

「内部統制」を企業経営に活かす

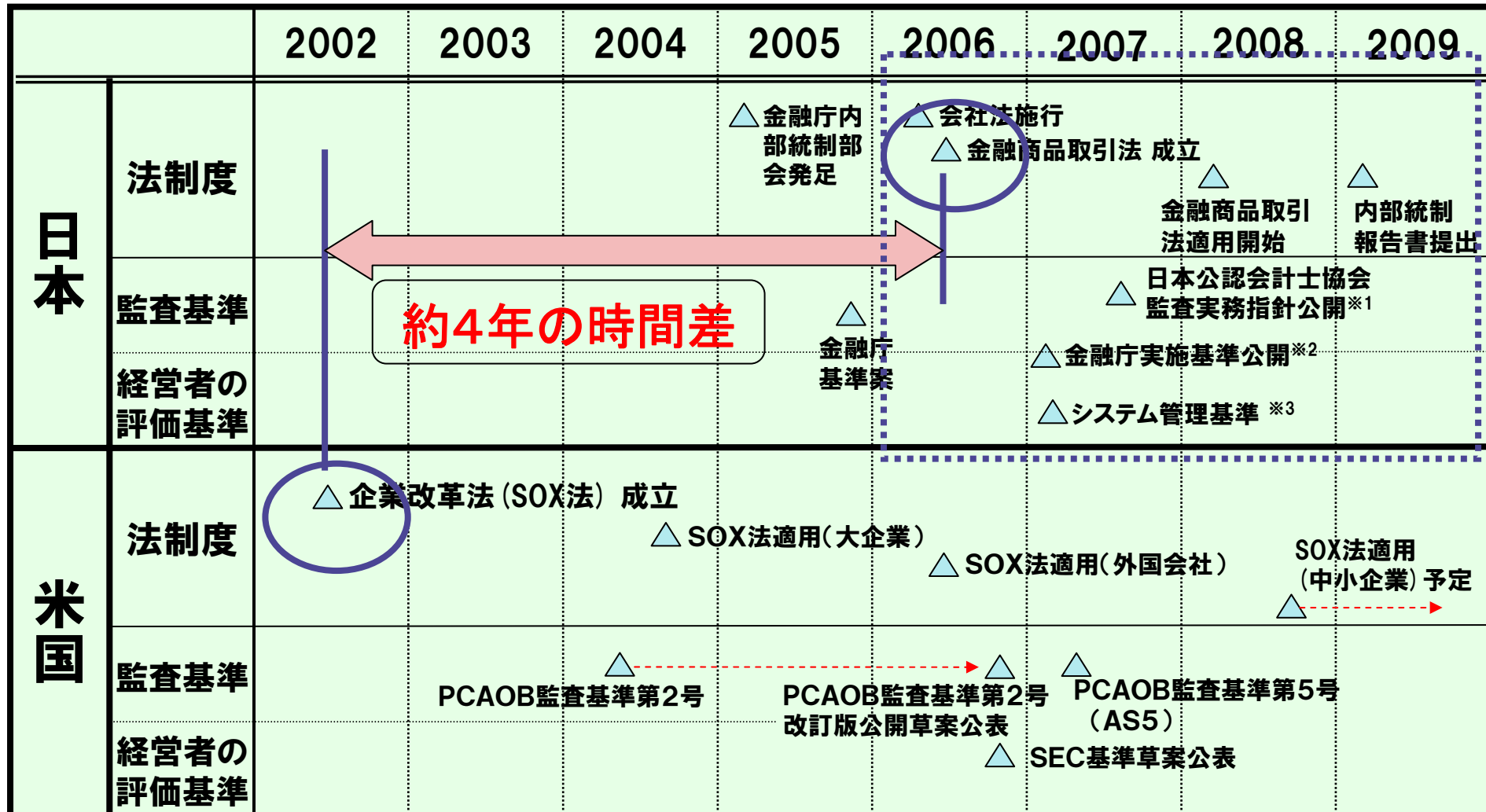
～プロセスの見える化から始まる企業ガバナンス～

2007年11月27日

取締役 内部統制事業部長
小村 元

E-mail : omura.hajime@jp.fujitsu.com

■ 日米における内部統制法制化の動向



※1 財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い
 ※2 財務報告に係る内部統制の評価及び監査に係る実施基準
 ※3 システム管理基準 追補版(財務報告に係るIT統制ガイダンス)

