



Technology Transfer

# テクノファNEWS

## J-SOX(日本版SOX法:財務報告にかかわる内部統制報告制度)とISO(その2)

株式会社テクノファ 代表取締役 平林良人

前号のJ-SOX法概要紹介に引続いて、今回はISOとの関係について触れてみたい。J-SOX法で求められる「内部統制」はマネジメントそのものである。しかもISOマネジメントシステムと同じ要素で構成されている部分が多い。ただ異なる点はISO9001、14001などが品質、環境などを対象とするのに対し、J-SOXの内部統制は経理・財務を対象にしていることである。ISOとの融合を推進すべきだと思う。

改めてJ-SOX法と内部統制との関係を理解しておこう。企業の粉飾問題に端を発したJ-SOX法は、財務報告の信頼性を目的としている。この目的を達成するために、組織の内部統制をきちんとさせることが要求されているのである。しかし本来、内部統制の目的は財務報告の信頼性だけではなく、業務の有効性及び効率性、事業活動に係わる法令等の遵守、資産の保全など組織のマネジメントそのものである。

### 1. 内部統制とISOマネジメントシステムの類似点

前号において内部統制には4つの目的と6つの構成要素があることを説明した。いかなる組織においても「業務の有効性及び効率性」は重要な課題である。日本においてはかつて日本的品質管理(TQC)において業務の有効性及び効率性を追求し、PDCA管理のサークル、標準化、日常管理、統計的手法などをツールとして開発、展開してきた。日本の品質管理は1990年代にTQMと名前を変え、今日に到ってはISO9001規格にその多くを譲っているが、「業務の有効性及び効率性」への取組みについては時代が変わっても、システムの構築、運用の仕方に共通の要素が多い。以下に要素を掲げるが、両者に共通する点が多い(順不同)。



株式会社テクノファ 代表取締役 平林良人

- (1) 業務プロセスを分析する
- (2) プロセスの順序、相互関係を定める
- (3) 手順を決めて文書化し、常に最新化する
- (4) 法令・規制要求事項を明確にして遵守する
- (5) 経営者は方針を策定し目標管理を推進する
- (6) 責任権限を明確にする
- (7) 監視測定(モニター)をする
- (8) 内部監査をする
- (9) 不適合業務を修正する

【特別寄稿】「J-SOX(日本版SOX法)とISO」(株)テクノファ 代表取締役 平林良人 …… 1~6

【セミナー等のご案内】[内部監査員2日間コース・審査員研修コース・J-SOX太郎] …… 7~8

- (10) 是正処置、予防処置をとる
- (11) 経営者は定期的に結果を見直す(マネジメントレビュー)

以上の共通要素の中から重要ポイントとなる(1)、(2)、(3)について説明をする。なお「内部監査」については稿を改めて掲載したい。

## 2. 業務プロセスを分析する

内部統制は事前に構築したシステムによって、企業で発生するかもしれないマイナス事象を予防するしくみである。経営者は企業規模の拡大により自らが関与できる業務に限られていくことから、方針を示し目標を設定させ、自らは直接行わない業務に対して管理をしようとする。これが内部統制であるが、この構築に当たっては経営における業務プロセスを分析し、プロセスの中にどのようなリスクが存在するかを評価し、リスクを回避又は低減する仕組みを構築し、運用していかなければならない。

ISO マネジメントの構築、運用に携わった者にとっては、業務プロセスの分析は ISO9001 の構築で経験しているところである。しかし、ISO※

※9001 規格 4.1 項で要求されているプロセスの明確化は、多くが品質マニュアルに記載されているような大きな括りでしか実施されていない。例えば市場調査、商品企画、設計、製造、検査、出荷というような部門長レベルの視点でプロセスの明確化がなされている。しかし内部統制においては実務を行っているレベルにまでプロセスを細分化することが期待されているのである。金融庁企業会計審議会意見書「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」には以下のくだりがある。

