
業務プロセスのリスク分析手法（リスクの洗い出し手法）

内部統制の本質はリスクマネジメント・・・正しい運用が内部統制の有効性を高めます

1. 内部統制実施基準における「リスク関連用語」の正確な理解
2. リスクアプローチによる内部統制の評価手順
3. 財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスクの基準
 - 影響度と発生可能性
 - リスクのランク付け
4. 業務プロセスレベルの重要な虚偽記載リスク
5. 重要な虚偽記載リスクがある勘定科目、事業、取引、プロセスの識別(選定)
6. リスクの洗い出しに関する具体的手法
7. リスクの評価と対応の具体的手法
8. 残留リスクと重要な欠陥

1. 内部統制実施基準における「リスク関連用語」の正確な理解

財務報告

基準案では、財務報告を「財務諸表及び財務諸表の信頼性に重要な影響を及ぼす開示事項等に係る外部報告」と定義している。そして、財務報告の信頼性を確保するための内部統制を「財務報告に係る内部統制」とし、内部統制が内部統制の枠組みに準拠して整備及び運用され、重要な欠陥がない場合は「財務報告に係る内部統制は有効である」とするとしている。

また、「財務報告に重要な影響を及ぼす可能性が高い内部統制の不備」を「重要な欠陥」としている。

なお、「財務諸表の信頼性に重要な影響を及ぼす開示事項等」の範囲については明示されていない。単純化のために、便宜的に財務諸表と開示事項を含めて財務諸表と表現することとする。また「財務報告に重要な影響を及ぼす」というのは財務諸表の信頼性に重要な影響を及ぼすということであり、「財務報告に重要な影響を及ぼす可能性が高い内部統制の不備」とは、財務諸表の信頼性に重要な影響を及ぼす可能性が高い内部統制の不備ということであり、「虚偽記載をもたらす可能性(虚偽記載リスク、後述)がある内部統制の不備」のことであると解することができる。

財務諸表の虚偽記載

財務諸表の虚偽記載とは、「財務諸表に虚偽の記載が行われること」である。財務諸表は勘定科目と注記(以下“勘定科目等”と表現している箇所もある)で構成されているので、この勘定科目等に虚偽記載が行われることが、財務諸表の虚偽記載につながる。

勘定科目等は経営者が、会社にはこれだけの資産があります、回収できる売掛金がこれだけあります、あるいは支払わなければならない買掛金がこれだけあります、と表明するものである。この経営者の表明は「経営者の主張(アサーション)」と呼ばれる。

したがって、「財務諸表の虚偽記載は、財務諸表の勘定科目および注記に係る「アサーション」の未達成によってもたらされると」いうことができる。

なお財務諸表の「アサーション」は、実在性、発生、網羅性、評価・測定、権利・義務、表示・開示の6つで表すことができる。

虚偽記載リスク

虚偽記載リスクとは、虚偽記載が起こる可能性のことである。財務諸表は多くの勘定科目等で構成されているので、この勘定科目等に虚偽記載が起こる可能性、即ち財務諸表の勘定科目等に係る「アサーション」の未達成が起こる可能性が虚偽記載リスクである。

虚偽記載リスクは固有リスクと統制リスクからなる。固有リスクは、関連する内部統制が存在しない場合に各勘定科目や注記に係る「アサーション」が達成されなくなる可能性であり、特定の取引記録や勘定残高、もしくは注記が本来有する虚偽記載のリスクである。

統制リスクは、内部統制に不備があり、各勘定科目や注記に係る「アサーション」が達成されなくなる可能性を防止しあるいは適時に発見し是正し得ない可能性である。

虚偽記載リスクの大きさ

虚偽記載リスクの大きさ（重要であるか否か）は、虚偽記載が発生する可能性と起こった場合の影響度の2つの尺度で評価することができる。固有リスクと統制リスクは、それぞれ、発生可能性と影響度に関係する。

したがって、虚偽記載リスクは次の式で表すことができる。

$$\text{虚偽記載リスク} = \text{固有リスク（発生可能性} \times \text{影響度）} \times \text{統制リスク（発生可能性} \times \text{影響度）}$$

財務報告に係る内部統制の評価は内部統制の有効性を評価するのであるから、まず固有リスクを識別、それを統制がどれだけ低減（防止・発見）するかを検討し、その結果、財務諸表の虚偽記載リスクがどれだけ残るかを評価することになる。

財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスク

連結財務諸表に対する影響が重要である虚偽記載リスク。 影響が重要であると判断する基準は、連結総資産、連結純資産、連結売上高、連結純利益などに対する比率から得られた金額で表す。

業務レベルの重要な虚偽記載リスク

取引や勘定残高に与える影響が重要である虚偽記載リスク。 これは業務プロセスの内部統制の欠陥が与える影響であり、影響が重要であると判断する基準は財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスクの何分の1の大きさで表す。

重要な勘定科目等

財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスクに結びつく固有リスクがある勘定科目等。

これに該当しない勘定科目等は、たとえ、その勘定科目や注記で虚偽記載が起こったとしても財務諸表に重要な影響を与えない。

虚偽記載の原因

財務諸表の虚偽記載は、財務数値を上方修正するための粉飾、資産の横領などの不正が露見しないようにするための虚偽報告、人間の過ち、ITの不機能などによってもたらされる。これらの財務諸表の虚偽記載の発生原因の内容を知ることによって、それを防止、発見するための内部統制を構築することが可能になる。虚偽記載の発生原因の内容は次のとおりである。

