

株式会社 AA 殿

内部統制の構築についてのご提案
～全社的な内部統制構築支援の場合～

平成2x年x月

特定非営利活動法人 東京ITコーディネータ

はじめに

ご承知の通り、内部統制への対応につきましては、「会社法」の大会社、そして「金融商品取引法」の対象となる上場会社におきまして、その整備と運用の有効性確保が最優先課題になっております。しかし、その整備方法やレベルは一律的なものではなく、各企業を取り巻く環境、事業特性、規模等を経営者が判断して取組むことになっており、その対応が難しくなっております。

私共は、先ず最初に貴社の現況を十分に理解し、「最小の構築負荷で最大の内部統制効果」を獲得するために、これまでのマネジメントシステム構築のノウハウ等も駆使して、ご期待に添えたいと考えております。

「全社的な内部統制(全般統制)」の構築方法につきましては、一般にはチェックリストを作成して評価しますが、私共はリスクアプローチを基軸に、全体を俯瞰しながら「早急にやるべきこと」を優先的に対応し、順次取組むべき課題に対処していく優先付けを重視します。

また、「業務プロセスに係る内部統制」と、「IT統制」のインタフェイスについても、「全体整合」の視点から積極的に検討して参りますので、是非、弊社へのご用命を賜りたく宜しくお願い申し上げます。

目次

- 1.内部統制構築の基本的な取り組み方について
- 2.弊社の支援範囲の考え方について
- 3.「全社的な内部統制」の支援範囲
- 4.「全社的な内部統制」の進め方
- 5.「全社的な内部統制」の成果物
- 6.「全社的な内部統制」の構築ポイント
 - 6.1 チェックリストによる効率的な検討
 - 6.2 体系的なリスクアプローチ
 - 6.3 効率的な規程等の整備
- 7.プロジェクト管理の支援について
 - 7.1 内部統制構築プロジェクトの体制例
 - 7.2 内部統制の構成と構築支援担当
 - 7.3 内部統制構築の作業例
- 8.構築スケジュール

1. 内部統制構築の基本的な取り組み方について

■ 貴社へのコンサルティングにあたり、基本的な考え方を次の通りとし、効率的・効果的に支援させていただきます。

1. J-SOXへの対応の優先

内部統制の4つの目的のうち、金融商品取引法で求めている「**財務報告の信頼性確保**」を第一優先で取り組みます。残りの3つの目的については、リスクに応じてその取組を検討致します。

2. 公正妥当と認められる基準への準拠

内部統制の基本フレームワークとして、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」(以下、**実施基準**)に準拠して推進させていただきます。

また、必要に応じて、**COBITforSOX**、経済産業省のシステム管理基準追補版及び追加付録(以下、**IT統制ガイダンス**)を参照して、不足分を補強致します。

