

C I Aフォーラム研究会報告

**J-SOX 全社レベル統制
統制環境質問票の効率化事例**
～質問票の公開・効率化アイデアの提供～

研究会 No. a 5

(経営に貢献する J-SOX 評価実務の効率化と活用に関する研究会 (A チーム))

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会 (I I A-J A P A N) の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会 No. a 5 が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

構成は、以下の通りである。

- 第1章 はじめに——なぜ今、全社レベル統制環境の質問票に焦点を当てるのか？
- 第2章 統制環境の質問票、証跡の紹介、研究会としての効率化提案・アイデア
- 最後に

第1章 はじめに——なぜ今、全社レベル統制環境の質問票に焦点を当てるのか？

当研究会では、2015年1月に「経営に貢献する J-SOX 評価実務の効率化と活用事

例」(『月刊監査研究』2015年6月号に掲載)を発表した。また、2015年は、日本内部監査協会主催のC I Aフォーラム全体会議、I I A個人会員セミナー(東京、大阪)、内部監査推進全国大会、関西地区監査研究会議の場で、成果物内容について直接、協会会員、会員企業、その他関係者に、内容を発表してきた。

上記発表を行う中で、多くの気づきがあり、当研究会メンバー企業の知見やアイデアだけでは十分でないと考え、今後の研究会の方向性として、効率化アイデアについて、さらに深掘りが必要と考え、継続して研究活動を行っている。

一方で、外部環境を見渡してみると、2007年度以降の「不適切な会計・経理」を開示した企業数は、2013年度から漸増傾向をたどっている(株式会社東京商工リサーチの調査、2016年2月発表)。市場別推移をみても、2013年度までは業歴が浅く財務基盤が比較的弱い新興市場が目立ったが、2015年度は、東芝の不適切会計事案を筆頭に、東証1部・2部の大手企業に不適切会計が集中している。大手企業の場合、子会社・関係会社でコンプライアンスが徹底していないケースが目立っている。

このような状況の中、統制環境、すなわちコーポレートガバナンスに関する議論が盛ん

になり、2015年度に「コーポレートガバナンス・コードの導入」もあり、当研究会としても企業ガバナンスに真剣に向き合う必要があると考えた。

当研究会の研究領域は、J-SOX評価業務の効率化である。この中で、統制環境に関係するところは、全社レベル統制の「統制環境」の評価である。数少ない研究会メンバーだが、各社の質問票を持ち寄り、鋭意議論、検討してきた。今回の研究成果は、まずは今の統制環境の質問票評価の実態を出来る限り公開し、その中で知恵を絞った効率化アイデアを提供することを目的とした。

是非とも参考にしていただき、統制環境、ひいてはコーポレートガバナンスに寄与されることを祈念する。

なお、研究会メンバー企業の守秘義務の関係上、各評価項目の質問内容、証跡等は、趣旨を変えない範囲において、加筆、修正している。ご理解いただけると幸いです。

引き続き、当研究会は、経営に貢献するJ-SOX評価のために、効率化の視点から活動していく所存である。

第2章 統制環境の質問票、証跡の紹介、研究会としての効率化提案・アイデア

全社レベル統制のうち、統制環境の質問票について、実施基準（注）の中に記載されている財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例（13項目、次頁参照）を参考に、質問票と証跡を以下に紹介する。

なお、参加メンバー企業の守秘義務の関係から、会社名の記載はしない。また、質問票、証跡類の内容は、趣旨を変えない範囲で一部修正している。

実施基準の評価項目、各社の質問票及び証跡類の順に記載する。

（注）「財務報告に係る内部統制の評価及び監

査の基準並びに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の改訂について（意見書）」（平成23年3月30日）を指す。

＜評価項目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。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・財務報告の基本方針である会計方針が定められ、周知されているか。
- ・会計方針を選択する手続きが明文化されているか。
- ・会計方針が定められた規程等の見直しは毎年実施されているか。

証跡類

- ・経理規程
- ・社内イントラネット画面コピー
- ・職務権限・責任規程
- ・会計方針が定められた規程等の見直しを行った会議の議事録
- ・メール等、改定履歴

B社 質問票

- ・経営者は、「信頼性のある財務報告」の作成及び会社目標の達成のために、関係者の誠実な活動等を促すものとして内部統制の役割を明確にし、それを表明しているか。

証跡類

- ・社長年頭挨拶原稿
- ・業務通達配信履歴

C社 質問票

- ・経営者は、行動規範を定めるとともに、行動規範に反した場合の懲罰規程を定め、周知しているか。

証跡類

<財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例>

<p>統制環境</p> <ol style="list-style-type: none"> 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、適切な改善を図って 	<ol style="list-style-type: none"> 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なとされる能力の内容は、定期的に見直され、常に適切なものとなっているか。 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。
--	--

- ・ 行動規範
- ・ 従業員就業規則

D社 質問票

- ・ 財務報告の重要性が明記された最新の経理規程等があり、イントラネット等を利用し周知されているか。
- ・ 経営者は、経理規程等に基づき、適切な会計方針及び会計処理の原則を選択しているか。また、外部監査人の指摘を受けた場合、適切な対応をしているか。
- ・ 貸倒引当金・賞与引当金・製品保証引当金等の見積り項目の計上にあたっては、業務処理基準等に基づき計算をし、経理責任者の承認印を押印しているか。
- ・ 経営者は、会計責任者から重要な会計方針、見積り項目、特殊な会計処理等

