

事業スピードを失速させないために 内部統制「制度対応コスト」を 効率化する着眼点

J-SOXのヒッセンズ

- 制度開始後10年を経てもなお、形式的・過剰な制度対応や、非効率なリソース配分により、“内部統制地獄”にハマっている企業が多いものと予想される。
- 内部統制評価に際しては、個々の資料閲覧(ハンコを確認する作業)も有効だが、分析的手続を活用することで、有効かつ効率的に評価手続を実施できる場合もある。
- 繁忙期と閑散期の差が大きい内部統制評価業務については、アウトソースのよし悪しを理解し上手に活用することで、対応コストの削減や社内リソースをリスク領域に集中させることができる。

(株)Collegia International
公認会計士・税理士
浅野 雅文

10年経った今も会計 不祥事は跡を絶たない

「財務報告に係る内部統制報告制度」、いわゆるJ-SOXが導入されて早10年が経過した。しかしながら、いまだ会計不祥事は減るどころか増加の一途をたどっている。日本経済新聞(2019年1月9日付)によると、2018年の内部統制報告書の訂正件数は106件と、前年の61件を大幅に上回る結果となったようだ。

また、「内部統制報告制度の運用の実効性の確保について」(日本公認会計士協会監査・保証実務委員会研究報告32号)によると、「開示すべき重要な不備」の報告件数(訂正報告を含む)は、2013年4月期から2017年3月期までの4期間中に207件にのぼっている。うち東証1部上場企業で84件と、予想以上に東証1部上場企業も多い結果となっている。

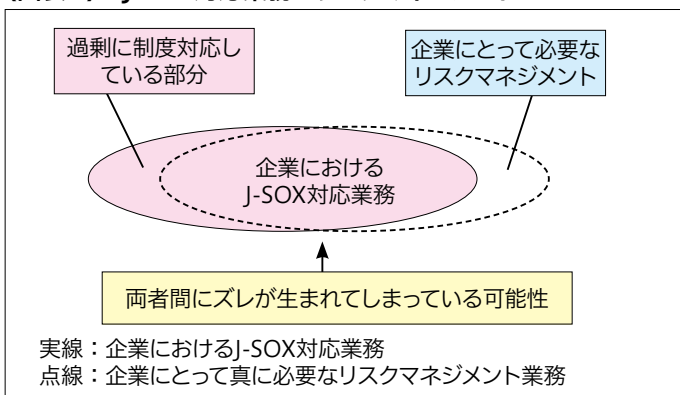
しかしながら、こうした大企業を含む上場企業が制度開始後10年も経って、いまだにJ-SOXをまともに対応していないということは、にわかには考えにくい。また、筆者

が現場で実務に携わっているなかでも、多くの企業は真面目に取り組んで疲弊しているケースが多いように見受けられる。

あくまで筆者個人の感覚だが、次のような事態をみる限り、制度対応に割くリソースと、企業にとって真に必要な財務報告リスクマネジメントのあり方が必ずしも合致していない企業が相当数あるのではないかと危惧される。

・マクロ的には会計不祥事が絶たない一方で、(現場では)過剰対応

(図表1) J-SOX対応業務とリスクマネジメント



により疲弊している企業が多い(2)の相反する側面がある(図表1)

- ・訂正報告や開示すべき重要な不備の報告企業には、大企業も一定割合含まれている

(1)当初内部統制は有効であると報告していたが、後から開示すべき重要な不備があったと訂正すること。

J-ISOX対応により企業が負担するコスト

企業がJ-ISOX対応のためのリソース配分が適所にできていないとするならば、具体的にどこで無駄にリソースが費やされているのか。ここではわかりやすく、「リソース＝制度対応で負担するコスト」といったん置き換えて、その所在を考えてみることにする。

(1) 直接的コスト

一般的に内部統制対応コストというと、内部統制プロジェクト対応のためのコンサルタント報酬や、内部統制構築に向けた新システム導入コストなどが最初に思い浮かぶだろう。しかし、前記のみならず、社内の現場担当者による内部統制評価への対応時間、たとえばヒアリング対

応やエビデンス等の資料収集に要する人件費、また文書化や評価手続を行う社内の内部統制チームメンバーの人件費、さらには監査法人等に対する監査報酬もまた、企業がJ-ISOX対応のために直接的に支出を要するコストといえる。

