

# CAC内部統制対応サービス「Acti\_B IC」の紹介 2

## Acti\_B ICの5つのサービス

食品・産業ビジネスユニット  
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. 内部統制への各社の取組み状況

2009年3月に施行される、日本における内部統制監査制度（いわゆるJ-SOX法）に対して、企業各社は、いよいよ2008年4月に開始する会計年度から対応を迫られる。待ったなしと言われる現在（2007年6月）、対象となる企業のうち半数は未対応という状況であり、監査法人側も顧客各社に早急な行動を促しているようだ。一方で、すでに対応作業が終わり2007年4月からプレ運用に入った会社もある。CACの顧客である製薬会社や金融機関などを含めた、大企業を中心とするこれらの先行グループは別格として、一般的な企業の場合、2006年ごろから取組みを始めており、ある程度プロジェクトが動いているようだ。

内部統制を整備するプロジェクトは、評価→文書化→テスト→改善活動→モニタリングという流れで行われるが、このうち最もコストや工数がかかるのは、初年度の文書化とテストである。各種の業務プロセス、そのプロセスで想定されるリスク、リスクを低減するためのコントロール等々をすべて洗い出すと、数千から数万という項目にもなる。それらを文書化し、さらに文書化したものが正しいかどうかテストしなければならない。どの企業でも、ここには非常に注力して作業している。

そして、ある程度文書化が進むと、次に問題となるのは作成された文書の管理やメンテナンスである。テスト、改善活動に続くモニタリングをきちんと行うには、モニタリングの対象となるドキュメントやテスト結果をきちんと管理しなければならない。今後徐々に、文書を含めた成果物の管理および運用環境の整備に、一般的な企業の視点が移っていくと言えよう。

### 2. CACの支援状況

J-SOX法のような新しい法律に対応するには知識とノウハウが必要であり、企業各社が自社要員だけで対応するには負担が非常に大きい。CACは、内部統制対応サービス「Acti\_B IC」を提供し、各社の支援を行っている。

その1つは内部統制構築のコンサルティングだ。J-SOX法施行が目前に迫った現在、コンサルティングの人材は引っ張りだこで不足気味だが、これから着手する企業のために、Acti\_B ICを使ったコンサルティングを行っている。

また、対応作業がある程度進んだ企業に対しては、モニタリングツールの提案と導入作業を始めている。文書化により出来た膨大な文書の管理、および地方や海外を含む多数の拠点で実施されたテスト結果の集計と評価、という段階に入った企業には、それをリアルタイムに行う機能を備えたモニタリングツールが有効である。

#### 2.1 モニタリングツールとは

モニタリングツールは、基本的に業務記述書とリスクコントロールマトリクス（RCM）の情報をデータベースとして取り込む。変更があった場合は、ドキュメントではなくシステムのデータを修正するため、変更管理が容易かつ確実に行える。ウェブ版を使って各拠点のテスト結果をリアルタイムに収集すれば、テスト結果の進捗管理も効率的だ。また、テストの結果不合格なものがあった場合は、それを不備として捉える→改善活動を行う→改善活動がきちんと行われていることを確認する→テストを再実施する、というPDCAサイクルをきちんと回していくための機能も備えている。さらに、子会社やグループ企業すべてで同じツールを使うことにより、各社各様ではない共通のルール

ができ、一元管理することが可能になる。

## 2.2 OpenPages社のFCM

CACの顧客を中心に大手企業から高い評価を得ているモニタリングツールが、OpenPages社のFCMである。

現在、国内外合わせてさまざまなモニタリングツールが存在するが、その多くは、J-SOX法が求める財務報告の信頼性にのみフォーカスしている。一方、FCMは、それに加えて、リスクマネジメントやITガバナンスなどについても製品モジュールを提供している。企業がプラットフォームとしてFCMを導入しておけば、あとから必要に応じて各モジュールを追加し、財務報告の信頼性だけでなくリスクマネジメントやITガバナンスの部分をさらに整備していくことが可能になる。

OpenPages社は、内部統制システム構築のポイントとしてGRCM（ガバナンス・リスク・コンプライアンス管理）の実現を強調している。内部統制の目的には、財務報告の信頼性のほか、業務の有効性・効率性、資産の保全、法令遵守があるが、これら4つすべての整備に対応できる、FCMのようなモニタリングツールが、企業から注目を集めている。

