

---

---

# IT を活用した当社の内部統制について

日本ミルクコミュニティ株式会社

---

## ■ 執筆者 Profile ■



2008年 現在 執行役員システム企画部長

本橋 英一

## ■ 論文目次 ■

論文要旨	1
1. はじめに	2
2. 当社の内部統制について	3
3. 内部統制とは	5
(1) リスク管理を重視する企業風土の醸成	6
(2) リスクの優先順位付け	6
(3) 利害相反を防ぐ職責分離制度	7
(4) その他	10
4. 当社における IT を活用した内部統制	11
(1) 設計時に織り込んだシステム機能	12
(2) MEGMIS 稼動後に実施した内容	14
5. 結論	15

■ 図表一覧 ■

図1	COSOフレームワーク	《 3》
図2	内部統制の構成要素	《 4》
図3	コントロール環境 (Control Environment)	《 5》
図4	リスク評価 (Risk Assessment)	《 5》
図5	コントロール行動 (Control Activities)	《 6》
図6	情報 (Information)	《 7》
図7	伝達 (Communication)	《 7》
図8	モニタリング (Monitoring)	《 8》
図9	内部統制関連図	《 15》
別紙1	システムリスク管理にかかる役割分担 (1)	《 16》
別紙2	システムリスク管理にかかる役割分担 (2)	《 17》

平成 20 年 8 月 18 日

## IT を活用した当社の内部統制について

日本ミルクコミュニティ株式会社  
執行役員 システム企画部長 本橋 英一

### ～論文要旨～

当社にて平成 19 年 2 月に本稼動した新基幹システム「MEGMIS」を活用した内部統制の紹介を本論文にて行うものとする。

近年、海外および日本国内において会計不祥事が続出し、内部統制というキーワードが広く注目される中、日本でも上場企業に対する金融商品取引法（J-SOX 法）が施行され、企業に対する「内部統制体制の構築」が強く要求されるに至っている。

当社ではこうした企業経営の透明性を求める声に対応するべく、COSO フレームワーク／会社法／J-SOX 法を参考にしつつ内部統制への対応を支える為の新基幹システム構築を行って来たが、そこにおけるシステム構築方法、工夫点と、またシステム本稼動後の運用方法について実体験を元にした具体的取組みを中心に述べさせて頂くものとする。

## 1.はじめに

内部統制については、オランダのベアリング証券における先物取引の失敗や日本の大和銀行ニューヨーク支店における会計虚偽報告など、こうした多数の不正への対応として1998年にバーゼル委員会がCOSO (the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) フレームワーク (後述) という基準を設定した事に端を発している。

そこに示された内部統制強化に向け各企業が努力を続ける中、その後の日本においては山一証券、また信組、第二地銀などのBig BANK破綻が相次ぎ、結果昨年4月に新会社法の施行がなされ、役員責任についても基準が定められるに至っている。

しかしながらこうした対応の甲斐なく、アメリカにおいてはエンロンの不正経理問題、また日本においてはカネボウの不正経理問題が明らかになるなど更なる不正が続出し、財務会計に関するアカウンタビリティがより強く求められるようになった。その後上場企業に対する金融商品取引法(J-SOX 法)が施行され、企業に対する「内部統制体制の構築」が要求されるに至っている。

そしてこうした中において、企業経営の透明性を求める声は日々益々高まり続けていると言えるだろう。

内部統制そのものは企業が存続していく限り維持していく必要があり、たんに「内部統制体制の構築」を行ったからよしとする物ではなく、PDCA サイクルにより毎年の見直しを行いながら、その充実を図っていくものである。

そして今後内部統制体制を構築した後に経営者に求められるのは、自社の内部統制が有効に機能しているかという点と、それと同時にグローバル化対応した経営マネジメントを可能にしていくことである。

したがって経営者が求めるものは、自社のリスクを的確に把握し、単に組織を締め上げたり規制したりすることだけではなく、組織改善など、より上位のレベルに企業を移行する事を模索する道具として活用していく事だと思ふ。

当社においては新基幹システム構築時より「内部統制体制の構築」を視野に入れた取組みを図ってきた。

内部統制および事業活動の有効性を評価するため、平成19年2月に本稼動した新基幹システム「MEGMIS」を活用した内部統制についての紹介を本論文にて行うものとする。

## 2. 当社の内部統制について

当社は別紙1のとおり内部統制関連図を作成し、相互に内部牽制が働く仕組みを構築している。

具体的には、**COSO** フレームワーク／会社法／**J-SOX** 法を参考にし、同関連図を作成した。

別紙1の右半分においては、当然であるが企業憲章を配し、世の中から企業に求められる企業行動指針（**CSR**）を策定し、その下でコンプライアンス／情報セキュリティによる法令順守／情報漏洩等にそれぞれ対応している。

左半分においては、各種規定に基付き業務活動が行われるわけであるが、当然であるが会社運営におけるリスクの洗い出しを行うなど、リスクマネジメントを実施している。

同リスクについては毎年実施内容を検証し、**PDCA** サイクルにより見直しを行っている。

このような行為を行った後に経営計画が策定され各部門が業務活動を行っており、この業務活動についてはITが関与し財務の健全性を保証している。当然のことであるが、内部監査部門においては業務運営監査／個別業務検査を実施し、法令遵守／内部統制の有効性についてのモニタリングを行うといった監査を実施している。

