

内部統制報告制度への対応負荷を 下げるために

Hiro Business Solutions 株式会社

代表取締役 広川 敬祐

(公認会計士)

■ 2006年に日本版SOX法を含む金融商品取引法が施行されて5年が経ちました。3月決算の会社では過去2回内部統制報告書を提出し、2012年6月には4回目となる状況です。企業にとって日本版SOX法への対応負荷が大きくなっています。

■ 金融庁は、2011年3月30日、J-SOX(内部統制報告制度)を簡素化・明確化する方針を打ち出した文書を公表し、内部統制監査や内部統制の運用の効率化、中堅・中小の上場企業に対する簡素化などを実施しようとしています。

■ 当書では、日本版SOX法に対応する業務に関して、現状の対応状況の分析、関係者との意見交換等を通して、貴社の負荷を低減するための提案をさせていただきます。



絵でみる

内部統制で 仕事は こう変わる!

青山学院大学 教授
堀内正博 [監修]
広川敬祐 [著]

**現場の気になる 85 まとめて解説!**

日本能率協会マネジメントセンター

- 第1章 内部統制とは何だろう?
- 第2章 内部統制で日常業務はこう変わる!
- 第3章 内部統制で販売はこう変わる!
- 第4章 内部統制で購買はこう変わる!
- 第5章 内部統制で業務管理はこう変わる!
- 第6章 内部統制で経理はこう変わる!
- 第7章 内部統制で資産管理はこう変わる!
- 第8章 内部統制でコンピュータのセキュリティはこう変わる!



業務が
変わることを
勉強するのだ!

課長!!
ご教示
ありがとうございます



現場のための、内部統制本! 2008年度からスタートした「内部統制報告制度」は、日々の仕事に思いがけない影響を与えます。『交際費の事後申請が認められない』『指定業者以外から購入できない』といったことが、現実になってきます。本書はこれら内部統制の現場への影響を、1項目2ページ・85項目にまとめました。

第3章 内部統制で販売はこう変わる!

- 3-1 販売代理店の管理に特に注意が注がれる
- 3-2 リポートは定期的に内容を確認し、透明性を確保する
- 3-3 新しい顧客との取引はすべて審査する
- 3-4 得意先の信用調査を実施することが不可欠になる

.....



「・・・日本の内部統制監査には、ダイレクトレポーティング(DR)がない。企業の内部統制報告書を監査法人はチェックするだけで自ら検証できない。いわばダルマ状態だ。『DRをやらずにどうやって監査をするのか?』との困惑の声は多い。・・・(略)

内部統制のメリットは今まで頭の中で対応してきた業務を文書化して「見える化」させること。・・・(略)

ルールが明確化されると、逆に抜け穴も見付けやすくなるもの。不正はいままで以上に巧妙になろう。」

(週間東洋経済 2006年9月30日号より)

SOX法は、2002年のワールドコム事件(2001年末のエンロン事件の後)、
当時の中間選挙(2002年秋)対策として急いで作ってしまった悪法

絵でみる 内部統制で仕事はこう変わる! P16 参照

日本版SOX法の振り返り

内部統制報告制度の本質的欠陥

一般的な日本版SOX法の対応

日本版SOX対応作業の留意点

内部統制が有する性格(キャラ)

- 「何を」やればいいのか、考え方が人によって異なる。
- 「どこまで」やればよいのか、確定しにくい。
- 徹底を図ったとしても不祥事は起こりうる。
- 一過性のものではなく、継続的に行っていく必要がある。
- 効果を測定しにくい。
- 強制されるより、本来、自発的・主体的に行うべきもの。



これらの「キャラ」(性格)を有する
日常的な何かといえば・・・

- 「健康診断」や「人間ドック」と共通する点が多い。本当に大事なのは普段からの心掛けと生活姿勢(暴飲暴食しない、十分な睡眠、適度の運動等)。
- 自発的・主体的に進めるべき「本来の内部統制」と、ミニмум・スタンダードというべき「制度対応の内部統制」とのメリハリをつけることが重要。

- ① トップダウン型のリスク・アプローチの活用
- ② 内部統制の不備の区分
- ③ ダイレクト・レポーティングの不採用
- ④ 内部統制監査と財務諸表監査の一体的実施
- ⑤ 内部統制監査報告書と財務諸表監査報告書の一体的作成
- ⑥ 監査人と監査役・内部監査人との連携

