

# 内部統制の実態と 効果的な文書化構築手法

エス・エス・ジェイ株式会社

取締役 長谷川 孝至

2007年7月19日

## 目 次

①「基準」「実施基準」のポイント

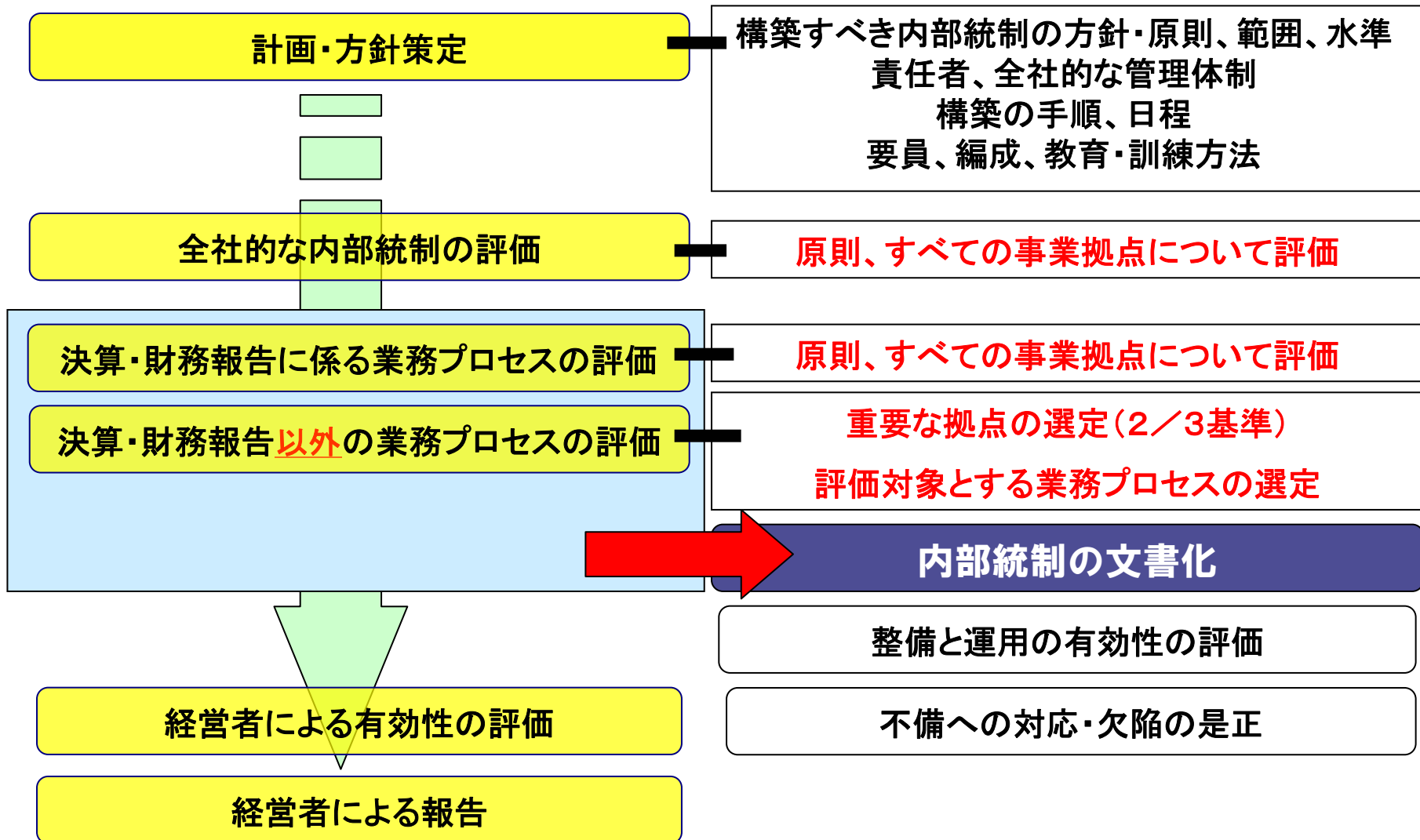
②プロジェクトの進め方

(特に文書化の留意点)

