

すぐ使える

# 経営改革手法

## 内部統制

第2回



## 開発から運用までが対象範囲 ERPの基本機能活用も有効

2008年3月期からの適用が見込まれる「日本版企業改革法」は、ITへの対応を明確に求めている。チェックポイントは、アプリケーションの開発から日々の運用、出力物まで幅広い。ERPパッケージ(統合基幹パッケージ)の基本機能の活用と、業務の標準化が有効策になる。

IBMビジネスコンサルティング サービス  
バリューデリバリーセンター(ERP担当)  
アソシエイト・パートナー

黒川 敏幸

Toshiyuki Kurokawa

1985年東京大学工学部卒業、日本IBM入社。地銀の第三次オンライン・システム構築を担当後、会計業務のコンサルティング部門で決算の早期化や、経理およびERPパッケージを中心としたコンサルティングに従事。2003年1月IBCSに出向。05年7月からERPパッケージを中核にした企業変革を支援し、戦略策定から導入・運用管理までを提供する「バリューデリバリーセンター」に在籍。システム監査技術者

企業会計審議会の内部統制部会は2005年12月8日、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査のあり方について(基準案)」を公表し、「ITへの対応」をはっきりと求めた。この基準案に基づき、「日本版企業改革法」、いわゆる「日本版SOX法(サーベンス・オクスレー法)」が08年3月期から適用される見込だ。

基準案が求める「ITへの対応」とは、「組織目標を達成するために予め適切な方針および手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応すること」である。

その内容は、「IT環境への対応」と「ITの利用及び統制」の切り口で整理されている。特に「IT環境への対応」においては、急速に変化していくIT環境に対し、内部統制のレベルを犠牲にすることがないように、組織としての目標達成に向けた適切な方針と手続をあらかじめ明確にすることを求めている。

「ITの利用及び統制」においては、「内部統制の他の基本要素と密接不可分の関係を有しており、これらと一体となって評価される」と記述する。ここに含まれるのが、IT全般統制とIT業務処理統制である(図1)。

IT全般統制は、IT業務処理統制が

健全かつ有効に機能する基盤・環境を保証するための統制である。

SOX法にITを対応させるためのフレームワークの一つに、ISACA (情報システムコントロール協会)が2004年4月に発表した報告書「IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley」がある。一般的なIT統制のフレームワーク「COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)をベースに、COSO (トレッドウェイ委員会組織委員会)が前提とするIT全般統制要件や、COSOとCOBITの要素項目の比較などを述べている。

現場レベルの対策をより具体的に示したものには、米PCAOB (公開会社監視委員会)が出した内部統制監査基準第2号がある。同基準は、(1)プログラム開発、(2)プログラム変更、(3)コンピュータ運用、(4)プログラムやデータへのアクセス、の4項目についてIT全般統制の対策例を示している。

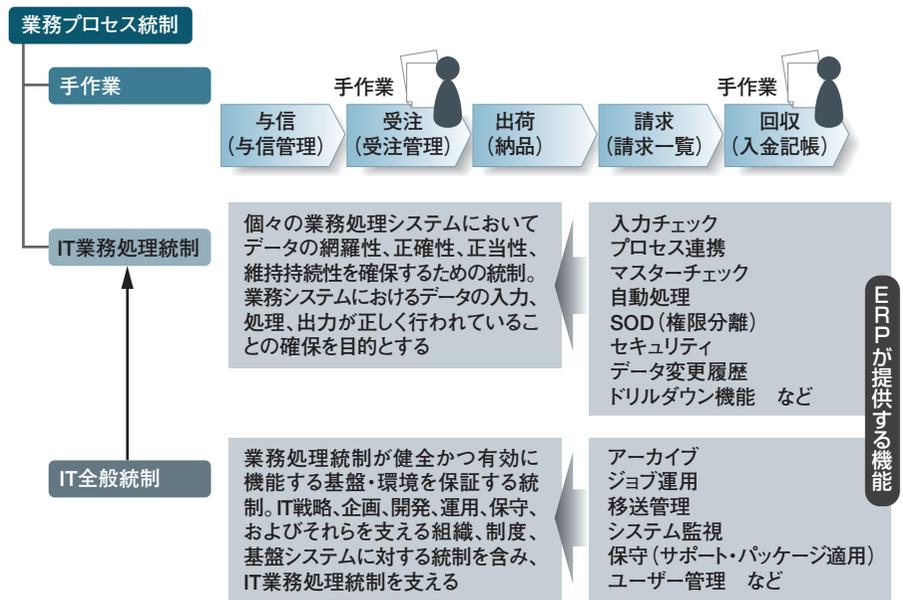
**(1) プログラム開発：**業務要件を過不足なく確実にアプリケーション・システムとして設計・構築・稼働させるために、標準化された方法論や手続き、文書の様式などを規定する、など

