

内部統制対応の留意点: キーコントロール, 全社統制・業務プロセス統制の見直し

高田康行 優成監査法人 公認会計士

◆ Summary ◆

新収益認識基準導入時の内部統制の検討においても、トップダウン型のリスク・アプローチに基づくキーコントロールの選定・評価実務の考え方は有効である。ただし、そのためには、「トップダウン型のリスク・アプローチ」の本質に遡った考察が必要とされる。また、コーポレートガバナンスと「3つの防衛線」の考え方を取り入れることで、その本質はより一層鮮明になる。

《はじめに：本稿の構成》

これまでわが国に存在しなかった収益認識に関する包括的な会計基準が検討されている。公表されている「収益認識に関する会計基準(案)」および「収益認識に関する会計基準の適用指針(案)」(以下それぞれ「会計基準案」「適用指針案」といい、併せて「会計基準案等」という。)は公開草案の段階であり、最短で2018年12月31日に終了する連結会計年度および事業年度からの早期適用を目指し(原則適用は2021年4月1日以降開始する連結会計年度および事業年度の期首から)、現在最終化の最中である。したがって、規定の詳細には立ち入らず、会計基準案等の特徴から導かれる内部統制報告制度(以下「J-SOX」という。)対応上の留意点を論じる。

また2009年3月期のJ-SOX導入以降、内部統制に関する考え方は進化している。本稿では特にコーポレートガバナンス(CG)と「3つの防衛線」(3 Lines of Defense ; 3LD)を重視して内部統制を考察する。なお、文中意見に係る部分は私見である。

I 新収益認識基準適用によるキーコントロールへの影響

1 トップダウン型のリスク・アプローチとキーコントロールの選定・評価

「トップダウン型⁽¹⁾のリスク・アプローチ⁽²⁾」は、業務プロセス統制(決算プロセス統制とその他の業務プロセス統制からなる、以下同じ)の評価範囲の決定の局面だけでなく、業務プロセスにおけるキーコントロール(統制上の要点)の選定・評価の局面においても考慮すべき考え方である。

キーコントロールは、会計処理誤りや不適切な会計処理が生じるリスクを低減するために、中心的な役割を果たす内部統制である。したがって、企業を取り巻く状況、事業内容、業務プロセスの特徴、リスクや内部統制、そ

れから適用される会計基準に関する知見がなければ、それを選定・評価することができない。換言すれば、必要かつ十分なキーコントロールを選定し、評価しようとする試みは、これらの理解を深化させる。

必要かつ十分なキーコントロールを選定・評価するための具体的な方法はトップダウン型のリスク・アプローチである。同アプローチによれば、より上位レベルのコントロール（主に適切な管理者によるモニタリング）をキーコントロールに選定・評価できる内部統制を構築することが、結果的に有効かつ効率的な内部統制を整備・運用することになる。たとえば1日に多数回実施される担当者レベルのキーコントロール（下位コントロール）しか選定できず、その運用状況に多数のサンプル検証を行わなければ内部統制の有効性を評価できない組織（下位コントロール中心の組織）と、適切な管理者によってそうした下位コントロールがモニタリングされ、上位コントロールを中心に内部統制の有効性を検証できる組織（上位レベルのキーコントロールを効果的に選定できる組織）とではどちらが有効かつ効率的か、明らかであろう。

ここでは、トップダウン型のリスク・アプローチに基づくキーコントロールの選定・評価実務という切り口で、新収益認識基準適用時の内部統制上の留意点を考察する。

2 新収益認識基準におけるキーコントロール

(1) 収益と不正リスク

2016年に不適切会計を開示した上場企業57社のうち、収益認識関連の事案は約3割を占める（株東京商工リサーチの調査結果⁽³⁾を参考に筆者が算定）。従来から不適切会計が、

いわゆる3勘定、つまり、売上高、売掛金そして棚卸資産に集中していたことを考えれば、現在もこの傾向は変わらないと推察される。

収益（うち売上高）は、損益計算書のトップラインであり、企業活動の規模を示し、配当等企業成果の配分の主たる源泉になる。したがって企業ごとに「動機」や「正当化」は様々であるとしても、一般的に不適切会計への誘惑が収益認識には働きやすい。また、従来、収益認識に関する包括的な会計基準が存在しなかったことが不適切会計を行う「機会」となったことも否定できないと思われる。