**これらが、米国SOX法と違った
日本版SOX法の特徴だと言ってるが実態は？**

金融庁が公表した「11の誤解」

誤解のポイント	誤解例
米国SOX法と同じなのか	米国SOX法のような制度が導入される
特別な文書化が必要なのか	内部統制のためにフローチャートなど新たに特別な文書化作業を行わなければならない
すべての業務に内部統制が必要なのか	どんなに小さな業務プロセスでも内部統制を整備・評価しなければならない
中小企業でも大がかりな対応が必要か	米国では中小企業にも配慮する動きがあるが、日本では中小企業でも大企業と同様な内部統制の仕組みが必要である
問題があると罰則等の対象になるのか	内部統制報告書の評価結果に問題がある場合、上場廃止になったり、罰則の対象になる
監査人等の指摘には必ず従うべきか	内部統制の整備・評価は、監査法人やコンサルティング会社のいう通りに行わなくてはならない
監査コストは倍増するのか	財務諸表監査に加えて新たに内部統制監査を受けるため、監査コストは倍増する
非上場の取引先も内部統制の整備が必要か	上場会社と取引すると、非上場会社でも内部統制を整備・評価しなければならない
プロジェクトチーム等がないと問題なのか	内部統制報告制度に対応するためのプロジェクトチームがない場合や、専門の担当者がいない場合は、問題(重要な欠陥)だ
適用日(2008年4月1日)までに準備を完了する必要があるのか	2008年4月から内部統制報告制度が適用されるので、もう間に合わない
期末のシステム変更等は延期が必要か	内部統制の評価のために、期末に予定していたシステム変更や合併などの再編を延期しなければならない

このような文書が公表されるほど
多くの企業が混乱した

日本で開示された重要な欠陥

8月期決算企業の内部統制報告書が出そろった。2009年12月1日現在、インデックス・ホールディングス、USENの2社が「重要な欠陥」を開示した。加えて6月期決算企業のイデアインターナショナルが訂正内部統制報告書を提出し、重要な欠陥を開示した。重要な欠陥を開示した企業は累計71社（「不備があり、内部統制は有効でない」と開示した1社を含めると72社）となった。

出典：内部統制jp 日経ITpro（2009年12月）

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20091201/341338/?ST=tousei>

内部統制報告書を提出した企業は累計で2977社。重要な欠陥を開示した企業の割合は約2%

重要な欠陥を公表した理由は

- 経営陣や社員の不正
- 経理担当者の知識不足や人員不足による経理ミス
- コーポレートガバナンスの欠如

などさまざま。

- J-SOXへの対応が完了しなかったことを理由に挙げた企業も多い。

そして、2010年以降内部統制は話題にもならなくなった・・・。
（2010年6月、重要な欠陥の開示企業は22社）

結果として各社で起こったこと

- やたらと職務分掌や承認が増えた（業務効率が低下）
- あれもこれもとリスクを洗い出す（運用状況評価の負荷増大）
- 文書化が目的と化した（不要な投資）
- 監査法人の言いなり（主体性なし）
- 内部統制対応を外部に丸投げしている（対応コスト増加）
- やたらと対象範囲が広がった（終わりが見えなくなった）
- 責任者や担当が決まらない（モチベーションの低下）
- 内部統制基本方針や計画書がまとまらない（社内で混乱）
- 普段から仲が悪い人の意見が合わずに社内でケンカ（負の活動に）

日本版SOX法の振り返り

内部統制報告制度の本質的欠陥

一般的な日本版SOX法の対応

日本版SOX対応作業の留意点

- ・ **ダイレクトレポーティングを廃止したこと**
 - － 米国批判を参考にしたが、監査のあり方がかえって混乱
- ・ **構成要素に「ITへの対応」を入れたこと**
 - － 財務報告の義務化とIT統制の関連が飛躍しすぎ対象範囲が広がった
- ・ **ITベンダが2000年問題以来の特需と騒いだこと**
 - － バブルの教訓を学ばず市場を煽ったこと
- ・ **法制化にも関わらず実施基準の策定が遅れたこと**
 - － 企業側の解釈が大きくぶれてしまったこと
- ・ **法制化対象企業に規模が考慮されていないこと**
 - － 大企業の内部統制と中小企業の内部統制は性格が異なる
- ・ **本来、自発的な「内部統制」の構築を法制化したこと**
 - － これは「内部統制」ではなく「外部統制」という

ダイレクトレポーティングを不採用にしたが

曖昧にするのは日本の風土（監査が馴染まない）

- ・京都での商談例
「考えときます・・・」（←断られてる）
- ・「美人」というより「個性的」
傷つくようなことは明言しない

ダイレクトレポーティングの排除

- ・親（経営者）が子（会社の内部統制）を評価し
「**ここが悪い**」と正式に表明するだろうか
- ・監査人は何を監査する？
会社の内部統制評価の仕組み？
悪いとわかったらどうする？（直接監査する？）

