

4. J-SOX 法で要求している内部統制とは

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

1. 全社統制と業務プロセス統制

今回は内部統制の構築と評価について説明します。いわば今回の J-SOX 法対応の核心的な部分です。

まず内部統制は、全社統制と業務プロセス統制と2つに分けて考えます。全社統制は全社全体を単位とした統制で、それをきちんとコントロールすることで、会社全体の統制活動がうまくいきます。その全社的な統制をもとにして、一つひとつの業務プロセスの統制

図表1 「リスクの評価と対応」

項目	内容
リスク評価の仕組み	信頼性のある財務報告の作成のため、適切な階層の経営者、管理者を関与させる有効なリスク評価の仕組みが存在していること
影響評価	リスクを識別する作業において、企業の内外の諸要因及び当該要因が信頼性のある財務報告の作成に及ぼす影響が適切に考慮されていること
変更、再評価と対応	組織の変更やITの開発など、信頼性のある財務報告の作成に重要な影響を及ぼす可能性のある変化が発生する都度、リスクを再評価する仕組みを設定し、適切な対応を図っていること
企業不祥事	不正に関するリスクを検討する際に、単に不正に関する表面的な事実だけでなく、不正を犯させるに至る動機、原因、背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し、対応していること

出典：企業会計審議会内部統制部会「実施基準」p.89。
項目は筆者作成。

が初めてうまく機能します。

たとえば内部統制で大切になる仕組み、職務分掌というリスクコントロール手法があります。1つの業務プロセスを複数の手で行うものです。おもに実行する人とチェックする人を分けて行います。担当者が作成した伝票を上司が承認するのが「縦の分掌」、ある部署が担当した業務を他の部署が見直しをし、チェックするのが「横の分掌」になります。リスクマネジメント上の重要なチェックポイントを内部統制では「統制上の要点」といいますが、そこでよく使われるのが縦の分掌です。会社にとってかなり重要な点や企業不祥事が発生しやすいところでは、横の分掌として他部門が改めて見直しをし、チェックをすることも必要になります。

この職務分掌について、全社統制の中での位置づけと仕組みを明確にしたのが「職務分掌規定」です。それを全社統制として明確にし、個々の業務プロセスの統制活動を整備していくのが業務プロセスの制度設計になります。

2. 実施基準では全社統制は到達点 が明確になっている

まず全社統制。「実施基準」では、「財務報告にかかる全社的な内部統制に関する評価項目の例」ということで、評価基準が明確になっています(図表1参照)。紙幅の関連で全部を載せることはできませんが、COSO 6要

素すべてについて合計で42項目挙げられています。

内部統制の構築をする場合に、この42項目が有力な情報になります。実施基準は内部統制構築と評価のガイドラインですから、企業もこれを参考にして内部統制の構築をすると同時に、監査法人もこの基準に沿って監査をします。コンサルティングをする場合は、この42項目を全社統制の目的にするとよいと思います。到達点ですね。たとえば先ほどの職務分掌でみてみると「統制環境」に、

企業内の個々の職能（生産、販売、情報、会計等）及び活動単位に対して、適切な役割分担を定めていること（p.89）

とあります。

そして「統制活動」に、

信頼性のある財務報告の作成に関し、職務の分掌を明確化し、権限や職責を担当者に適切に分担させていること（p.90）

とあります。

これが内部統制の目標・到達点になります。上場企業が内部統制できているということはこのような状態になっていないといけないわけです。コンサルティングの現場での話をもう少しすると「統制活動」の評価項目で、

全社的な職務規程や、個々の業務手順を適切に作成していること（p.90）

と実施基準にあります。職務分掌規程や業務手順書の中に職務分掌の取決めがきちんと書かれている必要があるということです。リスクコントロールをしなければならない統制上の要点を明確にして、職務分掌の仕組みをしっかりとその中に組み込み、確実に実行しないといけません。

