

The Bulletin

J-SOX2年目以降のプロジェクト管理

～ 効果的かつ持続可能な対応の実現 ～

October, 27, 2009

2008年4月からスタートした財務報告にかかる内部統制報告制度(以下「J-SOX」)は、3月末決算会社については2009年3月末決算の内部統制報告書を提出したことにより初年度対応が終了した。多くの会社では、初年度を大きな混乱もなく終えたことでJ-SOX対応が一段落したと捉え、対応していたプロジェクト資源を縮小して2年目以降の対応をしている。さらに昨年からの世界的経済低迷が続く中で、J-SOX対応にかけていた内外のリソース・コストを削減せざるをえない状況も、この動きに拍車を掛けているようだ。

初年度では体制の立ち上げ及びとりあえず初年度対応と外部監査への対応に主眼を置いたプロジェクト管理がなされることも多かったが、2年目以降は毎年継続する内部統制評価を効果的かつ持続可能なプロセスとしていくプロジェクト管理が企業に求められている。単なる法対応だけでなく、企業やグループ子会社の内部統制の品質向上や意識付けを目的・目標に掲げてプロジェクト推進を行った企業も多い。これらの目的・目標も、効果的かつ持続可能なプロセスなしには達成することは難しい。

内部統制評価を、効果的かつ持続可能なプロセスとしていくプロジェクト管理にはどのような要素が重要

となるのか、本稿では、2年目の対応の中で自己点検し、また次年度の計画へむけて考慮すべきプロジェクト管理のポイントを見ていく。

内部統制のオーナーシップ

初年度を終えて、内部統制そのものが組織に定着したと言える状態になっているだろうか。初年度に「法対応」という強制力をたてに内部統制対応を組織に押し進めなかっただろうか。本来内部統制のオーナーである各現場が適切に理解・納得した形で内部統制評価を導入できているだろうか。内部統制を本当に組織に根付いた形で浸透させるためには、やはり各業務プロセスのオーナーが、自分たちの問題として内部統制を捉えて、自主的にそれを管理・評価する体制に持っていくことが望ましい。

2年目で内部統制の整備や文書等のオーナーシップをプロジェクトチームから現場への移管を計画した会社は少なくない。効果的かつ持続可能なプロセスを目指して内部統制オーナーを実質的に現場に移管するためには、下記のような取り組みが持続的に実施されてことが不可欠である。

□ 経営トップの理解とトップからのメッセージの発信

- トップメッセージに基づく現場オーナーへの教育
 - 評価プロセスの再構築(自己評価の導入など)
 - 現場への文書管理・評価活動研修の実施
- そしてこれら全ての流れを一連のプログラムとしてプロジェクトチームが導入スケジュールを遂行・管理していくプロジェクト管理が必要である。

組織・業務プロセスの変更管理

企業内部・外部の環境変化に呼応して、組織やプロセスは絶えず変更を強いられる。効果的かつ持続可能なプロセスとなるべく、評価活動プロセスだけでなく、組織・プロセスの変更に関する管理プロセスまで構築できているだろうか。2年目に起きた変更への文書化や評価への対応が後手になっていないだろうか。今後も変化していく内部・外部の環境変化に対して、十分に対応して変更管理プロセスが機能しているだろうか。

効果的かつ持続可能なプロセスに必要な変更管理には、たとえば以下の項目について方針が策定されていないといけない。

- 事業の統廃合や会社の買収を行った場合の対応(情報の把握及び評価範囲の検討等)
- 業務効率化や顧客の要請に応じて業務プロセスが変更されることを把握するプロセス
- 上記の場合の文書作成・修正の担当部署。
- 現場のオーナーや担当者が配置換えになった場合の内部統制関連の引継ぎプロセス
- 上記配置換え情報をプロジェクト事務局側で把握する方法

2年目の作業の中で、もし上記のような変更対応に取り組まなければならない状況になったのであれば、次年度以降に同じ過ちを繰り返さないために、多少時間をかけてでも変更に対する対応方針やプロセスを定めてマニュアル等に落としていく作業を組み込むことをお勧めする。内部統制評価が続く限り、会社は常に変更をモニターしマネジメントするプロセスが必要となるのである。

マスター文書/テスト記録の一元管理

上記に述べた、内部統制オーナーシップの実質的な現場への移管と、今後の組織・業務プロセスの変更管理を確実かつ効率的に実施するには、今まで作成してきた内部統制文書のマスターやテスト結果及び付随資料の一元管理が必要となってくる。初年度対応を終えた段階で、これらの文書・調書・資料が散在した形で保存されていないだろうか。ひとまとめに保存されていても今後の変更が間違いなく実行される「しかけ」が出来ているだろうか。

効果的かつ持続可能なプロセスへの一貫として、J-SOX 対応2年目で諸データの一元管理化に取り組んでいる会社も多い。多くの場合、それらの会社は何かしらの管理ツールを導入して、データの一元管理ならびに変更管理がスムーズに行える仕組みを志向している。今後の内部統制評価活動において、変更管理をスムーズに行う目的に加えて、ルーチン化する評価活動をより有効化・効率化するためにも管理ツールの活用を検討すべきであろう。