- ・(内部統制の)整備・運用コスト
- ・評価コスト
- ・監査コスト

(2) 間接的コスト

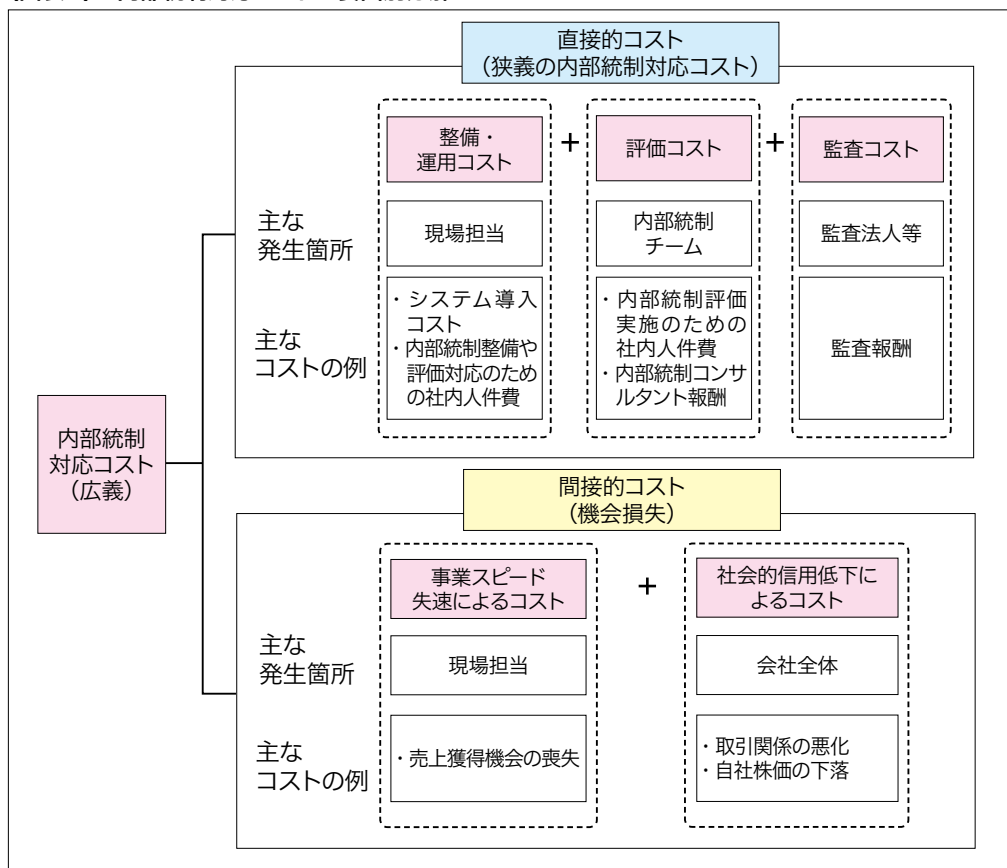
直接的コスト以外にも、万が一、内部統制報告書に「重要な不備」が開示されてしまった場合、自社の社会的信用喪失に伴う、取引先の減少、自社株価の低下、これを回復させるために要するリカバリーコストも考えられる。さらに、過剰な内部統制対応により事業スピードが失速するといった、利益の喪失、いわゆる機会損失も、間接的ではあるが広義には内部統制コストの1つといえるであろう。

- ・事業スピード失速によるコスト
- ・社会的信用低下によるコスト

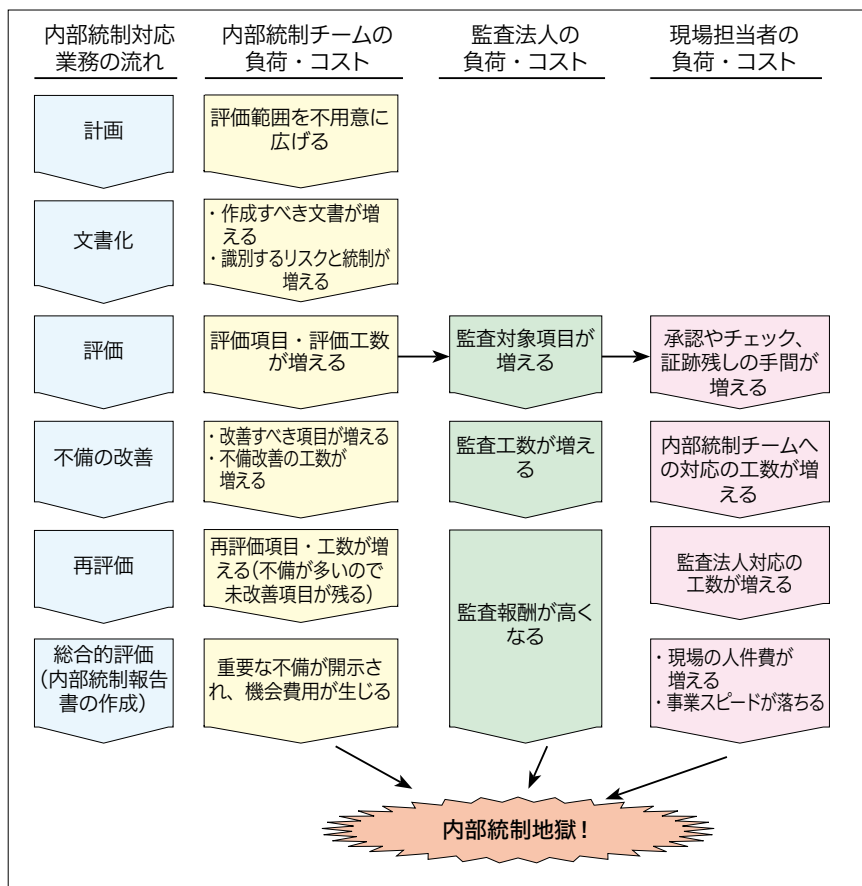
よって、企業にとってJ-ISOX対応のリソース配分を最適化するということは、必要十分な範囲で対応作業を行うことで直接的なコストを最小化しつつ、不祥事に関連するさまざまな間接的コストを最小化していくこと、とほぼ同義ではないかと