**(2) プログラム変更：**誤った変更、不正な変更によって、アプリケーション・システムが業務要件と異なったものになり出力情報の信頼性を欠くことを防ぐ、など

**(3) コンピュータ運用：**正常運用だけでなく、障害発生時対応も含めた十分な運用設計が必要となる、など

**(4) プログラムやデータへのアクセス：**

図1 ●IT業務処理統制と、それを支えるIT全般統制



出所:IBCS

プログラムやデータへのアクセス・コントロールを強め、それらの改ざん・破壊の容認を防ぐ、など

一方のIT業務処理統制は、個々の業務処理システムにおいてデータの網羅性、正確性、正当性、維持持続性を確保するための統制だ。日本公認会計士協会の監査基準委員会が02年7月11日に公表した報告書第20号「統制リスクの評価」の第12項では、IT業務処理統制を次のように定義している。「業務処理統制は個々のアプリケーション・システムにおいて、開始された取引が承認され、漏れなく正確に記録され、処理されることを確保する統制活動である。業務処理統制には自動照合等のようにプログラムに組み込まれた統制活動または、情報システムが作成する例外処理報告書に基づく管理者による査閲等のように人と情報システム

が一体となって機能する統制活動がある」

IT業務処理統制は、(1)インプット・コントロール、(2)プロセス・コントロール、(3)アウトプット・コントロール、の三つのコントロールからなる。(1)インプット・コントロール：データ入力時の承認機能、セキュリティ・チェックによる不正入力防止やマスター・チェックによる誤入力防止の機能、整合性の維持や監査証跡の保持、問題原因究明のためのレコード・カウント、ハッシュ・トータル、連番チェックなどのチェック機能など

(2)プロセス・コントロール：全データ処理の正確性・完全性が確認・検証できる機能、システム間でデータ授受の正確性を検証できる機能、処理の異常や例外状況を漏れなく検知できる機能、エラー状況のモニター・記録・

# 経営改革手法

## …内部統制

修正結果に関するログ管理機能など  
**(3) アウトプット・コントロール**：出力処理結果の完全性・正確性の検証機能、権限者のみが出力ファイルやレポートを照会できることを保証する機能、出力ファイルやレポートが適切に配付される機能など

### 内部統制強化の基盤になるERP

内部統制を実現するためには、情報システム部門は自社システムにおいて、上記のような要件を満たす必要がある。その支援策を提供するツールの一つにERPパッケージ(統合業務パッケージ)がある。すべてのERPパッケージが該当するわけではないものの、パッケージが備える機能や周辺ソフトを組み合わせれば、ジョブ運用やシステム監視といった面でIT全般統制の統制強化を期待できる。

IT業務処理統制の面でも、販売・購買システムと会計システムの連携など

をERPパッケージ上で実現していれば、広範囲でIT業務処理統制の自動化を図ることができる。パッケージが標準で持つ、各種マスターによるデータ入力時のチェック機能やセキュリティ機能も、一般的には内部統制強化に有効だろう。

内部統制の支援につながるERPパッケージの機能としては、次のようなものを挙げられる。

- コントロールの実現**：統合業務パッケージとしての自動連携機能や入力チェック機能、各種監査対応機能、セキュリティ機能など
- 文書化/検証/認証管理などの実現**：業務フロー、リスク・コントロール・マトリクスの作成支援機能、検証/モニタリング/認証支援機能など
- 統制機能の補強**：アドオン・プログラムに対する変更チェックや、SOD(権限分離)に関する設定ルールに沿ったリアルタイム・チェック、重要なデ

