

文書化で直面する問題／解決セミナー

文書化作業で何が難しいのか。…そのコツと基礎知識を習得します

1. 文書化活動／実務の進め方

2. 文書化で直面する問題点

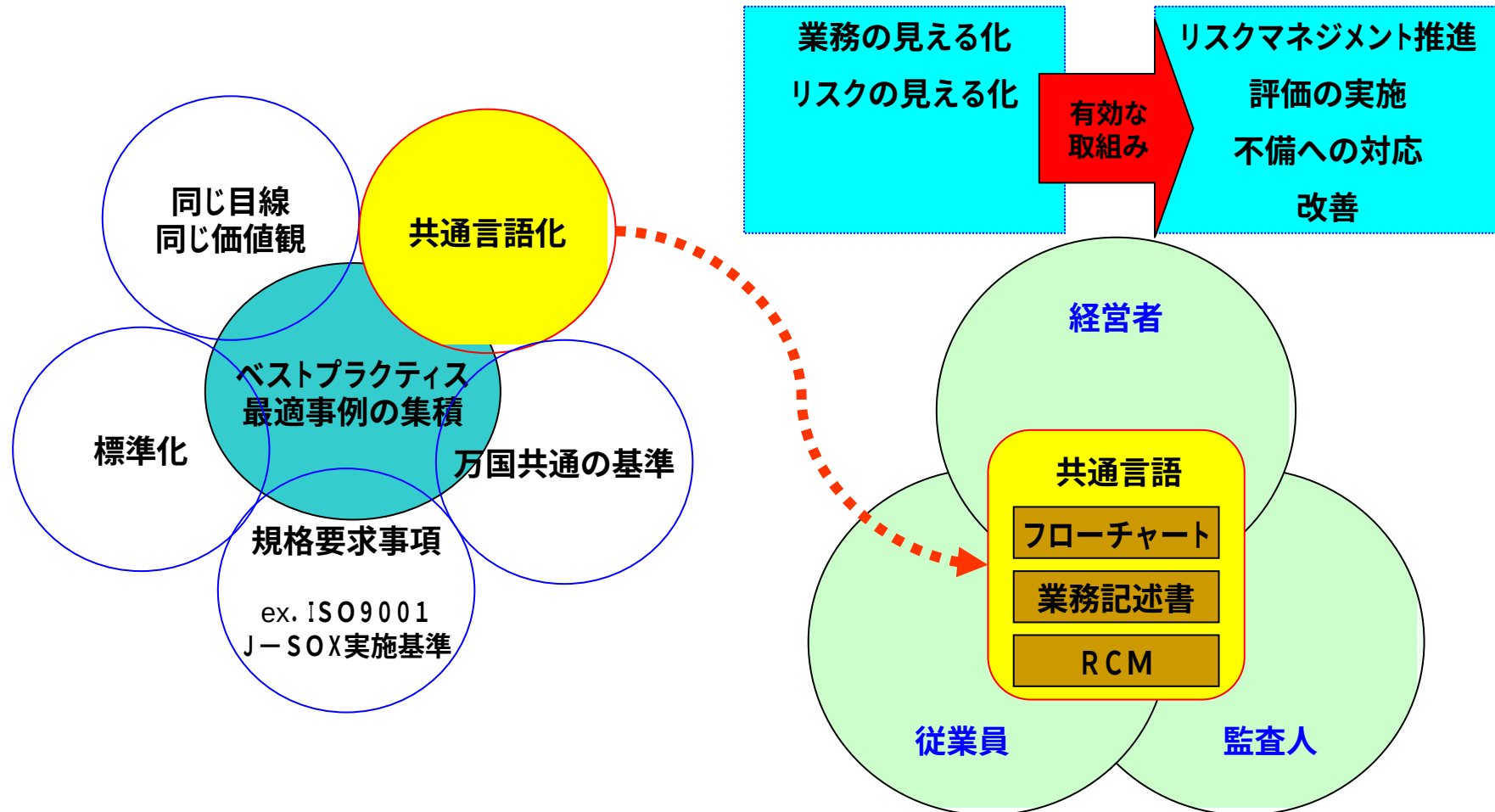
- ①文書化で直面する問題点／RCMの作成で誰もが遭遇する問題点
- ② リスクの識別、選定における問題点／解決策
- ③リスクコントロール対策設定における問題点／解決策
- ④リスクコントロール～運用テスト方法具体化における問題点／解決策
- ⑤文書化のリスク
- ⑥文書化リスクの回避策
- ⑦文書化PJの進め方／集中方式か分散方式か
- ⑧文書化PJの進め方／パイロットアプローチ