「不適正」は「適正」よりも多くの理論武装、確証が必要

- ・悪いことに関する客観性、説得力が要る
- ・日経新聞をはじめ、専門誌に事例として登場する

・監査といえども契約（商売）

「何を」「どこまで」ということがはっきりせず、「不適正」も表明できず、結局、形式要件だけを満たして適正意見を表明してしまうのがオチ

・重要な欠陥を開示するのも一つの手段（意見は適正となる）それほど、世間は騒がない。アメリカでは株価への何の反応もないとか。

・または会社と喧嘩して監査契約の解除または意見不表明

内部統制監査を義務化しても不祥事は起こり得る

内部統制の限界

- － 経営者不正
- － 共謀
- － 予期せぬこと

「個人」の問題に言及していない

- － 倫理／モラル／教育
- － 悪いことをしようと思う限り続く
- － 悪いことをするのが損だと認識すべき

会計は意見の賜物

- － 資産／負債の評価
- － 繰延税金資産の資産性
- － 取捨選択可能な会計処理

- 
- 
- 
- ・ オリンパス、大王製紙
 - ・ 西武鉄道、カネボウ
 - ・ 東京三菱銀行の派遣社員の着服
 - ・ 日興コーディアル
 - ・ ネクストウェア
 - ・ ライブドア／村上ファンド
 - ・ 談合
 - ・ 住宅供給公社のチリ人女性への横領