次章で紹介するCACの内部統制対応サービス「Acti\_B IC」では、文書化、テスト、モニタリングという内部統制構築の各段階で、顧客のニーズに応じ、FCM導入の提案を行っている。

## 3. Acti\_B ICの概要と5つのサービス

CACの内部統制対応サービス「Acti\_B IC」は、企業が内部統制を構築する際に直面する課題や悩みを解決するためのサポートを行う。構築段階では、どれほどコストをかければよいか、効率的な進め方は何か等の悩みに対し、標準化された手順や方法論を提案するほか、ツールを活用した効率的な作業の実現をサポートする。また運用フェーズでは、構築した内部統制の有効性をどう確認するか、内部統制システムをどう継続して運用していくか、という不安に対し、運用管理ツールを提案して、内部統制の運用管理の効率化を支援している。

Acti\_B ICには、内部統制の評価／内部統制の文書化／内部統制のテスト／内部統制の改善活動／内部統制のモニタリング、という5つのサービスがある（図1）。この5つにより財務報告に係る内部統制の評価および監査の各ステップをカバーし、計画策定から経営者による報告までのすべてを一気通貫で支援することが可能だ。もちろん、各ステップを部分的に支援することもでき、顧客ニーズに応じたサービスを提供している。以下では、5つのサービスの詳細を紹介する。

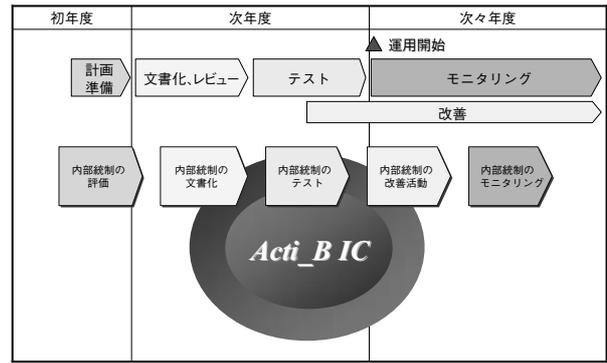


図1 Acti\_B ICの5つのサービス。図の上部に示した内部統制構築の各プロセスに合わせて、各サービスを用意している

### 3.1 内部統制の評価

内部統制の評価には、個々の業務レベルの業務プロセス統制評価と、業務に関連するインフラ部分のIT全般統制評価とがある。CACでは、株式会社CDIソリューションズの診断ツール（P.14）を用意しており、簡易な質問形式で企業の内部統制対応の進捗度を評価し、その後、ヒアリング等の実地調査を行い、対処すべき点への具体的な提案を行う。本ツールは、J-SOX法の要件を満たすために、最低限取り組むべき課題と投資規模を把握するツールであり、厳密に言えば評価の1歩手前を支援するツールだ。

さらに、CAC独自の評価ツールも用意しており、こちらではIT全般統制に係る部分について具体的に対処すべき点を洗い出すための診断を行う。

評価サービスには次の3つのステップがある。

#### 1) 評価範囲の検討

まず、企業にとって重要な項目を勘定科目レベルで定義する。実施基準では、売上、売掛金、棚卸資産などが重要な勘定科目とされているが、自社にとってどの勘定科目が重要なかをきちんと定義していく。それが決まったら、次にその重要な勘定科目を計上している拠点や子会社を洗い出す。続いて、その子会社・拠点での勘定科目を計上するプロセスを決め、そのプロセスに関わるITシステムを決定する。その上で評価範囲のカバレッジを考慮した絞り込みを行う。以上が内部統制を整備する対象範囲となる。

CACでは、この作業の支援のために「Acti\_B IC内部統制分析ツール」を用意している。手順に従って9つのステップを進めば、重要な勘定科目、拠点・子会社、業務プロセス、ITシステムが明確になり、最終的に、各拠点でのプロセスが重要な勘定科目に関連しているかが「業務プロセス・勘定科目マトリクス」にまとめられる。

## 2) パイロットプロジェクト実施

1つの拠点の1プロセスをサンプルにし、対象選定／文書作成／ウォークスルー／テスト・レビューというひととおりの作業を、担当者の教育も含めて行う支援をする。これにより顧客に内部統制の整備作業の手順や方法を身につけてもらい、他の拠点へと展開していく準備とする。

