

# 内部統制体制構築・運用・評価支援コンサルティング

# 1. 内部統制構築・運用・評価プロジェクトフレームワーク(実施基準ステップより) : 整備～試行・運用段階 1 / 3

## 1. 基本的計画及び方針の決定

経営者は、内部統制の基本方針に係る取締役会の決定を踏まえ、それを組織内の全社的なレベル及び業務プロセスのレベルにおいて実施するための基本的計画及び方針を決定。 経営者が定めるべき基本的計画及び方針としては、以下が挙げられる。

- 内部統制の構築に当たる責任者及び全社的な管理体制
- 構築すべき内部統制の範囲及び水準
- 内部統制構築の手順及び日程
- 内部統制構築に係る人員及びその編成、教育・訓練の方法 等

P

ギャップ分析により  
現状認識

## 2. 内部統制の整備状況の把握

内部統制の整備状況を把握し、その結果を記録・保存

全社的な内部統制について、既存の内部統制に関する規程、慣行及びその遵守状況等を踏まえ、全社的な内部統制の整備状況を把握し、記録・保存。

暗黙裡に実施されている社内の決まり事等がある場合には、それを明文化。

重要な業務プロセスについて、内部統制の整備状況を把握し、記録・保存。

- 組織の重要な業務プロセスについて、取引の流れ、会計処理の過程を整理し、理解する。
- 整理、理解した業務プロセスについて、虚偽記載の発生するリスクを識別し、それらリスクの財務報告又は勘定科目等との関連性、業務の中に組み込まれた内部統制によって十分に低減できるものになっているかを検討。