 - ・ 多くの不祥事の原因

- ・ 大和銀行ニューヨーク支店事件
- ・ りそな銀行／足利銀行
- ・ エンロン／ワールドコム
- ・ メディアリンクス／ソフトウェア業界

誰も喜ばなかった内部統制の法制化



情シス 営業 経理 経営者
生産 総務
従業員 投資家
人事 人材派遣業
監査法人

学者

ソフトウェア会社

コンサルタント会社



ただし、
少し得した人がいたかもしれません・・・。

しかし、現場の担当者は？

法対応をしていく必要があります。どうしましょうか？

基本方針を定め、特に、評価対象範囲の理論形成に注力を注ぎましょう。

監査人に対しては、むかついても「ハイハイ」と対処していく方が、結局、効率がよい。
ただし、場合によっては監査人交代(担当者替含む)も視野に入れておきましょう。

大事なところでは社長に出てもらうようにしましょう。サラリーマンは社長の言うことを聞く。

当初思った夢物語(業務の効率化の実施、業務プロセスの見直しなど)は、いったんあきらめて
法対応に専念していきましょう。他の課題は別体制で実施していくのが得策。

重要な欠陥の開示なし、監査意見の無限定適正、この2点をゴールとしましょう！

キーコントロールを減らそうとか、評価方法のセルフチェック化などの
負荷低減策を講じていきましょう。

日本版SOX法の振り返り

内部統制報告制度の本質的欠陥

一般的な日本版SOX法の対応

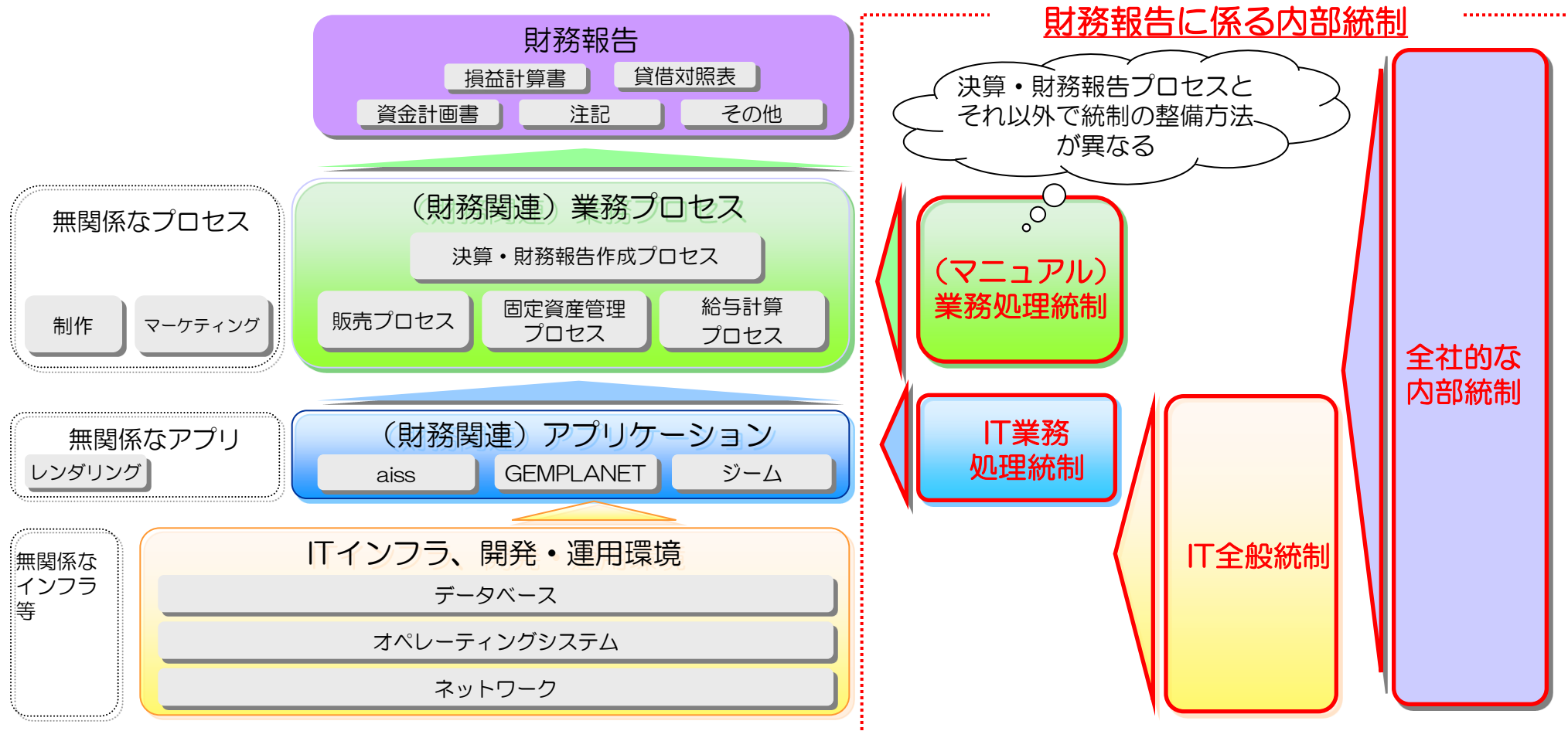
日本版SOX対応作業の留意点

財務報告に係る内部統制の構築・評価・監査 (JSOX対応の原点は実施基準の3枚の参考図)



J-SOX法の全体像

J-SOX法では、財務報告に係る内部統制を『全社的な内部統制』、『業務処理統制』、『IT業務処理統制』、『IT全般統制』に分け、これらを整備・運用することを求めている

