

# 内部統制構築に貢献するソリューション

Solutions to Establish Effective Internal Controls

岩田 誠司      花井 克之      岩崎 元一

■ IWATA Seiji      ■ HANAI Katsuyuki      ■ IWASAKI Motokazu

上場企業にとって、内部統制への対応は避けることができない課題である。内部統制への対応は、初回監査までの“方針などを決めプロジェクトを立ち上げる準備期”、“文書化を行う整備・評価期”、そして“構築した内部統制の仕組みに従って業務を行い報告書にまとめる本番運用～報告・監査期”の三つのフェーズに分けられる。また、初回監査終了後は“経営改善期”のフェーズに入る。

東芝ソリューション(株)は、それぞれのフェーズにおけるIT(情報技術)への要求事項に応えるソリューションを用意し、顧客の対応状況に応じて最適に組み合わせて提供している。

The establishment of effective internal controls is an essential task for listed companies. Before the first auditing, internal controls are broken down into the following three stages: "a preparatory period in which the internal control project is set up", "a documentation and assessment period", and "an operation and auditing period". After the first auditing there is one more stage: "a continual improvement period in which management and internal controls are upgraded."

Toshiba Solutions Corporation prepares optimal solutions that assure effective internal controls covering any phase and any situation that the customer is encountering.

## 1 まえがき

2006年6月に成立した金融商品取引法<sup>(注1)(1)</sup>に対して、現在多くの上場企業が優先課題として対応を進めている。

同法の一部である日本版SOX法への対応では、業務プロセスに潜むいわゆる財務諸表リスクに対する統制<sup>(2)</sup>の確立が大きな部分を占めるが、今日の企業において業務プロセスは、その必須の構成要素としてITを含んでおり、財務諸表リスクに対する統制の確立は必然的にITの見直しを伴う<sup>(3)</sup>。

また、日本版SOX法対応の作業の多くは、文書作成などITなしでも実施できることの積み重ねであるが、日本版SOX法対応の特性を考えると、現実的にはある規模以上の企業においてはITによる支援が必須となる。

これらの観点でITに求められる様々な要求に応え、日本版SOX法対応を実現するためのソリューション群が内部統制ソリューションである。

ここでは、日本版SOX法対応として実施すべきことを確認し、日本版SOX法対応の関係部門及び各フェーズに必要とされる課題を整理して、それぞれに対応した東芝ソリューション(株)が提供する内部統制ソリューションについて述べる。

(注1) 会計不祥事やコンプライアンス(法令遵守)の欠如などを防止するため、2006年6月に成立した法規制。同法で上場企業に対し“財務報告にかかわる”内部統制の評価と外部監査を義務付けた部分に焦点を当て、日本版SOX法(サーベンス・オクスリー法)と呼ぶ。

## 2 日本版SOX法対応の実施事項、関係部門、展開フェーズ

### 2.1 日本版SOX法対応の実施事項

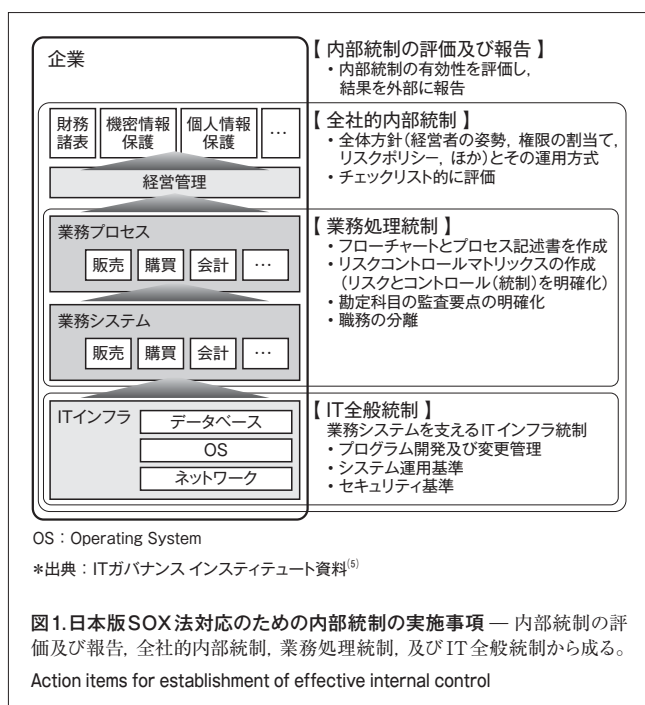
日本版SOX法は、上場企業に財務報告にかかわる内部統制の評価及び報告を義務付けている<sup>(4)</sup>。このために企業が実施すべきことを整理すると次のようになる(図1)。