また財務会計等の保全として外部監査法人に監査を委託し、会計監査／IT監査を受け、財務会計／内部統制の有効性についての意見を聴取している。

内部統制関連図を策定するに当たって COSO フレームワーク / 会社法 / J-SOX 法を参考とした。ここでは参考内容について記述する。

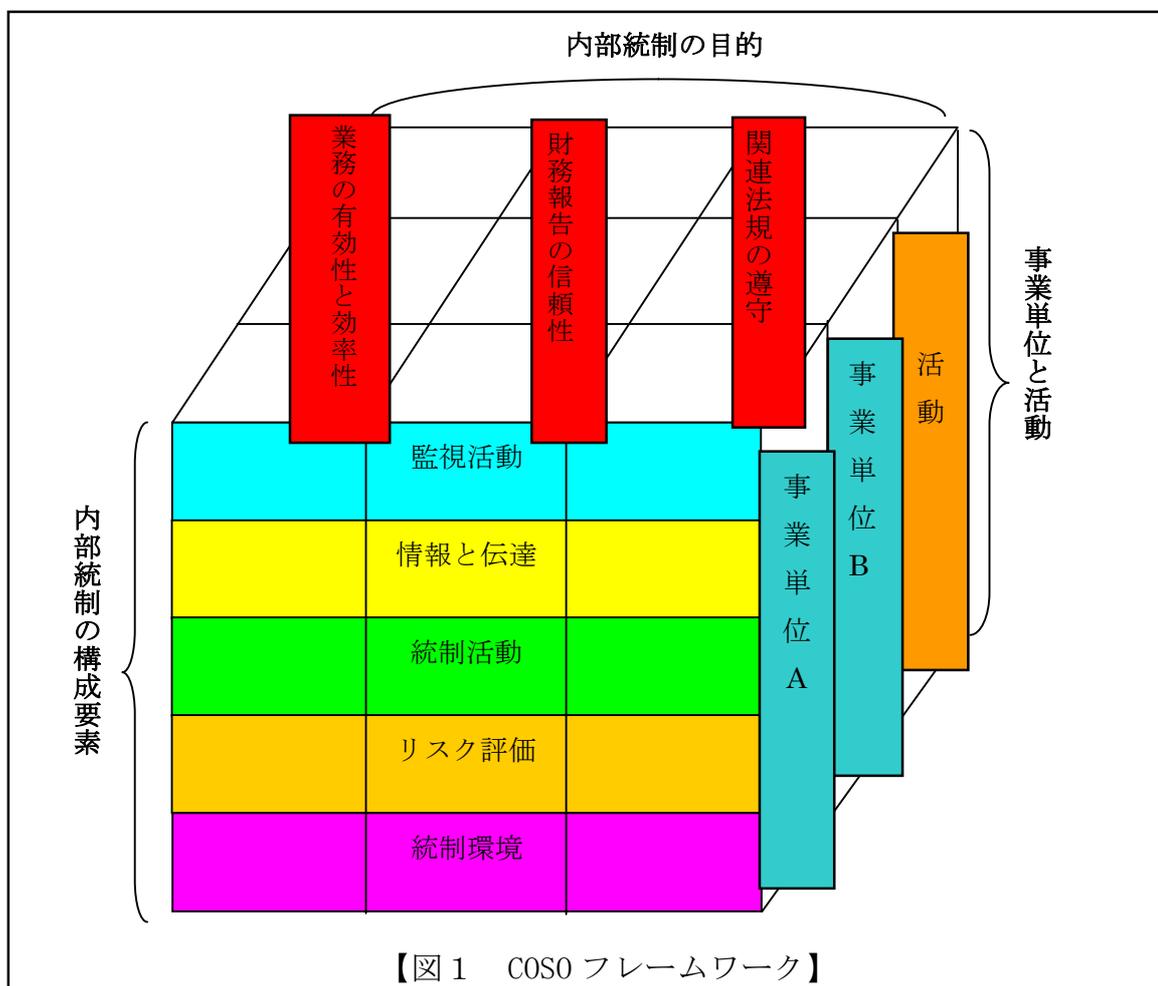
### ■ COSO フレームワーク

(コーソ-フレームワーク / COSO Control Framework)

(COSO : the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

COSO フレームワークでは、内部統制の枠組みを 3つの目的と 5つの構成要素で表現している。

これをキューブで表すと下記図1のとおりである。



### 3.内部統制とは

内部統制とは最近のブームで一気に有名になったが、元々監査の世界では古くから使われている用語であり英語では「Internal Control」と表現される。

「Control」を「統制」と訳しているが、実はここでの「Control」とは、基準に合致するように調整すること、すなわち、「あるべき基準を想定し、常に監視を行い、その基準から外れそうになった場合に適切な対応策をとれる仕組みを用意しておくということ」を指している。