### 【実施基準】

#### I. 内部統制の基本的枠組み

#### 5. 財務報告に係る内部統制の構築

#### (2) 財務報告に係る内部統制構築のプロセス

#### ② 内部統制の整備状況の把握

(注)業務プロセスの識別の例としては、図1「業務プロセス細分化の例」のようなものが考えられるが、組織により業務の態様等が異なるため、どのように業務プロセスを識別・整理するかについては、組織ごとに判断される必要がある。

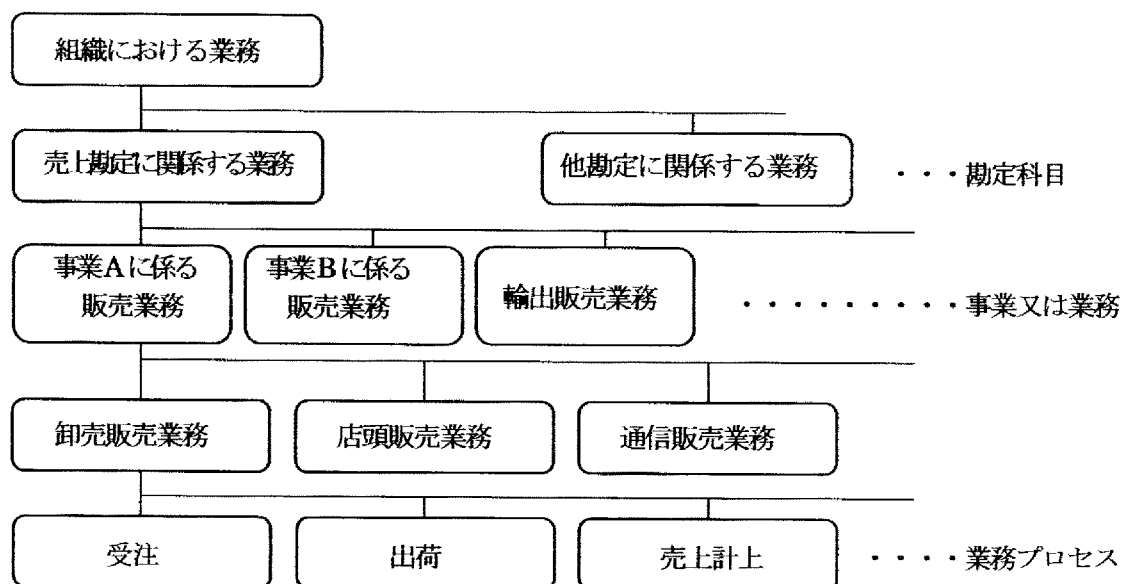


図1 業務プロセス細分化の例

プロセスは活動の集まりと定義されているが、活動にはその下にまた次のレベルの活動がある。図1では、「組織における業務」というプロセスは「売上勘定に関する業務」「他勘定に関する業務」の2つの活動から構成されている（「他勘定に関する業務」はいくつかの勘定科目に関する業務に分かれるであろう）。「売上勘定に関する

業務」という活動（プロセスと言い換えてもよい）は、「事業Aに係る販売業務」、「事業Bに係る販売業務」、「輸出版売業務」という3つのレベルの活動から成り立っている。更に、「事業Aに係る販売業務」という活動（プロセス）は、「卸売販売業務」、「店頭販売業務」、「通信販売業務」という3つの次のレベルの活動から成り立っている。また

更に、「卸売販売業務」という活動(プロセス)は、「受注」、「出荷」、「売上計上」という3つのレベルの活動から成り立っている。

このような業務プロセスの細分化は「親子関係」の追跡に似ている。〇〇プロセスという親の下には〇〇活動という複数の子供がいる。この親子の対となる関係は、世代ごとに成り立つ関係である(相対関係)。即ち、子供の下にはまた次の子供※2

※2がいるが、元の親から見れば孫ということになりもはや親子関係にはない。このことは、業務プロセスの表現は3世代にわたるもの(祖父母と孫)であっては意味がなく、2世代(親子)の関係で表現しなければならないことを意味している。