- a. **粉飾**は、経営者や従業員が粉飾を行う経済的あるいは**心理的な誘因**を抱えていて、かつ、その**実行が容易で発見が難しい**場合に起きる。
- b. **不正とそれによる虚偽報告**は、経営者や従業員が何らかの理由で急に現金が必要になり、それをまかなうために会社の資産を横領し、その露見を防ぐために実在しない資産をあるように繕おうとする場合に起こる。
- c. 財務報告プロセスに係る人間が**業務を遂行する過程で過ちをおかし**、それが財務諸表の虚偽記載を引き起こすことがある。
- d. **コンピュータなどの自動化された財務情報システム(ITシステム)が意図したように機能しないと**、継続的に財務諸表の虚偽記載を引き起こすことになる。

2. リスクアプローチによる内部統制の評価手順

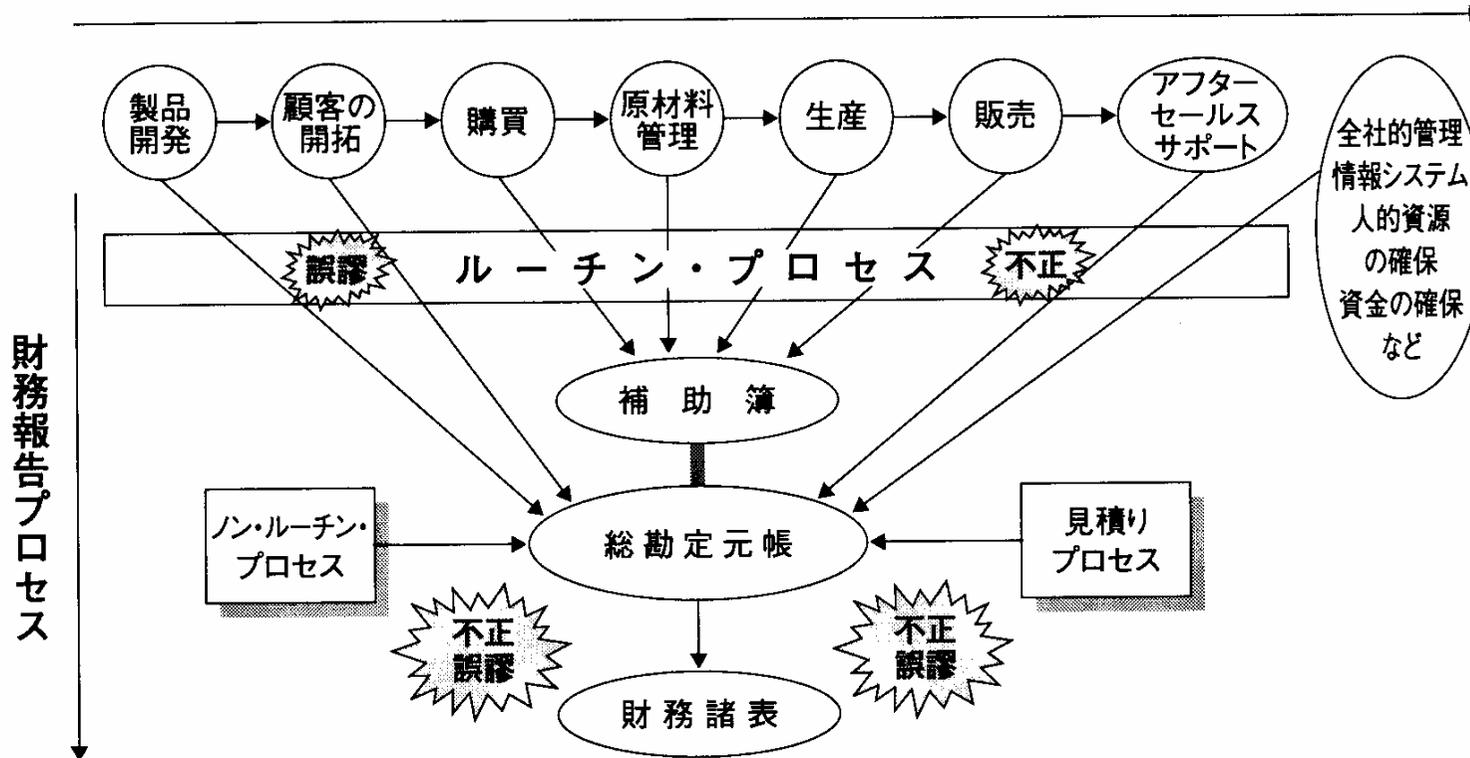
評価手順

- 手順1 財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスクの基準設定。
- 手順2 「アサーション」に係る業務レベルの重要な虚偽記載リスクの基準設定。
- 手順3 重要な虚偽記載リスクがある勘定科目, 事業, 取引, プロセスの識別。
- 手順4 内部統制の有効性を評価する事業拠点の決定。
- 手順5 固有リスクに対する統制の有効性評価。
- 手順6 統制の不備と欠陥の影響の集計。
- 手順7 虚偽記載リスクの評価(手順1と手順6の比較)。

手順1～4は計画の段階, 手順5～6は実施の段階, そして手順7は意見形成の段階の手順である。

財務報告プロセスと業務プロセス

企業の価値創造のプロセス



財務報告プロセスは、企業の価値創造プロセス(業務プロセス)の全ての分野の影響を受けている。
従って、評価作業も会社全体を包含したものとなる。

3. 財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスクの基準

実施基準では「経営者は、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲について、財務報告に係る内部統制の有効性の評価を行わなければならない」としている。

ここでいう財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性とは、財務諸表に重要な虚偽記載をもたらすリスクであり、前述した財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスクであると解される。

虚偽記載リスクが重要であるか否かは、虚偽記載の発生可能性と起こった場合の影響度の2つの尺度で評価する。この尺度に照らして重要であると定めた水準を超える虚偽記載リスクが「財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスク」である。

