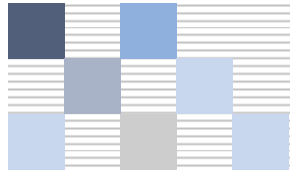


内部統制システム構築 実践セミナー
SOX法対応レベルの擬似診断と対応課題のディスカッション

2006年1月24日

株式会社CDIソリューションズ



CDIソリューションズ(CDI-S)のご紹介

(参考) コーポレートディレクション(CDI)とは

■ 日本をベースとする唯一の独立系経営戦略コンサルティング会社

➤ 米国系コンサルティング会社における豊富な経験を生かし、日本のマネジメントシーンで真に有効なコンサルティング手法を蓄積・開発してきた

- 設 立 : 1986年
- 資本金 : 2億675万円
- 社員数 : 70名
- 顧 客 : 上場会社を中心に約550社

■ 伝統的な戦略系コンサルティングの枠を超え、経営成果を出すコンサルティングを実践

➤ 経営コンサルティング、業務・システムコンサルティング領域から、より実践サイド、実行支援サイドへの深耕

- 組織・人事変革、財務変革、業務、システム改革からBPRの実践、システム導入まで

➤ 周辺のクロスオーバー領域への積極的展開

- 戦略的投資銀行サービス(M&A、倒産会社再建支援、IPO / IRサポート等)
- ベンチャー支援サービス(戦略コンサルティング、資本政策、提携アレンジメント、経営者 / 経営スタッフ派遣)
- 業務・システムコンサルティングサービス (投資効果算定、ERP選定評価、システム部門変革、コンプライアンス/SOX法対応)

CDI ソリューションズ 会社概要

CDI Solutions, Incorporated

- 会社名： 株式会社CDIソリューションズ
- 設立日： 2006年7月
- 本店所在地： 東京都
- 資本金： 2000万円
(株コーポレートディレクション、CAC、ACキャピタルが共同出資)
- 代表取締役： 畠中一浩 (株コーポレートディレクション パートナー)
- 設立目的： CDI のIT関連のコンサルティング実績とSIベンダーのIT分野での開発・運用の実績を融合し、経営的側面から見て、特に投資回収に注力したITコンサルティングを实践する