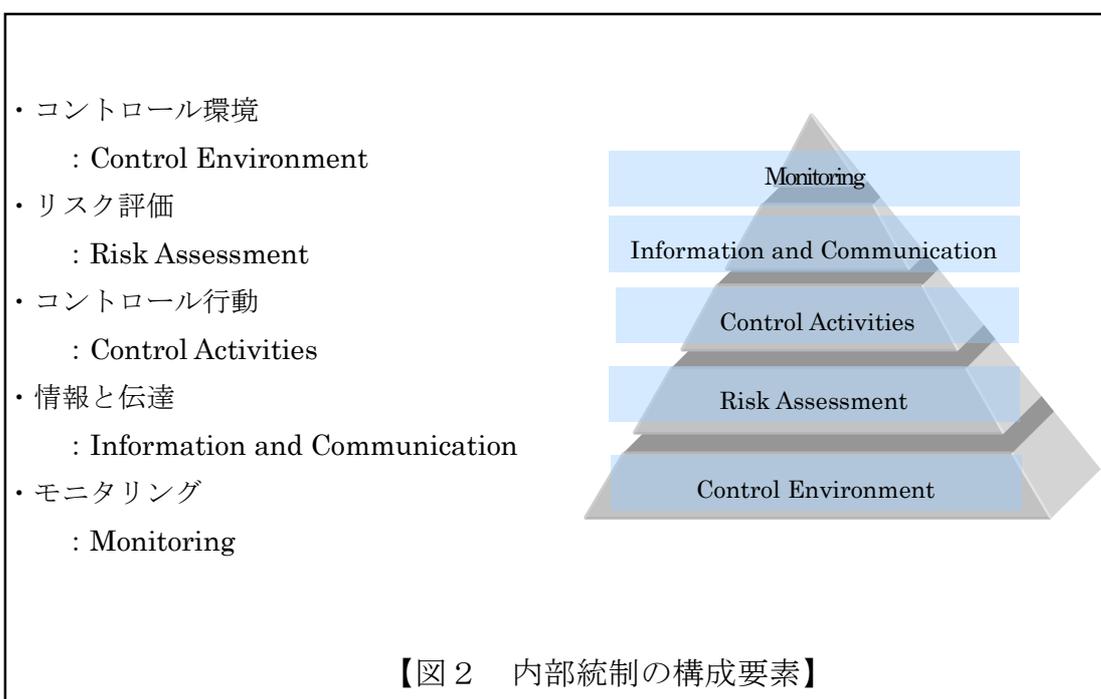
ちなみに、内部統制に対する「外部統制」とは、簡単に言えば株主総会／監査法人／社外取締役会等による社外からのチェック機能のことを指す。

この外部統制機能の中で代表的なもの、監査法人監査（公認会計士）であり、監査法人監査は会計年度の中の一定期間での活動内容あるいは会計記録を監査することにより、企業の内部統制状況と財務会計の適切性についての監査を実施し、その結果について経営者に報告を行うものである。

