

内部統制の評価と文書化のポイント



株式会社ジェナックス アソシエイツ
代表取締役 公認会計士
菊永 孝彦 氏

1. J-SOX法における 内部統制報告制度対応のポイント

平成18年6月に成立した金融商品取引法により、平成20年4月1日以降開始する事業年度から内部統制報告制度が導入されることは周知のとおりであり、各企業、とりわけ最初に適用される3月決算会社はその対応に追われている。本年2月15日には、企業会計審議会から「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」（以下、内部統制基準および実施基準）も公表され、制度対応の進め方が明らかになってきたと思われる。本稿では、この内部統制基準および実施基準の内容も踏まえつつ内部統制の評価と、そのための文書化の実務上の要点について見ていきたい。

まず、本制度に対応するために、以下のポイントについて理解する必要がある。

1) 本制度における評価対象となる内部統制

本制度が評価対象とする内部統制は「財務報告に係る内部統制」である（図1）。各社は限られた時間の中で対応を迫られるため、制度目的を踏まえた効率的な進め方が実務対応上、必要となってくる。ただし、財務報告以外の目的も含め、内部統制は組織運営に不可欠なものである。内部統制の4つの目的は相互に密接に関連しており、各目的相互の関連性をよく理解して、整備・運用することが望ましいことは言うまでもない。

2) 本制度は組織内のすべての者に関係する

内部統制基準にも「内部統制は業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセス」であると述べられているように、本制度は経理や内部監査等の一部の

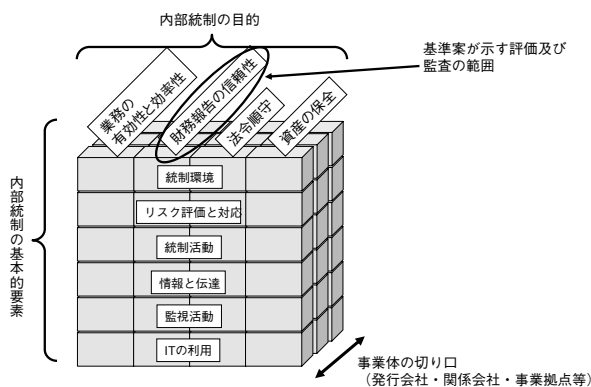


図1 内部統制の基本的枠組み（フレームワーク）

担当者のみなく、原則として連結グループすべての者がかかわるものであると認識する必要がある。経営者がその認識を持ち、かつ組織全体にその考え方を徹底させることが、本制度への対応を成功に導き、かつ有意義なものとするために必要なことである。

3) 本制度の趣旨は適正開示（ディスクロージャー）

内部統制を整備・運用することは、本制度の有無にかかわらず、企業経営において本来必要なものである。したがって、内部統制を適正に整備・運用すること自体は本制度の前提となるが、本制度の趣旨は、内部統制の整備・運用状況について、投資家を中心とするステークホルダーに開示することにある。内部統制に不備があってはならないという強迫観念に囚われ、実態と異なる評価や報告を行うことが最もまずい結果を招くことを、経営者はよく理解し、同時に組織全体にもよく知らしめることが肝要である。むしろ不備を積極的に明らかにし、そのリスクの重要性に応じた対応を講じることに重点を置く姿勢が必要である。