考える。ただし、ややもすると直接的コスト・間接的コストの両者は反比例して増減しがちである。そのため、両者を要因別に分解し(図表2の5つの要素参照)、これらの諸要素をうまくバランスさせることが、J-S

(図表2) 内部統制対応コストの要因別分解



(図表3) 内部統制地獄にはまるメカニズム



コスト増の根本要因と負のスパイラル発生メカニズム

では、これら5つの諸要素をどの

ようにして最小化・最適化するか。結論からいうと、「評価コスト」を最小化する、もっと端的にいうと評価範囲を最小化することが最も有効と考える。そうすることで、制度対応に関わるすべてのリソースを省力化することができ、ひいては不祥事や開示すべき重要な不備の発生に伴うリスクも運動的に低減することができるからである。

裏を返せば、コスト増になる最大の原因は「過剰な評価範囲」の設定にあるといえる。これは、年初のプロセスレベルの評価範囲の決定段階のインパクトが大きいが、各評価対象プロセスレベルにおけるリスクの識別単位でもいえることである。

図表3は、J-SOX対応がドツボ(筆者はこれを「内部統制地獄」と呼んでいる)にはまるメカニズムを示したものである。

すなわち、最初に内部統制チームが評価範囲を広げ大風呂敷を広げてしまう⁽²⁾と、内部統制評価に要する工数や人員費が増えるのみならず、監査法人等による監査工数と監査コストも増え、さらに現場担当者が内部統制チームと監査法人等へ対応しなければならぬコスト、指摘された内部統制を整備・運用しなければならぬコストがドミノ倒しの増加してしまうのである。

さらに、評価項目が増えるということは、その分、不備項目が発見される確率も高まり、不備の集計金額も多くなる。その結果、「開示すべき重要な不備」につながる危険が高まることにもつながる。

評価範囲の決定時以外にも、評価手続のさまざまな場面で効率化を図

る機会はあるが、次では他であまり語られることがない、評価手法と評価体制について論じたいと思う。

(2) 監査法人等は性格上、評価範囲を保守的に設定していることは問題視しないと思われる。

評価手法と分析的手続の活用により評価の手間を減らす

たとえば内部統制の有効性を検証する手法として、再実施、観察、閲覧、質問といった手続がある。このうち最も一般的な評価手法は証憑資料を閲覧することであり、資料上に適切な承認印の有無をチェックする⁽¹⁾という類のものである。このような人海戦術的な手続は確かに有効ではあるが、とにかく資料の収集の手間とチェックのための人手が必要となるうえ、ハンコが形骸化していたら何の意味もなさないという弱点がある。そこで代わりに(もしくは補完して)、分析的手続によるデータや処理の整合性チェックを合わせた形で実施するほうが、効率性と有効性を同時に担保できる場合もある。