(2) 従来収益認識基準

従来、収益認識に関しては、企業会計原則第二損益計算書原則三B（「売上高は、実現主義の原則に従い、商品等の販売又は役務の給付によって実現したものに限る」）や企業会計基準第15号「工事契約に関する会計基準」が存在したが、後者は建設業やソフトウェア業を営む企業を対象としており、上場企業に一般的に適用される基準としては前者しか存在しなかった。

企業会計原則の定めは、実現主義のもとでの収益認識要件として、一般に「財貨の移転又は役務の提供の完了」とそれに対する「対価の成立」が求められていると考えられていたが、この2要件が実務上厳格に解釈されて

Profile

たかた・やすゆき◇優成監査法人 シニア・マネージャー
公認会計士。大手監査法人で、製造業、サービス業等の会計監査、株式上場支援業務、内部統制支援業務等の経験を積む。その後、優成監査法人にて、上場企業、国立大学法人および独立行政法人の会計監査および内部統制監査等に従事する。主な著書に『内部統制におけるキーコントロールの選定・評価実務』（代表執筆者、中央経済社）。

いない場合もあった。また、当該定めは事業内容の多様化・複雑化や技術環境の高度化を想定したのではなく、計上すべき収益の金額や売上に関連するリベート、返品、買戻し等について包括的に定めたものでもなかった。

したがって、会計基準が明確に定めていない領域において、時には人的資本的関係のある会社等を通じて、不正の意図をもって、または不正の意図とは言わないまでも、企業業績を利害関係者によりよく見せたいといった意図をもって、不適切な会計処理が行われた場合もあったと思われる。

(3) コントロールの階層と相互の関係（適切な事前承認と事後モニタリング）

(1)(2)に掲げたこれまでの不適切（不正）会計の傾向を鑑みるに、収益認識に関する包括的な会計基準の導入自体が不適切な会計処理リスクを低減させる効果があると思われる。しかし、会計基準案等は5つのステップを通じて収益認識の金額および時期を決定する難易度の高い新しい考え方を提案している。したがって、その導入に伴い従来の販売プロセスになかった新たなリスクが生じる。

① 事前承認

新収益認識基準では、原則として顧客との個々の契約または履行義務を対象として、収益認識の会計処理の方法が、5つのステップで通常は取引開始前（契約内容の検討時）に決定される。したがって、その決定において判断過程や判断の根拠資料を所定の様式で保存するとともに適切な者の承認を得ることが、収益認識に関するリスクに対応する「始まりのキーコントロール」になる。

ここでの承認者は、新収益認識基準を十分

理解し、営業部門からは独立している必要がある。または、会議体での承認を行うことも考えられる。

たとえば、「変動対価」の額の見積りに使用する情報は、通常、入札や提案等の過程および財またはサービスの価格設定において経営者が使用する情報と同様である（会計基準案123項）とされ、これらの情報は、営業部門が保有することが多い。しかし、営業部門は収益認識の恣意的な操作に対するモチベーションが一般に高いと考えられる。したがって、独立的な立場を有する者または組織による承認が必要とされるのである。

② 事後モニタリング

さらに、新収益認識基準は、判断・見積りの要素が多々存在するため、定期的なそれらの見直しを求めている（会計基準案52項、71～73項等）。したがって、判断・見積りの事後モニタリングも重要なキーコントロールになる。

事後モニタリングは、判断した事象の結果の確認や見積りと実績の比較・差異分析等が具体的な内容と想定される。差異分析では、差異が、判断の誤りまたは不適切な意図に基づくものなのか、事前の情報収集の漏れによるものなのか、あるいは、新しい状況の発生（状況の変化）によるものなのか、を明確にする必要がある。当該コントロールの実施者の条件も、①で解説した事前承認における適切な承認者と同様である。

売上高や売上総利益の相手先別分析や前年同期比較、月次推移分析等は、従来から経営管理目的・業績評価目的等で行われている。新収益認識基準に対応する事後モニタリングでは、より詳細な単位での実施が求められる。基準が適用される単位、つまり個別の契約ま