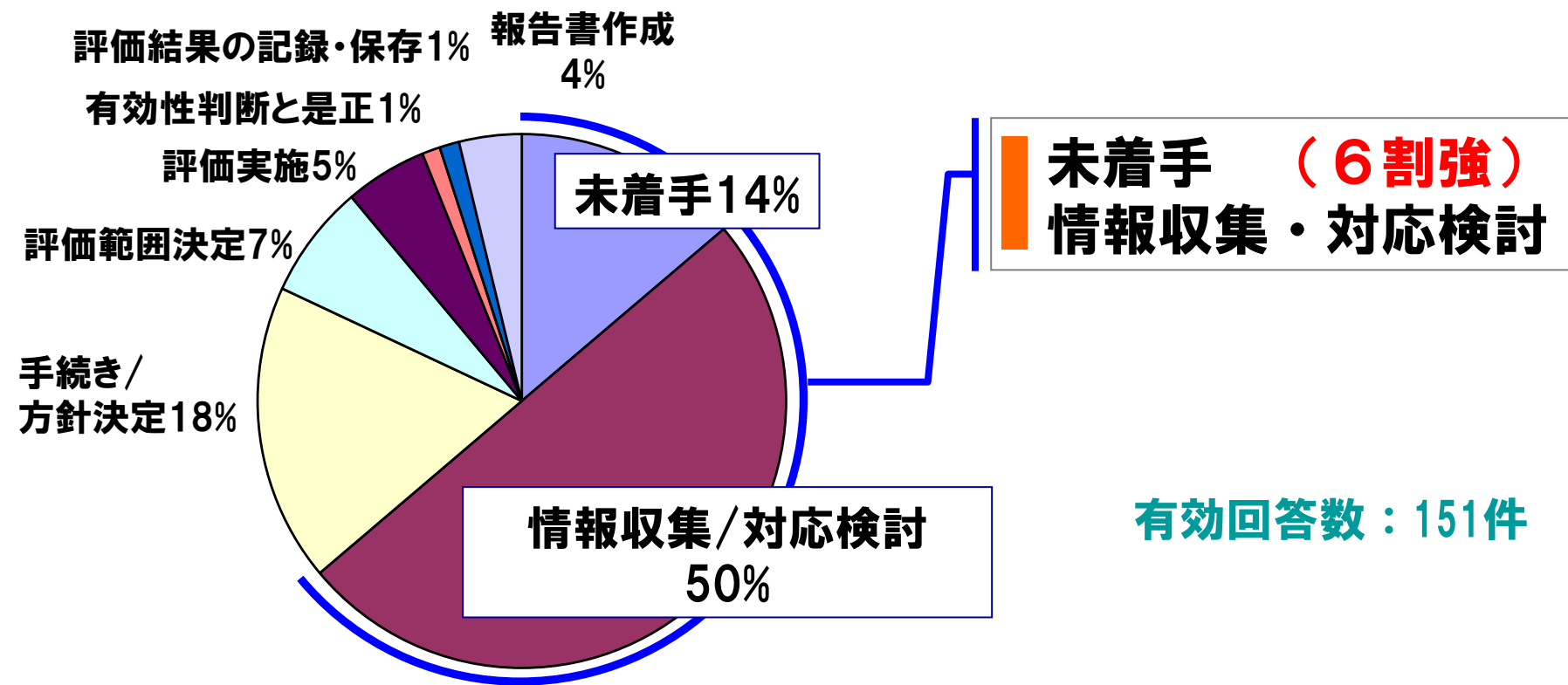
■ 想定される対応スケジュール

- 内部統制構築を義務付ける条項を含む「金融商品取引法」が成立(2006年6月7日)
 ⇒ 3月決算の企業は2009年3月期より適用 (2008年4月1日以降に開始する事業年度より)

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
法整備の動向	▲ 金融商品取引法成立(6月) ▲ 「実施基準」公開草案公表 ▲ 「実施基準」公開(2月15日)		▲ 金融商品取引法適用	▲ 内部統制報告書提出
必要となる対応		<p>このスケジュールは、3月期決算企業を想定しています。</p>		