### 3 プロセスの順序、相互関係を定める

業務プロセスを第一線の担当者の視点から上流に追跡してみる。第一線の担当者の活動(子)には、

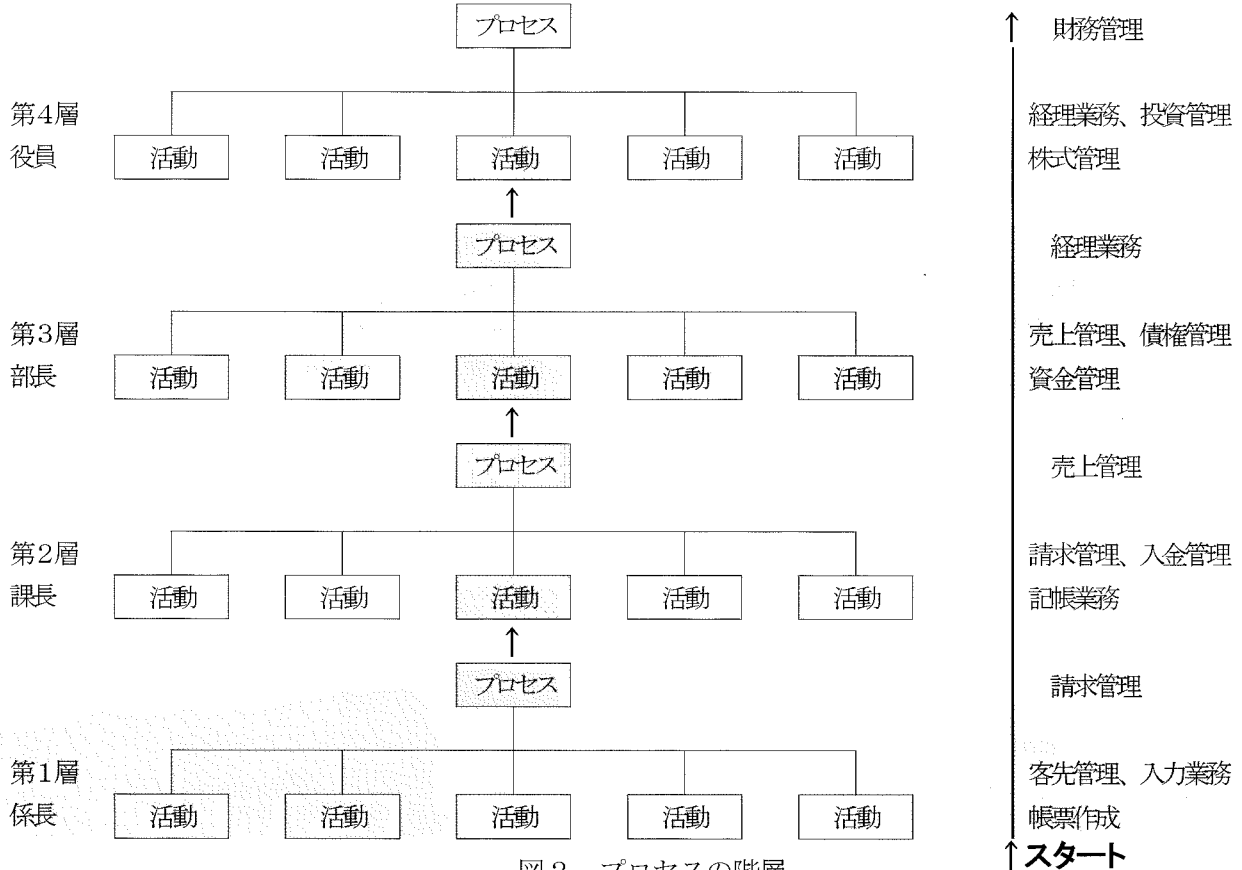


図2 プロセスの階層

一連の活動を束ねるプロセスという親がいる。この親であるプロセスは、第一線の管理責任者の上位職からみれば今度は子になる。このように、一対の「プロセスと活動」の関係は、管理責任者の階層(第1層~第4層)によって、図2に示すように下から上に親子の関係を繰り返すとみることができる。

