

本格的な内部統制システム構築の前に CDI-S「簡易診断」



株式会社CDIソリューションズ
取締役
小川 克己 氏

1. 内部統制構築プロジェクトの難しさ

日本版SOX法（J-SOX法）が適用される2008年事業年度まであと1年を切り、多くの企業で対応のための内部統制システム構築に向けた取り組みが本格化しているようだ。

各社は、多くのSOX法関連セミナーに参加する、監査法人に相談を持ちかける、他企業の状況を入手する等のさまざまな取り組みを行っているものの、企業として「結局何をどこまで対応すればよいのか」という、取り組むべき全体像が曖昧なままになっているのが現状ではないか、と考えられる。

内部統制システムの構築にあたっては、「今、自分たち

はどのレベルにいるのか」という「内部統制の現在地」の把握・認識が重要であり、その上で、J-SOX法に対応できるレベルに到達するための取り組むべき項目に漏れはないか、対応すべき事項は何かを明らかにすることが第一歩であると言える。

2. 内部統制構築プロジェクトの要諦

株式会社CDIソリューションズ（以下、CDI-S）では、通常、図1のようなフレームワークを採用して、内部統制構築プロジェクトの支援を行っている。

プロジェクトを進める上で最も重要であり、最初に行うべきことが、図1の論点1にある「内部統制の目的・基本思

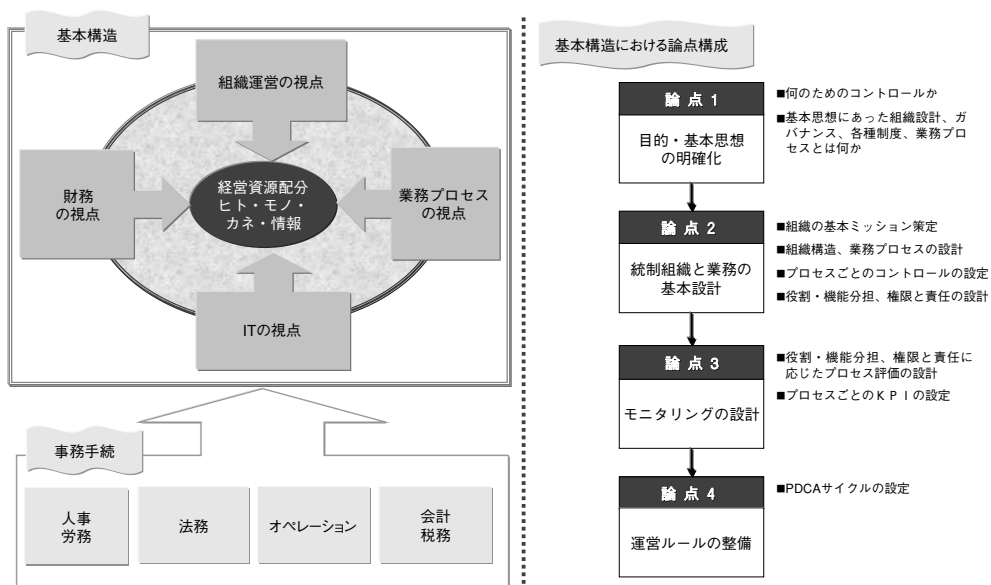


図1 CDI-Sの内部統制確立プロジェクトのフレームワーク

想の明確化」である。「何のための内部統制か」という目的をはっきりさせることだと言える。

なぜ目的の明確化が必要であるかという点、「内部統制」という言葉は非常に曖昧なものであり、それが何を指し示すかについては各者各様のイメージ、対象範囲、目的が思い浮かべられ、なかなか言葉の共有化・共通認識が確立できないからである。プロジェクトの議論の中でも、ある人は「財務報告の有効性」を念頭に内部統制を語り、別の人は「業務の有効性」を念頭に置いて、事業上の管理指標をいかに適切に経営層に届け、経営層が事業予算達成に対する打ち手を講じられるようにするか、という意味で内部統制を語るということが実際にあった。この場合、同じ「内部統制」というテーマで議論しているものの、その言葉の指し示す内容が各人で異なっているために、議論が噛み合わず時間だけが費やされる、という結果になってしまいがちである。

