

日本版企業改革法と 内部統制プロジェクトの進め方

「財務報告に係る内部統制の経営者による評価と監査人による監査」が制度化され、2008年4月1日以降に始まる事業年度からいわゆる日本版企業改革法として適用される見通しとなりました。

既に2004年から同様の制度が導入されている米国では、法律の成立から施行までが短期間であったことと、過去に事例がなかったことから、非常に多くの混乱を招き、工数・費用を要したといわれています。

「財務報告に係る内部統制」といっても、その範囲は経理部門にとどまるものではなく、企業のほとんどすべての部署に及びます。しかも、連結ベースですから、子会社も含めなければなりません。いわば全社プロジェクトです。

このような日本版企業改革法プロジェクトにおいては、企業グループ内のほかのプロジェクトとの調整も含めたプロジェクトマネジメントが、工数/費用削減、および内部統制レベルの向上の観点から極めて重要なポイントです。



アイ・ピー・エム
ビジネスコンサルティング サービス株式会社
フィナンシャルマネジメント
公認会計士

海上 和幸 Kazuyuki Kaijoh

[プロフィール]

1979年神戸大学経営学部卒業、同年プライスウォーターハウス会計事務所入所。監査部門にて会計監査、システム監査を担当後、コンサルティング部門(PwCコンサルティング)にて連結経営管理や決算早期化をはじめ、経理・財務領域を中心とするコンサルティングに従事。PwCコンサルティングとIBMのグローバル統合により、現職。

Article 1

Japanese SOX and Approach for Internal Control Project

“Management Assessment and Independent Auditor’s Auditing of Internal Control Concerning Financial Reporting” has been institutionalized. It will be put into effect as the so-called Japanese SOX will on April 1, 2008.

In the United States, where the SOX law was put into effect in 2004, it was reported that there was much confusion, and that a large workload and high cost were faced because of the very short period of time between the enactment of the legislation and the enforcement of the law and because of a lack of past experience.

The scope of the “internal controls of financial reporting” is not limited to the accounting department, but extends to almost all departments. Furthermore, subsidiaries must be included as it is on a consolidated basis. It is kind of a company-wide project.

In such projects complying with the Japanese SOX, project management including coordination with other projects in the enterprise group is an important point from the viewpoints of reduction of workload and cost, and the improvement of internal control levels.

① 内部統制整備法制化の動向

2006年3月13日、「証券取引法等の一部を改正する法律案」(以下、「金融商品取引法」)が国会に提出されました。この改正項目の一つとして、「財務報告に係る内部統制の強化」が掲げられています。2005年12月8日に金融庁企業会計審議会内部統制部会から公表された「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する基準案」(以下、「基準」)の内容がいよいよ法制化されることになったわけですが、この法案の中で、「財務報告に係る内部統制の強化」については、平成20年(2008年)4月1日以降に開始する事業年度から適用されることが明記されました。