3. 文書化の『コツと基礎知識』があれば文書化ソフトの機能も活かされる

- ①文書化ソフトの長所と短所
- ②文書化ソフトの短所を補完するための対策

1. 文書化活動／実務の進め方

①文書化の本質は、「共通の言語化」を進めることにより内部統制の有効性を高めることにある



②内部統制文書化の実務→3つの領域の文書化

I 業務プロセスに係る内部統制の評価:業務処理統制

職務分掌

取引承認体制

会計システム
への入力確認

該当部門の
予実差異分析

財務報告に影響を与える各部門の業務プロセスレベルの内部統制

影響を与える

業務処理
統制が中
心となる

II 全社的な内部統制の評価:全社統制

経営理念、行動規範
全社レベルの予算管理
社内諸規定・運用マニュアル
内部通報制度

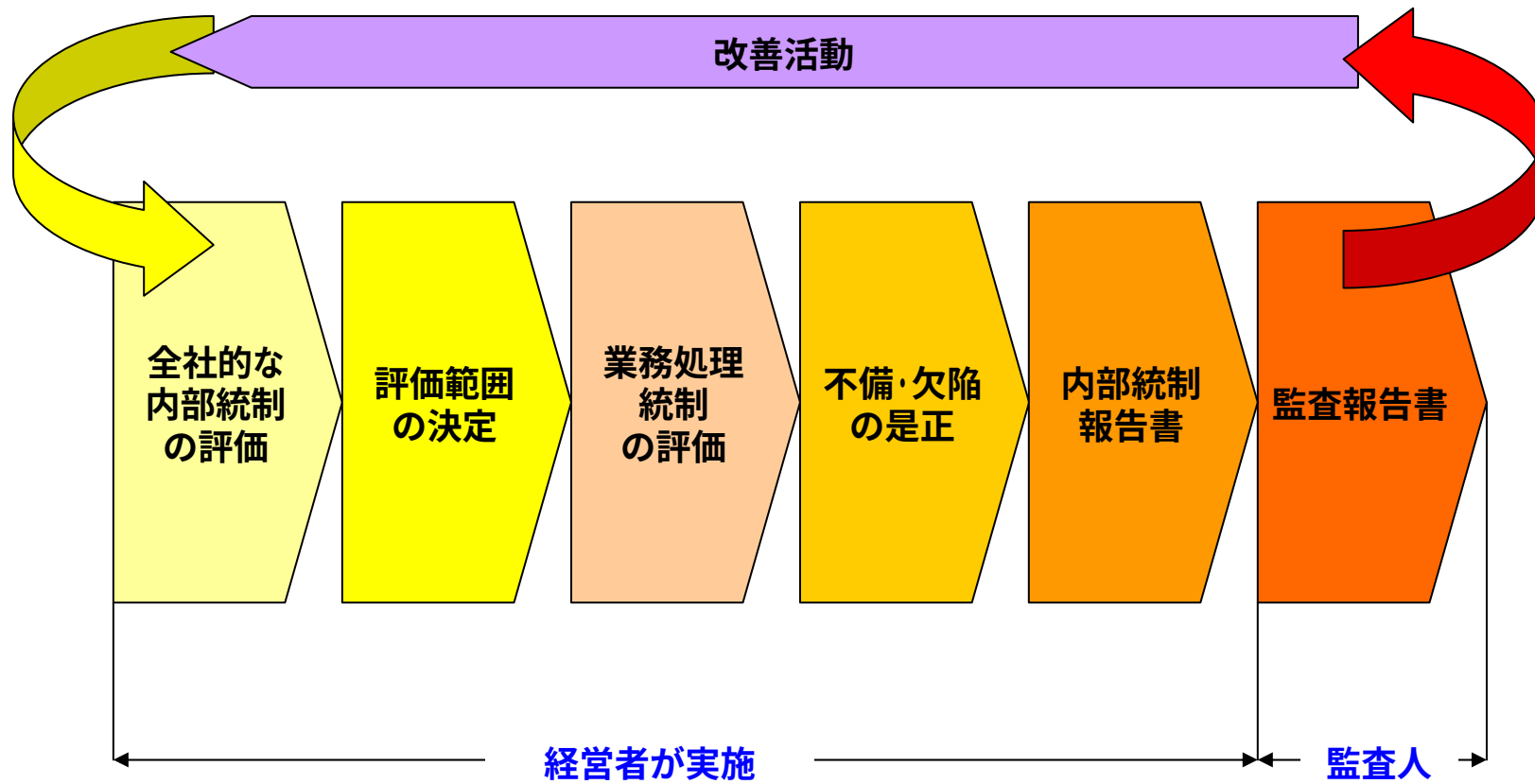