報告を受けた経営者は監査の指摘事項等を的確に対応する必要がある。

#### ■内部統制の構成要素

内部統制では、次の5項目を盛り込んだ策定がなされている。

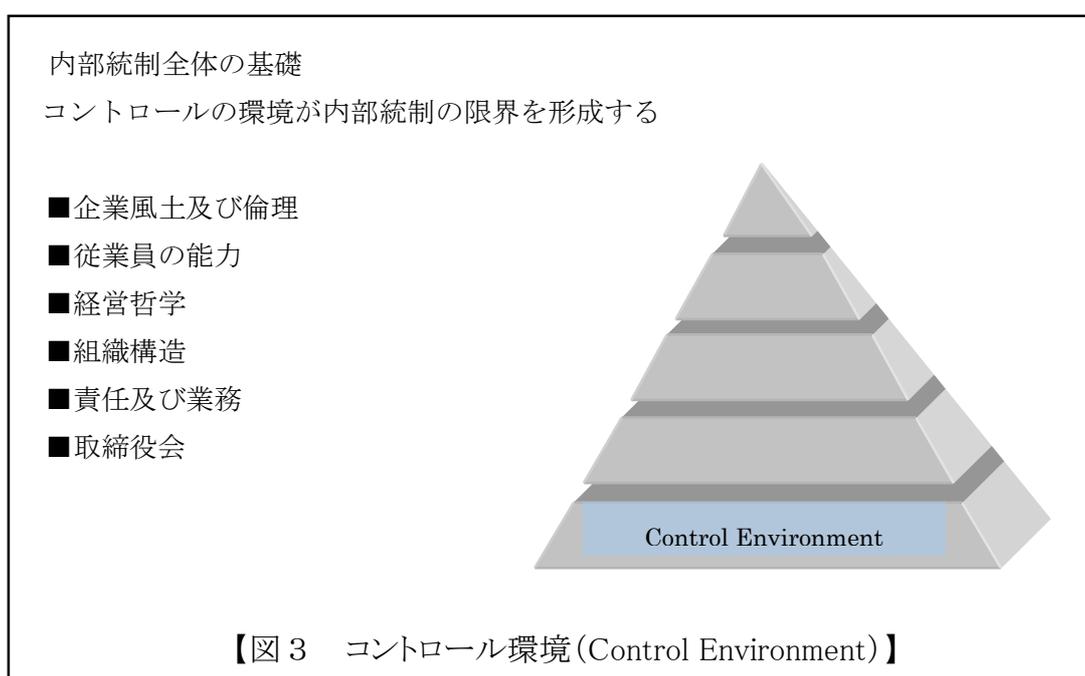


【図2 内部統制の構成要素】

## (1) リスク管理を重視する企業風土の醸成

コントロール環境という単語は耳慣れないかもしれないが、あえて一言で言い切るとすれば、企業風土の事を指す。

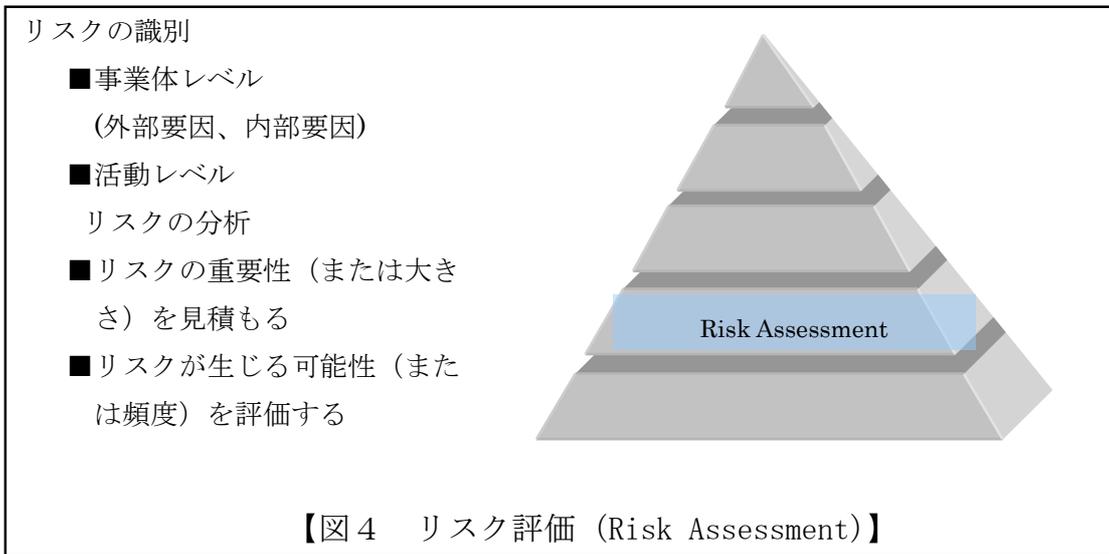
COSO は「コントロール環境は内部統制の限界を形成する」と指摘しているが、もし、社員が「ルールを遵守しなくとも、結果として収益を上げていけばよい」と思っているとしたら、いくらリスク管理態勢を整備しても、またすばらしい内部規定を作っても内部のルール遵守は徹底されない。ルールを守るという企業風土を作り上げることが重要となる。



## (2) リスクの優先順位付け

すべてのリスクを洗い上げて完璧に対応するとなれば、コスト高となり、また実務的に複雑となり、実態は中途半端な管理に終わってしまうケースが多々存在している。

リスク評価のプロセスの中で最も重要なことは、自社にとって、何が一番重要なのか、何が一番危険な問題なのかということを見極め、一番重大なリスク、もっとも重要な項目、あるいはその可能性や発生の頻度を評価することである。