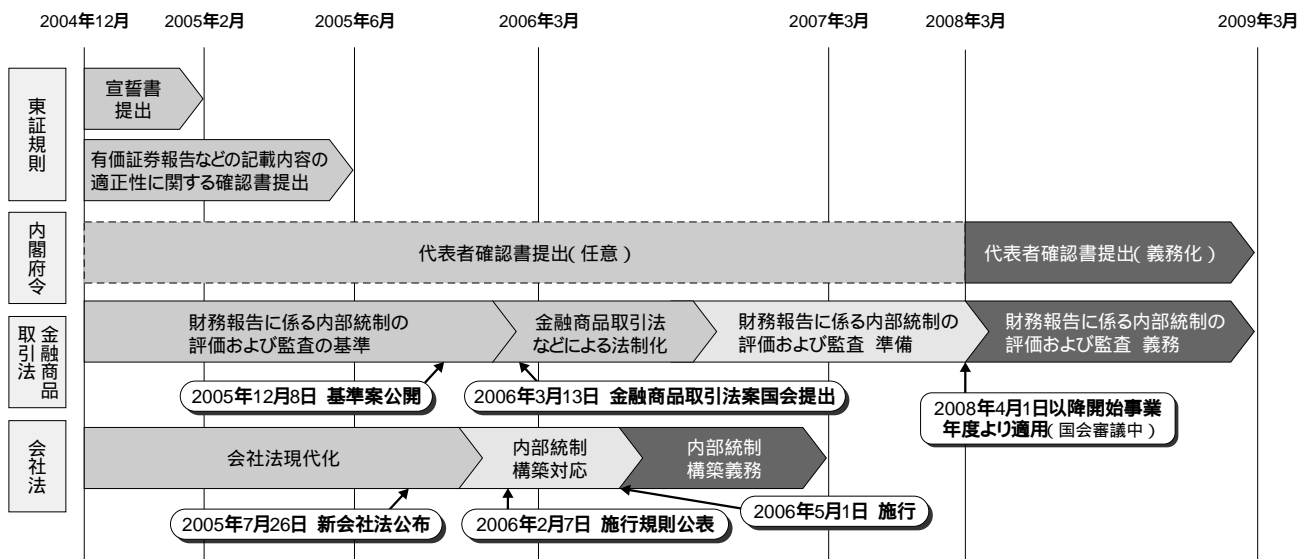


図1. 日本版企業改革法 制度化の動向

一方、会社法については、2006年5月1日に施行されることになりました。同法第362条第4項第6号、ならびに会社法施行規則第100条により、内部統制システム構築に関する基本方針の決定、および事業報告による開示が取締役会に義務付けられることになったのです(図1)。

そのほか、有価証券報告書などの記載内容の適正性に関する代表者確認書提出の義務化や四半期報告制度の導入、財務報告の早期開示要請など、全体として米国の「企業改革法(SOX法)」に類似した法整備であるところから、これらを「日本版企業改革法」と総称するようになりました。

米国企業において、企業改革法対応の上で最も影響が大きかったのが同法404条に規定されている「財務報告に係る内部統制の整備」であり、現在もその適用範囲や運用をめぐる議論が続いています。

そこで、同法404条に相当する「基準」および「金融商品取引法」に規定される「財務報告に係る内部統制」(本稿では便宜上、これらを「日本版企業改革法」と記載)を中心に、どのように対応していけばよいかについて検討します。

② 内部統制と日本版企業改革法

「内部統制」というと誤謬^{ごびゅう}や不正を防止するためのチェックや承認手続きなどの管理体制と考えがちで

すが、米国企業改革法や日本版企業改革法が前提とする内部統制の概念はもっと広いものです。同法は、内部統制の定義を「『COSOモデル』のフレームワークに準拠する」と規定しています。

COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:トレッドウェイ委員会支援組織委員会)モデルのフレームワークでは、内部統制を「業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関連法規の順守の三つの目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者及びその他の構成員によって遂行されるプロセス」と定義しています。つまり、内部統制とは、法を守りながら業務の有効性と効率性を高め、その結果を適正な財務諸表によって報告する、という企業経営そのものであるといえます。

COSOモデルでは、この内部統制のプロセスは「統制環境」「リスク評価」「統制活動」「情報と伝達」「監視活動」の五つの要素から構成されるとしています。

日本版企業改革法における内部統制の定義は、基本的にこのCOSOのフレームワークに倣いながら、目的として「資産の保全」、構成要素として「IT(情報技術)への対応」を追加しています。特に注目すべきは「ITへの対応」です。COSOの定義においても、ITに関する記述はほかの構成要素の中に存在していますが、COSOのフレームワークが提唱された1992年当時と比較して、今日の企業活動が高度にITに依存して

いる状況を考慮し、独立した構成要素として追加されたものです。

日本版企業改革法では、「内部統制」をこのように定義した上で、上記の三つの目的のうち、「財務報告の信頼性」を担保するための内部統制を法規制の対象としています。従って「業務の有効性と効率性」および「関連法規の順守」にかかわる内部統制は範囲外ということになります。なお、会社法においてはこれらも対象となっています(会社法施行規則第100条参照)。

③ 企業改革法対応は全社プロジェクト

日本版企業改革法が対象としているのは、内部統制全般ではありません。「財務報告の信頼性」を担保するための内部統制の範囲に限定されています。そのため、企業改革法対応は経理部門の役割という認識を持つ方が多いと思われる。特に経理以外の部門にその傾向が多く見られるようです。

確かに最終的には経理部門が取りまとめる財務報告の信頼性に関することから、日本版企業改革法への対応において経理部門が重要な役割を担うこととなります。しかしながら「財務報告の信頼性」を担保するための内部統制は、決して経理部門の内部にとどまるものではありません。