CDIソリューションズの目的

■ CDIソリューションズは、

- CDIの経営及びIT関連のコンサルティング実績
- SIベンダーのIT分野での開発・運用の実績

を融合し、

- 「経営者」と「現業部門・システム部門」のギャップに対して
- 組織的な橋渡し機能を提供する

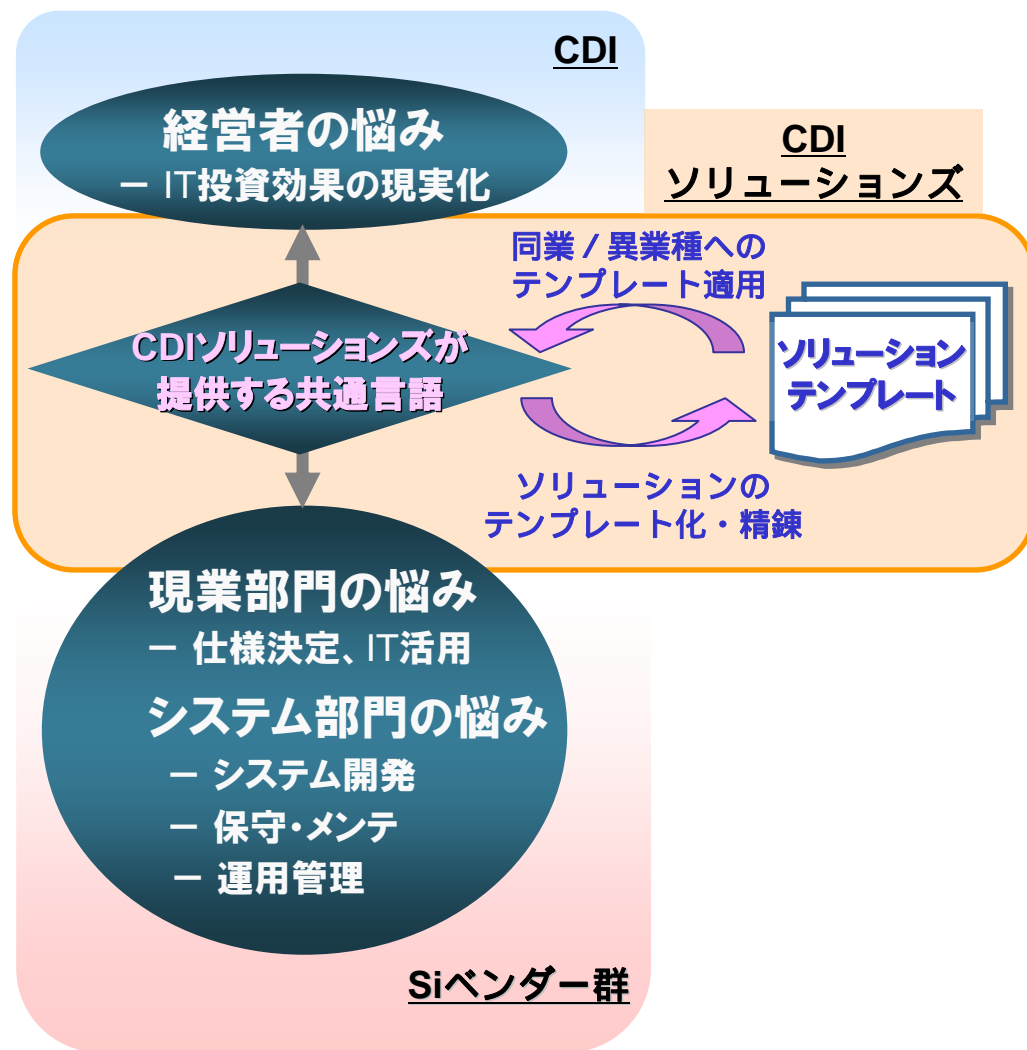
ことにより、

- 「経営的側面」から見て
- 特に投資回収に注力したITコンサルティングを実践する。

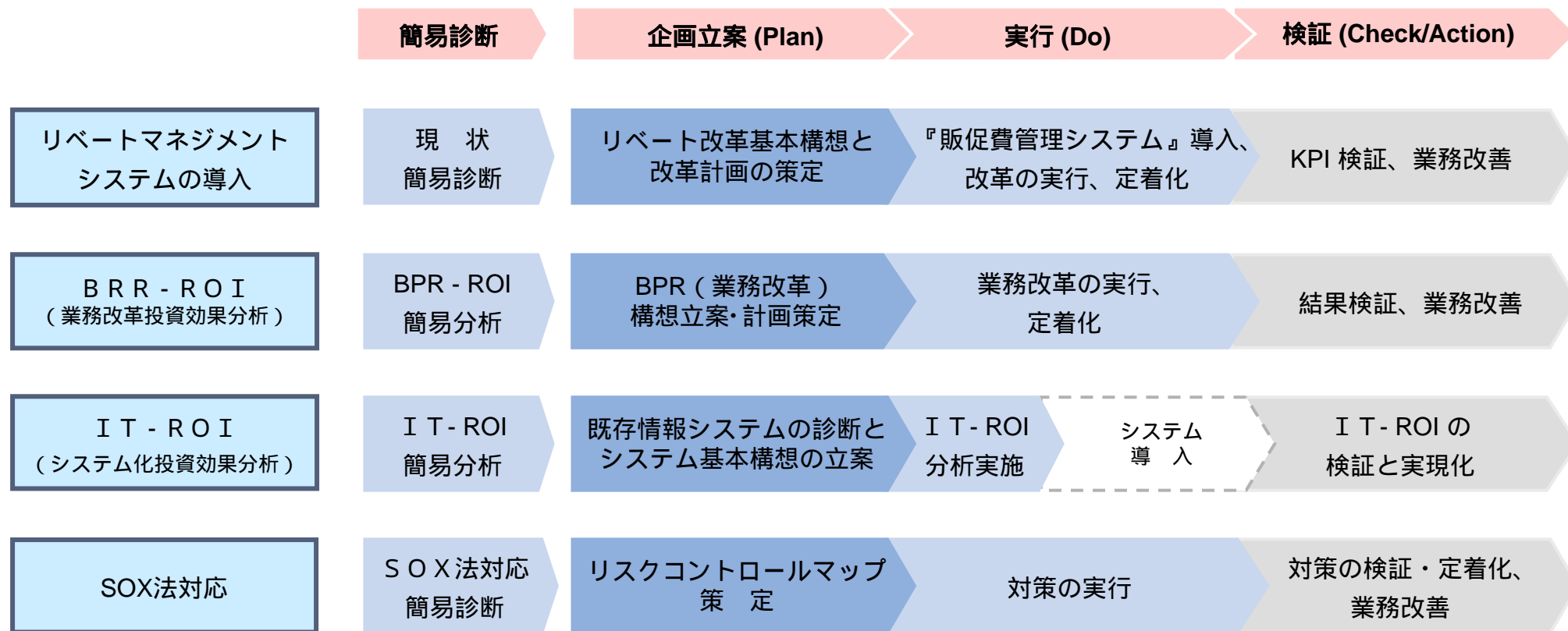
■ また、ソリューションをテンプレート化することによって、顧客に対するコンサルティングサービスを、より効率的・効果的に

- 特に同業他社に対するサービスの横展開時においては

提供することを可能とする。



CDIソリューションズ 主要ソリューションパッケージ案内



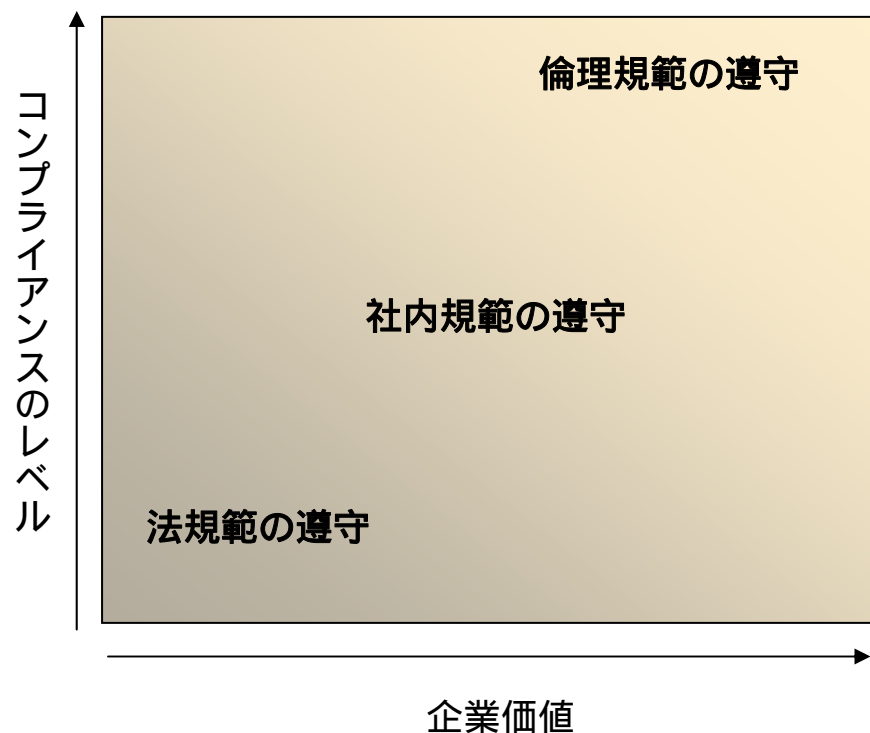
CDIソリューションズは、企画から検証まで、成果を出すためのIT活用のご支援を提供します。特に『販促費管理システム』を活用したレポートマネジメントシステムの導入には、豊富な実績を有しています。また、現場業務の分析改善からコンプライアンス対応といった、ITを活用したIT-ROIの最大化をご支援します。



コンプライアンスの確立と企業価値の向上
- 日本版SOX法対応と内部統制システムの構築 -

内部統制 / コンプライアンスに対するCDI-Sの考え方

- 「コンプライアンス」には幾つかのレベルが存在する。
 - 「‘ must ’ に取り組むべき法令遵守」～「聖人君子たる世界倫理・地球倫理の遵守」
 - 法規範は遵守しなければ企業価値は「下がる」
 - 倫理規範を遵守する（あるいはそれに向けた取り組みを行う）ことにより、初めて企業価値は「上がる」



- **倫理規範の遵守**：「理想的 / 模範的行動」
 - 社会規範、倫理憲章、企業倫理、社是・社訓等の遵守
- **社内規範の遵守**：「リスクマネジメント的行動」
 - 社内規定、業務マニュアルの遵守
- **法規範の遵守**：「合法的行動」
 - 商法、証券取引法、PL法、税法、労働基準法、独占禁止法、環境法、個人情報保護法、**日本版SOX法** 等の遵守

日本版SOX法とは

■ 米国企業改革法（SOX法）を基本として、金融商品取引法の中で、日本版SOX法が施行される。

- 2008年4月1日以降の開始事業年度から適用

■ 内部統制の義務化

- 会社の財務報告について、適切な内部統制および手続きを構築し維持するのは経営者の責任
 - 経営者の個人的な責任が問われる
- 年次報告書に含まれている財務諸表を監査した会社の登録公認会計士が会社の財務報告に関する内部統制及び手続きについての経営者の評価について証明報告書を公表する必要がある
 - 内部統制報告書の作成を義務付け
 - 公認会計士または監査法人の監査証明を義務付け

■ 対象

- 有価証券報告書を発行する企業（主に上場企業）

■ 罰則

- 内部統制報告書に虚偽事項があった場合
 - 5年以下の懲役
 - もしくは 個人では500万円以下の罰金、法人では5億円以下の罰金
 - またはその両方
- 内部統制報告書虚偽による株主損害に対しては、企業が賠償責任を負う