たは一定のグループで識別される履行義務単位での分析が必要になると思われる。

また、新収益認識基準は、従来会計数値に反映されていなかった取引実態、たとえば、履行義務の識別とその充足の進捗度、変動対価および独立販売価格等を会計数値に反映させることを求める。したがって、分析の複雑性は増加するが、ITシステム化（「ITへの対応」）と併せて検討すれば、経営管理・業績評価のためのより有用な情報を提供すると思われる。

このような事前承認および事後モニタリングを実施するうえでは、収益認識に関する以下(4)①～③のリスクに留意すべきである。

(4) 高リスクの特定と見直し

① 新収益認識基準に内在するリスク（判断や見積りの要素）

一般に判断や見積りに関する事項は、恣意性が介入しやすく、会計処理誤りや不適切会計のリスクが高い。新収益認識基準では、口頭での約束・取引慣行による契約や履行義務も識別する必要があり、変動対価、独立販売価格（直接観察できない場合の見積り）や履行義務の充足の進捗度等の見積りの要素が存在する。

また、わが国で行われてきた実務等に配慮し、10個の代替的な取扱いを設けている（適用指針案91～102項、144～156項）が、その採用にあたっては、財務諸表間の比較可能性を大きく損なわないか否かの判断が必要になる。このように会計基準案等が提案する新収益認識基準には、判断や見積りの要素が多数存在する。そのため、判断・見積りの如何によって算定される収益の額も認識の時期も

大きく異なる可能性がある。

収益の額は「取引価格」を基礎に算定されるが、「変動対価」をどのタイミングで、どれだけ「取引価格」に含めるかの判断・見積りが結果的に収益認識の金額および時期に影響を与えることになる。

たとえば、「変動対価」の見積り方法には、最頻法と期待値法が存在し、採用する方法により見積額は異なる（会計基準案48項）。また期待値法では識別するシナリオの数によって見積額が異なる可能性がある（会計基準案49項）。

適用指針案〔設例12〕（価格の引下げ（値引き））では、「変動対価」を「取引価格」に含めると判断して収益認識する例と、「取引価格」に含められないと判断し収益認識しない例が挙げられている。

また、同〔設例13〕（数量値引きの見積り）では、リベートについて、当初「変動対価」を減額していなかったが、新たな事実を考慮して、遡及的に変動対価が減額される例が挙げられている。なお、変動対価の減額の結果、収益は遡及的に減額されるが、過去分は新たな事実が発生した期にまとめて減額される（会計基準案71項）。

② 例外事項リスク

5つのステップで事前承認ルールを定めても、実務上の都合で例外事項を定めざるを得ない場合や、適切な承認を得ない例外事項が既成事実化する場合もあると思われる。

原則的なルールは、厳格な手続として定められており、社内の注目も高いので誤りや不正のリスク（残余リスク）は低い場合も多い。

一方、金額の重要性や取引頻度が低いために認められた方便である例外事項は、目が届

きにくいいため、いつの間にか、金額的重要性や取引頻度が高まり原則的な処理が求められる場合や、不正に利用される場合も見受けられる。例外事項は方便を認めた理由の確認と継続的な事後モニタリングが重要になる。

③ 誤謬・不正リスク

他社の不適切会計を「対岸の火事」ではなく、「他山の石」とする姿勢も重要である。収益認識に関する不適切会計は、人的資本的関係のある会社との取引を利用する、または本社の管理が行き届きにくい会社・事業・組織（地理的遠隔地にある会社、非主流事業および縦割り型の組織等）で行われることが経験則として蓄積されている。また収益認識は適切でも対応する原価の付替え等により、利益を操作する手法も多く用いられる。

したがって、前述の(4)①新収益認識基準に内在するリスク（判断や見積りの要素）や(4)②例外事項リスクだけでなく、過去の誤謬や不正の背景を考慮し、取引先（特に新規取引先）、子会社・事業・組織、そして対応する原価（あるいは利益率）の観点からもリスクを識別・評価する必要がある。

なお、本稿では、まず、収益認識における5つのステップでの適切な事前承認と事後モニタリングをキーコントロールに挙げたが、各社・各事業の特徴に合わせて、それだけで十分かを検討し、必要に応じて下位レベルのコントロールを追加する必要がある。その検討もトップダウン型のリスク・アプローチに基づくキーコントロールの選定・評価実務の考え方に含まれる。同アプローチは、上位レベルのキーコントロールだけを選定すればよいという単純な主張ではないということを確認するため申し添える。