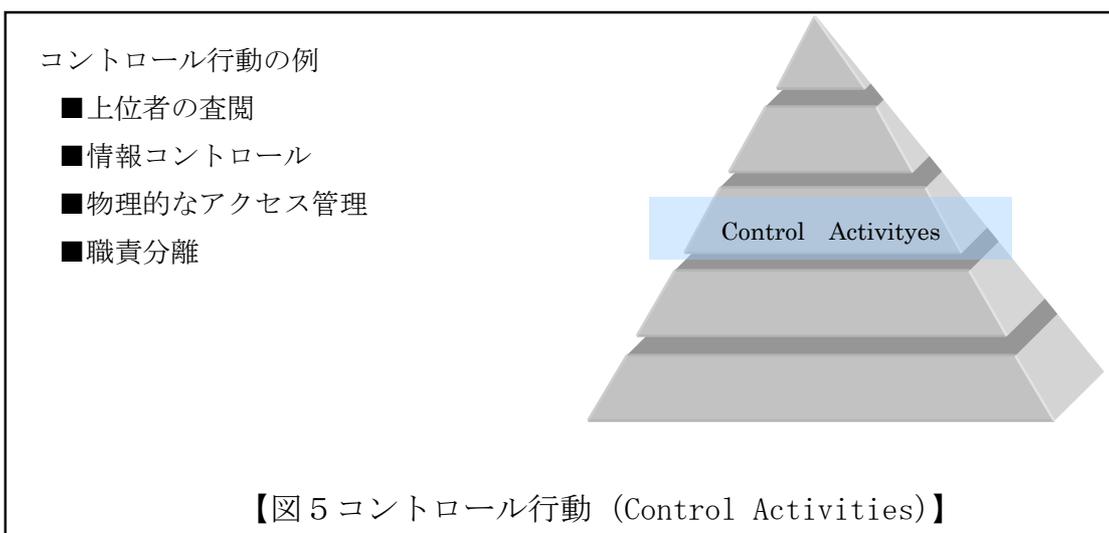


### (3) 利害相反を防ぐ職責分離制度

リスク評価をベースに、何を管理するのが重要か、どのように対処するのが一番効率的かという観点から組織のグランドデザインを描くことが必要である。

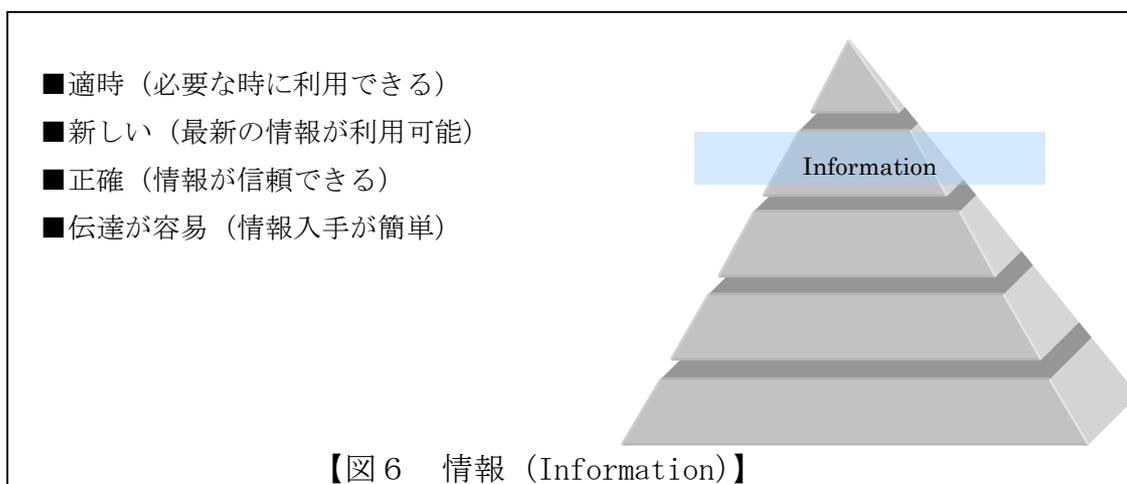
その際には、職責分離の考え方を基本とすることがポイントである。内部統制組織のグランドデザインを描く場合には、利害相反が起こりえる可能性を出来る限り少なくしておくことが鉄則となる。

コントロール行動とは、経営者の命令が実行されているとの保証を与えるのに役立つ方針と手続きのことを意味する。

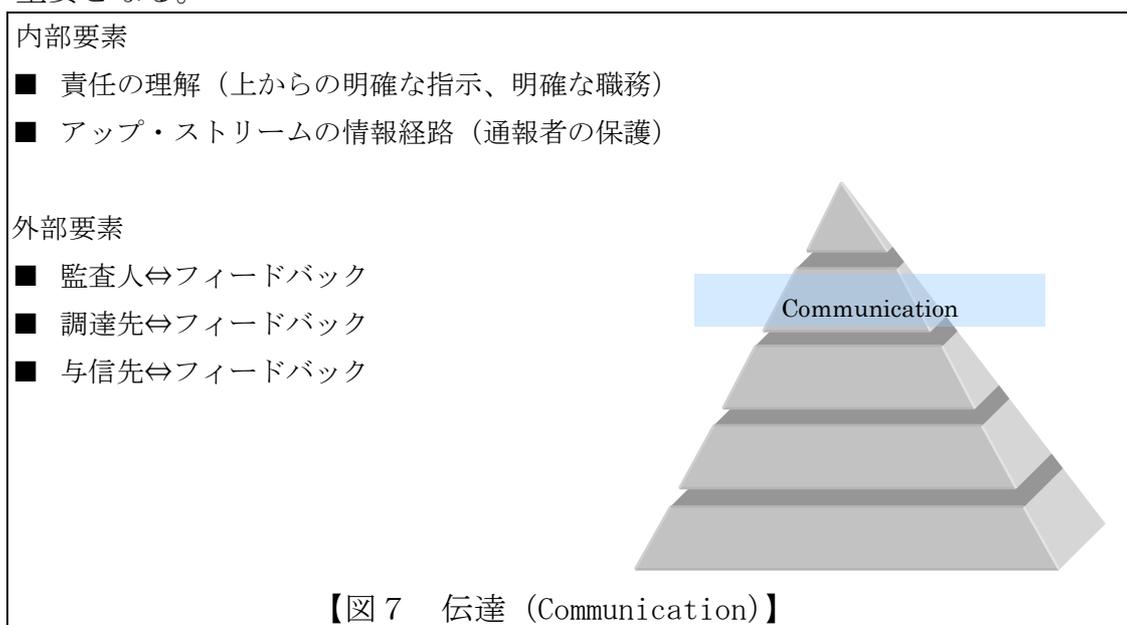


情報管理を厳しくすることによって問題の発生を防ぐことも必要である。重要情報に関しては利害相反の立場にある人がアクセスできないようにしておけば、その情報を使って不適切な行動が起こるということも予防できる。また「情報と伝達」という要素もあり、これもまた重要である。

