

# 経営に効く！ 業務改革につながるIT統制プロジェクトの進め方



NTTデータ経営研究所  
ソーシャルイノベーション・コンサルティング本部  
マネージャー

廣田 穰  
HIROTA, Yutaka

大手システム会社にて企画・提案型営業、プロジェクトマネジメントに携わった後、現在に至る。官公庁、金融機関、製造業、通信業等の分野で内部統制支援を始め、リスクマネジメント、業務改革、新規事業・施策企画開発など多数のプロジェクトに携わる。



NTTデータ経営研究所  
ソーシャルイノベーション・コンサルティング本部  
パートナー

山下 長幸  
YAMASHITA, Nagayuki

運輸省(当時)、外資系コンサルティング会社を経て現在に至る。官公庁、製造・サービス業両分野にわたって、新規事業・新規施策企画開発、マーケティング、業務改革を得意とする。主な著書に、「パソコンが銀行になる日」「これからのITマネジメント戦略」(共著)。

## はじめに

2008年4月1日以降に開始する事業年度から適用される「内部統制報告制度」に対応するため、各企業の内部統制の構築に向けた動きが盛んになっている。

一方、先行して内部統制構築に取り組んでいる企業関係者からは「内部統制構築によりチェックが多くなり、業務が面倒になった」、「内部統制に対応するために業務のルールを見直したが、社員にルールが徹底されていない」、「社員にとって内部統制に取り組み動機付けが乏しく、取り組みへの意識が上がらない」など実際の業務に十分に活かされていないという意見が多く聞かれる。業務に有効な内部統制を構築することは難しいのであろうか？

本稿では、筆者が携わってきた複数プロジェクトの経験に基づいて、内部統制のうちITに対する統制活動（IT統制）に関して、実際の構築プロセスと留意点を解説するとともに、どうすれば業務に活用される統制を構築することができるか、について述べていく。

なお、ここではIT統制のうち、とりわけITに係る全般統制（IT全般統制）を中心に論じていく。（図1）

## IT統制の進め方

IT統制構築のプロセスは、4つのタスクから成り立っている。（図2）

### 1. プロジェクト実施計画策定

IT統制構築にあたっては、まずプロジェクトの実施計画を策定することが必要である。計画策定に際しては、システム構成図、関連規定類、組織図、職務分掌表等の資料を基にシステムの現況を把握し、資料で足りない部分については、関係者へのヒアリングにより補足する。また、過去の監査法人や内部監査の指摘事項を取り込むことも有効である。

実施計画策定の重要な作業は、評価対象範囲の決定である。一般的には財務諸表の重要な勘定科目と関連する業務プロセスに準じて、対象システムを特定する方法がある。なお、この方法では重要な勘定科目と業務

プロセスが決定されるまで、IT統制の検討を進めることができないという問題がある。そうならないようにするための技法は幾つかあるが、本稿では割愛させていただきたい。

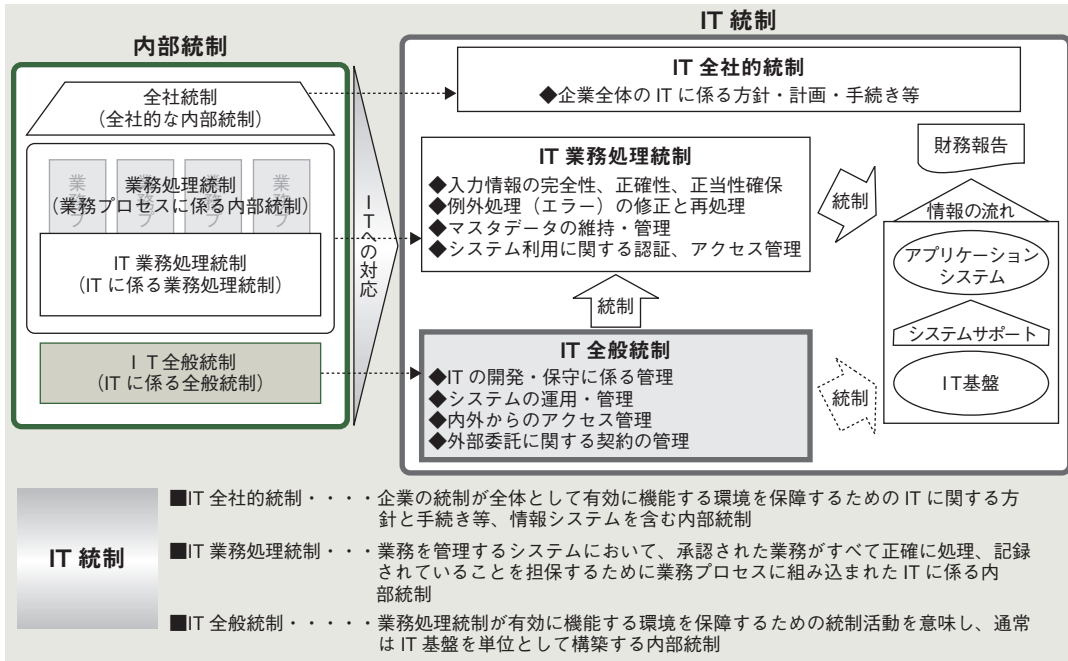
実施計画には、評価対象範囲の決定とともに、作業実施手順、週次レベルの作業計画、プロジェクト推進体制、想定されるおおよその作業量を盛り込むべきである。プロジェクトの発足段階にこれから進めるプロジェクトの全体像を目に見える形で示すことで、経営層や関係者から取り組みへの理解を得やすくなるだけでなく、整備状況の評価や改善依頼等の付随する作業を事前に各関係者の作業計画に反映し、必要な要員の確保がしやすくなるなどのプロジェクトを円滑に進めるためのコミュニケーションツールとしても活用できる。また、策定した実施計画については、早期に監査法人に確認することが必要である。

