

2年目以降のJ-SOX対応と内部監査

——「肝心なことは何か」を問いかけよう！

関西研究会No.16

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会（I I A-J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。当研究報告書は、C I Aフォーラム関西研究会No.16が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

1. はじめに

平成20（2008）年4月1日以降に開始する事業年度から「内部統制報告制度」（以下、「J-SOX」という）が適用され、既に多くの、上場会社等が金融庁へ内部統制報告書の提出を行ったことと思われる。

おそらくほとんどの企業が準拠したであろう我が国における内部統制の構築・評価の指針である「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、「実施基準」という）では、「内部統制に関係を有する者の役割と責任」として、内部監査人が内部統制のモニタリング機能を担う旨が明記されている。我々、C I Aフォーラム関西研究会No.16（以下、当研究会）のメンバーも、ここ2、3年間はJ-SOX対応に多大な時間と労力を費やしてきた。

金融庁の発表では、平成21年度3月決算会

社（内部統制報告書提出会社：2,670社）のうち「重要な欠陥」を開示した企業は56社（2.1%）にとどまっており、9月末までの開示を含めても64社程度である。しかし、「内部統制報告書および内部統制監査報告書の評価結果を“○”とすること」のみを至上の目的としてしまい、「内部統制を強化することにより企業価値を高める」というJ-SOX本来の目的を見失ってはいないだろうか。

すべてが手探り状態の中でどうにか初年度が終わり、制度対応に関する様々な問題点（例えば、作業の非効率や形骸化、不明瞭な費用対効果等）が見えてきた企業も少なくない。形式的に「内部統制は有効」と結論付けたところで、このまま2年目を迎えれば「慣性の法則」により、今後も「実りの少ない非効率な活動」を繰り返すことになりかねない。業務の可視化や管理体制の強化等、少なからずメリットもあるJ-SOXを、このまま費用対効果が見えない“お荷物”としてしまうのか、それとも企業の命運を握る“価値ある

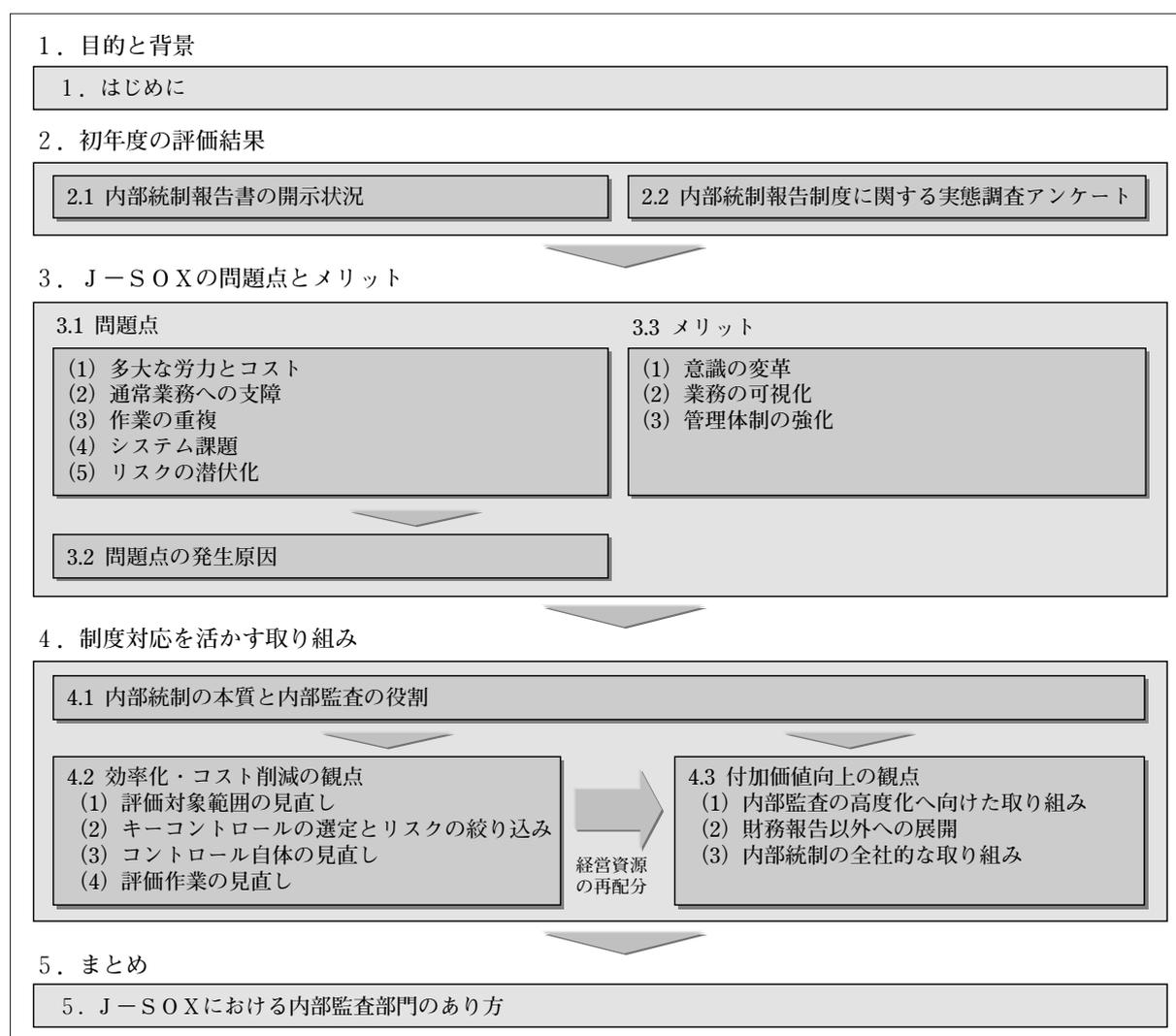
取組み”へと発展させるのか、今まさにその“分岐点”に立たされていると我々は考える。

よって、当研究会ではJ-SOX初年度の結果と制度の本質を踏まえながら、問題点が生じた原因とその解決策、更には「J-SOX対応のあるべき姿」について考察を行う。併せて、J-SOXにおける内部監査部門のあり方についても再考し、当研究会としての提言を行いたい。

2. 初年度の評価結果

手探りと混乱の中で始まったJ-SOX初年度を終えてどのような結果になったのかを、

【本レポートの構成】



(出典：当研究会)

上場企業の約7割強を占める3月決算会社について、「内部統制報告書の重要な欠陥等の開示状況」及びあずさ監査法人が実施した「内部統制報告制度に関するアンケート」(平成21年6月実施)の結果を基に考察を行った。

2.1 内部統制報告書の開示状況

先述のように、平成21年3月決算会社(2,670社)のうち、評価結果に「重要な欠陥があり、内部統制は有効でない」と記載した会社は56社(2.1%)となっており、米国企業改革法404条の適用初年度における割合(16%)と比較して大幅に低い数値となっている。これは、米国の反省を踏まえて各企業があらか

じめ十分な対応を行ったことと、「不備の評価」に関する判断基準が曖昧なため厳しい判断を避けたことが原因ではないかと推測されている。

一方、「内部統制の評価結果を表明できない」とした会社は9社(0.3%)となっている。なお、「内部統制は有効」を記載した2,605社のうち、やむを得ない事情により評価対象から一部を除外した領域があった会社も8社見受けられた。

これらを売上高層別に分類すると、図表1のようになる。売上高が50億円未満の小規模企業で重要な欠陥の割合が高くなる傾向が見られるが、制度導入が決定された当初に懸念されていたほどの事態には至らなかったといえる。

2.2 内部統制報告制度対応に関する実態調査アンケート

あずさ監査法人が3月決算の全国の上場企業を対象として2009年6月に実施したアンケートでは、初年度の制度対応にかかった負荷や検出した不備の数等の項目が含まれている。ここではその一部を紹介し、制度対応の問題点を考えていく上での参考としたい。

