コントロール機能の利用
- ・経営者自らによるモニタリング
- ・内部監査等の外部リソースの利用

このうち2、3番目の方策は、ITシステムを上手に使ってコスト等を抑える方法を提言している。テンプレートやパッケージ標準機能など出来合いのものをベースにし、自

社の都合に合わせて改良して導入すれば、より安価に済ませることができる。コストと工数は日本でも当然大きな課題なので、このガイドラインも踏襲されるだろう。日本の場合は、こうした提言が大企業にも適用される可能性もある。

4. JSOX法に対応するための内部統制の構築方法

内部統制は、企業の経営者により整備および運用が行われなければならない。まず、自社の業務の流れを洗い出す。そして、その中にどんなリスクが考えられるか、そのリスクに対して適正なコントロールが行われているか、行われているならそれをどのように証明するか、といったプロセスを1つ1つチェックし、漏れがないことを確認する。漏れがあれば対応し、チェックリストが足りなければ追加して、整備を行う。その中で財務報告に係る部分が適切に運用されているかどうか評価する、という流れだ。

JSOX法は、企業の経営者に、前述した内部統制の4つの目的（業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、法令遵守、資産保全）の整備を課しているが、評価を求めるのは財務報告の部分だけである。同様に、外部監査人による監査も、財務報告に係る部分のみとなる。

4.1 体制と役割分担

内部統制の構築は、会社の財務部門やシステム部門だけで行うものではない。全社レベルで対応しなければいけないタスクである。従って、CEOやCFO、つまり財務報告に係る内部統制を評価して報告する人がプロジェクト体制のトップに来る（図3）。その下にステアリングコミティがあり、内部統制推進組織を設ける。トップダウンによる専門組織であることが重要だとCACは考えている。内部

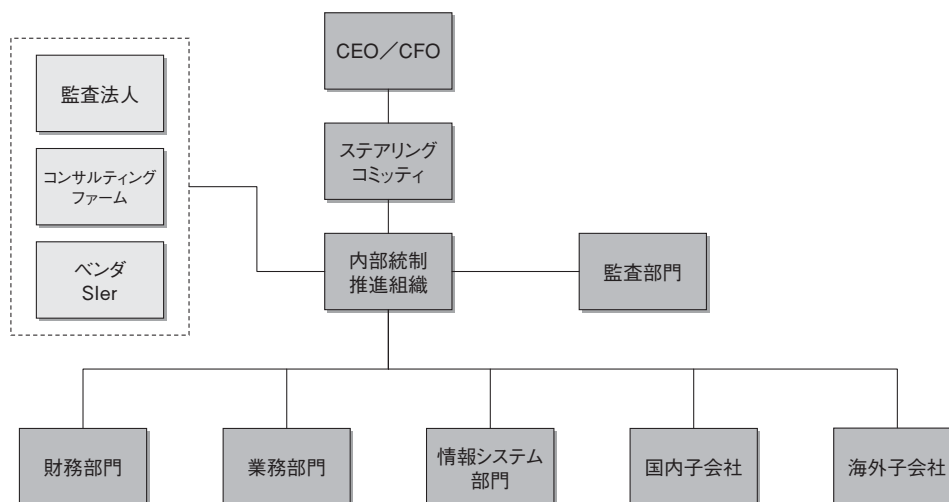


図3 推進体制

統制推進組織では、全社レベルの評価／文書管理／テスト結果管理／モニタリングおよびモニタリング結果の管理、等を行う。

その下に、財務や業務等の部門が並ぶ。これら現場の各部門では、業務処理レベルの評価／文書化／テスト／業務改善／システム改善／モニタリングおよびモニタリング結果の管理、等を行う。また、情報システム部門は、これらの役割のうちIT統制関連を担う。ここはCACのビジネスに直接つながる部分だ。

図3では、現場の部門と並んで国内外の子会社が位置している。監査されるのは連結財務諸表であるから、売上を構成するプロセスには子会社のそれも含まれて評価・チェックされる。当然、プロジェクトチームは子会社やグループ企業も含めて検討しなければならないのだ。

こうしたプロジェクトを自社要員だけで行うのは難しいため、監査法人／コンサルティングファーム／SIベンダなどの外部支援も置かれる。米国に上場している日本企業で、外部からリソースやノウハウを得ずに内部統制を構築している会社は1社もない。プロジェクトを成功させるためにも、外部リソースをそれぞれの得意分野で効率よく利用することが必要となる。