実施基準はまた、財務報告に係る内部統制の有効性の評価は、連結ベースで行うとしているので、この水準も連結財務諸表に対して適用する。

影響度の考え方

量的基準	金額を超える	大	大
	金額を超えない	大	小
		ある	ない

質的基準

リスクのランク付け

影響度	大	高	低
	小	低	低
		ある	ない

発生可能性

影響度

影響度は、量的な面(量的基準)と質的な面(質的基準)の両方を検討する。

量的基準は金額的なものであり、質的基準は投資家の判断に与える影響である。

実務上は、金額的な大きさを影響度を測定し、この金額的な大きさの基準以下であるが、質的な影響が大きい場合は、これも影響度が大きいとして取り扱うのが - 一般的である。

重要であるか否かの判断に使用する金額的な大きさの基準は、会社の業種、規模、特性などによって異なるが、連結総資産、連結純資産、連結売上高、連結純利益などに対する比率で決定する。

ex. 連結総資産の1%、連結売上高の1% (総資産回転率を1と想定した場合)、連結税引前利益の2.5%

などの比率に基づいて、具体的な金額を設定する。

質的基準の例には、ある数値が上場廃止基準(たとえば、3年連続の債務超過)や債務誓約条項(たとえば、利益剰余金を 億円以上に保つ)などに触れる、利害関係者との取引の開示が適切でない、違法な取引が含まれている、などがある。

量的基準は、設定した金額を超えるか、超えないかの2段階に区分する。

質的基準は、あるかないかの2つに区分する。

そして、質的な重要性がある場合は、量的基準を超えるか否かにかかわらず、影響度は大きい(大)とする。

質的な重要性がない場合は、量的基準を超える場合は影響度が大きい(大)、超えない場合は小さい(小)と評価する。

発生可能性

虚偽記載の発生可能性は、それがどの程度の頻度で起こり得るかによって評価する。これは発生可能性であるから実際に起きている必要はない。

発生可能性は、常識的に起こり得ないか、少しでも起こり得る可能性があるかの2段階で判断する。

常識的に起こり得ないか、少しでも起こり得る可能性があるかは、その業務に精通している管理者が常識的に考えて、連結財務諸表を作成する頻度(年次決算に係る虚偽記載であれば1回/年、半期決算に係る虚偽記載であれば1回/半年)に応じて、その期間内に1回以上発生する可能性が少しでもあると考えられるかどうかによって判断するのが妥当である。

リスクのランク付け

大、小で示した虚偽記載の影響度と、起こり得るか否かの発生可能性の組み合わせで虚偽記載リスクが高いか、低いかを評価する。

発生可能性がある場合は、影響度が大きか、小かによって虚偽記載リスクのランクを高い、あるいは低いとする。

発生可能性がないと考えられる場合は、影響度が大きであっても虚偽記載リスクは低いとする。

すなわち、量的(金額的)基準を超える虚偽記載、あるいは量的基準を超えなくても質的に重要な虚偽記載が、1年に1回以上、あるいは半年に1回以上発生する可能性が少しでもあるものは、財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスクとなる。

4. 業務プロセスレベルの重要な虚偽記載リスク

虚偽記載リスクは、財務諸表の勘定科目および注記に係る「アサーション」の未達成が起こる可能性である。「アサーション」の未達成の影響が全体で財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスクに該当する場合は、内部統制に重要な欠陥があると判断される。

「アサーション」の大部分は業務プロセスでの活動によって達成されるので、内部統制の評価では、業務プロセスにおける「アサーション」の未達成の影響を評価し、それらをすべて集計した結果がどれくらいになるかを検討する必要がある。

実際の作業では、アサーションの未達成の影響のすべてを集計するのに多大な時間を要する。そこで、軽微なものは集計から省いて、最終的に財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスクに影響すると思われる、ある程度の大きさのものだけを集計するという方法を取る必要がある。

このために設定するのが業務レベルの重要な虚偽記載リスクの水準である。

内部統制の評価では、この業務レベルの重要な虚偽記載リスクの水準を超える内部統制の欠陥を内部統制の有効性を総合的に評価する部署(総合評価部署)に集計し、総合評価部署は内部統制の欠陥全体で財務諸表レベルの重要な虚偽記載リスクの水準を超えるか否かを判断することになる。

業務レベルの重要な虚偽記載リスクの水準は、財務諸表レベルの虚偽記載リスクの水準設定で使用した影響度と発生可能性に基づいて設定する。ただし影響度については、財務諸表レベルでは重要性の水準を仮に税引前利益に対する2.5%(たとえば、2.5億円)と設定したならば、これを業務レベルにおき直す必要がある。

5. 重要な虚偽記載リスクがある勘定科目, 事業, 取引, プロセスの識別(選定)

実施基準の考え方

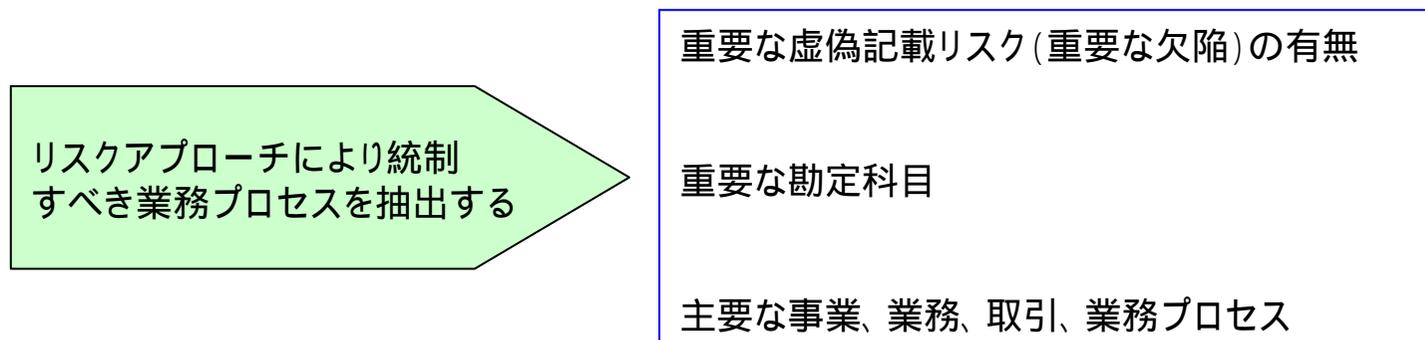
実施基準によると、「財務報告の信頼性を確保するための内部統制」が有効であると結論づけるためには、重要な虚偽記載リスクをもたらす内部統制の不備(即ち、重要な欠陥)がないことを確認しなければならない。