日本版SOX法とは（法令文から抜粋）

■ 3 . 企業内容等開示制度の整備

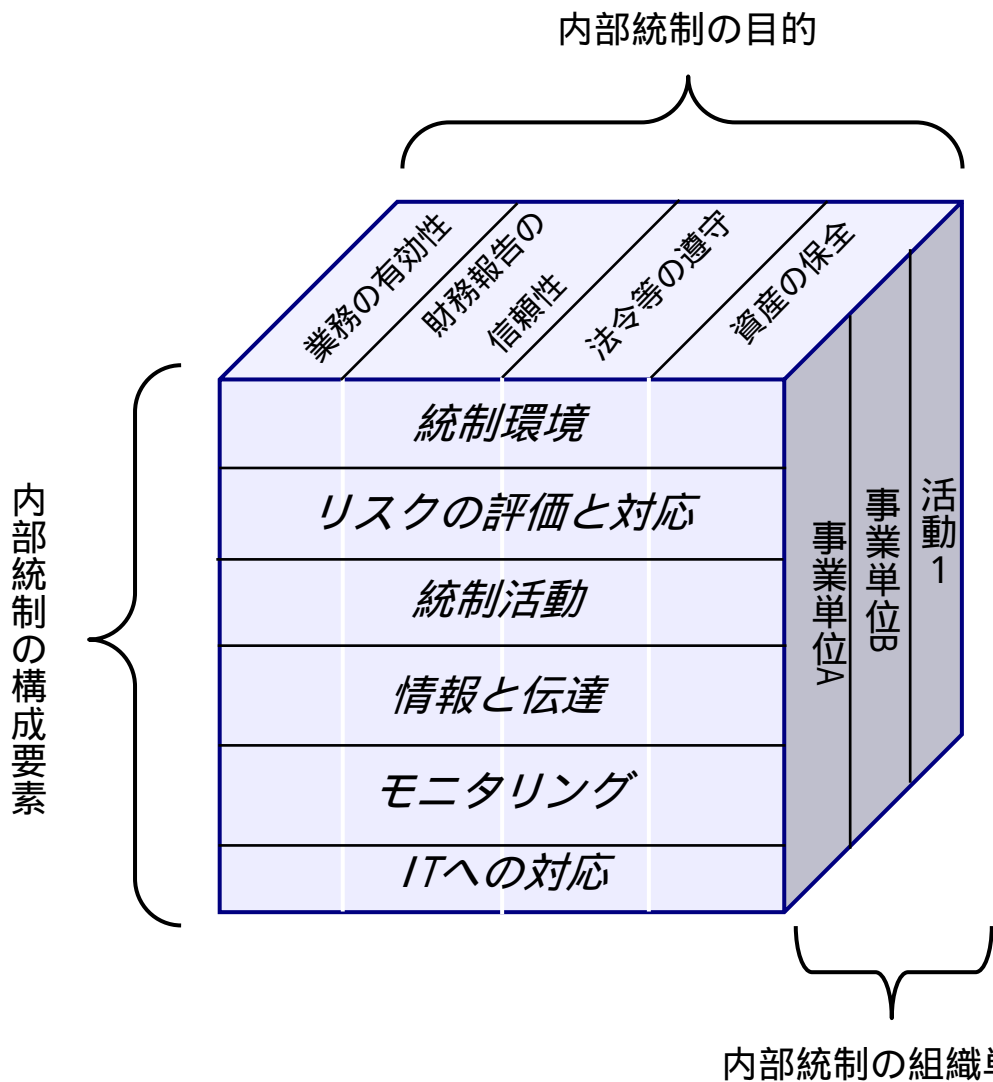
(4) 有価証券報告書の記載内容に係る確認書の提出の義務化有価証券報告書を提出しなければならない会社のうち、金融商品取引所に上場している有価証券の発行者である会社その他の政令で定めるものは、有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正であることを確認した旨を記載した確認書を当該有価証券報告書と併せて内閣総理大臣に提出しなければならないこととする。

（金融商品取引法第24条の4の2関係）

(5) 財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制の評価制度の整備有価証券報告書を提出しなければならない会社のうち、金融商品取引所に上場している有価証券の発行者である会社その他の政令で定めるものは、事業年度ごとに、当該会社の属する企業集団及び当該会社に係る財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要な体制について評価した報告書（内部統制報告書）を有価証券報告書と併せて内閣総理大臣に提出しなければならないこととする。また、内部統制報告書には、公認会計士又は監査法人の監査証明を受けなければならないこととする。

（金融商品取引法第24条の4の4、第193条の2第2項関係）

日本版SOX法とは ~ COSOフレームワーク



■ 6つの基本的要素から構成

統制環境

- 不正や非効率を防ぐのに役立つ業務の方針と手続き、体制を決める

リスクの評価と対応

- 社内のリスクを棚卸して、対応策を決める

統制活動

- 不正を許さない、あるいは業務効率の向上に努めるような企業風土の構築

情報と伝達

- 必要な情報が経営者や社員に適切に伝わる仕組みを作る

モニタリング

- 内部統制が有効に機能しているかどうかを継続的に評価する

ITへの対応

- ITを内部統制の基本的な対応に積極的に使用する

- 業務プロセスレベルの統制は、通常、業務実施部門が決定しているのが多くの日本企業である。
 - 財務報告データの信頼性の確保については、データ発生プロセスを問題とする可能性が高い
- 外部監査人は、被監査会社による内部統制の評価方法の妥当性について間接的に意見表明するに留まっている（ダイレクトレポートの不採用）。
 - 評価方法の妥当性判断は、コントロールが適切に施行されているかを評価することになるので、業務プロセスレベルまで監査されることになる
- 米国SOXに加えて、ITの活用 が加えられている。
 - IT全般統制と業務プロセス統制の有効性の評価が重視される



**主要業務プロセスにおいては、
ITによる統制（コントロール）とモニタリングが必須**

日本版SOX法 ～実施基準公開草案のポイント（CDI-Sの認識）～

■ 内部統制の範囲・レベル

- 具体的な整備・運用は、個々の組織が置かれた環境や事業の特性等によって異なり、すべての組織に適合するものを一律に示すことはできない
- 重要な事業拠点の選定
 - 企業が複数の事業拠点を有する場合には、評価対象とする事業拠点を売上高等の重要性により決定する
 - 基本的には、売上高が用いられるが、企業の置かれた環境や事業の特性によって、異なる指標や追加的な指標を用いることがある。
 - 一定割合は、企業により事業又は業務の特性等が異なることから、一律に示すことは困難であるが、全社的な内部統制の評価が良好であれば、一定割合を例えば、概ね2/3程度とし、重要性の大きい個別の業務プロセスの評価対象への追加を適切に行うことが考えられる。
 - 関連会社は各関連会社が有する財務諸表に対する影響の重要性を別途勘案して評価対象を決定する

■ リスクの評価と対応

- リスクは発生の可能性と影響の大きさからリスクの重要性を見積もり、重要性のあるもののみ対応策を講じる
- 「リスクへの対応費用」 > 「効果」の場合、または、リスクが顕在化した後でも対応が可能な場合、はリスクを受容できる



個々の企業の置かれた状況によって、リスクによる財務報告への影響度合い（どの程度（範囲・厳しさ）までコントロールが必要かが異なるため、個々の会社ごとに必要なレベル設定が必要である。

日本版SOX法 ~ 実施基準公開草案のポイント（CDI-Sの認識）：続き ~

■ IT（情報技術）への対応

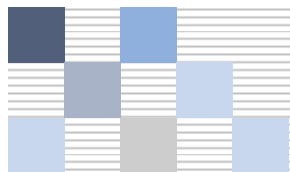
- 業務遂行にITが切り離せない現状から、内部統制の目的達成にITの適切な対応が不可欠であることを意味し、新たなITシステム導入や既存ITシステムの更新を強いるものではない
- ITを利用して自動化された内部統制に関しては、前年度に内部統制の不備が発見されずに有効に運用されていると評価され、評価された時点から内部統制が変更されてないこと、障害・エラー等の不具合が発生していないこと、及び関連する全般統制が有効に機能していると判断できる場合には、前年度に実施した内部統制の評価結果を継続して利用することができる

■ 不備への対応および是正

- 金融商品取引法で求める内部統制報告制度は、財務報告の信頼性を確保することが目的であって、財務報告に係る内部統制の不備は、内部統制報告に先立って、適切に対応及び是正されていることが期待される



新規ITの導入は2年目以降の内部統制評価作業の負荷を軽減することは出来るが、まずは日本版SOX対応初年度に向けては、新規ITの適用に拘らず内部統制の不備を是正することを優先しなければならない



CDI-Sの簡易診断の説明

「内部統制の簡易診断」概要

【目的】

- 本格的な内部統制システムの構築に先立ち、まずは短期間（1週間程度）で簡易的な内部統制レベルの全体チェックを行う。これにより、
 - 現状の内部統制レベルの概略評価
 - 内部統制上の喫緊の課題
 - 内部統制整備に要する工数の規模感を把握し、本格的な内部統制プロジェクトの立ち上げを適切かつ円滑に進めることを目的とする。

