

内部統制報告制度の効率化と 内部統制高度化に向けた実践のポイント

財務報告に係る内部統制報告制度（以下、「内部統制報告制度」という）の適用から7年が経過した。

適用当初は、非効率を認識しながらも、まずは制度を確実に乗り越えることを重視し、保守的な対応をとるケースが多く見受けられた。以降、しばらくの間は、「重要な内部統制報告制度の対応であるから負荷が高いことは仕方がない」という風潮が継続したものの、さまざまな制度およびその対応方法について模索・熟考を重ねた担当者が交代し、経験の乏しい担当者が、それまで認識されていた非効率な業務を把握する勘所がない等の理由から、現在では効率化が課題となっていることが多い。

また、コーポレートガバナンス・コード等で取締役会等が経営陣のリスクテイクを支える環境を整備することへの要請が高まるなか、内部統制報告制度とは違った意味での内部統制の高度化への期待も一層高まっている。

本稿では、内部統制の効率化や高度化を図りたいと感じている企業に向けて、効率化のための抜本的な見直し方法や、内部統制の高度化推進のための視点について解説する。

1. 「抜本的な」内部統制報告制度対応の効率化

(1) 効率化のポイント

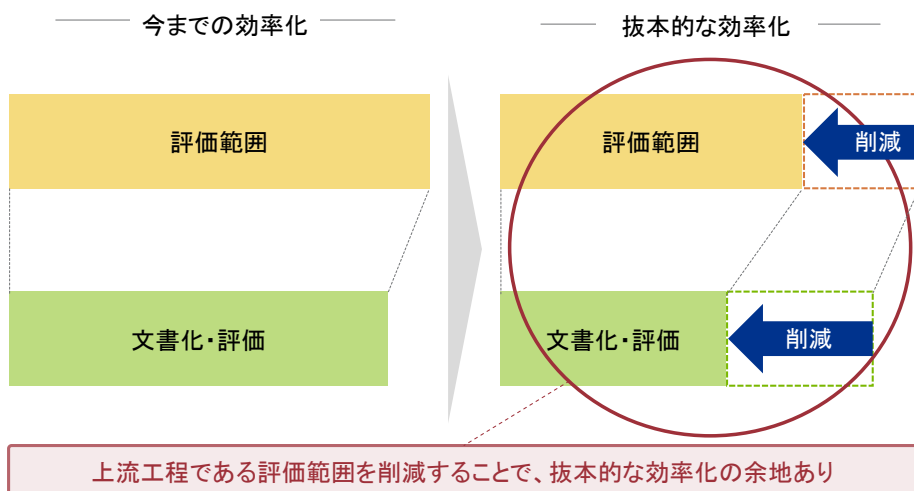
内部統制報告制度対応の効率化を検討する企業グループは、一般的にいわれる3点セット（業務の流れ図、業務記述書、リスクと統制の対応）や統制上の要点（キーコントロール）等の文書化、評価手続の見直しから効率化の検討を着手するケースが多い。

一方、評価範囲の妥当性については所与のものとして、検討の対象に含めていない場合がよく見受けられる。

制度対応の上流工程である評価範囲そのものを削減することができれば、結果的に下流工程である文書化、評価自体が不要となり大幅な対応負荷低減の余地がある。したがって上流工程から検討することが大きな効率化を実現するポイントである（図表1参照）。