## 3) 展開計画の策定

連結ベースで行われる内部統制の構築・整備作業では、グループ各社がバラバラに実施するとコストと工数が高んでしまうため、効率化・省力化を図るためのきちんとした展開計画が不可欠だ。ここでは、パイロットプロジェクトで行ったものを、全拠点・全プロセスにどう展開していくか計画を立てる。

展開方法の1つはテンプレート化だ。親会社や統括子会社が、コアとなるプロセスをパイロットプロジェクトの中でテンプレート化する。それを子会社に展開していくことにより、作業を効率化し品質の均一化を図る。

もう1つの方法は、事業セグメント等による段階的な展開だ。子会社や拠点が多数の場合、親会社が全社を同等に支援するのは大きな負担となる。そこで、たとえば事業セグメント単位で核となる会社を選定し、パイロット企業としてまずそこで作業を実施する。そして、その下に同じ事業会社を配して階層化し、段階的に展開を進めていく。

CACは、こうした方法に対する作業支援やテンプレート作成支援、および作業の進め方やチーム編成の提案等を行っている。テンプレートには、標準版のほか、事業別テンプレート、海外展開を考えた英語版テンプレート等を用意している。チーム編成については、教育チーム、標準テンプレート整備チーム、国内・海外展開チームなどを事務局の下に設置する提案などを行っている。

## 3.2 内部統制の文書化

内部統制の評価を行って対処すべき点の見当がつけられたら、次に、監査人が監査できるよう、文書化を行う。この文書化では、業務記述書・業務フローチャート・リスクコントロールマトリクスのいわゆる3点セットを作成する。業務記述書を書き、業務の流れをフローチャートに表し、その中からリスクとコントロールを抜き出してRCMを作っていく。つまり、業務記述書の内容を転記するような形でフローチャートとRCMができる。この作業は膨大な量になり、手作業で行う場合の負荷は相当だ。しかも、業務の現場にとっては、慣れないフローチャートを正確に作成するのが難しいことも多い。

これに対しCACでは、ITL社の文書化ツールQPR (P.18)、OpenPages社のFCM等パートナー各社のツールおよびCAC独自の文書化ツールを提供している。こうしたツ

ールの利用により、業務記述書の内容を自動的に転記するような形で業務フローチャートやRCMを作成するなど、作業の簡便化を図ることができる。単にフォーマットを用意して入力してもらうのではなく、同じ内容を何度も書かずに済むよう、文書化を効率的に行うための支援を行っている。このほか、Excelファイル等の既存資産が多い場合、マクロを使って内容を自動的に反映させるツールを構築するなど、顧客の要望に個別に応じることも可能だ。

ツール利用のほか、業務記述書を各現場で担当者に記載してもらい、フローチャートとRCMを専門要員が集中的に記述することで効率化を図り、文書の品質を確保する方法もある。これに対してCACでは、記述のための専門チームを用意することが可能だ。

また、標準的なリスクとコントロールのライブラリも提供している。業務記述書を作成すると業務の流れがわかるが、リスクやコントロールという視点で業務の流れを見ることがあまりないため、業務の中にどのようなリスクやコントロールがあるかがわかりにくい。そこで、こうした標準的ライブラリがあれば、業務記述書により明確になった業務の中からリスクやコントロールを洗い出す指針として利用してもらうことができる。

## 3.3 内部統制のテスト

文書化したものが正しいかどうかを確認する内部統制のテストでは、テスト計画の策定、テスト実施・有効性評価という2つのフェーズがある。

内部統制では、適切にリスクを洗い出し、それに対して適切なコントロールがされているかを評価する。ただし、すべてのコントロールに対してではなく、その中からキーとなるものについてテストを行う。RCM上で固有リスク／統制リスク／残存リスクを算出し、一番高いリスクに対するコントロールを数値的に洗い出してキーコントロールを定義し、それについてどのようなテストをすれば有効性が証明できるのか、というテスト計画書を作る。

次に、そのテスト計画に基づき、サンプルデータを用意してテストを実施し、想定された結果が得られるかどうかの有効性を評価する。

テスト方法には、整備状況の有効性テスト／運用状況の有効性テスト／自己点検という3段階がある。まず、自己点検 (CSA = Control Self Assessment) では、日々の業務がきちんに行われているかを現場の担当者が自分自身でチェックしていく。次に整備状況の有効性テストでは、文書化したものが正しいかどうかのレビューを行う。そして運用状況のテストでは、整備・文書化したものを日々きちんと運用できているか確認する。それぞれ検証する対象や範囲が異なるので、ここでも、先述したFCMを利用して、効率的にテストを実施していく。FCMには「コンプライ