財務報告全体に影響を及ぼす全社的な内部統制

III ITに係る全般統制:IT統制

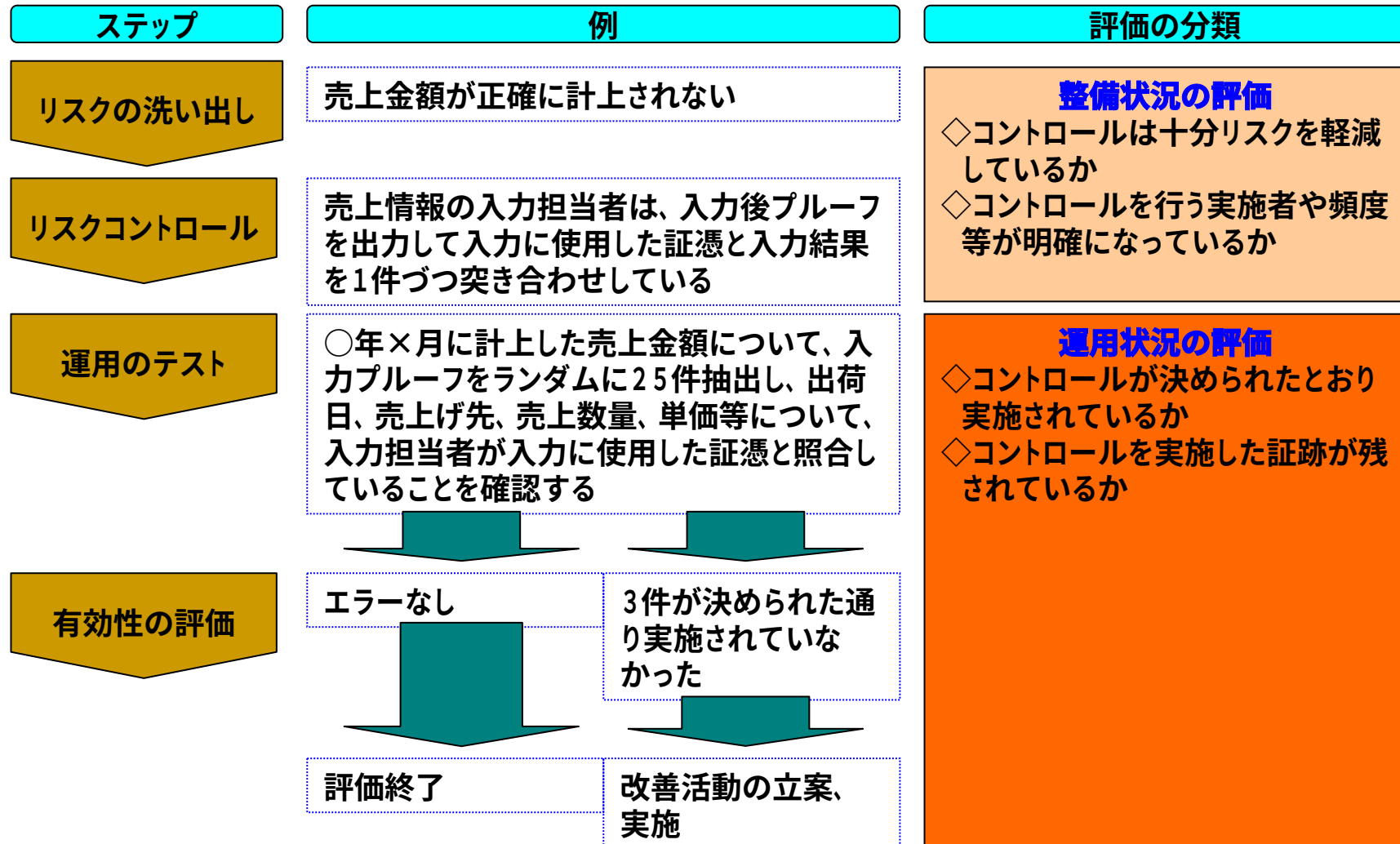
ソフトウェア開発・変更
運用管理
情報セキュリティ

ITを利用した業務プロセスを有効に機能させる
ために必要となる統制活動

③内部統制文書化の手順



④業務処理統制の文書化



⑤業務処理統制文書化(整備状況評価)→3点セットの作成のポイント

業務処理統制を文書化するポイントは財務報告に係るリスクを特定し、そのリスクに対するコントロールを明らかにすることである。

◇業務処理統制に係る文書化は、通常、以下の3点セットが必要

業務フローチャート

- 取引の開始から総勘定元帳への記帳までの業務フローを会計データの生成過程をフロー化したもの
- 入力チェック、承認といったコントロールを明確に記録することが必要