<図表1>内部統制報告書の評価結果(売上高層別)

| 連結売上高 | 重要な欠陥 | | | 不表明 | | | 評価範囲の制約 | | | 上場会社数 ※2 |
|---------------|-------|---------|-------------|-----|-------|-------------|---------|-------|-------------|-------------|
| | 会社数 | 構成比 | 上場会社数に占める割合 | 会社数 | 構成比 | 上場会社数に占める割合 | 会社数 | 構成比 | 上場会社数に占める割合 | |
| 5,000億円以上 | 2 | 3.5% | 1.0% | 0 | — | — | 1 | 12.5% | 0.5% | 207 |
| 1,000～5,000億円 | 8 | 14.0% | 1.6% | 2 | 22.2% | 0.4% | 2 | 25.0% | 0.4% | 510 |
| 500～1,000億円 | 7 | 12.3% | 2.0% | 1 | 11.1% | 0.3% | 0 | — | — | 357 |
| 100～500億円 | 18 | 31.6% | 2.0% | 1 | 11.1% | 0.1% | 1 | 12.5% | 0.1% | 916 |
| 50～100億円 | 5 | 8.8% | 2.5% | 2 | 22.2% | 1.0% | 3 | 37.5% | 1.5% | 201 |
| 50億円未満 | 17 | 29.8% | 11.0% | 3 | 33.3% | 1.9% | 1 | 12.5% | 0.6% | 154 |
| 合計 | 57 | ※1 100% | 2.4% | 9 | 100% | 0.4% | 8 | 100% | 0.3% | 2,345 |

※1：評価結果不表明だが、評価した範囲で重要な欠陥があることを開示した会社を含めている。

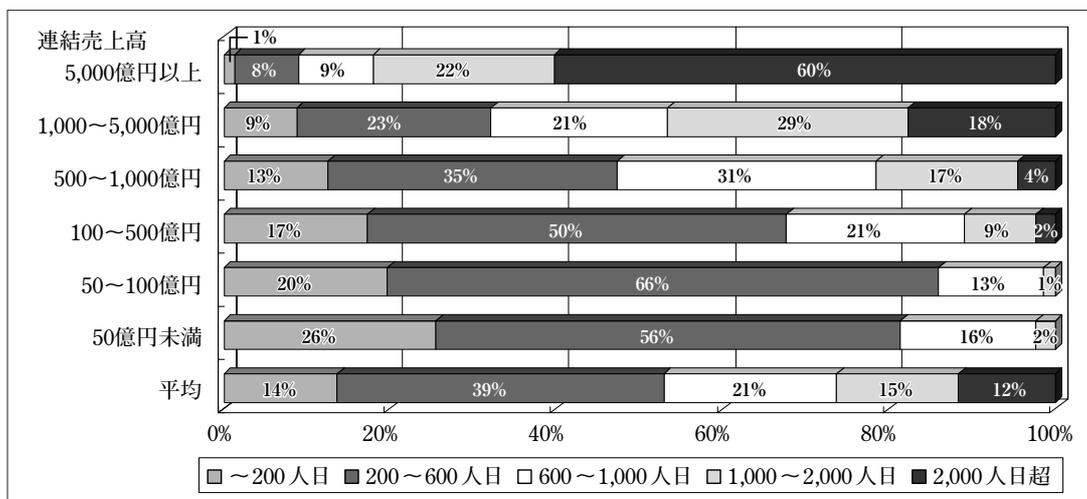
※2：四季報データの2009年3月決算の上場会社数は2,345社であり、金融庁発表の内部統制報告書の提出数2,670社とは異なる。(出典：あずさ監査法人『AZ Insight』2009年9月号)

制度対応のための作業(文書化・評価・報告等)に要した工数は図表2のとおりである。売上高5,000億円以上の大企業では60%以上が2,000人日を超える工数を要しているのに対して、50億円未満の小規模企業では約56%が200～600人日の工数となっており、作業工数は売上高におおむね比例しているといえる。一方、どの層をみても200人日未満と2,000人日超が混在しており、売上高が同規模の会社においても作業工数に大幅な違いがあることが見受けられる。

内部監査部門の作業時間に注目してみると、図表3からわかるように、内部監査部門全体の業務時間(平均)のうち63%をJ-SOX対応に費やしていたことがわかる。売上高50億円未満の小企業に至っては、72%の業務時間が割り当てられており、本来の内部監査業務に十分な時間を費やせていないことがうかがえる。

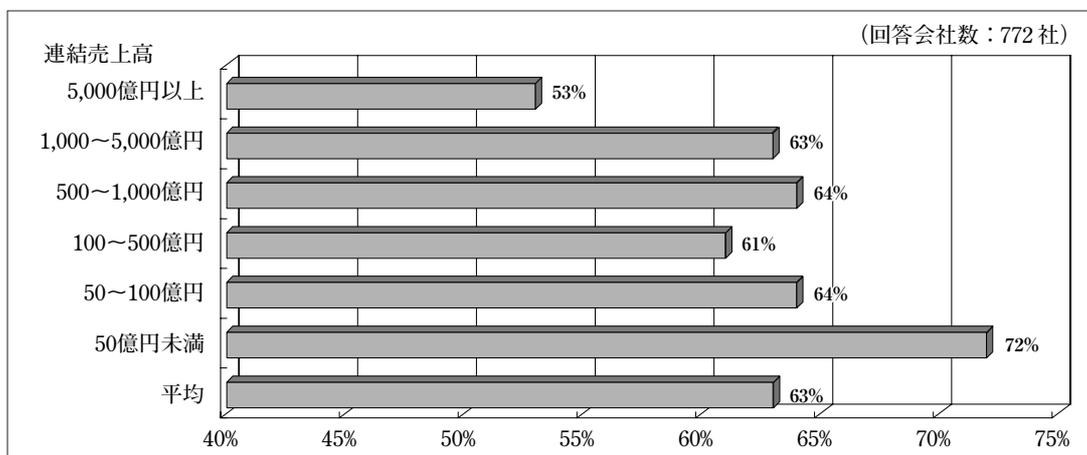
不備の検出数については図表4のとおりである。多くの会社があらゆる領域で期中に不備を検出しているものの、期末までには是正により不備が解消された会社が多かったことがうかがえる。J-SOXは「期末時点での評価」であるため、多くの会社が検出した不

＜図表 2＞ J-SOX対応のために要した工数



(出典：あずさ監査法人『AZ Insight』2009年9月号)

＜図表 3＞ 内部監査部門全体の業務時間のうち、制度対応に割り当てられた割合



(出典：あずさ監査法人『AZ Insight』2009年9月号)

＜図表 4＞ 期中に不備を検出した会社、期末に不備が残存した会社の割合

| 評価領域 | 期中に不備があった会社の割合 | | 期末に不備が残った会社 |
|---------------|----------------|----------------|-------------|
| | 期中に不備があった会社の割合 | 重要な欠陥があった会社の割合 | |
| 全社的な内部統制 | 73% | 10% | 28% |
| 決算・財務報告プロセス | 72% | 7% | 26% |
| I T全般統制 | 79% | 13% | 33% |
| 業務プロセス (重要勘定) | 80% | 12% | 27% |
| 業務プロセス (個別追加) | 50% | 4% | 14% |
| 平均 | 71% | 10% | 26% |

(出典：あずさ監査法人『AZ Insight』2009年9月号)

備の是正に精力的に取り組んだ結果だと思われる。その一方で、「重要な欠陥」を開示したくない企業が、多大な労力とコストをかけて保守的に取り組んだ結果ともいえる。

3. J-SOXの問題点とメリット

既述のとおり、平成21年3月決算会社のう

ち97.9%の会社は「内部統制に重要な欠陥なし」との報告であったが、多大な労力とコストをかける等多数の問題点を含んでの結果であったと思われる。

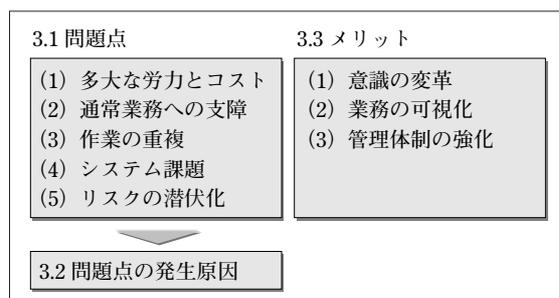
一方、そういう背景の下ではあるが、J-SOX対応を行ったことにより、企業間に差があるものの、全社的な内部統制、決算財務報告に係る内部統制、IT統制等の強化につながり、財務報告の信頼性向上に少なからず寄与したことは間違いなく、問題点を含みながらも制度の目的は果たしたと捉えている。

当研究会では、我々メンバーの体験を基にJ-SOX対応初年度の問題点とその発生原因並びにメリットを考察した。

3.1 問題点

以下にJ-SOX対応初年度に明らかとなった問題点の具体例を挙げる(図表5)。これらは当研究会のメンバーの体験を基に記述しているので、必ずしもすべての会社に共通するものではない。また、実際にあったことをわかりやすく表現するために、一部は口語体で記述している。

<図表5>



(1) 多大な労力とコスト

1) コンサルタント関連

- ① コンサルタントに多大な費用がかかった。
- ② コンサルタントの言うとおりにやり過ぎた結果、過剰対応となってしまった。
- * 「US-SOXに準拠したら問題ない」と言われて、過剰な取り組みとなった。
- * 実施基準発表後も、コンサルタントから「今までのやり方で不足はない。軌道修正

