

IT部門の役割強化を促すSOX法対応

多くの企業で日本版SOX法への準備が進むなか、IT部門の役割がIT全般統制に限られるケースが少なくない。しかし、IT部門がその活躍フィールドを広げ、現業部門が行う業務プロセス統制の文書化にIT部門が関わるメリットは大きなものがある。本稿では、SOX法対応を契機としたIT部門の役割の見直しについて提言する。

IT部門がリードするSOX法対応

日本版SOX法（金融商品取引法）により、2008年4月以降に開始の会計年度から財務諸表に係る内部統制報告書の提出が義務付けられたため、多くの企業がその準備に着手しつつある。そのなかで、業務プロセス統制の文書化は“SOX法対応事務局”および各現業部門が受け持ち、IT全般統制はIT部門が担当するというケースが一般的であると思われる。

しかし、一見すると当たり前に見えるこの役割分担が原因で問題が起きているケースがある。たとえば、業務プロセス統制で記述されたシステム名と、IT全般統制で対象とするシステム名が一致していないといった問題である。また、業務プロセス統制の文書化作業に携わる現業部門の複数の担当者間で、金融商品取引法についての理解度がまちまちであるために記述レベルが統一されないという問題もある。

そもそも現業部門には、業務効率化の観点から業務に必要な最低限の人員しかおらず、通常業務でない作業をさせられることに対する不満がある。その上、記述レベルのばらつきによって手戻りが発生するとすると、その

不満がさらに高まるだけでなく、時間と費用も余計にかかる結果となる。それでは、現業部門に代わって財務・経理部門が文書化を行えるかと言えば、それも難しい。そこでIT部門の役割が重要になってくるのである。

IT部門の強みは、なんと言っても、各業務プロセスで活用されているシステムに精通している点にある。既存のシステム関連図などを基にすれば、各プロセス、とくに販売や購買、原価計算などの部分を中心に、業務プロセス統制に必要な文書の7～8割を現場に代わって書き上げることができる。このことが、現業部門の負荷を軽減するだけでなく、記述レベルの統一にも役立つ。

また、文書化作業の効率化だけでなく、企業内に分散している業務の“見える化”や業務の一元管理にもつながると考えられる。人材の流動化や、2007年問題とも呼ばれる団塊世代の大量退職などを背景に、日本企業の競争力の源泉でもある業務に関する暗黙知が継承されないことが危惧されはじめている。将来的な業務品質維持のためにも、その離散しつつある業務ノウハウを整理・一元管理することは必要である。IT部門としても、現在のシステムの骨格部分を設計した社員の退職な

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
ERMプロジェクト室
上級コンサルタント
能勢幸嗣（のせこうじ）
専門はリスクマネジメント



どに備えて、業務をいちど整理し把握し直すことが必要であると考えられる。

ソリューションへの期待

IT部門が期待されるのは準備作業だけではない。日本企業の場合、公認会計士の数が米国の20分の1程度しかいない。そのため、公表が待たれている金融商品取引法の実施基準では、監査法人による報告ではなく、企業経営者による内部統制報告書に依拠する方式が採用されると言われている。それは米国企業以上に内部監査をしっかりと行うことを意味するが、内部監査機能の整備不足や人材不足は明らかであり、これをIT（ソリューション）で補うことが必要になると言われている。

数千から1万ともされる統制活動の運用状況を自己評価するためにソリューションに期待されるのは、監査業務のワークフロー機能（運用評価担当者に適切なタイミングで評価項目・評価方法をメールなどで指示し、評価作業の進捗管理を行い、改善計画立案や改善作業の進捗管理を行うなど）や、統制活動に係る証憑・証跡などの重要な情報を一元管理する機能などである。

SOX法対応の先にあるもの

昨今、IT部門には、ITに関連する資源や組織を適切に運営するだけでなく、ビジネスとIT、経営とITをつなぐ役割が期待されるようになってきている。ところが現実には、IT部

門の主導で改革を進めようとする、つねに現場の反対にあって苦勞するという企業が多い。そのようなところでは、SOX法への対応という機会を、現状を改善する絶好の機会とすることが可能であると思われる。

現在、野村総合研究所（NRI）は、いくつかの企業のSOX法対応への支援を行っている。そこでは、SOX法対応のパイロットプロジェクト開始時から、経理・財務部門だけでなくIT部門からの参加も得て、業務プロセスの洗い出しや文書化を進めるとともに、他の内部統制関連業務との統合の可能性や、SOX法で作成するリスクコントロールマトリックスや業務フローを将来的に他の目的にも活用できないかなどを検討している。こうした作業を進めるなかで感じるのは、IT部門からの参加者の貢献度が、経理・財務部門からの参加者と同じように高いことである。むしろ、将来的にはIT部門が中心となってSOX対応を行うことが可能であると感じるほどである。

たしかに、IT部門にとって、SOX対応の文書化作業・可視化作業で主導的な役割を果たすことは短期的には大きな負担となるため、できれば避けたいと思うかもしれない。しかし、上で述べたように、SOX法対応はIT部門がより進んだ役割を果たすためのきっかけとなる。そのためIT部門は、その役割を再検討・再定義し、IT全般統制だけでなく、SOX法対応の先にあるものを見据えた取り組みを行うことが有意義であると思われる。