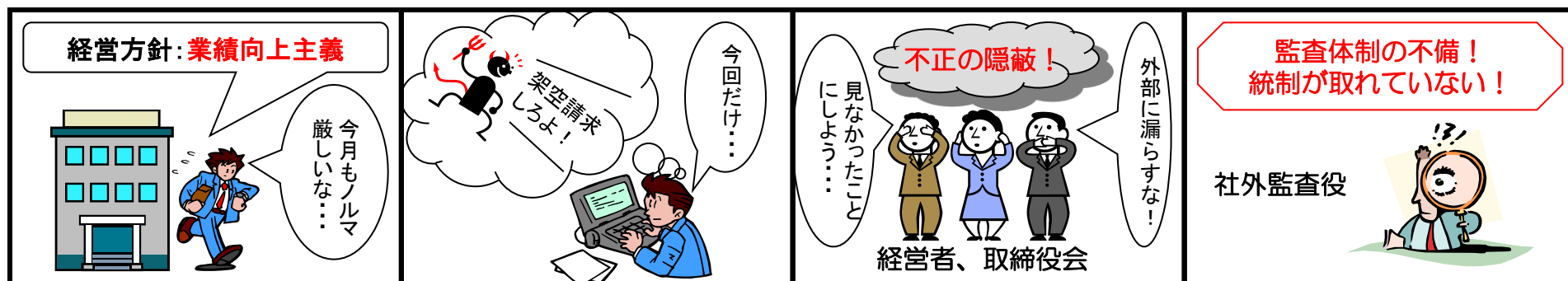


J-SOX法への対応 …各統制の具体例 ①

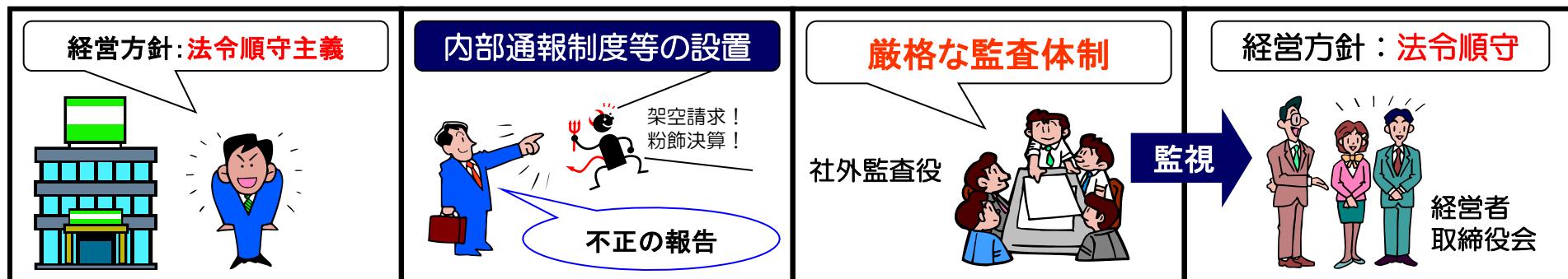
■全社的な内部統制

『全社的な内部統制』は、企業全体に広く影響を及ぼす組織の基本的な統制として、他の3つの統制が機能するための基盤となる。

全社的な内部統制ができていない例



全社的な内部統制ができている例



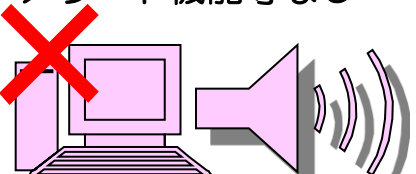
J-SOX法への対応 …各統制の具体例 ②

■業務処理統制

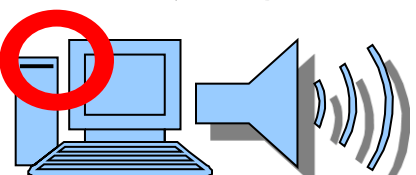
■IT業務処理統制

『業務処理統制』と『IT業務処理統制』は、業務プロセス上で財務報告の適正性に影響を及ぼすリスクに対する統制として機能する。

業務処理統制、IT業務処理統制ができていない例

 受注データ 入力	データ入力ミス発生！ アラート機能等なし 	チェック・承認 なし 	財務諸表作成  適正性 なし
---	--	---	---

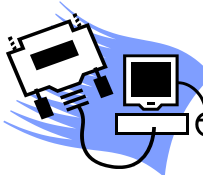
業務処理統制、IT業務処理統制ができている例

 受注データ 入力	データ入力ミス発生！ アラート機能等あり 	チェック・承認 あり 	財務諸表作成  適正性 あり
---	--	---	---

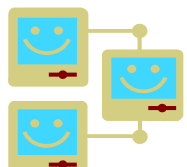
■ I T全般統制

『I T全般統制』は、I T業務処理統制が有効に機能するためのI T環境を整える役割を担うことにより、財務報告の適正性の確保に対して間接的に寄与する。

I T全般統制ができていない例

開発	セキュリティ	運用	委託管理
 レビュー漏れ テスト不十分 ↓ 多数のバグ の潜在	 権限が無い者 からの不正 アクセス	 属人的業務が 原因の作業 ミス多発により 正確性が低下	 ベンダーとの 責任境界 不明瞭による 作業漏れ

I T全般統制ができている例

開発	セキュリティ	運用	委託管理
 標準に基づく 適切な開発 手続き	 的確なI D管理 アクセス制御	 標準化された プロセスに 基づく、的確な 運用管理により 正確性が向上	 明確化した 責任境界に 基づくベンダー 管理

経営トップの合意 責任者の明確化

- (1) 組織、規則をどう整備するか
- (2) 内部統制を実施していく体制・責任者
- (3) 内部統制を構築する期間
- (4) グループ企業全体を見据えた構築
- (5) 内部統制の限界と構築・運用の費用対効果の測定

内部統制構築ステップ

内部統制の
基本方針策定

評価範囲
の決定

全社的な
内部統制の
評価

業務プロセスに係る内部統制の評価
対象プロセスの決定
取引の流れの文書化
リスクと統制の識別と文書化
統制の運用評価
重要な欠陥の特定

有効性の
判断と
重要な欠陥の
是正

大切な こと

目的とゴールの明確化

関係者全員への理解の浸透

体制の確立・社内への周知徹底

全体(長期間)と直近スケジュール

社内人材の確保

予算の承認、効果の認識

＜プロジェクト計画＞

作業計画書
各種研修資料
内部統制構築基本方針書

＜現状調査＞

規程文書類一覧表
関係会社一覧表
業務プロセス／サブプロセス一覧表
委託業務一覧
現行システムの概要
システム一覧表(ハードウェア)
システム一覧表(アプリケーション)
業務プロセスとシステムとの対応表(ハードウェア)
業務プロセスとシステムとの対応表(アプリケーション)