をすれば、今までの投資金額が無駄になる」というコメントがあり、我々自身も「せっかくここまでお金をかけて作り込んできたからには中途半端で終わるよりも完成させたい」との気持ちが強くあり、評価範囲を絞ることなくズルズルと進めてしまった。

* 終わってみたら、文書化した資料の3~4割は使われなかった。

* 必要以上に多くのキーコントロールを抽出してしまっ。等

2) 監査法人関連

- ① 財務諸表監査に内部統制監査が加わったことで監査法人への対応時間が増え、監査法人へ支払う監査報酬も大きく増えた。
- ② 監査法人内の担当者と責任者で判断が異なり、やり直しが発生した。
- ③ 監査法人とコンサルタントの意見が異なり、調整に時間を要した。
- ④ 当初アプリケーションのアクセス管理は対象外と言われたが、後日になって急遽必要との連絡を受けた。

3) 制度関連

- ① 制度の実施基準や金融庁から公表された「内部統制報告制度に関するQ&A」(以下、「金融庁Q&A」とする)の発表が遅かったため、評価範囲がなかなか固まらず、結果的に制度で求められる以上の範囲や細かさで文書化作業をしてしまった。

4) ツール関連

- ① 法対応のために新規購入した文書化ソフトを十分活用できず、過度の投資となった。
- ② US-SOXの翻訳版フォーマット類(いわゆる3点セット)を利用したが、紹介したコンサルタントも初めてで、使いこなすまでに時間がかかった。

5) 業務、規程類関連

- ① マニュアル化至上主義の弊害が出た。
- * コントロールごとに業務遂行根拠を明確にするように言われ、簡単かつ常識的な事までもマニュアル化することになり、余分な

業務が増えた。

- *職務分担の徹底が形式上になり実態と乖離した。
- *規程、マニュアル類が遵守できないほど過剰となり、形骸化してしまう恐れがある。
- *今後、規程、マニュアル類のメンテナンスに多大な労力がかかる。等

(2) 通常業務への支障

- ①本来独立的立場であるべき内部監査部門が、内部統制の構築にまでどっぷりと首を突っ込んでしまった。
- ②通常の内部監査業務が停滞した。
 - *内部監査部門の業務のほとんどがJ-SOX対応に割かれ、「財務報告の信頼性」に偏重した活動となった。
 - *通常の内部監査業務がストップした。
 - *財務報告領域以外の監査は、十分な時間が割けず品質が落ちた。等
- ③経営者のフラストレーションがたまった。
 - *経営者から、「今年の内部監査はどうしてJ-SOXだけの取り組みなのか？」との声が拳がった。
 - *経営者が気になる所への内部監査がおろそかになった。
 - *「J-SOX対応も大事だが、評価範囲外の、急激に売り上げを伸ばしている外国事業所、研究開発部門などリスク（ビジネスリスク含む）の大きな部門を見てくれ」との声が拳がったが、十分な対応ができなかった。等

(3) 作業の重複

- ①ISO（国際標準化機構）やISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）等他の認証のモニタリング作業との重複が多く、非効率である。
 - *部分最適化を求めるあまり各モニタリング部署との連携が無視された。
 - *ISOの教育と全社統制の教育プログラムに共通できる部分が多くありながら、連携させることができず非効率であった。等

(4) システム課題

- ①有効と思えないログ管理が増えた。
 - *活用できるかはわからないが、監査法人やコンサルタントの指示に従い、とりあえずログをとった。
- ②何が何でもアクセス権管理で、財務報告への影響が少なく問題がないシステムまでも厳格なアクセス管理を求められた。
- ③身の丈以上のITの課題を突きつけられた。

(5) リスクの潜伏化

- ①J-SOX対応だけでは、会社法の内部統制（ビジネスリスク全般）をカバーできない。
- ②とりあえず現状の業務プロセスをそのまま文書化したが、制度対応で有効となったことで業務プロセスが固定化してしまい、業務改革が進まなくなる恐れがある。
- ③金額的重要性を理由に評価対象から外した拠点で重大な問題が生じる可能性がある。
- ④リスクがあると思われる財務諸表に関係がない場合は、時間がない、人手がないとの理由で放置されている。

3.2 問題点の発生原因

前項の問題点の発生原因を考察したところ、以下に集約された（前掲図表5参照）。

(1) 制度に対する理解不足と受身の対応

- ①コンサルタント、監査法人も初めての経験のため、US-SOXしか手本とするものがなく、どうしてもUS-SOXにそったものとなったが、我々も「肝心なことは何か」という確固たる考えを持たないままにそれらを受け入れ、必要以上に細かい対応をしてしまった。
- ②ビジネスリスクを含めたリスク全体に対する対応がはっきりしていなかったため、制度上のリスク対応に偏重してしまい、全体最適化ではなく部分最適化をしてしまった。

(2) 制度に内在する問題

- ①重要度が高い全社的な内部統制の評価より

も業務プロセスの文書化に時間を要する等、リスクの大小と作業負荷がマッチしない。

②限られた時間内では、形式を整えることが「有効」への当面の早道となる。

(3) 人材不足と社内事情

①内部統制の知識を持ち、内部統制を理解できる人材が、内部監査部門以外にいなかった。

②内部監査部門は少人数のため、J-SOX対応にかかりきりの状態となった。

③経営層は自社の内部統制に問題がないと見ており、費用対効果がはっきりしないことに積極的に経営資源を投入できなかった。

④途中で細か過ぎることに気づいたが、事務局のメンツから「今更要らないとは言えない」と、方向性の変更ができなかった。

3.3 メリット

問題点もたくさんあったが、多くのメリットも感じた。以下にそれらメリットを記述する（前掲図表5参照）。

(1) 意識の変革

①会社全体（経営者、担当者）の「内部統制」や「リスク管理」の意識が向上した。

*役員が朝礼等で内部統制について訓示するなど変化が見られる企業も現れた。

②内部監査部門に“経営監視”が求められる状況となった。結果、内部監査部門の重要性が認識されるようになった。

(2) 業務の可視化

①規程、マニュアル類が整備された。

②曖昧な役割分担がなくなり、責任が明確になった。

③管理者の役割が再確認された。

④業務の属人化が改善された。

⑤管理者が部下の仕事を把握（評価）できるようになった。

⑥無駄な作業や資料が明確になり、業務フローの改善が図れた。

⑦リスクに対するコントロールに漏れがなく

なった。

(3) 管理体制の強化

①ガバナンス体制が強化された。

②コンプライアンス体制が強化された。

③子会社、グループ企業（海外含む）の管理が強化できた。

④内部監査部門は、決算周りの監査ができるようになった。

⑤内部監査部門は、IT業務を把握（評価）できるようになり、アクセス権管理を中心としたIT監査ができるようになった。

⑥情報セキュリティが強化された。

⑦ブラックボックス化していたITの不備を顕在化させることができた。

⑧業務委託先の管理が強化された。

⑨財務報告の信頼性が向上した。

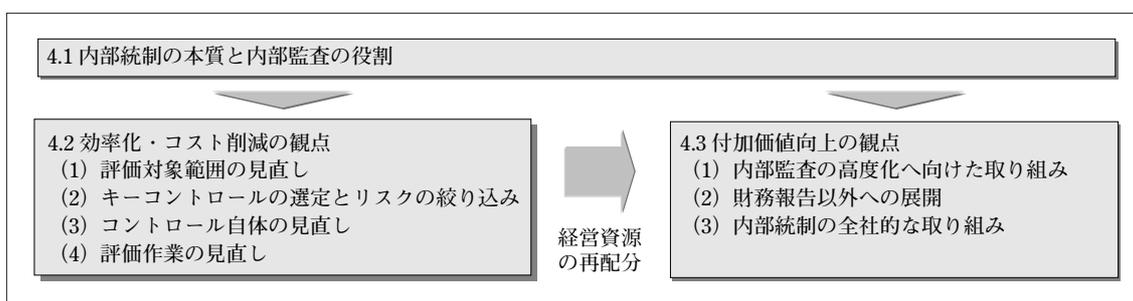
4. 制度対応を活かす取り組み

これまで述べてきたJ-SOXの問題点とその発生原因を踏まえて、「内部統制の本質と内部監査の役割」を再考した上で、「効率化・コスト削減」と「付加価値向上」の2つの観点から制度対応を活かす取り組みについて考察してみる。