の説明を受け、レビュー及び承認をしているか。

証跡類

- ・ 経理規程等
- ・ 見積項目の業務処理基準書及び計算資料
- ・ 経理責任者の承認印の証跡、経営者への説明資料

E社 質問票

- ・ 財務報告に係る内部統制を整備・運用及び評価するための方針を「業務の適正を確保するための体制」として取締役会で決議しているか。
- ・ I R 委員会は財務報告を含む適時適切な会社情報の開示方針をディスクロージャーポリシーとして制定し、社内外に公開しているか。

証跡類

- ・「業務の適正を確保するための体制」
- ・取締役会規程
- ・IR委員会規程
- ・トップマネジメント体制
- ・ディスクロージャーポリシー

F社 質問票

- ・「財務報告に係る規程・細則」が作成されており、イントラネットに掲示することにより、常に閲覧できるようにしているか。

証跡類

- ・財務報告に係る規程・細則
- ・イントラネットに掲示されている画面コピー

② 研究会としての効率化提案・アイデア

「基本方針」という言葉をどう捉えるかで、質問票の内容に差が出る。一般的には、基本方針は方向性であり、具体的な会計方針については問われていない。統制環境の質問は、経営者の姿勢や倫理観であり、そのことが分かる質問票、証跡であることが重要であるという意見があった。「信頼性のある財務報告を重視し」という表現は、その姿勢が現れる証跡として「経営者のメッセージ（年頭訓示等）」で確認しているメンバー組織があった。

＜評価項目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。

① 質問票、証跡類**A社 質問票**

- ・企業理念や行動規範が明文化され、周知されているか。

- ・行動規範から逸脱した場合の対応手続きが明文化されているか。
- ・連結対象会社の内部統制状況を把握し、必要に応じて改善指導しているか。

証跡類

- ・企業理念や行動規範が明文化された文書
- ・社内イントラネット画面コピー、小冊子配布記録
- ・就業規則、懲罰規程
- ・親会社承認済みの経営計画・決算承認申請書

B社 質問票

- ・経営者は、信財報の作成及び会社目標の達成に向けて、従業員を導くため倫理規程や就業規則等を備えているか。
- ・経営者は、従業員が遵守すべき原則・規準・規則からの逸脱する行為が見られた場合に、これを取り上げ、処罰・是正していく仕組みを備えているか。

証跡類

- ・私たちの行動指針
- ・就業規則
- ・従業員懲戒規程
- ・懲戒実績

C社 質問票

- ・経営者は誠実性に基づいて自ら行動し、従業員に誠実性に基づく行動を促しているか。

証跡類

- ・経営者からのメッセージ資料
- ・教育・研修制度資料
- ・教育・研修開催実績資料

D社 質問票

- ・従業員向けの行動規範があり、イントラネットで周知を行っているか。
- ・行動規範に行動規範を実践する義務が記載されているか。
- ・行動規範の遵守や業務遂行における誠実性を理解させるために、取締役・執

行役員や全従業員に行動規範の誓約書の取得及び研修を定期的実施しているか。

- ・コンプライアンス委員会等が設置され、必要に応じて開催されているか。
- ・コンプライアンスオフィサーが選任されているか。
- ・経営者に対する行動規範等があり、運用しているか。

証跡類

- ・行動規範、イントラネット掲載内容
- ・行動規範誓約書
- ・コンプライアンス委員会組織図
- ・コンプライアンス委員会議事録等
- ・取締役・執行役員法令遵守ガイド等

E社 質問票

- ・「経営理念」及び「企業行動憲章」に掲げた「高い倫理観」を実践する際の行動規準として「Global Code of Conduct」及び日本版の「行動規準」を取締役会の決議により制定しているか。
- ・広報部主管の社内コミュニケーションにおいて、社長はじめトップからコンプライアンスの重要性とその徹底の発言がされているか。
- ・チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を委員長とするグローバルコンプライアンス委員会を設置し、グローバルにおけるコンプライアンスに関する方針・計画を審議するとともに現状把握を行うか。
- ・社外にヘルプライン窓口を設置し、販社の役員及び社員がコンプライアンスに関する質問・相談・通報・提案が出来るシステムを設けているか。

証跡類

- ・コンプライアンス委員会規程、コンプライアンス推進規程
- ・Global Anti-Bribery and Anti-

Corruption Policy

- ・反贈収賄規程
- ・懲戒規程、懲戒基準内規、取締役懲罰内規
- ・執行役員懲罰内規

F社 質問票

- ・行動指針及び内部通報に関する規程が作成されており、イントラネットに掲示することにより、常に閲覧できるようにしているか。
- ・就業規則には、企業理念や行動指針等に違反した場合の制裁が定められているか。

証跡類

- ・行動指針及び内部通報に関する規程
- ・イントラネットに掲示されている画面コピー

② 研究会としての効率化提案・アイデア

企業ガバナンスの有様を聞いている。「逸脱」という普段使わない表現を用いているが、分かりやすく言えば、「企業の不正行為の防止と競争力・収益力の向上を総合的にとらえ、長期的な企業価値の増大に向けた企業経営の仕組みがあるかどうか」を聞いている。