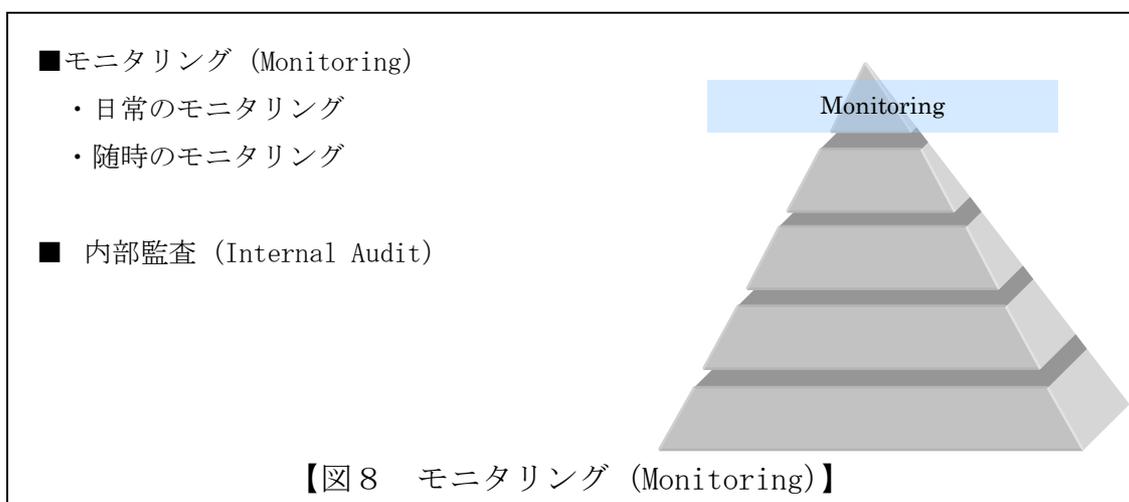
組織的に内部管理が徹底されるためには知る必要のある情報→特に遵守しなければならないルールが共有されていなければならない。また、その情報は、内容が適切で、適時で、新しく、正確で、アクセスが簡単で必要に応じて活用できる環境が必要となる。



また、情報の伝達においては「内部要素」「外部要素」の双方を整理する事が重要となる。



モニタリングとは内部統制が有効に機能し続けていることを断続的に評価するプロセスである。



インターナル・コントロールとは①コントロール環境、②リスク評価、③コントロール行動、④情報と報告、⑤モニタリングというすべてを含む概念であり、決してモニタリングの所だけを指しているものではなく、また内部監査は⑤モニタリングの一部でしかないということである。

以上総括すると、少なくとも以下の表に掲げるプロセスが必要であることが認識できる。

<p><b>リスクの認識と評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 管理すべきリスクの所在および種類の特定</li></ul>
<p><b>管理業務</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ リスク管理手法および規定の適切性</li><li>・ 各業務部門における規定の整備および見直し</li><li>・ 統合的なリスク管理</li></ul>
<p><b>職責分離</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 相互牽制体制の構築</li></ul>
<p><b>情報伝達</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ リスク管理部門の取締役会等に対する報告</li><li>・ 取締役会等に対する報告の内容</li><li>・ 情報システム等の整備</li></ul>

#### (4) その他

##### COSO レポートと J-SOX 法の比較

	COSOレポート	J-SOX法
内部統制の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の有効性と効率性</li> <li>・コンプライアンス</li> <li>・財務報告の信頼性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の有効性と効率性</li> <li>・事業活動に関する法令遵守</li> <li>・財務報告の信頼性</li> <li>・資産の保全</li> </ul>
内部統制の構成要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統制環境</li> <li>・リスク評価</li> <li>・情報と伝達</li> <li>・統制活動</li> <li>・モニタリング（監視活動）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統制環境</li> <li>・リスク評価と対応</li> <li>・情報と伝達</li> <li>・統制活動</li> <li>・モニタリング（監視活動）</li> <li>・ITへの対応</li> </ul>

COSO レポートに会社法が追加され、且つ J-SOX 法制定により内部統制が強化されるに至っている。

##### 会社法と J-SOX法との関係

	会社法	J-SOX法
取り扱われる内部統制	内部統制の全体。会社法での、取締役等の職務の執行の適正を確保するための体制（以下、会社法内部統制システムという）の最も大きなもので、その中にいわゆる財務報告にかかる内部統制も包含されている。	財務報告にかかる内部統制（注1）
評価・検証の根拠	会社法・会社法施行規則	金融商品取引法
評価・検証の基準	特になし	財務報告にかかる内部統制の評価および監査の基準・財務報告にかかる内部統制の評価および監査に関する実施基準等（注2）
経営者の役割	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 有効な会社法内部統制システムを整備・運用する。</li> <li>② その整備・運用状況を事業報告で報告する。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 有効な財務報告に係る内部統制を整備・運用する。</li> <li>② その内部統制の有効性について評価する。</li> <li>③ 内部統制の有効性について意見表明する。（注3）</li> </ol>
監査役等の役割	事業報告に記載された会社法内部統制システムに関する事項を監査し、監査報告書で意見を表明する。	特になし
（会計）監査人の役割	事業報告記載事項であり、会社法上、（会計）監査人の意見表明の対象外である。	経営者が行う内部統制の有効性の評価について監査報告書で意見を表明する。（財務諸表の適正性についての意見は別である。）（注4）