P ~ D

整備段階の評価

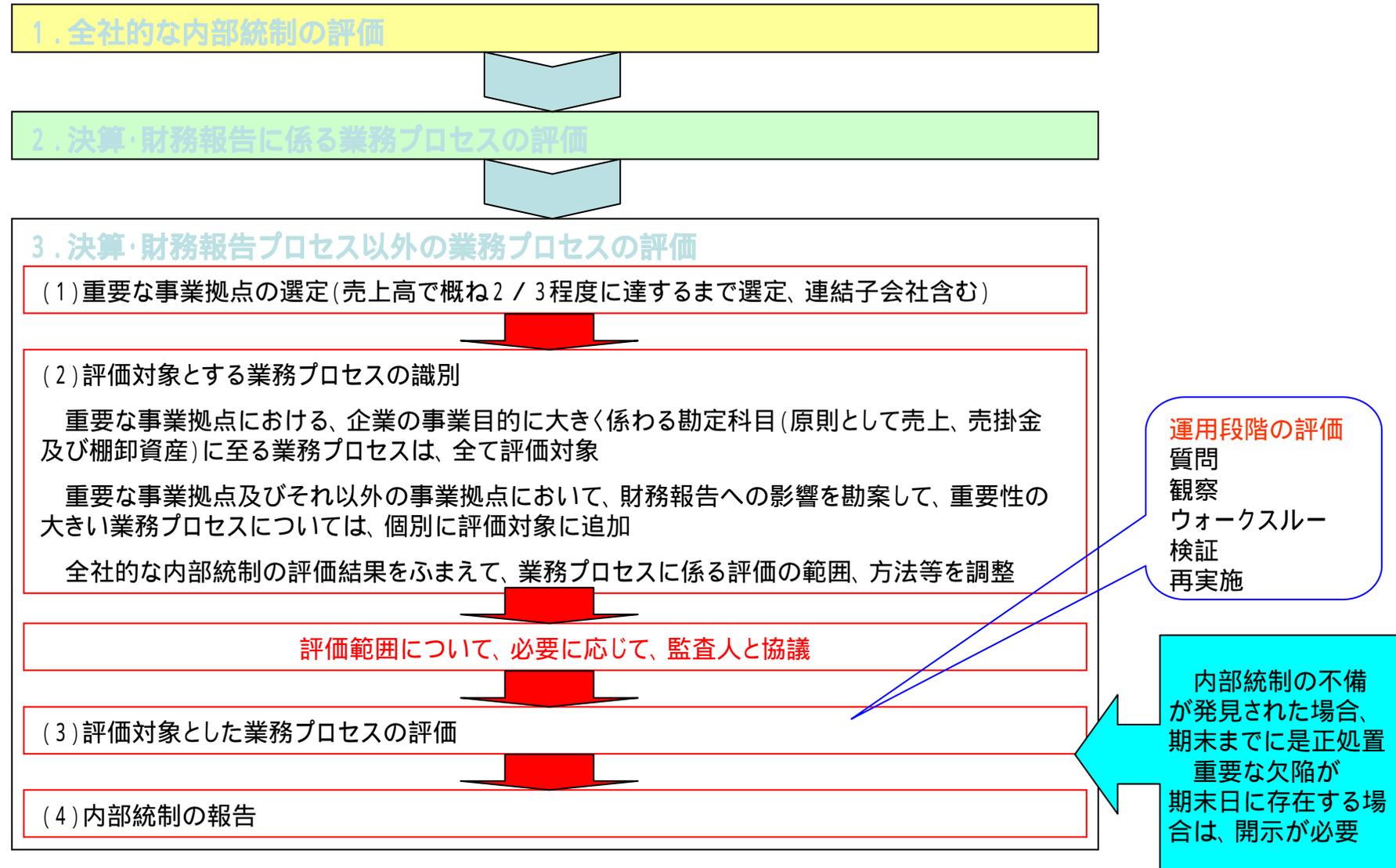
自己点検  
ウォークスルー

## 3. 把握された不備への対応及び是正

把握された不備は適切に是正。

試行・運用段階  
のチェック

## 2. 内部統制構築・運用・評価プロジェクトフレームワーク(実施基準ステップより) :本格的運用段階 2 / 3



### 3. 内部統制構築・運用・評価プロジェクトフレームワーク(実施基準ステップより) :改善・是正段階 3 / 3

#### 1. 業務プロセスに係る内部統制の有効性の確認

\* サンプルングにより確認(90%信頼のためには統制上の要点毎に25サンプル)

#### 2. 業務プロセスに係る内部統制の不備を把握

#### 3. 不備の影響の検討

##### (1) 不備の影響が及ぶ範囲の検討

\* 業務プロセスから発見された不備がどの勘定科目等に、どの範囲で影響を及ぼしうるかを検討

##### (2) 影響の発生可能性の検討

\* (1)で検討した影響が実際に発生する可能性を検討(リスクアセスメント)

##### (3) 内部統制の不備の質的・金額的重要性の判断

\* (1)及び(2)を勘案して、質的重要性及び金銭的重要性(例えば、連結税引き前利益の概ね5%程度)を判断

#### 4. 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

\* 期末日までに是正完了することが原則



## 5. 内部統制構築・運用・評価プロジェクト / 推進体制

作業ステップ	主な従事者		
	PMO	業務部署	アドバイザー
1. プロジェクト組織の編制			
2. 基本方針の決定			
3. 関係者の教育・研修			
4. リスクと統制の文書化			
5. 整備上の有効性評価			
6. テストの実施			
7. 運用上の有効性評価			
8. 総合評価			
9. 子会社の評価			

\*1 は主管者 は支援者

\*2 PMO: Project Management Office

\*3 コンサルタントはアドバイザーとして支援致します。



## 7. ご提供できるツール等資料

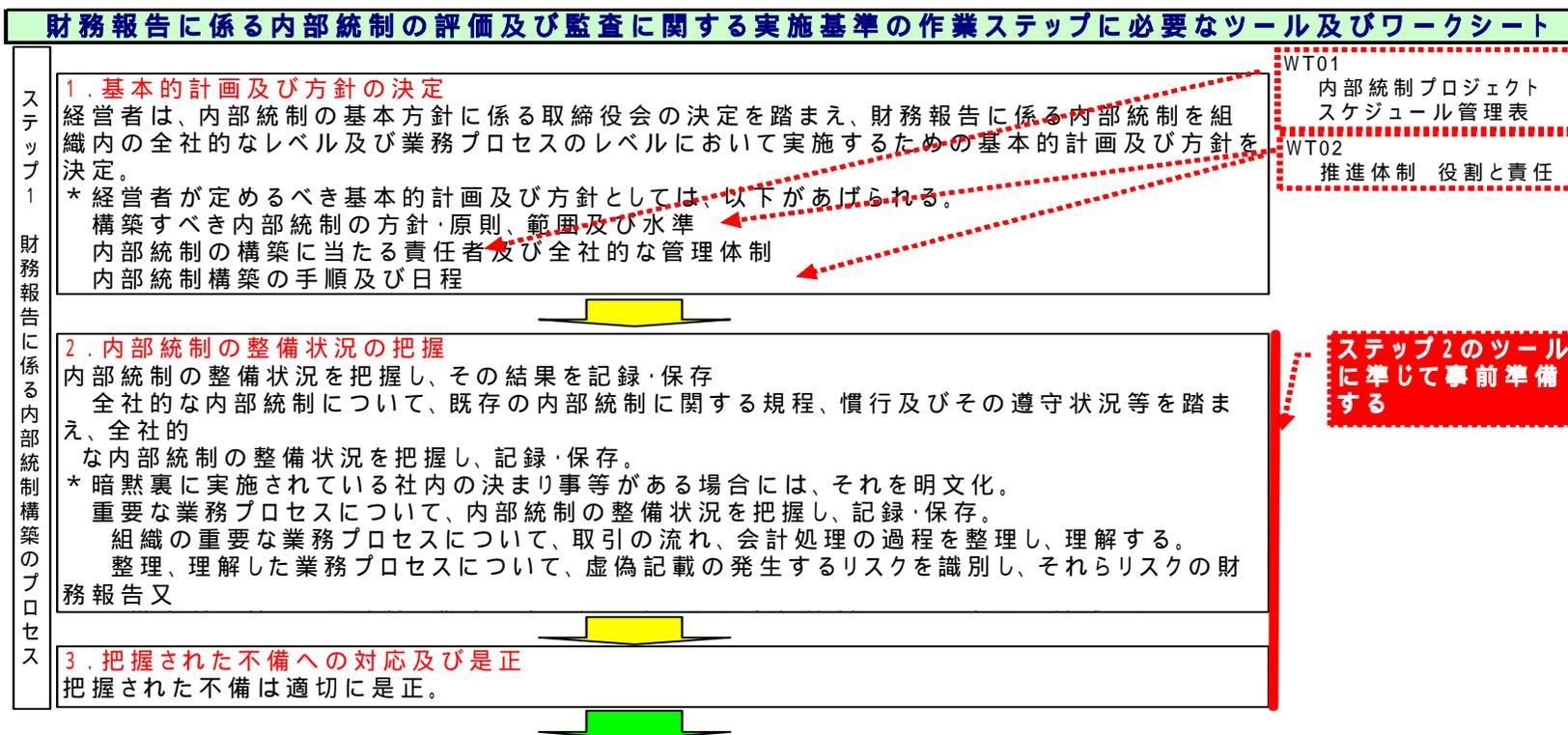
プロジェクト推進マニュアル	プロジェクト推進作業用ツール	選定・評価資料
金融商品取引法実施基準解説マニュアル	内部統制PJスケジュール管理表	リスクコントロールの要点リスト
内部統制システム構築マニュアル	推進体制 / 役割と責任	ギャップ分析チェックリスト
内部統制システム運用マニュアル	全般的内部統制評価チェックリスト	コントロールとアサーション事例
内部統制文書化マニュアル	事業拠点選定リスト	業務プロセスとリスクコントロール
IT統制マニュアル	業務プロセス選定ワークシート	JIS Q 27002:2006 リスクアセスメント対策資料
ISMSリスクアセスメントマニュアル	決算・財務報告プロセスチェックリスト	
内部監査実践マニュアル	内部統制文書化 / ワークシート	
	業務プロセス運用状況有効性評価ワークシート	
	改善指示書・報告書	
	内部監査報告書	
	業務プロセスに係る内部統制の不備の評価と対応ワークシート	
	内部統制報告書	