■対応状況 1/2（業界団体アンケートから）

IT部門のIT内部統制に関する取り組み状況は、**6割強の企業**が「未着手」もしくは「情報収集・対応検討」段階。

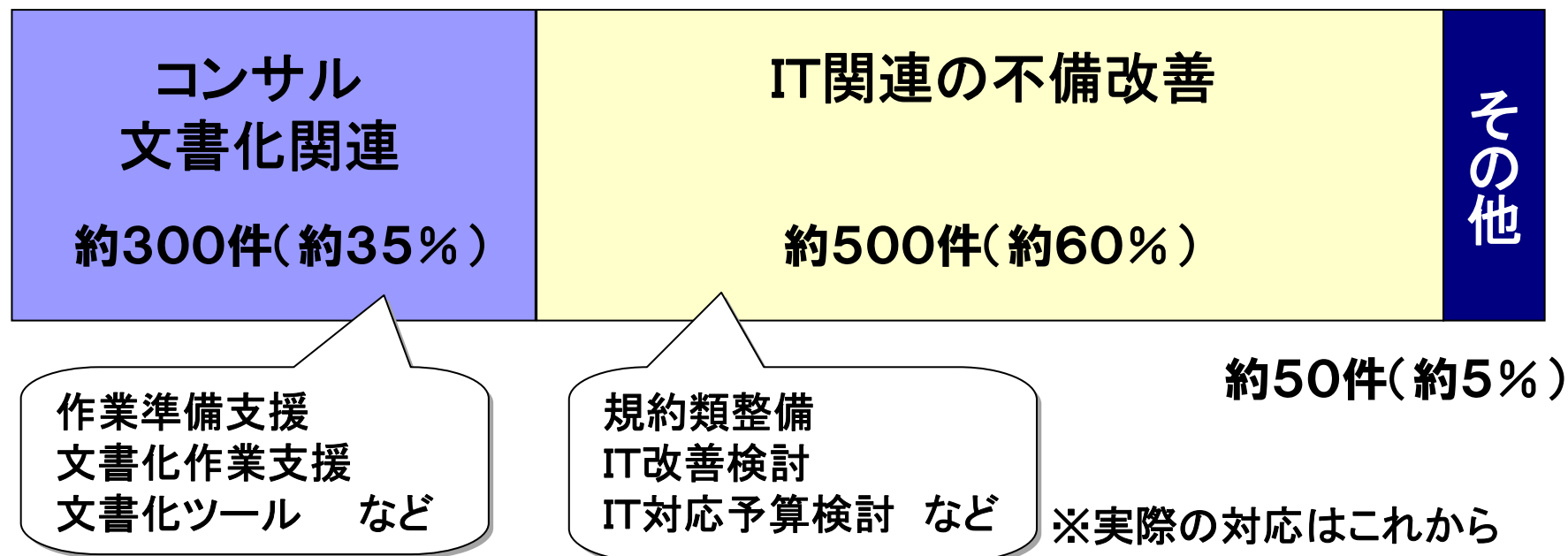


出展：日本電子情報技術産業協会（JEITA）
「IT内部統制に関する報告書 2007年3月」から

■対応状況 2/2 (富士通グループ引合い状況から) FUJITSU

■ 件数別比率

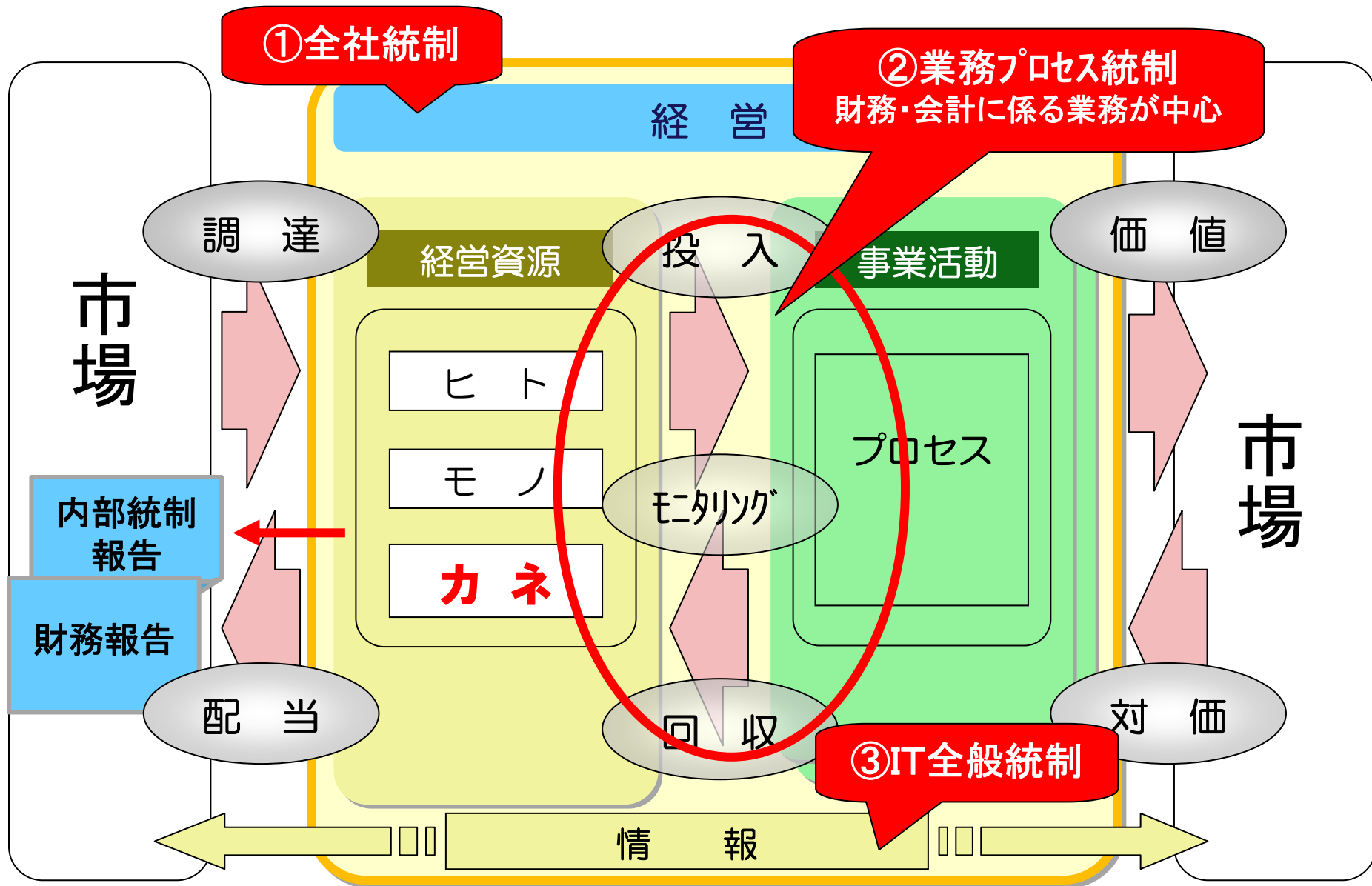
(07年度上期中の新規引合い総件数 約850件中)



大まかに総括すると・・・「ずれ込み」

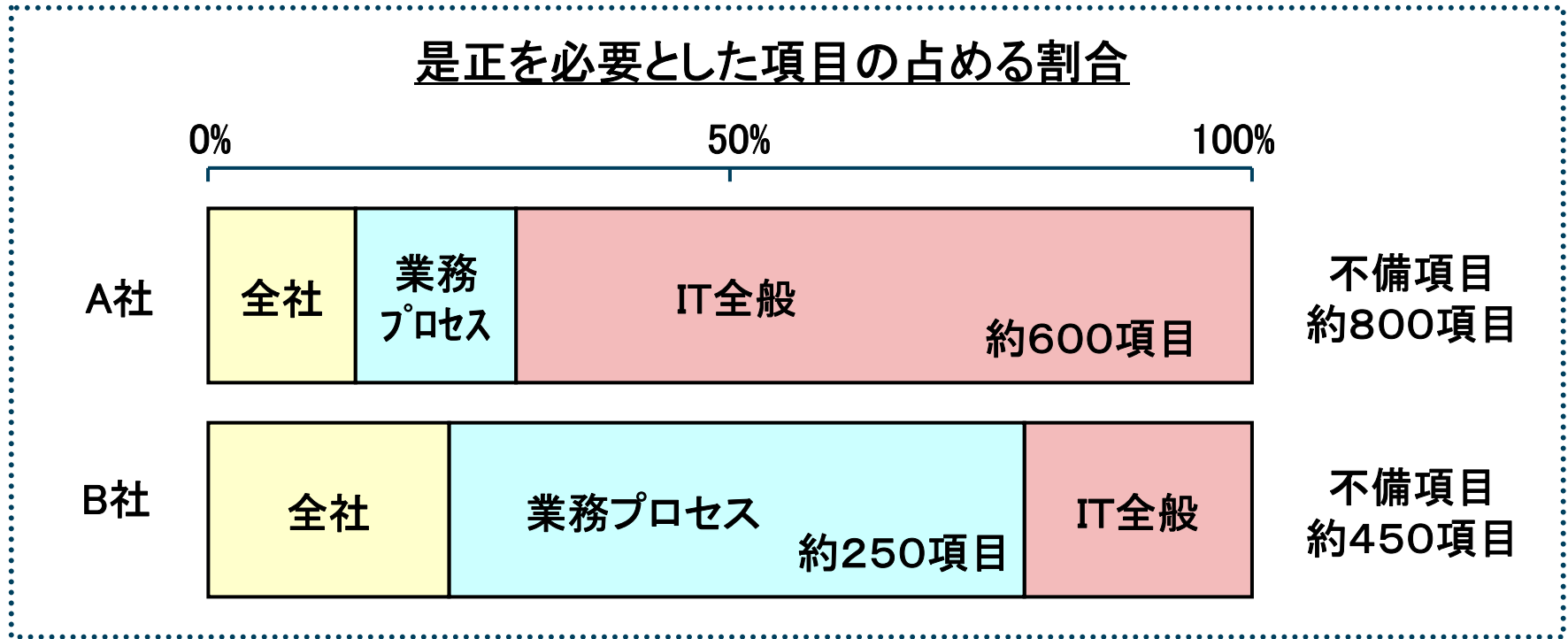
- ・当初想定に比べ半年程度の作業の遅れ
- ・08年度の運用開始と不備改善を並行して行うケースも

■ 金融商品取引法における内部統制



■不備が発見される分野(FRI対応事例から)

全社統制、業務プロセス統制、IT全般統制のいずれにおいても是正を必要とするが、企業によっては是正項目の割合には開きがある。



- A社は従来から統制活動が活発であり、全体的には是正項目は少ないが、ITへの対応が不十分であり、割合としてはITに関わる是正項目が多かった。
- B社は業務に関わる重大な是正項目が散見され、最優先で取り組むべき事項が全社統制や業務プロセス統制に集中した。(ITは後回し)