【進め方】

- 「内部統制質問票」に基づきヒアリングを実施し、簡易診断を行う。
 - ヒアリング対象者は7-8名を想定
 - 経営層、及び内部監査部門、経営管理部門、情報システム部門、経理部門、購買部門、営業部門等の部門長を想定
 - 具体的な人選については「内部統制質問票」の内容に基づき協議させていただきたい
- ヒアリング結果に基づき、
 - 内部統制レベルの現状評価
 - 内部統制上の主たる問題点（仮説）
 - 本格的な内部統制システム構築プロジェクトの進め方の報告・提案を行う。

内部統制の簡易診断 質問票（例）：経営層向け ～ 米国SOX法対応より抜粋

■ 倫理的環境

取締役会委員と上級役員は、日々の活動において誠実かつ倫理的な振る舞いを実践しているか？
業績と奨励的報酬目標は合理的で現実的か、あるいは、上級役員は短期の結果のために過度の圧力をかけていないか？
個人および事業単位の業績評価に使われる基準に倫理が織り込まれているか？

■ リスク評価と統制活動

経営者の意思決定は正しく実行されているか。確実に実行されることを統制する手続きがあるか？
経営者は、各部門の業務遂行における統制状況を定期的にモニターしているか？

■ 監査委員会の有効性

取締役会は、書面にした監査委員会の憲章を最近レビューしたか？
監査委員会の委員は、経営者から独立して機能しているか？

■ 内部監査機能の有効性

内部監査計画は、最高経営管理、監査委員会と取締役会の承認を受けているか？
内部監査人と上級経営者との組織的な関係は、適切か？
内部監査において、すべての上級役員および監査委員会との率直なコミュニケーションが行われているか？

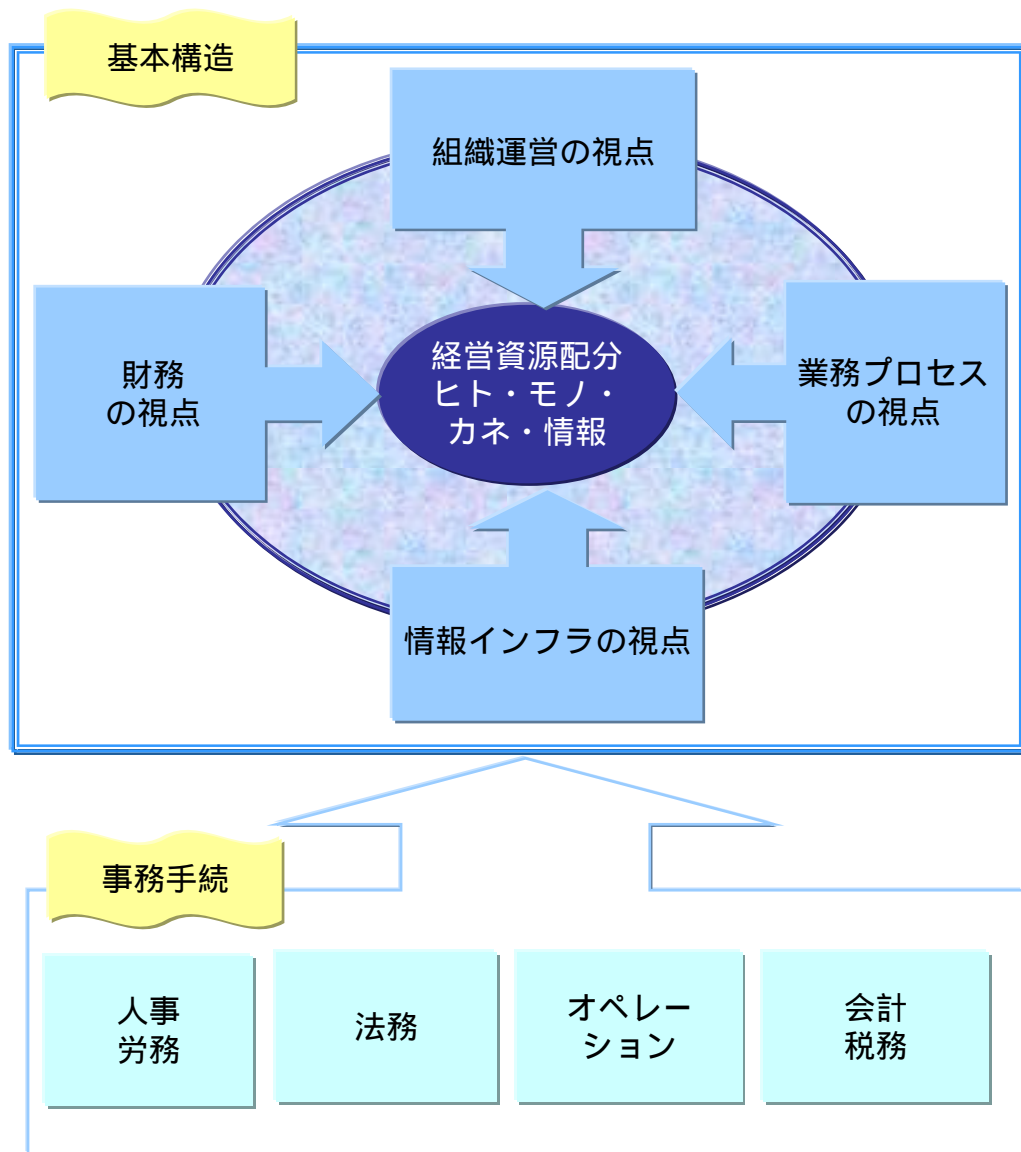


擬似診断の実施

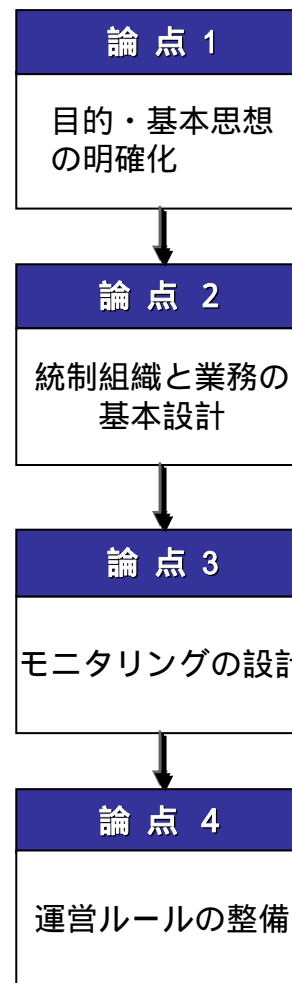


日本版SOX法対応プロジェクトの進め方

内部統制システム構築 対応プロジェクトの全体像

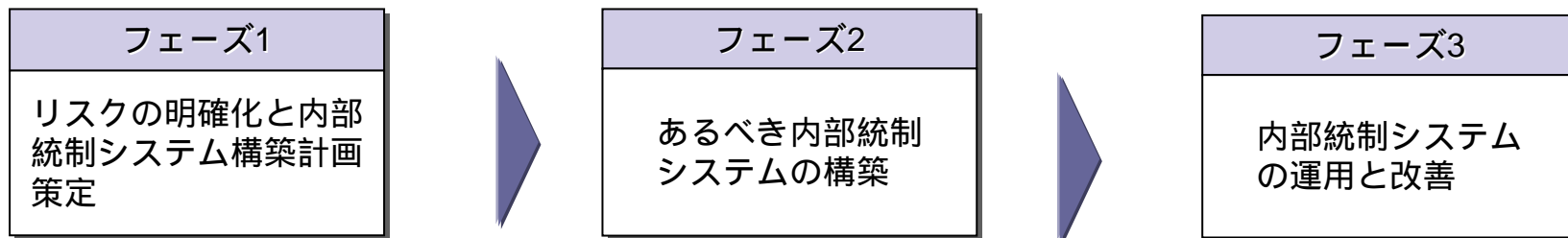


基本構造における論点構成



- 何のためのコントロールか
- 基本思想にあった組織設計、ガバナンス、各種制度、業務プロセスとは何か
- 組織の基本ミッション策定
- 組織構造、業務プロセスの設計
- プロセスごとのコントロールの設定
- 役割・機能分担、権限と責任の設計
- 役割・機能分担、権限と責任に応じたプロセス評価の設計
- プロセスごとのKPIの設定
- PDCAサイクルの設定