II 新収益認識基準における全社統制と業務プロセス統制

前項ではより上位レベルのキーコントロールを選定・評価することの重要性について述べたが、詰まるところ、経営者をどのようにモニタリングすることができるか、すなわち、いわゆるCGの論点に帰結する。経営者が主導したといわれる不正会計が多発していることから、これは非常に重要な論点である。

CG⁽⁴⁾と3LD⁽⁵⁾（図表1）の考え方を全社統制と業務プロセス統制の検討に取り入れる（図表2）ことで、前述の「トップダウン型のリスク・アプローチ」の本質、つまり「コントロールの階層と相互の連係」そして「高リスクの特定と見直し」が、一層鮮明になる。

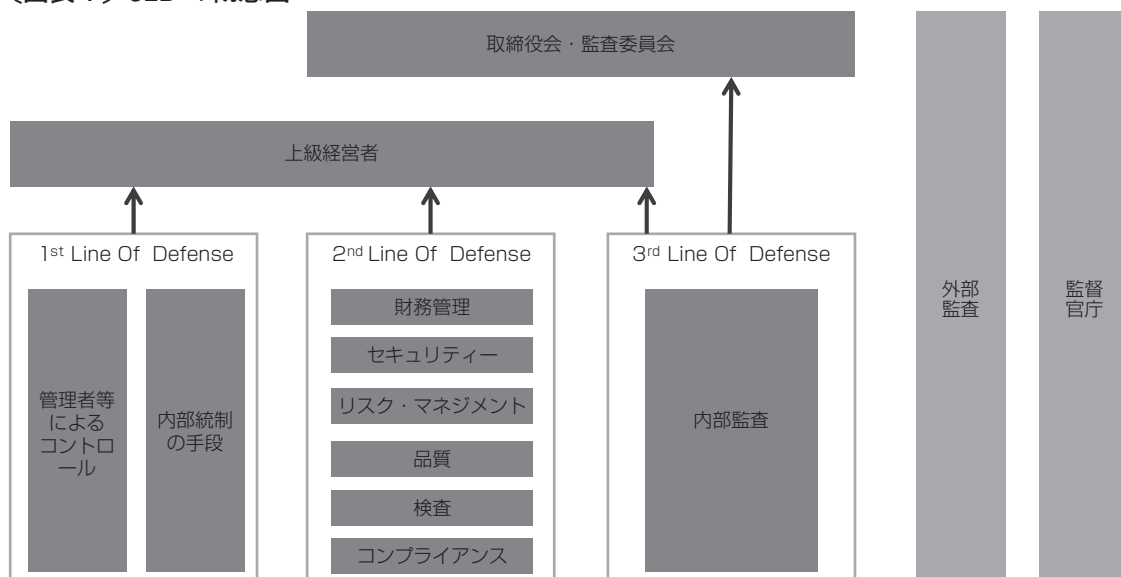
1 全社的な内部統制

全社的な内部統制で中心的な役割を担うのは、経営者のうち（経営の役割分担のうち）取締役会である。なぜなら、会社の重要な方針を決定するのは取締役会だからである。方針を決め人事権（選・解任権と報酬決定権）を持たないと、執行者（代表取締役等）を適切に監督することはできない。全社の重要な方針を定め、執行者（代表取締役等）の人事権を有する取締役会の監督機能は、「最上位のキーコントロール」なのである。

「財務報告に係る全社統制に関する評価項目の例」（42項目）の「統制環境」によれば、取締役会が決定すべき会社の重要な方針は、たとえば、以下に関するものと考えられる。

