

内部統制とERPの活用

いかにERPを活用して統制レベルを上げるのか

金融庁 企業会計審議会 内部統制部会が2005年12月に公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案」では、IT(情報技術)にかかわる部分として「ITへの対応」という内容で新たに構成要素が追加されました。

「ITへの対応」のベースとなるIT統制については、従来からIT業務処理統制とIT全般統制に分けられ、ERP(Enterprise Resource Planning: 統合基幹業務システム)という観点からは特にIT業務処理統制面でのメリットが大きいと考えられます。もともとERPは「正確性」「網羅性」「正当性」「権限」「権限分離」を意識した設定が可能であり、必要機能がほぼカバーされています。しかしながら国内の一般的なERP導入では、アドオンなどの追加開発が多く、内部統制面でも幾つかの考慮点があります。今後の法制化によるERP導入への影響としては、「業務標準化に伴うERPの標準機能での導入の促進」「グループガバナンスの強化による海外を含めたグループ全体でのERPパッケージの導入の促進」が考えられます。

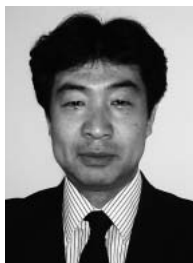
今回のいわゆる日本版企業改革法については、単なる文書化の取り組みとしてとらえるのではなく、これ

を好機と見なしてERPを活用し、業務の有効性・効率性の向上やグループ全体の「見える化」に取り組んでいくことが重要になってきます。

Article 3

Internal Control using ERP Package

Last December, the Financial Services Agency announced “Standard for Assessment and Auditing of Internal Control Concerning Financial Reporting (Draft)”. In the guidance, information technology (IT) controls are considered as important for Japanese SOX. IT controls are categorized into IT application controls and IT general controls. Enterprise Resource Planning (ERP) can mainly contribute to IT application controls. For the most part, control objectives, including completeness, accuracy, validity, authorization and segregation of duties (SOD) can be enabled by using built-in application control settings. This functionality is commonly found in integrated ERP environments. Generally speaking, however, for ERP implementation in Japan, we need to consider many factors, including add-on programs, authorization, SOD, and so on. Japanese SOX will affect ERP implementation mainly in two aspects. One is that its standard functions will help achieve compliance with the new law, and the other is that the global use of the ERP will be easier than ever. We should not regard Japanese SOX compliance as required for business process documentation, but as a good opportunity to promote BPR and BPM across a group of companies using ERP packages.



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
バリューデリバリーセンター
ファイナンスマネジメント
アソシエートパートナー

黒川 敏幸 Toshiyuki Kurokawa

[プロフィール]

1985年日本IBM入社、地方銀行のお客担当のSEとしてプロジェクトに従事。1995年クロスインダストリー事業部に異動し、会計業務コンサルタントとして製造業・流通業などのお客担当。その後コンサルティング事業部に異動し、2004年からIBMビジネスコンサルティング サービスに出向。バリューデリバリーセンターにおいてERPプロジェクトを担当。

① はじめに

ERPを導入すれば、内部統制への対応は簡単にできるのでしょうか。米国においてサーベインズ・オックスリー法と略称されるいわゆる企業改革法(以下、SOX法)の経験を見る限り、ERPは特にIT業務処理統制面での効果は高いといえそうです。ただ、日本でのERP導入に関しては、海外での導入と異なり、相当量のアドオンプログラム開発が行われていたり、権限設定やSOD(Separation of Duties: 職務権限の分離)での対応に課題があったりと、さまざまな改善ポイントがあります。

本稿では、2005年12月8日、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の基準案」を基に、IT要件を整理した上で、企業の基幹システムとして現在広く普及しているERPについてIT統制という視点で、ERPパッケージの有効性と今後の流れについて考察しました。

② ITの重要性の強化 「ITへの対応」

「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案」の中で、ITにかかわる部分として「ITへの対応」という内容で新たに構成要素が追加されています。

基準案では、「ITへの対応」については「IT環境への対応」「ITの利用及び統制」といった切り口に整理されています。「IT環境への対応」においては、特に、急速なスピードで変化していく組織内外のIT環境に対してトップ自らが理解し、自社であらかじめ適切な方針と手続きを明確にし、ならびに統制レベルを犠牲にした拙速なIT対応がないように適切な対応を求めています。

もう一方の「ITの利用及び統制」においては、「内部統制のほかの基本要素と密接不可分の関係を有しており、これらと一体となって評価される」こととなり組織内におけるIT統制の整備を求めています。IT統制としては、IT全般統制ならびにIT業務処理統制(図1)がその範囲に含まれています。