3. 貴社の仕組みや資産の有効活用

形式的に作業を推進するのではなく、**貴社において既に確立されている内部統制の仕組みや規程**等を十分に活かして、全社的に効率的に推進することを目指します。

2. 弊社の支援範囲の考え方について

■ 担当させていただく支援作業の範囲と役割を次の通りと認識しております。

1. 「全社的な内部統制（以下、**全社統制**）」をできるだけ前倒しで構築することを目標に支援すること

2. 内部統制構築の**プロジェクト管理**に関して、積極的に適切なアドバイスを行なって、プロジェクト全体をスムーズに進捗させるよう支援すること

■ 本プロジェクトを成功させるためには、例えば、次の事項について課題が発生した場合には、その解決に向けて双方が努力する必要があると認識しております。

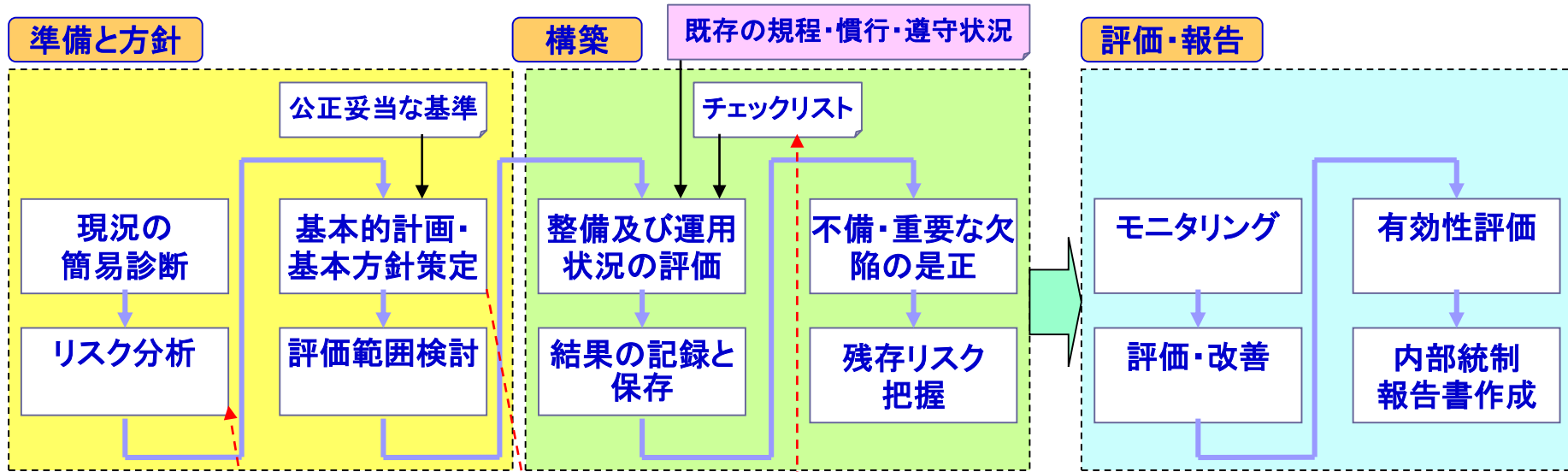
1. 貴社**経営トップ**のご理解とリーダーシップの発揮

2. プロジェクト体制の早期確立と事務局主導への**全社的な協力体制**

3. **プロジェクトメンバー**の役割の明確化と責任の遂行

3. 「全社的な内部統制」の支援範囲

■ 全社的な内部統制(全社統制)の構築支援の全体像は次の通りです。



- 【全社的なリスク例】
- ・財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の異常な変動
 - ・特定の取引先・製品・技術等への依存
 - ・特有の法的規制・取引慣行・経営方針、重要な訴訟事件等の発生
 - ・経営者個人への依存

- 【内部統制方針・計画】
- ・内部統制方針・原則、範囲および水準
 - ・経営者以下の責任者、全社的な管理体制
 - ・構築の手順・日程
 - ・個々の手続に参与する人員、編成、それらの教育・訓練方法

1. 統制環境
 - ① 誠実性及び倫理観
 - ② 経営者の意向及び姿勢
 - ③ 経営方針及び経営戦略
 - ④ 取締役会・監査役会等の有する機能
 - ⑤ 組織構造及び慣行
 - ⑥ 権限及び職責
 - ⑦ 人的資源に対する方針と管理
2. リスクの評価と対応
 - ① リスクの評価
 - ② リスクへの対応
3. 統制活動
4. 情報と伝達
 - ① 情報の識別・信頼性把握
 - ② 内部伝達と外部伝達
5. モニタリング
 - ① 日常モニタリング
 - ② 独立的評価
 - ③ 評価プロセス
 - ④ 問題についての報告
6. ITへの対応
 - ① IT環境への対応
 - ② ITの利用及び統制

4. 「全社的な内部統制」の進め方

■全社的な内部統制(全社統制)の構築(再整備及び強化)の進め方は、例えば別表の通りであるが、その構築スケジュールは内部統制状況によって異なるので、現状評価後に調整が必要です。⇒「全社統制構築計画」参照。

1.全社レベルのリスクを評価する

リスクを整理し、全社レベルのリスクが財務報告に与える影響を評価する。

2.全社統制の現状を評価する

内部統制の6基本的要素について、チェックリストによって簡易診断する。

3.全社統制の評価範囲を検討する

原則として連結ベースで、子会社、持分法適用の関連会社、在外子会社、等全ての事業拠点について評価し、委託業務も評価範囲に含める。

4.全社統制の整備・運用状況を評価する

実施基準の参考1をベースにした6基本的要素について、チェックリストに基づいた評価を行い、必要な全社的な規程や手続を整備し、運用に供する。

5.全社統制を改善・是正し、その結果を報告する

整備された全社的な内部統制が、確実に運用されているかを評価し、「不備や重要な欠陥」が発見された場合は、これを速やかに是正する。

また、これらの一連の活動の記録を作成し、保存する体制を確立する。

全社統制構築計画

	フェーズ	作業項目	作業内容	日	回
1	PJ準備	内部統制の枠組み全体のイメージ合わせ	プロジェクトの目標範囲、体制・担当・役割	0.5	1
2	基本方針	内部統制基本方針の検討	会社法の要求事項とJ-SOXへの対応	0.5	
3	現状簡易診断	内部統制のレベル診断	簡易チェックリストとヒアリング	0.5	2
4	内部統制前提整理	事業概要とコア業務・勘定科目	コア業務プロセスと関連勘定科目	0.5	
5	リスク分析	リスクの整理と評価	リスクのリストアップと体系的分類	1.0	3
6	基本計画	内部統制の基本計画	基本方針、組織体制	0.5	4
7		社内規程棚卸、組織慣行の明文化	倫理規定・行動規範、職務分掌・職務権限	0.5	
8	評価範囲	対象範囲の検討	連結、関連会社、委託先、主要業務プロセス	0.5	5
		監査法人との調整	基本フレームワークの確認		
9	内部統制整備と検証	全社統制チェックリスによる整備と検証	規程の体系と整備、その検証方法	0.5	
10		既存規程の内容確認と改訂の必要性検討	意思決定プロセス、稟議制度、委託先管理	?	?
11		新規規程マニュアルの整備の必要性	具体的作成？とレビュー		
12		内部統制マニュアル作成検討	マニュアル体系、文書化	2.0	6
13		内部通報制度検討	社内外の仕組み、規程・マニュアル化のレビュー		7
14		全社統制チェックリスト	自己点検チェックリスト、内部監査チェックリスト	1.0	8
15		成果物レビュー	貴社成果物検討、委託先評価	2.0	9
		監査法人との調整	パイロット終了後、全社展開前		10
16	内部統制運用と検証	社内周知のための教育		?	?
17		全社統制チェックリストによる運用と検証	運用と検証	?	?
18		モニタリング・内部監査・改善	内部監査実施と改善活動、内部監査人育成	1.0	11
19		有効性評価・内部統制報告書作成	経営者による有効性評価	1.0	12
20	共通・その他	業務処理インタフェイス	パイロット部門・リスク分析・文書化、EUC	7	13
21		IT全般統制インタフェイス	IT戦略・方針・計画、IT部門規程、セキュリティ		~
22		PJ全体計画と横展開管理	拠点別取扱い、進捗管理、標準化・整合性調整		20