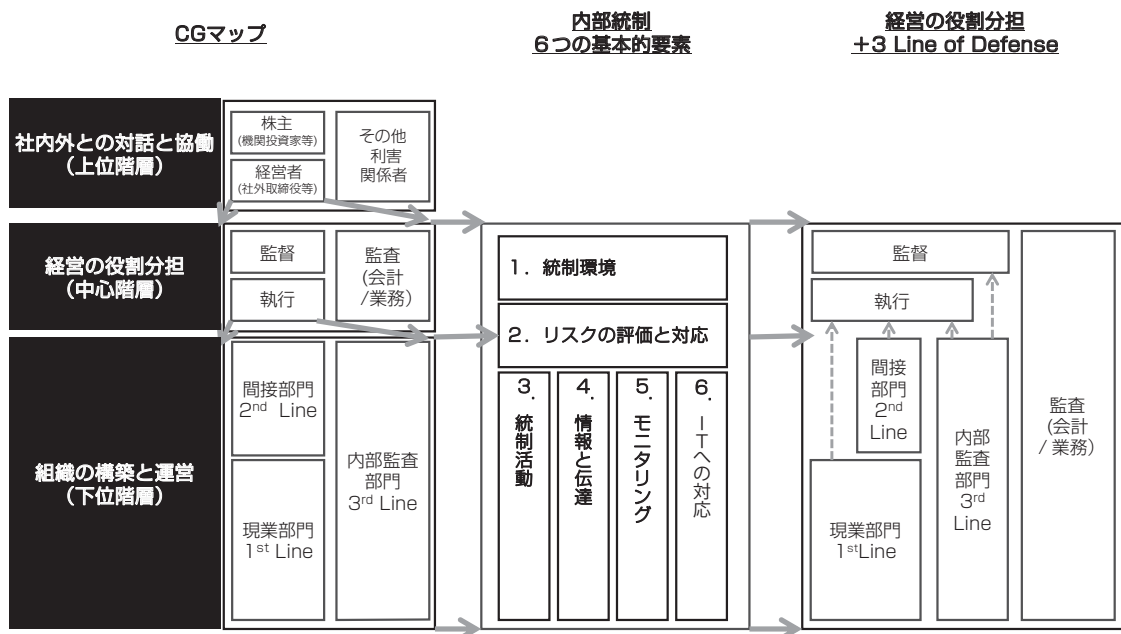
➤ 財務報告の基本方針や適切な経営理念や倫理規程に基づく社内の制度

〔図表 1〕 3LD の概念図



(出所) LEVERAGING COSO ACROSS THE THREE LINES OF DEFENSE (2015/7) の図表を筆者が意訳

〔図表 2〕 CG と内部統制と 3LD



- 適切な会計処理の原則の選択や会計上の見積り等を決定する際の客観的な実施過程の保持
- 企業内の個々の職能（生産，販売，情報，

会計等）および活動単位に対する適切な役割分担（3LD）

- 信頼性のある財務報告の作成を支える能力の識別と人材の確保・配置

- ▶ 信頼性のある財務報告の作成を支える能力の内容の定期的な見直し
- ▶ 責任の割当てと権限の委任（無制限でなく適切な範囲に限定）
- ▶ 職務執行に必要な手段や訓練の提供と従業員等の能力の向上
- ▶ 従業員等の勤務評価

新収益認識基準は、これらすべてに関連する。また、それだけではなく、従来の取引慣行の見直しにより、企業のビジネスモデルの根幹に関連することも想定される。

したがって、取締役会は、新収益認識基準の導入による自社グループへの影響度調査からかわり、全社的な内部統制全体の見直しの要否を検討する必要がある。また、その際、今後の監督機能を適切に果たすため、財務報告上の高リスクの特定と対応するキーコントロールの構築、また、経済環境の変化を考慮し、それらを継続的に見直す仕組みを意識的に構築すべきと考える。

なお、新収益認識基準の理解や財務報告上の高リスクの特定では、財務・会計に関する適切な知見を有する社外役員が重要な役割を果たす（CGコード原則4-11前段参照）。

そして、それらの取組みを取締役会評価（CGコード原則4-11後段参照）または、前述の全社統制の評価項目例（42項目）における統制環境の4番目において、重点評価項目に追加し、社外役員の視点も加えた客観的な自己評価により、新収益認識基準対応の適切性を担保すべきと考える。

2 業務プロセス統制

決算プロセス統制とその他の業務プロセス統制の「関係」がこれまで以上に重要になる。

営業部門（1st Line）が収益認識に関する会計処理の方法を決定する情報をほぼ独占的に保有している一方で、会計知識を最も保有するのは経理部門（2nd Line）である。当然、両者は協力して収益認識に関する会計処理の方法を検討すべきであるが、経理部門は、営業部門に対するモニタリング・牽制機能を果たすことが求められる。新収益認識基準導入に伴い、経理部門の2nd Lineとしての重要性が特に高まる。