■ 人・組織の問題

- ◆ 要員数やスキルが十分でない
- ◆ あるべき職務分離ができていない

■ 業務プロセス

- ◆ 方針・手続きが不適正
- ◆ 文書化が十分に行われていない

■ ITの問題

- ◆ アクセス管理が十分でない
- ◆ 職務分離・特権者への牽制が十分でない

【ご参考】業務プロセスにおける リスクとコントロールの事例（1/2）

■販売プロセス

プロセス		リスク	コントロール	
受注	見積	<ul style="list-style-type: none"> ■ 規程外の販売価格で販売が行われる ■ 価格表の内容が実態と乖離している ■ 権限のない者が価格表を変更する ■ 規程外の値引等が行われる ■ 規程外の回収期間で販売が行われる ■ 必要な証憑が作成・保管されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 販売管理規程の策定、関連部署への規程の徹底 <ul style="list-style-type: none"> ■ 価格表と販売価格との位置づけ ■ 値引率と承認権限者 ■ 価格表の更新権限者・更新手続 ■ 回収期間、規程外の回収期間の承認手続 ■ 見積依頼書の受領手続、承認権限者 ■ 見積書の発行手続、承認権限者等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 販売管理規程に従った価格表による販売価格の自動計算 ■ 価格表の定期的更新 ■ 権限者のみが価格表変更を可能とする仕組みの構築 ■ 販売管理規程に従った値引率による販売価格、回収期間の自動計算・データチェック／値引率、回収期間の点検と、権限に応じた値引率、回収期間承認のルール確立 ■ 見積依頼書への担当者印、承認者印の押印と採番管理 ■ 見積書への担当者印、承認者印の押印と採番、控の管理

【ご参考】業務プロセスにおける リスクとコントロールの事例（2/2）

■購買プロセス

プロセス	リスク	コントロール	
請求確認・ 会計処理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 誤った金額で会計処理や支払を行ってしまう ■ 実在しない資産、買掛金、または未払金が計上される、また、不良資産を受け入れてしまう ■ 適切な基準で仕入が計上されない ■ 実在しない資産、買掛金、または未払金が計上される（二重計上される） ■ 資産、買掛金、または未払金の計上漏れが生じる ■ 買掛金が過大または過小に計上される <p>等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 購買管理規程の策定、関連部署への規程の徹底 <ul style="list-style-type: none"> ■ 請求書確認手続 ■ 物品受け入れに関する会計処理（資産計上、買掛金・未払金計上等）の手続 ■ 仕入計上基準の統一 ■ 会計処理の承認権限 <p>等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 請求確認や会計処理を行う部署（担当者）と、購買を行う部署（担当者）を分離する ■ 請求書の計算点検を行う、注文書控、検収報告書と請求書を照合し、金額が一致していることを点検する ■ 注文書控・納品書・検収報告書に基づいて、仕入／仕入債務を計上する ■ 会計処理が行われた証憑には処理済印を押印する ■ 会計処理は責任者が承認するまでは、仕訳帳・元帳に反映できない仕組みの構築 ■ 補助科目ごとに異常な変動値がないか監視を行う ■ 補助科目ごとの合計と元帳との金額の一致を点検する <p>等</p>

【ご参考】IT関連の不備事項の例 1/4 (職務分掌、権限・承認)

＜ポイント＞

職務分掌、権限・承認機能は規定だけ整備されていても、実際の運用・権限・承認機能に反映されていなければ指摘事項となりえる

＜不備の例＞

- ◆ 申請者と承認者の分離(垂直分離)がなされていない
- ◆ システム管理者と利用者、システム開発者と運用者の分離(水平分離)がなされていない
- ◆ 業務における承認、資産保全、記録、コントロールといった活動の主体が分離されていない
- ◆ 業務部門でIDの管理(発行・削除)を行っている
- ◆ 開発環境と本番環境が分離していない
- ◆ プログラムの本番環境への移行を開発担当者が実施している
- ◆ 開発担当者が本番環境へ常時アクセスできるようになっている
- ◆ 障害発生時等、緊急時に開発者が本番環境へアクセスする際の承認ルールや作業後の検証手続きが明確になっていない

＜対 策＞

組織変更・増員等による職務分離の実施
システム導入による代替統制の実施

【ご参考】IT関連の不備事項の例 2/4 (システムの標準化や統合、データの統一化)

<ポイント>

システムが導入されていても、必要なデータが管理され、必要なタイミングでチェックできる環境を整備することが必要

<不備の例>

- ◆ 社内データが分散し整合性が取れていないため、連結財務諸表などの作成が遅れる
- ◆ 標準プロセスが作成されていないため、個人のやり方に依存している
- ◆ サーバが分散しており、セキュリティパッチをサーバ毎に適用する必要があるが、
- ◆ パッチの適用漏れが発生している
- ◆ データが分散しており、全社的なファイル管理が出来ていないため、全社を統合したアクセス管理ができていない

<対 策>

統合型経理システムの導入検討
ファイルサーバの統合化・一元管理

【ご参考】IT関連の不備事項の例 3/4 (アクセスコントロール強化)

<ポイント>

適切なアクセス管理システムが導入されていない場合、手作業による補完的な統制がなければ指摘事項となりえる

<不備の例>

- ◆ IDや権限の管理がなされていない
- ◆ IDの発行・削除や権限の付与・変更・抹消ルールが明確になっていない
- ◆ 管理者権限の発行に制限がなく、誰でも重要なファイルにアクセスができる
- ◆ 重要なシステムが十分なパスワード強度を備えていない
- ◆ 財務情報のあるサーバへのアクセスがモニタリングされていない
- ◆ ウイルス対策ソフトによる定期的なウイルスチェックの実施、最新パターンファイルの更新がなされていない
- ◆ セキュリティポリシーが全社に徹底されていない

<対 策>

パスワード認証機能、ID／パスワード管理の強化
ログの取得・検証によるアクセス管理

【ご参考】IT関連の不備事項の例 4/4

(証憑や証跡の取得、管理)

<ポイント>

規程や手順書通りに運用されている証憑・証跡があることや、証憑・証跡が改ざんされていないことが説明出来なければ、指摘事項となりえる

<不備の例>

- ◆ 確認・承認結果が保管されていない、または証拠として保管するルールがない
- ◆ 口頭承認のため証拠がない
- ◆ ユーザーからの依頼文書や依頼内容の検討結果が保管されていない
- ◆ システム本番移行前のテスト結果が保管されていない
- ◆ サーバへアクセスしたログが残るような整備がなされていない
- ◆ メールで承認依頼を行っているが、証拠としてメールを保管するルールがない
- ◆ 障害発生等、緊急対応の場合の責任者承認記録が残っていない
- ◆ 重要な情報が改竄される対策がとられていない

