

## 本報告書の全体像（サマリー）

構成要素	原則	具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等	
統制環境	原則1 誠実性と倫理観に対するコミットメントの表明	(1) 取締役会・代表取締役による誠実性と倫理観の伝達と浸透	・誠実性と倫理観の重要性伝達の不徹底 ・子会社代表取締役の過度な売上拡大の指示	・伝達の徹底状況の確認 ・売上拡大策に伴う不適切な行為の確認	
		(2) 企業グループ全体での行動基準の整備・徹底	・行動基準の不備・不徹底 ・行動基準の企業グループ全体での周知不徹底 ・海外子会社への倫理観や誠実性に対する監視不足	・整備・徹底状況の確認 ・企業グループ全体での周知状況の確認 ・海外子会社との行動指針の整合性確認 ・海外子会社の不適切な売上計上の有無の確認	
		(3) 企業グループ全体で行動基準の遵守・逸脱を評価する考え方や基準・方法の設定	・行動基準の遵守・逸脱を評価する考え方や基準・方法の未設定 ・企業グループ全体で行動基準の遵守状況を調査・報告する体制の欠如 ・行動基準の業績評価への組み込み不備	・考え方や評価基準・方法の設定状況の確認 ・左記体制の確認 ・業績評価への組み込み状況の確認	
		(4) 行動基準違反への適時・適切・厳正な対応	・行動基準からの逸脱に対する対応の不徹底 ・行動基準違反への恣意的・不公平な対応 ・行動基準逸脱発見時の報告・相談制度の未整備・機能不備 ・行動基準からの逸脱を報告する手続きの未整備・機能不備 ・再発防止策の策定等事後対応の未実施	・逸脱に対する対応状況の確認 ・違反者への厳正な対応の確認 ・内部通報制度の整備・機能状況の確認 ・逸脱を報告する手続きの確認 ・事後対応の確認	
	原則2 (取締役会の) 監督責任の遂行	(1) 取締役会の監督責任の遂行	・子会社取締役の不十分な監督 ・子会社取締役会への不十分な業務執行状況の報告	・監督状況の確認 ・取締役会への付議事項等の確認	
		(2) 取締役として必要な専門知識の確保	・子会社取締役の不十分な専門知識 ・海外子会社の取締役としての専門知識・教育の不足	・専門知識の確認 ・専門知識の不足に起因するリスクの把握 ・専門分野のリスク認識の確認	
		(3) 取締役会の独立性の維持	・営業出身者に偏った子会社取締役会の構成メンバー	・売上の適正な計上についての確認	
		①統制環境に対する監督	(4) 取締役会による内部統制システムに対する監督	・取締役会の監督機能の発揮が不十分	・監督機能の発揮状況の確認
			②リスク評価に対する監督	・リスク評価の形骸化と課題に対する不十分な取り組み	・リスク評価の有効性の確認
		③統制活動に対する監督	④情報と伝達に対する監督	・各統制活動の範囲が不明確 ・統制活動における属人化の進展	・統制活動の範囲の明確化に対する確認 ・属人化の防止
				・取締役会へ報告する情報の整理・分析不足 ・仕入れ先への経営理念、経営方針、行動基準の伝達不足	・情報の整理・分析状況の確認 ・伝達状況の確認
		⑤モニタリング活動に対する監督	原則3 組織構造、権限・責任の確立	・内部通報制度の形骸化 ・取締役会への不十分な報告 ・重大な不備の定義が未定	・制度の周知と適切な運用の確認 ・取締役会への報告事項の確認 ・重大な不備の定義付け
	(1) 全ての組織の検討（全ての組織を検討対象とする）			・商品発売後の品質問題の発生	・多面的な切り口による監査対象組織の選定状況の確認
		(2) 報告経路の設定・明確化	・問題発生時の外部委託先からの報告経路が不明確	・外部委託先と社内関係部門の報告経路の確認	

		(3) 責任と権限の明確化		
		①取締役会に関する権限と責任の明確化	・取締役会への未報告	・取締役会への報告案件の確認
		②代表取締役に関する権限と責任の明確化	・代表取締役の消極的な施策提示	・代表取締役による施策提示の確認