評価項目1と同様、統制環境は、経営者の姿勢、態度であり、そのことが分かるような質問票、証跡であればよく、詳細な中身、具体的な内容については、ここでは求められていない。心証形成のため、多くの証跡がないと、評価しないという傾向が一部にあるが、量的な問題でないという意見があった。

＜評価項目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。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・会計上の見積り算定を行う手続きが明文化され、運用されているか。
- ・経営者に決算内容が報告される旨が明文化されているか。

証跡類

- ・経理マニュアル
- ・実際に使用された算定ワークシート
- ・職務権限・責任規程

B社 質問票

- ・経営者は、信財報作成のための適切な会計原則・経理処理基準を設定しているか。
- ・経営者の判断や見積り等を必要とする会計処理に関する判断の過程・根拠を文書等により明確化しているか。

証跡類

- ・経理規程
- ・起案書

C社 質問票

- ・経営者は、財務報告に係る内部統制の役割を含めた財務報告の基本方針を定め、周知しているか。
- ・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プロセスを定め、関係者に伝達しているか。
- ・会計処理に重要な影響を及ぼす業務環境の変化や法規の変化があった場合に経理部門が確実に把握しているか。

証跡類

- ・財務報告に係る内部統制に関する規程
- ・経理規程
- ・決算処理手続を定めた文書・マニュアル

D社 質問票

- ・取締役会等で承認された財務報告の重要性が明記された最新の経理規程等があり、イントラネット等を利用し周知

されているか。

- ・経営者は、経理規程等に基づき、適切な会計方針及び会計処理の原則を選択している。また、内部・外部監査人の指摘を受けた場合、適切な対応をしているか。
- ・貸倒引当金・賞与引当金・製品保証引当金等の見積り項目の計上にあたっては、業務処理基準等に基づき計算をし、経理責任者の承認印を押印しているか。
- ・経営者は、会計責任者から重要な会計方針、見積り項目、特殊な会計処理等の説明を受け、レビュー及び承認をしているか。説明を受け、レビュー及び承認をしているか。

証跡類

- ・経理規程等
- ・見積り項目の業務処理基準書及び計算資料、経理責任者の承認印の証跡
- ・経営者への説明資料

E社 質問票

- ・権限区分表において、重要な会計処理方針の変更は、財務経営管理会議又は取締役会の決裁事項になっている。また、その内容は決算報告書に記載され決算取締役会において決算数値の前提として承認されているか。
- ・監査部長は、内部統制に関する事項について、定期的に監査人と意見交換を行っているか。
- ・経理部長は、決算処理方針に関し、各四半期・期末決算前に財務担当役員・監査役及び会計監査人と事前確認を行っているか。

証跡類

- ・権限区分表
- ・取締役会規程
- ・内部監査規程
- ・財務報告に係る内部統制評価規程

- ・決算日程・分担・提出書類等通知

F社 質問票

- ・重要な会計上の見積り等については、適切な見積り方法やその根拠が明確にされ、その判断の結果が取締役に報告され承認を受けているか。
- ・会計処理の原則が財務管理に関する規程等において明確にされているか。
- ・重要な会計方針及び手続きに関しては、財務部門からファミリー会社に到達しているか。

証跡類

- ・取締役会資料
- ・財務管理に関する規程
- ・財務部門からの通達

② 研究会としての効率化提案・アイデア

この評価項目は、「企業実態を適切に反映する会計方針の適切な選択」と「会計処理の選択や見積り判断の過程や手続きの可視化」の2点がポイントで、1つ目については経理規程が、2つ目については規程に沿って処理手続きを定めた議事録類が主な証跡として採用されている。毎年大きく変化するものでなく、質問項目も少ないため、評価に係る負荷はそれほど大きくないという意見があった。一方で、環境変化に会計方針が適切に対応しているかどうかについて、その手続きをこれまで以上に可視化していくことを継続して検討していく必要があるという意見があった。

＜評価項目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。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・連結対象会社役員と内部統制に関する情報交換を行っているか。

証跡類

- ・連結対象会社の取締役会・幹部会等議事録
- ・打合せ時の議事メモ

B社 質問票

- ・取締役会が、経営者監視機能を発揮する仕組みがあるか。

証跡類

- ・取締役会規則
- ・取締役会議事録

C社 質問票

- ・取締役会規程及び、監査役会規程には、財務報告とその内部統制に関わる事項を含め、取締役会及び、監査役会の役割、権限と責任が明記され、関係者に伝達されているか。

- ・取締役会と監査役会は経営者から独立した立場から経営者を適切に監督・監視しているか。

- ・取締役会、監査役会が責務を遂行するため、提供される情報を定め、関係者に伝達しているか。

- ・取締役会、監査役会は責務を遂行するため、十分で適時な情報を受け取っているか。

証跡類

- ・取締役会規程
- ・監査役会規程
- ・取締役会議事録
- ・監査役会議事録
- ・監査役の業務報告書

D社 質問票

- ・取締役会規程等があり、運営にあたって議事録を作成し、議事録に取締役が捺印又は署名をしているか。

- ・取締役会規程、監査役会規程、取締役・執行役員ガイド等に、財務報告と内部統制に関して、監督・監視する責

任が明記され、取締役・監査役は、それに基づき実行しているか。

- ・常勤監査役の構成メンバーが複数の場合は、財務会計の知見を有する者（会社経営経験者）を選任しているか。
- ・常勤監査役が必要に応じて補助者を使うことが保証されているか。