また、内部監査部門（3rd Line）の独立的評価では、新収益認識基準への理解を深めることを前提に、これまで業務監査等で蓄積された自社グループの取引・業務の特徴や実態に関する知見を踏まえ、企業が採用する会計処理の方法が継続して取引実態を適切に描写しているかの観点で評価することが望まれる。

前述のとおり、新収益認識基準に基づく会計処理を実践するためには、営業部門と経理部門の協力が不可欠になる。したがって、両者の関係が馴れ合いになっていないか（2nd Lineが1st Lineを適切にモニタリングしているか）、独立した第三者の視点で監査するという、内部監査部門（3rd Line）の本来の役割が改めて重要になる。

そして、その他の従業員等は、執行者（代表取締役等）の指揮命令に従いながら、新収益認識基準への理解を深め、自己の知見で、会計処理の方法の妥当性や遵守状況をモニタリングすることが期待される。その時、内部統制の“最後の砦”と呼ばれる内部通報制度が威力を発揮する。

Ⅲ これからの内部統制

——論理と意識

企業のなかに有効かつ効率的な内部統制を構築するためには、その構成員の内部統制に関する理解の論理的な深化と、適切な財務報告に関する意識の向上が必要と考える。J-SOX 導入以降、不正会計問題が起こる度に「仏作って魂入れず」という反省が繰り返されてきたことから、それは明らかなのではないだろうか。

構成員の内部統制に関する理解を論理的に深化させるには、本稿で解説した「トップダウン型のリスク・アプローチ」「キーコントロールの選定・評価実務」「CG」それから「3LD」の考え方を参考にしていきたい。

では、構成員の財務報告意識を向上させるには、どうすればよいだろうか。おそらく、唯一絶対の答えはなく、企業のなかの誰かが構成員の意識向上を常に考え続け施策を打ち続けなければ、それは達成できないのだと筆者は考える。そしてそれは経営者の重要な仕事の1つであると考ええる。

J-SOX の評価は一度手を抜くと、財務報告を軽んじる気風が企業のなかに広まってしまふ。一度広まった気風は改善しようと思ってもなかなか元に戻らないことが事実として証明されている。J-SOX 導入時に高まった財務報告に関する意識が、10年近く経過して単なる制度対応の証跡集めになってしまっていないだろうか。効率化が行きすぎて形骸化をもたらしていないだろうか。昨今の事例をみれば明らかにおり、不正会計は会社の存続自体を脅かす。今回の新収益認識基準への対応を、従業員等の財務報告意識を高めるための

イベントと経営者が捉えることが、最も重要と考える。

(注)

- (1) 「トップダウン型」とは、「上から下へ」の方向性を示すことがその本質ではない。ここで重要なのは、コントロールを「階層」で認識し、その相互の関係を考慮すること、あるいは、関係を無視してコントロールを単独で考えないことである。
- (2) 「リスク・アプローチ」とは、リスクに応じたメリハリの効いた対応を指向することである。そのためにはリスクの評価が必要になるが、その際留意すべきは、定量的なリスク評価の基準を明確にすることよりも、まず高リスクを特定し慎重に対応するとともに、その他のリスクに関しては効率性を重視した対応をとることである。またリスク評価の定期的な見直しも重要である。
- (3) http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170315_01.html
- (4) CGについては、その目的を「会社の存続」と大きく捉え、①「経営の役割分担」(中心階層) = 監督、執行および監査を適切に役割分担する、②「組織の構築と運営」(下位階層) = 社内の現業(事業)部門、間接(管理)部門および内部監査部門が適切に牽制し合うような内部統制を構築する、③「社内外との対話と協働」(上位階層) = 企業価値を高めるために経営者と株主、さらにはその他のステークホルダー(利害関係者)が双方向で対話し協働する、といった3層構造で理解する(図表2のCGマップ参照)。
- (5) 3LDとは、適切なリスクマネジメントを行うための組織体制をいい、Defense Lineは、事業体の目的の達成を阻害する事象(リスク)を対象としている(図表1)。従来からCOSO内部統制フレームワークでは、5つの構成要素で明示する役割それぞれについて、誰が責任を負うかが明らかになっていないといわれており、それを補う考え方と位置づけられている。この考え方は、2015年7月、COSOとIIAが共同で「Leveraging COSO Across the Three Lines of Defence」を公表し一般に紹介された。