4.2 CACの考えるモデルスケジュール（案）

JSOX法の施行は2009年3月期が予定されている。その時点で内部統制を評価して報告するために、CACでは図4のようなモデルスケジュールを考えている。

2006年度にまず内部統制のパイロットプロジェクトを行う。内部統制の構築にあたり、グループ会社すべて同時に一気に進めるビッグバン的なやり方はあまり例がない。そうではなく、まず、特定の部署や業務をパイロットプロジェクトとして行い、その中で自社のやり方を標準化し、それを他の部署や子会社に展開していく。これにより工数の見当もつくのでプロジェクト全体のボリューム感も掴める。そして、評価の対象範囲を特定してサンプルプロセス

を作成し、基準を作っていく。それが社内要員の教育にもつながり、通常100個近く存在する業務プロセスを社員が中心となって整備していくことが可能になる。米国の事例では、外部に委託する割合は2～3割で、残りの7～8割は自社で作っていくようだ。

続いて2006年度中に導入プロジェクトを行い、2007年度から2008年度に運用プロジェクトを実施する。そして、2009年3月期に実際の評価に至るわけである。

4.3 内部統制整備のタスク

前記3.3で、内部統制は4つに分類できると述べた（図2）。4つの統制それぞれを整備するためのタスクを次ページ表1・表2・表3にまとめた。

IT全般統制では、現状分析／整備範囲の定義／整備範囲のドキュメント整理というタスクがある。現状分析をヒアリング・アンケート・既存文書を使って情報戦略／企画／開発／運用／保守／災害対策等の業務について行い、あるべき内部統制を定義し、その整備を行う（表1）。

業務処理レベルでは手作業とITによる処理とをきっちり分離して評価できないが、その両方で行われるタスクとして、対象範囲の特定／サンプルプロセスの評価／サンプルプロセス以外のプロセス評価／テスト、テスト結果のレビュー等がある（表3）。

4.4 整備すべきドキュメント

表1は、IT全般統制の成果物として、経済産業省のシステム管理基準を準用した場合のドキュメントである。また、表3にはIT業務処理統制で必要とされるドキュメントを挙げた。これらが、IT統制で整備しておくべきドキュメントとして各社が考えているものである。これらを全部揃えようとするのではなく、この中から自社に必要なものをピックアップして揃えていくことが肝心だ。ドキュメントを揃えるには、そのための手続きが必要となり、そうした手続きやルールも整備しなければならない。