5. 「全社的な内部統制」の成果物例

基本的要素	関連諸規程と整備例	運用の記録例
□統制環境	社是・社訓、経営理念 倫理規定・行動指針、コンプライアンス規定 経営戦略、経営方針、経営計画(長期・中期) 経理方針・財務報告作成方針、経理規定 人事方針・人材育成方針、就業規則 社内組織規定、委員会規程、社内組織 職務分掌・権限規定、稟議規程 取締役会規定、監査役規定、経営会議規程 個人情報保護、著作権規程	社長講話等周知活動記録 年度別・部門別予算・事業計画策定 経営方針書・計画書の周知記録 経理人材配置 人材育成記録 取締役会議事録 監査役会議事録
□リスクの評価と対応	リスク規定(評価)	リスク識別・評価結果 リスク対応計画と実施記録
□統制活動	リスク規程(対応) 業務記述書、業務フロー、RCM 改善／是正実施管理規程	リスク対策責任者任命 リスク対策進捗管理報告 RCM、テスト計画・テスト報告 改善／是正計画・実施報告書
□情報と伝達	社内情報伝達・共有体制 グループウェア利用マニュアル 内部／外部通報規程	グループウェア利用申請書 グループウェア等運用記録 内部／外部通報記録
□モニタリング	取締役会規程・監査役会規程 内部監査規程 内部監査チェックリスト 改善／是正実施管理規程	各種議事録 内部監査チェックリスト(回答) 内部監査報告書 改善／是正計画・実施報告書
□ITへの対応	IT戦略・IT方針・IT計画 情報セキュリティ規程、安全管理規程 IT部門規程(開発・保守・運用)、IT利用規程 リスク規程(IT対応)	IT環境資産台帳 IT変更申請記録 IT運用記録、 アクセス記録

チェックリストサンプル

全社的な内部統制の現況把握のためのチェックリスト

回答者
作成日

全社的な内部統制に関連する設問	回答		備考、補足説明
	①	②	特に②を選択した時の理由
7.組織構造			
<input type="checkbox"/> 組織は、組織図等で明確になっているか	はい	いいえ	
<input type="checkbox"/> 組織は、規模や業務内容に見合っており適切か	はい	いいえ	
<input type="checkbox"/> 会社の経理機構・会計単位、予算単位は集権的か	はい	いいえ	