		③部門長に関する権限と責任の明確化	・部門長による恣意的な商品化への関与	・商品化ルールの設定状況の確認
		④担当者に関する権限と責任の明確化	・属人的な業務の運用 ・チェック不足	・業務運用のルール化の確認 ・ダブルチェックの有無の確認
		⑤協力企業・外部委託先に関する責任の明確化	・外部委託先に対するチェックの未検討	・外部委託先管理の妥当性の確認
	原則4 業務遂行能力に対するコミットメントの表明	(1) 業務遂行能力に関する方針と制度の策定	・教育や研修の方針の不在 ・外部講師への丸投げ	・教育・研修の方針や制度の確認 ・教育受講者の意見の把握と改善
		(2) 業務遂行能力の評価と能力不足への対応	・営業所長として必要な業務遂行能力の評価未実施	・業務遂行能力の評価と能力不足への対応
		(3) 社員の育成と定着	・離職の真因の分析不足 ・派遣社員の低い定着率	・離職の真因の分析と対応 ・派遣社員への教育・研修実施状況の確認
	原則5 説明責任の履行	(1) 権限および責任の設定（エスカレーションルール、説明責任、是正責任を含む）	・問題発生時のエスカレーションルールの未設定	・エスカレーションルール実施状況の確認
			・職務分掌が不明確	・職務分掌の確認
			・是正措置の未実施	・問題発生時の対応方法と是正措置の確認
		(2) 業績評価基準・報奨制度の設定	・業績基準の未設定	・業績基準の確認
			・昇格基準の未設定	・昇格基準の確認
			・報奨制度の未設定	・報奨制度の確認
(3) 業績評価基準・報奨制度の経営方針等への適合性の評価		・業績目標・事業目標の達成度を反映していない報奨体系	・業績目標・事業目標と報奨体系との関係の確認	
		・短期的な数値目標の達成度しか考慮しない評価基準	・業績評価基準と短期・長期目標達成度との関係の確認	
(4) 過度なプレッシャーの確認・評価・是正	・経営方針の変更を適時に反映しない業績評価基準	・業績評価制度や報奨制度の見直し状況の確認		
(5) 業績評価基準と賞罰規程の制定・運用	・業績目標達成への過度なプレッシャー	・プレッシャーの確認		
	・行動基準の遵守を考慮しない業績評価基準 ・個人に対する賞罰規程の未整備	・業績評価項目の確認 ・賞罰規程の確認		

構成要素	原則	具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
リスク評価	原則6 適合性のある目的の特定	1. 業務目的 (1) 経営者のリスクマネジメントへの取組み姿勢の目的への反映	・利益追求を優先しリスク管理を軽視	・経営者のリスク管理への取組み姿勢（統制環境）の確認
		(2) 目的を踏まえたリスク許容度の設定	・公表された業務目的と業務実態に齟齬	・業務目的と業務実態の整合性の確認
		(3) 目的に基づく適切な業績目標数値の設定	・不適切な債務者格付評価により業績目標数値の設定・管理が困難	・債務者格付評価など重要指標の確認
		(4) 目的が持つ経営資源配分機能の有効活用	・業績値分析の不備による不適切な経営資源配分	・業績値分析の評価の妥当性の確認
		2. 外部 財務報告目的 (1) 会計基準の適切な適用	・子会社の新規業務での不適切な会計基準の適用	・留意を要する部門に対する慎重な監査
		(2) 財務諸表の作成における重要性の評価	・財務諸表の表示が融資形態の変化に未対応	・事業形態の変化に留意した財務諸表の表示の検証
		(3) 適切なリスク評価に基づく財務報告書の作成	・リスク事象相互間の相関関係分析が不十分	・相関関係の十分な分析
		3. 外部 非財務報告 目的 (1) 法令と適合した外部報告	・法令に定められた開示の遅延・漏れ	・情報開示の時期・開示方法（場所）の適切性の確認
		(2) 適切な開示内容	・不適切な開示内容	・開示内容の適切性の確認
		(3) 適切な情報収集・検証	・開示情報の収集・検証体制の不備	・収集・検証体制の確認