# 「基準」「実施基準」のポイント

# 財務報告に係る内部統制構築・評価のステップ

(「実施基準119～121頁」)



- ・2/3基準の緩和→2/3を下回る水準も容認
- ・全社統制、決算・財務報告プロセスの評価は原則全拠点→売上高で計5%未満の小規模拠点は対象外
- ・「重要な欠陥」は連結税引前利益の概ね5%程度超→5%超が一時的と認められる場合は対象外
- ・「重要な欠陥」を公表した企業は上場廃止→廃止の検討対象から除外

## 金融庁のコメント

- ・「制度の適用が始まっていない段階で、緩和策を検討することはない。公式な発表をする予定はない」。実施基準について同庁は、「もともと企業ごとに判断してもらえるように数値を例示しているだけ」「あくまでも企業側で判断してほしい」と強調。
- ・一方で金融庁は、個別の問い合わせが多かった実施基準の事例のうち、誤解を招きそうな項目についてはQ&A集として公表することを検討している

- 原則、全ての事業拠点
- 質問書やチェックリストを用いて評価
- 「実施基準」に「財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例」  
（「実施基準89～91頁」）

管理No	内部統制基本要素	達成すべき項目（質問事項）	現状	根拠資料等	評価結果（○×）
	統制環境	経営者は、信頼性のある財務報告を重視し、財務報告に係る内部統制の役割を含め、財務報告の基本方針を明確にしているか。		内部統制システムの基本方針	整備（規定類） 周知徹底（教育） チェック体制（モニタリング）
	リスクの評価と対応				
	統制活動				

## ・決算・財務報告業務プロセス:

- ① **原則、全ての事業拠点**について行う(影響が僅少である拠点は省略可)
- ② 全社的な観点で評価
- ③ **月次決算、四半期決算、半期決算、年次決算**(キャッシュフロー、注記事項も含む)
- ④ **有価証券報告書の作成・開示手続き**(印刷会社とのやり取りも含む)

## ・全社的な観点で評価することが適切と考えられるプロセスの例

- ① 総勘定元帳から財務諸表を作成する手続き
- ② 連結財務諸表作成のための仕訳とその内容を記録する手続き
- ③ 財務諸表に関連する開示事項を記載するための手続き

# 評価の範囲の決め方（1）

## 勘定科目事業拠点マッピング

区分	勘定科目	連結 数値	勘定科目 重要性			親会社	A社	B社	C社	対象範 囲合計	カバー率
			量	質	総合		販社	販社	製造		
B/S	現預金	9,800	○	○	A	4,800	1,800	2,200	1,000	9,800	
	売掛金	19,200	○	○	A	2,000	7,700	8,000	1,500	17,700	92%
	受取手形	1,550			C	100	800	600	50	1,550	
	貸倒引当金	-780		○	A	-80	-340	-300	-60	-780	100%
	棚卸資産	13,600	○	○	A	2,000	4,000	4,200	3,400	10,200	75%
	有形固定資産	21,200			C	8,000	1,800	1,400	10,000	21,200	
	.....										
P/L	売上高	118,000	○	○	A	14,000	46,000	48,000	10,000	108,000	92%
	.....										

## 勘定科目と重要な業務プロセスのマッピング

区分	勘定科目	連結数値	勘定科目重要性			販売	購買	在庫	給与	財務
			量	質	総合					
B/S	現預金	9,800	○	○	A	△	△	△	△	○
	売掛金	19,200	○	○	A	○				○
	受取手形	1,550			C	○				○
	貸倒引当金	-780		○	A	○				○
	棚卸資産	13,600	○	○	A	○	○	○		○
	有形固定資産	21,200			C		△			○
	.....									
P/L	売上高	118,000	○	○	A	○		○		○
	.....									