最近、合併又は企

会社の経営に重要

8.職務分掌及び職務

職務分掌規程及び

職務分掌規程及び

部門間のコミュニケ

業務手続について

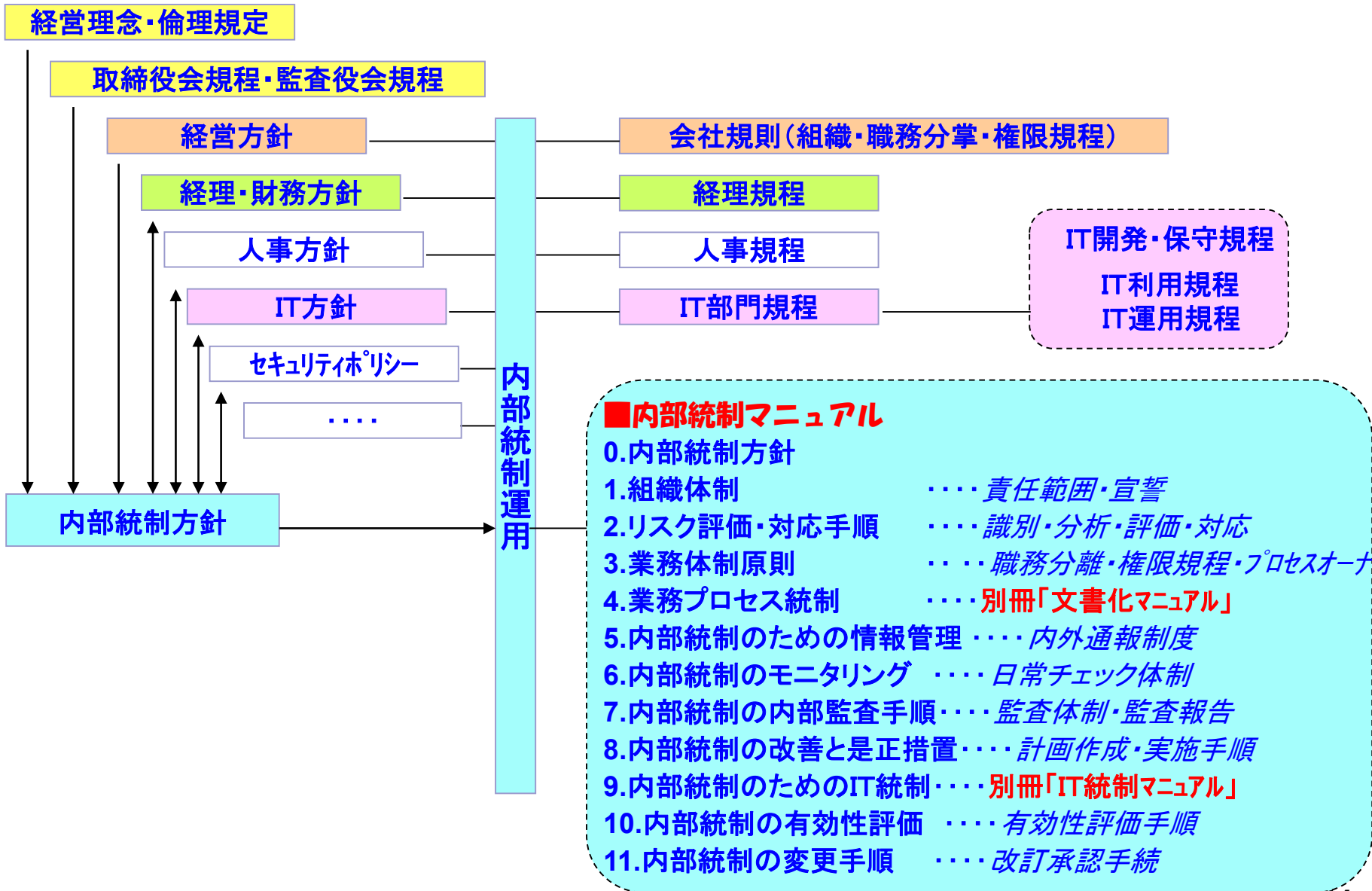
9.人事に関する方針

全社的な内部統制の整備のための評価チェックリスト（1）

作成者
作成日

分類	評価項目	整備状況と運用状況の評価		③貴社における統制状況の評価	④運用確認、検証テストの要否
1.統制環境		①明文化された規程やルールが有りますか ●：新規に整備要	②運用の証拠としてどんな記録がありますか ●：記録・保管不十分		
(1) 誠実性・倫理観	<input type="checkbox"/> 適切な 経営理念や倫理規程 に基づき、社内の制度が設計・運用されているか <input type="checkbox"/> 原則を 逸脱した行動 が発見された場合、適切に 是正 が行われるようになっているか	・「行動規範」 ・「就業規則」による罰則適用	・毎年の「誓約書」提出 ・人事発令(罰則) ・行動規範の定期的見直し	○	<input type="checkbox"/> 違反原因への対応手順の確認
(2) 経営者の意向・姿勢	<input type="checkbox"/> 経営者は、 信頼性のある財務報告を重視 しているか <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 経営者は、 適切な会計処理の原則 を選択しているか <input type="checkbox"/> 会計上の見積り等を決定する際には、 客観的な実施過程 を保持しているか	●財務報告方針 ・「経理規程」	●会計処理検討資料(未整理)	△	<input type="checkbox"/> 会計上の見積り等の決定手順の確認
(3) 経営方針・経営戦略	<input type="checkbox"/> 経営方針や経営戦略、予算や事業計画は明確にされているか <input type="checkbox"/> それらは組織内に周知されているか	・「年度経営方針」 ・「年度事業計画」	・年度初めに社長訓示 ・Webで示達	○	・一般社員の理解度確認

内部統制マニュアルの作成例



6. 「全社的な内部統制」の構築ポイント

■ チェックリストにより効率的に進める ⇒6.1参照

全社統制については、チェックリストを使用して、①現況の簡易診断、②整備状況の評価、③自己点検、④内部監査へと多目的に活用することを考えると良い。チェック項目は、実施基準の参考1をベースに、状況に合わせて適宜変更して作成する。