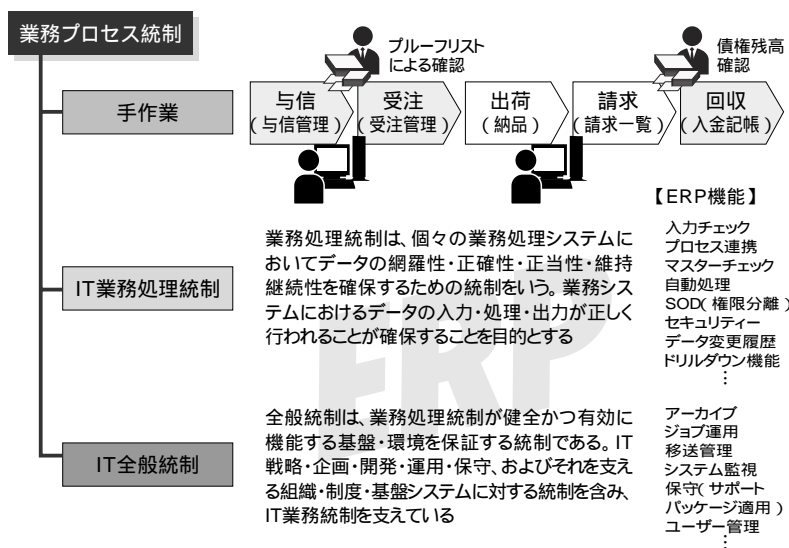


図1. IT全般統制とIT業務処理統制の位置付け

③ 「IT全般統制」と「IT業務処理統制」について

IT全般統制に関しては、PCAOB(Public Company Accounting Oversight Board)の「内部統制監査基準」第2号にて、以下の4項目が例示されています。

・プログラム開発

業務要件を過不足なく確実にアプリケーションシステムとして設計・構築・稼働させるための標準化された方法論や手続き、文書の様式などを規定することなどが含まれます。

・プログラム変更

誤った変更、不正な変更によって、アプリケーションシステムが業務要件と異なったものとなり、出力情報の信頼性を欠くことを防ぐことなどが含まれます。

・コンピューター運用

正常運用だけではなく、障害発生時対応も含めた十分な運用設計が必要となることなどが含まれます。

・プログラムやデータへのアクセス

プログラムやデータへのアクセスコントロールが弱く、それらの改ざん・破壊を容認してしまうことを防ぐことなどが含まれます。

また、ISACA(Information Systems Audit and Control Association)が2004年4月に「IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley」と題する報告書を発表しています。この報告書により、もともとSOX法

に特化しないITコントロールフレームワークであったCOBIT(Control Objectives for Information and related Technology)をベースとしたフレームワークを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)フレームワークと連携させて提示しており、COSOが前提としているIT全般統制要件や、COSOとCOBITとの要素項目比較などについて記述されています。

IT業務処理統制に関しては、日本公認会計士協会監査基準委員会報告書第20号「統制リスクの評価(2002年7月11日)の

第12項で次のように述べられています。

「業務処理統制は個々のアプリケーションシステムにおいて、開始された取引が承認され、漏れなく正確に記録され、処理されることを確保する統制活動である。業務処理統制には自動照合等のようにプログラムに組み込まれた統制活動または、情報システムが作成する例外処理報告書に基づく管理者による査閲等のように人と情報システムが一体となって機能する統制活動がある」

IT業務処理統制は、三つのコントロールで構成され、主要な機能は以下の通りです。

・インプットコントロール

データ入力時の承認機能、セキュリティチェックによる不正入力やマスターチェックによる誤入力を防ぐための機能、整合性維持・監査証跡保持・問題原因究明のためのレコードカウント、ハッシュトータル、連番チェックなどのチェック機能などが含まれます。

・プロセスコントロール

全データ処理の正確性・完全性が確認・検証できる機能、システム間でデータ授受が正確性を検証できる機能、処理の異常や例外状況を漏れなく検知できる機能、エラー状況のモニター、記録 / 修正結果に関するログ管理機能などが含まれます。

・アウトプットコントロール

出力処理結果の完全性・正確性の検証機能、権限者のみが出力ファイルやレポートを照会できることを保証する機能、出力ファイルやレポートが適切に配付される機能などが含まれます。

④「ERPは内部統制強化に有効か」

ERPパッケージは、IT全般統制面ではERPパッケージそのものが持つ機能や他ベンダーが提供するソフトウェアの組み合わせにより、ジョブ運用・システム監視といった面で統制強化を図ることができます。

また、IT業務処理統制面では、業務

統合パッケージということで販売 / 購買システムから会計システムへの連携という点で自動化が図られているとともに、各種マスターによる入力時のデータチェックや豊富なセキュリティー機能により、一般的には内部統制の強化には有効と考えられます。