<対 策>

記録(証憑)が残るよう手順・仕組を変更
記録(証憑)を残す環境を整備

■不備改善の考え方

実施基準など示されていても具体的な基準はなく、
これまでの判断などを参照しながら対応するのが現状

■ 現実的な準備期間や費用などを考慮した改善 ～人的対応も含めた短期的に対応可能な改善～

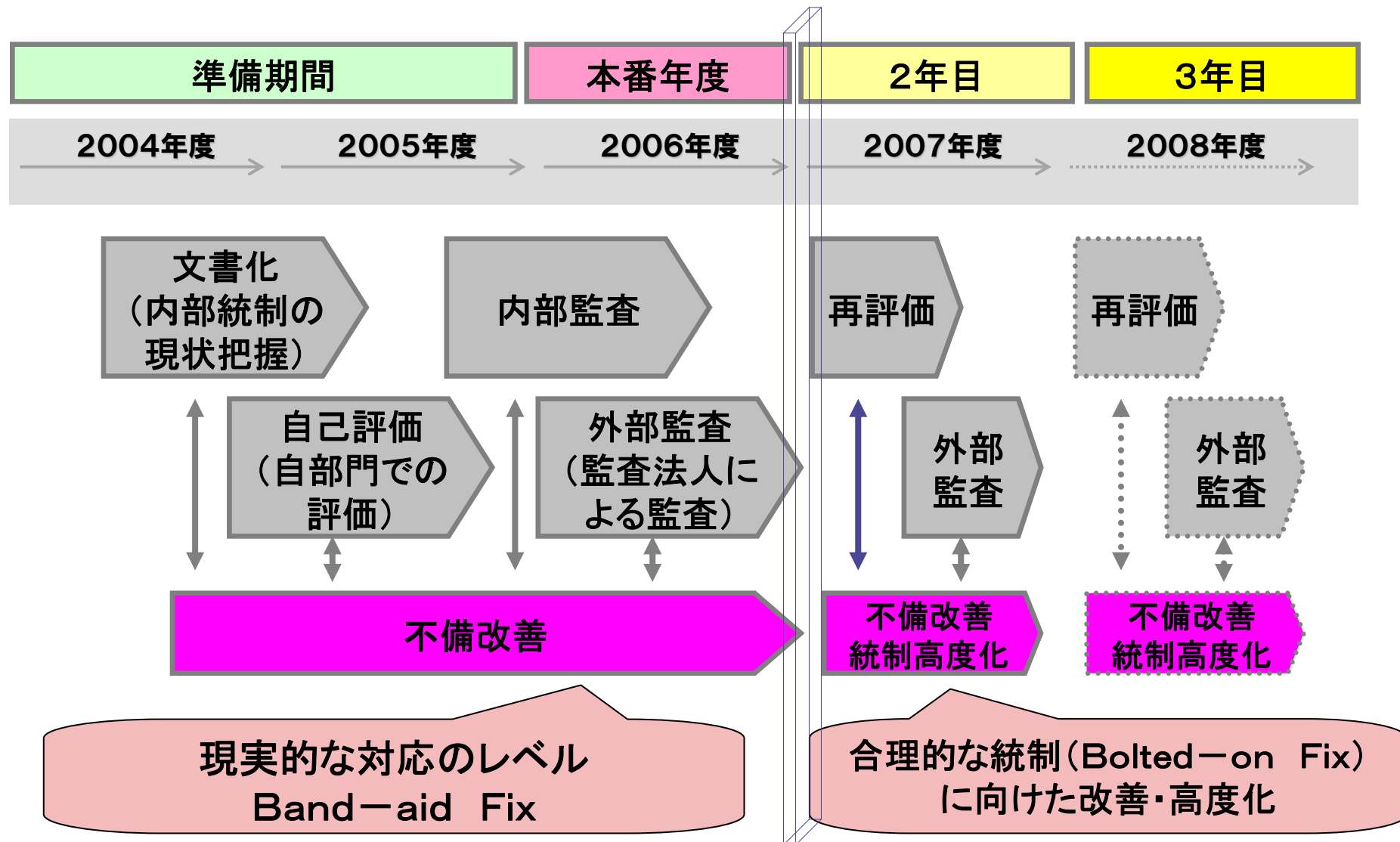
- ・現場などの**一時的な負担増加**も
- ・負担増加のまま**運用を継続すると高コスト**に

■ 継続可能な統制と質を高めるための改善

- ・組織の見直し、システム導入による効率的運用
- ・ITILなどの外的フレームワークも利用して統制を最適化

2年度目以降の対応

■ 米国上場企業(商社)の事例から



■ 効率的な作業の進め方

事例の経験やノウハウに基づいた効率的な対応を！

- 統制ポイントを予め見極め、対応の度合を先に確認
経験的に取得したノウハウ(統制のポイントチェック)
- 監査で認められた実績や既に監査人の了解を得た統制方法
様々なお客様の対応事例に基づいた「あるべき統制」
- 先行事例から得られたツール等の活用
「整備すべき標準的規約事例」(規定類の雛形)
「文書化テンプレート」(業務プロセス3点セットなどの雛形)
「作業マニュアル」(文書化などの作業手順マニュアル)

■テンプレートイメージ

【本チェックシートについて】

- 本チェックシートは、全社的なレベルで統制すべき重要な事項について、取組み状況の実態を把握・評価するために使用するものです。
- 統制の状況や取組みを全社的な観点で明らかにすることに留意しながら記述してください。
- 5W1Hが明確になるように記述してください。また、頻度等、定量的表現が可能なもの(例:3回/月または日付表記など)も明確に記述してください。
- 実施基準質問原文No.:”実施基準/チェックシート質問項目対応表”の実施基準質問原文の番号と対応しています。