どの勘定科目がどの業務プロセスによって発生し、処理されているかを特定

# 業務プロセスの整備状況の把握

- a. 重要な業務プロセスについて取引の流れ、会計処理の過程理解
- b. 各業務プロセスについて、虚偽記載の発生するリスクの識別、
  - ・そのリスクがいかなる財務報告や勘定科目との関連性を有するか、
  - ・識別されたリスクに対して、内部統制が有効に働いているかの検討

必要によって図や表を活用（例示）

（「実施基準92～94頁」）

業務の流れ図  
（フローチャート）

業務記述書

リスクと統制の対応  
（リスク・コントロール・マトリクス）

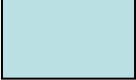



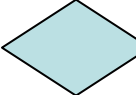




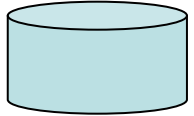
可視化

文書化3点セット

# 業務フロー図のフォーム（例）

プロセス名：販売管理

サブプロセス名：受注～出荷

記号の凡例	得意先	営業部	業務部	経理部	システム部	販売管理システム	備考
     		  					
		<p>コントロールを明示する記号。番号はRCMに関連づけるためのもの</p>		<p>リスクの所在を明示する記号。番号はRCMに関連づけるためのもの</p>			

・概要欄：業務プロセス名

サブプロセス名

関連勘定科目名

関連部署名

業務記述書作成日

対象業務の概要：全体の流れを説明

・業務の詳細：担当部署名、担当者、作業を時系列に箇条書き

・関連帳票名

・関連規程・マニュアル名

・関連業務システム名

## リスクコントロールマトリクス例(整備状況の評価・運用状況の評価)

プロセス	サブプロセス	要件					リスクの内容	コントロール	コントロールのタイプ	コントロールの頻度	整備状況の評価	評価内容	テスト	テスト結果	運用状況の評価	評価内容
		①	②	③	④	⑤										
販売	入金	○	○				売掛金担当者による入金の未記入	銀行勘定調整表適時に作成し、レビュー	発見的/手作業	都度	○	-	25件抽出照合	問題なし	○	-
		○	○				銀行よりの伝送入金情報が入金ファイルに誤った金額で記録される	銀行より受信された入金額で請求金額と一致しない場合は例外報告が作成される	予防的/システムの	日次	○	-	25件抽出照合	問題なし	○	-

要件: ①実在性 ②網羅性 ③権利と義務の帰属 ④評価の妥当性 ⑤期間配分の適切性 ⑥表示の妥当性

記載項目: 要件(アサーション)、リスク、コントロール、コントロールのタイプ(時期=発見的・予防的、手段=手作業、システムの)、頻度(年次、半期、四半期、月次、週次、日次、都度、その他)、誰が(部署・役職)、関連証憑資料名(保管場所、期間)、関連規程類、利用システム、内部統制構成要素(統制活動、ITへの対応等)、コントロールの重要度

- a. **実在性**: 資産及び負債が実際に存在し、取引や会計事象が実際に発生していること
- b. **網羅性**: 計上すべき資産、負債、取引や会計事象をすべて記録していること
- c. **権利と義務の帰属**: 資産に対する権利、負債に対する義務が企業に帰属していること
- d. **評価の妥当性**: 資産や負債を適切な価額で計上していること
- e. **期間配分の適切性**: 費用・収益を適切な期間に配分していること
- f. **表示の妥当性**: 取引や会計事象を適切に表示していること

**業務プロセスの財務報告上のリスク**とは上記アサーションを  
阻害する行為が起きる可能性、環境等のことをいう

**虚偽記載**＝アサーションが阻害された結果

**必要な業務プロセスの内部統制**＝アサーションを確保するための  
行為あるいはそれを保証する環境

# アサーション補足説明

アサーション	リスクの表現	重要関連科目	備考
実在性	架空の～、間違った～、重複の～	資産 収益	棚卸資産・売掛金の 架空計上
網羅性	～の漏れ、間違った～	負債 費用	簿外負債
権利と義務の帰属	架空の～、～の漏れ	資産	棚卸資産・売掛金の 架空計上
評価の妥当性		資産	引当金、減損処理 棚卸資産評価
期間配分の適切性		収益 費用	収益前倒し・費用繰 り延べ
表示の妥当性			営業外収益を売上計 上