注1: 上記資料はいずれもテキストデータで提供致します。

注2: ツール及び選定・評価資料は「実施基準レベル」と「日本公認会計士協会」のいずれにも対応するように構成してあります。

あどはる経営研究所  
A.V.MANAGEMENT

## 8. プロジェクト推進作業用ツールは実施基準の作業ステップに沿って利用できます。



ステップ1より

ステップ2  
財務報告に係る内部統制の評価・報告の流れ

**全社的な内部統制の評価**  
(原則、全ての事業拠点について全社的な観点で評価)

**決算・財務報告に係る業務プロセスの評価**  
(全社的な観点での評価が適切なものについては、全社的な内部統制に準じて評価)

**決算・財務報告プロセス以外の業務プロセスの評価**

**1. 重要な事業拠点の選定**  
売上高などを用いて金額の高い拠点から合算し、全体の一定割合(例えば、概ね3分の2程度)に達するまでの拠点を重要な事業拠点として選定。  
\* 事業拠点には、本社、子会社、支社、支店の他、事業部等も含まれる。

**2. 評価対象とする業務プロセスの識別**  
重要な事業拠点における、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目(一般的な事業会社の場合、原則として、売上、売掛金、棚卸資産)に至る業務プロセスは、原則として全て評価対象。  
\* 当該重要な事業拠点が行う事業又は業務との関連性が低く、財務報告に対する影響の重要性が僅少である業務プロセスについては、評価対象としないことが出来る。  
重要な事業拠点及びそれ以外の事業拠点において、財務報告への影響を勘案して、重要性の大きい業務プロセスについては、個別に評価対象に追加。  
(例)  
リスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセス  
見積もりや経営者による予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセス  
非定型・不規則な取引など虚偽記載が発生するリスクが高いものとして、特に留意すべき業務プロセス

**評価範囲について、必要に応じて、監査人と協議**

**3. 評価対象とした業務プロセスの評価**  
評価対象となる業務プロセスの概要を把握、整理。  
業務プロセスにおける虚偽記載の発生するリスクとこれを低減する統制を識別。  
関連文書の閲覧、質問、観察等により内部統制の整備状況の有効性を評価。  
関連文書の閲覧、質問、観察、内部統制の実施記録の検証、自己点検の状況の検討等により、内部統制の運用状況の有効性を評価。

