

内部統制の本来的なあり方を見据えた JSOX404条対応

日本大学商学部
日本大学大学院商学研究科
教授

堀江正之氏



1. はじめに — 内部統制の整備コストを どうみるか —

先行する米国のSOX404条対応では、コスト負担で悲鳴を上げる会社がある一方で著名な会社が内部統制の重大な欠陥を監査報告書で指摘されるといった現象が起きている。いったい、どこまで、どのように対応すればよいか、経営者は頭をかかえている。

内部統制とは、会社の経営者が組織やその環境の特性を踏まえて、自らのニーズに従って設定する経営管理の仕組みである。企業の経営を有効かつ効率的に行う手段である。そこで、図1のように、内部統制の整備をもって、①単に会社の業務に負荷をかけるもの（負荷論）としてみるのではなく、②会社が業務を有効かつ効率的に行うために必要なコスト（必要コスト論）として、さらに進んで③会社の業務プロセスやシステムをリエンジニアリングし（システム再整備論）、もって④企業文化を変革するためのキッカケ（トリガー論）と、前向きに考えてゆく必要があるよう

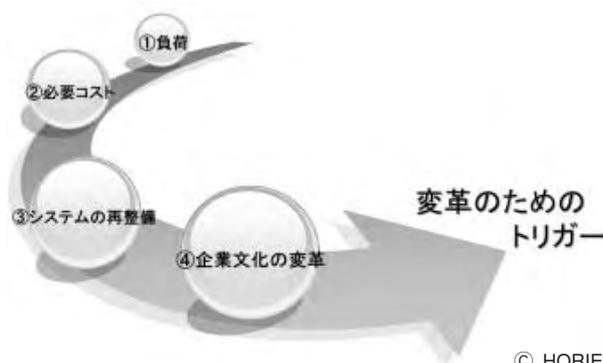


図1 負荷論アプローチからトリガーアプローチへ

© HORIE

に思う（A.M.Marchetti, *Beyond Sarbanes-Oxley Compliance*, John Wiley & Sons, Inc., 2005）。数億円のお金をつかって①や②といった負の見方しかできないのではあまりにもったいなく、また内部統制の本来の姿ではない。

2. ブレーキを踏む内部統制とアクセルを踏む内部統制

内部統制をいくら整備しても1円の利益も生まない。けれども、適切な内部統制によって、さまざまなビジネスリスクを回避できたり、制御したりすることができる。その潜在的な回避損失は相当な金額にのぼるはずである。ここに会社の「自己防衛手段」としての内部統制の役割がある。理論的には、リスク管理と内部統制との関係をどうみるかについて、いくらでも込み入った議論ができる。しかし内部統制の本質は、ビジネスリスクを統制・管理することである。また内部統制というと、承認、照合、職務の分離といった、いわば「ブレーキを踏むコントロール」だけを想像しがちであるが、生産・在庫・顧客情報が適時に販売担当者に伝達され、逆に顧客からのクレームや要望が生産現場や管理部門にフィードバックされるという「アクセルを踏むコントロール」も、内部統制である。有名なCOSO報告書でも、内部統制の第1の目的として業務の有効性と効率性を挙げている。内部統制でコントロールすべきリスクには、機会リスク（損失としての帰結だけでなく、利得としての帰結も含むリスク概念）もある。

このように少し見方を変えると内部統制は、業務プロセスやシステム変革のトリガーとして働き、「業務改善効果」が期待できる。

内部統制が持つブレーキ機能だけでなくアクセル機能にも目を向け、バランスをとって臨むことが企業経営には重要だ。



© HORIE

図2 ブレーキを踏む統制とアクセルを踏む統制

3. 「ITへの対応」のポイント

金融庁の企業会計審議会が公表した、いわゆる内部統制基準（これがいわゆるJSOX404条の制度で使われる規範である）では、「ITへの対応」という構成要素が特記されている。まず押さえておくべき大切なポイントは、図3のように要約できるであろう。公開草案の段階では「ITの利用」となっていたものが、「ITへの対応」と変更された趣旨でもある。