- ・承認
- ・突合（一致の確認）
- ・照合・参照
- ・モニタリング（目に見える形、自動検出、レビュー）
- ・教育
- ・内部牽制（複数人間が関与）＝職務の分離・分掌
- ・規程・マニュアル類の整備
- ・ローテーション

- **RCM**のコントロールが実際に行われているかテスト(**自己点検**、**内部監査人(対象部署から独立した)**)
- テスト結果により、不備があれば改善が必要か検討
- **重要度が高い**コントロールを選んでテスト
- **サンプル**によるテスト
- ITを利用したコントロールは運用状況の評価作業を減らせる
- 決算・財務報告に係る内部統制は他の内部統制より慎重に評価を行う

## テスト結果の報告:

### ①各対象コントロール毎の調査票

対象コントロール内容、テスト方法(テスト日、サンプル抽出方法、確認方法)、テスト結果(サンプル毎に○×)

### ②集計(要約)票

プロセス名、サブプロセス名、対象コントロールの内容、テストの方法(要約)、テスト担当者名、テスト実施日、テスト結果(要約)、結論、改善策、備考

# サンプル件数（手作業による場合）

全社統制の整備状況、リスクの重要性によりサンプル数は増加)

(出所:経産省 追補版)

実施の頻度	サンプル件数	許容逸脱件数
1日につき多数	25	0
日次	25	0
週次	5	0
月次	2	0
四半期次	2	0
年次	1	0

(システムで処理している場合のサンプル件数は?)

## ①不備の影響が及ぶ範囲の検討

- 1.当該事業拠点全体の売上高に影響を及ぼす場合
- 2.当該商品の売上高だけに影響を及ぼす場合
- 3.当該他の営業拠点の売上高にも影響を及ぼす場合(同様の販売プロセス)

## ②影響の発生可能性の検討

- 1.発生確率をサンプリングの結果を用いて統計的に算出
- 2.それが難しい場合は、リスクの発生可能性の程度を「高・中・低」により把握し、それに応じて予め定めた比率を適用する

## ③内部統制の不備の質的・金額的重要性の判断

- 1.上記①②を勘案して質的重要性及び金額的重要性(例えば、連結税引前利益の概ね5%程度)を判断 ①×②=検討金額 >5%
- 2.不備が複数存在する場合はこれらを合算
- 3.質的又は金額的重要性があると認められる場合、重要な欠陥と判断

全社統制上の不備の重要性大

2007/01/19

「システム管理基準追補版(財務報告に係るIT統制ガイダンス)」(案)