**4. 内部統制の報告**  
内部統制の不備が発見された場合、期末までに是正。  
重要な欠陥が期末日に存在する場合には、開示。

WT03  
全社的な内部統制評価  
チェックリスト

WT04  
全社的な内部統制  
改善報告書・指示書

WT07  
決算・財務報告に係る  
業務プロセス評価  
チェックリスト

WT05  
事業拠点選定リスト

WT06  
業務プロセス選定  
ワークシート

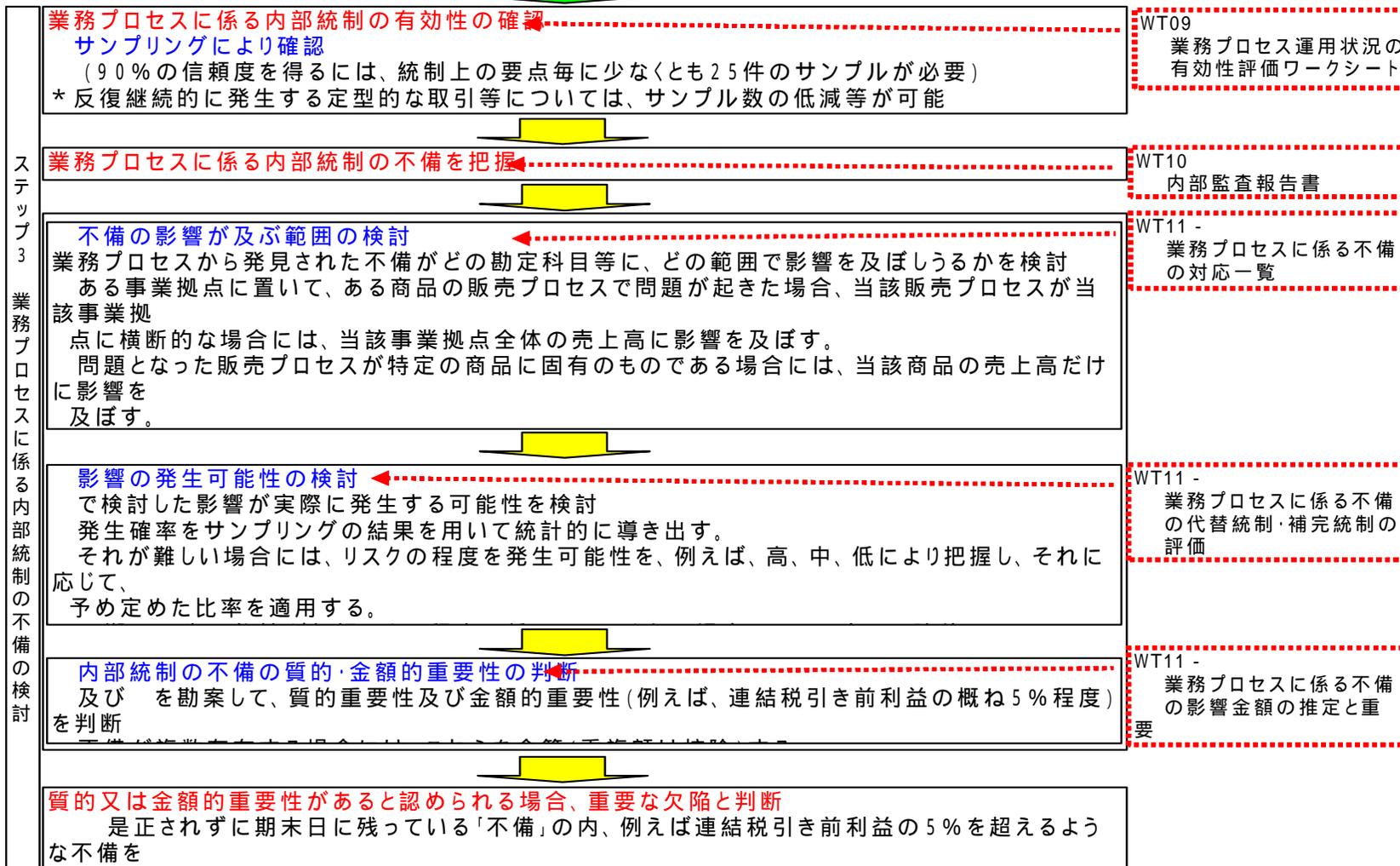
WT08  
内部統制 / 文書化  
ワークシート

WT09  
業務プロセス運用状況の  
有効性評価ワークシート

WT11  
業務プロセスに係る不備  
の評価と対応ワークシ  
ー

WT12  
内部統制報告書

ステップ2より





# 10. プロジェクト推進作業用ツール事例： 全般的内部統制評価チェックリスト(実施基準版)

## 全社的な内部統制の評価チェックリスト (実施基準版)

全社的な内部統制の評価チェックリスト設問		評価					5 十分出来ている 4 出来ている 3 意識はあるが仕組みにない 2 出来ていない
		5	4	3	2	1	
<b>1. 統制環境</b>							
1	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示しているか						
2	適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われるようになっているか						
3	経営者は、適切な会計処理の原則を選択し、会計上の見積り等を決定する際の客観的な実施過程を保持しているか						
4	取締役会及び監査役又は監査委員会は、財務報告とその内部統制に関し経営者を適切に監督・監視する責任を理解し、実行しているか						
5	監査役又は監査委員会は内部監査人及び監査人と適切な連携を図っているか						
6	経営者は、問題があっても指摘しにくい等の組織構造や慣行があると認められる事実が存在する場合には、適切な改善を図っているか						
7	経営者は、企業内の個々の職能(生産、販売、情報、会計等)及び活動単位に対して、適切な役割分担を定めているか						
8	経営者は、信頼性のある財務報告の作成を支えるのに必要な能力を識別し、所要の能力を有する人材を確保・配置しているか						
9	信頼性のある財務報告の作成に必要とされる能力の内容は、定期的に見直され、常に適切なものと						
10	責任の割当てと権限の委任がすべての従業員に対して明確になされているか						
11	従業員等に対する権限と責任の委任は、無制限ではなく、適切な範囲に限定されているか						
12	経営者は、従業員等に職務の遂行に必要な手段や訓練等を提供し、従業員等の能力を引き出すことを支援しているか						
13	従業員等の勤務評価は、公平で適切なものとなっているか						平均
小計							
<b>2. リスクの評価と対応</b>							
1	信頼性のある財務報告の作成のため、適切な階層の経営者、管理者を関与させる有効なリスク評価の仕組みが存在しているか						
2	リスクを識別する作業において、企業の内外の諸要因及び当該要因が信頼性のある財務報告の作成に及ぼす影響が適切に考慮されているか						
3	経営者は、組織の変更やITの開発など、信頼性のある財務報告の作成に重要な影響を及ぼす可能性のある変化が発生する都度、リスクを再評価する仕組みを設定し、適切な対応を図っているか						
4	経営者は、不正に関するリスクを検討する際に、単に不正に関する表面的な事実だけでなく、不正を犯させるに至る動機、原因、背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し、対応しているか						平均
小計							
<b>3. 統制活動</b>							
1	信頼性のある財務報告の作成に対するリスクに対処して、これを十分に軽減する統制活動を確保するための方針と手続を定めているか						
2	経営者は、信頼性のある財務報告の作成に関し、職務の分掌を明確化し、権限や職責を担当者適切に分担させているか						
3	統制活動に係る責任と説明義務を、リスクが存在する業務単位又は業務プロセスの管理者に適切に帰属させているか						
4	全社的な職務規定や、個々の業務手順を適切に作成してあるか						

# 11. プロジェクト推進作業用ツール事例： 全般的内部統制評価チェックリスト(日本公認会計士協会版)

事業運営全般に関連する全般的内部統制の識別と理解に関するチェックリスト (日本公認会計士協会 監査実務指針ハンドブック)