4.1 内部統制の本質と内部監査の役割

1年目は、監査法人の意向をそのまま受け入れてしまい、経営層、担当者もよくわからないまま、進めてきた面もあるが、2年日以降においては、経営層も制度対応は目的ではなく企業価値向上のための手段と捉え、単なる制度対応で終わらせるのではなく、それを契機として様々な価値ある取り組みに発展させていく必要があると認識している会社も増えている。組織体の運営に関し価値を付加することが、内部統制の本質であり、経営者の視点から内部統制を強化、進化させていく必要がある（図表6）。

<図表 6 >



経営者は、経営理念を踏まえ、企業運営の将来の方向性を決めていくが、最近では、企業風土やブランド、技術等といった無形資産が、ますます重要となっている。内部統制、リスクマネジメントシステムも、重要な無形資産の1つになってきている。

2年目以降は、内部統制を構築し運用しているかの視点から、内部統制を適切にチェックできる環境、態勢にあるかが問われてくると思われる。内部監査の役割は、モニタリングが主体となるが、企業内での役割はますます重くなり、アシュアランス業務はもちろん、コンサルタント活動を通し、内部統制の仕掛け人としての重要性が増している。

4.1.1 内部統制の本質

【内部統制の定義】

基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、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をいい、統制環境、リスクの評価と対応、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。（「実施基準」より抜粋）

- (1) 財務報告の信頼性に係る部分に特化しただけでは、内部統制の一部分の強化でしかない。内部統制報告制度は、財務報告の信頼性を確保することに焦点を当てたに過ぎない。その一部分のために、過剰な統制を

実施したことから、統制すること自体が目的となってしまった面が見られる。

- (2) 会社法で求められる「内部統制システム」は経営者の責任で構築するものであり、その本質は、内部統制の4つの目的（業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、コンプライアンス、資産保全）を達成することを合理的に保証することを意図したプロセスであり、経営資源の有効利用、経営者が求めているリスクマネジメント、企業価値向上のために、経営に資する必要がある。

4.1.2 内部監査の役割から検討

【内部監査の定義】

内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスク・マネジメント、コントロールおよび組織体のガバナンス・プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査としての体系的手法と規律遵守の態度とをもって行う。（内部監査人協会（IIA）「専門職的実施のフレームワーク」より抜粋）

「内部監査基準実践要綱」（社）日本内部監査協会）では、「内部監査とは、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、経営諸活動の遂行状況を検討・評価し、これに基づいて意見を述べ、助言・勧告を行う監査業務、および特定の経営諸活動の支援

を行う診断業務」を担う、とされている。

- (1) 組織体の運営に関し、どのような価値を付加していくのか、組織体の具体的な目標は何かを経営層と共有し、内部監査の位置づけを明確にすることが必要である。
- (2) 診断業務は、正式な診断業務、アドバイザーとしての日常的な診断業務、特別な診断業務、緊急診断業務の4つに分かれているが、アドバイザーとしての日常的な診断業務には、常設の委員会、特別プロジェクト委員会、業務実施上のミーティング、定期的情報交換会の運営への支援がある。ただし独立性の問題に抵触しないように役割分担を明確にすることが必要である。

～J-SOX対応を活かし、真の内部統制強化へ～

4.2 効率化・コストの削減の観点

前項4.1を念頭に置き、より付加価値向上へ監査資源を割り当てるために、J-SOXの効率化について考察を行っていききたい（前掲図表6参照）。

ただし、当然のことではあるが、J-SOXの趣旨を曲げてまで効率化に走ることは適当ではなく、評価としての妥当性と評価作業の効率性のバランスに常に注意を払う必要がある。効率化を実施してもなお妥当な評価が実施できる根拠を明確に監査法人に示し、事前に監査法人と協議するなどの対応が必要である。

(1) 評価対象範囲の見直し

J-SOXでは、すべての上場企業は毎年PDCAのサイクルを回し、経営者は自らの内部統制を構築・確認し、監査法人に監査を受けていくが、この作業過程を効率化し、そのサイクルコストを軽減していくことが必要である。J-SOXでは、先行して実施された米国の状況を考慮し、実施基準において企業の対応負荷に配慮した設計を取り入れているが、多くの企業では初年度ということもあ

り、過度に保守的に対応してしまった会社も多いのではないだろうか。

1) 「重要な拠点」の見直し

実施基準において、業務プロセスの内部統制を整備しなければならない「重要な拠点」は、“売上高などを基準として、グループ全体の概ね2/3をカバーする”となっている。そこで、売上高の変動リスク等を考慮して、2/3を大幅に超過して「重要な拠点」を選定している場合は、対象を絞り込むことで効率化が図れる。平成21年4月2日に金融庁より公表された「金融庁Q & A」（平成21年4月追加Q & A）の問74には、“期初に前年度の実績と当期予測を基に合理的に対象範囲が決定されていれば、経済情勢の変化で売上高が減少し、期初の予測に反し2/3に届かなくなったとしても、著しく下回らないのであれば対象範囲の追加などは必要ない”とされており、過度に「重要な拠点」を選定しておくことは、基準上求められていない。

ただし、文書化などを既に実施し、内部統制の整備が完了しているのであれば、単純にそのまま活動を中止するのではなく、CSAによる自己点検によって運用評価を定期的に（例えば年1回）実施するなど、会社独自の内部統制を向上させる取り組みとして活用すれば、文書化自体も無駄にせず、コストを抑えつつ内部統制向上に寄与することができる。

2) 対象となる業務プロセスの見直し

「重要な勘定」に直結しない勘定科目に係る業務プロセスの内部統制を整備・評価していた場合、それらをJ-SOXの対象プロセスから除外することにより、評価対象範囲が縮小することができ効率化とコスト削減が実現できる。

この場合も(1) 1) 同様、既に内部統制の整備を実施しているのであれば、会社独自の取り組みとして日常的モニタリング、CSAの範疇で実施し、コストを抑えつつ内部統制向上を検討すべきである。

(2) キーコントロールの選定とリスクの絞り込み

J-SOX対応上最も負担が重い業務プロセスに係る内部統制は、キーコントロールが直接的な評価対象となり、キーコントロールの絞り込みが評価作業における負担を左右する。昨年度は制度対応初年度ということもあり、網羅的にリスクを認識し、過度に多くのキーコントロールを設定している企業もあったのではないかと懸念され、財務報告における「重要な三勘定」との関連を考慮せずに、業務監査と同じ手法で業務フローから業務としての重要性から判断してキーコントロールを選定し、必要以上にキーコントロールを認識してはいないだろうか。

J-SOXにおいては、「実施基準」において評価・監査に係るコスト負担が過大なものにならないように、財務報告に重大な誤謬を生ずる可能性が高い内部統制上のリスクに着目する、いわゆるトップダウン型リスクアプローチが取り入れられており、業務プロセスにおけるリスク認識やキーコントロールの選定においても、この考え方をうけて絞り込むことが可能である。キーコントロールの絞り込みにおいては様々な手法や考え方があり、各社各様で関係個所と協議の上、試行・模索している段階であるが、ここでは『旬刊経理情報』2009年4月1日号「2年目の内部統制」を参考に、リスクの絞り込みとキーコントロールの選定について1つの手法を紹介する。

1) リスクの絞り込み

J-SOXでは、実施基準において、「重要な勘定科目」（売上高、売掛金、棚卸資産）が例示されており、企業は自社の事業目的に重要な影響を与える勘定科目を選定している。リスク認識においても、当該勘定科目に直結するリスクに限定していくことが可能である。

また、「金融庁Q&A」においても、問44

に「業務プロセスにおいて、すべてのリスクを網羅的に把握してこれを低減するための統制を識別することまでは求められておらず、リスクのうち重要な虚偽記載が発生するリスクとこれを低減するための統制を把握することで足りる」とあり、効率的な評価を実施するためには当考え方を実践することが必要である。「実施基準」で示されている金額的・質的重要性の判断基準や発生の可能性を検討し、明らかに質的・金額的重要性が低い、又は発生の可能性が低いリスクについては、制度対応上のリスクから除外することも検討すべきである。

2) キーコントロールの選定

業務の中には様々なコントロールが埋め込まれているが、それらの中からキーコントロールを選定する際には、下記の観点から選定を行うことで効率的にコントロールを把握できる。