公開草案

商務情報政策局 情報セキュリティ政策室

「システム管理基準」2004/10

「情報セキュリティ管理基準」2003/8

} 追補

目的: システム管理基準等と「ITへの対応」との間の  
具体的対応関係を明らかにする

○理論編

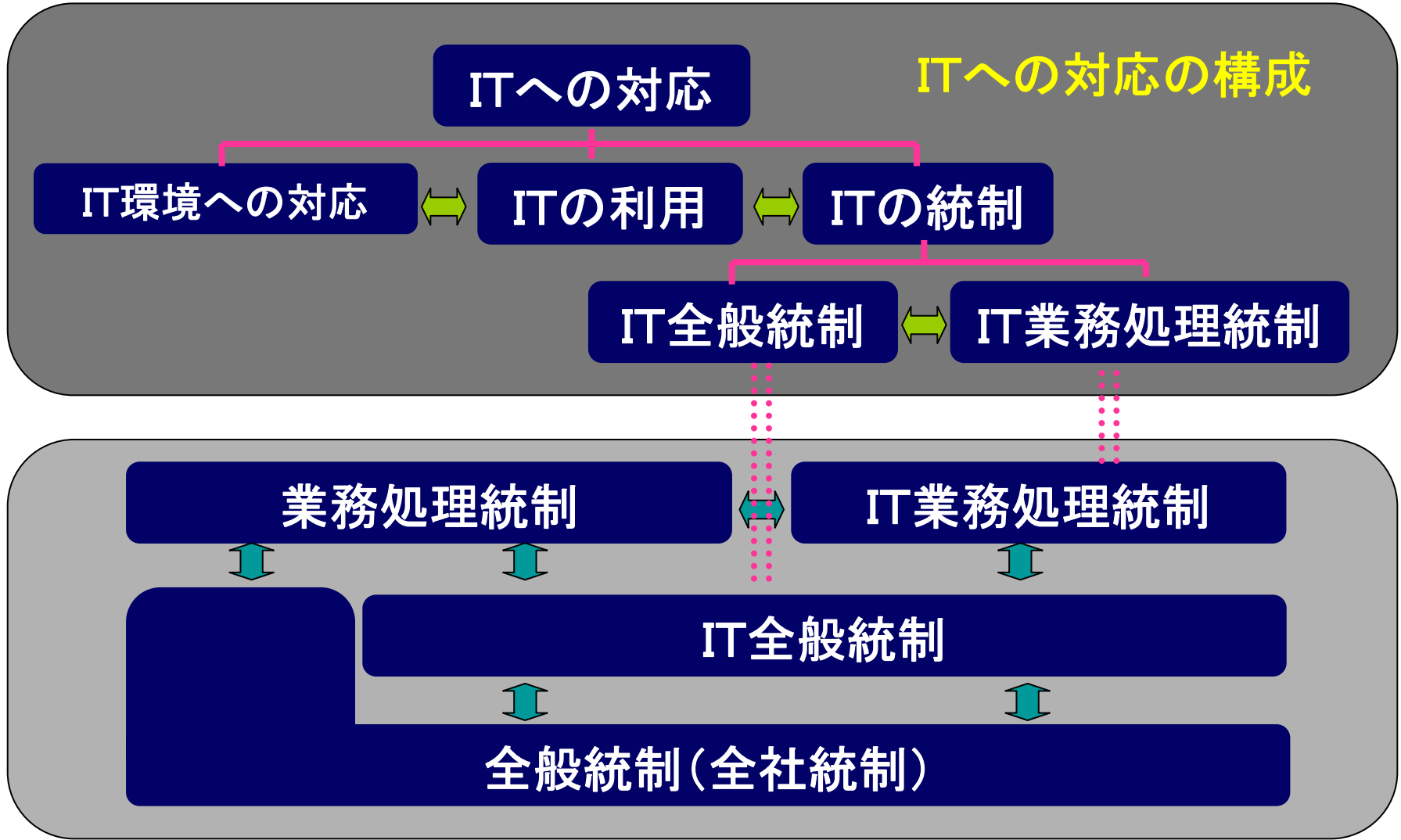
- ・IT統制の概要
- ・IT統制の経営者評価

○導入編

- ・IT統制の導入ガイダンス  
(IT統制の例示)

○付録

- ・他の基準との対応



標準化・自動化された  
業務プロセス

業務処理統制

(入力管理、申請・承認管理、モニタリングなど)

営業

販売管理システム

インターネット販売

調達

購買管理システム

電子調達

生産

生産管理システム

証券電子取引

人事

人事管理システム

経理

財務管理システム

電子資金決済

IT全般  
統制

データベース

オペレーティング・システム

ネットワーク

システム開発、システム変更管理、セキュリティ、運用管理など

出所: 株式会社MM総研作成資料を修正

（出所：日本公認会計士協会IT委員会報告第3号）

網羅性

情報が漏れなくかつ重複なく記録されていること(完全性)

正確性

情報が正確に記録され、提供されていること

正当性

情報が正規の承認手続きを経たものであること

維持継続性

必要な情報の継続使用が可能なこと

準拠性

会計原則・会計基準・関連する法律等に合致していること

可用性

情報が必要とされるときに利用可能であること

機密性

情報が正当な権限者以外に利用されないように保護されていること

# 全般統制と業務処理統制（例）

## 全般統制

統制区分
システムドキュメント
セキュリティ
ログ取得

統制内容	
ドキュメント整備	
ユーザー管理	
パスワード管理	アプリケーション データベース
権限設定	
アクセス管理	
ログ・履歴管理	

## 業務処理統制

統制目標
正確性
網羅性
正当性
維持継続性

統制区分
入力誤謬防止機能
エラーチェック
プルーフリスト
エラーリストとフォローアップ
入力原票管理
重複防止
入力漏れ防止
登録件数確認
データ出力
承認設定・処理・承認記録
アクセス管理
データ変更管理
マスタ管理