証跡類

- ・取締役会規程、議事録
- ・取締役会内規
- ・監査役会規程、取締役・執行役員の方法ガイド等
- ・有価証券報告書
- ・業務分担表

E社 質問票

- ・コンプライアンス推進事務局は、新任社外役員に対してコンプライアンスに関する研修を実施しているか。
- ・監査役会規程により、監査役会の決議事項・協議事項が定められており、監査役監査基準により監査役の職責とその職責を遂行するための監査体制のあり方と、監査にあたっての基準及び行動の指針を定めているか。
- ・取締役会規程で監査役は取締役会に出席することを要し、必要に応じ意見を述べることを要することが規定されているか。
- ・監査役会規程により、監査役会において会計監査人の選任・不再任・解任・報酬等に関する事項について決議することが規定されているか。
- ・取締役会規程により、取締役会は経営の基本方針及び業務執行上の重要事項を決議することが定められている。当該規程により取締役会は原則毎月一回開催されることとなっており、業務の執行状況についても3ヶ月に1回以上取締役会に報告されることとなっているか。

証跡類

- ・コンプライアンス推進規程
- ・監査役会規程
- ・監査役監査基準
- ・内部統制システムに係る監査の実施基準
- ・取締役会規程

F社 質問票

- ・「取締役会規則」には取締役会の権限と責任が明記されているか。また、「監査役会規則」には、経営者の業務執行を監督・監視する監査役会の機能について、明確にされているか。
- ・取締役会において財務報告に係る内部統制の重要事項が報告及び決議されているか。
- ・監査役が取締役会他の重要な会議に出席し、独立した立場で意見を述べているか。また取締役との面談等により、取締役の職務執行を監督・監視しているか。

証跡類

- ・取締役会規則
- ・監査役会規則
- ・取締役会資料
- ・内部統制報告書
- ・取締役会議事録

② 研究会としての効率化提案・アイデア

執行体からの取締役会、監査役会への報告を評価対象としており、「執行体が適切に対処していることの確認」については「性善説」に立った取組みに止まっていると考えられる。

取締役会及び監査役会又は監査委員会の責任と職責の状況の評価は、統制環境の中でも特に重要な評価ポイントである。東芝不適切会計事件の例をはじめ、「経営者を適切に監督・監視する責任の理解」はされているが、「適切な監督・監視の実行」の評価

が課題であるという意見があった。

この評価項目4と次の評価項目5については、コーポレートガバナンスの関係する評価項目であり、会社法の内部統制システムで求められている「業務の適正を確保するための体制」を参考にすることも効率的であるという意見があった。

＜評価項目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。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・監査役は、内部監査人及び会計監査人と情報交換を行っているか。

証跡類

- ・監査役業務報告書

B社 質問票

- ・監査役は、内部監査部門及び外部監査人と内部統制実施状況あるいは監査につき適切に連携を取っているか。

証跡類

- ・内部統制システム構築の基本方針、取締役会規則、監査役会規則
- ・取締役会議事録、監査役会議事録

C社 質問票

- ・監査役と会社の内部監査人、外部監査人との連携方法を定め、関係者に伝達しているか。監査役と会社の内部監査人、外部監査人との間で打合せや報告資料の提出により適切な連携が図られているか。

証跡類

- ・該当なし

D社 質問票

- ・常勤監査役は、必要に応じて外部監査人、内部監査部門と連携しているか。

証跡類

- ・監査役会議日程
- ・監査計画書
- ・報告書、議事録等

E社 質問票

- ・監査役と監査部及び専門監査関連部門は定期的な情報交換の場を設定しているか。
- ・監査役は、外部監査人からの報告を受け、年間監査計画及び監査結果について適宜協議を行うか。
- ・監査役会によって監査役会規程、監査役監査基準及び内部統制システムに係る監査の実施基準が定められているか。

証跡類

- ・内部監査連絡会規則
- ・監査役会規程
- ・監査役監査基準
- ・内部統制システムに係る監査の実施基準
- ・監査法人との会議議事録

F社 質問票

- ・監査役と内部監査部門は、連絡会議を定期的に開催してお互いに意見交換を行い、監査役は内部監査部門から、財務報告に係る内部統制の有効性に関する情報を得ているか。
- ・監査役は、監査法人と計画的に会合を持ち連携を図っているか。

証跡類

- ・連絡会議資料
- ・監査役年間計画

② 研究会としての効率化提案・アイデア

監査役又は監査委員会だけではすべてを監視できないため、内部監査人や監査人を活用しているかが問われている質問であり、継続的に実施されることを規程・監査計画等で、実施されていることを議事録等で説明することが効率的だという意見があった。

＜評価項目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、適切な改善を図っているか。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・組織を定期的に見直す仕組みがあり、必要に応じて改編されているか。