3. プロセスとサブプロセスに分けて業務プロセス統制の構築を実施する

次に業務プロセスの内部統制です。業務内容は企業によってももちろん違います。ただ、

図表2 プロセスとサブプロセスの項目例

プロセス	サブプロセス
販売管理	1. 見積り 2. 受注 3. 出荷 4. 売上計上・請求書発行 5. 入金 6. 返金 7. 売掛金管理 8. 新規顧客管理 9. 与信管理 10. 貸倒処理 11. 貸倒引当金設定 12. その他
購買管理	1. 発注 2. 納品・検収 3. 返品 4. 仕入計上 5. 請求書チェック 6. 買掛金管理 7. 外注先管理 8. その他
在庫管理	1. 在庫入出庫残高管理 2. 在庫の廃棄処理 3. 品質管理 4. その他
経理・財務	1. 現金出納管理 2. 現金・預金残高管理 3. 支払い 4. 販売費一般管理費 5. 資金繰り 6. 原価管理 7. 予算・実績管理 8. 固定資産・減価償却 9. 棚卸資産評価 10. 決算 11. 有価証券報告書作成 12. 株式実務 13. その他
人事	1. 給与計算 2. 人件費の計上と支払 3. 賞与・退職金 4. 教育研修・評価 5. その他
その他の業務プロセス	1. 研究・開発 2. 個人情報保護 3. クレーム対応 4. ……

だいたい主要な業務にそれほどの違いはありません。私のコンサルティングでは「販売管理」「購買管理」「在庫管理」「経理・財務」「人事」「その他の業務プロセス」に分けて検討していきます。そしてそれをサブプロセスに分けます。「販売管理」であれば、「見積り」「受注」「出荷」…、といった具合です。これも一覧表にしましたので参考にしてください（図表2参照）。

それでは具体的な作業の進め方です。まず、現行の業務プロセスの状況をフローチャート図にします。現在はリスクコントロールが不十分ですが、現状をまず洗い出します。さらにそこでリスクを洗い出します。リスクの洗い出しにも定石があります。統制上の要点は単なる抽象的な表現ではありません。今までのビジネスの歴史の中で、どのあたりがリスクコントロールのポイントになるかの定石が

図表3 販売プロセスの「統制上の要点」

サブプロセス	項目
1 受注	<ul style="list-style-type: none"> 信用調査 与信限度額設定 与信限度額オーバーしていないことの確認 与信関連の承認手続き
	<ul style="list-style-type: none"> 販売条件の確認 販売条件の承認手続き
	<ul style="list-style-type: none"> 受注の承認手続き
	<ul style="list-style-type: none"> マスターファイル管理の明確化
2 出荷	<ul style="list-style-type: none"> 出荷内容確認、承認 出荷指示、承認
	<ul style="list-style-type: none"> 出荷担当者で売上計上担当者の職務分掌の明確化 売上伝票と受領書のチェック 未出荷売上計上のときは理由がわかる書類とチェック 返品率をモニタリングし、異常と感じたら検討 リポートについては、契約段階と入金段階でチェックと承認
3 売上計上	<ul style="list-style-type: none"> 請求業務と売上業務の職務分掌の明確化 請求書と注文書のチェック 請求書の漏れがないことの仕組みの明確化 売上、出荷、請求システムは一連の番号で管理する
	<ul style="list-style-type: none"> 返品、値引きの承認、チェックの体制 貸倒れ処理の承認体制の明確化 得意先との売掛金残高の確認手続きを確立する
	<ul style="list-style-type: none"> 請求業務と売上業務の職務分掌の明確化 請求書と注文書のチェック 請求書の漏れがないことの仕組みの明確化 売上、出荷、請求システムは一連の番号で管理する
	<ul style="list-style-type: none"> 返品、値引きの承認、チェックの体制 貸倒れ処理の承認体制の明確化 得意先との売掛金残高の確認手続きを確立する
4 請求	<ul style="list-style-type: none"> 請求業務と売上業務の職務分掌の明確化 請求書と注文書のチェック 請求書の漏れがないことの仕組みの明確化 売上、出荷、請求システムは一連の番号で管理する
5 回収	<ul style="list-style-type: none"> 返品、値引きの承認、チェックの体制 貸倒れ処理の承認体制の明確化 得意先との売掛金残高の確認手続きを確立する

あります。それを実施基準では統制上の要点といういい方をしてしています。販売プロセスを例にとれば、図表3のような内容になります。これを参考にして、リスクコントロールの具体策を立てればよいわけです。

4. 業務プロセス統制の有効性の評価

業務プロセスの統制活動の有効性判断の基準について、実施基準では次の項目をあげています。

- ・内部統制は、不正又は誤謬を防止又は適時に発見できるよう適切に実施されているか。
- ・内部統制によって発見された不正又は誤謬に適時に対処する手続きが設定されているか。
- ・適切な職務の分掌が導入されているか。
- ・担当者は、内部統制の実施に必要な知識及び経験を有しているか。
- ・内部統制に関する情報が、適切に伝達され、分析・利用されているか。(P. 76)