業務処理記述書

- 誰が、いつ、どこで、何のために、何を、どのようにして(5W1H)を明確にして、実際に行っている業務処理内容を記述したもの
- フローチャートと整合性を持たせて記載する

RCM

- 各業務プロセスにおける統制上の要点、リスク、統制活動の整備状況を記載したもの

⑥RCM (リスクコントロールマトリクス) のポイント

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							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					決算・財務報告の評価	種類① 予防的	種類② 発見的	システム的	人的						キーコントロールか	頻度 日常的 日次 週次 月次 四半期 半年期 年次 都度																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
			財務報告	財務報告以外	影響の大きさ	発生の可能性	判定	統制環境	リスクの評価と対応	情報と伝達	モニタリング						ITの利用																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											

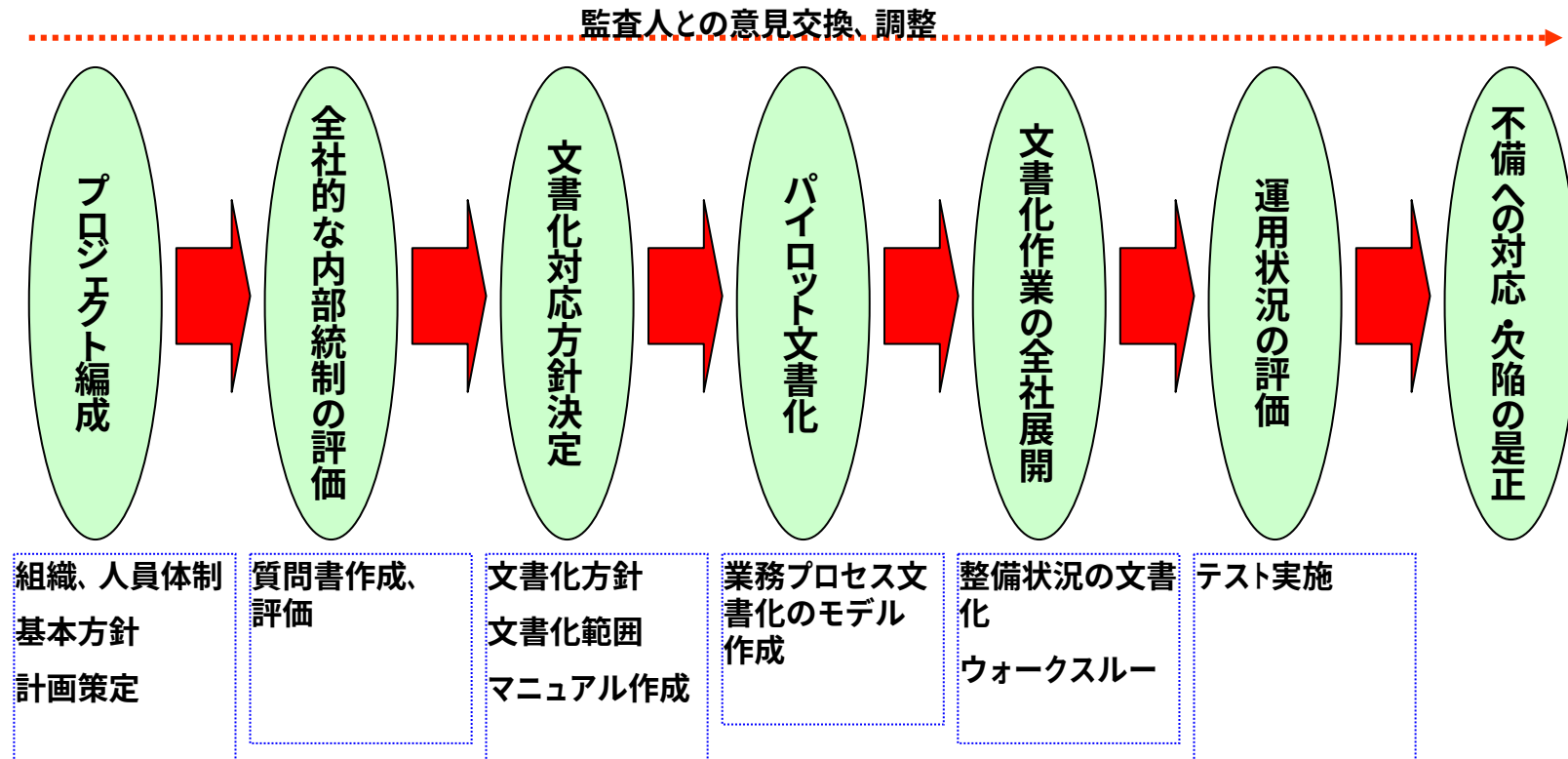
1. リスク評価の手段・切り口→定量評価、アサーション、財務報告との関連性
2. リスク対応の手段・切り口→アサーション、予防的／発見的、システムの／人的、キーコントロールの識別

