

内部統制強化を契機に考える 事務企画機能の重要性

財務報告に係る内部統制プロジェクトの責任者の多くは、業務監査やリスク管理業務との統合に関心を持っている。事務企画機能を強化することが、統合的な内部統制へ、更にはERMへの発展につながる重要な一歩である。

内部統制で現場は疲弊している

金融機関の現場は内部統制で疲弊している。このことを、最近強く感じる。従来からある業務監査や金融庁検査・日銀考査に加えて、バーゼルⅡ対応、個別のマネーロンダリング対応や不払い対応など、様々な規制を受けて、現場は多種多様な類似書類を作成・提出させられ、また様々な部署から質問攻めにあっている。

これに輪を掛けて、上場する金融機関は、株式を市場に上場し資金を調達する企業として、2008年4月以降に始まる事業年度より、財務諸表に係る内部統制の構築とその適切な運用を行っていることを外部に対して証明することが義務づけられる。3月に決算期を迎える殆どの企業は、この3月末までに、既存の内部統制を可視化・文書化し、大きな整備上の不備が無いことの確認をすませている。

米国に上場する日本企業は、米国企業改革法の成立により、既に財務報告に係る内部統制が適切に構築し運用されていることを経営者自ら報告し、監査法人の監査を受けている。それらの企業が監査法人に内部統制対応で支払っている監査コストは、米国に上場する日本企業10社平均で、年間10億円以上にも上るものと推定される。監査報酬という外部への支払いだけでなく、内部統制評価を行う部署、評価を受ける現場部署に多大な負担が掛かっていることは言うまでもない。

米国の反省を活かし、日本における財務報告に係る内部統制対応においては、一般事業会社はその負担を削減する為に、重要性を加味したリスクアプローチを採用し、対象となる業務プロセスなどの絞込みを行って

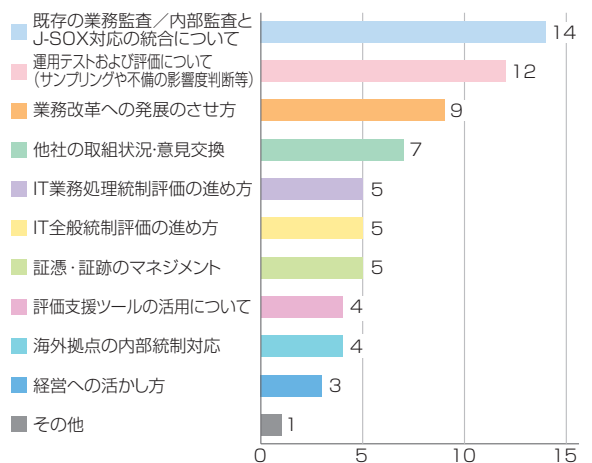
いる。しかし、金融機関は、その事業の性格からか、どの業務プロセスも重要であり、対象となる範囲を絞り込むことが難しいのが現状だと考える。扱う商品種類も多く、現場は文書化作業や準備年のプレ評価など、山積する業務に埋もれている。

本社の調整力不足が 内部統制の統合を阻害する

「内部統制関連の対応負担を削減する方法はありませんか」。この数ヶ月の間に、複数の金融機関の内部統制担当の方から問い合わせを受けている。

金融機関を含む日本を代表する企業26社の（金融商品取引法対応の）内部統制プロジェクトに関わる責任者クラスへのアンケートでも、約半数以上の企業が『他の業務監査・リスク管理業務との統合』に関心を持っている。実際にヒアリングを行っても、「内部統制構築・運用・評価に負担がかかるのは知っている。だからできるだけ効率的・外部化したい」というよりも、むしろ「負

図表 内部統制責任者の関心



荷がかかるのは知っている。それならば、その負荷以上の効果を出したい。ゆえに、統合的な内部統制管理への発展を行いたい」という気概を強く感じる人が多い。

多くの企業が、そのような問題意識はあるにもかかわらず、なぜ個別の法規制に現場が右往左往し、統合的な内部統制への取り組みへと発展しないのか？

そこには、一見簡単で実は根深い『組織』の問題があると考えられる。多くの企業では、①規制・監査テーマごとに本社対応組織を設置し、②個別に現場に文書作成指示や監査などの対応を行っている。誰も、受け側である現場のことを考えたアプローチを取っていないことが根本的な問題であると考ええる。

事務企画部門がキーマン


財務報告に係る内部統制を、統合的な内部統制へ、さらにその先のERM(全社リスク管理)へと発展させるためには、金融機関でいう“事務企画”という機能を、見直し・強化するべきであると考ええる。

業務を行う“フロント”である現場は、日々の業務遂行で手一杯であり、各種法対応など本社各部門から要望される事項を整理して対応する時間が殆どない。かといって、現場に依頼を行う本社側の対応組織を統合・集約化することは、それ以上に難しい。

そこで“ミドル組織”ともいえる事務企画部門が、①各種規制・法律に関連して本社各組織からの要請を集中的に受け止め、②現場の業務への翻訳・当てはめを行い、③必要な業務(統制)の追加を現場と調整し、その運用状況を一元的にモニタリングすることが必要だと考える。

或る事業会社の金融子会社では、充実した事務企画機

能がプロセス管理を社内に根付かせる重要な役割を果たしている。その企業では、プロセスオーナーである現場部門を支援するために、社員の約5%程度の人材をクオリティ部という部署に配置している。業務を可視化し課題を発見するためのフレームワークの提示や、可視化された業務プロセスの維持管理を支援するとともに、実際にプロセスオーナーである現場各部門の手足(兼頭脳)となり業務改革を支援している。長年にわたって支援を継続することで、プロセスオーナーである現場が業務改善・変更などに責任を持って取り組むようになってきている。まさに理想的な事業企画部門である。

『金融サービスという“無形のサービス”を提供する金融機関にとっては、“事務”は単なる作業というだけでなく、顧客へのサービスそのものである』。これは、ある金融機関の経営者の言葉である。当然、殆どの金融機関において、事務業務をマニュアルなどの文書に落とし込み、活用している。しかし、それ以外にも財務諸表に係る内部統制用の書類やパーゼルⅡ対応用の書類などの業務を記述した複数の文書が存在しているため、どれが正式な業務プロセス体系なのか混乱があるのではないかと考えられる。まず、業務の体系を現場に代わって整理する。その業務で行われている統制活動が、どの法律・規制に対応するものかを整理する。そんな至極当たり前の支援が、事務企画部門と現場の対話・信頼を構築することとなり、事務企画部門強化の一步となると考える。 

Writer's Profile



能勢 幸嗣 Koji Nose

ERM プロジェクト室
上級コンサルタント
専門はリスクマネジメント
focus@nri.co.jp