これについて実施基準では「内部統制の有効性評価に当たって、財務報告に対する金額的及び質的影響の重要性を考慮し、…合理的に評価の範囲を決定しなければならない」としている。

具体的には、金額的および質的影響の重要性の観点から、重要な勘定科目等を財務諸表の勘定科目等の中から識別して評価の範囲を検討するとしている。

さらに財務報告全体に対する金額的および質的影響の重要性を勘案して、企業活動を構成する主要な事業または業務、主要な取引または事象、主要な業務プロセスについて合理的な評価範囲を決定するとしている。

このようにして決定した評価範囲について、会社レベルで整備した統制或いは業務プロセスに組み込まれた内部統制がアサーションを達成するのに有効であるかどうかを評価することになる。



6. リスクの洗い出しに関する具体的手法

リスクコントロール/アサーションの関係よりリスクを洗い出す

アサーションの未達成が虚偽記載リスクに通じるため、日本公認会計士協会「統制行為(コントロール)とアサーション事例」からリスクを抽出することができる **資料1**

ビジネスサイクル	業務プロセス	リスクコントロール	アサーション	リスク洗い出し
1. 販売サイクル				
2. 購買サイクル				
3. 給与サイクル				
4. 生産・棚卸資産管理サイクル				
5. 生産・固定資産管理サイクル				
6. 財務サイクル/資金調達取引(借入、社債)				
7. 財務サイクル/資金調達取引(株式)				
8. 財務サイクル/資金運用取引(有価証券)				
9. 財務サイクル/資金運用取引(融資、保証)				
10. 財務サイクル/現金預金残高管理				
11. 財務報告サイクル				

資料1 抜粋

1. 販売サイクル

印は内部統制の評価対象項目

業務区分	統制行為	アサーション					
		実在性	網羅性	権利と義務の帰属	評価の妥当性	期間配分の適切性	表示の妥当性
(1) 全般	<p>職務分掌規程及び職務権限規程が整備されており、与信管理、売上、出荷、請求、入金及び会計業務を担当する者は各々独立している。</p> <p>各業務担当の手続は、適切な権限者の承認を得ている。</p> <p>得意先マスター(販売品目、販売価格、回収条件、与信限度額等)は、販売責任者に承認されている。</p> <p>権限を与えられた者以外は、得意先マスター、データファイル、プログラム及び関連記録にアクセスできない。</p> <p>得意先マスターの変更、更新を行うためには販売責任者の承認が必要である。</p> <p>新規得意先に対しては、販売条件(販売品目、販売価格、回収条件等)について、販売基本契約が締結されている。</p> <p>販売管理規程(新規得意先との販売契約の締結、受注から出荷、請求、債権管理までの一連の販売取引に関する手続)が整備されている。</p>						
(2) 受注	<p>受注入力、得意先マスターに登録されている得意先からの注文についてのみ入力することができる。</p> <p>(注 受注後、販売担当者は、受注メモ又は注文書に基づき、受注入力を行い、入力の際、端末の画面上で入力が正しく行われたかどうかを確認している。</p> <p>販売担当者は受注入力後、注文請書及び出荷指図書を出し、受注メモ又は注文書を添付して、販売責任者の承認が行われる。</p> <p>以下の受注に関する記録及び書類が整備されている。</p> <p>・受注メモ又は注文書 ・注文請書控 ・出荷指図書</p>						
(3) 出荷	<p>出荷担当者は、出荷責任者の承認後、直ちに出荷指図書に基づき、すべての商品・製品の出荷業務を行っている。</p> <p>出荷担当者は、出荷後、得意先からすべての物品受領書を入力し、照合している。</p> <p>出荷指図書及び出荷報告書は、連番管理されており、欠番についてはその原因、の調査が行われ、定期的に出荷責任者による査閲が行われている。</p> <p>得意先から返品があったときは、返品された商品等の検品を実施し、返品理由を調査の上、送り状に基づき返品入庫伝票が起票され、販売責任者の承認を受けている。</p> <p>(注)返品理由の調査結果は、毎月、報告書としてまとめられ、その都度、販売責任者の査閲を受けている。</p>						
(4) 売上計上	<p>売上傳票が出力されると、経理部門では、売上傳票と出荷報告書との照合が行われる。</p> <p>返品された場合の引取単価については、販売管理規程に基づき決定されている。</p> <p>販売責任者は、定期的に出注データの消込みが適切に行われているかどうかをみるために、注残リストを査閲している。</p> <p>毎月末、経理部門において得意先元帳(販売管理システムから出力)及び総勘定元帳(会計システムから出力)が一致しているかチェックされている。</p>						