⑦アサーション対策

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

⑧文書化活動のポイント



ポイント

1. トップマネジメントのリーダーシップによる活動
2. 監査人との意見交換、調整・・・評価対象の選定後、パイロット文書化後、内部統制報告書案作成後
3. パイロット文書化（専門家の活用）～水平展開（PJに次ぎ展開）

2. 文書化で直面する問題点

①文書化で直面する問題点／RCMの作成で誰もが遭遇する問題点

I リスクの識別、選定における問題点

- a. 財務報告に係るリスクはどのようなリスクがあるのか思いつかない
- b. どのポイントでリスクが発生するのか特定できない
- c. リスクに対するアサーションの関連づけが出来ない

II リスクコントロール対策設定における問題点

- d. RCMを作成したとき、リスクに対応するコントロールが思いつかない
- e. キーコントロールが判断できない
- f. 現状のコントロールが全てのアサーションを満足しているか判定できない

III リスクコントロール～運用テスト方法具体化における問題点

- g. コントロールの記載が曖昧なため、テスト方法がイメージできない

② リスクの識別、選定における問題点／解決策

問題点

- a. 財務報告に係るリスクはどのようなリスクがあるのか思いつかない
- b. どのポイントでリスクが発生するのか特定できない
- c. リスクに対するアサーションの関連づけが出来ない

解決策

1. 財務報告につながるデータの流れを把握することにより、リスクの源泉を知る
 - (1) 勘定科目／業務プロセス、システム／業務プロセスのマッピング資料を作成し、相互関係を知る。
 - (2) システム概要図を作成し、これに沿ってデータ入力及び出力の5W1Hからリスクを具体化する。
 - (3) 財務会計データにつながるデータ入力が最初にどこで、誰が、どのようなデータを処理しているか調査する。・・・システム間のデータ連携の理解によりリスクの内容、大きさが把握できる。
 - (4) 財務会計データにつながる入力、つながらない入力を区別する。
2. リスクパターン(リスクの種類、リスクの発生箇所)を知ることににより、容易にリスクが設定できる
 - (1) 承認時点・・・承認漏れによるリスク
 - (2) システムへの入力時点・・・漏れ、重複、誤入力、適時処理ミスによるリスク
 - (3) システム間のインターフェース時点・・・サブシステムから財務会計システムにデータ移行する際のリスク
 - (4) ITの処理プロセスミス・・・バグによる影響、操作ミス
 - (5) データの保存場所、資産の保存場所の管理ミス・・・承認なしの書き換え、データの消滅、破損など

③リスクコントロール対策設定における問題点／解決策

問題点

- d. RCMを作成したとき、リスクに対応するコントロールが思いつかない
- e. キーコントロールが判断できない
- f. 現状のコントロールが全てのアサーションを満足しているか判定できない

解決策

1. あるべきコントロール策がわからない場合・・・資料1、資料2、資料3
 - (1) リスクコントロール／アサーション事例から該当するものを抽出する（日本公認会計士協会編）
 - (2) ビジネスサイクル～業務プロセス～リスクコントロールビジネスモデルから該当するものを抽出する
 - (3) 財務報告・情報開示リスク分析チェックリストから該当するものを抽出する
2. リスクコントロール策は一応設定されているが、十分であるかどうかわからない場合
 - (1) 現物確認、実地棚卸し等により勘定科目の記載が適正であることを確認する代替的コントロールを併記する
 - (2) モニタリング統制により代替的コントロール策として併記する
 - ① 日常的モニタリング／他の統制機能の評価を目的として行うモニタリング活動
・管理者、経営者により行い、監督機能の一環として行う（5W1H）
 - ② 管理者によるレビュー・業績レビュー（経営管理と内部統制リスクコントロールとの一体化）