### 2. 業務プロセスの文書化

次に業務プロセスの文書化では、三点セット（フローチャート、業務記述書、リスク・コントロール・マトリックス）と呼ばれる評価ドキュメントの作成を行う。

フローチャートと業務記述書は、現行の業務の流れを監査法人等の第三者が見て理解できるようにすることが目的である。そのため、事実を

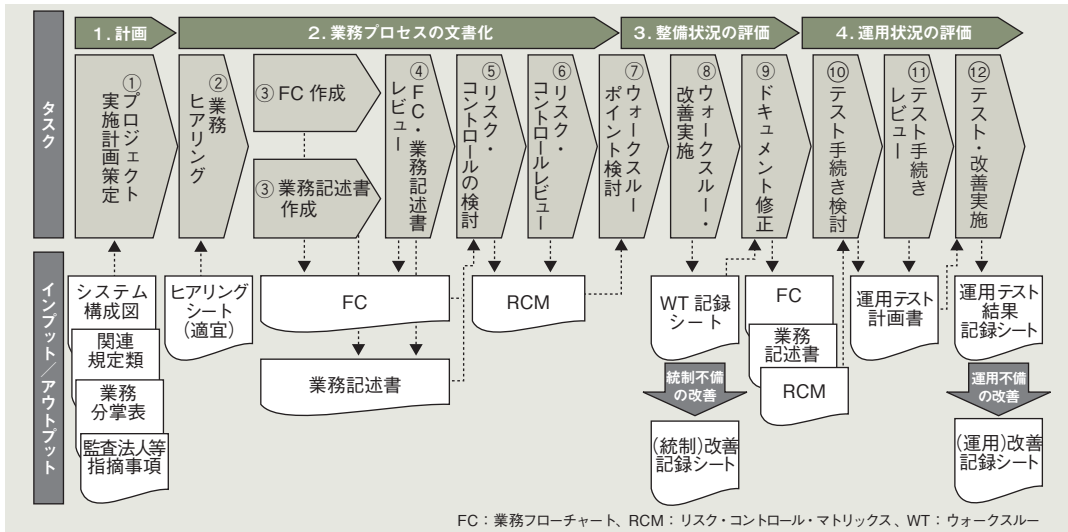
図1：内部統制の分類



出典：NTTデータ経営研究所にて作成

正しくフロー化していること、業務の内容が明確に記述されていることに留意する必要がある。  
リスク・コントロール・マトリックスの作成では、業務プロセス上のリスクの所在を明らかにし、業務の中で行われているコントロールと対

図2：IT統制の整備・評価プロセス



出典：NTTデータ経営研究所にて作成

応させることが目的である。作成にあたっては、事前に主なリスクとコントロールを類型化し、各業務プロセスに適用するという方法が有効である。  
この際に、大事な点としては、業務の有効性及び効率性等の他の内