ビジネスサイクル/リスクコントロールの関係よりリスクを洗い出す

ビジネスサイクル～業務プロセス～リスクコントロールのビジネスモデルからリスクを抽出することができる

資料2

活動サイクル	リスクコントロールの要点	観点(業務/財務報告/遵守)	リスク洗い出し
1. 活動サイクル:受注～検収			
2. 活動サイクル:製造			
3. 活動サイクル:受注～出荷			
4. 活動サイクル:マーケティングと販売			
5. 活動サイクル:顧客サービス			
6. 活動サイクル:調達			
7. 活動サイクル:技術開発			
8. 活動サイクル:人的資源			
9. 活動サイクル:企業管理			
10. 活動サイクル:渉外管理			
11. 活動サイクル:管理業務の提供			
12. 活動サイクル:情報技術の管理			
13. 活動サイクル:リスクの管理(事故、その他保険による填補可能な損失に対する)			
14. 活動サイクル:法務事項の管理			
15. 活動サイクル:経営計画の編成			
16. 活動サイクル:買掛金管理			
17. 活動サイクル:売掛金管理			
18. 活動サイクル:資金管理			
19. 活動サイクル:固定資産管理			
20. 活動サイクル:分析と調整			
21. 活動サイクル:社会保障給付と退職者に関する情報の管理			
22. 活動サイクル:給与管理			
23. 活動サイクル:税法の遵守管理			
24. 活動サイクル:製品製造原価の管理			
25. 活動サイクル:財務と経営に関する報告			