証跡類

- ・職務権限・責任規程
- ・組織改編に関する稟議書

B社 質問票

- ・経営者は、従業員が組織の問題点等を意見具申しやすいような社内風土の構築に努力しているか。

証跡類

- ・社長年頭挨拶原稿、私たちの行動指針
- ・年頭挨拶の原稿＋業務通達配信履歴、職場内教育実施報告書

C社 質問票

- ・経営者は会社の規模、業務内容、地理的条件に適合した組織構造と各部門からの報告体制を定め、周知しているか。

証跡類

- ・組織図

D社 質問票

- ・問題があっても指摘しにくい等の組織構造・慣行になっておらず、経営者に問題点は報告されている。また、人事評価制度が、客観的でなく、特定の人に迎合するような評価制度になっていないか。
- ・コンプライアンス案件等の問題は、すべて取締役会・コンプライアンス委員会等に報告されているか。
- ・クロス・ファンクショナル・チーム（CFT）等で、問題は提起できるようになっているか。

証跡類

- ・組織図
- ・経営者に対する報告書等
- ・人事評価制度等
- ・取締役会議事録
- ・コンプライアンス委員会議事録
- ・CFTメンバー表等

E社 質問票

- ・重要な組織の新設・改廃は社長決裁又は取締役会の決議により改訂されるか。
- ・組織構造は経営戦略、部門戦略の観点から、常にモニタリングされ、必要に応じ各本部主導若しくは専門部である人事部主導で見直されているか。

証跡類

- ・取締役会規程
- ・権限区分表
- ・人事権限区分表
- ・組織図

F社 質問票

- ・内部通報制度として定め、報告できる体制を整えているか。

証跡類

- ・行動指針及び内部通報に関する規程
- ・イントラネットに掲示されている画面コピー

② 研究会としての効率化提案・アイデア

内部統制の仕組みから漏れたリスク情報の収集においては、内部通報制度が有効であるが、トップからの重要性について発信、通報者への不利益の防止策が明確でない場合、通報がされず、また意図を理解しない個人的な通報内容で有効に機能しないケースも存在する。有効に活用される方策が求められるという意見があった。

＜評価項目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。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・全組織の業務内容が明示された規程が定められ、周知されているか。
- ・全組織の業務内容が明示された規程は定期的に見直され、必要に応じて更新されているか。

証跡類

- ・業務分掌規程
- ・社内イントラネット画面コピー
- ・業務分掌規程の見直し会議議事メモ、改定申請書、改定履歴

B社 質問票

- ・経営者は、企業内の各組織の役割分担を組織図や事務章程等により明確にしているか。

証跡類

- ・事務章程、組織図

C社 質問票

- ・経営者は、牽制機能が有効となるよう職務を分離し、各部門の責任者及び担当者の役割・責任及び権限を定め、周知しているか。

証跡類

- ・職務分掌規程
- ・職務権限規程（組織図、業務分掌表等）
- ・兼任を制限する職務
- ・補完統制に関する文書（存在する場合）

D社 質問票

- ・組織図等でレポートラインが明確になっているか。
- ・適切な役割分担を定めた、職務分掌及び業務分掌表が整備されているか。
- ・職務分掌及び業務分掌表が更新され、

イントラネット等で周知されているか。

証跡類

- ・組織図
- ・職務分掌及び、業務分掌表

E社 質問票

- ・内部統制評価実施規程に基づき、重要プロセスについてプロセスオーナー及びコントロールオーナーを設置し、整備・運用及び評価の責任を明確にしている。
- ・子会社と本体の役割責任は、権限区分表、グループ会社運営基準、海外G会社役員選任基準等により明確に規定されているか。
- ・経理部が設定したグループ内ライセンスの基本方針に基づいて、グループ会社間のライセンス契約の構造が定められているか。
- ・グループ会社間の主要な取引については、文書化を行っており、E社 Global Tax Webサイトを通じて各グループ会社の税務業務関係者に共有されている。
- また、特に重要な取引については、専門家の助言を得て、APA等の移転価格リスク低減対応を行っているか。
- ・承認されたグループ会社間のライセンス構造に基づく、個別の移転価格の設定については、経理部税務Gが立案し、経理部長の決裁を得ているか。

証跡類

- ・財務報告に係る内部統制評価実施規程
- ・権限区分表
- ・国内グループ会社運営基準

F社 質問票

- ・各組織単位に割り当てられる業務を規程により明確にしているか。
- ・各職位の責任と権限を規定により明確にしているか。

証跡類

- ・業務分掌及び職務権限に関する規程

② 研究会としての効率化提案・アイデア

職務分掌、職務分担を「見える化」することが重要である。全社レベルでは職務分掌規程等、部門レベルでは組織図等により「見える化」されていることが多いので、これらにより説明することが効率的だという意見があった。また、個人の業務分担や組織の見直しは説明していない会社もあり、どこまで説明する必要があるか、検討することも有効という意見もあった。

また、評価項目7とこの後の評価項目10、11については、3つとも、役割分担に視点を当てた項目であり、質問票を共通化しても問題ないとの意見があった。

<評価項目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。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・経理部署の人員の配置に関する手続きが明文化され、規定通りに運用されているか。

証跡類

- ・職務権限・責任規程
- ・人事異動申請書

B社 質問票

- ・(全社統制) 経営者は、信財報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。
- ・(決算・財務報告全社統制) 経理部門でジョブローテーションや教育訓練を実施しましたか。