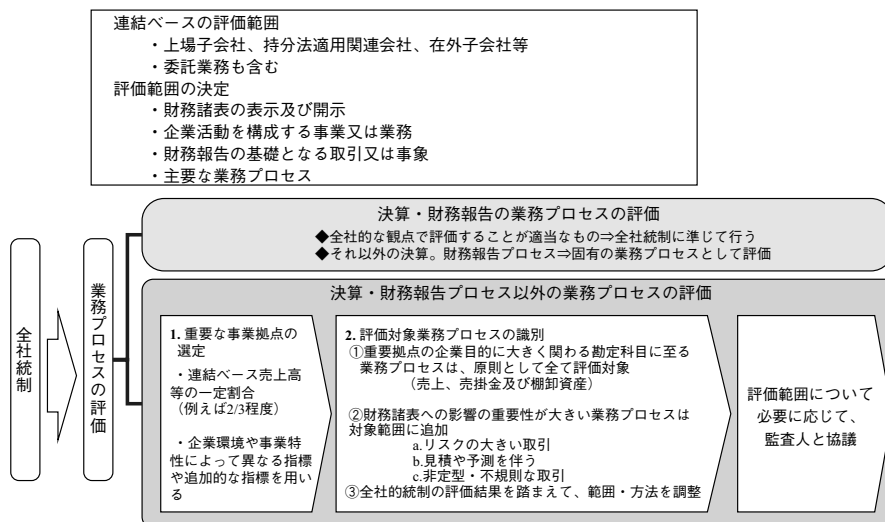


図2 実施基準における内部統制の評価の範囲決定方法（要約）

2. 財務報告に係る内部統制の評価と文書化の進め方

2.1 計画立案とパイロット導入

内部統制報告制度の導入にあたっては、その対象となる範囲が組織内の多くの部門や業務プロセスに及ぶため、計画を立案し組織的に導入を推進していく必要がある。

この導入計画立案では、以下の事項を考慮する必要がある。

- 1) 目的：内部統制報告制度の財務報告目的に絞るか、他の内部統制目的まで対応するか。
- 2) 評価範囲：内部統制の評価範囲の検討。後に詳しく述べる。
- 3) 対象プロセス：2) で決定された評価範囲で対象となる業務プロセスとその数、おおよねの内容。
- 4) 作業工数：3) の対象プロセスについての文書化と評価を行うための作業工数の算定。
- 5) 推進体制とスケジュール：文書化と評価を行う体制、陣容、およびスケジュール。

また、計画の立案に続いて本格的な導入展開を開始する前に、主要な業務プロセスの一部を対象としてパイロット導入を行うことも考えられる。このパイロットの目的には以下の4つが考えられる。

- 1) 推進事務局を中心としたコアメンバーが文書化および評価に関する経験とノウハウを獲得する。
- 2) 本格展開に際して使用するサンプル文書を作成する。
- 3) 本格展開に際して使用する導入マニュアル等の作成のための情報を得る。
- 4) 実際に行ってみることで展開計画の工数情報に関する実感値を得る。

このパイロット導入は導入計画立案と並行して行われることもある。また、文書化および評価に関する方針やマ

ニュアルなどは本格展開前に準備することが必要である。

なお、内部統制報告制度は平成20年4月1日以降に開始される事業年度からの適用であり、3月決算会社に関しては、本番開始まで残り約9ヵ月足らずとなっている。少なくとも計画立案やパイロット導入についてはほぼ終了していることが望ましいが、もしこれから着手するならば早急な対応が必要であり、相応な体制の構築と、場合によっては経験ある外部コンサルタント等の活用も必要になると思われる。

2.2 内部統制の評価範囲

内部統制の評価範囲の決定方法については実施基準で明らかにされており、それに沿って評価範囲の検討を進めることが望ましい。要点は以下のとおりである（図2）。

- 1) 実施基準では、まず、重要な事業拠点の選定から始めている。米SOX法のように重要な勘定の識別から始めるのではないことに留意する。
- 2) 決算・財務報告プロセスのうち、全社的な観点で評価するものは、僅少な事業拠点を除き、原則全拠点が対象となる。
- 3) 実施基準に挙げられている連結税前基準の5%基準は、あくまでも重要な欠陥の判断基準であり、米SOX法の実務のように評価対象プロセス選定のための基準ではないことに留意する。とはいえ、影響が僅少な事業拠点の範囲等に便宜的に実務上用いられる場合もあり、このあたりは今後ルールを整備が求められるところである。

2.3 内部統制の構成要素と文書化

内部統制は図3のような統制で構成されている。業務処理統制では、多くの場合、いわゆる3点セットと呼ばれる業務フローチャート、業務記述書、リスクコントロールマトリックス（RCM）が作られるが、周知のように、実施