連結損益計算書上の売上高を例にとってみましょう。「この売上高は適正である」と言えるためには、次のような条件が揃わなければなりません。

- ・ 売り上げ取引がすべて記録されていること。
- ・ 売り上げ取引以外の取引が混入していないこと。
- ・ 売上金額が正確であること。
- ・ 取引により、債権・所有権などの法的な権利が確定していること。
- ・ 当期の売り上げ取引であること。
- ・ 会計基準などに従って、適切に財務諸表に表示されていること。

すべての売り上げ取引がこれらの条件に合致しているかどうかを経理部門でチェックすることは事実上不可能でしょう。受注や出荷といった業務活動の中

で確保していかなければなりません。すなわち、営業部門や出荷部門をはじめ、売り上げ取引に関係する部門の業務活動の中に、売上高という財務情報の信頼性を担保するためのプロセスが組み込まれていなければならないのです。

これらのプロセスをきちっと規定し、関係者に周知徹底し、実際にそのプロセスが守られているかどうかをチェックする体制を整備すること、それが売上高に関する内部統制です。日本版企業改革法は、このような財務報告に係る内部統制を設計し、導入し、運用していることを「文書化」し、その内容について外部監査を受けることを経営者に義務付けています。

売上高を例として取り上げましたが、ほかの財務情報についても同様です。従って、企業改革法対応は経理部門だけではなく、財務報告につながる取引を行っているほとんどすべての部門が関係することになり、全社プロジェクトとして取り組む必要があります。

④ 日本版企業改革法で求められる「文書化」

米国企業において、企業改革法404条対応上最も影響が大きかったのが「財務報告に係る内部統制の文書化」作業であったといわれています。この「文書化」、実は企業改革法およびこれに関連する諸規則などには、具体的にどのような文書を作成しなければならないかについての明確な規定はありません。企業改革法成立後、企業と監査人による対応実務の中で生み出され定着してきた、とあってよいでしょう。

日本版企業改革法においても同様に、今のところ「文書化」に関する規定はありません。しかしながら、この法制度が証券市場のグローバル化を背景としており、世界各国に波及していることから、おおむね米国と同様の「文書化」方式が日本でも導入されることが予想されます。そこで、米国で行われている一般的な「財務報告に係る内部統制の文書化」を見てみましょう。

通常企業には、業務マニュアルや職務分掌規定、承認権限規定など、さまざまな社内文書が存在しています。しかしながら、企業の方針や業務プロセスなどがこれらの文書に網羅的かつ最新の状態で記載

対象領域	「基準」に対応するための文書		添付書類 (基本的に、企業経営・経営管理上 具備しておくべき書類)
	【現状の記述】	【有効性検証】	
全社統制	全社統制 チェックリスト		企業構想基準 リスク評価マニュアル …
業務プロセス統制 (IT業務処理統制を 含む)	リスク・ コントロール・ マトリクス	プロセス フロー/ 業務記述書	会計処理基準 職務分掌規定 権限規定 業務マニュアル …
IT全般統制	リスク・ コントロール・ マトリクス	プロセス フロー/ 業務記述書	IT中長期戦略 セキュリティポリシー 開発管理基準 …

図2. 企業改革法対応で要請される文書化(想定)

されているとしても、企業改革法対応上は十分ではありません。加えて、財務報告に係る内部統制の整備状況を示す文書と、その内部統制が有効に機能していることを検証する文書が必要になります(図2)。

全社統制とは、組織レベルの統制、あるいは企業などの全体にかかわる統制です。企業倫理規定、企業グループ管理方針、各組織単位の権限と責任の配分などが含まれます。

業務処理統制とは、個々の業務に含まれている統制です。前述の売上高に係る関係諸部門の業務プロセスに組み込まれている統制が該当します。これらの業務プロセスの中で、アプリケーションシステムに組み込まれた統制は、IT業務処理統制、またはアプリケーション統制と呼ばれます。

IT全般統制とは、このIT業務処理統制が有効に機能する環境を保証する間接的な統制をいい、ハードウェアやネットワークの運用管理、ソフトウェアの開発・変更・運用ならびに保守、アクセスコントロールなどが含まれます。

これらの領域について、内部統制の現状(整備状況)を記載した文書を作成し、さらに、業務処理統制と全般統制については、そこに記載されているコントロールが、実際に有効に機能しているかどうかを検証した文書を作成することになります。