項番	全社的な内部統制に関する質問事項	目次
1. 統制環境：組織の風を決定し、組織を構成する人々の統制に対する意識		1. 文書化作業の概要..... 8 1-1. 本手引書の位置づけ..... 3 1-2. 文書化作業の目的..... 1-3. 業務プロセス統制の文..... 1-4. 業務プロセス統制にて.....
1.1 誠実性と倫理的価値観		2. 業務プロセス統制の概要..... 2-1. 業務プロセス統制の定..... 3. フローチャートの作成方法..... 3-1. フローチャートの概要..... 3-2. フローチャートの書き..... 4. 業務記述書の作成方法..... 4-1. 業務記述書の概要..... 4-2. 業務記述書の書き方..... 5. リスクコントロールマトリ.....
1 (取締役会の決議等により)、企業倫理及び行動規範を公式に定めているか。		1. 文書化作業の概要 1-1. 本手引書の位置づけ 本手引は、業務プロセス統制文書作成のための手引です。当手引で、制文書の作成方法に際して説明します。
2 企業倫理及び行動規範を会社全体に浸透させるための統制部門を指定しているか。		留意事項 パイロット文書化作業の成果物は文書化作業の課題を洗い出すための作業であり、パイロット文書化作業後に実施される文書化作業の成果物の構成に必要となります。このため文書化作業の際は、本資料にパイロット文書化作業の成果物の構成に必要となります。
3 企業倫理及び行動規範を、各事業部門/子会社内において浸透させるための通達と責任者を各部門/子会社内に定めているか。		留意事項 パイロット文書化作業の成果物は文書化作業の課題を洗い出すための作業であり、パイロット文書化作業後に実施される文書化作業の成果物の構成に必要となります。このため文書化作業の際は、本資料にパイロット文書化作業の成果物の構成に必要となります。
4 企業倫理及び行動規範の重要性を認識させるために、経営者は自らを率先して実施しているか。		留意事項 パイロット文書化作業の成果物は文書化作業の課題を洗い出すための作業であり、パイロット文書化作業後に実施される文書化作業の成果物の構成に必要となります。このため文書化作業の際は、本資料にパイロット文書化作業の成果物の構成に必要となります。
5 企業倫理及び行動規範の重要性を認識させるために、経営者は自らを率先して実施しているか。		留意事項 パイロット文書化作業の成果物は文書化作業の課題を洗い出すための作業であり、パイロット文書化作業後に実施される文書化作業の成果物の構成に必要となります。このため文書化作業の際は、本資料にパイロット文書化作業の成果物の構成に必要となります。
6 企業倫理及び行動規範の重要性を認識させるために、経営者は自らを率先して実施しているか。		留意事項 パイロット文書化作業の成果物は文書化作業の課題を洗い出すための作業であり、パイロット文書化作業後に実施される文書化作業の成果物の構成に必要となります。このため文書化作業の際は、本資料にパイロット文書化作業の成果物の構成に必要となります。
	プロセス	サブプロセス
	IT全般統制	B.プログラム変更(PC)
	リスク	統制活動
リスク番号	想定リスク	統制のポイント
		該当なし
1. 変更のマネジメント		
B1	プロジェクトの重大な局面で適切な意思決定が行われず、遅延や品質不良への十分な対処がなされない。	重要な意思決定を行うプロジェクト責任者(システムオーナー)が明確になっているか。
B2	システム変更業務が標準化されていないために、変更案件毎に品質がばらつき、必須作業が案件によって省略されたりする。	変更方法を組織として標準化しているか。 変更方法の例 ・システムの機能変更や機能追加を遂行する際の手続き ・工程計画に関する基準 ・設計・プログラミング・テストに関する指針 ・小規模案件の定義と例外規定等
	進捗管理が行われないため、必要なシステム・機能が必要な時期に提供されない。	変更担当部門責任者またはリーダーは案件進捗状況を把握し、スケジュール遅延を防止するための対策を適時に実施しているか。

内部統制テンプレート一覧

No.	分類	名称
1	共通	内部統制プロジェクト管理テンプレート(WBS*レベル2)
2	全社レベル統制	内部統制プロジェクト管理テンプレート～全社レベル統制WBS*～
3		内部統制実施手引～全社レベル統制文書化手引～
4		内部統制文書サンプル～全社レベル統制チェックシート～
5		内部統制プロジェクト管理テンプレート～業務プロセス統制WBS*～
6	業務プロセス統制	内部統制文書サンプル～業務プロセス統制スコーピングテンプレート～
7		内部統制実施手引～業務プロセス統制文書化手引～
8		内部統制実施手引～業務プロセス統制RC抽出手引～
9		内部統制プロジェクト管理テンプレート～IT全般統制WBS*～
10	IT全般統制	内部統制実施手引～IT全般統制文書化手引～
11		内部統制実施手引～IT全般統制整備状況評価・不備改善手引～
12		内部統制実施手引～IT全般統制運用状況評価・不備改善手引～
13		内部統制文書サンプル～IT全般統制スコーピングテンプレート～
14		内部統制文書サンプル～IT全般統制RCMテンプレート～
15		内部統制実施手引～IT全般統制 評価・不備改善帳票サンプル集～

*WBS: Work Breakdown Structure

■内部統制対応に係わる提案

初年度の対応に終わらせず、「内部統制」を
PDCAサイクルで継続的に高度化する仕組み作りを！

■まずは、先行対応グループの経験とノウハウを活かす

■統制活動の定着化

①統制の専任部門

初年度 ……全社的調整や部門に対する助言などを行う
コーディネート役として存在

2年目以降 ……PDCAで回すために主導する部門は必要

②統制の資産管理のためのツール

初年度 ……文書化など「作る作業」が中心

2年目以降 ……作られた資産を「修正・維持し続ける作業」

■効率的で負担軽減にもつながる統制機能の高度化(IT活用等)