	事業運営全般に関連する全般的内部統制の識別と理解に関する設問	評価					5 十分出来ている 4 出来ている 3 意識はあるが仕組みになっていない 2 出来ていない
		5	4	3	2	1	
<b>1. 経営理念並びに経営者の資質、個性及び姿勢</b> 経営理念並びに経営者の資質、個性及び姿勢は、内部統制の整備及び運用に重要な影響を与える。例えば、経営者が真実の財務数値と異なる数値を求めたり、内部統制に対する関心、適正な会計処理及び開示義務に対する理解が低い場合には、従業員も同様							
1	過去に商法又は証券取引法違反、あるいはその疑いはあったか						
2	法的に訴えられてはいないが、経営姿勢を疑われるような活動をしているか また、経済的な正当性又は合理性に疑問のある取引はあるか						
3	経営者は、利益又は売上目標の達成を過度に重視する傾向はあるか						
4	経営者は、財務数値の内容を会計方針を含めて十分に理解しているか						
5	経営者は、内部統制における重大な欠陥を適時に是正しているか						
6	経営者は、事業運営に対する情報技術(IT)の維持改善の重要性を認識しているか ITやこれを利用した手続や方針の機能度合を把握し、改善するよう注意を払っているか 事業形態や法令等の変化に応じた手続や方針の定期的な見直しや社内教育の必要性を認識しているか						
7	経営者は、規程に基づく承認手続や決裁手続を重視しているか						
8	経営者は、不正、違法行為の未然防止手続(指導を含む)を重視しているか						
9	経営者は、管理部門のコストを過度に削減しようとしているか						
10	株価を維持する必要性に迫られているか						
11	経営者の報酬が経営成績に連動して大きく変動することになっているか 販売高又は利益に応じた報酬プログラムのウェイトが高いか						
12	経営者は、節税目的から申告所得を最小限に抑えるために、不適切な手段をとる傾向はあるか						
13	経営者が、非常に積極的な又は非現実的な業績予想を公表しているか						
14	官公庁の設定した基準等を達成するために経営成績を歪める傾向はあるか						
15	受注や借入条件確保のため、経営成績を歪めようとする傾向はあるか						
	小計					平均	
<b>2. 経営者による財務諸表作成・公表プロセスへの関与</b> 経営者による財務諸表作成・公表プロセスへの関与は、財務報告の信頼性に係る内部統制の中核を構成する。経営者が財務諸表(案)を査閲する頻度や時期、決算案への関与のあり方は、財務報告の信頼性の確保に関して重要な影響を及ぼす。							
1	取締役会・経営者は決算財務諸表(案)を査閲するか また、どの時期に査閲するか						
2	取締役会・経営者は月次財務諸表を査閲するか また、どの程度の頻度で査閲するか						
3	取締役会・経営者からの決算案等への決算政策の反映は行われるか また、いつどのように行われるか						
4	経営者は、監査に対して理解があり、監査人に対し協力的か						
5	経営者は、会計方針、会計処理方法や内部統制に関する事項等を監査人と協議する姿勢はあるか						
6	経営者は、監査人から提案された修正を拒否しがちな傾向はあるか						
	小計					平均	
<b>3. 虚偽の表示の可能性の把握</b> 取締役会・経営者が財務諸表における虚偽の表示の可能性を評価することは、これに対応して虚偽の表示の可能性の高い取引・残高等に焦点を絞った統制活動・監視活動を実施することにつながり、財務報告の信頼性を有効に確保する可能性を高めることとなる。また、このような取締役会・経営者の姿勢は、管理者・担当者の実施する統制活動にも影響を及ぼし、焦点を絞った有効な統制活							
1	取締役会・経営者は業績分析の査閲は実施しているか 誰がどのように実施しているか 例えば、取締役会で月次財務諸表等による業績分析報告と質疑応答が行われているか						
2	取締役会・経営者は予算実績差異の分析は実施しているか どのようにして月次・決算財務諸表の大局的な正確性についての心証を得ているのか						
3	資産現物と帳簿との一致確認の報告受領と査閲は実施しているか 誰がどのように実施しているか						
4	取締役会・経営者は、各取引サイクルの会計処理過程の虚偽の表示が生ずる可能性を評価しているか 評価している場合、機能しない可能性が高い内部統制を特定しているか						
5	取締役会・経営者は、現行の内部統制がすべて機能した場合であっても勘定科目について虚偽の表示が生ずる可能性がどの程度残存しているか、評価しているか						
	いずれの勘定科目にその残存する虚偽の表示の可能性が高いと考えているか					平均	