証跡類

- ・連結子会社の内部統制に係る包括的指針
- ・ジョブローテーションの履歴、教育訓練参加のレポート

C社 質問票

- ・経営者は、経理部門の部門責任者及び担当者の職務遂行に必要な能力を定め、定期的に見直し、周知しているか。
- ・経営者は、経理部門の部門責任者及び担当者として必要な能力を有する人員を配置しているか。

証跡類

- ・職務分掌規程
- ・職務権限規程(組織図、業務分担表等)
- ・人員配置図
- ・部門人員表
- ・業務分担表

D社 質問票

- ・経理財務担当者は、能力に応じて、適切な業務に配置しているか。
- ・経理財務担当者の人事考課は、信頼性のある財務報告作成に必要となる能力等を評価対象としているか。
- ・採用や人事異動などにおいては、適切な能力を持っている人を対象としているか。

証跡類

- ・経理財務部門組織図、経理財務部門習得能力一覧表(コンピテンシー)
- ・経理財務部門人事評価基準等
- ・経理財務部門採用基準

E社 質問票

- ・執行役員候補者は多くの職務分野から推薦され、グローバル人事会議及び指名委員会の協議を経て取締役会の決議で選任されているか。
- ・毎年、各部門とも要員計画が立案され、業務に応じた要員数が見直されている

か。

証跡類

- ・取締役会規程
- ・指名委員会規程
- ・執行役員選任・解任基準内規
- ・権限区分表
- ・人事権限区分表

F社 質問票

- ・財務部門にて、教育を実施し、必要な能力を有する人材を確保・配置しているか。

証跡類

- ・財務部門の教育基本方針、受講セミナー一覧表

② 研究会としての効率化提案・アイデア

経理部門の職務分掌と必要とされる能力の「見える化」である。

職務分掌については、会社によって確認項目にばらつきがあり、全社レベルの職務分掌を確認している会社もあれば、個々人の業務分担を確認する会社もある。効率化には何をどこまで説明する必要があるか、検討することも有効だという意見があった。

必要とされる能力については、「見える化」されている会社は、その内容を証跡とし、されていない会社は、教育記録やジョブローテーションの記録を証跡としている。本来、必要な能力が定義され、その不足を教育、ジョブローテーションで補うということがあるべき姿であるが、その部分は監査法人に対して何らかの説明を行い、補っているものと推測されるという意見があった。

また評価項目8は、専門的能力を持った経理人材の配置、次の評価項目9は、経理部門の定期的な教育見直しである。両評価項目とも、経理部門人材に対する考え方であり、質問項目を共通化しても問題ないと意見があった。

＜評価項目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、常に適切なものとなっているか。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

評価対象外。

証跡類

評価対象外の為、証跡なし。

B社 質問票

- ・信財報の作成に必要とされる能力の内容は、定期的に見直され、常に適切なものとなっているか。

証跡類

- ・関係会社経理指針
- ・本社、外部専門家に問い合わせた記録

C社 質問票

- ・経営者は、内部監査部門の部門責任者及び担当者の職務遂行に必要な能力を定め、定期的に見直し、周知しているか。
- ・経営者は、内部監査部門の部門責任者及び担当者として必要な能力を有する人員を配置しているか。

証跡類

- ・職務権限規程等及び、これらの更新記録、周知の方法
- ・人員配置図、部門人員表
- ・経歴、資格保有状況、研修受講履歴等がわかる資料

D社 質問票

- ・経理財務担当者は、会計基準やシステムの知識を有しており適切に日常業務を遂行している。また、研修プログラム等が整備され、経理財務担当者に、会計基準及びシステムの変更等に関して適切な研修等を実施しているか。

証跡類

- ・経理財務部門教育プラン、教育スケジュール

E社 質問票

- ・部内での定期的な勉強会に加え、各グループから定期的又は必要に応じて外部セミナー・講習会に参加しているか。
- ・経営職は成果責任を定めこれをベースに又は専門職制度による審査により、評価が行われているか
- ・一般職は職種別の「職務評価基準書」をベースに職務評価を実施しているか。

証跡類

- ・経理部内勉強会実施記録
- ・外部研修参加記録一覧
- ・職務評価基準

F社 質問票

- ・財務部門にて、業務知識向上のために定期的な異動を行っているか。
- ・財務部門にて教育基本方針が作成され、必要な教育を実行しているか。

証跡類

- ・業務分担表
- ・財務部門の教育基本方針、受講セミナー一覧

② 研究会としての効率化提案・アイデア

必要とされる能力の内容を定義することで評価基準が明確になる。教育については、小規模な子会社が多い場合は、子会社が大規模な会社と同様な対応をすることが困難であることから、本社部門同様の教育ではなく、必要な場合に本社もしくは外部の専門家に問い合わせることとしているとの意見があった。

実施基準のQ & Aにも「子会社に対して親会社と差異のある取扱いを行うことも可能である」と記載されているように、評価方法を工夫し、会社の規模に合わせた運用の一例となる。

＜評価項目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。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・すべての業務において職務権限及び責任が明示された職務権限・責任規程等が整備され、社内に周知されているか。
- ・当該規程等は定期的に見直され、必要に応じて更新されているか。