「テスト自動化」という機能があり、テスト内容をワークフロー化したり、結果を自動的にシステムで管理したりすることが可能になる。CACでは、こうしたツールの提案により、体系化された管理下でテストを実施する支援を行っている。

### 3.4 内部統制の改善活動

内部統制の改善活動では、テストにより明らかになった不具合等を改善する支援を行う。改善活動は、業務レベルで行う改善と、システムまで含めた改善とに分けられ、たとえば業務の流れの見直しや、ITシステムのコントロールの強化等が含まれる。システムインテグレータであるCACは、従来、ユーザーニーズに応じてシステム開発／システム改善／業務改善提案等を行っており、こうした豊富な経験をもとに内部統制に関して改善活動を支援している。

業務改善では、マニュアルコントロールの部分について、BPR（ビジネスプロセスの再構築）やGRB（Global Rule Book：連結ベースでルールを決めて行う改善活動。個々の会社ごとに改善計画を立てるのではなく、たとえば共通する課題について、グループとして1つのグローバルルールブックに改善提案をまとめ、それを各社に適合させていく方法）等の提案を行う。

システム改善では、ITコントロールの部分について、ERPの導入や既存システムの機能の見直し等を支援している。また、グループ企業各社が個別のシステムを使っている場合は、1つのシステムを使うことにより各社が同じコントロールで内部統制を評価できるシェアードサービス（SSC）の提案も行う。

これに加えて、自社内ではオーバーフローしてしまう、という顧客のために、CACは改善支援のBPO（Business Process Outsourcing）サービスを提供している。

### 3.5 内部統制のモニタリング

内部統制の文書化・テスト・改善活動により業務が整備されても、内部統制は構築したあとも継続的に運用して報告する義務があり、そのために内部統制のモニタリングが必要になる。

モニタリングには3つの意味がある。1つは、これまでも行ってきた業務処理のチェックだ。証票の保管や手続きの確認等、日々の業務がきちんとは行われているかを業務担当者が確認する日常的作業である。2つ目は、日常的モニタリングとしての有効性の確認。内部統制ではチェック作業の有効性を確認する必要があり、定期的に自己点検を行う。

たとえば質問表を用意し、きちんとできている項目には印を付け、付けられない項目については、なぜできなかったのかを明確にして改善する。そして、きちんとできたら業務を締めて、自己点検した資料を証票として保管する。以上は現場が行うモニタリングだ。

これに対して3つ目は、独立的評価としての有効性の確認で、監査室など第三者である内部監査部門が外から見て評価を行う。

CACでは、これらの作業を効率よく行うために、ここでもツールの提案を行い、日常的モニタリングと独立的評価をサポートしている。日常的モニタリングについては、前述したような質問表形式で定期的に自分たちの業務ができていないかを確認する自己点検（CSA）や、各現場からのCSAの報告をサマライズしたものを画面上で現場責任者や管理部門長等が確認する「ダッシュボード」などのツールがある。ダッシュボードで確認してOKであれば、業務は有効として承認される。また、独立的評価では、テストと監査証跡の管理を支援している。

## 4. 今後の対応支援サービス

以上がActi\_B ICの5つのサービスである。CACには、これらのサービスの各プロセス別の提供に豊富な実績があり（図2）、さらにワンストップで全サービスを提供することも可能だ。最初に述べたように、各社では内部統制の整備作業が進んできており、今後は、テスト、改善活動、モニタリングの各ステップでのサポートがますます必要とされるだろう。改善活動では、内部統制の整備に伴うシステム改善の要請もあり、CACの本業であるシステム構築、運用アウトソース、BPO等の支援を行い、各分野で実績のあるソリューションを提供できると考えている。

業種	内容	提供サービス
医薬品	米国子会社がSEC上場を目指し、グループ企業全体の米SOX法対応	内部統制の文書化
医薬品	内部統制対応	内部統制の文書化
証券	SEC上場を目指す親会社に対応して、子会社の米SOX法対応	内部統制の文書化
鉄道	内部統制対応 (新規開発システム向け対応)	内部統制の評価
物流	現状業務の可視化	内部統制の評価、文書化
サービス	内部統制対応	内部統制の評価、文書化、 テスト、改善活動

図2 Acti\_B ICを導入した内部統制構築の代表的な実績