■ 体系的にリスクにアプローチする ⇒6.2参照

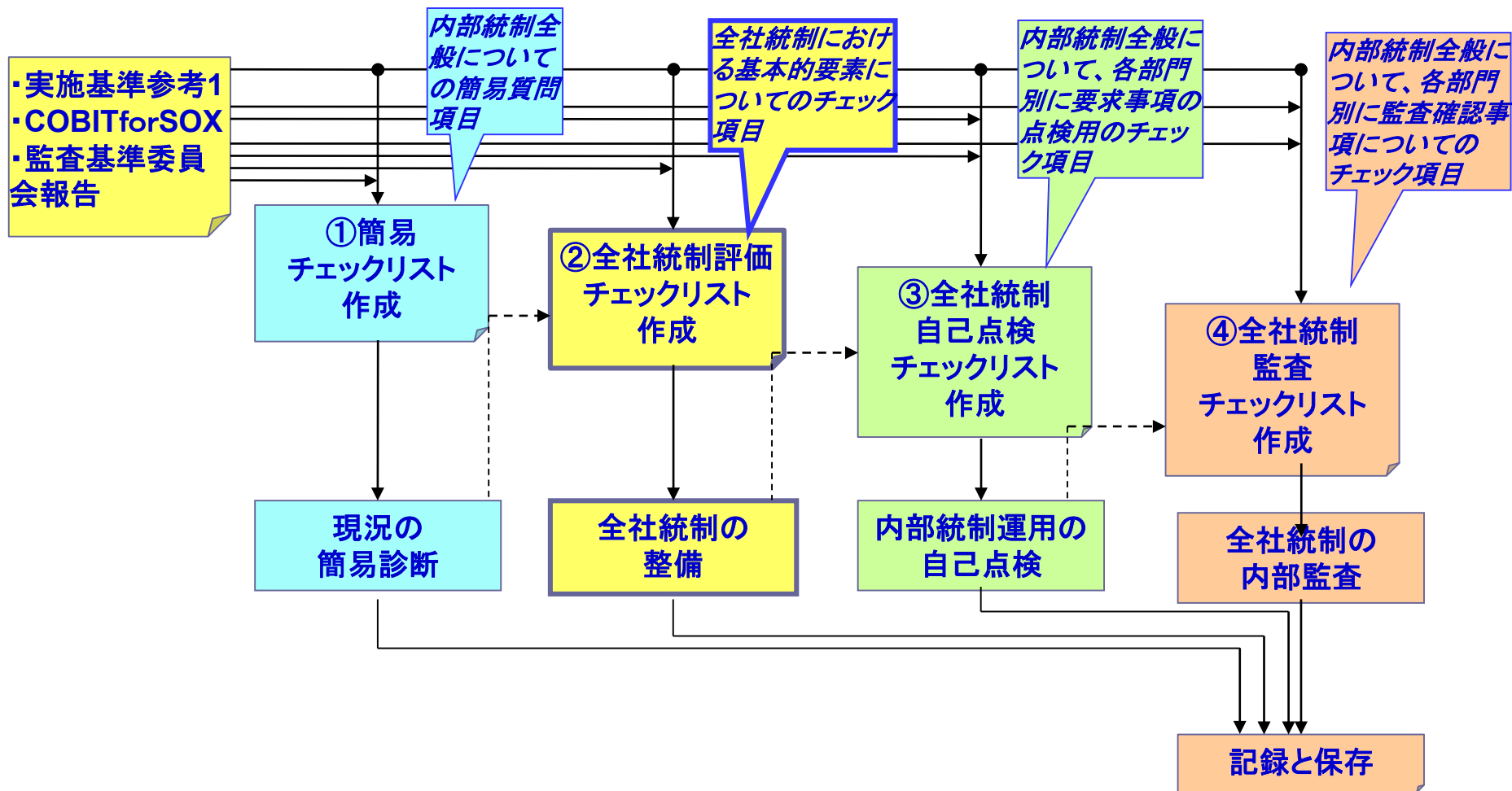
「財務報告の信頼性確保」を目的とした内部統制を効率的に構築するためには、重要性の判断基準となるリスクの識別と評価がポイントになる。リスクは企業状況により、また環境変化によって変動するので、定期的な見直しが必要になる。リスク評価と対応についての手順の確立は必須となる。

■ 効率的に規程等を整備する ⇒6.3参照

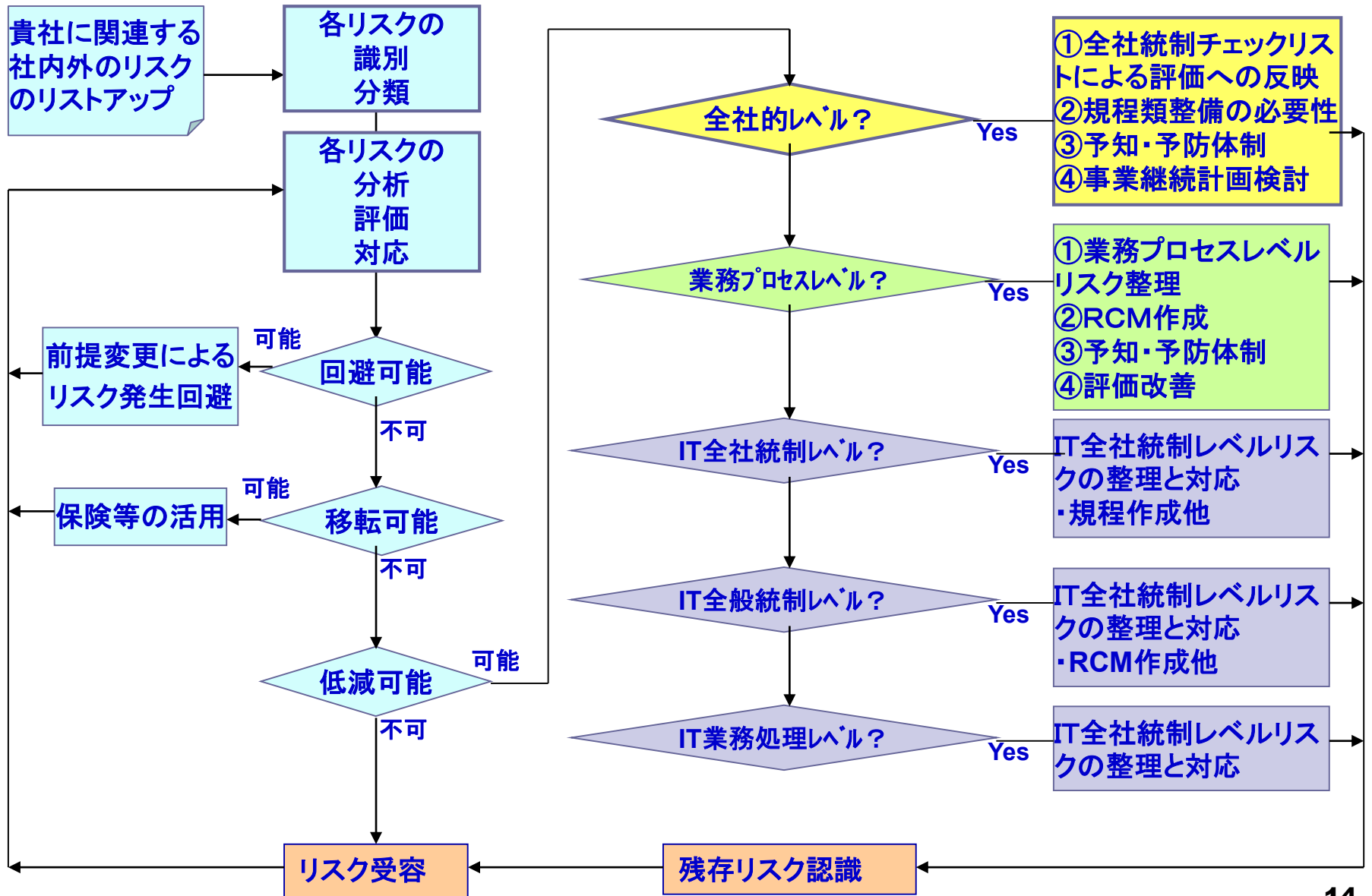
どんな規程を整備すべきかは、企業の状況によって異なる。従って、既存の規程の改訂等に対応することを含め、本当に必要なものを絞り込むこと、体系的に統合すること、が効率的である。