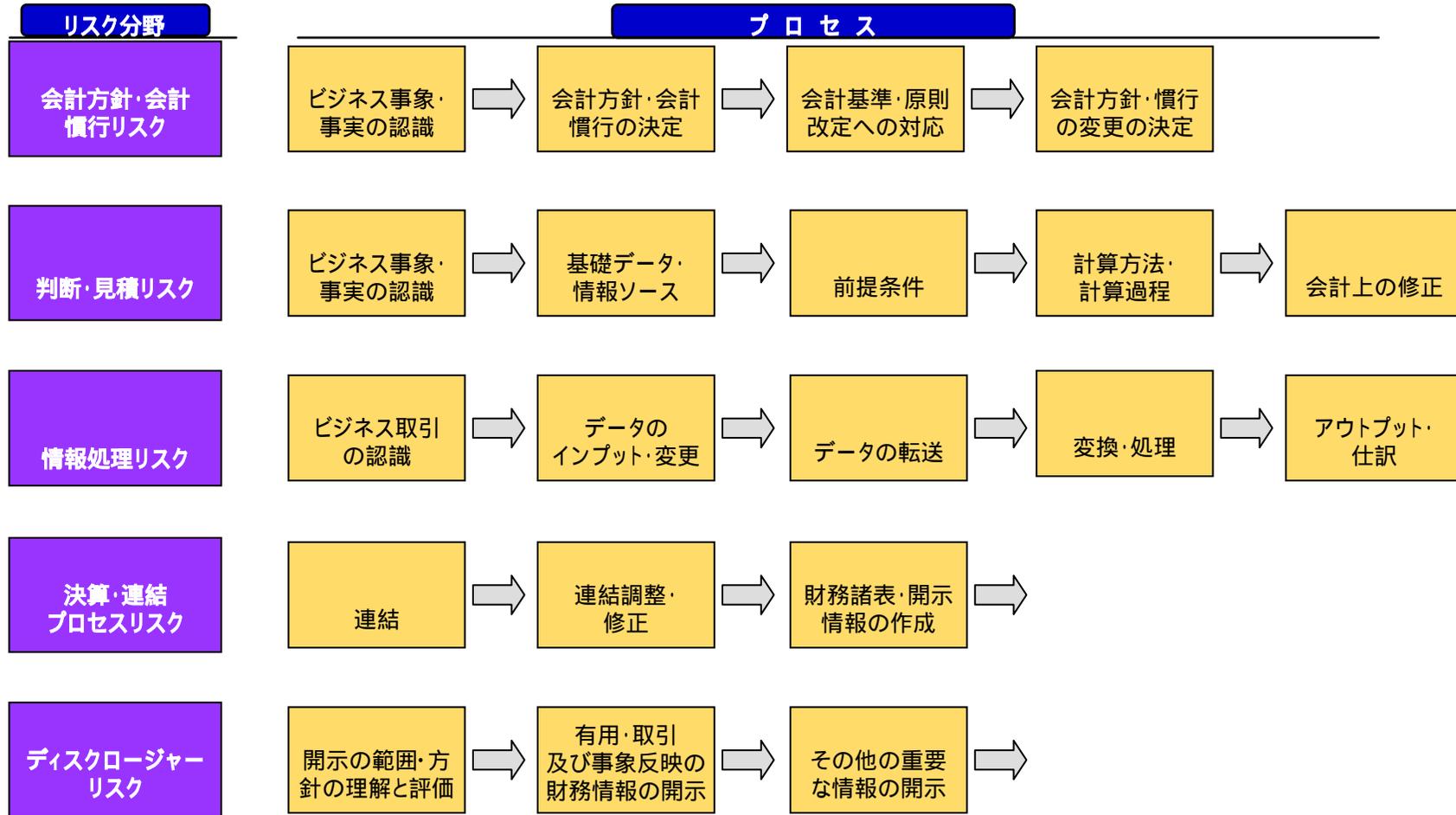
1. 活動サイクル：受注～検収

ギャップ分析では ×記入

No	リスクコントロールの要点	現 状	実際 のリスク コントロール/ 方法	観 点			リスクの 状況	是正 処置
				業 務	財 務 報 告	遵 守		
16	物品の検査にあたっては、最新の仕様リストが利用されているか。							
17	仕様については、購買担当者もしくはその他のしかるべき担当者による検査を受けているか。							
18	基準以下の原材料を使用したことが理由で、生産上の問題が生じていなかったかどうか監視されているか(業務指標)。							
19	発注したすべての原材料については必要に応じて、それを検査する手続が設けられているか。							
20	基準以下の原材料や部品を使用したことが理由で、生産上の問題が生じていなかったかどうか監視されているか(業務指標)。							
21	原材料を検収部門から他の事業部門へ移管する際には、しかるべき書類の作成が求められているか。							
22	移管に関する書類には事前に一連番号を付し、また紛失した書類については、その原因が調査されているか。							
23	手許の原材料は定期的に実査され、継続棚卸記録と調整されているか。両者の間の差異は調査されているか(業務指標)。							
24	検収済みの物品の現物管理は行われているか。							
25	現物の保安全管理業務と記録の作成業務は分離されているか。							
26	検収書類には事前に一連番号を付し、また紛失した書類については、その原因が調査されているか。							
27	継続購入注文は定期的に確認・調査されているか。							
28	在庫品は定期的に実査され、継続棚卸記録と調整されているか。両者の間の差異は調査されているか(業務指標)。							
29	納入企業、在庫品および継続購入注文に関する情報の正確性は、定期的に確かめられているか。							
30	情報が情報システムに遡時に入力されているかどうか定期的に確かめられているか。							
31	検収した物品を検査する適切な手続が維持されているか。							
32	移管に関する書類には事前に一連番号を付し、また紛失した書類については、その原因が調査されているか。							

財務報告の流れに絞ってリスクを洗い出す

財務報告・情報開示リスク分析チェックリストからリスクを抽出することができる **資料3**



会計方針・会計慣行リスクの特定と評価チェックリスト

リスク分野 / プロセス	一般的リスク要因	具体的リスクの特定	リスク評価						アクションプラン			
			H	M	L	定量的影響	定性的影響	短期	中期	長期		
「例」 収益の認識基準 ビジネス事象・事実 の認識 会計方針の決定と適 用	・所有権移転の条件の不徹底	・同種の製品・サー ビスの売上につい て出荷基準と検収 基準の混在と不統 一	X				・検収基準と出 荷基準の差異 の修正による 影響額×億円	・連結グルー プ間の会計 方針の重要 な不統一が あった事実 の開示 ・継続性の 変更とその相 当性の開示	・所有権移転の 条件の見直し と検収基準へ の売上計上基 準の統一			
ビジネス事象・ 事実の認識	・既存の会計方針との整合性 ・所有権移転の条件の不徹底 ・費用の資産計上											
会計方針・会計慣行 の確立	・グループ間の会計方針の不統一 ・会計方針マニュアルの欠如 ・経済実態を反映しない業界慣行の 追隨 ・経済実態と乖離した税法耐用年数 の使用											
会計基準・原則の改 定への対応	・グループ間の会計方針の不統一 ・会計方針マニュアルの欠如											
会計方針・慣行の変 更	・経済実態を反映しない業界慣行の 追隨 ・経済実態と乖離した税法耐用年数 の使用											

7. リスクの評価と対応の具体的手法

内部統制の整備・構築段階におけるリスクの評価と対応

リスク評価と対応は表裏一体のものであり、その具体的手法も、「評価と対応」を関連づけて設定する。

A. 定量評価手法

リスクの発生可能性と影響度の量的尺度を設定し、リスクの大きさを「発生可能性 × 影響度」で評価する方法であり、リスクの大きさに対する対応基準を定めることにより、重点管理することができる。

例

手順1: 各業務プロセスの作業の業務記述書をもとにリスクを想定し、リストアップする。

手順2: リストアップしたリスクの重要度及び発生確率を設定し、定量評価する。

レベル	1	2	3
重要度	損失は少額 / 修復可能	損失は少額 / 制御困難	税引き前損失5%相当
発生確率	1回 / 年程度	1回 / 3～6ヶ月	日常的

手順3: 重要度 × 発生確率 > 6 をキーコントロール対象とする。

手順4: キーコントロール対象のリスクに対しては具体的コントロール対策を設定する。

手順5: キーコントロール対象以外のリスクについては、運用段階で確認する程度とし、原則的には整備・構築段階では重点管理しない。

B. アサーション対策手法

リスク/アサーションの組み合わせ設定で、各アサーションに対する具体策を講じることにより、リスク対応を具体化する方法である。

アサーション	アサーションの定義	リスク対応
実在性	資産又は負債がある時点で存在している	実際に存在していることをチェックし、記録する
発生	記録された取引又は出来事が期間中に実際に起きている	取引や会計事象の記録と発生現象の関係を確認する
網羅性	記録されていない資産、負債、取引、出来事又は公表されていない事項は存在しない	記録すべき取引、出来事等が記録されていることの確認 記録された日時と発生した日時が合致していることの確認、検証 仕分けの勘定科目と転記が正しいことの確認
評価・測定	適切な額の資産又は負債が記録されている	適切な額の検証対策 取引事象と財務諸表等の記録が一致していることの確認 会計原則に準拠した記録であることの確認
権利・義務	資産又は負債がある時点で会社に属している	資産の権利を保有していることの証拠の確認 会社に帰属する債務が公開できる仕組みがある
表示・開示	財務諸表において項目が適切に分類され、表記され、公表されている	各項目が適切に区分、分類されていることの確認 開示すべき事項が全て開示されていることの確認

C. 非属人的対策手法

リスクは属人的要素に起因するものがあれば、その対策は徹底が難しい。また、属人的な対策を講じることは完全にリスクを封じ込めることも困難となり、完全な対応策とはいえない。