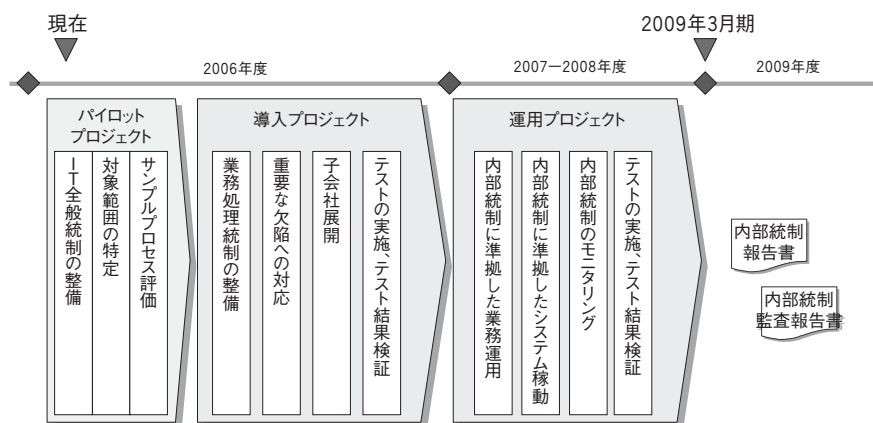


図4 スケジュール

表1 IT全般統制のタスク

大工程	中工程	成果物(経済産業省基準のシステム管理基準)
I. 情報戦略	1. 全体最適化	ITガバナンス方針書 情報セキュリティ基本方針書 全体最適化計画書
	2. 組織体制	人的資源管理方針書
	3. 情報化投資	情報化投資計画書
	4. 情報資産管理	情報資産管理方針書
	5. 事業継続計画	事業継続計画書
	6. コンプライアンス	情報倫理規定
II. 企画業務	1. 開発計画	開発計画書
	2. 分析	定性効果、定量効果記述書
	3. 調達	調達手順書
III. 開発業務	1. 開発手順	開発手順書
	2. システム設計	システム設計書
	3. プログラム設計	プログラム設計書
	4. プログラミング	プログラムテスト計画書 プログラムテスト結果報告書
	5. システムテスト、ユーザー受け入れテスト	システムテスト計画書 システムテスト結果報告書 ユーザー受け入れテスト計画書 ユーザー受け入れテスト結果報告書
	6. 移行	移行計画書 移行手順書
IV. 運用業務	1. 運用管理ルール	運用管理ルール 運用管理手順書
	2. 運用管理	年間運用計画書 月次運用計画書 日次運用計画書 事故及び障害記録書
	3. 入力管理	入力管理ルール
	4. データ管理	データ管理ルール
	5. 出力管理	出力管理ルール
	6. ソフトウェア管理	ソフトウェア管理ルール
	7. ハードウェア管理	ハードウェア管理ルール
	8. ネットワーク管理	ネットワーク管理ルール
	9. 構成管理	構成管理手順書
	10. 建物・関連設備管理	建物・関連設備管理手順書
V. 保守業務	1. 保守手順	保守ルール 保守手順書
	2. 保守計画	保守計画 保守テスト計画
	3. 保守の実施	III.2.3.4.に同じ
	4. 保守の確認	III.4.5.に同じ
	5. 移行	III.6.に同じ
	6. 情報システムの廃棄	廃棄計画
VI. 共通業務	1. ドキュメント管理	ドキュメント作成計画 ドキュメント作成ルール
	2. 進捗管理	進捗計画 進捗管理ルール
	3. 品質管理	品質管理計画
	4. 人的資源管理	
	5. 委託・受託	委託・受託計画 委託契約ルール 受託契約ルール
	6. 変更管理	変更管理ルール
	7. 災害対策	事業継続計画 災害時対応計画

表2 全社レベルの統制のタスク

工程	成果物
誠実性と倫理的価値観 「主要役員の誠実性、倫理的価値観及び行動規範に係わる内部統制ルールの策定」	倫理規定他
能力に対する経営者の取組み 「従業員の能力向上や適切な人員配置のための仕組みの策定。経営者のサポート体制の策定」	研修制度の関する規定 人員配置計画他
取締役会または監査委員会 「取締役会または監査委員会の統治と監督の仕組みの策定」	取締役会、 監査委員会規定他
経営者の哲学と行動様式 「経営者の統制に対する意識および経営手法の策定」	倫理規定 経理規定他
組織構造 「組織構造、組織運営ルールの策定」	組織運営規定 業務分掌規定
権限と責任の割り当て 「権限と責任の割当てルールの策定」	稟議規定 就業規則他
人的資源に関する方針と管理 「雇用、昇進、異動等の人的資源に関する方針と管理ルールを策定」	人的資源管理方針書他
IT戦略、IT投資意思決定 「IT戦略、IT投資の意思決定プロセスを策定、明文化する」	IT戦略計画 決裁権限規定他

表3 業務処理レベルのタスク

工程	成果物
範囲設定	<ul style="list-style-type: none"> 重要な勘定科目の評価リスト 重要な勘定科目と組織のマトリックス 重要な勘定科目と業務プロセスのマトリックス 重要な勘定科目とIT機能のマトリックス
業務プロセス整備 ※サンプルプロセスの評価を実施、手順、基準を決めて、他のプロセスの整備を実施する。	<ul style="list-style-type: none"> (総括資料) 対象プロセス一覧 対象アプリケーション一覧 (個別業務資料) リスクコントロールマトリックス フローチャート 業務記述書 テスト仕様書、テスト結果(注) ドキュメント管理ルール(方法) 不備の発見及び識別 重要な欠陥及び対応策(発見された場合) (注) (注) 特定のキーコントロール分を実施

は、せっかくの好機を逸してしまう。

内部統制システムは、発現性の不確かな事件・事故を未然に防ぐためのものであり、そうした事件・事故による影響、発生しうる損失や得られる効果をきちんと評価しなければ、コストの妥当性を判断することはできない。判断のために全ての企業が共通で使える明確な基準もない。コストの妥当性は、企業が自分で考えて判断しなければ、正しく評価できないのだ。だから、企業はその判断力を身につけなければならない。