- (1) 内部統制の評価及び報告
- (2) 上記(1)の前提となる内部統制の整備及び運用
  - (a) 全社的な内部統制
  - (b) 業務処理統制
  - (c) IT全般統制

日本版SOX法対応では、最終的に企業自身が内部統制の有効性を評価して報告書にまとめ、監査を受けるという法の要請から、内部統制の整備及び運用の段階で、内部統制の仕組みとその実施状況を、外部から客観的に理解し判断できるよう一定の書式で文書として記述する。

この意味で内部統制の評価及び報告への対応では、内部統制の整備及び運用段階から報告まで、様々な準備をしながらこれらを文書としてまとめていく作業が中心になる。

一方、内部統制の評価及び報告のためには、その前提として、内部統制をしかるべき形で整備、運用する必要がある。内部統制には、(a)全社的な方針、体制、ルール(規程)などを決める“全社的な内部統制”、(b)個々の業務プロセスを統制す



る“業務処理統制”，(c)社内のITインフラストラクチャー（以下、ITインフラと略記）であるハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなどとそれらの運用管理を統制する“IT全般統制”の三つの要素がある。内部統制の整備及び運用においては、このそれぞれの要素に対する作業が必要になる。

## 2.2 日本版SOX法対応の関係部門

日本版SOX法対応の関係部門は、通常次のようになる。

**2.2.1 経営層** 日本版SOX法対応の責任者として、日本版SOX法対応推進部門を通じて内部統制の整備、運用、評価、及び報告を進め、監査を受ける。

日本版SOX法対応では、経営層の強いリーダーシップが重要とされている。また、経営層の主な関心は、日本版SOX法対応の期限内の完遂を前提とした企業のリスク管理向上及び経営改善である。

### 2.2.2 日本版SOX法対応推進部門（全社統括／拠点）

経営層の指示に基づき、日本版SOX法対応推進部門は、企業内外の関係者と連携して日本版SOX法対応のノウハウを蓄積し、内部統制の構築及びこれに基づく内部統制の報告と監査に向け、全社の内部統制プロジェクトを組織化する。このプロジェクトを通じて関連部門にノウハウを伝え、関連部門に業務処理統制やIT全般統制関連の作業を実施させるとともに、全社的・業務処理を進める。この部門には日本版SOX法対応の確実な完遂が求められる。

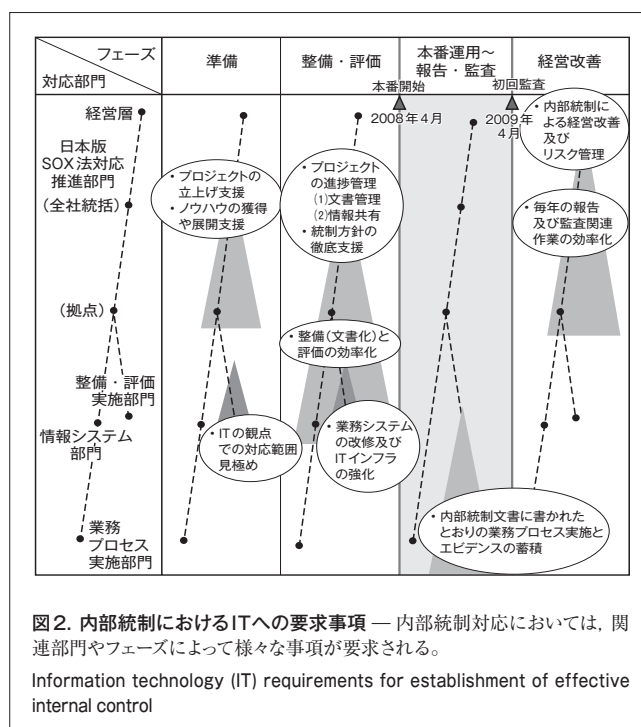
**2.2.3 整備・評価実施部門** 日本版SOX法対応推進部門の指示に基づき、個々の業務プロセスの文書化と評価を実施し、不備があれば是正する。この部門には業務処理統制関連の整備・評価作業の効率的な遂行が求められる。