図2を使って、各階層における経理業務について考えてみよう。第一線の担当者には「客先管理」、「入力業務」、「帳票作成」という活動がある。この一連の活動は、係長が管理しなければならない「請求管理」というプロセス(親)の子である。この請求管理というプロセスは、上位職の課長から見ると自分が責任をもって管理しなければならない「売上管理」というプロセスの子である。すなわち、売上管理を構成する活動の一つである。課長

が責任をもつ売上管理という親のもとには、請求管理に加えて、「入金管理」、「記帳業務」など他の活動(子)がある。同様な関係がなお上位職である部長職においても成り立つ。部長から見ると売上管理というプロセスは、自分が責任をもって管理しなければならない「経理業務」というプロセスの子である。部長が責任をもつ経理業務という親のもとには、売上管理のほかに、「債権管理」、「資金管理」など他の子(兄弟)がいる。さらに、部長の上司である役員から見ると、経理業務というプロセスは、役員が責任をもつ「財務管理」というプロセスの活動(子)ということになる。役員が責任をもつ財務管理という親のもとには、財務管理に加えて、「投資管理」、「株式管理」など他の活動(子)がある。

このように「プロセスと活動」は、立場によって親になったり子になったりする。言い方を変える

ならば、責任範囲(役職)によって直接管理するプロセスは変わるし、それを構成する活動も変わるということである。

プロセス(活動)の順序は、第1層では厳格に決まっている。それに対して第2～第4層では、決められた時間枠の中で遂行できれば活動の順序はどうあってもよいという相互関係になっている。このことは、業務プロセスの分析において「活動の順序」が厳格に規定できるレベルまでプロセスと活動の相互関係を掘り下げていくことが必要であることを意味している。

#### 4. 手順を決めて文書化し、常に最新化する

手順を徹底する最も原始的な方法は、活動をひとつ一つ文章にすることである。しかし、この方法は最近の若い世代には好まれない。もっと簡便な可視化された方法が望まれている。手順を徹底する(文書化する)方法の一つに、手順をフロー図として表わすやり方がある。

フロー図の作成において、「2. 業務プロセスを分析する」の最後の文章『業務プロセスの表現※3

※3 は3世代にわたるもの(祖父母と孫)であっては意味がなく、2世代(親子)の関係で表現しなければならない』とは、誰が親で誰が子であるかをフロー図に明示する重要性を示唆している。J-SOX 内部統制で求められる業務プロセスの可視化(表現)においては、個人レベルでの活動(子)とその東ね役(親)の両方の明示が求められているので、フロー図には「誰が何をを行いそれを誰が管理するか」の明示が必要である。従来の2次元(どこの「部署」が「何を」行う)に加えてもう一次元「誰」を加えた3次元の表示が勧められる。

なお、手順の最新化については次のような課題がある。一つの階層のフローを表示することは比較的簡単であるが、複数階層のフローを表示しようとする、量的に数倍のフローを表示しなければならなくなり、最新化に多数の時間が必要となる。第1層と第2層で論じてみよう。図2には示していないが、第2層の活動各々は第1層からみるとプロセスとなり、それぞれのプロセスには子である活動が存在するからである(図4)。