# 12. プロジェクト推進作業用ツール事例: RCM事例

リスク・コントロール・マトリックス																								
財務報告に係る内部統制の有効性評価																								
プロセス名		プロセスオーナー																						
S 販売プロセス		統制太郎																						
サブプロセス名	サブプロセス	プロセスの目的	取引種類	リスク発生の頻度	リスクの内容	リスクの分類	不起リスクか否か	リスク評価		関連する取引の種類	関連する財務報告上の説明(アサーション)	コントロール(統制)												
								Impact	Probability			統制番号	内容	責任部署/責任者	関連する業務規程、マニュアル、業務記録	評価等	内部統制の構成要素	統制種類1	統制種類2	統制種類3	統制種類4	統制種類5	Key Control	
サブプロセス名	サブプロセス(中分)の名称	プロセスの目的	取引の種類	リスクの発生の頻度	プロセスの目的を達成するリスクの内容	リスクの分類	不起リスクか否か	リスクの発生可能性	リスクの発生頻度	関連する財務報告上の説明(アサーション)	関連する財務報告上の説明(アサーション)	統制番号	内容	責任部署/責任者	関連する業務規程、マニュアル、業務記録	評価等	内部統制の構成要素	統制種類1	統制種類2	統制種類3	統制種類4	統制種類5	Key Control	
1	発注	東在する顧客からの注文を受け付ける	定型	R1	緊急の発注を受け付けるリスク																			
		顧客からの注文を紛失せずに届く等管理する	定型	R2	注文書を紛失し、売上報告を誤失するリスク																			
		顧客に不正請求された場合の返金(滞り)等不正処理する	定型	R3	誤った請求で注文を取り戻すリスク																			
		適切な在庫管理を確保した注文を受け付ける	定型	R4	在庫管理を確保した注文を受け取るリスク																			
		注文を受け付けられた内容によって出荷する	定型	R5	注文にあった納品の漏れや誤りを含むリスク																			
		注文書の内容によって受発注を正確に記入(入力)する	定型	R6	受発注の記入ミスはシステムへの転写入力に悪影響を及ぼすリスク																			
		発注内容で発注台帳に正確に記録(登記)する	定型	R7	発注台帳の記入を誤り、異なる受発注台帳に記録されたリスク																			
		発注台帳に正確に記録された発注のみが記録されている	定型	R8	発注台帳が破損されたリスク																			

# 13. プロジェクト推進作業用ツール事例： 決算・財務報告プロセスチェックリスト

## 全社的な観点で評価すべき決算・財務報告プロセスチェックリスト (実施基準レベル)

### 【実施基準】

主として経理部門が担当する決算・財務報告に係る業務プロセスのうち、全社的な観点で評価することが適切と考えられるものについては、全社的な内部統制に準じて、すべての事業拠点について全社的な観点で評価することに留意する。

(注) 全社的な観点で評価することが適切と考えられる決算・財務報告プロセスには、例えば、以下のような手続が含まれる。

- ・総勘定元帳から財務諸表等を作成する手続
- ・連結修正、報告書の結合及び組替など連結財務諸表等作成のための仕訳とその内容を記録する手続
- ・財務諸表等に関連する開示事項を記載するための手続