**2.2.4 業務プロセス実施部門** 営業部門や製造部門など、文書化の対象となった業務プロセスの実行部門は、整備・評価実施部門が作成した内部統制関連の文書に規定されたとおりに業務プロセスに対する統制を実行し、定められた証跡（業務実行時のエビデンス）を保存する。この部門には定められた統制の確実な実行と証跡の保存が求められる。

**2.2.5 情報システム部門** 情報システムを管理する部門は、業務処理統制のなかで業務システムの見直しが必要な場合に対応するとともに、日本版SOX法対応推進部門の指示に基づき、IT全般統制の観点からITインフラの状況の文書化と評価を実施し、不備があれば是正する。この部門では、指示に基づいて実施する業務システムの改修と、IT全般統制関連作業の確実かつ期限内の実施が課題になる。

## 2.3 日本版SOX法対応の展開フェーズ

多くの企業では、以上のような関係部門の連携の下で、2008年4月以降に繰り返し求められる会計年度末の内部統制報告に向け、次のようなフェーズで日本版SOX法対応を展開する。ITに対しては、これらの関係部門ごと及び展開フェーズごとに、異なった機能が求められる（図2）。



**2.3.1 準備期** プロジェクトの立上げを行う時期である。日本版SOX法対応のノウハウ蓄積と各関連組織への展開を行う。ITには、プロジェクトの立上げとノウハウの獲得や展開への支援、及びITの観点での対応範囲見極めへの支援が求められる。

**2.3.2 整備（文書化）・評価期** 全社的・業務処理統制、業務処理統制、IT全般統制のそれぞれについていわゆる文

書化を行い、そのとおりに業務が行われているかを試行的に“評価”する時期である。

ITには、プロジェクトの進捗（しんちょく）管理、ノウハウの共有、文書管理、及び整備と評価の各効率化が求められる。また、評価の結果、不備が発見された場合には“是正”が求められる、このなかで業務システムの改修やITインフラの強化が行われる。

**2.3.3 本番運用～報告・監査期** 業務プロセス実施部門が内部統制を実際に運用し、その結果を全社で報告書としてまとめ、監査人の監査を受ける時期である。ITには内部統制文書化の結果作成された文書に記述されたとおりに業務プロセスを実行するための支援が求められる。

**2.3.4 経営改善期** 初回報告及び監査後、より積極的に経営改善を目指す時期である。ITには、報告及び監査関連作業のいっそうの効率化とリスク管理、業務見直しによる経営改善への支援が求められる。

### 3 内部統制対応ソリューション

日本版SOX法対応の関係部門や展開フェーズごとに必要とされる様々な課題に応えるのが、内部統制ソリューションである。

以下、内部統制ソリューションを、内部統制プロジェクト支援ツール、eラーニングソリューション、IT全般統制ソリューション、業務処理統制への対応や内部統制のための業務運用環境、及びリスク管理ソリューションや経営改善ソリューションに分けて述べる（図3）。