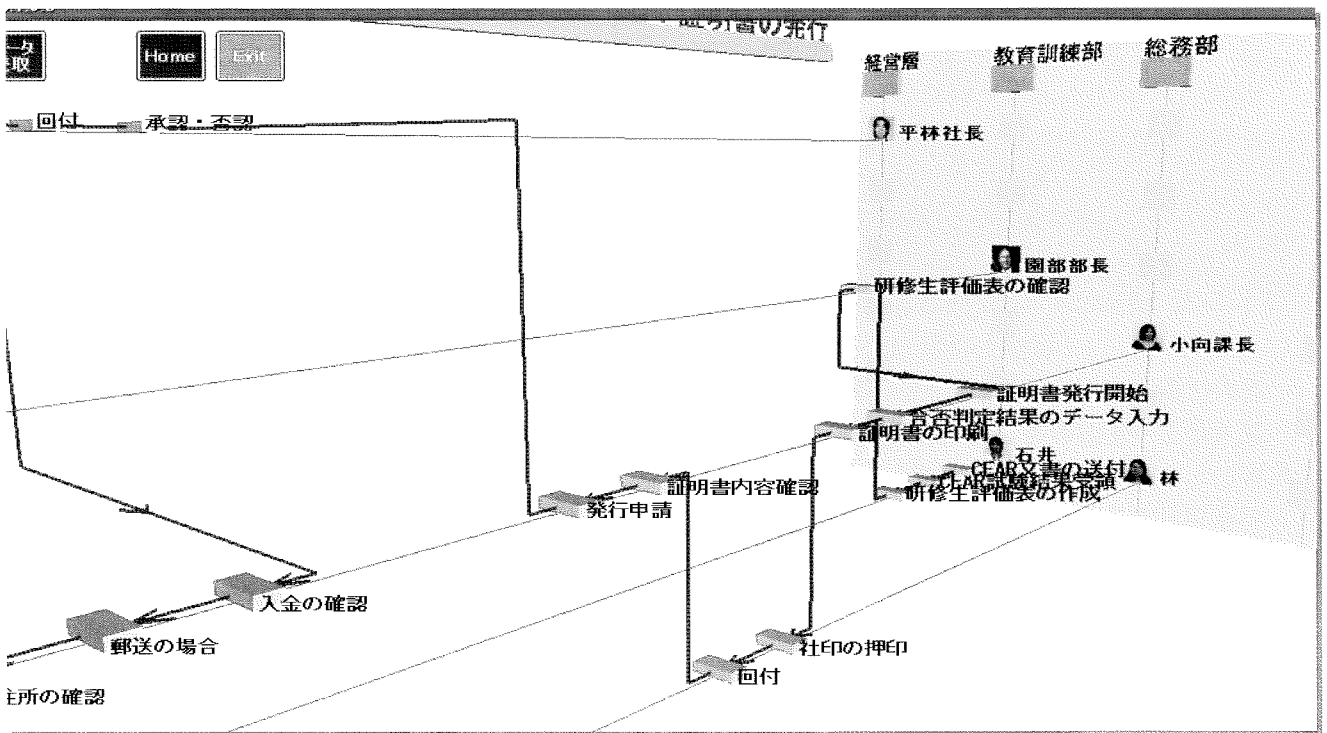


図3 3次元表示のフロー図

次頁の図4「複数階層のプロセスと活動」を見ていただきたい。図2で説明した第1層の係長のもつ請求管理のプロセスは既に述べたように第2層の課長から見ると、売上管理を構成する活動の一つにすぎない。図2の例示では、売上管理の下に

は5活動(図2では、請求管理、入金管理、記帳業務の3つを例示)があるが、その5活動は第1層においてはそれぞれが〇〇(1~5)プロセスとなっていて、その下に複数の活動をかかえている。これら5つの〇〇プロセスが同じ係長の責任下で管理