そこで、CDI-Sは、本格的な内部統制プロジェクトを実行する前に「内部統制」という言葉の示す意味の統一を図るため、「内部統制の簡易診断」を提案している。

3. CDI-S「簡易診断」の狙い

簡易診断によって明らかにするのは、当該企業の内部統制のレベルである。このレベルを項目ごとに6段階で評価して結果報告を行う。

6段階の内容は、以下のようなものだ。

- ・第1段階：内部統制の重要性を認識していない。
- ・第2段階：重要性を認識してはいるものの実施されていない。

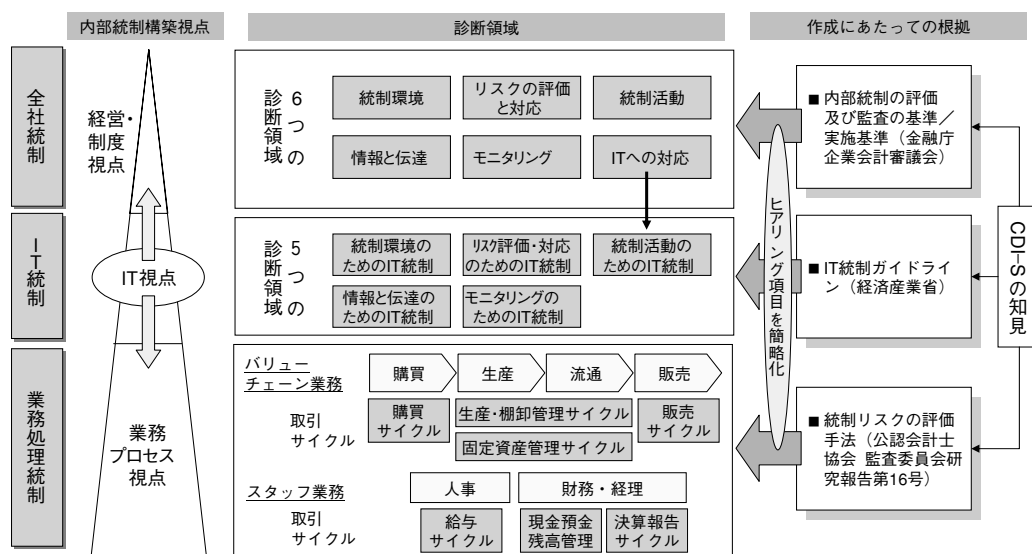
- ・第3段階：内部統制が属人的には実施されているが、統制手続きが文書化されていない。
- ・第4段階：統制手続きは文書化されているものの、内部統制に対する評価結果が文書化されていない。
- ・第5段階：統制手続き・評価結果ともに文書化されている。
- ・第6段階：内部統制に対する評価プロセスそのものへの評価・改善プロセスが適用されている。

このようにレベル分けするのは、曖昧であった「内部統制」という言葉が指し示す内容を明確にするためには、数値のように非常にはっきりとした指標が必要になる、と考えるからである。簡易診断によって「現状レベル」を数値で共有し、目標とすべき統制レベルを数値目標として把握する。その上で、目標に向けて実行すべき課題は何か、どの部門・プロセス・項目が課題なのか、を明確にしていく。この簡易診断を通じて「内部統制」という言葉が指し示す内容（すなわち取り組むべき「内部統制プロジェクト」の目的）が統一され、共有化されることにより、経営層ならびにプロジェクト構成員のベクトルが一方に収束され、本格的なプロジェクトへの着手が可能になる。

また、この簡易診断は、内部統制の現状が曖昧なまま（企業が正確に把握できていない場合が多い）にプロジェクトを組成した結果、当初想定していた作業ボリュームや作業工数が実際と過度に食い違い、プロジェクトが混乱することを回避できる有効な手段でもあると考えている。