また、すでに J-SOX 関連ツールを導入している企業も、多くは初年度作業のための文書化作成や格納

のツールが多く、今後効果的かつ持続可能なプロセスを支援する機能が現在活用しているツールに備わっているかを検討する必要がある。2年目以降の内部統制評価を効果的かつ持続可能にするためには、文書マスターの変更管理、テスト結果の一元管理や、コントロールや不備改善アクションのモニタリングとレポート、CSA活動との統合などの機能が重要になってくる。そのような機能が備わっているツールを導入したにもかかわらず、それらの支援機能を十分活用していない場合もある。

効果的かつ持続可能な内部統制評価プロセスを実現するための適切なツールを活用しているだろうか。導入したツールの機能を2年目以降の対応に移行するように、十分活用しているだろうか。プロジェクト管理のインフラとして再点検することをお勧めする。

マニュアル等の改編とマスタースケジュールの遂行

内部統制方針や内部統制評価関連のマニュアルは、初年度途中で改定が止まったままとなっていないだろうか。それらが実務と乖離してきていないだろうか。新年度の新たなトップからの指示やルールの制定を反映した改編がなされているだろうか。

初年度のプロジェクトをリードしてきたキーパーソンがプロジェクトから離れて後継体制の役割分担定義が不十分になっていないだろうか。また役割が定義されていても割り振られた役割をこなしていただくのノウハウが引き継ぎ可能な状態で受け渡しされているだろうか。次年度対応のために引かれたマスタースケジュールをその通りに遂行できているだろうか。

効果的かつ持続可能な内部統制評価プロセスとしていくために、継続した対応をマスタースケジュールに沿って実行していくことが重要である。引継ぎ作業や新しく参画したメンバーにノウハウを伝承するためにはもちろんのこと、継続したプロセスを実行するためにも、方針やマニュアル等の改編作業は不可欠である。

特に2年目以降のスケジュール策定・進捗管理では、初年度の積み残し事項あるいは未対応の不備の改善等という初年度とは違うレベルでの対応が必要となってくる。スケジュール策定・進捗管理にはそれらの要素が十分組み込まれていなければならない。そのためのプロジェクト管理には以下の要素が重要となる。

- 引き継ぎ内容の入念な棚卸
- 引き継ぎ計画の策定・進捗管理
- バックアッププランの策定
- 2年目のキックオフ

2年目以降の対応への移行自体が重要なチェンジマネジメントだと認識され、適切なプロジェクト管理がなされているかを再点検することをお勧めする。

内部統制評価の経営品質向上への活用

1年目のJ-SOX対応が無事に終了したことで、プロジェクトの目的は達成できたという認識になっていないだろうか。せっかく業務プロセスやITの仕組みを可視化できたが、そこで止まっていないだろうか。指摘された不備だけに個別対応していないだろうか。内部統制評価の対応だけを効率化して、内部統制その

ものの効率化への提言を経営陣にせずには終わらせていないだろうか。

内部統制評価の活動を効果的かつ持続可能なプロセスとしていくためには、その活動が企業経営において価値ある活動として成熟していき、経営陣にもそのように認識・評価されることが必要である。本来の経営品質や内部統制品質を考慮する際、内部統制評価活動は、そのほんの一部である。

たとえば、内部統制評価活動から可視化された知見を活用して、組織全体に共通するさまざまな業務プロセスを標準化させることができると、内部統制そのものの効率化や成熟度の向上に貢献する。また、これにより、整備・運用テスト内容の統合等の評価作業が効率化するだけでなく、今後継続して起こりうる業務プロセスの変更管理も格段に効率化する。特に、財務報告に直結する経理関連規程を各連結子会社間でも統一しておくことは、効果的かつ持続可能な内部統制評価プロセス、ならびに一元的なプロセスの変更管理にも大いに力を発揮する。

内部統制の評価だけで終わらせず、また、現状の内部統制の品質や成熟度に安住せず、業務の標準化ならびに会計処理の標準化などへの提言につなげていくことは、2年目以降の内部統制評価活動を企業経営において価値ある活動として成熟させていく重要な要素となる。また、そのような内部統制の成熟度の向上や企業グループにおける標準化が確立されると、今後内部統制への影響を避けることができない国際財務報告基準(IFRS)の導入時による会計基準の統一ならびに関連する内部統制の再構築の際にも効果が期待できる。法対応としてのJ-SOX対応から、

内部統制そのものの品質や成熟度向上の活動にステップアップしていくためには、短期的なプロジェクト管理の目標だけでなく、長期的な目標やビジョンを再度確認・検討することをお勧めする。

それなりの時間とコストをかけて取り組んだ内部統制評価活動を、一過性のプロジェクトとして組織内で地盤沈下させてしまうか、効果的かつ持続可能なプロセスへと移行し、かつ、企業経営にとって価値ある活動として成熟していくかの岐路に多くの企業は立っている。本稿で触れた2年目以降の効果的かつ持続可能な内部統制評価プロセスへの要素をすべて2年目に実行するのは簡単ではないかもしれない。今一度プロジェクトの状態を点検し、自社の内部統制の現在レベルや目指すべき姿、内部統制評価活動の今後位置づけを考慮・検討したうえで、短期に実施できることは取り込み、中長期的に実施していくことは次年度の計画に盛り込んでいくことが重要である。