© HORIE

図3 ITへの対応の3つのポイント

第1のポイントは、内部統制基準が前提とする会計システム（財務報告のためのシステム）は、購買・生産・販売などの他の業務システムと切っても切れない関係にあることだ。JSOX404条対応では、評価・監査の対象が会計システムだけに限定されるように理解されているが、今日のようなネットワーク環境では、Webシステムなど、「入り口」の統制を重点的に考えなければならなくなっている。Webシステムが誤ったデータを受け入れれば、誤ったデータがそのまま会計システムに入ってくるからである。

また、アクセルを踏む統制という観点からも、業務システムの全体構成を内部統制という観点からすっきりとしたものにしておくことが肝要である。つぎはぎだらけのレガシーシステムでは、同じ統制が幾重にも重なっていること

が珍しくない。また、必要な情報が、必要なときに、必要な関係者に伝達されるという、システムとしての基本的な機能すらあやしいこともある。その意味で、JSOX404条は、会社の情報システム全般を見直し、変革するよいチャンスである。

第2のポイントは、データ処理を外部にアウトソースしていても、それに対して責任を負担しなければならないことである。データ処理が外部のサービスプロバイダに委託されると、それに付随して承認・照合といった内部統制も外部に委託されることが多い。そこで、委託契約に当たって、サービスプロバイダの内部統制の状況について説明や資料の提出を求める権限や、場合によっては委託元会社の内部監査人や外部監査人の立入り調査権限を盛り込むことが必要となる。また、委託契約に際してはサービスレベル合意書を取り交わしておくことで、とかく不透明となりがちな受託側によって提供されるIT統制のサービス水準を委託側でも明確に把握できる。

アクセルを踏む統制という観点からも、アウトソーシングがもつ「リスク移転」という機能以外に、アライアンスなどアウトソーシングの「戦略効果」を考慮することが重要である。アウトソーシングによって内部統制の評価・監査の範囲が広がる、と単純に考えるのではなく、アウトソーシングをいかに戦略的に活用するかという視点もあわせて考えることが必要であろう。

第3のポイントは、ITガバナンスという視点を取り込むことの重要性である。ガバナンスはさまざまな角度からとらえることができるが、内部統制との関係では、まずは経営者および上級管理者の不当な介入をいかに防ぐか、ということがポイントとなる。現実には、不正な財務報告というのは、経営者あるいは一部の上級管理者によって行われるケースがほとんどである。目先の利益や株価を気にする経営姿勢は、どうしても不正な財務報告の誘因となる。そこで、内部統制のなかでも健全な「統制環境」の構築が優先されるべきである。IT統制をもって技術的な統制とみるのではなく、ITガバナンスを統制環境のなかにいかに組み込むかということが考慮されなければならない。

また、アクセルを踏む統制という観点からも、経営トップがIT戦略やITセキュリティ戦略に積極的にコミットすることがいかに重要かは、もはや多言を要しないであろう。

4. むすびにかえて — 内部統制は監査のためにあるのではない —

「とにかく文書化の作業が大変」という声をよく聞く。文書化は、監査のための基礎記録を作成するということがあるが、文書化自体が内部統制でもある。ただ、文書化が終われば、それで内部統制の整備が終わるわけではない。

内部統制は、業務に組み込まれて、業務を「サポート」するものでなければならない。

JSOX404条対応が秒読みに入ったこともあり、「どうしたら、監査法人の監査をうまくパスできるか」という点だけに関心が寄せられている。しかしながら、内部統制は監査のためにあるのではない。とりあえず監査さえうまく通過すればよいと考えるのではなく、監査というチェックポイントごとに見直された内部統制を継続的に運用して初めて意味がある。内部統制は継続的に改善を加えてゆくことで、長期的には事業活動にとってプラスの作用をもたらすものでなければならない。内部統制は、事業活動にとも

なって生ずるリスクに適切に対処することで、事業経営の有効性と効率性を高め、もって事業価値の向上に貢献するものでなければならない。

【著者紹介】

堀江 正之（ほりえ まさゆき）

日本大学商学部・日本大学大学院商学研究科教授。商学博士。日本監査研究学会理事、日本セキュリティ・マネジメント学会理事、日本内部監査協会参与、情報処理技術者試験委員、金融庁企業会計審議会臨時委員などを兼任。