6.1 チェックリストによる効率的な検討

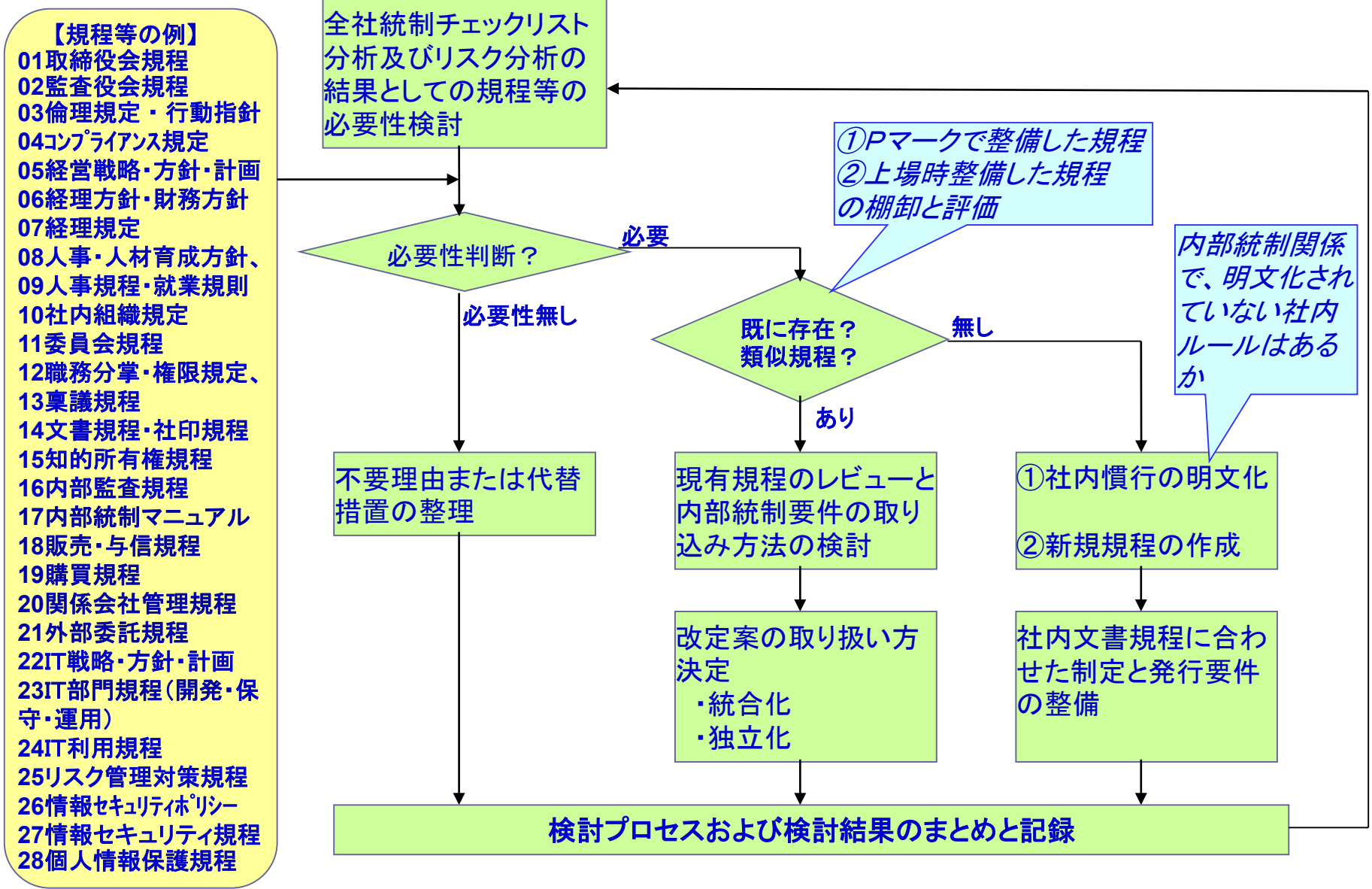
実施基準案から作成するチェックリストは、下記の通り多目的に活用します。



6.2 体系的なリスクアプローチ



6.3 効率的な規程等の整備

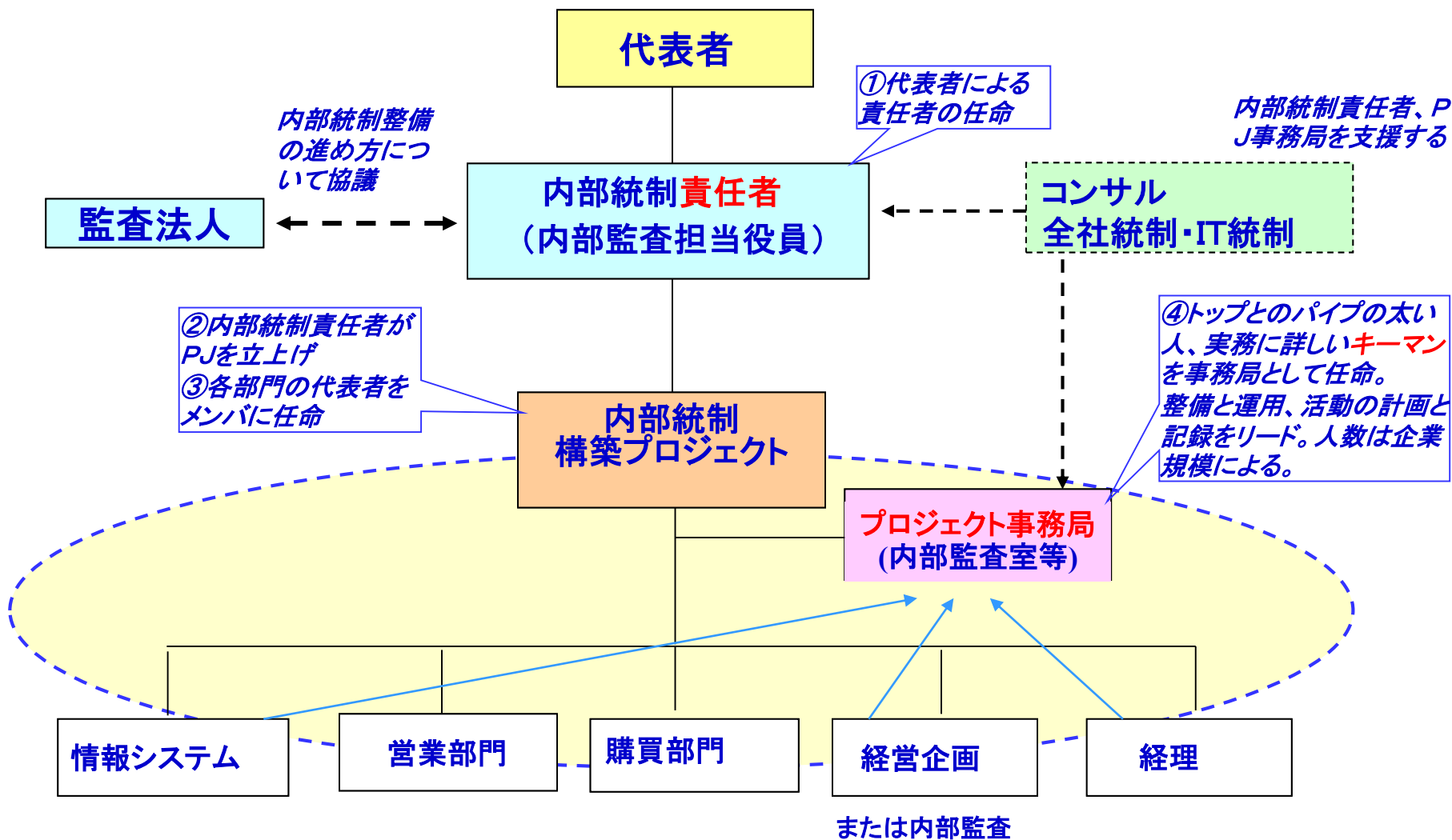


7. プロジェクト管理の支援について

貴社の内部統制構築のプロジェクト管理を次の点に留意して支援させていただきます。

1. プロジェクトの円滑な立上げと事務局体制の確立を支援します。
 - ・役割分担の明確化・活動記録、コミュニケーション
 - ・社内協力体制・プロセスオーナー
 - ・「7.1 内部統制構築プロジェクトの体制例」参照
2. 統一的な成果物を目指して標準化等、各分担の間の調整を支援します。
 - ・インターフェイスの積極的調整
 - ・成果物ドキュメントの標準化
 - ・「7.2 内部統制の構成と構築支援担当」参照
3. 内部統制構築プロジェクトの全体管理を支援いたします。
 - ・見える管理体制、タスク管理の推進
 - ・「7.3 内部統制構築の作業例(整備・運用フェーズ)」参照
 - ・「7.3 内部統制構築の作業例(評価・報告フェーズ)」参照