5 「文書化」の進め方

日本版企業改革法対応のための「文書化」はおおむね図3に示すように行います。

日本版企業改革法が対象とする財務情報の適正性を担保する内部統制は連結ベースです。従って、親会社のみならず連結子会社の内部統制も対象となります。しかしながら、実務的には量的・質的な判断から、対象範囲を絞り込むことができます。

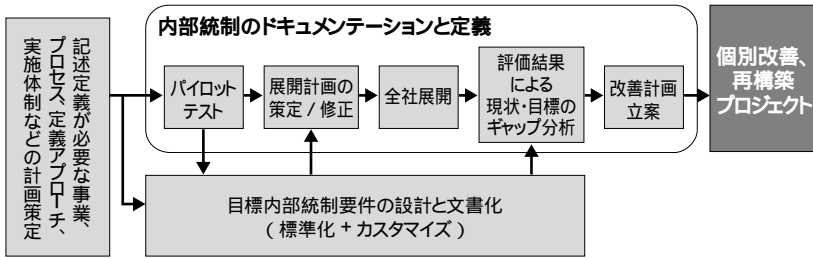
量的な側面とは、連結財務諸表の勘定科目ごとの金額の何%までをカバーする範囲とするか、ということであり、質的な側面とは、連結財務諸表における各勘定科目の重要性ならびに潜在的なビジネスリスクの観点からの判断です。現時点では、その判断の基準(例えば、売上高の90%をカバーするなど)は示されておらず、経営者自らの判断と監査人の判断によるものと思われます。

その範囲が決まっても、関係する部門や子会社で一斉にフローチャートやそのほかの「文書化」を始めることは得策ではありません。企業の規模や業種、事業セグメントの数、プロセスやシステムの標準化の度合いなどによって異なりますが、対象プロセスの数が数百個、有効性検証の対象となるキーコントロールの数が数千個になることもまれではありません。しかも、前述のように関係する部署・子会社などが広範囲に及びますし、経理部門以外の方々にとっては「財務報告に係る内部統制」という視点は、なかなか理解しづらいものです。文書のサンプルや記載要領を用意し、説明会などを行ったとしても、同レベルの均質な文書を作成することは非常に困難です。

従って、「パイロットテスト」を実施することが有効です。パイロットテストとは、一つまたは複数の代表的なプロセスを選択し、そのプロセスについてのみ先行して、まず「文書化」の作業を行うことです。パイロットテストの効用は次の通りです。

- ・ プロジェクトの中心メンバーが「文書化」を習得で

内部統制の現状記述:



内部統制の有効性検証:

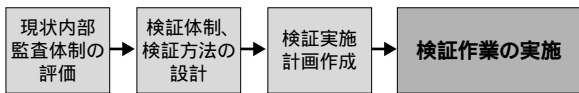


図3. 「文書化」の進め方

きる。

- ・ 作成の過程および完成した「文書」について、その形式や内容、記述レベルなどについて、事前に監査人と協議できる。
- ・ 文書化に必要な工数データが収集でき、全体に展開した際の総工数の概算が可能になるため、スケジュールや人員手配がしやすくなる。
- ・ 「文書」の単なるサンプルとは異なり、自社グループ内の代表的なプロセスの実際の「文書」を参照できるため、他プロセスの担当者が「文書化」の記載方法や記述レベルを合わせやすい。
- ・ さらに、部分的に同一なプロセスは記載を複写あるいは省略できるため、文書化工数が削減できる。

このように、パイロットテストの効用は非常に大きく、「文書化」を進める上で必須のステップといえるでしょう。

パイロットテストの結果を踏まえ、全社展開計画を策定し、実行に移します。全社展開になりますと、一挙に関係者の範囲が広がります。パイロットテストを行っても、企業グループ内にはさまざまな業務・プロセスがあり、通常は、パイロットテストでは把握できなかった課題が多々出てきます。最終的に均質な整合性の取れた「文書化」を完成するためには、しっかりとしたプロジェクトマネジメントが重要になります。

⑥ プロジェクトマネジメントが重要

日本版企業改革法は、2008年4月1日以降に始まる事業年度から適用されることになっています。3月決算会社の場合、適用初年度の期首までは現時点から約2年弱の期間があります。この期間内で図3に示すようなプロジェクトを完了させる必要がありますが、このプロジェクトを進めるに当たって、もう一つ考慮すべき視点があります。この2年弱の間の企業活動の変化です。