**3. 整備状況の評価**  
次いで整備状況の評価では、不正または誤謬により財務諸表の重大な虚偽記載が発生するリスクを低減するための統制が適切に整備されてい

部統制の目的と混同せず、「財務報告の信頼性確保」を目的としたリスクを抽出・設定することである。企業会計審議会が公表した実施基準においては、IT統制について「財務報告の信頼性を確保するために整備するものであり、財務報告の信頼性以外の他の目的を達成するためのITの統制の整備及び運用を直接的に求めるものではない」としている。  
もちろん、それぞれの目的は相互に密接に関連しており、財務報告の信頼性以外の目的に対応しなくて良いというものではないが、最初からすべての目的に対応するためには多大な労力と期間が必要になる。そのため、2008年4月に迫った内部統制報告制度への対応を考慮すると、まずは「財務報告の信頼性確保」を優先し、他の目的にはIT統制が整備されたあとに段階的に対応する、というのも現実的な方法であると考え

## 経営に効く！ 業務改革につながるIT統制プロジェクトの進め方

るかどうかの確認・評価を行う。

主な手法としてウォークスルーを用いる。現場で実際に使用している帳票等から1〜2つの取引をサンプルとして選び、業務の流れに沿って取引の追跡を行うことで、整備した統制の仕組み・手続き等が実在することを確認する。また、比較的幅広いコントロールを対象とすることで、次の運用状況の評価において対象とするコントロールの絞り込みにも有効である。

なお、ウォークスルーを実施した場合、決められたとおりにコントロールが実施されていない場合や想定外の事態や例外的に実施されている業務も発見されることが通常であり、むしろ適切に結果を記録し、対策につなげることが重要である。

### 4. 運用状況の評価

整備状況の評価においては、設計された統制が、企図通りに継続的に運用されているかどうかをテスト・評価する。

一定の期間に発生した、処理結果をサンプリングして、コントロールの証憑・証跡が、継続的に実在することを確認する。主な手法としては、文書の閲覧・調査、質問、観察、再実施が中心となる。キーコントロールを対象に、統計的なアプローチに基づいて複数件のサンプルを抽出し、有効性を評価することとなる。

### 5. 改善策検討・実施

改善策検討・実施は、前述の1〜4までのタスクと並行して実施するものである。改善策検討・実施のプロセスを示す。(図3)

業務プロセスの文書化やウォークスルー等を経て抽出される課題は多岐にわたる。これらは短期間で比較的容易に対応可能なもの以外に、長期間にわたる取り組みが必要なものである。あるいはIT統制の範囲を超えて経営課題の一つとして取り組むべきものなどが混在することが想定される。そのため、まず各課題の対応方針（達成目標）と優先度に関して一定の基準を設けて整理を行い、IT統制の観点から取り組むべき内容に絞ることが効果的かつ効率的である。

次いで、個別の課題に関する具体的な改善策の検討・実施を行う。この際、課題の整理と改善策の検討・実施にかかわる一連の作業を円滑かつ迅速に進めるためには、実際の業務に携わる方々（主に情報システム部門）の協力が不可欠である。

そのため、改善策の検討・実施段階からは、特に実務を行っている情報システム部門のメンバーが参画し、プロジェクト事務局と連携を図り、IT統制構築に関わる各種作業の分担および実施することが有効であると考える。プロジェクト推進体制のイメージを示す。(図4)

情報システム部門内の各担当からメンバーを選任して、IT統制を推進するワーキンググループを組成し、改善策の検討から実施に至る各種作業の実施および評価ドキュメントの整備に責任を持つとともに、実施にあたって障壁となる検討事項の調整を行うのである。

筆者は、改善策の検討・実施プロセスこそが最も重要であると考えている。単に財務報告の信頼性を確保するためであれば、多大な労力と期間、コストを要して内部統制を構築する意義は少ない。また、社員にとっても内部統制に取り組む動機付けにもつながり難い。日々の業務改善・改革につながってこそ、初めて内部統制が有効に成り得ると考えている。

こうしたワーキンググループによる活動を通じて、社員の当事者意識を高めるとともに、法対応としてのIT統制構築が完了した後にも、日々の業務上の課題やグループ間にまたがる問題を話し合う検討の場にも移行することができるものと考えている。