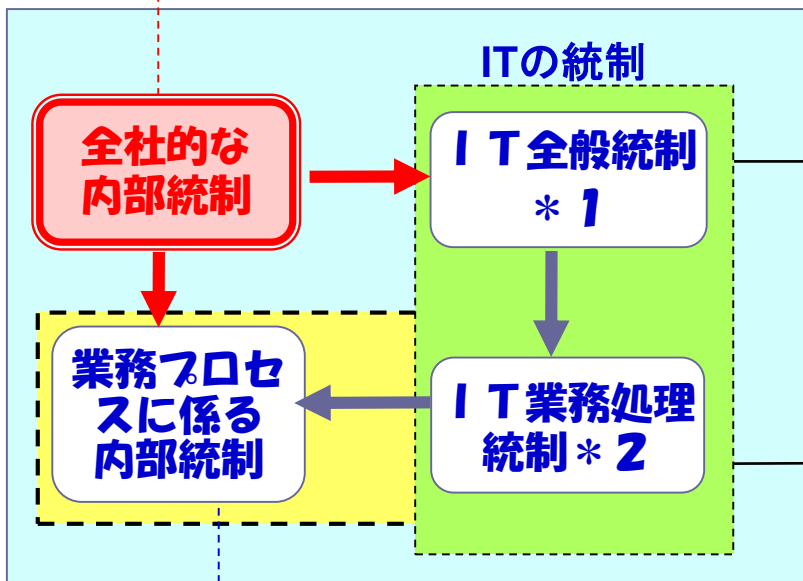
7.1 内部統制構築プロジェクトの体制例



7.2 内部統制の構成と構築支援担当

(IT全社的統制) IT基盤共通

- 全社的な内部統制例
- ・全社的な「会計方針及び財務方針」
 - ・「組織の構築及び運用」等に関する経営判断
 - ・経営レベルにおける「意思決定のプロセス」
- ⇒業務プロセス統制への影響を評価



- 業務プロセスに係る内部統制例
- ・評価対象範囲内の業務プロセスを分析
 - ・財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす「統制上の要点」を選定
 - ・当該「統制上の要点」について内部統制の基本的要素が機能しているかを評価

IT基盤

- ・ITに関する組織の構成
- ・ITに関する規程、手順書
- ・ハードウェア構成
- ・基本ソフトウェア構成
- ・ネットワーク構成
- ・外部委託の状況

IT基盤単位把握

- ITの開発、保守
- システムの運用・管理
- アクセス管理等の安全性の確保
- 外部委託契約管理

- ITコントロール目標
- 有効性・効率性
 - 準拠性
 - 信頼性
 - 可用性
 - 機密性
 - 維持継続性
- 正当性
完全性
正確性

(組み込まれ、運用されている統制)

- ・入力情報の完全性、正確性、正当性
- ・エラーデータの修正・再処理
- ・マスターデータの正確性が確保
- ・認証・操作範囲限定等のアクセス管理

EUC統制

* 1: 「ITに係る全般統制」の略称
* 2: 「ITに係る業務処理統制」の略称

7.3 内部統制構築の作業例(整備・運用フェーズ)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
実施内容	PJ準備	パイロット部門/パイロット業務 内部統制 設計・文書化	評価・改善	運用 評価・改善	全社展開 準備	全社展開 文書化・運用 評価・改善	内部監査
	プロジェクト内教育		IT部門/IT業務 内部統制構築		IT系システム改善		
成果物例	PJ計画書 現状診断 内部統制方針書 評価範囲検討書	評価チェックリスト 業務フロー 業務記述書 RCM	テスト計画書 テスト報告書 改善計画書 改善報告書	テスト報告書 監査チェックリスト 監査報告書 改善計画書 改善報告書	全社展開計画書	②～④の文書	監査チェックリスト 監査報告書
各部の役割	代表メンバーPJ参加	代表メンバーPJ参加と教育	代表メンバーPJ参加と教育	代表メンバーPJ参加と教育	各部作業	各部作業	各部監査対象
事務局の役割(コンサル支援)	◎初期教育 ◎全体計画作成	◎方法確立	◎方法確立	◎方法確立 ○改善支援	○横展開支援	○横展開支援 ○レビュー	○改善支援
内部監査担当の役割	代表メンバーPJ参加	代表メンバーPJ参加	代表メンバーPJ参加	○内部監査方式確立			○内部監査
監査法人との連携	対象範囲確認	文書化方法確認	文書化品質確認	運用評価方法確認			内部監査要領確認

7.3 内部統制構築の作業例(評価・報告フェーズ)

実施内容	継続的实施	継続的实施	毎期末実施	毎期末実施	毎期監査	毎期報告
	統制活動 モニタリング	統制活動 評価・改善	有効性評価	内部統制 報告	監査法人 監査	内部統制 報告書開示
成果物	実施記録 自己点検チェッ クリスト	監査報告書 監査チェックリ スト	有効性評価 内部統制資料	内部統制報告書 内部統制資料	監査法人監査報告 書	内部統制報告書
各部の 役割	遂行	監査協力				
事務局の 役割	○レビュー	○改善支援	○有効性評価	○報告書等作成		
内部監査 担当の役 割	モニタリング	○有効性評価 支援	○有効性評価支 援	○報告書作成支 援		
監査法人 との連携			内部統制報告書 内部統制資料 の内容構成確認		監査法人監査	監査法人 署名捺印

8. 構築スケジュール

	20xx /4	5	6	7	8	9	10	11	12	20xx /1	2	3	4	5	
★監査人調整 全体計画	プロジェクト発足	★		★	委託先 関連会社	内部監査★	改善・是正 有効性評価	構築作業記録★				内部監査	有効性評価★	報告書作成★	本番スタート
全体統制	← 全体統制 →														
	3	3	3	2	2	1	1	1	1		1	1	1		
業務処理統制	← 業務処理統制 →														
IT統制	現状調査	← IT統制 →													