いうまでもなく、企業は経営戦略実現のために、多くの経営課題や業務課題に取り組んでいます。そのため、事業再編、組織変更、プロセスの改善、システム再構築など、大小さまざまな変化が日常的に企業内に起こっています。それらの中には「財務報告に係る内部統制」に影響を与えるものが多くあります。

例えば、基幹系システムのERP(Enterprise Resource Planning: 統合基幹業務システム)による再構築が構想され、2008年4月1日に稼働開始の予定になっているとします。その場合、現行のシステムを前提としたプロセスを文書化すると、日本版企業改革法が適用となる2008年4月1日からは新プロセス/システムとなり、業務処理統制の文書化の大部分をやり直さなければならなくなってしまいます。

また、情報システムのグループ内シェアードサービス化が計画されている場合、各連結子会社の情報システム部門でIT全般統制の文書化を行っても、無駄になる部分が多々出てくる可能性があります。最初から、IT全般統制を考慮したシェアードサービス拠点の在り方を検討することが必要になるかもしれません。

従って、日本版企業改革法対応の「文書化」プロジェクトの計画に当たっては、企業グループの中にこのような「財務報告に係る内部統制」に影響を与えるプロジェクトが存在しているか否かを調べ、存在する場合はそのプロジェクトの現在の進捗状況、今後の計画などを把握する必要があります。そして、2008年4月1日においてどのような状態であることが、企業

グループ全体として最も適切なのかを判断しなければなりません。すなわち、関連する複数のプロジェクト間の調整を行う必要があるのです。文書化プロジェクト開始当初のみならず、各プロジェクトの進捗よくに合わせて、マネジメントしていくことが非常に重要になります。「文書化」だけに視点を集中していると、結果として手戻りややり直しが発生し、多大な工数が無駄になってしまう恐れがあるということです。

7 プロセスの標準化で工数を減らす

「文書化」は、勘定科目ごとに取引が発生してから財務諸表に至るまでの一連のプロセス(エンド・ツー・エンド・プロセス)ごとに作成します。しかしながら、例えば売上高にかかわるプロセスといっても必ずしも一つではないことに留意しなければなりません。事業によって、受注(あるいは契約)の仕方、出荷(あるいはサービスの提供)、売り上げの計上基準などが異なることはよくあります。また、同じ事業を行っていても、子会社によってプロセスやシステムが異なっていることは多々あります。プロセスが異なれば、同じ「売上高」であっても、それぞれを「文書化」しなければなりません。従って「売上高」だけで、10パターン以上のフローチャートを作成しなければならないこともまれではありません。

しかも、プロセスが異なれば、有効性の検証もそのパターンごとに行わなければなりません。例えば、売り上げに関するキーコントロールがそれぞれ10個あり、有効性の検証のために50件の売り上げ取引を抽出するとしましょう。売り上げのパターンが3パターンの場合は、 $50 \text{件} \times 10 \text{個} \times 3 \text{パターン} = 1,500 \text{チェック}$ 、売り上げのパターンが10パターンの場合は、 $50 \text{件} \times 10 \text{個} \times 10 \text{パターン} = 5,000 \text{チェック}$ となります。差し引き3,500個のチェック工数の差が出てきます。これを事業年度ごとに繰り返すことになるのですから、その差は非常に大きくなり、またチェック体制・内部監査体制の在り方にも大きく影響します。

従って、可能な限りプロセスの共通化・標準化を図ることが、日本版企業改革法対応の工数削減につながります。また、プロセスの共通化・標準化を図るこ

とで、結果的に業務改革につながることもなります。プロセスが共通化・標準化されれば、企業グループ内の共通アプリケーションシステムの活用やシェアードサービス化、さらには、アウトソーシングのための基盤整備にもなります。これによって、内部統制面から見た統制レベルも向上する、という効果も期待できます。

このようなプロセスの共通化・標準化を2008年4月1日までに実現した上で、文書化も完了させる、ということは困難な面も多々あるでしょう。しかし、これを継続的に進めていくことが、日本版企業改革法対応にとどまらず、内部統制の第一の目的である業務の有効性と効率性の向上につながるものであると考えます。

[参考文献]

- [1] トレッドウェイ委員会組織委員会、内部統制の統合的枠組み、白桃書房、1996年
- [2] 金融庁企業会計審議会内部統制部会、財務報告に係る内部統制の評価と監査に関する基準案、金融庁、2005年
- [3] 金融庁、証券取引法等の一部を改正する法律案要綱、2006年