内部統制システム構築～定着支援プロジェクトの進め方



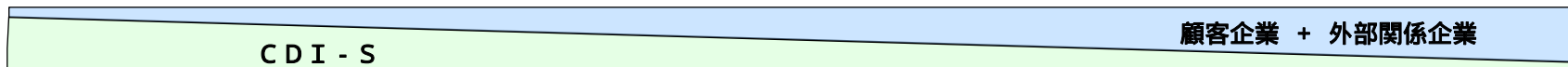
- 現状調査(ヒアリング)の実施
 - 業務面 / 制度面 / IT面
- 現状業務プロセスのまとめ
 - 現状の内部統制リスクの抽出
- 内部統制の現状評価
 - リスクに対する内部統制状況の評価
- 対応すべきリスクと対応の方向性検討
 - セキュリティに関わる方針
 - 規定・マニュアル整備
 - 責任と権限の見直し
 - 業務プロセスの見直し
 - 情報システムの見直し 等
- 内部統制システム構築計画の策定

- 内部統制システムの構築
 - 職務分掌
 - 業務マニュアル
 - 情報システム等の整備

- 内部統制システムの運用
- 運用上の有効性評価と改善
- 運用・監視の持続性の構築

作業項目

作業主体



フェーズ1の推進方法

<ステップ0>

内部統制の簡易診断

- チェックリストによる内部統制状況の簡易診断の実施
 - 現状の内部統制レベルの概略評価
 - 内部統制上の主要課題（仮説）の抽出
 - ステップ1以降の作業規模感の把握

<ステップ1>

内部統制の現状評価

- 関係資料分析による、
 - 現状概略業務フロー
 - リスクコントロールマップ（第ゼロ版）の作成
- 内部統制の実態把握
 - 現行業務・システム機能
 - 内部監査の現状等

<ステップ2>

現状の課題抽出と将来像の作成

- 課題になりそうなリスクに対する詳細業務ヒアリング
- 現行業務・システムにおけるリスク及び内部統制上の課題抽出と整理
- リスク対応方針の策定
 - 全体統制のあり方
 - IT統制のあり方
 - あるべき業務プロセス
 - 情報システムが備えるべき要件

<ステップ3>

内部統制実行計画の策定

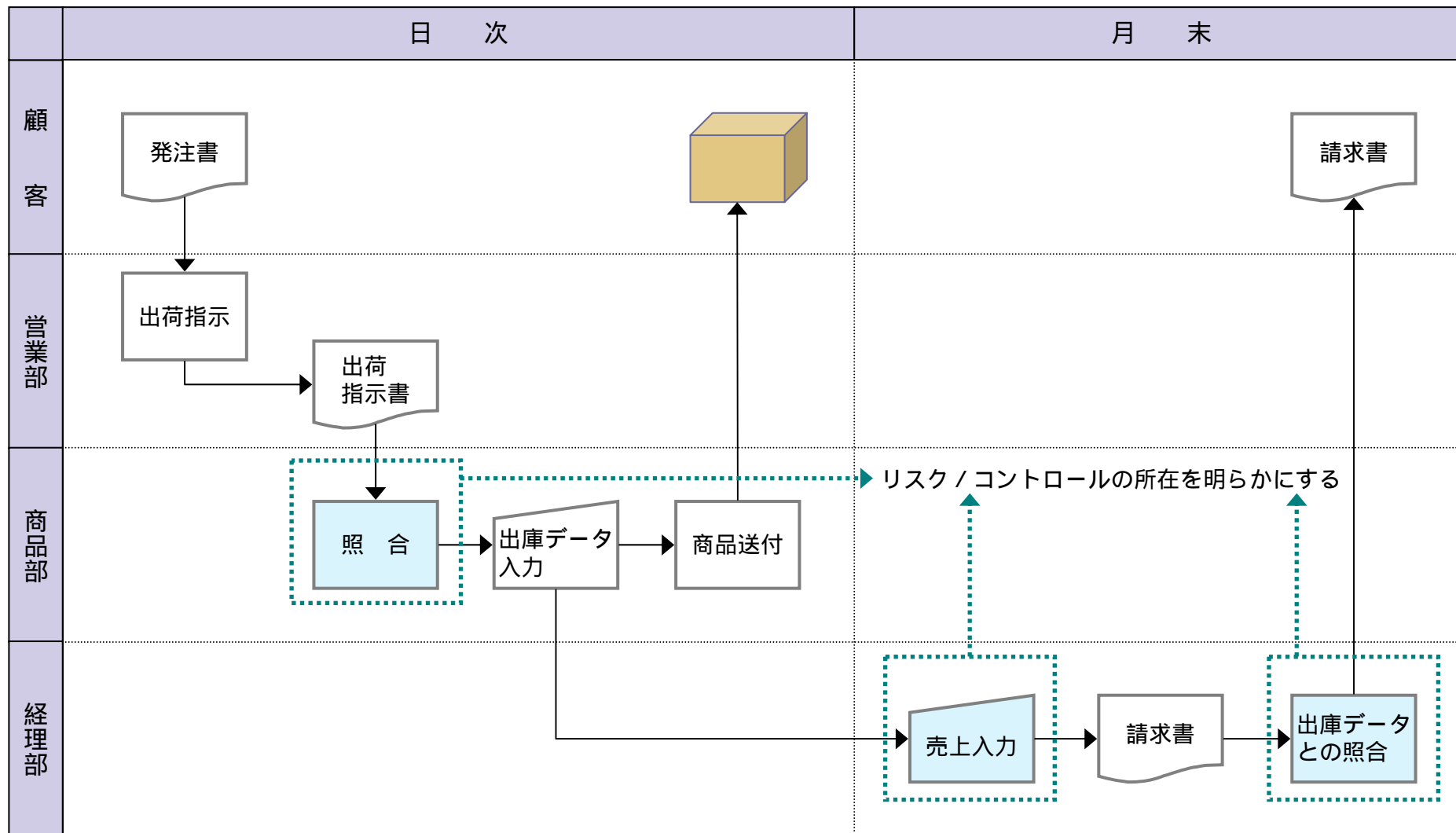
- 内部統制システム構築のための実行計画の策定
 - 組織
 - 人事
 - 業務
 - 新基幹情報システム/その他の情報システム、ITツール

成果物イメージ：リスクコントロールマトリックスのまとめ例

No.	リスク	コントロール	頻度	コントロールの重要性	アサーション					整備状況の評価 (レベル)
					実在性	網羅性	権利と義務	評価と配分	表示・開示	
	受注数量に合致した出荷が行われない	出荷係は出荷に先立ち発注書と出荷指示の照合を行っている	日次	高						2
	製品の出荷に基づかない売上が計上される	製品の出荷を受払システムに入力することにより、始めて経理システムで売上入力が可能となる	随時	中						1
	売上に基づかない請求が行われる	請求書は経理システムで売上入力をしたものから自動作成される	月次	高						3
		請求書は発送前に出庫データと照合される	月次	中						3