＜評価範囲の策定＞

全社統制「評価対象会社」選定
業務処理統制「評価対象会社」選定結果
重要な勘定科目選定結果
勘定科目と業務プロセスとの関連付け
質的に重要な業務プロセス選定結果

＜パイロット導入＞

作業ガイド(ガイダンス)
全社統制チェックリスト
セルフアセスメントシート
業務処理統制文書(業務フロー、業務記述書、RCM)
職務分離表
決算・財務報告統制文書
業務処理統制の評価結果
IT全社統制チェックリスト
IT全般統制チェックリスト

＜運用評価＞

ウォークスルー文書
テスト定義書
テスト実施計画書
テスト実施結果報告書
改善項目管理表

＜全社展開に向けた準備＞

文書化ツールの選定
全社展開作業計画
次年度計画書

日本版SOX法の振り返り

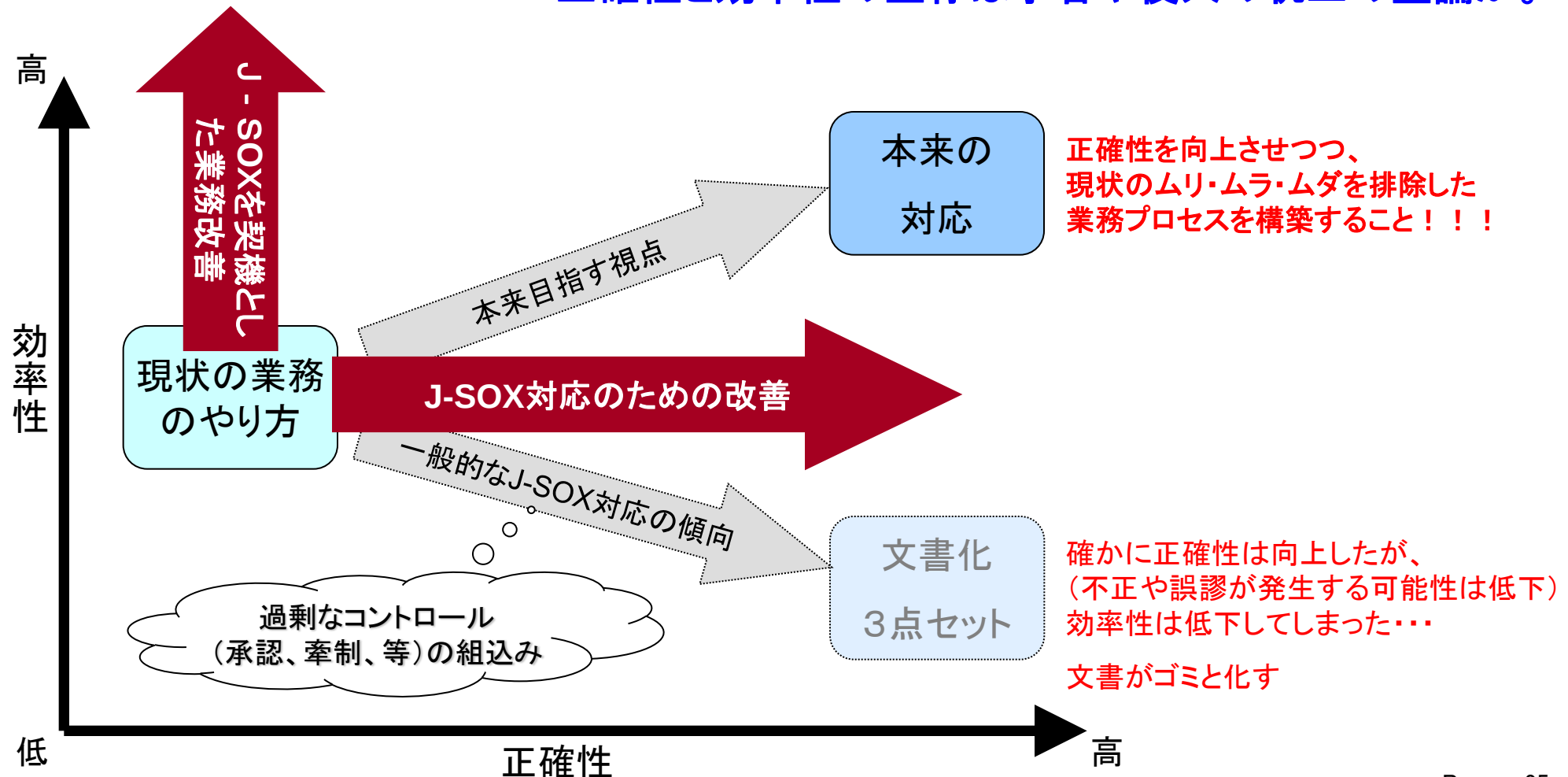
内部統制報告制度の本質的欠陥

一般的な日本版SOX法の対応

日本版SOX対応作業の留意点

業務の正確性と効率性の並存

掛声としてはよかったが、実態はほとんど皆無。
正確性と効率性の並存は学者や役人の机上の空論か。



日本版SOX法対応で気をつけたいこと

安くあげようとケチったが、結局、高くついてしまった(安物買いのなんとやら) …… 手戻りによる

末端にまで伝わるべきことがうまく伝わらない(バスでの伝言ゲーム) …… 全社展開で起る可能性

法対応できればいいと始めたが、途中でコロコロ変わる(方針変更) …… 監査法人との調整が必要

将来の変化に耐えられない(今しか見ていない) …… 行き当たりばったりの対応

あれもこれもと範囲が広がる(收拾がつかない) …… 計画が甘い。法制度の理解が足りない

社内で意見が合わず、ケンカになる(協力すべきはずが元も子もなくなる) …… リーダーシップの欠如

