

有効性評価を着実に推進する “内部統制リテラシー”に基づくIT活用



日本マネジメント総合研究所 理事長

戸村 智憲 氏

金融商品取引法の内部統制報告制度により、多くの企業が2008年4月から内部統制整備・評価の正式運用を開始しました。そこでは金融庁の実施基準にも示された「全社的な内部統制の評価」と、その評価に基づく「業務プロセスに係る内部統制の評価」を通じて内部統制報告書の作成と公開、外部監査の実施に至る一連の取り組みが求められています。今回は、内部統制のスペシャリストとして多くの企業を支援してきた戸村氏に、内部統制の有効性評価を進める際のポイントとITツール活用の重要性について伺いました。

内部統制報告制度の“試行”で顕在化した 全社的な内部統制に起因する“隠れたコスト”

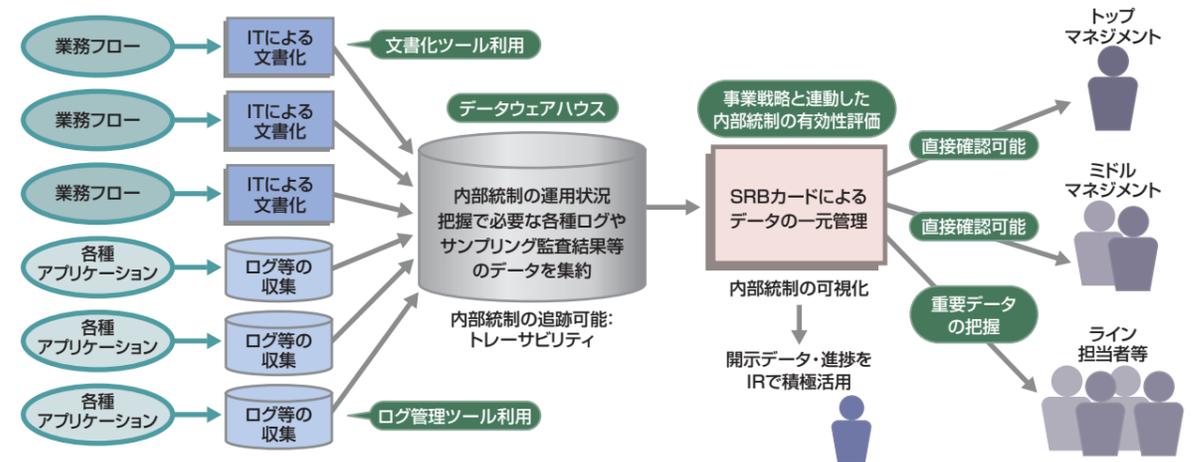
「いくら業務プロセスの統制機能が優れていても、その前提となる全社的な内部統制が不十分であれば、内部統制の有効性は極めて低いと評価されてしまいます。そうなると、監査で要求されるサンプリング件数が一般的な25件より多くなり、結果としてテスト工数が増加することになります。つまり、業務プロセスの内部統制だけでは想定できない“隠れたコスト”が顕在化したということです。企業の内部統制を城に例えるなら、全社的な内部統制が石垣であり、業務プロセスの内部統制はその上に作られる天守閣に該当します。正式運用を迎えた企業は天守閣だけではなく、その土台となる石垣を堅牢な作りすることに、もっと注目すべきでだと言えるでしょう」

戸村氏はまず、企業が内部統制の有効性評価を進めていく上で、全社的な内部統制がカギを握ることを強調します。具体例として挙げた隠れたコストとは、金融庁の実施基準にも示された「全社的な内部統制評価結果が有効でない場合には、当該内部統制の影響を受ける業務プロセスに係る内部統制の評価について、評価範囲の拡大や評価手続を追加するな

どの措置が必要となる」ということです。2008年3月までの試行でも、この全社的な内部統制の評価に起因する課題が数多く見られました。

ここで戸村氏が指摘するのが、金融庁の実施基準に示された「全社的な内部統制の評価」に基づき「業務プロセスに係る内部統制の評価」を実施するというアプローチや、その基本的な考え方のベースとなっている日本版COSO (Committee Of Sponsoring Organization) モデルの趣旨を読み解く力を養うことの重要性。具体的には、日本版COSOモデルが定義する内部統制の4つの目的と6つの基本構成要素を理解した上での取り組みが求められるということです。