【図表1】抜本的な効率化とは



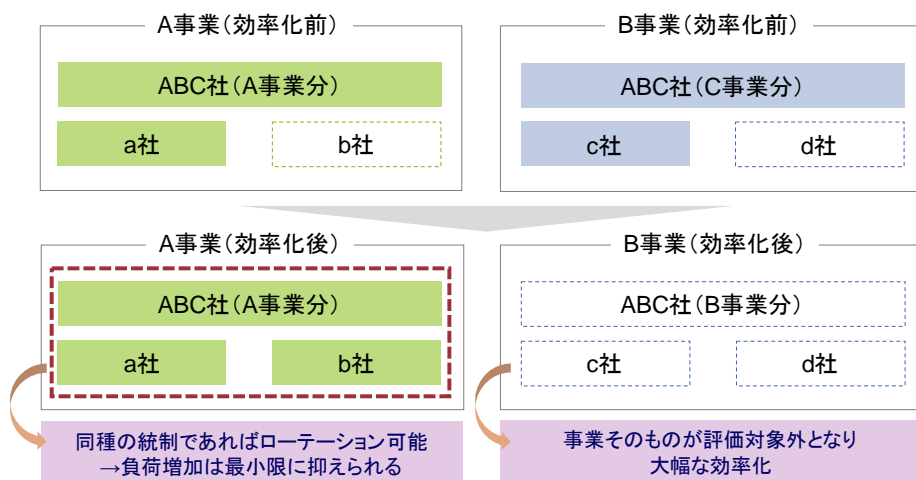
(2) 事業拠点の見直し

内部統制報告制度の評価範囲を決定するにあたっては、会社単位で事業拠点を選定している企業グループが一般的である。

一方、「財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」(平成24年6月15日 監査・保証実務委員会報告第82号)¹の第90項では「事業拠点は、企業集団を構成する会社単位で捉えることが多いと考えられるが、必ずしも地理的な概念や法的な組織区分にこだわる必要はなく、経営者が企業集団の経営管理(権限委譲の状況や事業上のリスク、プロセスや経営管理手法の同質性等を含む。)の実態に応じて事業拠点を識別しているかどうかを検討する必要がある。」とされている。

したがって、経営管理単位を会社単位のみならず、事業単位等で管理している企業グループであれば、事業等の単位で内部統制報告制度の評価範囲を決定することにより、評価対象範囲が削減され、抜本的な効率化が実現する余地がある(図表2参照)。

【図表2】事業拠点の見直しによる効果(例)



- ◆ 連結グループでA、Bの2事業を展開している企業を想定
- ◆ 評価対象を事業単位で選定した結果、B事業は評価対象から除外された。A事業は対象会社数は増加するものの、営業拠点間が同種の統制であれば、評価対象の増加は最小限に抑えられる

1 「財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」(日本公認会計士協会)
http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/files/2-8-82-2-120615.pdf

(3) 企業の事業目的に大きく関わる勘定科目の見直し

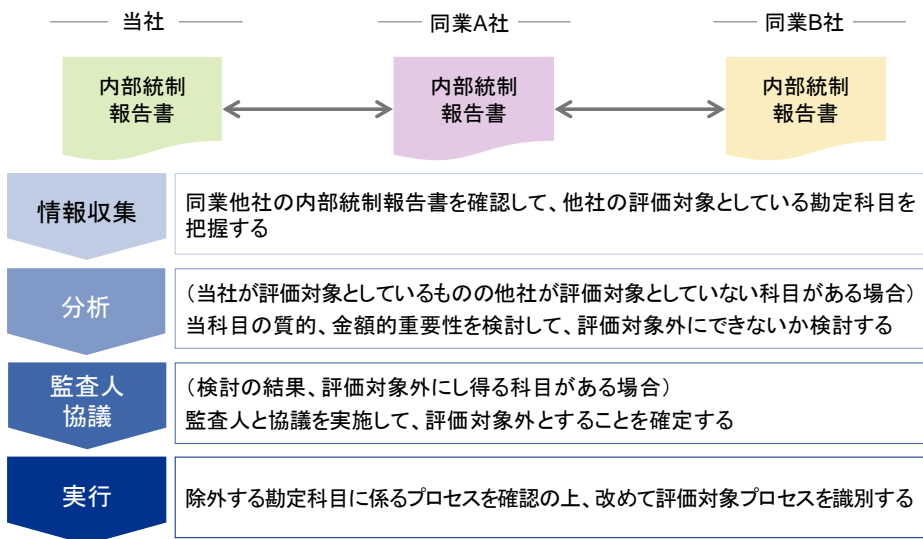
適用初年度から現在に至るまで、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準(以下、「実施基準」という)」（平成23年3月30日 企業会計審議会）²における企業の事業目的に大きく関わる勘定科目について、事業環境等の変化や自社の事業形態や同業他社の状況等を十分に検討せずに、選定を実施している企業グループが見受けられる。

企業の事業目的に大きく関わる勘定科目は、「(売上、売掛金及び棚卸資産の3勘定はあくまで例示であり、)個別の業種、企業の置かれた環境や事業の特性等に応じて適切に判断される必要がある。」(「実施基準」)。

したがって、たとえば図表3の手順で企業の事業目的に大きく関わる勘定科目の見直しの検討を進めることで、抜本的な効率化が実現する余地がある。

内部統制の高度化が求められるなか、これ以上の内部統制コストの投入を望まない企業も多い。内部統制報告制度対応の効率化によりリソースを捻出できれば、総コストを増加させずに新たな内部統制高度化の取組みに活用することが期待できる。

【図表3】企業の事業目的に大きく関わる勘定科目の見直し手順



2. 他の活動との統合等による内部統制の高度化

内部統制報告制度対応の効率化によって生まれたリソースを有効活用し、内部統制の高度化を進める際に、以下の2つのような視点が考えられる。本章ではこれらを実現するためのアプローチについて紹介する。