(注)

1. J-SOXでの内部統制の定義からすれば、内部統制の目的として資産の保全が独立しているが、財務報告の信頼性に関係する部分については評価の対象となる。
2. 企業会計審議会から2007年2月15日に発表されたもの。
3. この報告書は、有価証券報告書に綴り込まれて、開示される。
4. 内部統制の有効性に対する意見ではなく、経営者が行う評価プロセスの妥当性に対する意見を表明することとなる。

## 4.当社における IT を活用した内部統制

当社における内部統制への取組みとして、新基幹システム「MEGMIS」開発時、内部統制の重要性および将来施行される会社法、J-SOX 法について、十分認識していたため、上記 3 章で説明した内容を織り込んだ設計を行った。

### (1) 設計時に織り込んだシステム機能

#### 1. 経営の意思決定に必要な財務・管理会計データの正確かつ迅速な提供

- ・ 日々の事業データをリアルに取り込み、経営が都度DWH（データウェアハウス）から、その時点の売上高・活動原価・収益等各種情報の迅速な提供が可能なシステムとした。  
また、同データを活用しエクセルにデータをダウンロードすることにより売上・予算・原価等のシミュレーションを可能としている。
- ・ 予算データをDWHに持つことにより、事業データとの比較をリアルに分析可能なシステムとした。
- ・ 予算編成時に複数の予算・収益管理等のパターンを作成可能な、シミュレーション機能を構築した。
- ・ 当然のことであるが、データは財管一致のデータである。

#### 2. 業務の統一を図り、より効率的な業務執行を実施する

当社はMEGMIS構築時、3年前に3社が合併し設立された会社であり業務処理方法が一元化されていなく、また各種システムが乱立している状況であった。

このため同システムを構築することにより業務の統一・システム統合を図り、より効率的な業務執行を実現することとした。

##### ①システムの統合・情報の一元化・入出力の一元化

- ・ 必要な情報を即時に必要な部署に提供する。
- ・ データベースを最大限に活用し、重複入力を回避するとともにオペレーションを簡素化した。
- ・ コード体系の統一・マスターの一元管理を実現した。
- ・ 当社全事業所で共有可能なサーバーを設置し、リアルタイムでの情報共有が可能なシステムとした。本サーバーには手続き・規定等も格納している。

②情報セキュリティポリシー・同スタンダード・同プロシジャーを策定し、次のことを実現した。

- ・データ承認機能をワークフローで実現し、データの信頼性を高めた。
- ・セキュリティマスターを保有し、人・階層・部署毎に入力・承認・データ検索について権限を付与し、セキュリティを強化するとともに業務処理の効率化を図った。
- ・上記共有サーバーについても権限を付与しセキュリティの強化を図っている。
- ・システムのアクセスログをすべてのデータに保持し履歴管理を可能としている。(特権IDを含む)

③帳票の電子化

- ・ペーパーレス化を志向し、ペーパーの出力は必要最低限とし、帳票は電子ファイルに格納し必要時に検索可能としている。
- ・同ファイルについても権限を付与しセキュリティの強化を図っている。
- ・また、法定帳簿等について所轄官庁に申請し電子化での管理について認可を得ている。

## (2) MEGMIS稼働後に実施した内容

1. DWHデータを活用し、業務の横断化を行ない、データ可視化ツールを開発し、業務遂行上の問題点等について把握しビジネス戦略の一助としている。
2. システム部の体制を企画・開発・保守・運用・業務指導班に分離し職責分離を実施した。
3. 業務指導班については業務統一・事務処理の効率化を担当させ、日々の事務処理相違等を事例として内部監査部門と連携して業務を遂行させている。
4. BCP（ビジネスコンテンジェンシープラン）を策定し、危機時における対応を決定した。
5. システムリスク管理規則およびシステムリスクアセスメント実施要領を策定しリスク管理の徹底を図っている。（同管理体制については16ページ別紙2参照）