例えば、内部統制上非常に重要なポイントである権限設定やSODに関して考えてみましょう。購買システム・販売システム・経理システムがばらばらなシステムを仮定すると、プロセス間でユーザーごとに権限設定や権限分離が的確に実施されているかを複数システムにわたって確認したり、組織変更に伴う影響をあらかじめシミュレーションをしておくことは困難です。一方ERPでは、権限が複数モジュールで共用されているため、権限設定や権限分離が適切に行われているか確認したり、組織異動での影響をあらかじめシミュレーションをすることが容易であり、むしろERPが得意とする分野です。

ただ、実際のERPの導入については標準機能のみでの導入が少ないことや、部分的な導入(例えば会計のみでの導入)といったケースもあり、内部統制上、幾つか考慮すべきポイント(図2)が存在しています。

主要なポイントとして、下記の5点を挙げることができます。

・追加開発(アドオン)

ERPシステムの機能追加のためにプログラムを追加作成することをアドオンといいます。アドオンによってデータのチェックレベルやセキュリティー面での脆

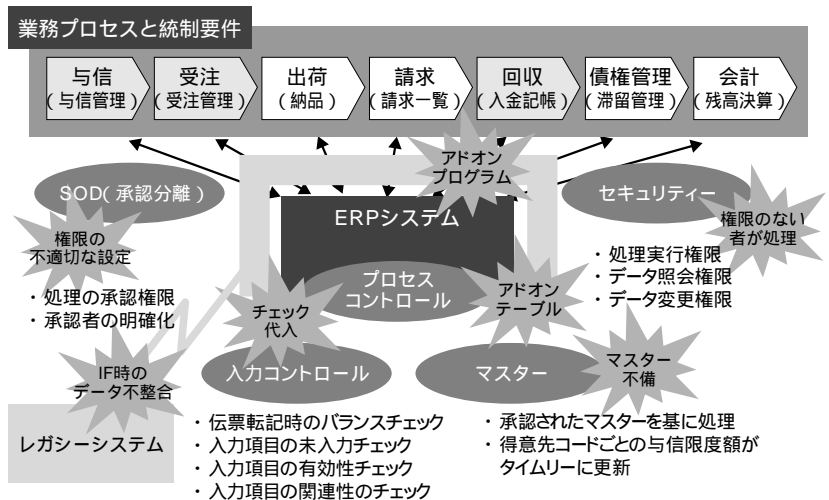


図2. ERPシステムの内部統制から見たポイント

弱さははらんでしまうケースもあり、内部統制チェックのポイントとなります。

- ・ マスター

例えば与信限度額といったマスター値が正しく設定されているか、また、値の設定手順が明確になっているかがポイントになります。

- ・ 権限分離 (SOD)

ERPの設定上、SODを意識して権限の設定をしているかがポイントになります。

- ・ セキュリティー

データのアクセス管理についてはERPの機能でカバーできますが、保守の軽減などのために簡易な方法で設定しているケースもあり、統制面での課題がないかがポイントになります。

- ・ レガシーインターフェース

ERPパッケージに対して、周辺のレガシーシステムからデータのインターフェースを取る場合に、マスターチェックなどのデータ精度面や件数 / 金額チェックといった面でのデータレベルが、ERPへの直接での入力データレベルと同一となっているかがポイントとなります。

また、ERPパッケージが持つ内部統制を支援する代表機能は次の4点にまとめることができます。

- ・ ERPがもともと持っているコントロール機能

これまで述べてきた統合パッケージとしての販売モジュール・購買モジュール・経理モジュールといったモジュール間の自動連携機能や入力チェック、各種監査対応機能、セキュリティー機能などが該当します。

- ・ 文書化・検証・認証管理などを支援する機能

業務フロー、リスク・コントロール・マトリックスの作成支援機能、検証 / モニタリング / 認証支援機能などが該当します。しかしながら、ERPの各業務プロセスと連携した機能を持つのではなく、権限や権限分離が適切に実施されているかをモニターする機能や、監査機能と連携するものが出てきているのが実情です。

- ・ ERPの統制機能を補強する機能

前述したように、ERPの統制上の考慮点についてアドオンプログラムに対する変更チェックや、SODに

関してあらかじめルールを設定しておくことによるリアルタイムチェック、権限設定の観点から重要なデータ、トランザクションに対するリアルタイム・アクセス・チェックといった形でのERP統制機能を補強する機能が実装されてきています。

- ・ e-ラーニング機能

内部統制にかかわる従業員教育を支援する機能で、従業員の履修率や確認テストの合格率といった情報を把握できます。

5 「日本版企業改革法によってERPパッケージ導入がどう変わるのか」

いわゆる日本版企業改革法によって、ERPパッケージの導入はどのように変化していくのでしょうか。筆者は、二つの大きな流れがあると考えています。一つは、日本版企業改革法により業務標準化がいっそう進み、標準機能ベースでERPパッケージが導入されやすくなること。もう一つは、国内のみならず海外を含めたグループ企業へのERPパッケージの導入が促進されることです。