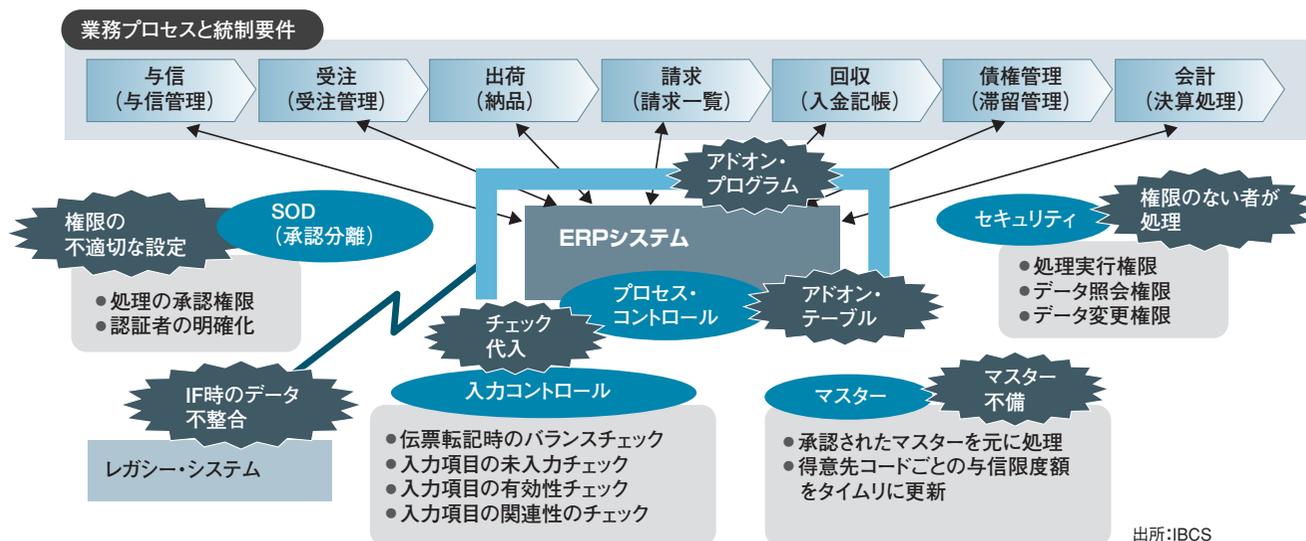
ータやトランザクションに対するリアルタイムのアクセス・チェックなどの機能

●**内部統制にかかわる従業員教育の徹底**：eラーニング機能

ただし、現実的にはERPパッケージが標準機能のみで導入されていることが少なかったり、会計モジュールだけといった部分的導入に終わっていたりといったケースが少なくない。そうした場合、内部統制上は考慮すべきチェックポイントがいくつかある(図2)。