ただし、財務報告に対する影響の重要性が僅少である事業拠点に係るものについて、その重要性を勘案して、評価対象としないことを妨げるものではない。

このプロセスのチェックポイントとしては次のような項目が考えられる。

業務区分	全社的な観点で評価すべき決算・財務報告プロセスチェックリスト設問	評価	注記・備考
<b>個別財務諸表の作成</b>			
	・精算表の作成は適切か		
	・(ノン・ルーチンや見積りプロセスに属する)取引の決算修正仕訳に必要な情報の入手は適切か		
	・決算修正仕訳に必要な計算の実施、および仕訳の起票は適切か		
	・決算修正仕訳の精算表への転記は適切か		
	・貸借対照表、損益計算書の作成は適切か		
<b>連結パッケージの作成</b>			
	・連結相殺仕訳、キャッシュフロー計算書、注記、附属明細表の作成に必要な情報の識別は適切か		
	・上記情報の収集、もしくは作成は適切か		
	・上記情報を連結会社に伝達するための報告書(連結パッケージ)の作成は適切か		
<b>連結財務諸表の作成</b>			
	・個別貸借対照表、損益計算書の入手は適切か		
	・連結合算表の作成は適切か		
	・連結相殺仕訳に必要な情報(上記 )の入手は適切か		
	・連結相殺仕訳に必要な計算の実施、および仕訳の起票は適切か		
	・相殺仕訳の連結精算表への転記は適切か		
	・連結貸借対照表、連結損益計算書の作成は適切か		
	・連結キャッシュフロー計算書の作成に必要な情報(上記 )の入手は適切か		
	・連結財務諸表の作成は適切か		
<b>注記と附属明細表</b>			
	・注記や附属明細表の作成に必要な情報は、適切に入手できているか		
	・連結会社が開発した連結パッケージで集められているか		
	・連結パッケージ以外の手段により入手している情報がある場合は、その入手経路が明らかであるか (主な入手経路としては、該当部署から直接入手する、連結精算表から入手する、過年度の連結財務諸表から入手する、などが		
	注記と附属明細表の作成に必要な情報の入手に関しては、とくに以下の点を網羅しなければならない。		
	・誰が注記と附属明細表の計算、編集に責任をもっているか		
	・注記と附属明細表のもとになる情報は何か		
	その情報が正確で、網羅性があることをどのようにして保証しているか		
	・注記と附属明細表が会計原則や開示関係規則の要件を満たしていることをどのようにして保証しているか		
	・注記と附属明細表に係る職務(とくに作成と承認)の分離は適切か		