①財務報告上の重要な虚偽記載を防ぐ可能性の高いコントロールであるか

キーコントロールは当該コントロールで不備が発生した場合に、財務報告上の重要な虚偽記載に結び付く可能性が高いものが選定されるべきである。

②上位及び下位コントロールの認識と上位コントロールからのキーコントロール認識

コントロールは下記の2つに大別することができる（図表7）。

<図表7>

| | |
|----------|---|
| 上位コントロール | <p><u>重要な異常値がないことを確かめるコントロール</u></p> <p>決算・財務報告プロセスの分析的検討や、上位者による日常的モニタリングであり、その確認深度は深くないため、リスク軽減効果は比較的弱い、カバー範囲が広いことが特徴</p> |
| 下位コントロール | <p><u>個々の業務が正確に行われていることを確保するコントロール</u></p> <p>入力チェックや、上位者による承認であり、特定のリスクについて詳細な確認が実施されるコントロールであり、そのリスク軽減効果も比較的強く、業務内の統制の基本を構成する</p> |

キーコントロールの検討手順として、通常ボトムアップ的に認識されたリスクに対してそれぞれキーコントロールを識別していくという方法が一般的にはとられてきていたと思われる。しかし、効率的にキーコントロールを設定していくためには、まず広範囲に適用できる上位コントロールからキーコントロールとして有効であるかの観点で識別を行っていくことが必要である。

選別された特に重要度の高いリスクに対しては、上位コントロールとともに、アサーションに対応した直接の実施結果に対応する統制である下位コントロールをキーコントロールとして選定する。それ以外の中程度のリスクについては、基本的に上位コントロールのみをキーコントロールとして選定する。最後に上位コントロールと下位コントロールの補完関係にも注意しながら、識別されたリスクのアサーションに対して、有効なキーコントロールが設定され、財務報告上の重要な虚偽記載を防ぐことができるかどうかを検討する。これらの作業により、補完統制の関係も整理しながら、リスクに対してキーコントロールを効果的に識別していくことができる。

(3) コントロール自体の見直し

次にコントロール自体の設計や手続を変更することにより、よりコントロールの有効性を高めたり、コントロールの評価に係るコストを低減したりすることで、評価の手続を効率化していくことを検討していく。

1) 発見的統制から予防的統制へ

予防的統制とは、ある誤りが発生しないように設計した手続で、事前予防的な統制を効かすものである。一方、発見的統制とは、起こってしまった誤りや不正行為を発見し、それらを除外、あるいは是正するために設計した手続で、事後発見的な統制を効かすものである。

一般的に、発見的統制よりも予防的統制の方が効率性に優れているといわれている。例

えば、数値を入力すべき項目には文字を入力できないように設定することで、事後チェックを簡便にすることが可能である。予防できるエラーを放置して発見・修正型の統制で対処していないか、今一度、自社の統制を確認する必要がある。

ただし、予防的統制のみで完全にエラーを防止できるわけではない。予防的統制と発見的統制は、お互いに補完することによりその効果を高めるものであることに留意が必要である。

2) マニュアル統制から自動化統制へ

一般的に、マニュアル統制よりも自動化統制の方が、効率的かつ信頼性も高い。なぜなら、人間はミスをする生き物であり、かつ利害関係により判断が異なる可能性があるためである。

主な自動化統制としては、アクセス統制や入力制限等が考えられる。その他、業務基幹システム改修の際に、あらかじめ上長による承認を自動化統制（電子承認）として設計しておけば、有効な統制として機能させながら、評価に係るコストを軽減することができる。また、自動化統制により加工された情報を基に人が判断を行うように設計されたIT依存統制にすれば、より有効な発見的統制として機能させることができる。

3) コントロールの標準化

同じような統制内容のコントロールを標準化することにより、当該コントロールの適応範囲を同一統制環境と捉え、まとめて効率的に運用評価を実施することができるとともに、今後の業務全体の標準化やプロセス改善・改革などのベースとすることができる。

例えば、購買業務で購買品目ごとに（例えば原油と石炭など）購買フローが異なっており、仕訳計上に直結する重要なキーコントロールも異なっているとすると、この場合、両キーコントロールを別々にサンプル取得し（例えば25件ずつ）運用状況を評価する必要がある

る。ここで、その重要なキーコントロールを同じものに変更した場合（多くの場合、業務フローの変更も伴うが）、両購買を併せてサンプルを、例えば25件取得し運用状況を評価するだけで足りることとなり、かつ従来異なるフローで行っていた業務を同一にすることができる。

4) シェアードサービスの活用

複数の組織で共通的に実施されている業務（例えば購買部門など）を、個々の組織から切り離して集中・結合し、業務の有効性と効率性を高める手法がシェアードサービスであるが、シェアードサービスにより(3) 3) のコントロールの標準化と同様の考え方で評価の効率化が可能となる。

例えば、何社かで構成されるグループ経営企業があった場合、通常、購買業務や経理業務はそれぞれの会社ごとに評価をする必要がある（例えば、それぞれ25件のサンプルをとり、運用状況を評価する必要がある）。ここで、上記会社間の共通の業務である購買業務や経理業務を分離し、シェアードサービスの別会社を設立した場合（S社とする）、業務を標準化し、同一のコントロールを各社に提供するように設計すれば、各社ごとに購買プロセスや経理プロセスの運用状況を評価する必要はなく、S社の購買プロセス・経理プロセスとして、例えば25件のサンプルだけで運用状況を確認することができ、効率的な評価が可能となる。

5) 補完統制及び代替統制の見直し

補完統制・代替統制とは、通常のコントロールを補う又は代わりに働く統制のことであり、言い換えれば、低品質の業務や目的を十分に達成しない統制を補完したり、エラーを修正するための追加的な統制であるといえる。

この追加的な統制を削減するためには、業務品質を高め、通常統制のみで目的を達成させることが効果的である。なお、ここでいう「業務品質を高める」とは、自工程で業務

を完結させ、エラーを抱えたまま次の工程へ流さないことや、想定される問題への対処があらかじめ業務に組み込まれていること等を指している。

6) グループ統制の強化

全社的な内部統制や全社的な決算・財務報告プロセスについて、親会社のグループ統制が十分に有効であれば、親会社において整備状況の評価を実施し、グループ会社においては運用状況のみの評価にフォーカスすることができる。グループ統制が十分に構築されていない場合は、グループ会社が独自の内部統制を整備し、整備・運用の両面で評価が求められることになり非効率である。

7) アウトソーシングの活用

アウトソーシングによりJ-SOXの評価を効率化するという観点では、アウトソースを受託する企業が、日本公認会計士協会が公表している監査基準委員会報告書第18号「委託業務に係る内部統制の有効性の評価」に準拠しているかどうか重要である。当基準に準拠していれば、受託企業が提出する自社の内部統制に関する評価報告書をもって、その内部統制の評価が完了できるため、評価を大幅に簡略化することができる。

例えば、一部のIT企業のシステムソリューションサービスにおいて同基準に準拠し、内部統制の評価報告書を提出できることを公表している。このような企業にシステム関係の業務を委託した場合は、委託先の内部統制の整備・運用状況を自ら評価実施する必要はなく、同報告書をもってアウトソーシングした業務における内部統制の整備上・運用上の評価を完了させることができる。

他にも経理業務、給与計算業務、退職給付債務計算サービス、物流業務などの業務で同基準に対応している企業がある。

(4) 評価作業の見直し

次に評価者側の評価作業効率化について検討する。評価作業固有部分の効率化のポイント

トとしては下記のようなものが挙げられる。

1) 監査法人が依拠できる評価実施

会社側評価に監査法人が依拠できれば、トータルとして効率化を実現でき、評価にかかるコストを軽減することができる。経営者評価結果に監査法人がどこまで依拠できるかはケースバイケースであるが、事前によく監査法人と協議し、会社側評価結果（評価アウトプット）の記載内容や評価レベル、評価ポイント等を監査法人の監査調書の要件を満たすものにしておけば、監査法人が会社側評価を利用する際に再度調書を作り直す手間が省け、更にコスト軽減を実現することができる。

2) リスクに応じた評価

(2) 1) で述べたリスクの重要度に応じて、会社側評価手続にも濃淡をつけることでも効率化を実現できる。例えば、リスクの低いプロセスの場合は、サンプル数を少なくしたり、ローテーションを活用すること等が考えられる。

ただし、濃淡をつける基準を明確にし、監査法人と事前に協議しておくことが必要である。

3) 全社的な内部統制のチェックリストの見直し

実施基準では42項目の例示が記載されており、多くの企業では当例示をベースに質問内容を作成しているものと推察する。しかし、先行してチェックリストを準備していた企業及び一部のコンサルタントや監査法人においては、U S - S O X をベースとしたかなり質問数の多いチェックリストひな型を使用している例があると聞いている。そのような場合、実施基準をベースにしてチェックリストの質問内容を絞り込むことにより、全体の評価コストを下げる事が可能である。

また、実施基準の42項目はあくまで例示であり、各社経営層が求める「全社的な内部統制」の整備・運用内容は本来微妙に異なるはずである。チェックリストの見直しの際には、