証跡類

- ・職務権限・責任規程等
- ・社内イントラネット画面コピー
- ・職務権限・責任規程の見直し会議議事メモ、改定履歴

B社 質問票

- ・責任と権限の内容が、業務分担表や職務記述書等により各従業員に対して明確にされているか。

証跡類

- ・業務分担表

D社 質問票

- ・No.7と同時に評価する。

証跡類

- ・No7と同時に評価する。

E社 質問票

- ・財務報告上、重要な業務プロセスについては業務記述書が整備されており、必要な関係者に公開されているか。
- ・経営職の成果責任表が整備され、本部長、部長については成果責任が公開されているか。
- ・各部門の主要業務が明記された業務分掌一覧が作成され、公開されているか。

証跡類

- ・財務報告に係る内部統制評価実施規程
- ・財務報告に係る内部統制変更管理及び文書管理に関する規程

- ・成果責任マトリックス
- ・業務分掌規程、組織図、業務分掌一覧表

F社 質問票

- ・業務分掌及び職務権限に関する規程により従業員の各職位の責任と権限を明確にしているか。

証跡類

- ・業務分掌、及び職務権限に関する規程

② 研究会としての効率化提案・アイデア

業務分掌・分担表や権限・責任に関する規程を証跡としているが、実施基準の「明確になされているか」ということに対しては十分と思われる。これに加えて公開や周知の証跡を取得しているところもある。A社は定期的な見直しの証跡を取得しており、見落とされがちであるが、重要なポイントであるという意見があった。

<評価項目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。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・権限移譲の手続きは明文化され、且つ社内に周知されているか。
- ・社用印・署名の適切な管理・運用を定めた規定があるか。
- ・牽制機能の実効性を担保するための対策が講じられ、運用されているか。

証跡類

- ・職務権限・責任規程
- ・社内イントラネット画面コピー
- ・社用印章・署名取扱規程
- ・役割分担表（担当者名付）、在任期間一覧表

B社 質問票

- ・従業員に対する権限の委任内容は、起案規程・決裁基準表等により明確にされ、権限を越えた判断・処置がなされていないか。

証跡類

- ・起案規程
- ・起案事項及び決裁権限者一覧表／（運用）起案例
- ・起案原簿

D社 質問票

- ・職務権限規程（D O A）あるいは決裁基準等が策定され、明確化されているか。
- ・職務権限規程（D O A）あるいは決裁基準等は、定期的に見直しがされているか。

証跡類

- ・決裁基準（最新版）、上申規程（最新版）

E社 質問票

- ・新規事業への進出、利益相反に関する重要案件は取締役会規程、権限区分表により、取締役会で審議・決議することとなっているか。
- ・機密保持を含む情報セキュリティ全般に関する責任を果たすための基本方針を定める情報セキュリティポリシーを制定しており、イントラの社内掲示板に掲載しているか。
- ・「取引先に対する調達活動基本方針及び購買担当者行動指針・行動規準」において、取引先選定についての基本方針を定め、個人的な関係のある企業との取引が生じる場合の対応方針についても規定しているか。
- ・権限区分表で主要事項ごとに承認レベルが規定されているか。
- ・各機能又は部門が策定する規程文書に係り、方針文書の分類及び構造、管理体制、並びに制定・改廃手続を規定した、すべてのグループ会社に適用され

る基本方針が整備・公開されているか。

- ・グループ会社共通の資金運用に関する基本方針（運用目的、基本原則、運用ルール）を経営推進部が作成し、そのうち重要なものは取締役会の決議にて決定されるか。
- ・すべてのグループ会社で共通に適用すべき財務関連業務についての基本方針及び行動基準は、経営推進部が作成し、そのうち重要なものは財務経営管理会議にて決定されるか。

証跡類

- ・取締役会規程
- ・権限区分表
- ・情報セキュリティポリシー、情報セキュリティ管理規程
- ・取引先に対する調達活動基本方針及び購買担当者行動指針・行動規準
- ・Global Cash Investment Policy
- ・Global Treasury Policy

F社 質問票

- ・業務分掌及び職務権限に関する規程により従業員の各職位の責任と権限の範囲を明確にしているか。

証跡類

- ・業務分掌及び職務権限に関する規程

② 研究会としての効率化提案・アイデア

実施基準の趣旨に照らすと、職務権限・責任を明文化した規程類の整備・運用状況に焦点を当てることで効率化を図れると共に実効性も確保できるのではないかの意見があった。

<評価項目12> 経営者は、従業員等に職務の遂行に必要となる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。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・従業員育成に関する制度が運用されているか。

証跡類

- ・受講報告書

B社 質問票

- ・経営者は、従業員の継続的能力成長のために、採用・昇給・昇進・教育訓練等の基本的な人事方針を定め、運用しているか。

証跡類

- ・人事考課要領、教育訓練規程、教育訓練規程別表
- ・教育訓練計画

C社 質問票

- ・経営者は、職務に必要となる教育・訓練を提供するための研修制度を定め、周知しているか。
- ・従業員に対し、職務の遂行に必要となる研修を受けさせているか。

証跡類

- ・教育・研修制度資料
- ・研修の開催通知、研修資料、出席簿

D社 質問票

- ・すべての従業員に適切な研修プログラム（研修体系）が設定されているか。
- ・すべての従業員は、配属された業務や役職に求められる期待に関する研修を受講することができ、受講記録が人事部等において管理されているか。