- (1) モニタリング対象とする内部統制のカバレッジ拡大
- (2) リスクを取り巻くガバナンス体制の構築・高度化

² 「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改訂について(意見書)」(企業会計審議会)
http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/tosin/20110330/01.pdf

(1) モニタリング対象とする内部統制のカバレッジ拡大

内部統制は、「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」(「実施基準」)である。

一方、内部統制報告制度では財務報告の信頼性に係る内部統制を評価対象としており、業務の有効性及び効率性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全に係る内部統制は、一般的に内部統制報告制度の枠組みのなかでは、モニタリング対象に含まれていない。

したがって、これらの目的への取組みをモニタリングするためには、内部統制報告制度対象外も含めたモニタリングの実施を検討する必要がある。

ただし、内部統制報告制度への対応と何ら連携を取らずに評価等を実施してしまうと、評価の実施時期の重複や、類似した項目の監査等により、被監査部門の監査対応負荷の増加等が生まれ、活動の推進が思うように進まない懸念がある。

これらの状況を踏まえつつ、内部監査機能の強化を図るアプローチ方法としては、たとえば、以下の事項について予め検討しつつ、内部統制報告制度への対応との統合を試みるのが有効である。

- ① 主管部署／モニタリング対象部署の洗い出し
- ② モニタリング時期、管理項目、報告様式の洗い出し
- ③ 統合可能な部分(時期、管理項目、報告様式等)の洗い出し
- ④ 統合可能性の分析、検討
- ⑤ 監査プロセスの統合化
- ⑥ 監査ツールの統合化
- ⑦ 統合的なモニタリングの実施

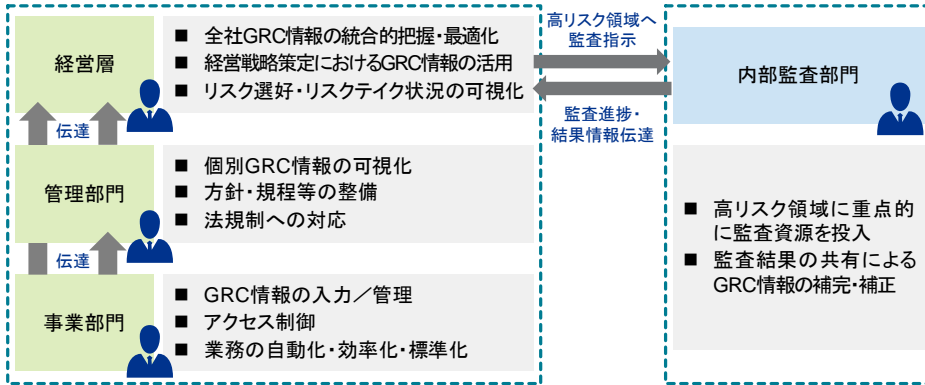
(2) リスクを取り巻くガバナンス体制の構築・高度化

現状、リスク管理機能の多層化・複雑化から、経営者をはじめ、リスクマネジメントを所管する部門や内部監査部門等が収集する情報の重複・分散が起り、最適な情報把握や意思決定の妨げとなっている企業が多い。

また、コーポレートガバナンス・コードから、取締役会等が経営陣のリスクテイクを支える環境を整備することへの要請(内部統制、リスク管理体制の整備、取締役、監査役と内部監査部門の連携強化等)が高まってきている。

そのため、GRC(ガバナンス・リスク・コンプライアンスに係わる取組みの共有化／統合に関する概念)ツールの導入や、ツールは導入しないものの当該概念を取り入れ、図表4のようなステップを踏むことで、リスクを取り巻くガバナンス体制の構築・高度化を実現することが可能となる。

【図表4】GRC活用イメージ



3. まとめ

内部統制の効率化を図るのみならず、内部統制の高度化の期待に応えるためには、内部統制報告制度との統合も見据えた内部監査機能のカバレッジ拡大や、GRCの概念を活用したガバナンス体制の構築・強化を検討することが望まれる。

KPMGコンサルティング株式会社
マネジャー 伊勢 悠司

KPMGコンサルティング株式会社

東京本社
〒100-0004
東京都千代田区大手町1丁目9番5号
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
TEL : 03-3548-5305
FAX : 03-3548-5306

大阪事務所
〒541-0048
大阪府中央区瓦町3丁目6番5号 銀泉備後町ビル
TEL : 06-7731-2200

名古屋事務所
〒451-6031
名古屋市中区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー
TEL : 052-571-5485

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.