		(4) 適切な開示情報の検証プロセスの設定	・開示情報の検証プロセスの不備	・検証プロセスの確認
		4. 内部 報告目的 (1) 経営者の考えを反映し、適格な情報を提供	・経営方針とリスクアペタイト（リスク選好）の不一致、提供する情報の不備	・経営方針とリスクアペタイト（リスク選好）との一致、情報の適格性の確認
	(2) 活動状況の正確な把握・分析	・リスクアペタイト（リスク選好）指標の不十分な把握・分析・対応	・リスクアペタイト指標の把握・分析・対応状況の確認	
	5. コンプライアンス目的 (1) 個社のコンプライアンス目的への企業グループ共通理念の反映	・グループ横断のコンプライアンス共通理念の不徹底	・共通理念の認知度や規程への反映状況の確認	
	(2) リスク許容度との比較・検討を経た目的達成度の評価	・重要事象のコンプライアンス委員会での検討漏れ	・コンプライアンス委員会での検討の網羅性・適切性の確認	
	原則7 リスクの識別と分析	(1) 子会社を含む企業グループの全ての業務・機能の包含	・事業規模が僅少な海外子会社のリスクの識別・分析が未実施	・リスクの識別・分析の網羅性の確認
		(2) 外部要因と内部要因の検討	・外部環境の変化に対応したビジネスモデルが未検討	・外部要因と内部要因の検討状況の確認
		(3) 適切なレベルの経営者への報告	・リスク情報の経営者への報告不備	・経営者への報告状況の確認
		(4) リスクの重大性の適切な評価	・標的型ウイルスのリスクの重大性の不十分な評価	・リスクの重大性評価の適切性の確認
		(5) リスクの適切な管理・対応	・機器障害に関するリスク管理・対応方法の不十分な検討	・リスク管理の実施状況およびリスク対応策の検討状況の確認
	原則8 不正リスクの評価	(1) 不正行為が行われる可能性の検討	・不適切な非財務報告の未検討	・不適切な非財務報告の検討
			・資産の喪失の未検討	・窃盗により得られる価値の見積り
		(2) 不正を犯す機会の検討 （「不正のトライアングル」の第1の要素）	・汚職の未検討	・保管資産の額や棚卸状況の確認
			・資産の未承認使用の機会の未検討	・汚職の類型ごとの発生可能性の検討
(3) 不正を誘発するプレッシャーと動機の検討 （「不正のトライアングル」の第2の要素）		・記録改ざんの機会の未検討	・利益率のトレンド確認、類似取引との利益率の比較	
		・購入先と癒着する機会の未検討	・未承認使用の機会の検討	
(4) 不正を正当化する環境の検討	・粉飾を誘発する過大なプレッシャーの未検討	・改ざんの機会の検討		
		・不正を正当化しかねない環境の未検討	・癒着する機会の検討	
			・業績目標の妥当性の検討	
			・不正を正当化しかねない組織風土の確認	

		(「不正のトライアングル」の第3の要素)		
原則9 重大な変化の識別と分析	(1) 外部環境の重大な変化がもたらす影響の検討	・環境基準変更の未検討 ・新たに判明した大震災発生時の想定事象への対応未検討	・基準変更の把握・検討状況の確認 ・外部の物理的環境の変化の把握・検討状況の確認	
	(2) ビジネスモデルの重大な変化がもたらす影響の検討	・ビジネスモデルの変化による影響の未検討	・変化による影響の検討状況の確認	
	(3) 社長交代がもたらす影響の検討	・子会社社長の交代が内部統制に及ぼす影響の未検討	・新社長の施策の確認	

構成要素	原則	具体的視点 (例示)	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項/改善提言等
統制活動	原則10 統制活動の選択と整備	(1) リスクを低減する統制活動に資するリスク評価の実施	・形式的・表面的なリスク評価	・実質的なリスク評価の実施
		(2) 統制活動に影響を及ぼす事業環境や組織特有の要因の検討	・外部からは見え難い業容 ・第三者からは見えない出張成果	・プロセスの妥当性検証 ・出張成果に対するアカウントビリティの義務付け