■ 内部統制を起点とした展開

内部統制

現状調査・文書化

業務プロセス
の見える化

統制強化
視点

業務改革
視点

有効性評価

不備改善

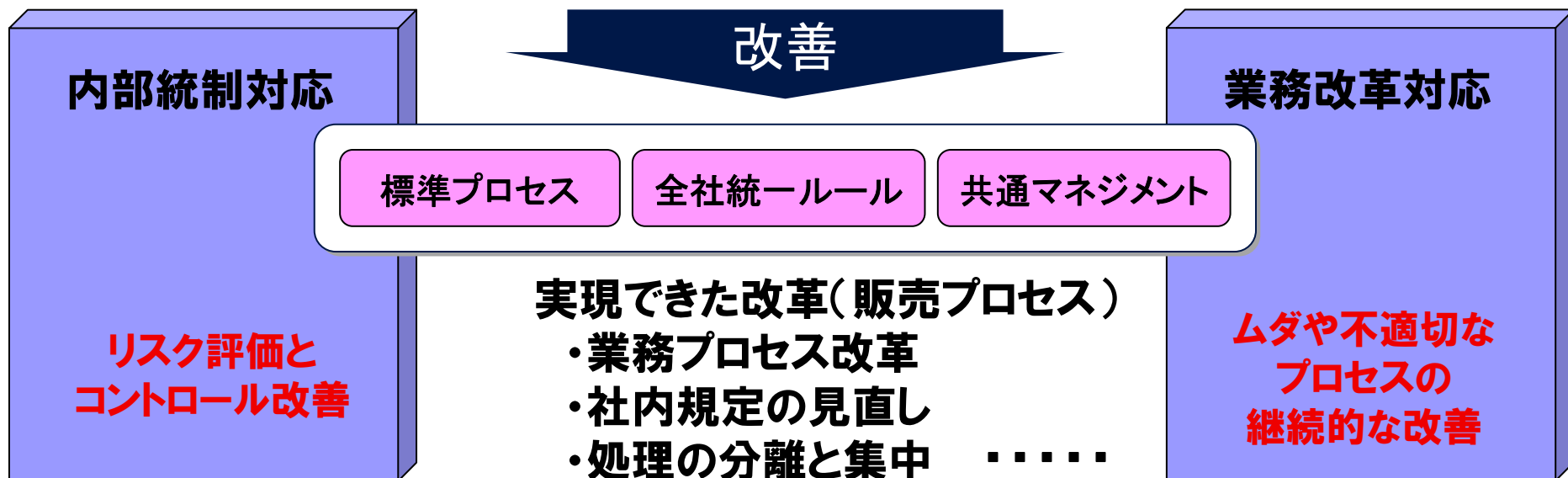
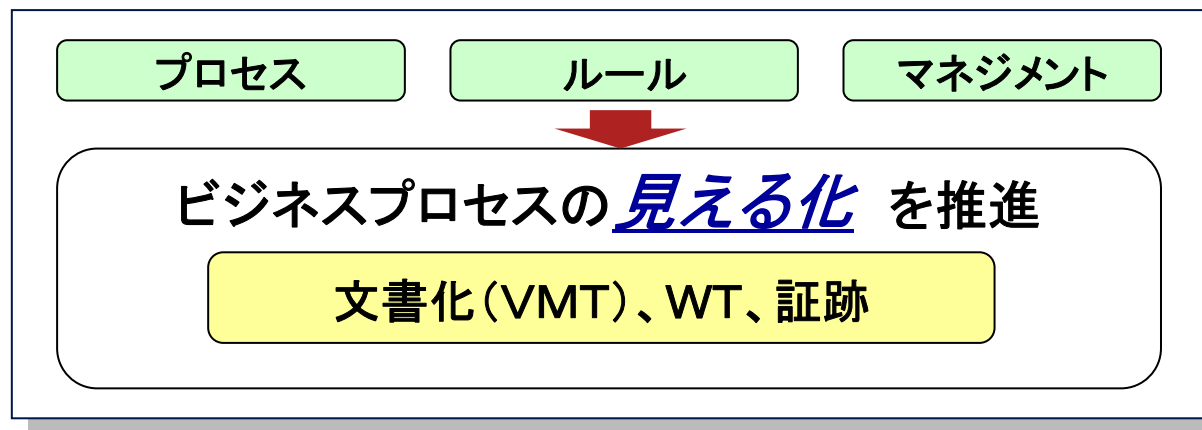
業務改革

業務改革

Project EAGLEの2大テーマ

■内部統制対応 / ■業務プロセス改革

仮説



■内部統制構築作業を通じて得られた「気づき」

各事業部門が統一された形式で業務を「見える化」してみたら・・・
「ムラ」「ムダ」「ムリ」についての多くの「気づき」

■業務のやり方が「バラバラ」

⇒ 業務の標準化 (品質確保と効率化)

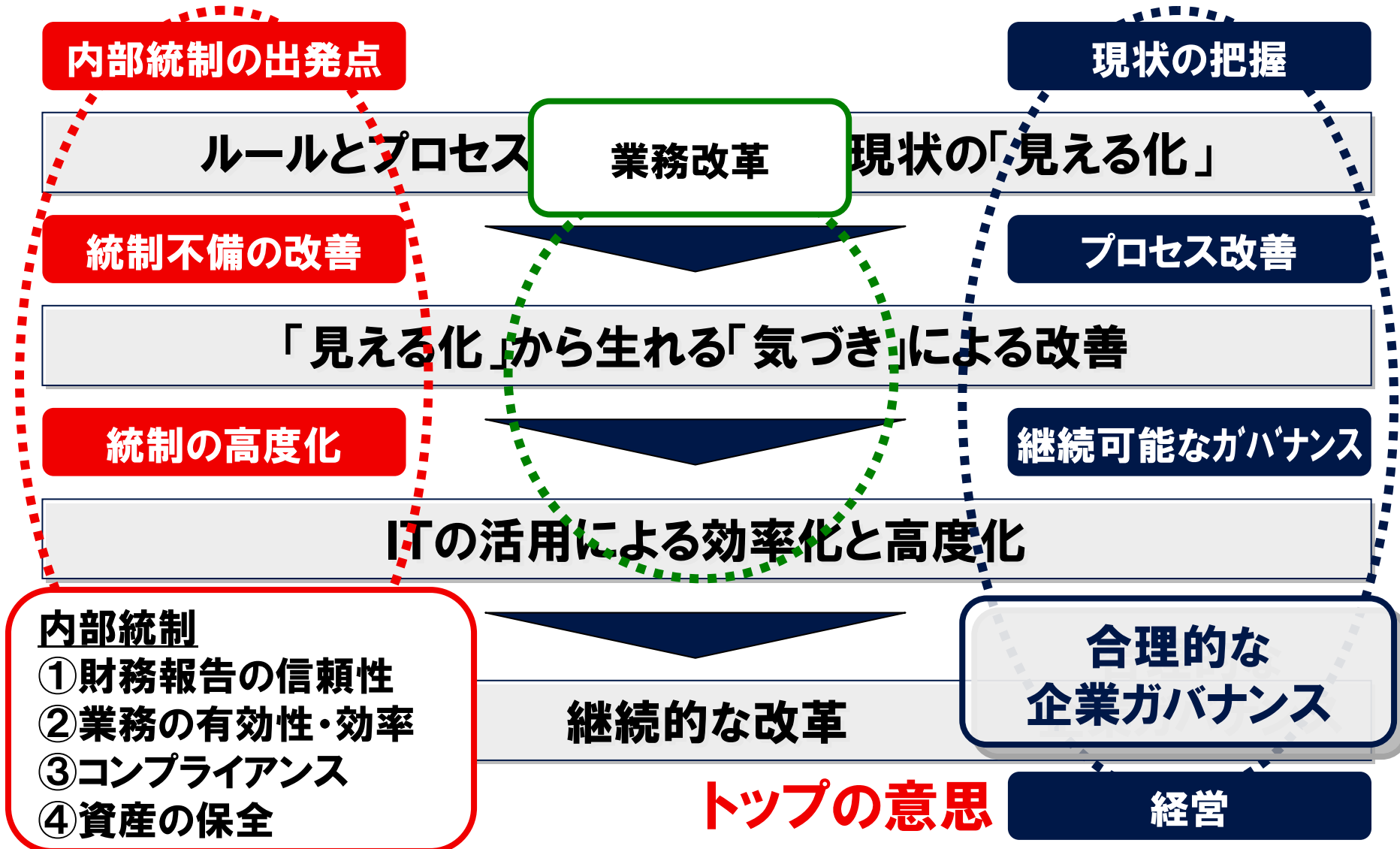
■情報やシステムが「バラバラ」

⇒ 標準化や最適化 (ITガバナンス強化)