#### 3.1 内部統制プロジェクト支援ツール

日本版SOX法対応のための内部統制プロジェクトでは、ある規模以上の企業においては、期間の短さ、関連部門の多さ、

実行すべき作業の難しさ、及び作業量の膨大さからITによる支援が必須となる。

そこで、内部統制プロジェクトの立上げから、初年度の内部統制の報告と監査、更に2年目以降の報告と監査の繰返しも含めて、プロジェクトが直面する様々な課題に応え、その作業をITによって支援するのが内部統制プロジェクト支援ツールである（表1）。

表1. 内部統制プロジェクト支援ツールの機能

Functions of support tools for internal control project

| 機 能                       | 機能概要                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プロジェクト管理                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトごとのタスク、リソース、スケジュールの登録及び管理</li> <li>プロジェクト進捗の一元管理</li> </ul>                                                                                                 |
| 情報及びノウハウの共有<br>コラボレーション支援 | <ul style="list-style-type: none"> <li>各拠点へのプロジェクトテンプレート（手順、各種成果物のテンプレート、ノウハウなど）の配布及び公開</li> <li>プロジェクト活動や文書化におけるコラボレーション情報やノウハウの蓄積</li> <li>プロジェクトメンバーの情報交換（発信、返信、配信）</li> <li>ファイルの検索、受渡しなど</li> </ul> |
| 文書管理                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>成果物（業務フロー、業務記述書、RCMの3セット）の保管、一元管理</li> <li>*構造化データ（XML形式）に変換して高度な二次利用</li> <li>変更及びバージョン管理（変更の有無）</li> <li>評価データの成果物としての管理（登録、保管、版管理、印刷）</li> </ul>               |
| 文書化支援                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>業務フロー、業務記述書、及びRCM作成支援（共通フォーマットの文書からの内部統制文書変換、業務フロー作成ツールと連携した内部統制文書作成支援、整合性チェック）</li> </ul>                                                                        |
| 評価支援                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>評価データの登録支援</li> <li>キーコントロール単位の評価データ管理</li> </ul>                                                                                                                 |

RCM：Risk Control Matrix  
XML：eXtensible Markup Language

内部統制プロジェクト支援ツールの機能を、日本版SOX法対応のフェーズごとに整理すると次のようになる。

**3.1.1 準備期** この時期、日本版SOX法対応推進部門が、内部統制プロジェクトを立ち上げて、プロジェクトの進め方や業務処理統制関連の文書化手法など内部統制関連のノウハウを蓄積し、これを関連部門に展開する。このための支援ツールとしては、プロジェクト管理機能と情報共有・ノウハウ共有機能を提供する。

**3.1.2 整備・評価期** この時期、整備・評価実施部門が、日本版SOX法対応推進部門の指示に基づき、個々の業務プロセスの文書化と評価を実施し、不備があれば是正する。この作業は、主要なすべての業務プロセスに対して、その実際の取引一つ一つを対象にするため、作業量が膨大であり、これを効率化することが重要である。

一方、日本版SOX法対応推進部門は、全社のプロジェクトが遅滞なく進み、期限内に完了するようプロジェクトを管理する。更に、初年度の報告と監査後、次年度以降の日本版SOX法対応ですぐに利用できるよう、全社で整理された形で文書化と評価の成果物を一元管理しておくことが求められる。