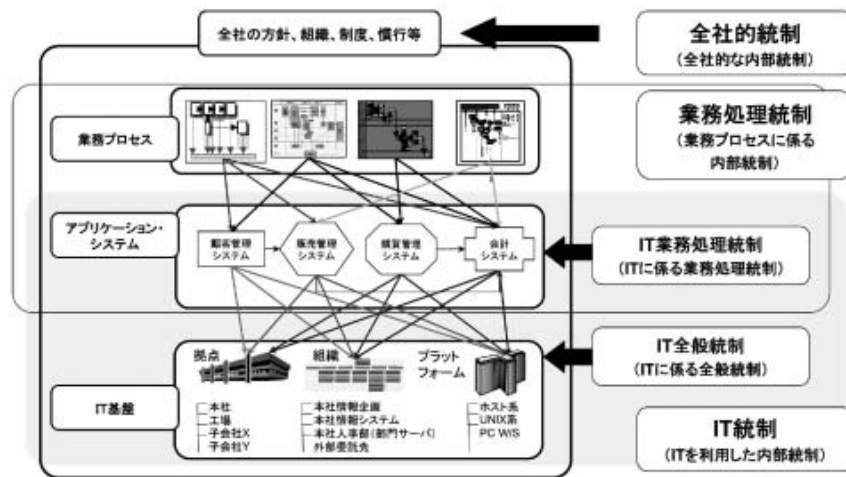


図3 内部統制の構成要素

類型	内容	例示
A	業務処理統制のRCMで識別されたコントロールでIT統制に係るもの	<ul style="list-style-type: none"> ITシステムから提供される情報に基づいて行われる手作業あるいは人間の判断によるコントロールが行われているもの(IT依存)
	業務処理統制のRCMで、IT業務処理統制として独自に識別することが必要なもの	<ul style="list-style-type: none"> ITシステムの機能による自動的なコントロールが行われているもの(自動)
B	業務処理統制のRCMで、IT業務処理統制として独自に識別することが必要なもの	<ul style="list-style-type: none"> 取引先登録のない相手先への発注入力のITシステムによる拒否機能 登録済み顧客からのEDIによる注文情報自動入力
	業務処理統制のRCMで、IT業務処理統制として独自に識別することが必要なもの	<ul style="list-style-type: none"> 自動仕訳による会計帳簿への会計処理記帳 販売管理システムから在庫システムへの在庫出荷データのインタフェース 原価計算システムによる原価差額の自動計算処理
	業務処理統制のRCMで、IT業務処理統制として独自に識別することが必要なもの	<ul style="list-style-type: none"> 勘定科目マスターや自動仕訳テーブルなどの財務報告に係る重要なマスターファイルやテーブルのメンテナンス業務 財務報告に係るITシステム処理の重要なエラーの発見とリカバリ処理 財務報告に係る重要なITシステム機能へのアクセス管理業務

表1 IT業務処理統制の類型

基準等ではこれらについては例示に留めており、実務上、業務フローチャートと業務記述書を合わせて1つのフォーマットとしているケースなども含め、多種多様な形式が各社の実情および判断に照らして採用されている。できれば監査法人の意見も参考にし、各社で使いやすいものを採用すればよいだろう。

また、全社統制はチェックリスト等の形式で整理されることが多く、実施基準に示された例を参考に各社の実情に応じた形に修正して使用されていることが多いようだ。

一方、IT統制のうちIT全般統制に関しては、チェックリスト形式あるいはRCMのみ作成して簡便に行う場合と、業務処理統制同様に業務フローチャート、業務記述書、RCMを作成して評価を行うケースの両方が見受けられる。その際、米国のIT Control Objectives for Sarbanes-Oxley (COBIT for SOX) あるいは経済産業省が公表した「システム管理基準追補版(財務報告に係るIT統制ガイダンス(案))」なども参考にできる。

また、IT業務処理統制に関しては業務処理統制と関連付けて文書化が進められることが望ましいが、実務上、表1のような2つの類型に分類して文書化の作業を進める方法もある。この場合、A類型は業務処理統制のRCMからITによる統制を識別し、その有効性の評価を行うが、B類型は業務処理統制のRCMを作成する過程からは導出が困難なため、財務報告に関連するITシステムの関連図や機能記述書などを作成して、それらを元に抽出・識別するなどの対応が必要となる。

内部統制の評価は、整備状況の評価と運用状況の評価という2段階で行われるが、その評価対象コントロール、手順および結果を、有効性評価総括書あるいは有効性評価記述書などの文書として記述することも必要となる(図4、図5)。