		(3) 統制活動に影響を及ぼすビジネスプロセスの検討	・ビジネスプロセスの理解不足による誤謬	・ビジネスプロセスに関する社員教育の確認
		(4) 統制活動の適切性の評価	・牽制の仕組みを無効にする油断の発生	・承認内容および承認行為の適切性の確認
		(5) 統制活動の適切なレベルでの承認	・中間の承認プロセスの形骸化	・形骸化の確認
		(6) 職務の分離	・営業部門長による出張申請の自己承認	・他の部門長による承認 ・出張精算金支払い手続き時の出張レポートの添付
	原則11 テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備	(1) ビジネスプロセスにおけるITの利用状況を適切に反映した全般的統制活動	・システム開発におけるビジネスニーズの未反映	・ビジネスニーズの充足性確認状況の検証
		(2) システム基盤に対する統制活動の整備	・システム導入後における、ビジネスニーズへの対応不十分	・ビジネスニーズへの対応確認状況の検証
		(3) セキュリティ管理に係る統制活動の整備	・システム導入後における、アクセス権限の管理不十分	・アクセス権限の管理に関する確認状況の検証
		(4) ITに対する統制活動の整備	・新規ITのスペックの事前検証が不十分	・スペックの検証状況の確認
	原則12 方針と手続を通じた展開	(1) 方針および手順が明確化した統制活動の展開	・経営者指示と統制活動の関連性が不明瞭	・関連性の確認
			・統制活動の未整備 ・経営者指示の統制活動への未反映 ・統制活動の達成度未検証 (PDCAの不備)	・整備状況の確認 ・統制活動への反映状況の確認 ・達成度の検証有無の確認
		(2) 行為責任と説明責任を明確化した統制活動の展開	・統制活動の実施責任 (行為責任) 部門の未特定 ・承認権限 (行為責任) の範囲不明瞭 ・統制活動の未報告 (説明責任の未実施)	・実施責任部門の確認 ・承認権限の範囲の確認 ・統制活動の報告状況の確認
			・統制活動の進捗の遅れ・進捗未管理 ・統制活動に定める手続きの違反	・統制活動の進捗状況の確認 ・手続きの実施状況の確認
		(3) 統制活動の適時の実施	・統制活動の評価未実施 ・統制活動の問題の原因追及の不足 ・統制活動の改善の未実施	・統制活動の評価状況の確認 ・問題の原因追及の仕組みの確認 ・改善状況の確認
			(5) 必要な権限と能力を有する人員による統制活動の展開	・業務遂行能力と必要人材の未定義 ・要員配置計画の未作成 ・要員数の不足
	・要員配置の補完手段 (代替手段) の未作成 ・不適切な権限範囲	・要員配置の補完手段の確認 ・職務権限範囲の確認		
	(6) 統制活動の方針および手続の定期的な見直し	・統制活動の定期レビュー未実施		・統制活動の定期レビュー状況の確認

構成要素	原則	具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
情報と伝達	原則 1 3 関連性のある情報の利用	(1) 内部統制が機能するために必要な情報の確認	・システム障害時のビジネスへの影響・代替手段の検討不備	・ビジネスへの影響・代替手段の検討状況の確認
		(2) 情報の収集	・類似プロジェクトや過去障害の情報収集の不備	・情報収集状況の確認
		(3) 情報の確認	・プロジェクトの進捗管理の不備	・進捗管理状況の確認
		(4) 情報の品質確保	・プロジェクトの品質指標の不備	・品質指標の確認
		(5) 情報の品質・コスト等の管理	・プロジェクトのQCD（Quality・Cost・Delivery＝品質・コスト・納期）の管理不備	・QCDの管理状況の確認
	原則 1 4 組織内における情報伝達	(1) 組織内部での内部統制に必要な情報の伝達	・個人情報取扱ルール遵守状況の確認・報告が不徹底	・遵守状況の確認・報告プロセスの検証