一過性で終わる(例:ぶら下がり健康器) …… 一時的なものではないとの認識が必要

実施基準の「公認会計士等による検査の水準とコスト負担の考慮」では、以下の6つのことが取り上げられているが、特に最初に着目する。

- トップダウン型のリスク・アプローチの活用
- 内部統制の不備の区分
- ダイレクト・レポーティングの不採用
- 内部統制監査と財務諸表監査の一体的実施
- 内部統制監査報告書と財務諸表監査報告書の一体的作成
- 監査人と監査役・内部監査人との連携

■トップダウン型のリスク・アプローチの活用

経営者は、内部統制の有効性の評価に当たって、まず、連結ベースでの全社的な内部統制の評価を行い、その結果を踏まえて、**財務報告に係る重大な虚偽の表示につながるリスク**に着眼して、必要な範囲で業務プロセスに係る内部統制を評価することとした。

といいつつも、結局あれもこれもと範囲が広がった。なぜか。

ー基本方針(評価対象範囲)が定まっていない。

例えば、

ー評価対象プロセスは幾つですか？

ーキーコントロールは幾つですか？

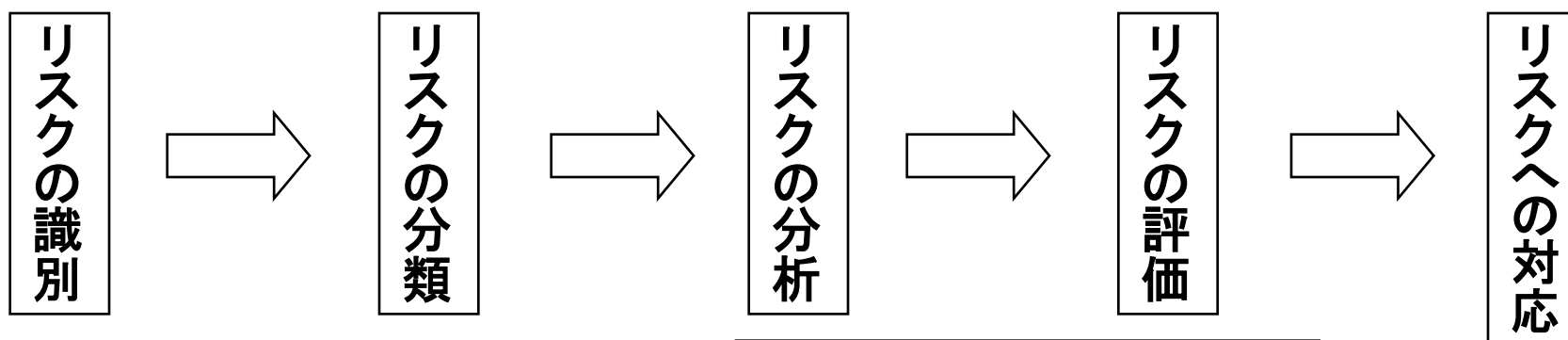
ーIT統制の対象となるシステムは何ですか？

これらが即答できない = 基本方針が定まっていない。

ー監査人に対してはビクビクせず、はっきりと物言って調整する。

実施基準に書かれている「リスクの評価と対応」

リスクとは、組織目標の達成を阻害する要因をいう。具体的には、天才、盗難、市場競争の激化、為替や資源相場の変動といった組織を取り巻く外部的要因と、情報システムの故障・不具合、会計処理の誤謬・不正行為の発生、個人情報及び高度な経営判断に関わる情報の流出または漏洩といった組織の中で生ずる内部的要因