2.4 リスクとコントロールの識別と評価

これらの内部統制の文書化、とりわけ業務処理統制の文

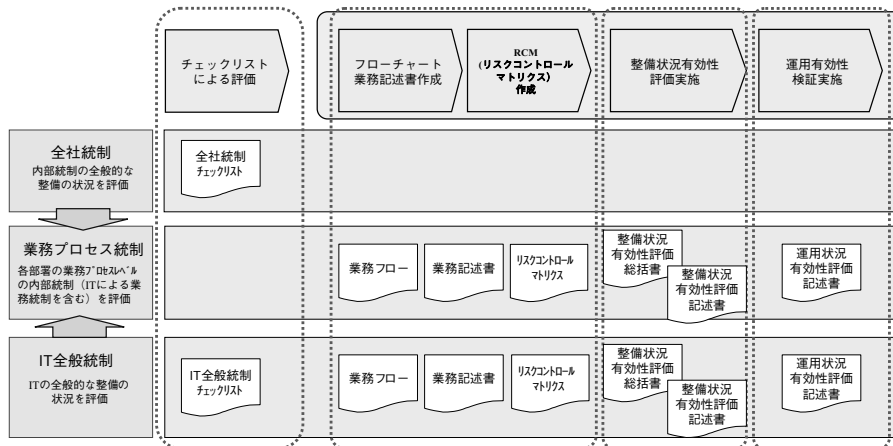


図4 内部統制の構成要素と文書化の関係例

図5 J-SOXプロジェクトにおける文書化例

書化を進める際に議論となりやすいのが、リスクとコントロールの識別であろう。

財務報告に係る業務プロセスのリスクは、実在性、網羅性、権利と義務の帰属、評価の妥当性、期間配分の適切性、表示の妥当性といった、適切な財務報告作成のための要件（アサーション）に影響する。したがって、表2のように、対象業務プロセスごとにこれらのアサーションを侵害するおそれをリスクとして識別することから始めるのが良いと思われる。また、それに加えて対象業務プロセスの特性を踏まえ、アサーションを侵害するおそれのあるリスクを識別することや、過去の外部監査／内部監査での指摘事項からリスクを識別していくことも重要である。

なお、リスクを識別する際には、「××の業務が正しく行なわれないリスク」などといったアクティビティ（活動）レベルなど過度に細かいレベルにならないよう留意しなければならない。

次に、識別されたリスクに対し、対象業務プロセスにおいて、承認、検査・レビュー、分析、一致確認（照合）、職務の分掌、（ITシステムによる）システム制御などの手段を用いて、どの業務手続で、誰が、どのようにコントロールしているかを識別する（表2）。

その際、1つのリスクに対して複数のコントロールが適用されていることもある（対象リスクに対してコントロールが存在しない場合もある）。

内部統制の整備状況の評価では、識別されたリスクのうち、会計処理もしくは財務報告に直接繋がるなど、財務報告に影響を及ぼすリスクを重要なリスクとして識別する。そして、当該リスクに対するコントロールのうち、コン

ロールの強度（対象リスクの発生に対して防止あるいは発見できる確実度）と適時性（対象となるリスクの発生を年次決算・半期決算・四半期決算の時点で遅滞なく防止・発見できる程度）などの観点で優先的なものをキーコントロールとして識別し、その有効性を評価する。

次に、これらのキーコントロールの運用状況について、関連文書の閲覧、担当者への質問、業務の観察などの手法を用いて、原則としてサンプリングにより十分かつ適切な証拠を入手することで、評価を行う。

これら整備状況の評価結果と運用状況の評価結果から発見された不備は、速やかに報告されは正されなければならない。またこれらの不備事項のうち、財務報告に金銭的・質的に重要な影響を及ぼすものが重要な欠陥とされ、期末日までに是正されないものは内部統制報告書に記載が求められることになる。

3. 最後に—内部統制の構築を進めるにあたって

内部統制報告制度における文書化を中心とした作業は、組織全体を巻き込み、少なからぬ負担となる。しかし、内部統制の構築を、法律に強制されて取り組むだけではもったいない。これまで属人化し暗黙知となっていた業務プロセスをこの機会に棚卸しすることにより、業務プロセスの知識を形式知化し、かつリスク評価に基づいた適切なコントロールとすることにより、必要十分で信頼性の高い業務プロセスに改革していく好機としてポジティブに捉えていくことが望ましい。