ここで分析的手続とは、たとえば試算表の各勘定のデータを数期間分比較分析することで異常な変動を発見したり、1人当たり人員費や売上

(図表4) 分析の手続の例

<P/L>		(百万円)				
勘定科目		前々期	前期	当期	変動額	変動率
① 売上高		9,800	10,000	11,000	1,000	10%
② 売上原価		6,860	6,900	5,000	▲1,900	▲28%
③ 粗利		2,940	3,100	6,000	2,900	94%
粗利率		30%	31%	55%	24%	76% *1
④ 人件費		1,300	1,500	1,550	50	3% *2
⑤ 設備費		400	400	400	0	0%
⑥ その他		300	300	300	0	0%
販管費計		2,000	2,200	2,250	50	2%
⑦ 営業利益		940	900	3,750	2,850	317%
営業利益率		10%	9%	34%	25%	279%
<B/S>		(百万円)				
勘定科目		前々期	前期	当期	変動額	変動率
⑧ 売掛金		1,225	1,250	2,750	1,500	120% *3
⑨ 棚卸資産		2,000	2,050	3,500	1,450	71% *1
⑩ 買掛金		858	863	1,250	388	45% *4
⑪ 従業員数(人)		400	500	700	200	40% *2
1人当たり売上高(千円)	①/⑪	24,500	20,000	15,714	▲4,286	▲21%
1人当たり人件費(千円)	④/⑪	3,250	3,000	2,214	▲786	▲26% *2
人件費率(%)	④/①×100	13%	15%	14%	▲1%	▲6%
売掛金回転期間(月)	⑧/(①/12)	1.5	1.5	3.0	1.5	100% *3
在庫回転期間(月)	⑨/(②/12)	3.5	3.6	8.4	4.8	136% *1
買掛金回転期間(月)	⑩/(②/12)	1.5	1.5	3.0	1.5	100% *4

*1 前期から当期にかけて粗利率が異常に上昇している。また、棚卸資産残高も2,050百万円から3,500百万円まで大幅増加となっており、その結果在庫回転期間も3.6カ月から8.4カ月に急増している。このような状況から、期末棚卸資産への振替えを過剰(過大)に起票している可能性(振替承認の不十分性)が考えられる。

*2 人件費残高だけみると前期比変動率3%と異常な変動はない。しかしながら、⑪の従業員数をみると前期500人から当期700人まで急増している。そのため、1人当たり人件費は前期3,000百万円⇒2,214百万円と26%もマイナスとなっている。考えられる要因は、組織の新陳代謝、若返りによる1人当たり人件費の低下もあるが、人件費の未払計上や退職給付債務の積漏れの可能性(内部統制の不十分性)も考えられる。

*3 売掛金残高、売掛金回転期間ともに増加している。月末締め、翌月末払いを前提とすると適正期間は1.5カ月となるが、当期末の回転期間は理論値を大幅に超過する3.0カ月となっている。この状況から、大口得意先売掛金に滞留債権が生じている可能性(債権評価に係る内部統制の適正性)や、売掛金消込み(消込処理に係る内部統制の適正性)に問題がないかを検討する必要がある。

*4 買掛金残高が前期比45%増と急増している。また、回転期間も1.5カ月から3.0カ月と2倍になっている。これは*1の期末振替過剰の可能性に加え、買掛金の消込漏れ(これに係る内部統制の不十分性)の可能性が考えられる。

高分析、債権債務の回転分析を理論値と比較分析することで、異常値を検出する評価手法である。また、各資料や伝票上のハンコが形骸化していないか否かは、分析の過程で変動

要因について担当者にヒアリングしながら、その担当者の決算数値に対する理解度を確認することで、検証可能となる。このような手続をみると、読者の

なかには監査法人の監査手続と重複するのではないかと疑問に思う方もいるであろう。また、経理部担当者にとっては、ただでさえうっとうしい監査対応が2倍に増えるのでは

と、うんざりするかもしれない。しかし評価手続としては、すべての伝票のハンコの有無をチェックするより、よほど効率的な評価手続といえる。それに経理部が監査法人に

(図表5) 内部統制の内製化と外注化の比較

	社内に経験者を入れる	コンサルタントを入れる
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 社内にノウハウが残るやすい (ハイスpek人材は絶対的に高いが)瞬間風速的には外注よりは安くなる 社内人脈(経営陣や事業部、グループ会社)に精通している 自社ビジネスに精通している 	<ul style="list-style-type: none"> 成功の確実性が高い(会計の高度な専門知識を有するなど) 多くの他社事例を知っている 監査交渉を心得ている 季節的業務の変動についてもフレキシブルに対応可能 複数年に1度しか運用テストを実施しない場合などは特に有効
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 雇った人のパフォーマンスに影響する(仕事ができない人を雇い入れるリスク) 雇った人が仕事ができなくても簡単に解雇はできない 昇格や昇給など、時の経過に応じて給与も上がる傾向 季節的に多大なマンパワーが必要なときに、社内人材で賄いきれない(過度な残業はさせられない、かといって恒常的に頭数を増やせない) 季節的業務のため、高給のハイスpek人材を常時雇用する必要あり(場合によっては、複数年に1度の業務もある) 	<ul style="list-style-type: none"> 単価・報酬が高い 社内にノウハウが残らない(調書をしっかり残すことで解消) 社内人脈がないため、コミュニケーションラインの整備に課題 自社ビジネスについて理解の必要 コンサルタントへ“丸投げ状態”では上場審査上問題になる可能性