されるのか、他の係長の下で管理されるのかは組織の事情による。このようにして、図2の例では課長の責任下にある「売上管理」プロセスは合

※3計25の活動から構成されていることになる。これら25の活動を同一フロー図に表わしたのが図4である。このように複数階層を同一フロー図

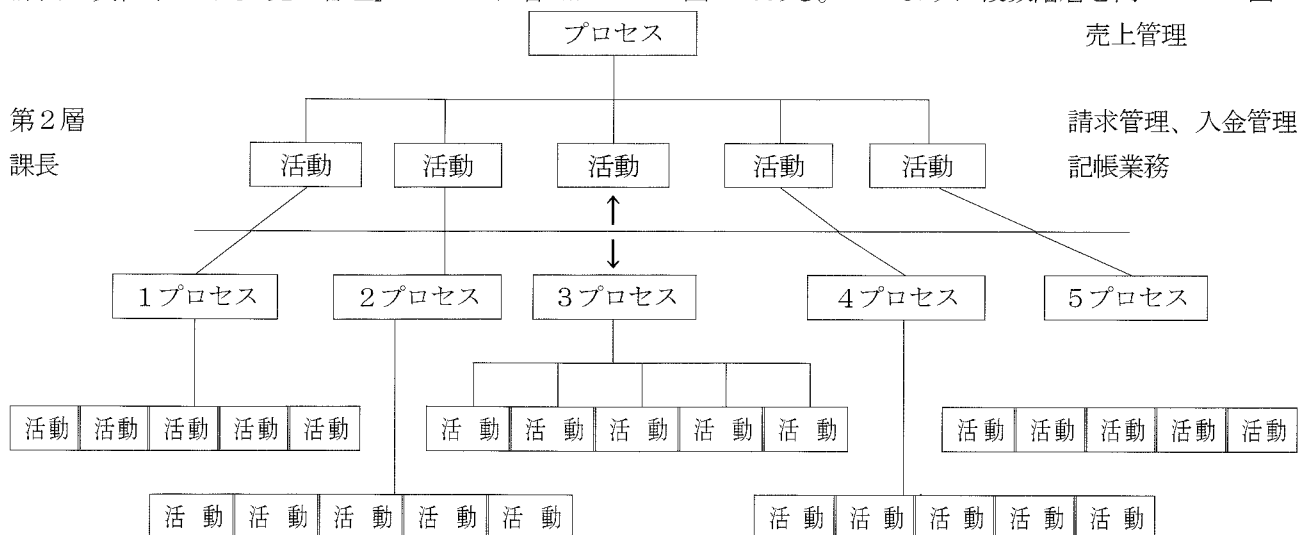


図4 複数階層のプロセスと活動

に表わしたものは、単一階層の表示とは異なる次のような特徴をもつ。

(1) 活動順序(時系列)の表示

1~5 プロセス内の活動順序は通常明確であるが、プロセスを超えての活動同士の順序は通常任意である。しかも、この任意の程度は業務の性格によって著しく異なる。特に、複数以上のプロセス内の活動の幾つかを同一担当者が実施するようなケースでは活動順序は任意とせざるをえない。すなわち、図2「売上管理」というプロセス内の活動順序をはっきりさせることができるのは、第2層の5活動までで第1層に降りての25活動の順序をはっきりさせることは困難になる。

(2) プロセス名の意味

プロセスに名前をつける意味はなんだろうか。

- ① プロセスの目的(価値、内容)を示す。
- ② プロセスを識別する(他のプロセスと区分する)。
- ③ プロセスの責任者を明確にする。

などであろう。ここでは組織の機能(係、課、部)との関係が重要になる。手順の作成の観点からいうと、単一階層表示と複数階層表示とでは、当然のことながらプロセス名は変わる。一番上位にあるプロセス名を採用することになるが、下位にあるプロセス名は手順を使用する目的により、表記したり、消したりすることになる。例えば、図2において第1層のプロセス名が存在すれば①、②、③の意味をもたせることができるが、もし単一階

層表示にすると第1層のプロセス名は消去され、そのレベルでの①、②、③の意味はもたせられなくなる。

(3) フローの複雑性と相互関係の表示

複数階層の同一フロー表示は、階層が増えれば増えるほど表示される活動数が増加し、当然のことながらフローが複雑化する。この複雑化のために活動同士の相互関係の表示は、段々明示しづらくなる。しかし、この相互関係の表示も、2)で述べたように手順の使用目的によって明示程度は異なってもよいであろう。木々の集まりである森の表示を見たいというニーズには(活動という木々の表示は大まかであってもよく)、複数階層の同一フロー表示における明示程度で十分に目的に答えることができるであろう。

5. 今後のあり方

内部統制の構築・評価の作業は、ある基準をもとに会社独自の内部統制システムを構築し、整備・運用状況を評価する事であるから、ISOの業務にかなり類似しており、業務を行うためのスキルはほぼ同じものと考えてよい。ISO関係者において問題になるのは、会計的視点、知識が無いことであろう。最低限、簿記3級程度の基礎知識を身につけた上で、会計に関する部分は公認会計士の助けを借りながら内部統制構築の業務を行ってゆけばISO関係者は大きな戦力として期待されるであろう。