また、ギリギリのラインを探すという消極的なアプローチには結局コストがかかってしまう。なぜなら、内部統制は構築したあとも継続的に運用する必要があるため、構築コストを抑えると、それだけ運用コストが増える可能性があるからだ。つまり、構築と運用にかかる費用のバランスをとり、トータルでコストを考える必要がある。運用コストを抑えるためには、構築の段階から準備をしたり、文書管理やモニタリングにツールを活用したり、という方法が考えられる。

内部統制の構築は、単なる一過性の制度対応ではなく、会社のインフラを整備し、その上に適正に業務を載せていく絶好の機会である。ぜひ、自社の価値基準に従ったリスク評価に基づく合理的な意思決定により、リスクとコストの最適化を目指す、積極的アプローチを採用してほしい。

5. 内部統制への対応はインフラ整備の好機

JSOX法の施行まで残された時間を考えると、上場企業各社は対応のためのプロジェクト着手を急がなければならない。当然ながら日本の会社はできるだけコストをかけずに対応したいと考えているが、内部統制の本来の目的のためには、その考えを少々変えてみてほしい、とCACは主張したい。

5.1 消極的アプローチから積極的アプローチを

JSOX法に対応するための内部統制構築には莫大なコストがかかる。しかも、構築したからといって売上や利益の向上が見込めるわけではない。それならOKの出るギリギリのラインで最小限の対応をし、コストを最小に抑えたい、と企業側は考える。当然の心情だが、そこに留まっていて

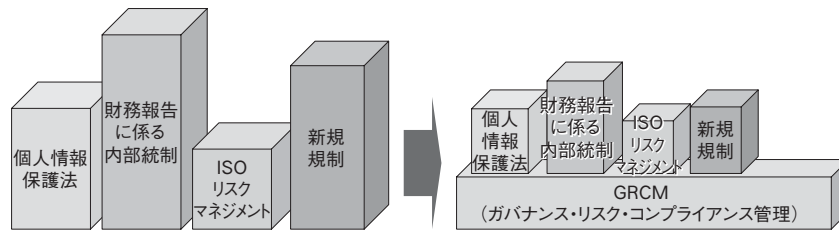


図5 内部統制システム構築のポイント

5.2 土台としてのGRCM

内部統制システムの構築には、情報収集力／判断力／実行力というリスクに対応する3つの組織力の強化が役に立つ。そして、ガバナンス・リスク・コンプライアンス管理（GRCM）の実現を目指すことが重要だ。企業の内部統制に係る法律や制度には、ほかにも個人情報保護法やISOリスクマネジメントなどがあり、今後も新しい規制が出てくるだろう。その1つ1つに新たに対応しては費用が高むばかりだ。しかし、GRCMという土台があれば、各規制のそれぞれ個有の部分だけを上乘せして対応することができるようになる。そうしたインフラの実現は、企業のアカウントビリティの改善、間接コストの削減、間接業務の生産性向上に繋げられるのだ（図5）。

CACは、このGRCMを構築する支援策として、Acti_B DPとActi_B ICの両ソリューション、およびシステム構築／運用サービスを用意している。Acti_B DPでは投資診断サービスを行い、Acti_B ICではJSOX法対応のための内部統制構築支援を行う。そのベースには、CACが持つインフラ構築／運用のサービスがある。これらのソリューションでトータルにサポートすることにより、顧客企業のGRCM構築を強力に支援できるのだ。

6. 支援ソリューション Acti_B IC

CACは、企業の内部統制構築を支援するため、独自のソリューションコンセプトによるJSOX対応支援サービス「Acti_B IC」を提供する。Acti_B ICサービスの基盤には、CACが40年以上にわたって積み上げてきたコンサルティング／システム開発／システム運用の実績とノウハウがある。また、内部統制構築に関するCAC独自のコンセプトは、Acti_B ICを今後さらに進化させる予定だ。