各社の創意工夫を凝らし、より実効性のあるチェックリストを準備できれば、J - S O X における単なる「一義式」ではなく、より意味のある点検に昇華させることができるのではないだろうか。

4.3 付加価値向上の観点

経営者は、J - S O X を発展させ、自社に最も適した内部統制を構築し、リスクマネジメント、ガバナンス、コンプライアンスを重視し品格のある企業として、永続していくことを求めている。

我々は、内部統制を受身ではなく、企業価値向上のための戦略的な対応に変えていき、経営者に内部統制はコストでなく投資であると認識してもらうことが重要であると考え。J - S O X を発展させ、全社的なリスク管理体制を構築することにより、コスト負担を企業価値の増大に転嫁できる。

そのためには、以下のような取り組みを行う必要がある（前掲図表6参照）。

(1) 内部監査の高度化へ向けた取り組み

これまでのJ - S O X 活動を活かすには、本来の内部監査とJ - S O X 監査をどのように統合していくのか、ビジネスリスクをどのようにマネジメントしていくのか、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスを意識した活動をどのように組み込んでいくのか、組織内すべての者を毎年どのようにレベルアップしていくのか、内部統制を強化していくのか、再検討が必要である。

内部監査の高度化のために、我々は「既存のモニタリング活動との融合」（4.3.1参照）と「C S A の活用」（4.3.2参照）を提案する。

(2) 財務報告以外への展開

J - S O X 対応により、企業ごとに問題点は明確になってきたが、当研究会のメンバーの中では、海外子会社、I T 部門については、大きな課題が残ったというのが共通の認識である。特に海外子会社については、言語、習

慣、会計基準の違いで多くの時間を費やした。

しかし一方では、企業のリスクは、財務報告だけの対応では不十分であり、全社的なリスクマネジメントの重要性を再認識した。

財務報告以外への展開の方法として、我々は「ERMへの発展」(4.3.3参照)を提案する。

(3) 内部統制の全社的な取り組み

組織体の運営に関し価値を付加することが、内部監査の本質であり、それを効率的、かつ有効的に実行するために、CSAとERMの実効性を高めることが必要である。

- 1) すべての者によって遂行される内部統制の実行性を高める仕組みを確立し、機能させていく。
- 2) 全社のリスクマネジメント、コントロール及び組織体のガバナンス・プロセスの有効性の評価、改善に焦点を当てていく。内部統制の全社的な取り組みのために、我々は「CSAの活用」(4.3.2参照)、「ERMへの発展」(4.3.3参照)を提案する。

4.3.1 既存のモニタリング活動との融合

J-SOXの付加価値向上の一方策として、J-SOXの評価活動そのものを既存のモニタリング活動に融合又は組み込むことを検討していく。これにより会社全体としてモニタリング活動に係るコストの統合効果による削減や、被モニタリング部署の対応負荷軽減・効果的なマネジメントへの報告等が期待できる。

(1) 既存のモニタリング活動

現在企業においては、様々なモニタリング活動を実施している。あずさ監査法人・KPMGビジネスアシュアランス株式会社により実施された「内部監査の取り組み状況に関するアンケート」によると下記のようなモニタリング活動が実施されている。

- *業務監査
- *品質に関する監査

- *環境に関する監査
- *個人情報保護監査
- *情報セキュリティ監査
- *情報システム監査
- *内部統制報告書に関する評価
- *コンプライアンス監査
- *労働安全衛生監査

(2) モニタリング活動の融合

それぞれ実施主体や報告先が異なる場合が多いなど調整が必要な事項も多いが、複数のモニタリング活動を融合すれば、トータルとしてモニタリングの効率化を図ることができ、報告先である経営層に対してはトータルでモニタリングに係る情報を提供することができるため、その付加価値を向上させることができる。

1) J-SOXの評価活動と業務監査の融合

J-SOXの評価活動と業務監査は、ともに内部統制に対するモニタリング活動であり、内部監査部署等の社内の独立した専門部署が実施し、報告先もともに経営層と、比較的融合を検討しやすいモニタリング活動である。具体的には、業務監査とJ-SOXの目的や性質を考慮して、図表8のようなハイブリッド型の内部監査がある。定型的なコントロールが整備され可視化(文書化)されているJ-SOXの範囲には保証型手続を適応し、財務目的以外の部分やコントロールが比較的整備されていない範囲については、業務監査的な問題発見・指摘型の手続を適応する。

また問題発見・指摘型の手続の中で発見した事項で、全社的にリスクが高いと思われるものなど、共通的なものがあればコントロールを整備し、可視化(文書化)を行いJ-SOXのように保証型手続を適応させれば、より効率的で効果的な内部統制を構築することができる。

2) その他のモニタリングとの融合

モニタリングの融合の観点では、2つの側面からそのメリットが考えられる。

<図表 8 >

| | 業務監査目的 | J-SOX目的 |
|------------|--|---------------|
| テーマ設定 | 内部監査の基本方針・計画等に基づき設定 | 財務報告の内部統制の有効性 |
| 現状分析 | 業務フロー等を利用して分析 | |
| リスクの識別 | 業務フロー等を利用して識別、高リスクエリアの絞込み | |
| 統制の識別、整備評価 | 業務フロー等を利用して識別し、実態を把握、 <u>リスクとコントロールの対応を整理</u> | |
| 運用評価 | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>財務報告目的以外の統制に対して、保証型の運用テスト</p> <p>財務報告目的以外の統制に対して、実地検証・問題発見型の運用テスト</p> </div> <div style="width: 10%; text-align: center;"> </div> <div style="width: 45%;"> <p>財務報告目的の統制に対して、J-SOXの運用テスト</p> </div> </div> | |
| その他 | リスクに対して過剰な統制が存在している場合、非効率を指摘 | |

(あずさ監査法人、財務総合フォーラム2008年3月「内部統制への取組みの展望」より抜粋)

①経営層への報告の一本化

個々のモニタリングは、経営層のリスクマネジメントの一環として実施されている側面を持っている。そのため、基本的には情報の集約先は経営層となるべきであるが、個々のモニタリングをバラバラに経営層に報告するよりも、経営視点で情報を精査し、情報を集約して一本の報告書としてまとめて報告することで、より経営に利用しやすい形での情報提供にすることができる。

②被モニタリング部署のモニタリング対応負荷の軽減

モニタリングを融合し、例えば内部監査の中で、1つのテーマとしてJ-SOXなど他のモニタリングを実施した場合、被モニタリング部署は違ったスケジュールでそれぞれのモニタリングを受ける必要がなく、対応負荷を軽減させることができる。また融合の際に、お互いのモニタリングでオーバーラップする部分をあらかじめ抽出しておき、他のモニタリング結果を活用するなどより効率的にモニタリングを実施することも可能である。事前に調整する事項は多いが、統合的な手法を検討することにより融合するメリットは大きいと思われる。

4.3.2 CSAの活用

CSAとは、コントロール・セルフ・アセスメント (Control Self-Assessment) の略であり、リスクマネジメント又は内部統制等に関する統制活動の有効性について、業務運営の中で統制活動を担う人々が自らの活動を主観的に検証・評価する手法。内部監査や外部監査のように独立した「第三者」が客観的に評価するのではなく、リスクに対するコントロールを実際に維持・運用している人々自身が、その有効性について評価・分析も行うことが特徴となっている (出典：あずさ監査法人、ビジネスキーワード)。

(1) CSAが注目される背景

1) 企業は、ビジネスを世界に向け、グローバル化、IT化などを進め、業容の拡大を図ってきたが、リスクも多様化、複雑化し増大してきた。従来の内部監査の対象領域がますます拡大化、専門化する一方、内部監査部門の人員、専門知識、能力などに限界があるので、内部監査の補完的役割が必要となってきた。

2) 「現場のリスクは現場が最もよく知っている」との立場で、内部統制の有効性やリスク管理体制を、現場が自ら検証することに

より、リスクアセスメントを効率的、有効的に行うことができる。

3) アカウンタビリティが確保され、中間管理者、担当者の意識づけや教育・訓練にも役立つ。

(2) C S Aの手法

1) ワークショップ

各部門からのリスクオーナー、チームの代表者がC S Aの討議、合意のプロセスを共有することから、直接的にC S Aの結果を各部門の担当業務に反映させることができる。全社的な課題にも迅速に対応、改善する場合や複数部門の認識の目線を合わせる場合などに適した手法である。

2) アンケート方式

広範囲に多数の評価者から回答を求め、データベース化することにより全社的な分析は容易となるが、合意のプロセスがないために全社的な重要性の評価が困難になる場合もある。