これらのための支援ツールとしては、内部統制の文書化支

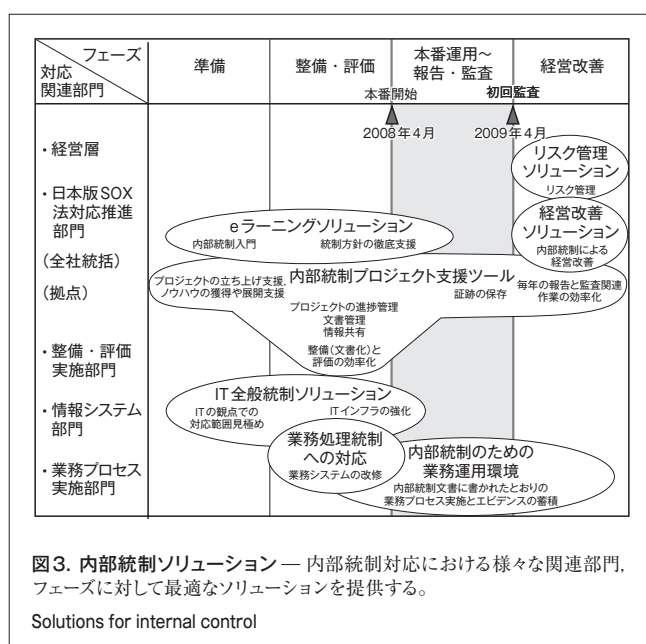


図3. 内部統制ソリューションー 内部統制対応における様々な関連部門、フェーズに対して最適なソリューションを提供する。

Solutions for internal control



援機能、プロジェクト進捗管理機能、及び文書管理機能を提供する。

文書化支援では、内部統制関連文書に必要なデータを一つのMicrosoft<sup>®</sup> (注2) Excelシートにまとめて記述すれば、業務記述書、業務フロー、及びリスクコントロールマトリックスに自動変換できる機能を提供し、整備と評価を効率化する。また、情報共有・ノウハウ共有機能を提供し、プロジェクト進行中に新たに有効なノウハウが見つかった場合に関連部門間で共有し、整備と評価の作業をより効率化する。

**3.1.3 本番運用～報告・監査期** この時期には、業務プロセス実施部門が、整備・評価期に作成された内部統制関連文書に規定されたとおりに業務プロセスを進め、これに対する統制を実行し、定められた証拠を保存することが求められる。支援ツールとしては、関連する証拠を保存する文書管理機能を提供する。

**3.1.4 経営改善期** この時期には、日本版SOX法対応推進部門に対し報告・監査関連作業のいっそうの効率化が求められる。支援ツールとしては、一元管理された内部統制関連文書の再利用や、情報共有・ノウハウ共有機能により、蓄積された情報とノウハウを有効活用できるようにすることにより、関連作業の効率化を支援する。

### 3.2 eラーニングソリューション

eラーニングソリューションは、ITを利用して教育を支援するソリューションである。eラーニングソリューションは、ITによって多数の従業員に教育を実施することができ、教育履歴をITに蓄積することができることから、日本版SOX法対応において、内部統制対応の方針や経営者の経営姿勢などを従業員に徹底するための教育ツールとして有効である。

日本版SOX法対応の準備期においては、eラーニングソリューションが用意する日本版SOX法対応の内部統制入門コンテンツによって、内部統制の考え方を従業員に理解させることができる。

本番運用～報告・監査期においては、システム利用や業務プロセスを周知徹底したり、全社的統制の一環で、統制環境(企業倫理)の醸成を目的としたコンプライアンス教育を行ったりする手段を提供する。

### 3.3 IT全般統制ソリューション

IT全般統制は、業務処理統制のなかでITで実行されている業務システムによって実行される、“自動化された統制”の有効性を保証するためのIT基盤に対する統制である。IT全般統制は、通常IT基盤単位に実施され、システム運用管理やセキュリティ管理、データ管理に対する統制を行う。

IT全般統制の目的は、企業の財務諸表の信頼性の担保という観点からの情報システムリスク低減であり、最終的には監

査法人による内部統制報告書の監査が行われる。この意味でIT全般統制においても、業務プロセスと同様、文書化と評価が行われる。このために単に統制が行われているというだけではなく、その過程や結果がきちんと記録され、監査人の求めに応じてそれを証明できなければならない。またこの結果、不備が発見されれば、是正を実施する必要がある。