### まとめ

このように、IT統制プロジェクトの進め方と各タスクにおける留意点を述べてきたが、最後に、業務に活用される統制を構築するために念

図3：改善策検討・実施プロセス

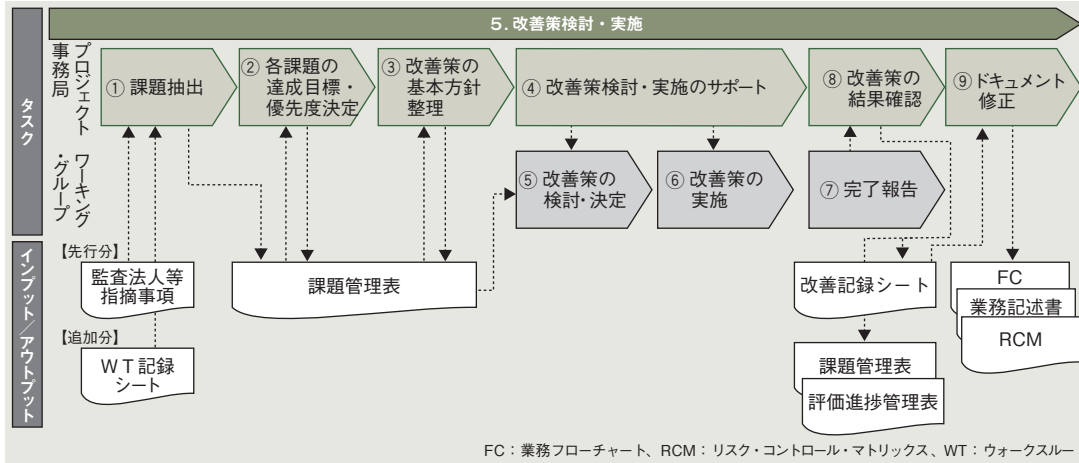
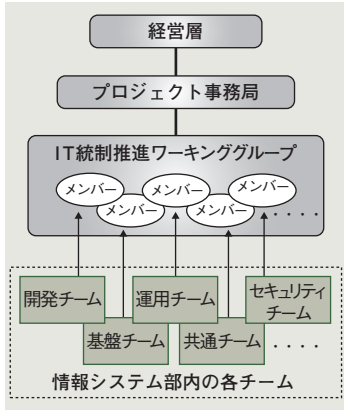


図4：IT統制プロジェクトの推進体制イメージ



例えば、申請処

理にワークフローを導入すること

で、申請時の入力値チェックや、処

理手順を守らない、といった不正行

為やミスを防止することが可能とな

る。他には、前述のユーザーIDと

アクセス履歴の照合などもITの導

入効果が大きい処理と言える。

第三に、「実務に携わるメンバー

のプロジェクト参画」を挙げたい。

IT統制は構築した時点で完成する

ものでなく、2年目以降も整備・運

用は続く。そのため、改善策検討・

実施プロセスで詳述したように、各

社員がIT統制の構築段階からプロ

ジェクトに参画し、当事者意識を持

ってプロジェクトに取り組むことが

重要である。また、そのような姿勢

が、最終的には日々の業務に対する

問題意識を醸成し、継続的な業務改

善・改革の実施につながるものと考え

える。IT統制を単なる監査対応に

終わらせず、業務に実効性があるも

のにするためにもこの点が肝要であ

る。

末筆ながら、本稿が、今後、IT

統制構築に新たに取り組まれる企業

の方々の他、現在取り組まれている、

また既にIT統制を構築済みで、今

後さらなる改善を行うために再構築

を検討されている企業の方々にも参

考となれば幸いである。

□

頭に入れておくべきことをまとめ

る。

第一に、業務の「標準化」「集約

化」の推進である。業務プロセスの

文書化によって、各担当の業務を可

視化する過程で、類似した業務を行

っているにもかかわらず、慣習的に

異なる方法で行っ

ていたり、部門ご

とに同じ業務を重

複して実施してい

ること等がしばし

ば明確となる。こ

れらの業務を抽出

して部門間の業務

の標準化を図る、

あるいは特定の部

門に集約するとい

う方法により、

日々の業務を効率

化し、効果を高め

ることができる。

例えば、各アプ

リケーションの開

発案件の承認プロ

セスについて、部門ごとの承認手

順・基準を標準化することに、チェ

ック項目の抜け・漏れによる潜在的

なリスク等を防ぐことができる。ま

た、ユーザーIDとアクセス履歴の

照合などの作業は、各部門が個別に

行うよりも、共通部門などに集約し

て実施することで、作業の重複をな

くすとともに、横断的なチェックに

よる高い効果が期待できるだろう。

第二に、統制活動における効率

的な「ITの活用」である。リスクと

対応するコントロールの抽出・設定

に際しては、冒頭で述べたように内

部統制によりチェックが多くなって

業務が煩雑になる一方、社員の間で

ルールが十分に徹底されていない、

という状況が見られる。このこと

は、企業が整備した統制が、実際の

業務に効率的に適用されていないこ

との現れと言える。人手による照合、

書類チェックなどの統制は、担当者

の作業を増やすだけでなく、見落と

しなどの人的ミスも免れない。

そのため、特に日常の取引処理に

ITを活用した統

制を組み込むこと

により、統制活動

の自動化が図れる

だけでなく、人的

ミスなどを抑止す

ることが可能とな

る。