証跡類

- ・教育研修体系（プログラム）
- ・教育研修体系（プログラム）、教育受講記録

E社 質問票

- ・研修体系が確立しており、適切な教育の機会が提供されているか。
- ・内部統制について関係者に研修が実施されているか。

- ・新卒、キャリアに限らず新入社員に対しては、入社時にオリエンテーションが実施されると共に、職種に応じた必要な研修が実施されているか。

証跡類

- ・研修担当部門実行計画
- ・財務報告に係る内部統制評価実施規程

F社 質問票

- ・教育担当部門は、研修スケジュールを作成し、職務の遂行に必要な教育・研修を実施しているか。

証跡類

- ・研修スケジュール一覧表
- ・新入社員研修及び、新任マネージャー研修

② 研究会としての効率化提案・アイデア

「職務の遂行に必要な研修」という実効性を担保する文言が入っていれば、運用項目に関する質問に焦点を絞っても特に支障ないという意見があった。運用証跡から重要な整備項目も併せて確認することは可能である。

<評価項目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。

① 質問票、証跡類

A社 質問票

- ・従業員の人事考課制度が明文化されているか。

証跡類

- ・人事考課制度ハンドブック

B社 質問票

- ・人事考課の仕組みは適切かつ公平であり、従業員等による不正の誘因となるような短期的業績等にものみ依拠するようなものでないか。

証跡類

- ・人事考課要領、昇給考課表
- ・昇給考課の依頼メール

C社 質問票

- ・従業員の評価、昇進、報酬に関し公平で適切な基準と手続きを定め、周知しているか。

証跡類

- ・業績評価実施の通達文

D社 質問票

- ・従業員の業績評価基準が明確になっているか。
- ・従業員は、担当部署の責任者と合意（面談）の上、各人別に年間目標が設定され、適切なフィードバックも実施されているか。

証跡類

- ・従業員業績評価基準
- ・年間目標設定シート等

E社 質問票

- ・就業規則、賃金規程、退職金規程、評価マニュアル、人材開発プログラムが整備され、イントラネットに公開されているか。
- ・人事に関する基本方針を国内グループ会社社員に配布し、イントラにも掲載しているか。
- ・一定職務グレード以上の従業員に関しては、目標管理制度を導入しており、半期ごとに各人の目標設定とその達成度について面談を実施しているか。また目標達成度を含む期の成果評価結果は上司から各人にフィードバックされるとともに、各人がイントラネットから成果評価結果を閲覧できるようになっているか。

証跡類

- ・社内規程集
- ・人事関連ホームページ

F社 質問票

- ・従業員の評価は、考課要素及び方法を

定め、公平で適切な評価を行っているか。

- ・昇給、賞与の考課については、所属長からフィードバックをしているか。

証跡類

- ・人事考課の手引き

② 研究会としての効率化提案・アイデア

人事評価制度自体の適切性までは判断し難い。したがって、整備項目は評価基準を明文化した文書の確認、運用項目は整備文書に基づく業績評価実施状況の確認が出来れば十分であるという意見があった。

最後に

全社レベル統制評価について、日本公認会計士協会会長通牒「公認会計士監査の信頼回復に向けた監査業務への取組」（2016年1月27日）でも、「2. 職業的専門家としての懐疑心」に下記のような記述がある。

「形式的な評価に陥りがちな全社的な内部統制の評価は、実効性のある手続となっているかを確認する。」

今回、効率化のアイデアを発表したが、単に真似をするのではなく、実効性が上がるかどうか十分検討することが重要である。実施基準にも記載しているが、具体的な内部統制をどのように構築、整備、運用していくかは、各企業の置かれた状況によって異なるのであり、一律に示すことは適切でない。今回紹介させて頂いた各社の質問票、証跡、効率化アイデアを参考にしながら、各組織で創意工夫していくことが重要である。

<参考文献>

1. 「『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに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の改訂に関する意見書』の公表について」（企業会計審議会、平成23年3月30日）
2. 「『内部統制報告制度に関するQ & A』の改訂について」（金融庁、平成23年3月31日）
3. 「『不適切な会計・経理を開示した上場企業』調査」（東京商工リサーチ、2016年2月10日）
4. 「実効性ある内部統制を促進する制度構築の条件～内部統制の評価と監査の制度化に向けた提言～」(日本内部監査協会CIAフォーラム研究会 No.4 (内部統制監査制度研究会)、2006年3月3日)
5. 『粉飾決算一問われる監査と内部統制』（浜田康著、日本経済新聞出版社）
6. 日本公認会計士協会会長通牒「公認会計士監査の信頼回復に向けた監査業務への取組」（2016年1月27日）
7. 「会計監査の信頼性確保のために～『会計監査の在り方に関する懇談会』提言」（金融庁、2016年3月8日）

<CIAフォーラム研究会No.a 5（経営に貢献するJ-SOX評価実務の効率化と活用に関する研究会（Aチーム））>

（順不同・敬称略）

座長：高瀬 浩幸（公認内部監査人）
芳賀 章浩（公認内部監査人）
打田 昌行（公認内部監査人）
吉田 雅子（公認内部監査人）
石井 雅人（公認内部監査人）
藤本 欣司（公認内部監査人）
塚本 圭介（公認内部監査人）
市川 雅彦（公認内部監査人）

（メンバーの氏名は、2016年4月現在）