IT全般統制に関するこれらの作業のためのソリューション群がIT全般統制ソリューションである(表2)。

表2. IT全般統制ソリューション

IT holistic control solutions

| ソリューション                                         | ソリューション概要                                                                         |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| IT全般統制アセスメント                                    | COBIT, ITILに基づきITプロセスの現状を診断し、改善箇所を可視化                                             |
| ITシステムマネジメントソリューション                             | 変更管理、リリース管理、問題管理など、IT運用管理プロセス実現のための運用管理システムの企画・立案から設計・構築、運用・保守までをサポート             |
| セキュリティソリューション                                   | IT全般統制で必要とされる確実な個人の特定と認証を行うアクセス管理や、アイデンティティ(ID)の登録、変更、削除や監査を行うID管理を支援             |
| ITプラットフォームソリューション                               | ネットワークやサーバの導入から保守、データベースやグループウェアなどのミドルウェア、バックアップやディザスタリカバリほか、企業のビジネスを支えるITインフラを提供 |
| KnowledgeMeisterSucceed <sup>TM</sup> 変更管理パッケージ | IT全般統制で重要となるアプリケーションの変更承認フローと証拠の管理機能をパッケージ化して提供                                   |

COBIT: Control Objectives for Information Technology

IT全般統制ソリューションを構成するソリューション群を日本版SOX法対応のフェーズごとに整理すると次のようになる。

**3.3.1 準備期** この時期、情報システム部門では、IT全般統制の準備作業として、自身のIT基盤及びそれらの運用管理の状況を早期に分析及び評価し、是正すべき点があれば事前に把握することが重要である。IT全般統制は、ITインフラを主な対象とすることから、その強化を行う場合には相応の期間を必要とする。日本版SOX法対応を短期間で終わらせなければならないことを考えると、できるだけ早期に課題を見つけ、強化の計画を立てることが望ましい。IT全般統制ソリューションは、このために運用管理やセキュリティの観点でITプロセスの現状を診断し、改善箇所を可視化するIT全般統制アセスメントを提供する。

**3.3.2 整備(文書化)・評価期以降** この時期、情報システム部門はIT基盤及びそれらの運用管理の状況に関する文書化と評価を行い、不備があれば是正を進める。

IT全般統制ソリューションは、このためにITシステムマネジメントソリューション、セキュリティソリューション、ITプラットフォームソリューション、及び変更管理のためにKnowledgeMeisterSucceed<sup>TM</sup> 変更管理パッケージを提供する。

KnowledgeMeisterSucceed<sup>TM</sup> 変更管理パッケージは、IT

(注2) Microsoftは、米国Microsoft Corporationの米国及びその他の国における登録商標。

全般統制で特に重要な項目であるソフトウェアの開発・変更作業について、権限分掌と承認の実行、証跡の保存・検索機能を提供する。

通常、ITシステム上のソフトウェアの開発及び変更においては、ユーザー部門からの開発依頼、情報システム部門での開発と修正、テスト、そして本番環境への登録といった工程がある。IT全般統制では、それらの各工程で、開発依頼書やテスト成績書などのエビデンスに基づいた承認をきちんと行うことが重要になる。

KnowledgeMeisterSucceed<sup>TM</sup> 変更管理パッケージではワークスペース機能を用いて、申請や承認などをアクションとして登録することができるので、メンバー全員に決められたフローに従って作業を行わせることができる。また、承認までの経緯や承認の根拠になったエビデンスを各工程に関連付けて保存することができるので、監査で要求されるトレーサビリティ（履歴追跡可能性）も確保されている。英国政府が体系化したIT運用管理のベストプラクティス<sup>(注3)</sup>であるITIL (IT Infrastructure Library) の変更管理やリリース管理、及びこれまでの運用管理システム構築での経験を基に、幅広い顧客に適用可能なソフトウェアの開発・変更プロセスを作成し、テンプレートとして提供している。これを使うことで、顧客はITILで実証された信頼できる開発・変更プロセスを短期間で自社の部門に導入できる。