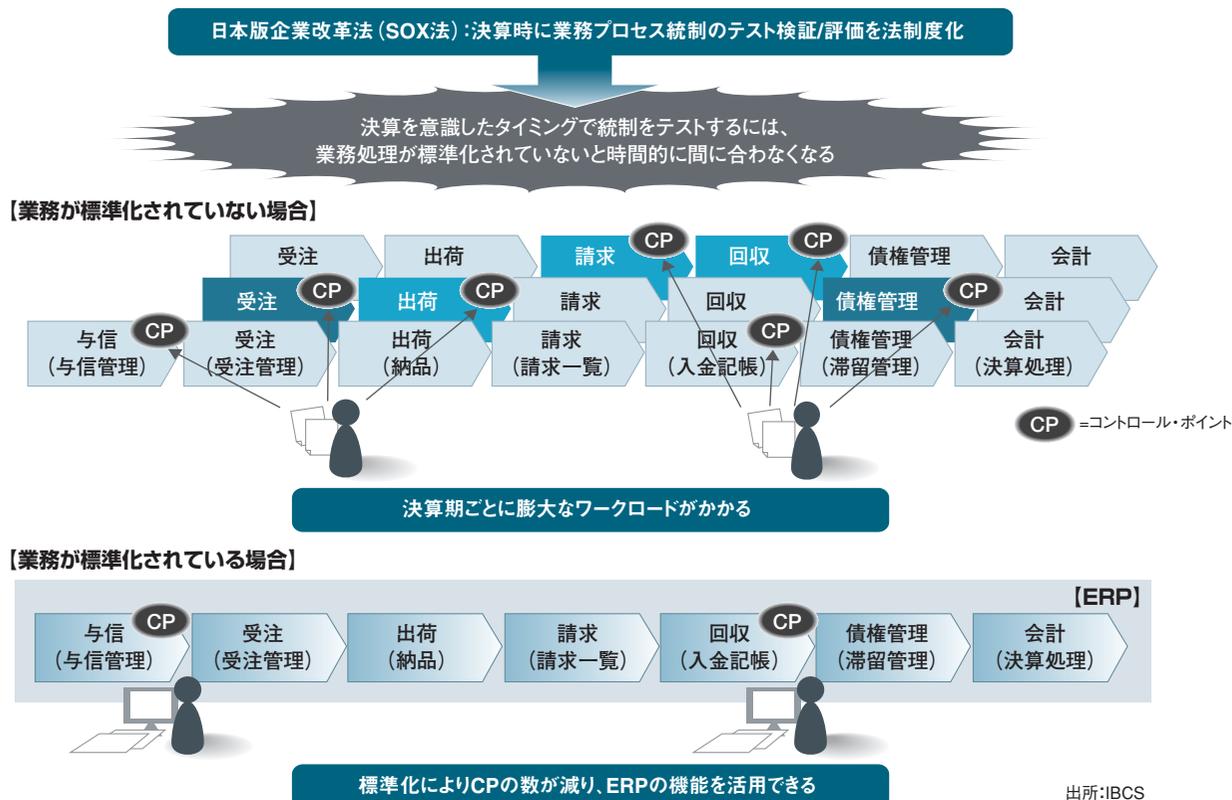
- (1) **追加開発(アドオン)**：機能追加するために開発したアドオン・プログラムが、データのチェック・レベルやセキュリティ面での脆弱さをはらんでいないかどうか
- (2) **マスター**：マスター値が正しく設定されているかどうか。また値の設定手順が明確になっているかどうか
- (3) **権限分離(SOD)**：SODを意識し

図2◎内部統制の視点で見たERPシステムのチェックポイント



出所:IBCS

図3 日本版企業改革法によって変わるBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の位置づけ



た権限の設定をしているかどうか

(4) **セキュリティ**：保守の軽減などのためにデータのアクセス管理を簡易な方法で設定した場合、統制面で課題がないかどうか

(5) **レガシー・インタフェース**：ERPパッケージに対し、周辺のレガシー・システムからデータを取り込んでいる場合、マスター・チェックなどのデータ精度や件数・金額チェックなどのデータ・レベルが、ERPに直接入力されるデータのレベルと同じかどうか

### アドオン開発の判断基準が変わる

こうした考慮点をクリアすれば、多くのERPパッケージが内部統制にもた

らすメリットは少なくない。日本版企業改革法が実施されることで今後、ERPパッケージの導入にも大きく二つの変化が起これると考えられる。一つは、より業務標準化が進み、ERPパッケージの導入が容易になることだ。

日本版企業改革法の施行後は、決算時に、これまでの決算処理に加えて、内部統制のための検証・認証処理が加わってくる。そのため、業務の標準化を進めておかないと検証項目が膨大になり、決算に対応できないといった事態が発生する可能性が高い(図3)。

これまでのERP導入では、業務を変えるよりもERPにアドオン開発を施し既存業務にERPを対応させてしまうケ

ースが多かった。今後は、アドオン開発をするかどうかの判断基準も、コスト面だけでなく、アドオン開発によって発生する内部統制上のリスクや、そのための検証の必要性、期間内に検証が完了できず法律に対応できないリスクなどに変わっていくだろう。

もう一つの変化は、海外を含めたグループ企業へのERPパッケージ導入の促進である。内部統制では、グループ企業全体が対象になるため、海外拠点を含めたグループ全体でプロセスの標準化を進める必要がある。ERPパッケージをテコに、プロセスの標準化とガバナンスの強化を狙うアプローチが増えると考えられる。