4. CDI-S「簡易診断」の進め方

「簡易診断」は本格的な内部統制構築プロジェクトに先立って行われるが、J-SOX法適用開始までの期間が残りをわ



■ ヒアリング項目は、実施基準等を基に、実際の内部統制構築時に対応すべき項目を簡略化し用意した。

図2 簡易診断におけるヒアリング項目設定の考え方

ずかなため、簡易診断そのものは短期間（2週間程度）で行う。

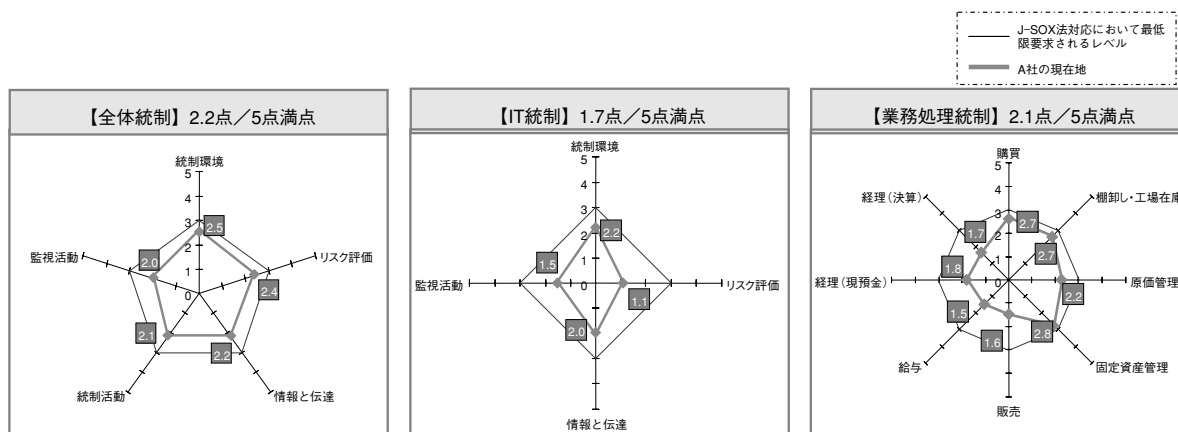
簡易診断は経営層に対するヒアリングを中心に行われる。実施期間を考慮し、ヒアリングの期間は1週間程度、またヒアリング対象は7～8名（経営層、および内部監査部門、経営管理部門、情報システム部門、経理部門、購買部門、営業部門等の部門長を想定）に限定して行われる。

ヒアリングは「内部統制質問表」をもとに行われる。こ

の「内部統制質問表」は、実施基準等を基に、実際の内部統制構築時に対応すべき項目を簡略化したものだ（前ページ図2）。J-SOX法実施基準における設問例（42項目）に対し、約280の項目が記載されている。

上記の要領で行うヒアリングをもとに作成された「簡易診断報告書」では、

- ・当該企業の内部統制の現在地
- ・今後の内部統制構築プロジェクトの主要課題と進め方



- J-SOX法への対応レベルに到達しておらず、早急な対応が必要である。
 - ◆ 全体統制：従業員への周知徹底と、統制活動の評価・モニタリング体制の確立が必要
 - ◆ IT統制：特にセキュリティと、災害による業務継続リスクに対する対策の強化が必要
 - ◆ 業務処理統制：工場に比べて営業、管理部門の業務文書化が大きく遅れている。□
⇒特にアウトソース先（給与）の統制環境整備が喫緊の課題