→ フローに対応

成果物イメージ：現状業務プロセスのまとめ例



■ 対象業務プロセスのフローチャート例

ステップ2：現状の課題抽出と将来像の策定

< 作業内容 >

■ 関係部門ヒアリング

➤ 目的

- 内部統制制度及び業務・システム運営に関するヒアリングを行い、現状の問題点・課題抽出のインプットとする

➤ 対象

- ステップ1の結果を受けて対象を設定するが、現時点では下記を想定

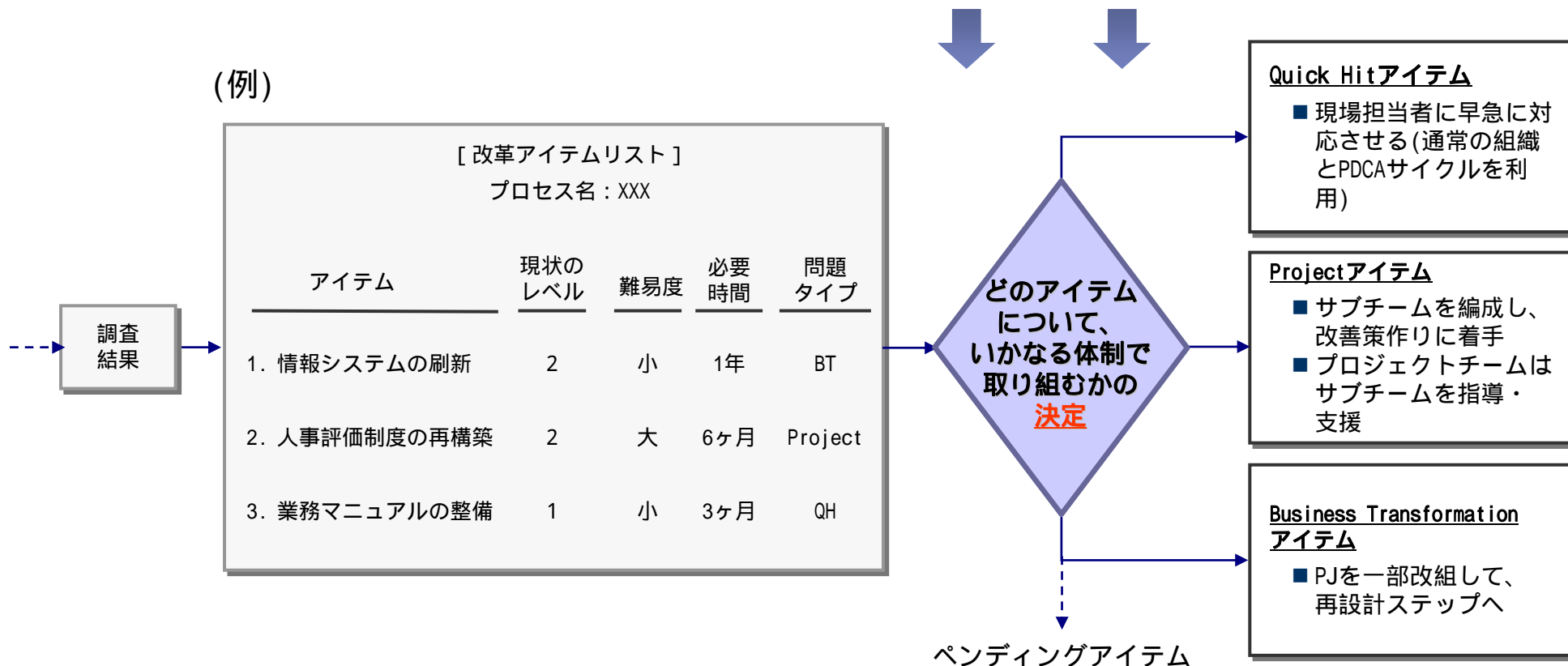
- ❖ 経営層
- ❖ 内部監査部門
- ❖ 経理部門
- ❖ 情報システム部門
- ❖ 購買部門
- ❖ 営業部門（主要営業拠点）

➤ 想定所要時間 1時間30分 / 1回 程度

➤ その他 人選及びスケジュール調整は、お願いしたい

リスクアイテムの優先順位付けとその管理方法

この判断と決定において、プロジェクトメンバーとリーダーの決断力・指導力が問われる



ステップ3：内部統制実行計画の策定

■ ステップ2が終了した段階で、本格的な内部統制システム構築のための実行計画書を作成する。

■ 実行計画書に盛り込むべき内容

- 1) 内部統制の現状評価と今後の基本方針
 - リスクのコントロールレベル
 - 早急にコントロールされなければならないリスクと確立すべき内部統制の範囲
- 2) 内部統制確立に向けた主要課題及び対応方針
 - 組織・業績評価の改革方針
 - 規定等社内文書の整備方針
 - 業務改革方針
 - システム構築の基本方針
- 3) 要件の優先順位と導入アプローチ
- 4) 実行全体スケジュール
- 5) プロジェクト全体体制

(参考) フェーズ2で作成すべき文書 ~ 日本版SOX対応において整備すべき文書

- 整備すべき文書は大きく2種類に分けられる。

➤ リスクがコントロールされていることを示す文書

(日本版SOX法に対応するために整備する文書)

- 全般統制質問書
- 業務記述書
 - ❖ 全般的項目に関する文書
 - ❖ 業務手順に関する文書
 - ❖ 詳細業務フロー
- リスクコントロールマトリックス (完成版)

+

➤ リスクをコントロールするための文書

- 規程
- 業務マニュアル

(参考) フェーズ2で作成すべき文書 ~ 全般的項目に関する文書のイメージ(例)

業務概要記述

	No.	名称
プロセス名	B	店舗収入
サブプロセス名	B-1	売上計上管理(一般)
記述責任者		S販売部長
記述担当者		O氏

全般的項目

作業工程と職務分掌	<p>①POSレジ開設から生産までの一連の業務・・・販売部が行い、管理責任者は販売部係長となっている。 ※一部のレジでは、一連の業務をE社が業務委託している。</p> <p>②売上現金などの処理・・・販売部が行い、過不足金の有無を確認後、販売係長の承認を受ける。</p> <p>③POSデータの連動確認・・・日次、月次で会計担当者が行う。修正が必要な場合は、POSレジより修正登録を行う。</p>
アクセスコントロール	<p>①貸与金、売上金を夜間収納する出納室へは、入室カードが必要、更にロッカーの開錠はロッカーカード及びパスワードが必要。</p> <p>②POSレジ開設は、レジキーを使用し、社員コードの入力が必要。</p> <p>③POSレジでの値下げ登録は、会計管理のレジキーで、設定変更を行う。</p>
関連する規程類	
関連する勘定科目	
その他特記事項	

(参考) フェーズ2で作成すべき文書 ~ 業務手順に関する文書のイメージ(例)