「日本版COSOモデルが内部統制の目的としている業務活動の有効性および効率性、法令遵守、資産の保全を目指した活動は従来から進めてきたものであり、金融商品取引法が、それを補うために財務報告の信頼性担保を企業に義務付けたというのは必然的な流れです。つまり内部統制を、制度対応という狭い意味で捉えるのではなく、本来の目的やその実現に必要な要素を理解した取り組みがなければ、有効性のある内部統制を整備することはできない。そうした全体を読み解く“内部統制リテラシー”を身に付けていくことが重要だということです」



■内部統制の有効性評価で求められるIT活用の概念図 出典：日本マネジメント総合研究所

ログ管理による発見的統制が 内部統制有効性評価の“最後の砦”

戸村氏によれば、内部統制リテラシーを身に付け、全社的な内部統制の重要性を認識することで、日本版COSOモデルの重要な構成要素の1つである「リスクの評価と対応」を実施するための施策も明確化されるといいます。

「リスクの評価と対応でどの企業にも共通するのは、入口と出口を塞ぐ必要があります。入口とはアクセス管理やID管理などによる予防的統制を指しますが、内部統制では、予防的統制をすり抜けたリスクが社外に流出する出口にも目を向ける必要がある。それが発見的統制であり、具体例がログ管理です。ここで重要なのは、ログという記録を残すことだけではなく、早期発見と早期是正を可能にするPDCAサイクルを確立することにあります。例えば火災が発生した際に必要なのは、火災を早期に発見し、被害を最小限にとどめることにある。実際に米国では、その対応の可否が監査上のポイントであり、ログ管理が内部統制の“最後の砦”になっているといっても過言ではありません」

戸村氏は、こうした施策を推進する上で、IT活用が有効だという点も強調します。そこで求められるのは、内部統制リテラシーに基づき、自社にとってのITツールの必要性や用途を明確にした主体的な活用。戸村氏は、それを実現するための仕組みとしてSRB (Strategy Risk Balanced) カードという理論を提唱しています。これには、内部統制が事業戦略と乖離してはならないという考え方がベースにあります。

「内部統制の目的の1つが業務の有効性および効率性にある以上、内部統制に関わる意思決定は、業務の前提となる事業戦略と連動して行われるべきです。つまり企業は、事業戦略上のKPI (Key Performance Indicator) と内部統制上のKRI (Key Risk Indicator)、KCI (Key Control Indicator) のバランスを取った最適解を求める仕組みを整備していく必要がある。それを具現化するのがSRBです。例えばログ管理は、事業戦略という観点からKRIを設定し、重点的な統制の対象や取り組みを明確にするという点では、説明責任を果たすIR活動にも生かすことができる。企業は“やらされ感”ではなく“納得感”を育むことで社員のモチベーションを向上させる、主体性のあるIT活用を模索していくべきです」

PROFILE

戸村智憲 (とむら・ともり)

早稲田大学卒業。米国MBA修了(全米優秀大学院生受賞：トップ0.5%の院生が受賞)。国連にて戦略立案エキスパート・リーダー、国連職員研修特命講師、国連環境会議事務局日本代表、内部監査業務を担当。その後、民間企業に転出し、企業役員・内部監査室参事役を経て、BSCコンソーシアム公認BSCコンサルタントに招聘される。内部統制・SOX法関連のスペシャリスト資格である公認不正検査士(CFE)を取得。J-SOX対応促進協議会顧問、経営行動科学学会理事、日本産

業・組織心理学学会会員、組織学会学会員、ビジネスモデル学会運営委員、日本人材マネジメント協会正会員として実務にあたるほか、幅広い学術活動も行っている。著書に『リスク過敏の内部統制はこう変える』、『あなたをとりまく内部統制 日本版SOX法』、『SOX法・内部統制対策の真髄 第4世代バランス・スコアカード(実践編)』など。
http://www.jmri.jp