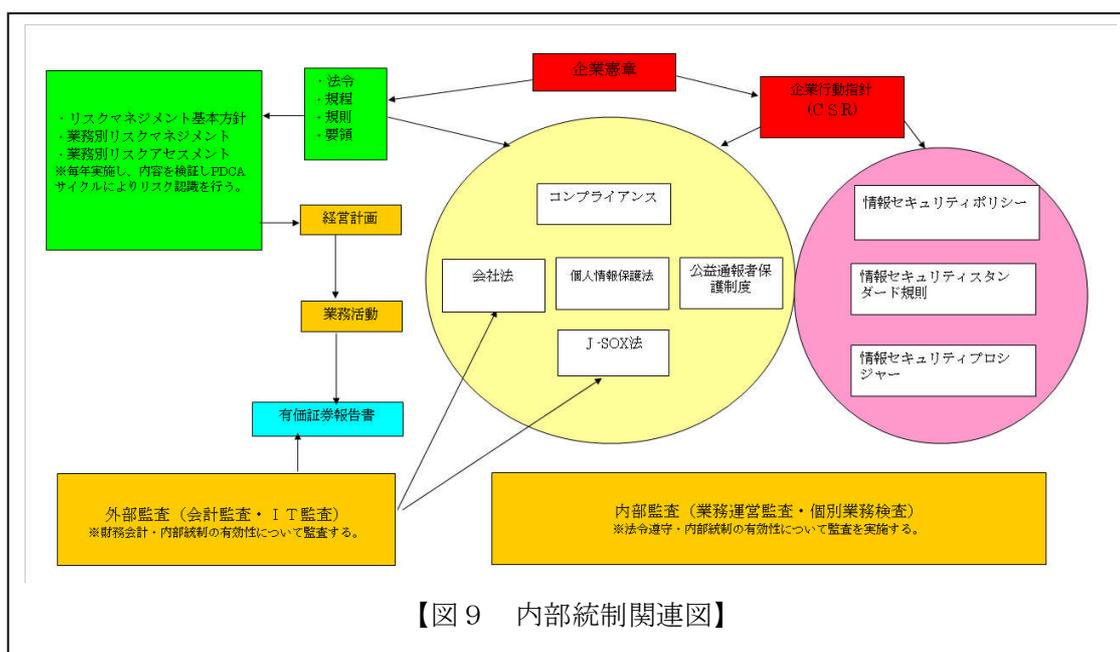
## 5. 結論

以上述べてきたとおり、当社においては新基幹システム構築時から内部統制対応を視野に入れたシステム開発を進めて来た訳だが、それを簡潔にまとめると以下の図9のとおりとなる。

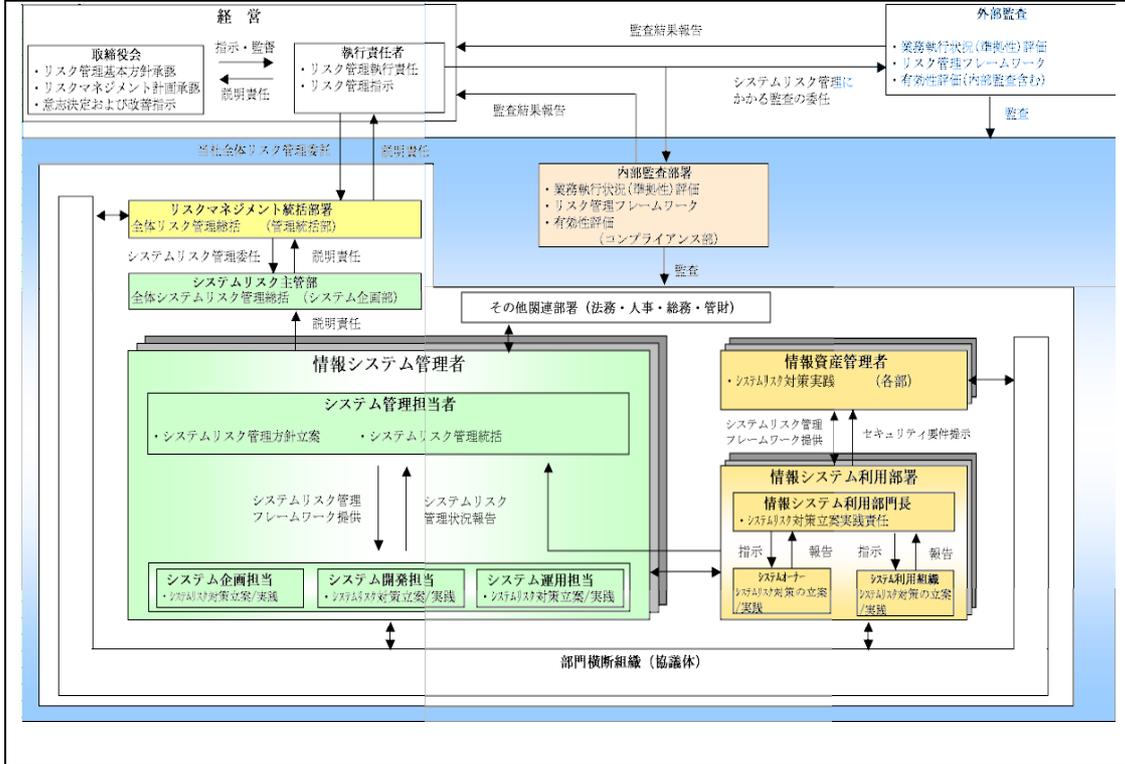
現在の日本国内でのシステム面での内部統制対応への取組みとしては、各個別システムに対する場当たりの対応となっている感を受けるが、本来は企業全体を支える基幹システム全体において、システム設計時からそれを視野に入れた対応が求められていると思われる。

当社の場合、内部統制への対応が注目されて来た時点で、基幹システムの刷新が計画にあがり、システム全般に関わる統制を進める事が出来た。これによりシステム間で洩れ／齟齬の無い内部統制対応が実現出来たと考えている。

今後の展望としては、今後構築する新システム全体においてもここで構築したものをベースに体制面／システム面の両面で内部統制を視野に入れた取組みを推進して行きたい。



# 別紙1 システムリスク管理にかかる役割分担（1）



別紙2 システムリスク管理にかかる役割分担（2）