内部監査部門としては、アンケート方式の方が、効率化を図ることができるので、手法としては、アンケート方式をとることが多いと思われるが、ワークショップと組み合わせるなどして、組織に最も有効に機能するように、弾力的な運用が必要である。

(3) C S Aの活用と内部監査

1) 内部監査は4.1.2 (2)で説明したとおり、アドバイザーとしての日常的な診断業務には、プロジェクト委員会、業務実施上のミーティング、定期的情報交換会の運営への支援がある。したがってC S Aの推進者という立場で関与していきC S Aの実効性を確保する。

2) C S Aは、組織内の多くのメンバーの参加が可能であり、リスクに対するコントロールなどにも担当者自身の主体的な取り組みにより、内部監査とのコミュニケーションの強化につながる。

3) 内部監査の認識しているリスク、現場が

認識しているリスクを識別することで、より高い領域に監査の焦点を絞ることができる。

4) C S Aは、現場が自らの活動を主観的に検証・評価する手法であり、内部監査の独立した評価により、内部監査の適切なモニタリングの実施と認められる。

5) C S Aを内部監査の補完的な役割に位置づけるのではなく、現場と内部監査が、お互いに補完し合うことにより、内部監査の高度化、実効性が飛躍的に向上する。

4.3.3 E R Mの活用

全社的なリスクマネジメントは、E R M (Enterprise Risk Management) とも呼ばれ、リスクマネジメント態勢としては最も先進的なものであると考えられている。全社的なリスクマネジメントとは、企業にとってのリスクを把握、管理するために、取締役会から従業員まで企業全体で行われるプロセスである。リスクは企業目的の達成に影響を及ぼす、あるいはそれを阻害する、ないしは戦略の遂行を妨げる要因と定義づけられることから、効果的なリスクマネジメントは、企業目的の達成に対する重要なサポートになると考えられている (出典：あずさ監査法人、ビジネスキーワード)。

J-SOXで構築したネットワーク・ノウハウを継続・発展させてE R Mを構築していくチャンスである。J-SOX監査と業務監査を統合し、内部統制を発展させていくべきである。

「企業価値の持続的向上」の実現に向け、E R Mの重要性の認識はますます高まっており、その流れを受け、今後はより積極的にE R Mに関与し、企業価値向上に向けて貢献していくことが内部監査にも求められていくことになる。

(1) E R M対応と内部監査

1) C O S O (トレッドウェイ委員会支援組

織委員会) - ERMでは目的に戦略が追加され、基本的要素の1つのリスクの評価と認識が、リスクの評価、リスクへの対応、事象の識別の3つに分解されている。

2) ERMにおける内部監査の役割は、組織体のERMフレームワークが意図した機能を遂行するのに十分に強力で、良好な価値を確保するのに十分に効果的であることを保証する活動である。

3) 内部監査部門の組織上の位置づけは経営者直轄であり、経営者の行うERMの評価(特に戦略)については、独立性のある評価ができるのか疑問である。

したがって独立性を保つには、経営陣が、企業全体の経営戦略の中で、ERMの位置づけを明確にし、ERM実行の上で、内部監査部門の役割を明確にした、企業ガバナンスが必要となる。

4.3.4 企業価値向上に向けて～内部監査・ERM・CSAの連携

ERMが形式だけ整えられるにとどまるのではなく、実効性をあげなければ真に企業価値が向上したとはいえない。

ERMが成功するためには、まず経営層から一般層まで会社全体にリスクマネジメント

の企業文化の醸成が不可欠である。

つまり、業務遂行する上で常日頃から組織のリスク察知能力の向上を図る環境を作っておくということである。会社業績を向上させるためには、攻めの戦略(事業拡大)の意思決定とその遂行がクローズアップされるが、経営活動をする上で、どのようなリスクがありその対策を考えるということも攻めの戦略と同等に重要な戦略機能である。

その中核をなすのがERMである。

ERMが実効力を持つためには、CSA、内部監査との連携が不可欠である。

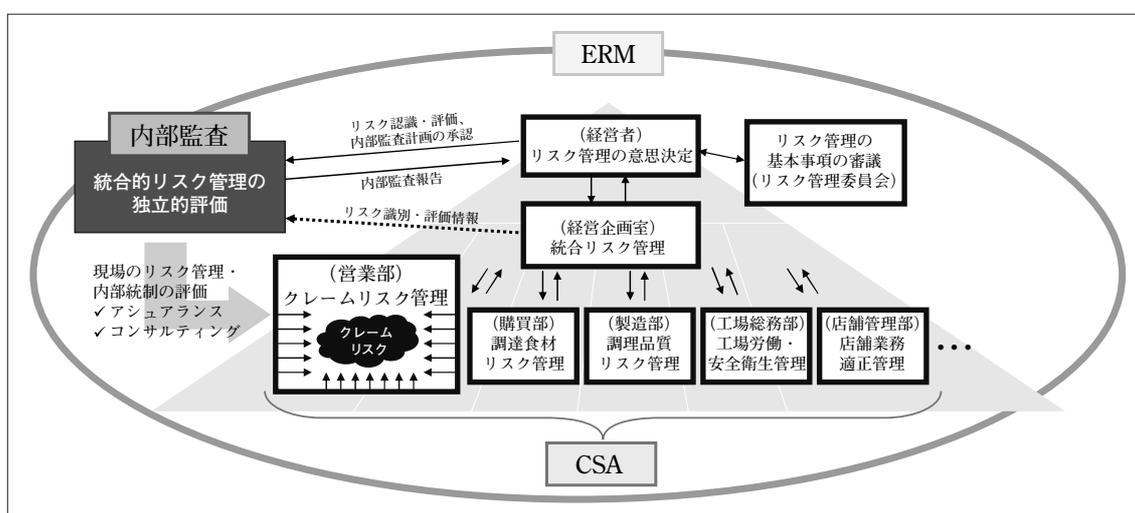
CSAは、広くラインの隅々までリスク察知意識の向上を図る機能とリスク関連情報を吸い上げるアンテナ機能の両方の役割を担う。

そして、内部監査は、ERMが絶えず有効に機能していること、会社全体を見渡し主要なリスクが合格水準で管理されていることを客観的に評価しERMにフィードバックするモニタリング機能を担う。

ERM、CSA、内部監査が揃って経営管理機能が充実するのである(図表9)。

内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランス及びコンサルティング活動である。

<図表9> ERM・CSA・内部監査の関係イメージ



(出典：あずさ監査法人著『経営に資する統括的内部監査』より一部加筆)

内部統制を企業価値向上に寄与させるには、ERM・CSAのプロセスが有効であるか評価することはもちろん、内部監査によるコンサルティング活動も重要である。

ERM、CSA、内部監査が一体となって企業の付加価値向上にドライブがかかるのである。

5. J-SOXにおける内部監査部門のあり方 (図表10)

ここまで検討してきた内部統制報告制度の活用策を踏まえて、今後の内部監査部門として目指すべきあり方を考察したい。

5.1 2年目以降の懸念事項

本文でもふれてきたように、2年目以降の制度対応に関して、次に掲げる様々な懸念事項が見えてきた。

- *初年度と同様の予算確保は困難
- *費用対効果に関する疑問
- *本質的な問題の潜伏化、固定化
- *制度対応「ブーム」の終了による経営層の関心の低下
- *初年度で文書化・不備是正は完了したため、プロセスオーナーの関与度が低下
- *制度対応と他の内部監査とのバランスの再検討、等

このため、J-SOXへの取り組みは初年度からの効率化が必須となっていく、外見のみをチェックしていくという「形式」だけが残って、形骸化への道を辿る恐れがある。

その意味でも、今が正に、「価値ある取り組み」へと発展できるか、ここ2年間ほどを無駄に終わらせるかの分岐点である。

5.2 「価値ある取り組み」のための必要条件

「価値ある取り組み」のための活動内容については、既に前章で述べてきた。これを実

現するための必要条件として、

①経営層のバックアップ

②現場の協力

が不可欠となると考える。

①経営層のバックアップ

経営者は、企業の活動内容を最も理解しており、同時に、企業のどこにリスクがあるかをわかっている。会社法の規定により、経営者は内部統制システムを構築する責任があることも、今回のJ-SOXにより内部統制を評価し報告することが求められるのも、上記の状況を前提に考えれば、当然の義務となるのである。

この義務を全うするために、透明性の高い経営を実現し、より有効性の高い経営管理を推進するための内部監査の必要性を再認識するとともに、年間監査計画や監査報告に対して、日常の情報との整合をとりつつ、経営者としての意思表示を行うことが重要である。