この基準で業務の統制活動を評価するのが1つです。

ただこれでは少し一面的です。私は図表4のとおり指導しています。まず行動基準、評価基準の明確化ということ。これはリスク軽減のためのルールを明確にすることです。ポイントを明確にし、標準化します。そしてできるだけ、文書化することです。やはり業務手順書などがあったほうがよいですね。実施基準では業務記述書の例をあげ、次のように説明しています。

経営者は、評価対象となる業務プロセスにおける取引の開始、承認、記録、処理、報告を含め、取引の流れを把握し、取引の発生から集計、記帳といった会計処理の過程を理解する。把握された業務プロセスの概要については、必要に応じ図や表を活用して整理・記録することが有用である。(p.75)

われわれコンサルタントの間では、業務記述書と業務フロー図、リスクコントロール表(RCMと略称します)を業務プロセス統制の3点セットと呼んでいます。この3点セットはまず説明責任を果たす意味が必要です。業務プロセスの中のどこが統制上の要点であるかをハッキリさせ、リスクが予防できるようにきちんと業務プロセスが整備されていることをこの3点で明確にします。内部のモニタリングでもこれがもとになりますし、監査

図表4 リスクコントロールのポイント

項目	内容	具体例
1 行動基準、評価基準の明確化（手順書などによるプロセスの明確化）	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク軽減のためのルールや契約を明確にする ・ ポイントを明確化し、標準化して文書化する ・ 手順書などの行動基準と、行動結果を評価し改善につなげる評価基準も必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 与信管理、マスターファイル管理 ・ 各種規定類 ・ 取引条件書、契約書、業務手順書 ・ チェックリスト、商品評価基準表
2 職務分掌の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスクがあるところはチェックする ・ 確認、承認、第三者確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職務分掌規定 ・ 日常の承認手続き ・ チェックリスト
3 確実に実行し、不足分は教育で補う。定期的に棚卸しをする。実行結果は記録し、次に活かす。	<ul style="list-style-type: none"> ・ ルール、行動基準、文書類に則り実行する ・ 足りないところは教育する ・ 実行した結果を記録し、次の教育などに活かす 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務説明会、集合教育 ・ 教育訓練記録、教育計画表 ・ 是正処置、予防処置表

法人の監査でもこの3点セットで業務プロセスの整備状況を判断します。

統制活動を実施するうえでも3点セットは大切です。それをきちんと実施していれば、リスクコントロールできるので、しっかり実施しようというものです。

リスク管理の2つ目のポイントは職務分掌の徹底です。これは業務プロセスでの確認や承認、第三者認証ですね。業務の節目でのチェックはぜひとも必要です。ここでのチェックが「統制上の要点」になります。

3つ目は、決めたことは誠実に実行することです。ルール、行動基準、文書類に則って実行します。そして不足分は教育します。実行した結果はできるだけ記録として残します。記録は過去の結果の記録なのですが、未来に活かすための記録でもあります。教育などいっぺんに100点満点取れるわけではありません。できないところはどこかを明確にして、次の教育計画に活かします。

業務プロセスは仕組みを整備することも大切なのですが、それに取り組む人の力量も合わせてアップしないといけません。いかに性能のよい飛行機でもパイロットに相応の力量がなければ、うまく飛びません。

記録は説明責任を果たすためにも必要です。リスクコントロールのために制度整備をしま

すが、それをきちんと運用したとの記録を残すことが内部統制をきちんと実行していることを証明するためにも重要になります。

図表4の「リスクコントロールのポイント」を評価基準にして業務プロセスを評価します。たとえば販売プロセスでは、どのような仕組みで販売業務が運営されているか、手順書があればそれをもとに具体的な取組みを確認します。それをどのように教育しているのかも大切です。手順書を実行しているだけでは有効性の度合いはわかりません。一つひとつの業務プロセスをこの3点を念頭に置いて丹念に監査すると、課題がみえてきます。これが業務プロセスの有効性の評価です。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する㈱ソフィア代表取締役所長。著書に「ダントツ重要部門になる総務経理の基本実務」（中経出版）、「これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制」（週刊住宅新聞社）など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。