④リスクコントロール～運用テスト方法具体化における問題点／解決策

問題点

g. コントロールの記載が曖昧なため、テスト方法がイメージできない

解決策

1. 基本的にはコントロールの記載を5W1Hを意識して具体的に記載することが原則的対策。
2. サンプルングソースの設定を明確に行う。
 - (1) 財務報告の有効性の確認に必要な勘定科目に関連する記録等のサンプルングにより確認すべき資料をテスト方法の記載欄に明記する
 - (2) 文書化の段階から設定し、記載することにより、リスクコントロール手段としての当該資料の重要性を、担当者に認識させる効果もあり、内部統制の有効性に実践的に貢献することができる。
 - (3) サンプルングソースとしての関連帳票のファイリング管理を徹底する。
3. リスクコントロールの重要手段として設定される「承認する」機能が実際に発揮されるか確認する
 - (1) 承認権限者の権限と責任が明確に定められているかを確認する・・・職務権限規定など
 - (2) 権限者が承認の判断に必要な書類が提示されており、「空チェック」になっていないか確認する
 - (3) システムに組み込まれた承認の場合、システム上の承認者はシステム運用の効率性から形式的設定になっている場合があるため、実際の職務権限規定上の承認者と同一であることを確認する
 - (4) 承認されたものが確実に、タイムリーに会計処理されているかどうかの確認

⑤文書化のリスク

◇文書化を実施するうえで通常よくあるリスクとして考えられることは、以下のような事項である。

- (1) 文書化が基準の適用時期に間に合わなかった。
- (2) 文書化が遅れ、内部統制の不備の発見が遅れた結果、不備が改善できなかった。
- (3) 文書化のコストが予想以上にかかってしまった。
- (4) 監査の段階で監査人から文書化範囲の合意が得られず、今からでは文書化が間に合わない事態となった。
- (5) 文書化内容について、各担当者によって品質のバラツキがあり、重要なリスクやコントロールが文書化されていない。
- (6) 海外子会社の文書化の内容が基準に合っていなかった。文書化が間に合わなかった。
- (7) 文書化の方法について、監査人から妥当と認められなかった。
- (8) 統制についての文書化が十分に行われていなかった。
- (9) 必要以上の範囲の文書化をしてしまった。文書化が詳細すぎた。
- (10) 文書化を全面的にアウトソース (外部委託) したため、社内に文書化のノウハウが蓄積されず、文書を自社でメンテナンス (維持) できない。
- (11) 内部統制の不備を是正したが、その是正措置を適切に文書化していなかった。
- (12) 業務系のプロセスは文書化したが、肝心の決算手続を十分に文書化していなかった。定型的なプロセスは文書化したが、非定型的なプロセスや判断・見積りに関するプロセスを文書化していなかった。

⑥文書化リスクの回避策

◇前述のリスクを防ぐためには、以下のポイントに留意する必要がある。

(1) 経営者の重要性の理解とリーダーシップ

文書化を進めるにあたり、経営者が内部統制の文書化PJの重要性を認知し、経営者自ら社内に全社PJとして認識させることは、PJの成功のためもっとも重要である。さらに、経営者が、この機会に内部統制の不備を全て洗い出し、改善をするという方針や姿勢を示すことが必要であり、このことが、全社として内部統制の不備を隠すことなく、適切に不備を発見し改善していくことにつながる。

(2) 適切なPJ体制の構築

文書化PJは、全社・全グループを対象としたPJであるため、PJのコアメンバーに適切な人材を配置することが重要である。コアメンバーの人材要件としては、業務に広く精通していること、経理・会計・監査・内部統制に関して知識・経験を有すること、社内や関係会社の人材をよく知り折衝や調整ができること、情報システムやIT統制に精通していること、などが考えられる。

(3) 社内人材の育成

文書化PJを、自社において主体的に進めることにより、社内人材を育成していく必要がある。

文書化・評価は一度行って終わるものではなく、今後も継続的にメンテナンス（維持）していく必要がある。できるだけ多くの人材が文書化業務に携わり、文書化方法、リスクとコントロールについて、この機会に理解することが重要である。

(4) 社内協力体制の構築

文書化PJは全社PJであり、多くの部門の協力を得なければならない。PJのコアメンバーは、早期にPJ実施計画を立案し、具体的に、どの期間に、どのようなスキルを持つ人を何名 配置してほしいかを明確に伝える必要がある。

(5) 早期着手

通常は、PJ着手から本格的な展開までに、約3ヶ月程度の計画フェーズを行うケースが多く、この中で、実施範囲・実施方法・必要コスト・工数を算出し、PJ計画書にマネジメントの承認を得る手続きがとられる。