一方、内部統制コンサルティング(構築、維持を

含む)の主流だと考えられている公認会計士は、会計と法律の視点には詳しいが、一般的には具体的な業務プロセスの視点はあまり持ち合わせていない。かたや、ISO 関係者は業務プロセスに関する視点は持ち合わせており、組織を理解している。

内部統制に関してはかなり多くの時間と労力が必要なことを考慮すると、企業とすれば内部人材の有効活用を最優先で考えるべきで、それに最も適しているのは ISO 関係者だということを強調したいのである。ISO 関係者が内部統制を理解し、会計と法律(コンプライアンス)の視点をもって、内部統制に携わってゆく事が今後強く求められてくるのではないかと思う。

ある試算によれば、内部統制の市場規模は 5800 億円程度だとも言われている。コンプライアンスが強くなりやすくなる今日、内部統制はどの企業も避けて通ることが出来ない領域なのである。2008 年 4 月から内部統制監査が法制化されることで、内部統制コンサルティングは今後大きな市場として我々の前に顕在化してくるものと思われる。

なお、内部監査についての詳細は別の機会に譲るとして以下のようなことがポイントである。

(1) 内部監査には監査対象に応じて多くの種類がある

① ISO9001(QMS) 内部監査

ISO19011、品質マニュアル等に基づいて組織の QMS の適合性、有効性を監査する。

② ISO14001(EMS) 内部監査

ISO19011、環境マニュアル等に基づいて組織の EMS の適合性、有効性を監査する。

③ ISMS 内部監査

ISO19011、ISMS マニュアル等に基づいて組織の情報セキュリティマネジメントシステムの

適合性、有効性を監査する。

④ 情報システム監査

情報システムそのものの有効性を監査する。情報セキュリティマネジメントシステム監査と関係はするが、対象がマネジメントシステムではないことに注意をする。監査基準は組織にある情報システムに関する規程書等である。

⑤ 会計監査

財務諸表が正しく作成されているかを監査する。証拠書類の有効性や会計業務の効率性なども監査する。監査基準は組織にある会計に関する規程書、会計原則等である。

⑥ 業務監査

組織の会計以外の生産、購買、営業、販売などの業務に不備な点がないか、不正がないか、非効率な点がないかなどを監査する。監査基準は組織にある業務基準書、規程書、指示書等である。

⑦ コンプライアンス監査

組織が関係する法律、規制を遵守しているかを監査する。最近の不祥事の多くは法律に反している行動をとっていることに原因がある。監査基準のひとつには将来作成される予定(2009 年) ISO26000(CSR ガイドライン)なども該当する。

(2) 監査の語源は「聴く」である

事実を正しく見て、聴いて、判断すること。

独立性を維持すること。

(3) ISO 19011:2004 規格の推奨

内部監査は ISO19011:2004 規格に準じて行うとよい。内部監査の目的に必要な監査人に求められる資質、知識、技能がまとめられている。

【以上】

(TM32) J-SOX 対応:内部監査人養成コース <3日間、16 万円。川崎または新宿で毎月開講。>

1. 内部監査人は経営者(社長)の直属として設置する。
2. 内部監査は独立した立場から、内部統制の整備及び運用の状況を調査し、その問題点、改善事項を取締役会、監査役又は監査委員会等に報告するものである。
3. 監査人(公認会計士)は、内部監査人等の作業の品質及び有効性を検証した上で、経営者の評価に対する監査証拠として利用することが考えられる。

これは、「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」(金融庁)を一部抜粋したものです。

J-SOX 対応の内部統制推進には力量ある内部監査人による監査が必要です。内部監査には ISO/ISMS の内部監査で培った知識経験を十分に活かすことができます。ゼロから養成するのではなく貴社内で既に活躍されている人材を活用して下さい。ISO 研修で積み上げたノウハウを活かして、J-SOX 対応内部監査人に求められる知識、技能が早く修得して頂けます。詳しくはホームページでご覧下さい。