# 14. プロジェクト推進作業用ツール事例： 内部統制の不備と重要な欠陥の把握ワークシート

## 業務プロセスに係る内部統制の不備と重要な欠陥の把握

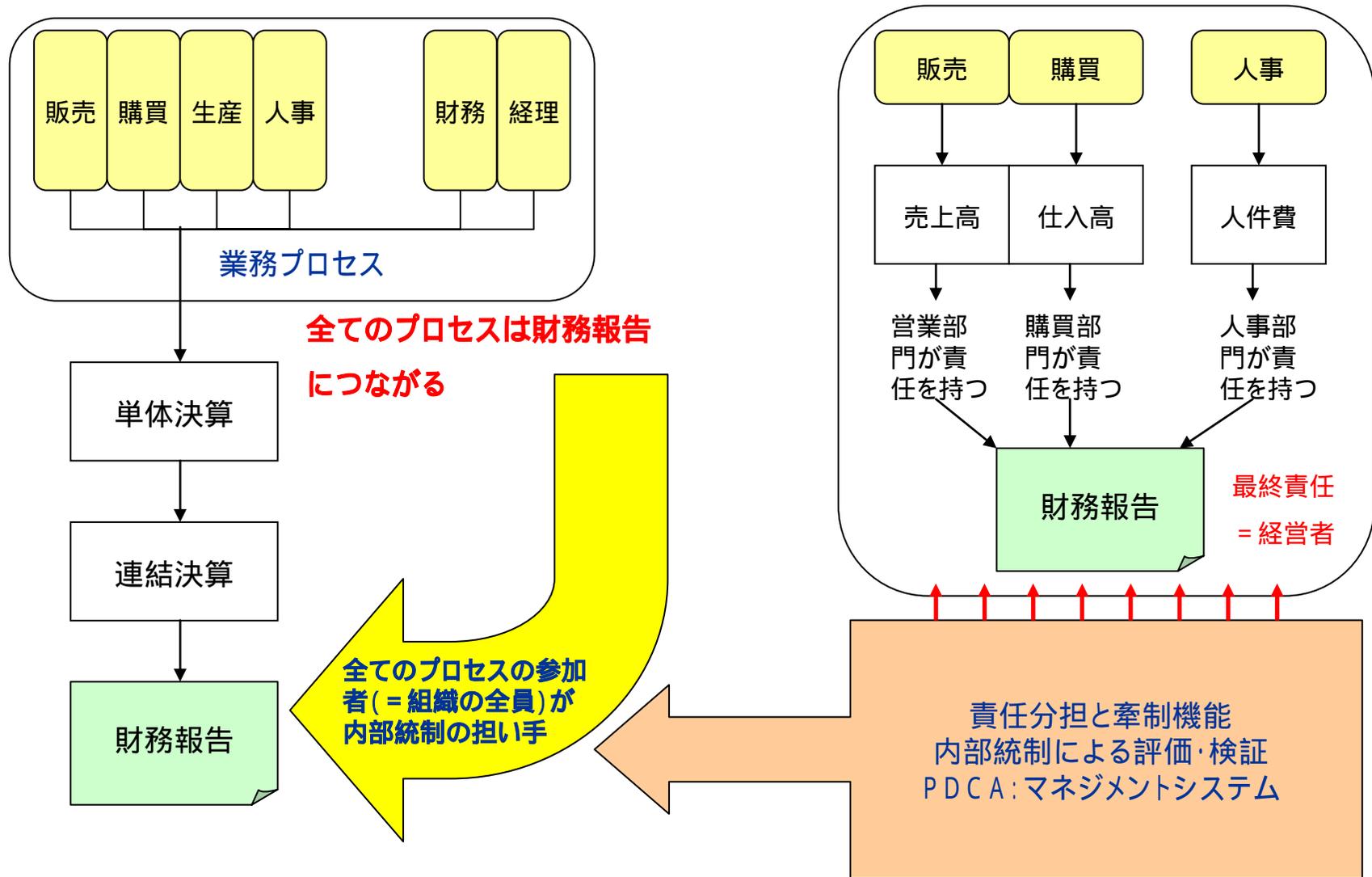
## 業務プロセスに係る内部統制の不備(不備の評価)一覧

ビジネスサイクル	売上・売上債権ビジネスサイクル
業務プロセス	取引申請・受注プロセス
事業ユニット	XXXXX事業本部
プロセスオーナー	営業管理部長 関 薫

統制番号	統 制 (コントロール)	統制目標				アサーション				統制のタイプ				統制の実施サイクル	証憑	整備状況評価			コメント
		完全性	正確性	有効性	アクセス制限	実在性	網羅性・完全性	評価間の妥分適切性	権利義務の帰属	表示の妥当性	防止的	発見的	自動的			手作業	実際	目標	
5	得意先マスター、販売単価マスター、与信管理システムに登録できる従業員は、申請者と実際の登録者は分離され、特定の、部門、個人のみが実施できるように系統的に制限されている。													随時・適時	職務分掌規定 アクセス権保有者 一覧表	1	4	3	販売部門員には全てアクセス権が付与されている
13	受注管理システムに受注登録できる従業員は、必要な、特定の部門、個人だけに系統的に制限されている。													随時・適時	職務分掌規定 アクセス権保有者 一覧表	2	4	2	販売部門員には全てアクセス権が付与されている

統制番号	業務プロセスに係る内部統制の運用状況の有効性の評価		是正・改善方針	改善責任者 (所属・役職・氏名)	改善期日 (YY/MM/DD)	改善結果報告	フォロー監査 (YY/MM/DD)	内部監査 (所属・役職・氏名)	内部監査人意見
	業務プロセスに係る内部統制の運用状況の有効性の評価手続き	評価結果							
5	(1)最新のアクセス権保有者一覧表を入手する。 (2)職務分掌規定と登録されている部署人員を照合し、実際に業務を行っている部署人員と合致していることを確認する。	アプリケーションに組み込まれたアクセス制御ロジックの不具合で情報システム部員は全員が特権ユーザーとしてログインできる仕組みになっている。 また規程に違反して、アクセス権を付与すべきでない営業アシスタントにアクセス権を与えているケースが2部門で見られた。	プログラムの不具合修正は2ヶ月後になる予定。【情報システム部】 アシスタントのアクセス権は直ちに削除依頼する。【各部門長】	情報システム部長 原田 徹 各部門長	XX年XX月XX日	職務分掌規定と登録されている部署人員を照合し、実際に業務を行っている部署人員と合致していることを確認する。	XX年XX月XX日	監査室 CIA 小林 一作	は所定の手続きにより確認した結果良好に改善されていた。 は期末までに是正できなく、不備として残る。
13	(1)最新のアクセス権保有者一覧表を入手する。 (2)職務分掌規定と登録されている部署人員を照合し、実際に業務を行っている部署人員と合致していることを確認する。	アプリケーションに組み込まれたアクセス制御ロジックの不具合で情報システム部員は全員が特権ユーザーとしてログインできる仕組みになっている。 また規程に違反して、アクセス権を付与すべきでない営業アシスタントにアクセス権を与えているケースが2部門で見られた。	プログラムの不具合修正は2ヶ月後になる予定。【情報システム部】 アシスタントのアクセス権は直ちに削除依頼する。【各部門長】	情報システム部長 原田 徹 各部門長	XX年XX月XX日	職務分掌規定と登録されている部署人員を照合し、実際に業務を行っている部署人員と合致していることを確認する。	XX年XX月XX日	監査室 CIA 小林 一作	は所定の手続きにより確認した結果良好に改善されていた。 は期末までに是正できなく、不備として残る。

# 15. 内部統制と業務プロセスの重要性



## 16. 業務プロセスと財務報告サイクル