		(2) 取締役会や経営会議への情報伝達	・理事会への情報セキュリティ点検結果の報告が未実施	・点検結果の報告実施状況の確認
		(3) 内部通報窓口の機能維持	・「公的研究費等の不正使用に係る通報窓口制度」の機能不全	・通報窓口制度の有効性の検証
		(4) 組織内部での適切な情報伝達	・リスク管理に関する点検・評価結果の伝達が不十分	・点検・評価結果の伝達状況の検証
	原則 1 5 組織外部との情報伝達	(1) 組織外部への情報伝達プロセスの整備	・情報の外部伝達プロセスの不備	・伝達プロセスの確認
			・外部への情報伝達内容の不適合	・伝達内容の適合性確認
		(2) 組織外部の情報の収集と必要なレベルの経営者への伝達	・日常的な外部情報収集の不備	・情報収集状況の確認
			・外部とのコミュニケーション不備による外部情報収集の不備	・外部とのコミュニケーション・情報収集状況の確認
		(3) 取締役会や経営会議への外部情報の報告	・取締役会や経営会議への外部情報の報告不備	・情報の報告状況の確認
	(4) 協力企業や取引先などの外部関係者向けの通報窓口の設置	・外部関係者向けの通報制度の整備が不十分	・制度の整備状況の確認	
(5) 組織外部への目的に適合した伝達方法の整備 (注) 「適合した」とは、⑦伝達の時期、⑧対象、⑨性質、⑩法律および規則、および⑪受託責任、に関する要請と期待に応じていること。	・目的に適合した外部伝達方法の瑕疵 ・その他伝達方法そのものの不備	・外部伝達方法の目的適合性の確認 ・伝達方法の不備の確認		

構成要素	原則	具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
モニタリング活動	原則 16 日常的評価および／または 独立的評価の実施	<日常的評価・独立的評価共通> (1) 独立的評価と日常的評価の最適な組み合わせ	・ 独立的評価の偏重と日常的評価の軽視	・ 日常的評価と独立的評価に関する体制の確認
		(2) 環境変化の速さを踏まえたモニタリングの見直し	・ 急速に発展する新興国拠点のモニタリング体制見直しの未実施 ・ 将来の事業環境やリスクの変化が未検討	・ 環境変化に応じたモニタリング体制の確認 ・ 将来の環境変化の検討状況の確認
		(3) 組織内での内部統制に対する考えを統一するためのルール・基準（基準点）に従ったモニタリングの実施	・ 組織内での業務手順に対する統一的理解の欠如	・ 業務手順の統一的な理解の確認
		(4) 必要な知識・経験を有する評価者の確保	・ 拠点の独立的評価者を担う管理スタッフの会計・税務に関する知識の不足 ・ 専門知識の不足による不十分な監査手続き	・ 独立的評価を担う管理スタッフの知識レベルの確認 ・ ゲスト監査人の活用
		<日常的評価> (5) 日常的評価をつかさどるラインマネージャーの管理能力の確保	・ 適切な管理能力を有するラインマネージャーの不足による日常的評価の不備 ・ 主要事業プロセスを組み込んでいない日常的評価体制	・ ラインマネージャーの管理能力の育成・評価 ・ 人員補強による日常的評価の強化 ・ 人員補強による日常的評価の強化
		<独立的評価> (6) リスクに応じた独立的評価の範囲と頻度の見直し	・ 独立的評価の範囲と頻度の更新不足	・ 独立的評価の計画策定および見直し状況の確認
		(7) 独立的評価の客観性の確保	・ 独立的評価として部門間相互評価を活用する場合の客観性の不備	・ 部門間相互評価の客観性を担保する体制の確認
	原則 17 不備の評価と伝達	(1) モニタリング結果の取締役会および経営者による確認・評価	・ 経営者によるモニタリング結果の不十分な評価	・ モニタリング結果の十分な評価
		(2) 適切なレベルの経営者への不備の報告	・ 判明した不備の不適切なエスカレーション	・ 不備の適切なエスカレーションの確認
		(3) 経営者による不備の是正状況のモニタリング	・ 監査結果の取締役会および経営者への不適切な報告	・ 監査結果の報告ルールの策定