全社的なリスクか
業務プロセスのリスク

過去に生じたリスクか
未経験のリスク

識別・分類したリスクについて、当該リスクが生じる可能性及びリスクがもたらす影響の大きさを分析し、当該リスクの重要性を見積もることとなる。その上で、見積もったリスクの重要性に照らして、対応策を講じるべきリスクかどうかを評価する。**組織は、識別・分類したリスクのすべてに対応策を講じるのではなく、重要性があるものについて対応策を講じることになる。**

ところが・・・(次頁へ)

実施基準に書かれている「リスクの対応」

リスクへの対応とは、リスクの評価を受けて、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをいう。リスクへの対応に当たっては、評価されたリスクについて、その**回避、低減、移転または受容**等、適切な対応を選択する。

回避

リスクの原因となる活動を見合わせ、又は中止すること
損失の発生が懸念される部門を売却
有望でない新規市場への進出を断念する
収益の悪化が予想される生産ラインを撤廃する

低減

リスクの発生可能性や影響を低くするため、新たな内部統制等を設けるなどの対応をとること

移転

リスクが発現した場合に、その影響を他者に負担させることで影響を低くすること
保険に加入して、火災や地震による損害を少なくする
デリバティブによって、為替リスクや金利リスクをヘッジする

受容

対策せずにリスクを受け入れること。

リスクへの対応費用が効果を上回る場合、リスクが顕在化した後でも対応が可能との判断

日本版SOX法の対応が過剰になってしまった原因

- 関係者がJSOXに関する正しい知識を持っていない
- 計画や評価方法が文書化されておらず関係者が混乱してしまう
- 無難に進めようと過剰な評価対象範囲になってしまう
- 過剰な統制を施してしまう
- 監査人とのコミュニケーションはうまくいっていない
- 整備状況と運用状況の評価時期が適切でない
- 会社テストと監査人テストのバランスが悪い

日本版SOX法対応(義務化)と本来の内部統制(自発的・主体的に行うもの)とのメリハリをつけること

- 法対応としての範囲を明確にする
- 始める前に「計画」を文書化し、関係者の合意をとること
- 100%を求めない

監査法人の担当者とはよく連携をとること

- 「何を」「どこまで」は結局主観になりがちなので、監査法人の担当者とはよく連携をとる(推奨:アドバイザー契約締結)

自社主体で進める

- 人がいなくなっている状況はあるが、「**内**でできないことが**外**でできるはずがない」と肝に銘じて工夫する
- 「内部統制」は、内部主体にやっていくもの(**外部統制**ではない)

ビジネスとITに精通する専門家がご提供します。

IFRSへの対応は経理部門の担当者だけでなく、企画部門、システム部門、経営管理者、監査人等の利害関係者と調整ができるレベルの人が担当します。

広川 敬祐 のご紹介

<略歴>

1984年－1987年 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京
1987年－1994年 英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪
1994年－1998年 SAPジャパン株式会社
1998年－ Hiro Business Solutions 設立

日本公認会計士協会東京会常任幹事、日本公認会計士協会IT委員を歴任

<主な業務経験>

- ・大手企業の会計監査(約50社)
- ・ERPの連結会計システム構築(約30社)
- ・会計システム構築(約10社)
- ・ERPシステムプロジェクト管理全般
- ・ERPシステムのプロジェクト計画立案
- ・管理会計システム構築基本設計



～ 日本版SOX法対応に求められる資質 ～

会計知識が十分にあること

ITにも通じていること

関係者と調整できること

人脈が広いこと

プロジェクト管理ができること

(英語ができること)

当書にご関心をお寄せいただいた場合、ご遠慮なくご連絡下さい。
ご相談、問い合わせは無料です。



〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-6-3 日比谷瀬川ビル8階
Hiro Business Solutions 株式会社

<http://www.hbs.gr.jp/>

問い合わせ先 .03(3591)2840
info@hbs.gr.jp

当書に記載の内容は予告なく変更する場合があります。予めご了承下さい。