前者については、日本版企業改革法の施行により、決算時に従来の決算処理に加えて、内部統制のための検証 / 認証処理が決算期間内に新たに加わってくることになります。そのため、業務の標準化を進めないと検証項目が膨大になり、対応しきれないといった事情が発生することになると考えています(図3)。

従って、業務の標準化をいっそう進める必要性が出てきます。これまでのERP導入では、業務をERPに合わせて標準化するというよりも、ERPにアドオンを行いERPそのものを業務に対応させてしまうアプローチも少なからずあったかと思われます。今後は、日本版企業改革法の観点から、アドオンについてはアドオン開発によって発生する内部統制上のリスクやそのための検証の必要性や、期間内に検証が完了できずに結果として法律に対応できないといったリスクの観点から、アドオン実施の判断が行われるように変わっていくと想定されます。

後者のグループ展開については、日本版企業改革法ではグループ企業全体が対象となるため、海外を

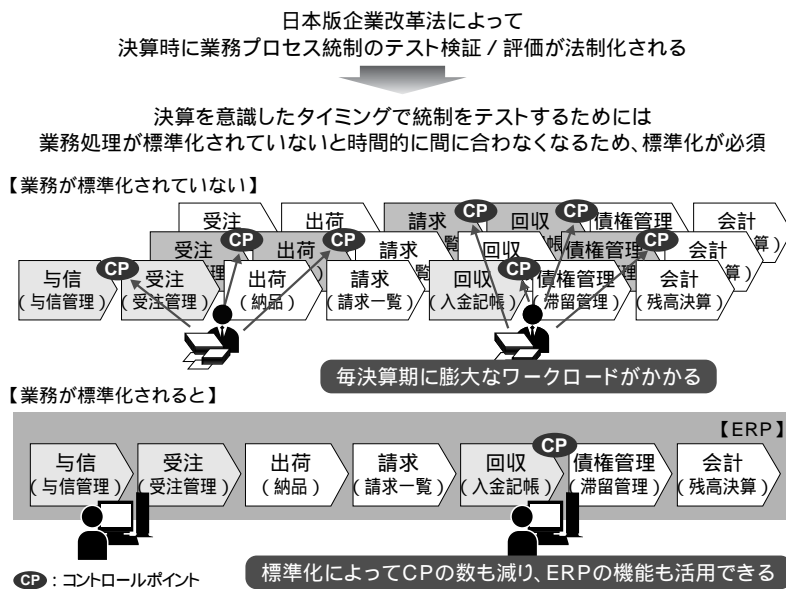


図3. 日本版企業改革法によってBPRの位置付けがどう変わるのか

含めたグループ全体でプロセス標準化を進める必要が出てきます。従来は、海外のガバナンスをなかなか効かせることができず、現地最適の観点で業務規定やプロセスが決定されたり、あるいはシステム化についても現地に任せられたり、目が届かないという面も少なくなかったのですが、今後は、国内のみならず海外のグループ会社についても業務プロセスの透明化・標準化が促進され、海外グループ会社を含めたグループ力の強化を図ることが可能になります。特に海外の法制や業務プロセスに強みを持つERPパッケージを最大限に活用し、グローバルを含めたグループ会社全体のプロセス標準化とガバナンスの強化を狙っていくアプローチが増えてくるでしょう。

6 おわりに

いわゆる日本版企業改革法への対応に関して、ERPを活用することは有効な手段といえます。それにより業務標準化がよりいっそう進み、ERPの標準機能ベースでの導入やグループガバナンスの向上を目指したERPのグループ導入といった動きが出てくると考えられます。また、将来の間接業務のアウトソーシング化による本業への集中やグループの情報統合によるKPI(Key Performance Indicator : 業績評価指標)と連動させたグループ全体の指標管理などに取り組むことで、経営の“見える化”の実現にもつながっていくことが想

定されます。

日本版企業改革法への対応を、単なる文書化で終わらせるのではなく、それを好機と見なしてERPをうまく活用することによって、業務の有効性・効率性の向上や内部統制レベルの向上といったことに加えて、将来のグループガバナンスの向上や経営の“見える化”を目指すといった、今後を見据えた目標をいかに設定するかが重要ではないかと考えられます。

[参考文献]

- [1] Information Systems Audit and Control Association, IT Control Objectives for Sarvanes-Oxley、Information Systems Audit and Control Association, 2004
- [2] 石島隆、情報システムの内部統制、中央経済社、2005年
- [3] 日本公認会計士協会監査基準委員会、JICPAジャーナル、第一法規、2002年
- [4] 八田進二ほか、内部統制の総合的枠組み、白桃書房、2005年