6.1 全体をカバーするサービス

Acti_B ICは、「基本計画・方針の策定」から「経営者による報告」までをサポートし、「財務報告に係る内部統制の評価および監査の流れ」の各ステップそれぞれに応じた最適なソリューションを提供する。各ステップとは、内部統制の評価・文書化・テスト・重要な欠陥や不備に対する改善活動・モニタリングの5つだ。このすべてを一気通貫

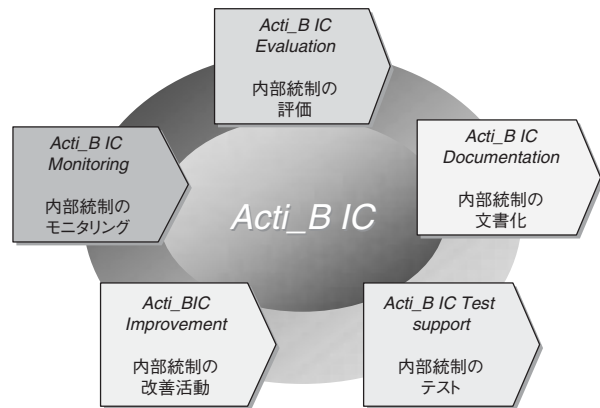


図6 Acti_B ICサービスメニュー

で提供することも、また単体で提供することも可能である（図6）。このソリューションの重要なポイントは、有効性・効率性なども含めた広い概念で捉え、単に財務報告に係る部分だけでなく、いずれは企業の利益やブランド力の向上に貢献する仕組み作りを支援できるソリューションにしていきたい、と考えている点だ。現在は、財務報告に係る部分を最優先で対応しているが、いずれは内部統制の4つの目的すべてに対応していく予定である。

Acti_B ICの各サービスの内訳について、以下に概要を記す。

- 1) 内部統制の評価コンサルティングサービス
 - ・IT全般統制の評価
 - ・IT業務処理統制の評価
 - 評価範囲の特定
 - リスクの評価
 - コントロールの評価
 - 課題の抽出
 - 対応策の検討
- 2) 内部統制文書化支援サービス
 - ・文書化支援ツール導入
 - ・文書化作業支援
 - ・文書管理ツール導入
- 3) 内部統制テスト・検証支援サービス
 - ・キーコントロール評価
 - ・テストシナリオ作成
 - ・テスト実施

- ・テスト結果検証
- 4) 内部統制業務改善サービス
 - ・業務改善サービス (BPR)
 - ・システム改善サービス
 - ・グループ企業向けシェアードサービスセンター構築サービス
 - ・グループ企業向けBPOサービス
- 5) 内部統制モニタリング機能構築サービス
 - ・モニタリングツール導入
 - ・評価レポート作成

6.2 ソリューション・コンセプト

CACは、次のようなソリューション・コンセプトでActi_B ICを提供し、企業の内部統制活動を支援する。

- 1) コンサルティング
 - ・内部統制の基本的要素に準拠したコンサルティングの実施
 - ・業務フローや業務手順書等必要ドキュメントの整備
- 2) システム構築
 - ・「重要な欠陥」の是正のための会計および基幹システムの改善、会計および基幹システムの刷新
 - ・内部統制モニタリングツールの導入

- 3) 業務、システム運用
 - ・会計および基幹システムの運用
 - ・内部統制モニタリングツールの運用

以上は、最優先で対応すべき「財務報告に係る部分」をカバーするものだ。現在のところはこれで監査を受ける部分の対応はできる。しかし、これだけではお金をかけて単に規制に対応するだけで終わってしまう。CACは、ここにプラス α を取り入れて、内部統制の残る3つの目的にも貢献し、企業の収益アップや管理の質の向上につなげたいと考えている。

プラス α の内容を具体的に挙げてみよう。1)のコンサルティングでは、業務フローや業務手順の標準化・集約化を行うBPRの実施、2)のシステム構築では、子会社向け会計システム共同利用のシェアードサービスセンターの構築、3)の運用では、内部統制業務および会計業務のBPOなどだ。言い換えれば、先に挙げた財務報告に係る部分の対応が会社の内側に向かって整備するものであるのに対し、プラス α の具体例は、外に向かって積極的に整備の拡張を目指すものであり、また本来実施すべき部分でもある。このプラス α の部分を整備すれば、内部統制の基盤も整備できる。CACはそうした点も指摘してカバーしていきたい。それが本当の意味での統制になると言えるだろう。