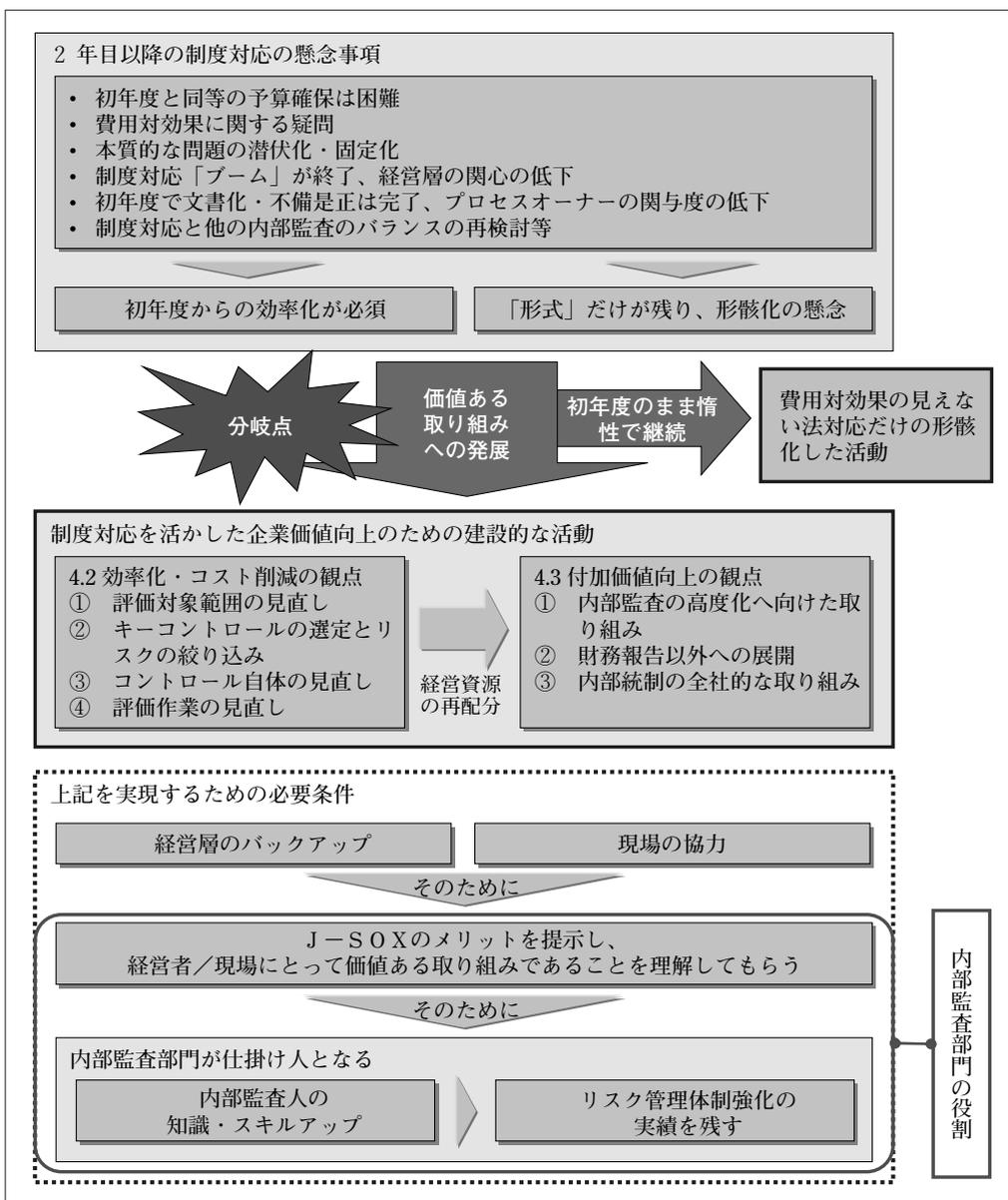
②現場の協力

通常の企業であれば、経営方針や事業計画の下で一定の権限委譲が行われ、各現場で個別の業務が展開されている。いくら経営層だけが施策を説いても、実行部隊である肝心の現場が理解、納得していなければ、施策の実効性はほとんどない。したがって現場の協力は殊更重要である。

5.3 内部監査部門の課題

上記で述べた「経営層のバックアップ」や「現場の協力」を取り付けるためには、内部監査部門としては、既に前章までで述べてきたJ-SOXのメリットや意義を再度伝えて、理解してもらう必要がある。経営層や現場からその意思を引き出すには、内部監査部門として意思疎通を欠かさないとともに、事あるごとに内部監査や内部統制制度のメリットを随時提唱するなどして、社内での内部監査への理解や存在意義向上に向けたアピール

<図表10> J-SOXにおける内部監査部門のあり方



(出典：当研究会)

を実施していく必要がある。

(1) 内部監査部門が仕掛け人となる

制度対応を活かした企業価値向上の実現への一策として、内部監査部門はその「仕掛け人」となるべきである。内部監査部門が社長直結の組織であるという意味は、他の部署からの独立性を保つということだけでなく、経営者のニーズに応えることでもある。その経営者のニーズとは、本来企業の付加価値を高めることを指すと考えるべきであり、更に踏み込めばリスクマネジメントへのニーズが強

いといえる。

であるならば、内部監査部門が主体となって経営者と一体になり内部統制を定着させていく任務を有していると考えらるべきである。

もちろん、あくまで内部統制の構築を担う主役は経営者である現場部門であって、内部監査部門ではない。ともすれば、J-SOXプロジェクトがあった時期は「内部統制は事務局が作るもの」、あるいは「内部統制の構築は内部監査部門が行うべきこと」と思われることが、研究会メンバーが所属する企業で

も見られがちであった、すなわち、実行部隊が構築する内部統制をいかに定着させていくか、の切り口から、内部監査部門は、内部統制の構築が不十分であれば補強を呼びかけ、正当に評価した上で維持改善状況を見定めていくのである。その「呼びかけ」が言い換えれば「仕掛け人としての行動」ということである。

(2) 内部監査人の知識・スキルアップ

内部監査部門が「仕掛け人」としての機能を発揮するためには、内部監査人あるいは組織としての知識向上やスキルアップは当然に必要である。

少ないながらも資源、特に人材の確保や育成も大切な要素となると見られる。何より仕掛けを行っていくためには、コミュニケーション能力に加え、内部監査や内部統制そのものの理解や説明力は欠かせない。更にはJ-SOX効率化を目指すにも、不必要な業務を削減するためには、何が不必要であるか、またその基準は何かということ定義できる能力が必須となることは明白である。

場合によっては現場での自己点検を踏まえた評価者の育成、確保も進める必要がある。自己点検が強化できれば、現場での内部監査(評価)の負荷を軽減できる可能性が広がる。

(3) リスク管理体制強化の実績

上記の動きが回り出し、成果が出てくれば経営に役立つ「実績」が残っていき、それが「説得材料」となって、結果として「価値ある取り組み」の推進につながることになる。現場で内部監査に携わって感じるのは、百の正論よりも一の改善実績が求められるということである。業務の効率化が進んだ、経費削減ができた、知らなかった管理のやり方が見え

た、といった現場の目線に合った業務改善がJ-SOXや内部監査から生まれれば、現場もより前向きに業務改善に取り組むことになり、内部統制の仕組みが回り始める土壌が形成されることに役立つと考えられる。それこそが内部統制の現場への「定着」の一端になるのである。

最後に、我々当研究会メンバーの中には、うっすらとではあるが、今後の対応が形作られてきている。内部監査に携わる者よ、今考えずして何を語ろう。監査部メンバーよ、いいわけを考えるのではなく、「肝心なことは何か」という確固たる考えを持って先頭に立ち、旗を振ろうではないか。

全社が一体となり、業務の改善、有効性の確保が実践され、より経営に資する内部監査が展開されることを願ってやまない。

<参考文献>

- *あずさ監査法人『AZ Insight』2009年9月号
- *金融庁「内部統制報告制度に関するQ & A」
- *金融庁「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)」
- *内部監査人協会(IIA)「専門職的実施のフレームワーク」
- *高田康行「2年目の内部統制」『旬刊経理情報』2009年4月1日号、中央経済社
- *『月刊監査研究』2008年12月号、日本内部監査協会
- *あずさ監査法人著『経営に資する統合的内部監査』(株)東洋経済新報社

<CIAフォーラム関西研究会No.16メンバー>

(順不同・敬称略)

座長：水田 孝憲

メンバー：大西 忠和／小川 裕／工藤 秀隆／前田 昌男／前田 裕也／山下 範朗／和田 寛