表2 リスクとコントロールの例

アサーション	リスク例	コントロール例	コントロールのタイプ
実在性	架空取引での売上計上	顧客の受領書の入手とそれを第三者が確認して売上を計上	一致確認 職務の分掌
	出荷データの重複入力あるいは重複記帳	システムで出荷指示番号を呼びだして、出荷入力	システム制御 一致確認
網羅性	出荷データの入力漏れ	出荷指示情報に対する未出荷残の確認 出荷伝票の入力プルーフと出荷伝票の突合	検査・レビュー 一致確認
権利と義務の帰属	設置売上の契約であるにもかかわらず、出荷に基づいて売上計上される	システムへの受注登録時に設置売上契約のタイプであることが商品コードで区別され、出荷入力では売上が計上されない仕組みとなっている。 設置担当者が顧客から設置完了報告書に設置確認の印を受け、事務担当者がそれを確認の上、システムに売上計上登録を行う	システム制御 一致確認 職務の分掌
	顧客が認識していない当方預かり在庫での売上計上	顧客からの検収書と預かり依頼書に基づく売上計上 イレギュラー取引に対する上長の承認	一致確認 職務の分掌 承認
	実際の出荷日付と異なる日付での売上計上	倉庫部門の商品出荷伝票の出荷日付入力に基づく、システムでの売上計上	システム制御 一致確認
期間配分の適正性	売上計上時期の誤り	顧客の受領書を入手し、受領書の受渡し日付を第三者が確認して売上を計上	職務の分掌
評価の妥当性	売上計上金額の誤り	契約時に登録された単価マスターからシステムが単価を自動参照して売上金額を計算 倉庫部門での出荷伝票の入力数量に基づいて、システムが金額を計算 出荷伝票の入力プルーフと出荷伝票の入力内容突合 出荷伝票の入力数量と出荷員数の確認	システム制御 一致確認
	見積原価の金額誤り	複数担当者による計算チェックに 上長による承認に	検査・レビュー 職務の分掌 承認
	勘定科目に繋がる仕入伝票の品目コード入力誤り	システムによる品目コード入力可能範囲制限 仕入伝票入力内容の再確認	システム制御 検査・レビュー
表示の妥当性	振替伝票の科目誤り	複数担当者によるチェック 上長による承認	検査・レビュー 職務の分掌 承認

また、本制度への対応を行う過程は、組織全体に適切な内部統制マインド、あるいは必要最低限な会計リテラシーといったものを醸成する良い機会であると思われる。ある会社で、営業担当者に対する「売上は何をもって計上されますか？」の問いに、「(納品や出荷ではなく) 売上傳票を切った時」との答えが返ってきたことがあるが、このような認識では正しい経営情報の確保はおぼつかないのではないだろうか。この機会に、組織全体に計数管理やコントロールに関する適切な理解を浸透させていくことも本制度の趣旨の1つだと言えよう。

内部統制は、本来、各社が自律的に構築・運用すべきもので、法規制に対応するために行われるものではない。まして監査人の了解を得ることを目的に行われるべきものではないことも自明である。実施基準にも、評価範囲についての監査人との事前協議や、内部統制の構築等が経営者によって行われることを前提にした監査人による適切な指摘について言及されている。とはいえ、監査人は依頼主の企業からは独立した存在であり、「監査人の言うとおりにするので、どのようにしたらいいか教えて欲しい」という「丸投げ」は避けるべきだ。

しかし一方で、実施基準の公表により制度の内容はかなり明らかになったものの、実務局面の細かい点ではまだ不明瞭な事項も少なくなく、今後、より詳細なルールの整備と公表が待たれる。が、そのすべての公表を待つ時間的余裕はなく、かつそれらによってすべての疑問が解決される保証もない。

したがって、本制度への対応を進めるに当たっては、内部統制整備の原理原則に則り、まず会社として自律的な姿勢を持って判断を行うことが基本だと思われる。その上で監査人と適切なコミュニケーションを持ち、学ぶべきは学び、主張すべきは主張するという形が望ましい。自律とコミュニケーションのバランスが重要であり、それには会社としての「説明力」が問われるであろう。

本制度への対応は株式公開企業にとっては不可欠であり、それを企業価値向上のため積極的に活かしていく姿勢が大切である。ただし、対応作業に割ける時間と人員には制約があるのも事実であり、初めから完璧を目指したりせず、適度なバランス感を持つことも実務的には肝要であることを最後に付け加えておく。