非属人的対策を配慮するために、リスク対応策を以下のように分類整理することが重要である。

システムの対策か、人的対策か・・・システムの対策は非属人的対策であり、仕組みで対応することにより
リスク防止対策としては完全性が高く、実現も徹底される。

予防的対策か、発見的対策か・・・発見的対策は、属人的に事後対策になりやすく、好ましくない。

前述のA～Bのリスク対応策をRCMの様式に反映させると下記の通りとなる。

リスクコントロールマトリックス																																	
プロセス名	リスク						アサーション					リスクコントロール										自己点検											
	no.	内容	分類	評価	判定	発生・実在性	網羅性	権利と義務の帰属	評価の妥当性	表示の妥当性	期間帰属の適正性・適時性	no.	内容	責任部署	関連する業務規定・基準・マニュアル等	統制が行われていることの確認のための証拠・資料	全社的・内部統制					種類①	種類②	キーコントロールか	頻度	整備段階	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期			
			財務報告	財務報告以外	影響の大きさ	発生の可能性												統制環境	リスクの評価と対応	統制活動	情報と伝達	モニタリング	ITの利用	決算・財務報告の評価	予防的	発見的	システムの	人的	日常的 日次 週次 月次 四半期 半年次 年次 都度				

内部統制の運用段階におけるリスクの評価と対応

内部統制の整備・構築段階で、リスク評価と対応はほとんど検討が終わるが、補完対策の位置づけで運用段階においてもリスク評価及び対応を図る必要がある。

A. 自己評価プログラムとセルフ・テスト

自己評価プログラムの1つに、業務プロセスの責任者が管轄するプロセスに潜むリスクとその統制の設計の有効性を評価し、自分で統制の弱点を認識して改善活動を実施する、コントロール・セルフ・アセスメント(CSA)がある。

CSAをさらに発展させて、導入されている統制が設計どおりに運用されていることを検証するために、ある期間の取引や活動を対象にサンプルテストを業務プロセス責任者にやらせるのが、セルフ・テストである。

しかしセルフ・テストは、業務プロセス責任者あるいは統制の実施者がテストすることになるので、客観性にかける欠点があり、運用の有効性評価の手段として活用するには、以下のような工夫が必要である。

- a. セルフ・テストのプログラムは内部監査部等が立案する。
- b. 担当業務とは異なる業務の統制をテストする。
- c. 勤務先とは異なる事業拠点の統制をテストする。
- d. セルフ・テストの結果を内部監査部がサンプル・ベースで再テストして、セルフ・テストの品質を独立的に検証する。
- e. 内部監査部がセルフ・テストを実施する各現場を訪問し、質問・視察等によりセルフ・テストの品質を独立的に検証する。

B. 運用テスト

(1) 統制の運用をテストする手続きには質問,視察,調査,再実施がある。

(2) 質問

質問は対象となる事項について知識を有する従業員から情報を引き出す手続きであり,公式な質問書によるものから非公式なインタビューに至るまで,多様な方法がある。

質問により得られた情報の正確性は,多くの場合,他の質問に対する返答によって裏づけられることが多い。従って,この手法を用いる場合には,質問に対する複数の回答を分析・評価することが不可欠である。

(3) 視察

視察は,従業員が実施している統制手続を目で確認するものである。視察には,ウォークスルーや立会いなどと呼ばれるものがある。

(4) 調査

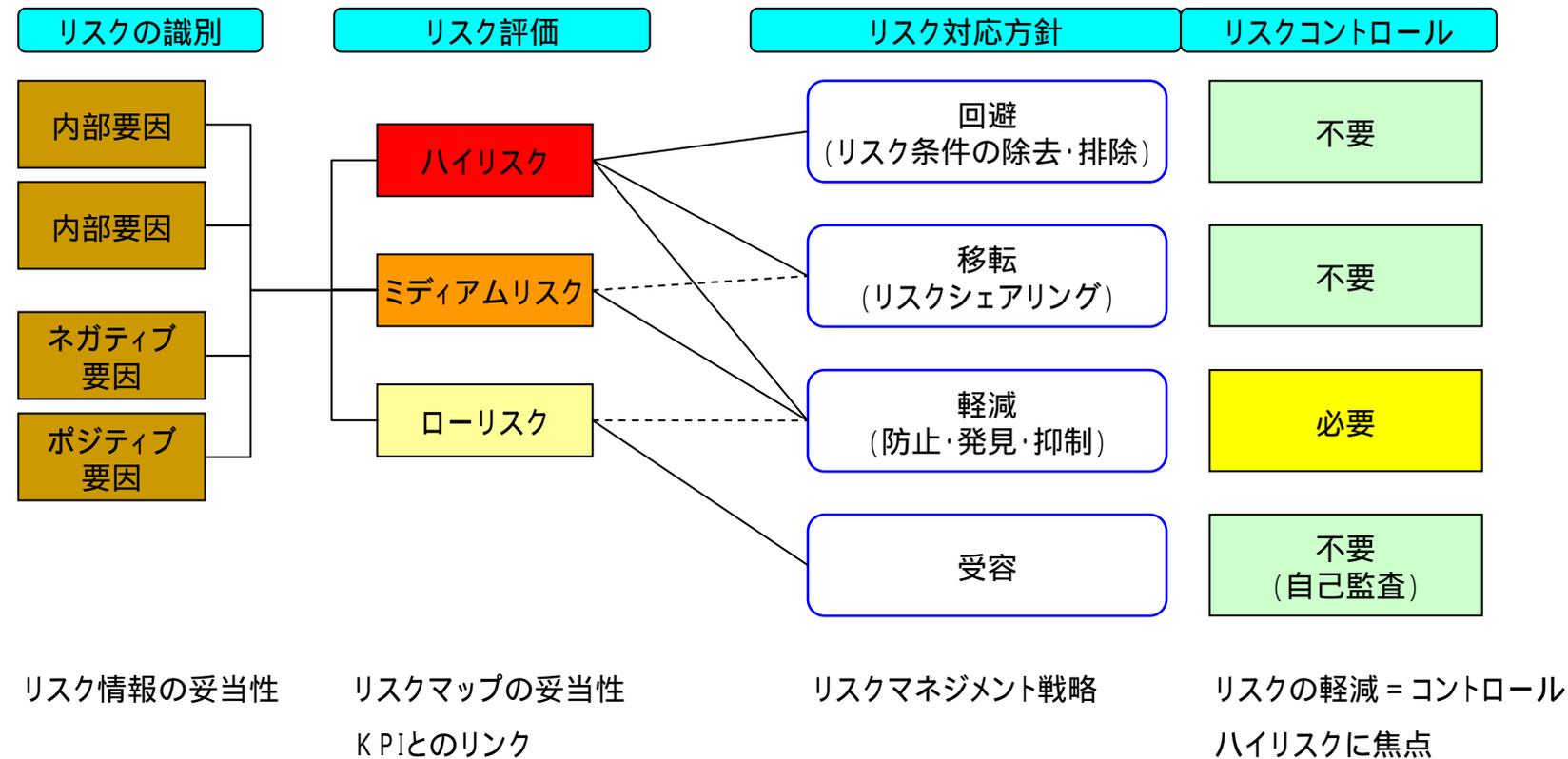
調査は,統制が有効に実施されていることの証拠を調べるものである。調査には,証拠文書の閲覧,検査などと呼ばれるものがある。