■業務の中に存在する「ムダ」や「ムリ」

⇒ 「ムダ」の排除 (効率化や本業への特化)
⇒ 「ムリ」の改善 (品質確保とスピード)

■ 内部統制の「見える化」から始まる企業ガバナンス FUJITSU



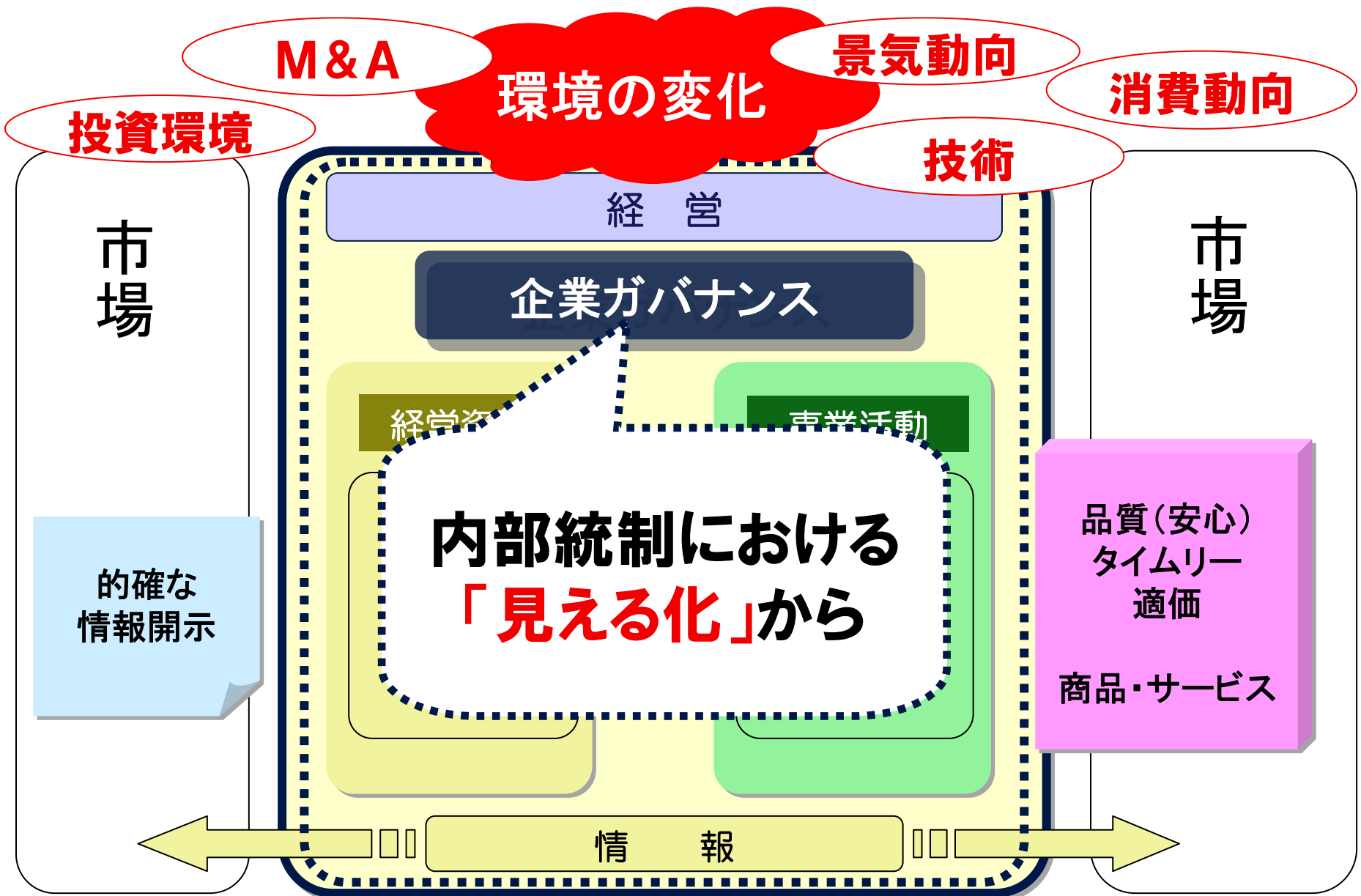
目 的

- ・制度や経済などの外部環境の変化に的確に対応し発展する
- ・企業内部の活動を正確に把握し、
社会規範に準拠した正しい活動であることを指導・確認し、
正しい情報開示を行う

方 法

- ①ルール、プロセス、マネジメントの「見える化」 (正確な把握)
- ②「見える化」から生れる「気づき」に基づく改善 (プロセス改革)
- ③ITの活用による効率化と高度化 (継続可能なガバナンス)
- ④「環境は変化し続ける」ことを前提にした継続的な改革 (経営)

■企業経営における内部統制の活用(ガバナンスの手段)FUJITSU



内部統制の4つの目的は企業経営の重要な尺度

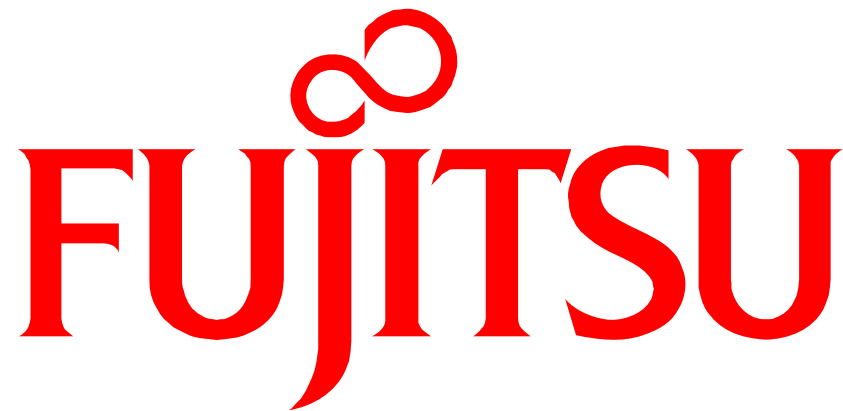
財務報告の信頼性／業務の有効性・効率／コンプライアンス／資産の保全

■ルール、プロセス、マネジメントの「見える化」から生まれる資産
→ 「足元」の資産をベースに継続的に改善できる環境を

■内部統制は一過性の対応では済まされない
→ 「恒常的」な実施推進体制・機能を考える

■内部統制をただの制度対応に終わらせない
→ 全社員参加のプロジェクトに（企業経営の中の仕組みに）

内部統制の推進により「継続的な革新体質」を



THE POSSIBILITIES ARE INFINITE