# プロジェクトの進め方 (特に文書化の留意点)

# 内部統制の対応スケジュール

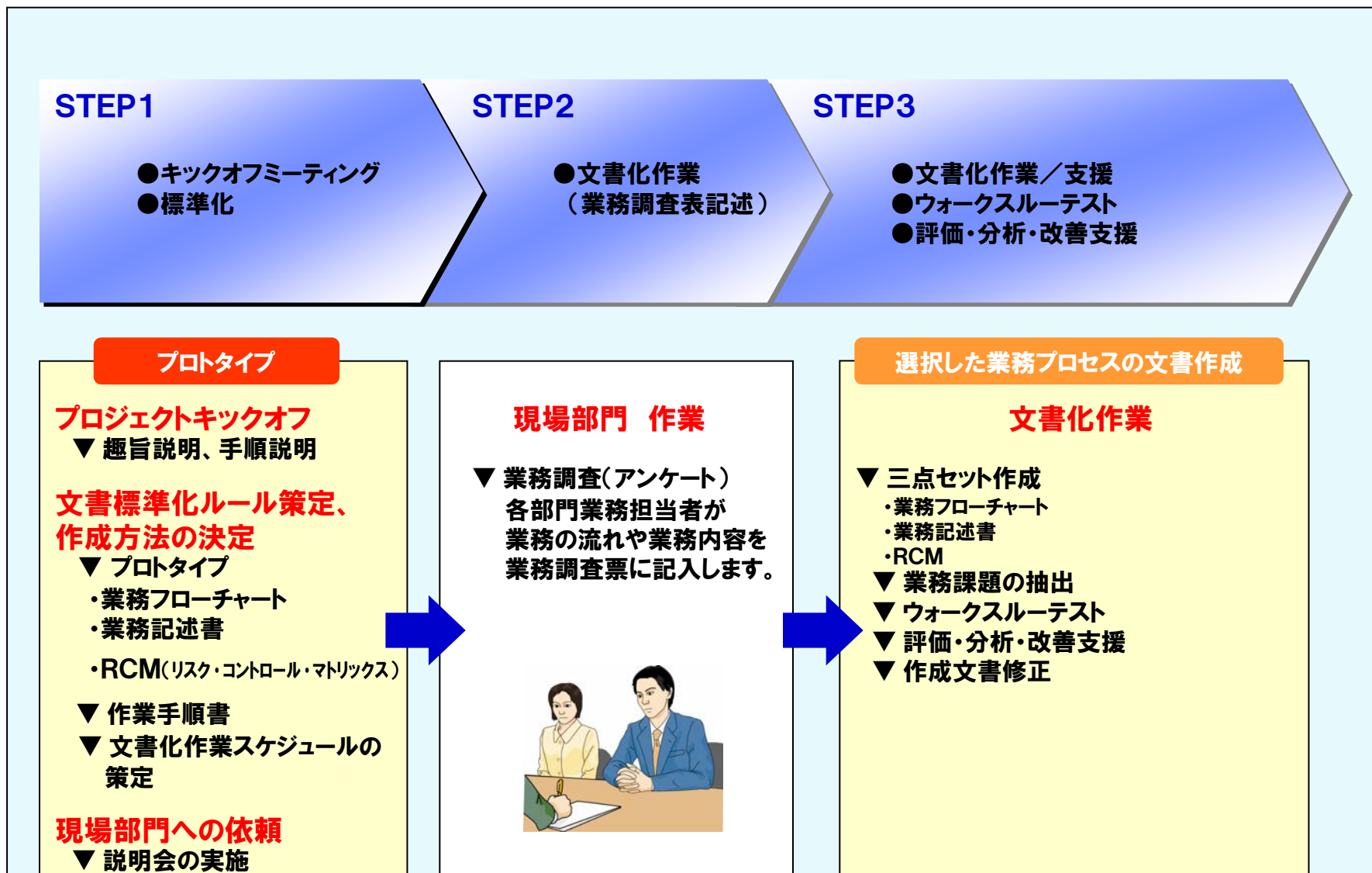
- ・金融商品取引法による内部統制の強化は、2009年3月期から適用。
- ・遅くとも2008年3月期末までに内部統制の仕組みの構築、テスト運用。
- ・2008年4月以降本番稼働。