さらに、ただ文書化するだけでなく、発見された不備改善には時間を要するケースも少なくない。

(6) プロジェクトマネジメント

文書化PJは多くの場合、2年間程度続き、また、文書化の対象も海外を含めた関係会社、情報部門等を含めた様々な部門を巻き込んだものとなる。そのため、PJ計画の立案、進捗管理、マネジメントへの報告、コスト管理、ミーティング議事録の作成、成果物のレビュー・保管などのプロジェクト管理は、非常に重要なものとなる。

(7) 監査人とのコミュニケーション

最初の段階で文書化には時間を要するため、監査人と文書化範囲について意見交換を実施しないと、内部統制監査の本番時に文書化範囲が足りない指摘されても対応することば困難である。

(8) パイロットアプローチとレビューの重要性

文書化を、均質かつ高品質なものとするためには、文書化の作業を全文書化担当者で一斉に行うのではなく、まず、標準的なプロセス等を選定してパイロット標準版文書を作成し、それを参考に各文書化担当者が文書化を実施することが有効である。作成される文書の量は膨大であるため、一度、作成した文書をレビューし、修正するのには、多大な労力を必要とされるからである。パイロット文書において、文書化に含められるべき要件、リスク等を十分に確認し、文書化のレベルを定めること、さらに、あるべきコントロールを定め、パイロット文書で現状のコントロールとのギャップを明示することは、それを参考にして、作業する文書化担当者の文書の均質化および高品質化につながる。

⑦文書化PJの進め方／集中方式か分散方式か

(1) 集中記述方式と分散記述方式

- ◇一般に、既存の業務プロセスに係る内部統制の文書化の成果物としては、「業務記述書、フローチャート、RCM」が必要になる。この3点セットを文書化していく方式として、集中記述方式か、分散記述方式かを検討することが必要である。
- ◇集中記述方式とは、内部統制の記述をPJのコアメンバーが主にヒヤリング方式により作成することを指す。
- ◇分散記述方式とは、文書化作業を、関連する各部署に可能な限り依頼する方式である。

(2) 集中記述方式のメリット・デメリット

- ◇メリット
 - 場合によっては、詳細な業務記述書を作成しないことができる。
 - フローチャートやリスクコントロールマトリクスの作成に集中できる。
 - PJチームに文書化のノウハウが蓄積され、学習曲線が強く働く。したがって作業が効果的・効率的に実施される。
 - 文書化の品質が一定レベルに保たれる。成果物の見栄えも良く、形式が整えられる。
 - 進捗管理を行いやすい。文書化の際に生じる問題点もメンバー間で即座に共有され是正される。
- ◇デメリット
 - 基本的にヒヤリングにより文書化を行うので、聞き間違いや聞き手の思い込みが混入する。または、既存の内部統制の文書化に「あるべき論」が混入する。したがって、ウオークスルー等でより多くの修正が必要となる。
 - 業務記述書を作成しない場合に、内部統制のテストの実施手順（テストプログラム）を策定するのが難しい。フローチャートとRCMだけでは情報が不足するので、テストを行う前に、更に詳細なヒヤリング作業が必要となる。
 - できあがった文書に対して、実務の責任者や担当者がオーナー意識を保てない。したがって、文書化後の文書の維持管理が難しくなる。また、内部統制の改善についても意識が希薄となる。

(3) 分散記述方式のメリット・デメリット

- ◇一方、分散記述方式のメリットとデメリットは、集中記述方式とまったく逆となる。
- ◇分散記述方式の場合には、多くの人員が実際の文書化作業に従事することになるので、プロジェクトの進捗管理と成果物の品質管理に大変な苦勞を伴うことになる。

(4) 集中記述方式と分散記述方式の折衷案

- ◇たとえば、フローチャートについては、できるだけ担当者を固定する、販売会社が多数ある場合には販売プロセスの専門チーム、工場が多数ある場合には、工場の購買プロセスや生産管理プロセスの専門チームを配置しながら、学習曲線を強く働かせる等の工夫もできる。
- ◇どちらの方式を重視するとしても、デメリットが極端に顕在化しないように、先手を打ちながらPJを進める必要がある。

⑧文書化PJの進め方／パイロットアプローチ

- ◇前述したとおり、既存の内部統制を文書化するには、最初にパイロット（導入）としてプロトタイプ（標準版）を作成することが一般的に行われる。重要な子会社等が複数ある場合には、最終的には、一式すべてのプロトタイプを作成することが理想であるが、最初からすべてを作成することは、なかなか困難であると言わざるを得ない。
- ◇プロトタイプは、リスクとコントロールについての標準的なテンプレートとしての役割が期待されているので、他の拠点等で多くを参照できる標準化された共通的なプロセスを有する場合には、その利用価値は高いことになる。当然に、利用価値の高いプロセスほど、早めの着手が望まれる。
- ◇作成しなければならない文書の種類から考えると、全社的統制、ITの全般統制、および業務プロセス統制のそれぞれにプロトタイプが必要になる。