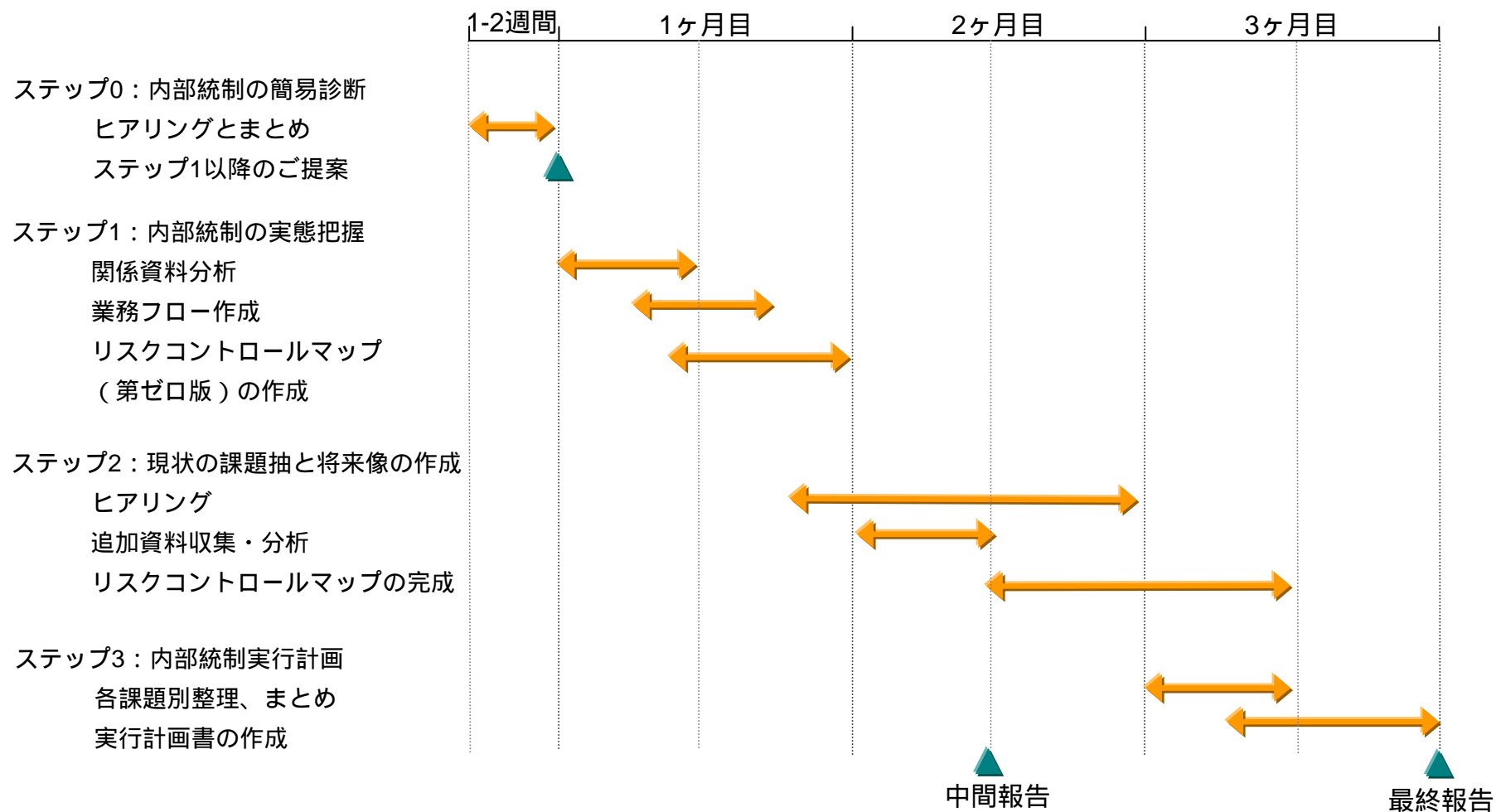
業務手順

NO.	作業工程	担当部署	業務内容	プロセス・コントロール (照合・検車・規制・承認など)	例外・エラーの場合の処理手順	使用・作成する 書類・データ	規程・要領等、 特記事項
N-11-1	商品券印刷発注	商品券売り場 会計担当 財務経理本部	<ul style="list-style-type: none"> 商品券売り場では、商品券半期販売予測及び期末時点在庫に基づき、印刷発注枚数を算出する。(3月、8月、年2回) 出納担当者は、商品券など印刷発注書を作成し、財務経理本部に提出する。 財務経理本部では、全店の発注書を検証し、全店分をまとめ、印刷業者(A社)に商品券の発注を行う。 印刷された商品券は、印刷業者の倉庫で保管される。 	<ul style="list-style-type: none"> 会計担当は、商品券など印刷発注書に業務部長、店長の承認を受け、財務経理本部に提出する。 		商品券など印刷発注書	出納管理細則 出納業務マニュアル
N-11-2	商品券納品依頼	商品券売り場 会計担当	<ul style="list-style-type: none"> 商品券売り場では、商品券納品スケジュールに基づき販売予測及び売り場商品券在庫を確認し、商品券納品依頼書を記入して会計に提出する。 出納担当者は、商品券納品依頼書の内容確認を行い、E社にFAXする。 E社では全店の納品依頼所を集計し、A社に納品依頼を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 出納担当者は、商品券納品依頼書に売り場係長の承認印があることを確認し、会計担当の承認を受け、E社にFAXする。 		商品券納品依頼書	出納管理細則 出納業務マニュアル
N-11-3	商品券在庫管理 (当日)	商品券管理	<ul style="list-style-type: none"> 納品スケジュールに基づきA社から店舗会計に商品券が納品される。 出納担当者は、商品券の野品枚数を確認し、会計事務所金庫に速やかに納品する。 納品書控えは、ファイリングし保管する。 商品券納品枚数を商品券在庫管理システム(商品券管理)に入庫入力し、商品券入庫明細書、商品券在庫表を出力する。 出納担当者は、会計金庫内商品券総枚数を数え、商品券在庫表との一致を確認し、当日在高の左に個人印を押印する。 	<ul style="list-style-type: none"> 出納担当者は、納品書・商品券納品依頼所と商品券納品枚数を確認する。 出納担当者は、商品券在庫表と会計金庫内の商品券総枚数を照合し、商品券入庫明細書と商品券在庫表に会計担当の確認印の押印を受け、保管する。 商品券見返勘定上仕訳入力後、入力明細リストを出力し、会計担当の決済を受ける。 	<p>(納品依頼書どおり商品券が納品されなかった場合)</p> <ul style="list-style-type: none"> 財務経理本部に連絡し原因を究明する。 納品忘れの場合は、財務経理本部から臨時納品を依頼する。 <p>(入庫処理を間違えた場合)</p> <p>商品券在庫管理システム「商品券在庫抹消・発行戻し」処理を行い、訂正する。 (会計担当のみ実施)</p>	商品券入庫明細書 商品券在庫表 納品書	出納管理細則 出納業務マニュアル 商品券在庫管理システム運用手順書