2007年3月期	2008年3月期	2009年度3月期	2010年3月期
	4月	4月	4月
		内部統制 中間監査	内部統制 期末前監査
	内部統制の仕組み構築/ 運用テスト	不備等 の指摘	内部統制 の評価
			監査 監査報告
			変更の有 無・不備 の改善

## 文書化作業等

2007年 3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期
パイロットプロ ジェクト完了			
全社統制・IT統制評価	文書化作業	改善後フロー・メンテ	

## 業務プロセスの文書化での作業手順(ステップ)



- **目的:**「固定資産管理」業務を例として文書化を試行し、標準テンプレートや作業手順等を作成してその後の全社展開のための課題抽出を行う。
- **成果物:**業務フローチャート(8ページ)  
業務記述書(7ページ)  
リスクコントロールマトリクス(8ページ)  
文書化作業の手順書(20ページ)
- **工数:**

業務フロー作成	1人	90.5時間	90.5
その他作業	1人	9.0時間	9.0
業務ヒヤリング/レビュー(5回)	4人	12.0時間	48.0
プロジェクトレビュー(4回)	6人	9.5時間	57.0

---

**合計@150H/月 204.5時間(約1.36人月)**

---

# 内部統制文書化作業の工数積算

項目	工数	工数内訳	完了/ 未完了
文書標準化ルール策定、作成方法の決定 ・プロトタイプ作成	1.25人月	実績より	完了
文書標準化ルール策定、作成方法の決定 ・文書標準化ルール策定(文書作成手順書)	0.5人月	—	11月 未完了
文書標準化ルール策定、作成方法の決定 ・その他関連資料の作成	0.5人月	—	11月 未完了
・説明会実施(2回)	0.1人月	0.5人日×2人×2回=2人日 (2人の内訳:講師とアシスタントで計2名)	未完了
・現場部門 業務調査票記入	14人月	10人日×28人=280人日 (28人の内訳:26事業部+2連結子会社で計28名の担当者)	未完了
・文書作成	70人月	70プロセス×1人月=70人月 (プロトタイプ作成実績1.25人月の80%で積算)	未完了
・ウォークスルーテスト	1.75人月	70プロセス×0.25人日×2人=35人日 (2人の内訳:業務担当者1名+プロジェクトメンバー1名)	未完了
・評価・分析・改善	3.5人月	70プロセス×0.5人日×2人=70人日 (2人の内訳:業務担当者1名+プロジェクトメンバー1名)	未完了
その他 業務課題の抽出 ・作成文書修正	0.5人月	—	未完了
合 計	92.1人月	11月末までの完了工数: 2.25人月 12月以降の残工数 :89.85人月	

# 文書化の留意点

- 対象業務プロセスの範囲を早期に決定
- 文書化のルール、標準テンプレートを早期に作成

監査法人に早期に確認

(パイロット・プロジェクト)

- 文書作成・評価作業の洗出しと**工数計算**
- 上記に基づく要員編成と**スケジュール化**（プロジェクトチーム＋現場）
- 文書化作業の全社**進捗管理**
- 「3点セット」作成チームの編成→現場では「**業務調査票**」記入
- **ウォークスルーテスト**による3点セットの正確性の検証
- 3点セットの**整合性**を取るのが大変（特に修正する場合）
- 整備状況の評価だけでなく**運用状況**の評価も念頭においた文書化

- **自己点検**の重要性
- 内部統制評価は永続的に続く（3点セットの記録保存・**版管理**、メンテナンス性、評価機能の充実）

サンプル数が桁違い

御清聴ありがとうございました。

エス・エス・ジェイ株式会社

<http://www.ssjkk.co.jp>