(5) 再実施

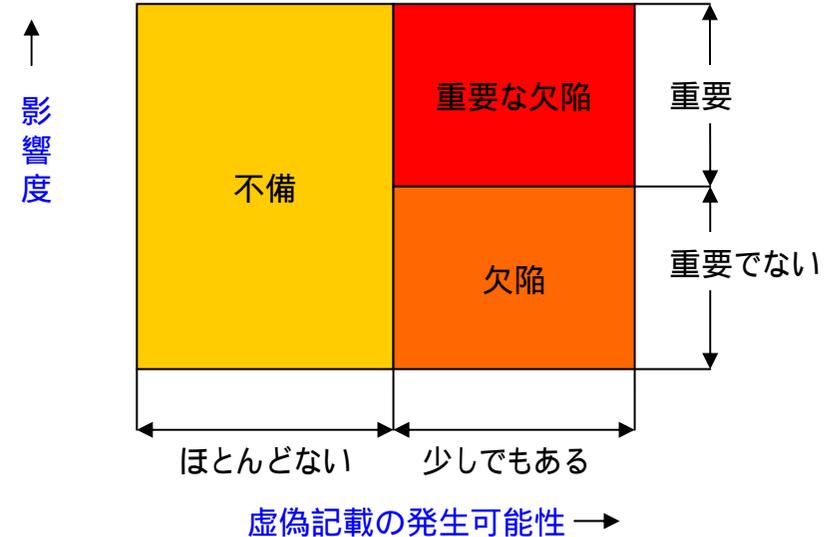
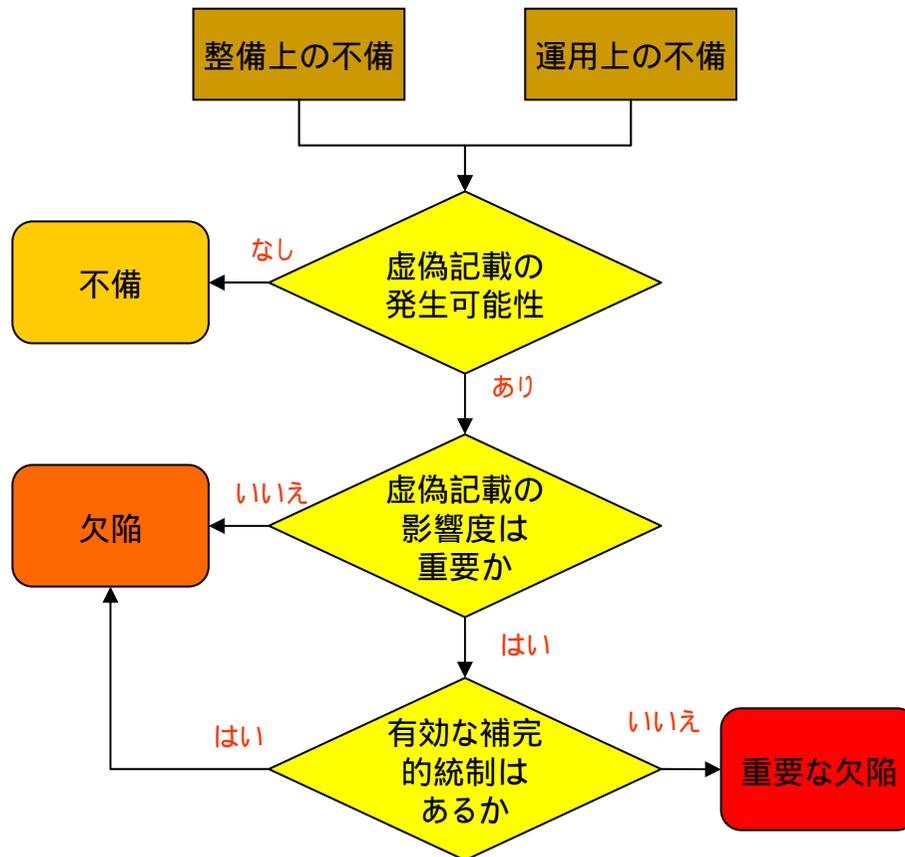
再実施は,ある取引を証拠書類,または関連する書類にトレースする,あるいは統制手続を再実施するものである。

C. リスクマネジメントによる評価と対応

- (1) リスクレベルに対してリスク対応策を選定する方法として、リスクマネジメント手法を活用する方法がある。
- (2) リスク評価のプロセスと統制活動の関係：リスクレベルと対応するリスクマネジメント対策



8. 残留リスクと重要な欠陥



注1: J-SOX実施基準では「不備」と「重要な欠陥」の2段階レベル

注2: 「不備」及び「欠陥」には残留リスクがあり、補完的統制で対応できるが、「重要な欠陥」には残留リスクは0であるべきである。