フェーズ1のスケジュール

■ スケジュールは下記を想定している。

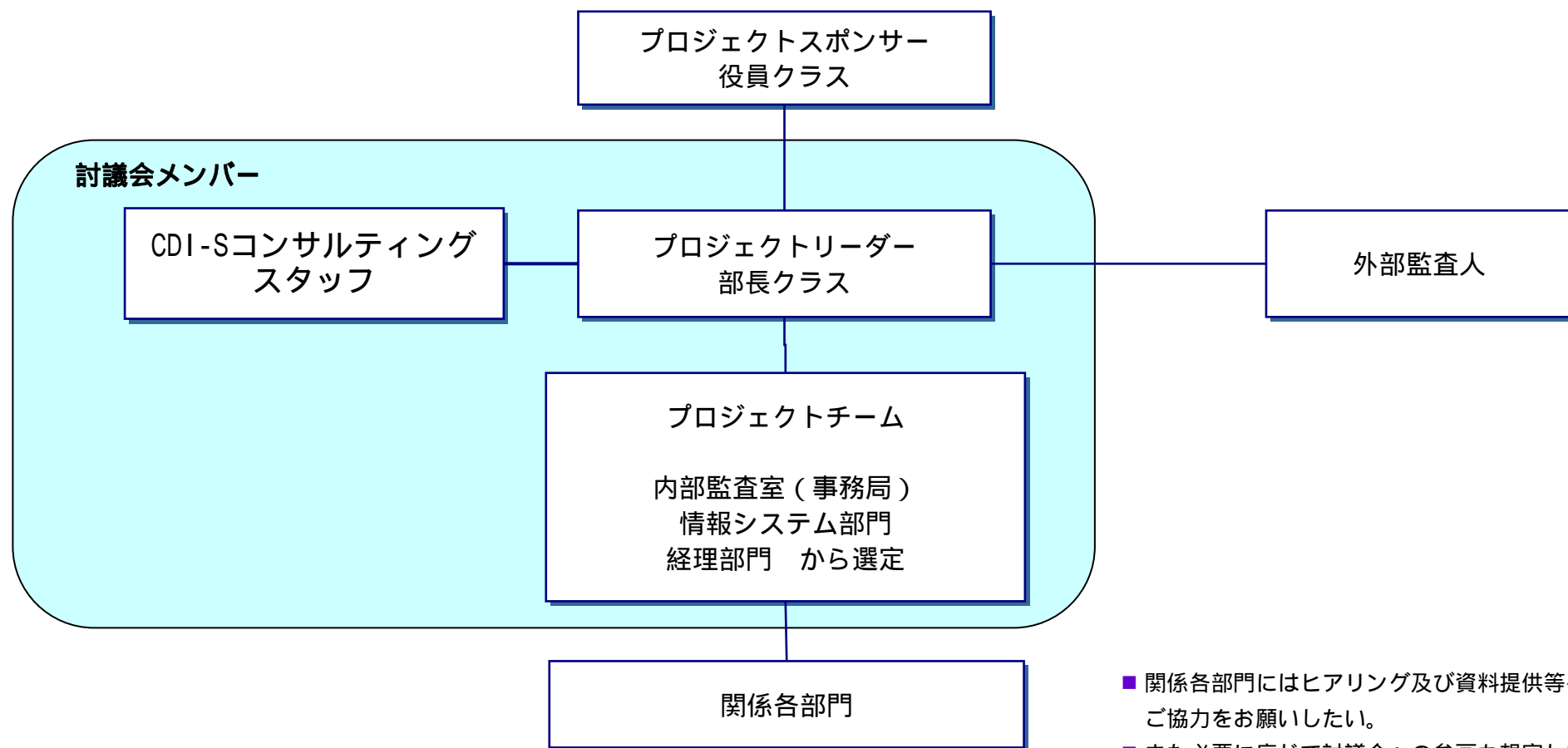
➤ 下記報告会以外にも、必要に応じて適宜プロジェクトチームとの討議会を行うものとする



フェーズ1のプロジェクトの推進体制(イメージ)

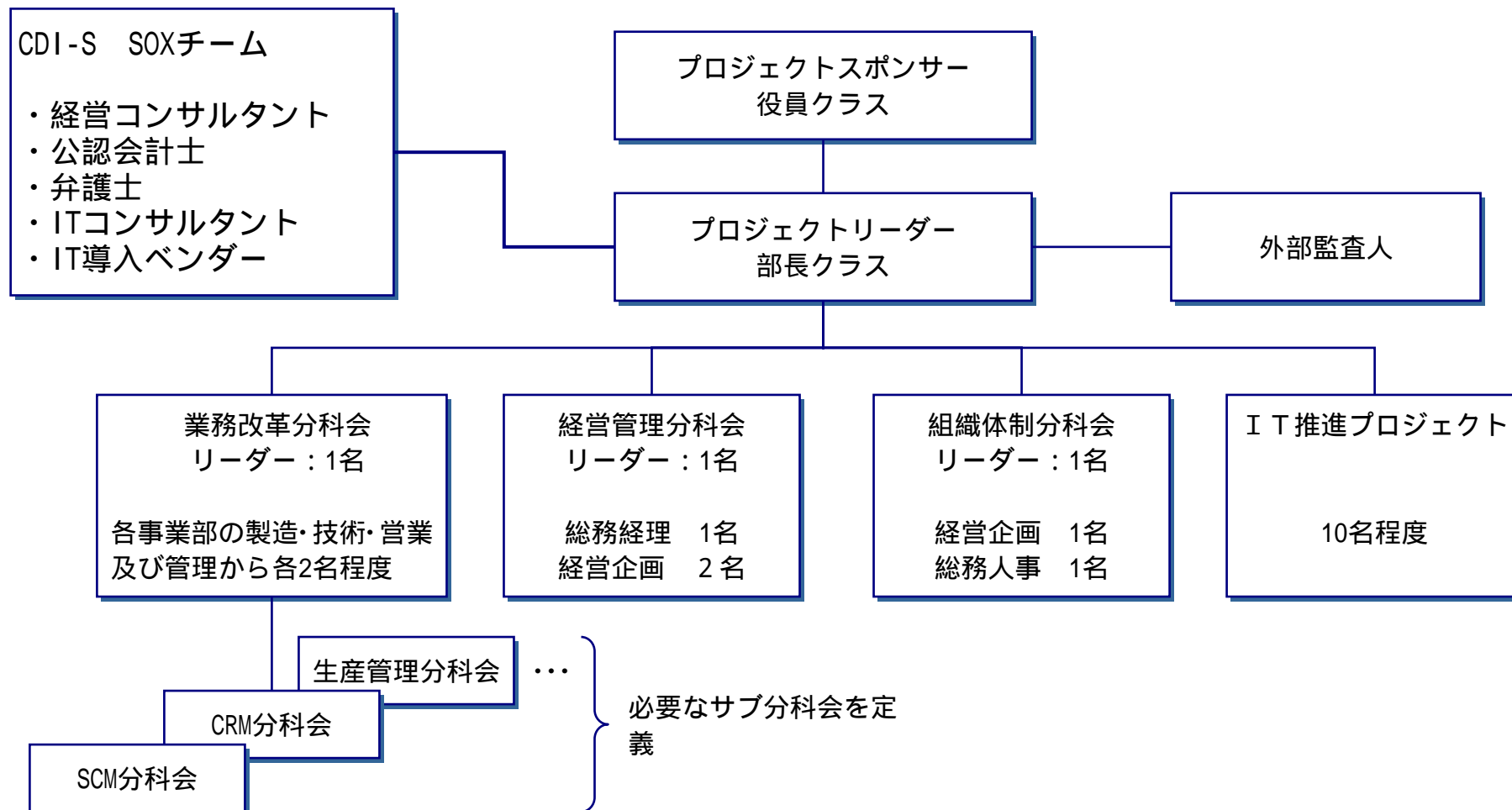
■ フェーズ1のプロジェクト推進体制は下記を想定している。

➤ 尚、ステップ0の実施に当たっては、討議会メンバーとしてのプロジェクトチームは不要であり、ヒアリング日程調整機能を持った事務局（1名）のみを置いていただくことを想定している



- 関係各部門にはヒアリング及び資料提供等へのご協力をお願いしたい。
- また必要に応じて討議会への参画も想定している。

(参考) フェーズ2以降のプロジェクトの推進体制(イメージ)



- 業務改革分科会メンバーは、必要とされる各サブ分科会にそれぞれ参画
- また必要に応じて、現場のキーパーソンの分科会への参加を想定している

弊社のコンサルティングサービスにご興味をお持ちの方は、下記の担当コンサルタントにご連絡下さい。

畠中 一浩 (代表取締役)

Tel : 03-5510-5313

e-mail : khatanaka@cdi-solutions.co.jp

森田 克己 (ディレクター)

Tel : 03-5510-5321

e-mail : kmorita@cdi-solutions.co.jp

株式会社CDIソリューションズ

105-0001 東京都港区虎ノ門1-2-8

虎ノ門琴平タワー20階

Tel : 03-5510-5510-5396

Fax : 03-5510-5510-5302

URL : <http://www.cdi-solutions.co.jp>

資料内容につき禁無断複製・転載