決算数値を提出した後に万が一重要な誤りが発見され指摘された場合には、即、「開示すべき重要な不備」となるリスクを考えると、社内で事前第三者レビューを受けるとも一定の合理性がある。さらに、内部統制評価者の分析結果をそのまま監査法人に監査証拠としても利用してもらうことで、監査対応の負担も減るかもしれない（監査に耐え得る十分な品質で分析を実施すれば、それも決して不可能ではない）。

図表4では、非常に簡単な分析的手続の例を載せている。

評価体制とアウトソーシングの活用によりコストを効率化させる

J-SOX業務は、期中整備評価、運用評価、ロールフォワード評価（再評価）など1年間のうちに何度かに分けて評価を実施するため、繁忙期と閑散期の差が大きくなりやすい。このような緩急の差が大きいJ-SOX対応のために常に常勤職員を配置していたのでは、どうしてもコスト過多になってしまう。そこで、企業によっては内部監査業務と兼務させたり、拠点往査の際に両者を合わ

せて実施するなどして、効率化を模索している企業も少なくないと思われる。

しかしながら、両者は監査の目的、対象が異なるため、アプローチ（範囲決定やサンプリングルールなど）もまったく異なる。人間はそんなに器用にできていないため、両者を兼務もしくは同時に実施するのは、かえって過剰対応など現場の混乱を来す可能性が高く、結果的に非効率率といえる。

そのため、季節業務であるJ-SOX対応はアウトソースをうまく活用し、浮いた常勤職員の時間を業務監査や子会社経営者、経理担当への指導、コミュニケーションに注力させるのも有効と考える。図表5は、内製化する場合と外注化（アウトソース）する場合との、主なメリットとデメリットをまとめたものである。

なお、外部コンサルタントを利用する際には、公認会計士に依頼することを勧めする。なぜならば、内部統制報告制度は、会計の業務であるばかりでなく、監査法人との対応が必要となる業務だからである。

また、アウトソースを利用するにしても「丸投げ」ではなく、経営陣や

グループ企業を含む、企業内部に精通している担当者をリーダーとしてアサインすることを推奨する。これは、コンサルタント利用のデメリットを補うとともに、企業内のコミュニケーションを確保し、事業に関する知識不足を補うためである。さらに上場準備中の企業は、上場審査時に、アウトソースの利用に際して、会社が主体性をもって、業務の内容を社内管理するしくみが整備されているかをチェックされるからである。

*

こうしてさまざまな施策を通じて、形式的な制度対応については最小限に留めつつも企業の実情や経営理念に合ったリスクマネジメントのあり方を構築することでできれば、企業の事業スピードの失速を防ぎながら最低限のコンプライアンスは保つことが可能となる。そして、浮いたリソースで海外や国内子会社社長・経理担当とのコミュニケーションや指導の回数を増やしたり、真に企業の弱いと思われる部分に集中的に取り組むといった対応も可能になるはずである。

そういった自発的な取組みを継続することは、最終的には企業の財務

報告の信頼性を高め、不祥事の発生を抑制し、間接的コストの最小化にもつながるのではないかとと思われる。そこそが基準等でしきりに謳われている、企業が創意工夫をもつてその実情や質的重要性を考慮しながら財務報告リスクへ対応していく、ということなのではないかと考える。

（注）なお拙著「今から始める・見直す 内部統制の仕組みと実務がわかる本」（中央経済社）では、評価範囲の決定における効率化ポイントや、その他の効率化施策についても解説しているため、詳細が気になる読者はぜひこちらを参照されたい。

浅野 雅文(あさの・まさふみ)

公認会計士・税理士

(株)Collegia International 代表取締役

KPMG東京事務所(現：有限責任 あずさ監査法人)を経て2006年、(株)Collegia International 設立。米国SOX法の導入期から、監査人およびコンサルタント・アウトソーサーとして数多くの内部統制実務に携わる。外資系企業から国内上場企業まで幅広い指導経験を有しており、セミナー経験も豊富。

主な著書に『セミナー DVD付きでよくわかる！ 日本版SOX法実務完全ガイド』(実業之日本社)、『今から始める・見直す 内部統制の仕組みと実務がわかる本』(中央経済社)がある。