

J-SOX 法の対応の勘どころ

2007 年 6 月

東京マネジメント・インスティテュート

内部統制の評価（J-SOX 法）の企業の対応を直接あるいは間接的にプロジェクトを見ていく中で、成功/失敗事例を分析するとある程度の共通項が見えてきます。そこで、今回の Newsletter では、それぞれのフェーズで、成功する為のいくつかのポイントをご紹介します。

プロジェクトマネジメント

- プロジェクトの課題は技術的な課題（文書化の仕方、評価の仕方等）よりもプロジェクトの進め方が多いようです。
 - 事務局（プロジェクトマネジメントオフィス）を構築し、専属の担当者を設けることが望まれます（全社的に基幹システムを刷新する困難さと同程度とお考えください）。
 - 監査法人及び企業も初めての経験なので、適時軌道修正などの進捗管理が不可欠です。
- 最終的なゴール（成果物）が見えない中で進めると全社展開は難しいようです。
 - 兼任者は作業の手戻りに対して不満をもつので、関係者に対する教育・研修は不可欠です。

評価範囲の策定（スコーピング）

- 実施基準に基づきスコーピングを実施しても、実務的な評価作業に入れません。
 - 監査法人はリスクアプローチ（数値基準以外）の観点で評価範囲を選ぶため、スコーピングロジックを策定することが望まれます。
- トップダウンアプローチのため全社的な内部統制の影響を受けます。
 - グループングを行うことによって、効率的な構築及び評価が期待されます。
- （データセンタなどの）外部委託先については、SAS70 および 18 号の報告書を闇雲に要求する必要はありません。
 - 財務報告に係る内部統制を含んでいるか検討してから、文書化とテストの方法を検討してください。

全社的な内部統制

- 実施基準記載の 42 項目をそのまま使用することは実務上、難しいようです。
 - 42 項目について、具体的に質問項目・テスト計画を作成する必要があります。
 - 連結関係会社に対しては、権限（独立性）の違いにより、存在（＝構築）の観点を除いた周知・理解・実行などの評価の視点に基づいて、質問書を作成することが望まれます。
- 全社的な内部統制が良好でない場合、業務プロセスの範囲を売上高等の 3 分の 2 に狭めることはできません。また、不備の改善に時間がかかります。
 - 業務プロセスの文書化以前に、着手し早急に不備を改善する必要があります。

決算・財務報告プロセス

- 内部統制の可視化が最も遅れているプロセスといわれており、財務報告の信頼性に直接重要な影響を与えます。
- 専門的で複雑な業務が多い上、実施頻度が低く、不備を是正することに時間がかかります。
 - 決算・財務報告プロセスにおいては業務チェックリスト（注：作成者と別の検証担当者がチェックする）による検証が有効です。
 - 2009 年 3 月期で、重要な欠陥とならないためには、2008 年 9 月の中間決算を評価（運用テスト）し、2009 年 3 月の決算作業前には不備を改善しておく必要があります。
 - 2008 年 4 月以降開始事業年度より、四半期報告書（45 日以内に開示：監査法人のレビュー報告書が必要）が導入されるため、経理部門の増強を検討する必要があります。
 - 会計的な専門知識を持ったコンサルタントの導入が最も効果的です。

業務プロセス

- 最も手がつけやすいプロセスですが、最も負担が重い作業です（文書化に当たっては 1 プロセスあたり 0.5～1.5 人・月かかるといわれています）。
 - 手戻りを少なくするため、パイロットで文書化を行い、監査法人にレビューしてもらうことが必要です。
- テンプレートの入手及び文書化ツールの導入だけでは、プロジェクトは進みません。
 - 文書の高度化・均一化を図るため文書化ハンドブックの策定し教育することが必要です。
 - 業務担当者は「ビジネスリスク」に焦点を当てがちですが、「財務報告リスク」に



焦点があることを認識してください。

- ウォークスルー・運用テストまで考慮して文書化する必要があります。
- 文書化ツールは、文書間の整合性が図られているため、手戻りが発生した際に効率的な手段となります。ただし、一長一短があるので、導入に際しては十分な検討が必要です。

IT 統制

- IT 全般統制の評価範囲は業務プロセス（IT 業務処理統制）の範囲と密接に影響しています。
 - スコーピング作業を忘れずに行う必要があります。
- IT 全般統制の評価のレベルが難しいようです。
 - 財務報告リスクの観点から「プログラム変更」「アクセス制御：セキュリティ」に焦点があることを認識してください。
- IT 業務処理統制の理解が低いようです。
 - IT 業務処理統制はあくまで業務プロセスなので、業務プロセスの中で文書化を行うことが望まれます。
 - 整備・運用上の評価が不備とならないためには、マニュアルと IT のどちらかの統制が利いていれば OK です。
 - IT 業務処理統制（前提として IT 全般統制）が有効な場合、運用テストの工数を大幅に減少させることができます。
- 財務報告に係る誤謬の半分はスプレッドシート統制が利いていないためだといわれています。
 - スプレッドシートは再実施（マニュアル統制）が難しい場合は IT 統制の一分野となります。その場合はスプレッドシート統制として、他のシステムと同様に（関数等の）プログラム変更・バージョン管理・使用マニュアルの作成などが必要です。