3. 文書化の「コツと基礎知識」があれば文書化ソフトの機能も活かされる

①文書化ソフトの長所と短所

◇長所

- (1) 文書化3点セットが連動して作成できる。
- (2) 文書化3点セットのフォーマットが決まっており、必要事項を入力するだけで作成が容易である。
- (3) システム仕様にもよるが、300万円以上相当のソフトの場合、基本的なビジネスモデルを備えているため入力項目を判断しながら、選択により業務プロセスのリスク及びリスクコントロールの設定が可能である。
- (4) ビジネスサイクル、業務プロセス、プロセスオーナー、リスクコントロール名などのコード化機能を活用することにより、検索機能を利用して任意の情報検索が可能である。
- (5) 内部統制の運用段階になれば、有効性の証明のためにテストデータを記録として蓄積する必要があるが、リスクコントロール毎に、これらの記録がシステム上に蓄積されるため、トランザクションデータの処理機能により、内部統制の運用段階の管理が容易になる。
- (6) 一度設定し、入力したリスクコントロール等の対策事項は、プルダウンメニュー等により呼び出しが可能であり、水平展開で他の業務プロセスの設定を行う場合、これらの情報が活用できるため、同類の新規作成作業が容易となる。
- (7) 内部統制以外の経営管理サブシステムとの連携システムを構築すれば、ERMシステムとして効果的な、マネジメントシステムが構成できる。

◇短所

- (1) システム構築のためにある程度のコスト予算が必要となる。(300～1000万円)
- (2) 文書化3点セットのフォーマットが決まっており、システムの選択によっては、適正なリスクコントロールの設定ができないため、内部統制の有効性が確保できないことがある。
- (3) 中途半端なシステム仕様の場合、基本的なビジネスモデルが不十分であり、別途リスクコントロール情報、アサーション情報などを調査して補わなければならないものもある。

この場合「テンプレート」として、別途商品の紹介があるが、コストは追加となる。(300～500万円)

- (4) ビジネスサイクル、業務プロセス、プロセスオーナー、リスクコントロール名などのコード化機能の自由度が低いシステムの場合、導入企業の業務プロセス、組織事情などに柔軟に対応できないため、パッケージソフトのシステムにあわせて内部統制システムを構築しなければならない不合理が発生する。
- (5) 内部統制の運用段階に対応して、記録の蓄積ができないシステムもあり、大量のデータ処理がタイムリーにできる機能を活用したITシステム本来の特徴が発揮できない。

文書化作成機能だけのシステムの場合は、導入時の目的、採算性などを慎重に検討しなければならない。

- (6) 文書化総合ソフトと称して、財務報告の有効性、信頼性確保とは直接寄与しないような(間接的には貢献することはあるが)機能を保有したシステムの紹介があるが、「文書化のポイント及び問題点」を十分認識した上で適正なシステムであるかどうかを判定し、導入可否を判断しなければならない。

②文書化ソフトの短所を補完するための対策

- (1) ビジネスモデル、業務プロセスモデル、リスクコントロール情報を補うために、別途情報を調査し、補足する必要がある。→日本公認会計士協会など
- (2) 全社統制は一度設定すればほぼ完成であるが、業務処理統制は継続的に改善しなければならない要素があり、文書化3点セットの内、特にRCMの作成機能に優れたソフトを導入することがポイントである。
- (3) RCMの設定の中で、以下の事項が設定、補完できる機能又はカスタマイズ可能性の検討する必要がある。
 - ◇5W1Hの設定と検索
 - ◇文書化3点セット相互間の連携機能
 - ◇リスクの定量評価又は相対評価
 - ◇リスク／リスクコントロール／アサーション間の照合、対比
 - ◇リスクコントロールの分類(キーコントロールの抽出又は設定、予防的／発見的、システムの／人的等)
 - ◇モニタリングの方法、頻度などの記述
 - ◇ウォークスルーの方法、運用段階のテスト方法、自己点検方法
 - ◇リスクコントロールの補完策、代替策の設定、記載(モニタリング、テスト、現物確認、承認など)
- (4) パイロットモデルへの導入後、全社展開へ段階的に進める
- (5) 集中記述方式でコアメンバーが文書化ソフトをパイロットモデル等に適用し、ソフトのカスタマイズも含めて検討の後、分散記述で全社展開する段階的な進め方が必要である。