図3 内部統制の現在地 A社分析イメージ

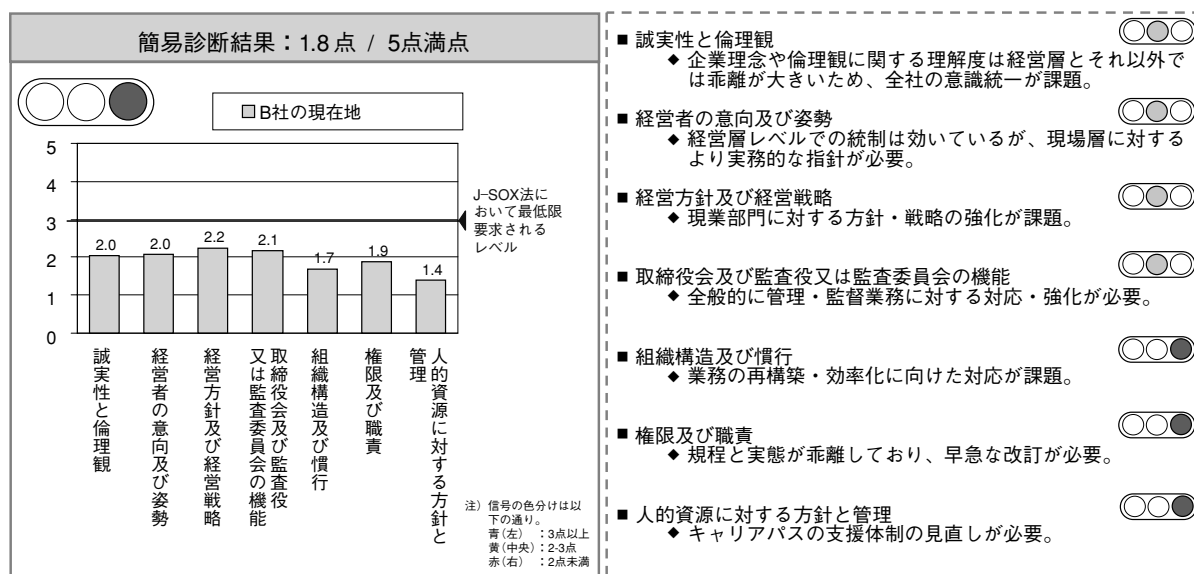


図4 内部統制の現在地 B社詳細分析イメージ「全体統制における統制環境の現在地」

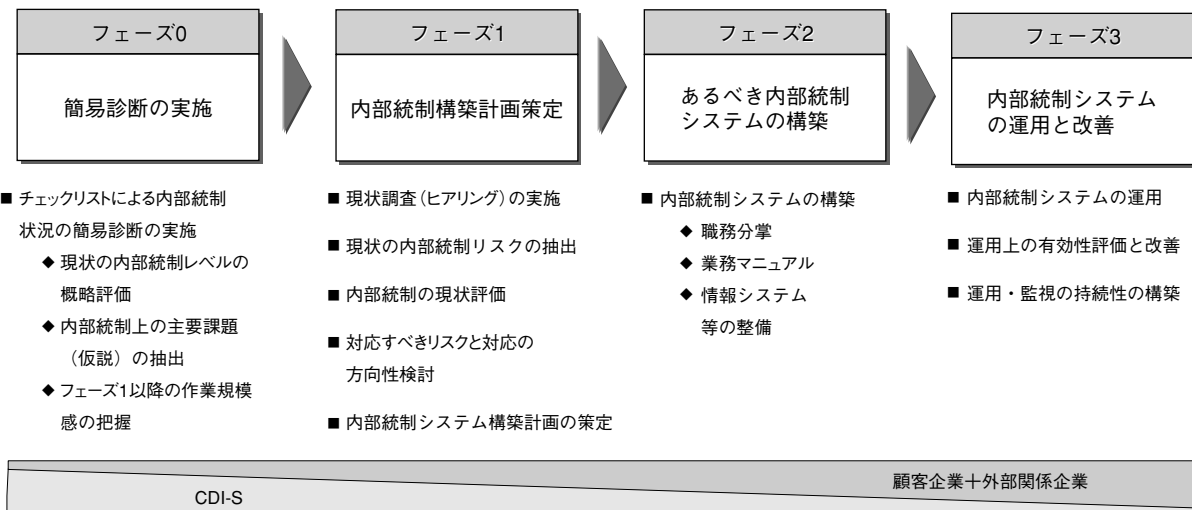


図5 内部統制構築プロジェクトの進め方

（体制およびスケジュール）

が報告され、速やかに本格的な内部統制構築プロジェクトのポイントが示される。

たとえば、当該企業の「内部統制の現在地」分析結果は、図3、図4のように、今後取り組むべき課題とともに定量的に示されることになる。

5. CDI-S「簡易診断」において見極めるべきこと

簡易診断の後続フェーズとして本格的な内部統制構築プロジェクトが行われるが、その内部統制の目的は企業の置かれている状況によりさまざまである。

たとえば、ある企業では、現場の業務レベルは極めて属人的ではあるが、統制機能が適切に働いており、財務報告書に虚偽の報告がされるような土壌は発見されなかった。この企業の場合、内部統制に必要な事項は「属人的業務の文書化・標準化・IT化」であり、「内部統制確立プロジェクト」の目的は「文書化・IT化そのもの」になる。

また別の企業では、内部統制のための文書は作成されているものの、毎年のように組織変更が行われているために、業務文書に載っている部門名が現状と合致していない、業務分掌を修正しても組織変更によりすぐに陳腐化してしまう、ということが判明した。この企業の場合、内部統制に必要な事項は「文書メンテナンス業務の確立とその効率化・低コスト化」であり、それを直近の目標として「内部統制プロジェクト」は組成・実行された。

このように、企業の内部統制レベルと状況に応じて内部

統制プロジェクトの目標は大きく異なるため、プロジェクトを進めるにあたっては、簡易診断の結果を踏まえ、「内部統制の現在地」を見極めることが非常に重要である。

6. 内部統制構築プロジェクトの進め方

これまで見てきたように「企業の内部統制確立」への取り組みでは、内部統制の現状を認識した上で、内部統制プロジェクトの目的を明確にすることが最も重要であり、簡易診断はそのための非常に有効なツールと言える。

とはいえ、簡易診断はあくまでも「簡易」診断であり、企業の内部統制構築には、簡易診断で明らかになった課題をさらに掘り下げて分析（特に現場レベルにおける調査・分析）し、内部統制構築に向けた課題の詳細化と実行計画の精錬化を行う「計画フェーズ」を実施することが必要である。CDI-Sは、この計画フェーズを中心に内部統制確立への支援を行っている。簡易診断～計画フェーズ実施の結果、内部統制構築プロジェクトの目的の見極めさえできてしまえば、あとはその目的に沿って統制組織および統制業務の設計（P.14図1の「論点2」）を行い、監視および運用ルールを整備していく（同「論点3」、「論点4」）ことをこなすのみである（図5）。

2008年4月まで残された時間のない中で実施しなければならない内部統制の確立では、内部統制構築目的の明確化～計画策定をどれだけ速やかに実行できるかが非常に重要である。その意味で、簡易診断がより多くの企業で活用されることを願うものである。