### 3.4 業務処理統制への対応及び内部統制のための業務運用環境

整備・評価期においては、業務処理統制における文書化と評価の結果、業務システムに不備があった場合、システムの入替えや改修を行う必要がある。

内部統制ソリューションは、販売管理システム“Exepro<sup>TM</sup> 販売管理”や、人事・給与システムGeneralist<sup>TM</sup>などのパッケージに対して、必要な統制を強化し、業務処理統制への対応を支援する。顧客の固有のシステムについては、業務処理統制への対応のなかで発見された不備の内容に応じて改修し、業務システムの是正を図る。

また、本番運用～報告・監査期において、内部統制関連文書に規定されたとおり業務プロセスを進め、これに対する統制を実行し、定められた証跡を保存するために、内部統制プロジェクト支援ツールと連携して業務システムを見直すソリューションを提供する。

### 3.5 リスク管理ソリューションと経営改善ソリューション

初回監査後、経営改善期には、業務の効率化と企業体質の強化に内部統制を生かすことが求められる。初回監査までに作成した内部統制文書には、財務報告の観点から見た全社の重要プロセスの流れ、リスク、それに対する統制が記述されている。内

部統制ソリューションは、これらを分析してより高度なリスク管理を行うとともに、業務の見直しにつなげる手段を提供する。

日本版SOX法の対象となる財務報告リスク以外にも含めたリスク管理に関しては、銀行業界が他業界よりも先行している。内部統制ソリューションは、この銀行業界のノウハウを活用し、QualityGym<sup>TM</sup> シリーズとしてより進んだリスク管理を提供する。

また、業務の見直しの観点で、内部統制文書の情報をEA (Enterprise Architecture) の手法で分析し、SOA (Service Oriented Architecture) の手法でプロセスを改善したり、ERP (Enterprise Resource Planning) の導入によって全社の最適化を図る経営改善ソリューションを提供する。

## 4 あとがき

日本版SOX法対応のソリューションについて述べた。日本版SOX法対応の展開に即して、今後、内部統制を顧客の経営に生かすためのソリューションを更に強化していきたいと考えている。

## 文 献

- (1) 金融庁。“第164回国会における金融庁関連法律案 証券取引法等の一部を改正する法律”。<<http://www.fsa.go.jp/common/diet/164/>>, (参照2007-3-20)。
- (2) 公認会計士協会 監査・保証実務委員会。“重要な虚偽表示のリスクの評価手法”。<[http://db.jicpa.or.jp/visitor/search\\_detail.php?id=1003](http://db.jicpa.or.jp/visitor/search_detail.php?id=1003)>, (参照2007-3-19)。
- (3) 経済産業省。“システム管理基準 追補版（財務報告に係るIT統制ガイダンス）（案）”。<<http://search.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=Pcm1010&BID=595207003&OBJCD=&GROUP=>>>, (参照2007-3-19)。
- (4) 金融庁 企業会計審議会 内部統制部会。“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（公開草案）”。<<http://www.fsa.go.jp/news/18/singi/20061121-2.pdf>>, (参照2007-3-19)。
- (5) 日本ITガバナンス協会。“IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley: The Role of IT in the Design and Implementation of Internal Control Over Financial Reporting, 2nd Edition（翻訳版）”。2006-09。<<http://www.isaca.org/ContentManagement/ContentDisplay.cfm?ContentID=32586>>, (参照2007-5-21)。



岩田 誠司 IWATA Seiji

東芝ソリューション(株) IT技術研究所 ビジネスインテリジェンスラボ室長。ビジネスインテリジェンス技術の研究開発に従事。情報処理学会会員。  
Toshiba Solutions Corp.



花井 克之 HANAI Katsuyuki

東芝ソリューション(株) プラットフォームソリューション事業部 商品企画部参事。ミドルウェアの商品企画業務に従事。情報処理学会会員。  
Toshiba Solutions Corp.



岩崎 元一 IWASAKI Motokazu

東芝ソリューション(株) プラットフォームソリューション事業部 商品企画部参事。ミドルウェアの商品企画業務に従事。情報処理学会会員。  
Toshiba Solutions Corp.

(注3) もっとも効果的で効率的な実践の方法、又は、最優良の事例。