

2年目に向けた内部統制報告書と全社的な内部統制 ～6つの重要プロセスと財務報告ガバナンス～

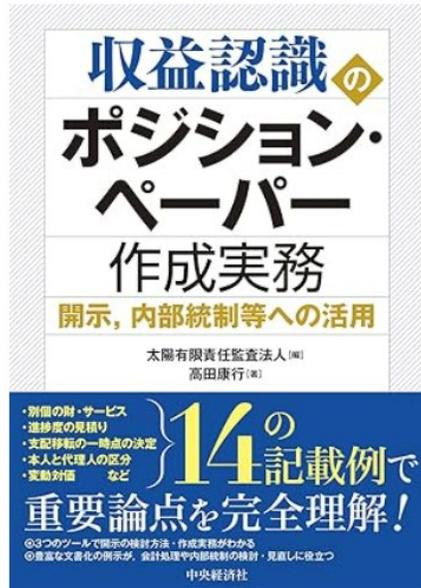
2025年5月16日

公認会計士 高田 康行

講師紹介

J-SOXには、導入期から、大規模企業から中小規模企業まで、製造業、外食業、サービス業、そしてソフトウェア業と多種多様な企業に関与してきました。

高田康行(たかたやすゆき) 公認会計士



会計に加え、内部統制・コーポレートガバナンスと開示が専門分野。会計監査等に従事。主な著書に『内部統制文書化・評価ハンドブック 6つの重要プロセスと財務報告ガバナンス』(中央経済社2024年)、『収益認識のポジション・ペーパー作成実務 開示、内部統制等への活用』(中央経済社2021年)、『内部統制におけるキーコントロールの選定・評価実務』(共著, 中央経済社2010年)がある。

中央経済社「企業会計」、「旬刊経理情報」、税務研究会「経営財務」への寄稿多数。

経営財務2025/4/7号より、連載「内部統制報告書の新しい記載の仕方」(全5回)を実施。

内容

2年目以降の対応に向けた内部統制報告書と全社的な内部統制を解説します。

講演の内容	ポイント
<p>Section01: 内部統制報告書の最終確認</p>	<p>□ Section01の目的</p> <ul style="list-style-type: none">①内部統制報告書の重要性②3つのターゲットによるレベルアップ③トップダウン型のリスク・アプローチ④記載の仕方のエッセンス
<p>Section02: 全社的な内部統制の可視化</p>	<p>□ Section02の目的</p> <ul style="list-style-type: none">①基準改訂の意義②信頼性のある財務報告を実現する方法③6つの重要プロセスと財務報告ガバナンス④ハンドブック[検討例]のエッセンス(読み方)⑤近年の課題と諸制度への包括的な対応

【凡例】

- ハンドブック: 内部統制文書化・評価ハンドブック 6つの重要プロセスと財務報告ガバナンス (2024年11月 中央経済社)
- 内部統制基準: 財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準
- 実施基準: 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
- 内部統制基準等: 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
- 内部統制Q & A: 内部統制報告制度に関するQ & A
- 内基報1号: 内部統制監査基準報告書第1号 (財務報告に係る内部統制の監査)
- 内部統制府令: 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に関する内閣府令
- ガイドライン: 「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に関する内閣府令」の取扱いに関する留意事項について (内部統制府令ガイドライン)
- 研究文書1号: 財務報告内部統制監査基準報告書第1号研究文書第1号 (内部統制報告制度の運用の実効性の確保に係る研究文書) (旧「監査・保証実務委員会研究報告第32号 (内部統制報告制度の運用の実効性の確保について)」2018年4月)
- コーポレートガバナンス・コード: コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～

「研究文書1号」は、2023年基準改訂の基となっているため、改訂の背景や趣旨を理解するために、極めて重要です。また、会計不正や誤謬、開示すべき重要な不備の事例分析が実施されており、「全社的なリスク」を検討する上でとても役立ちます。

01

Section 01:

内部統制報告書の最終確認

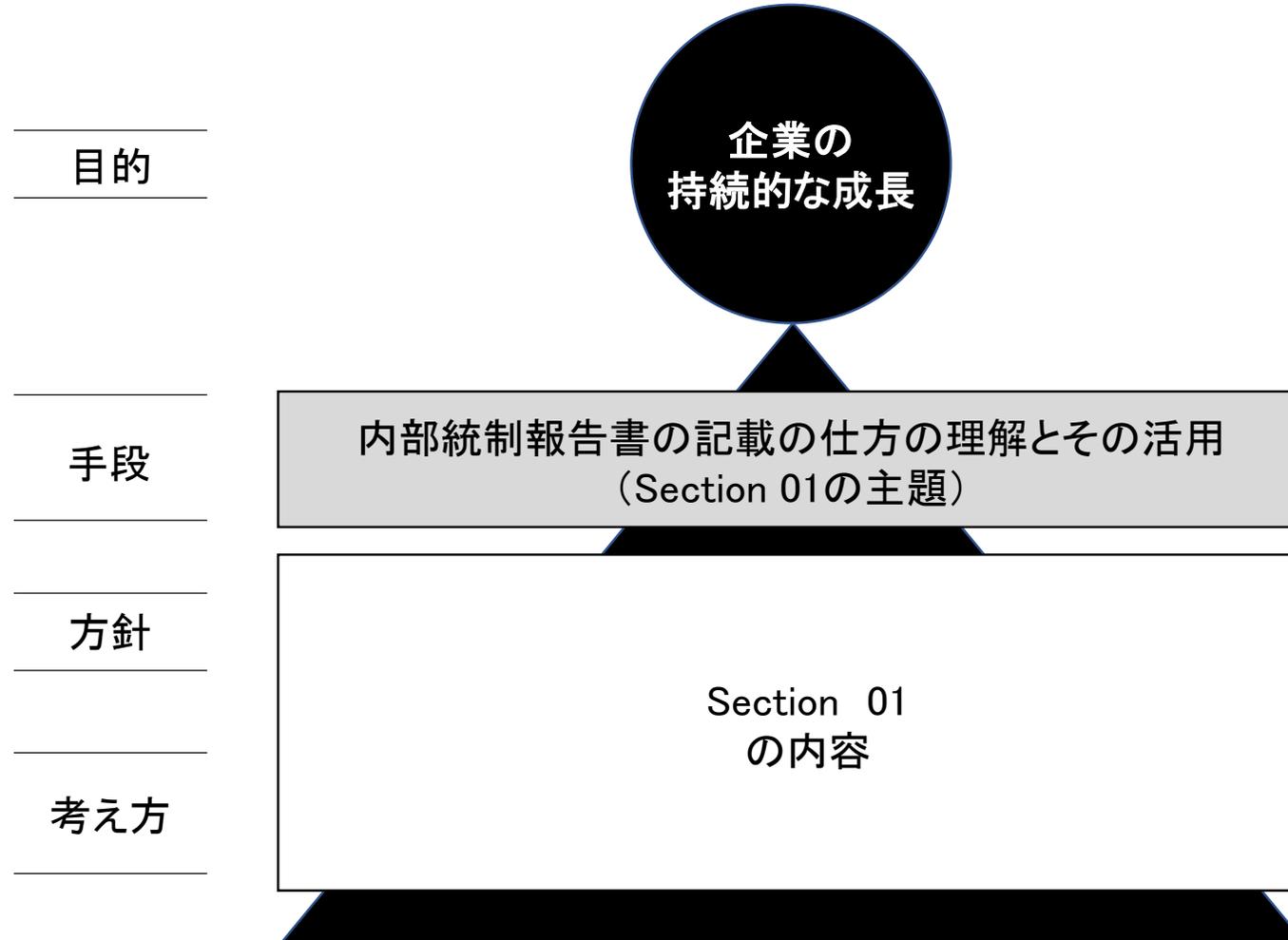
□ Section 01の目的

- ①内部統制報告書の重要性
- ②3つのターゲットによるレベルアップ
- ③トップダウン型のリスク・アプローチ
- ④記載の仕方のエッセンス

Section 01の目的

目的と手段の区別

目的は、「企業の持続的な成長」に資すること、内部統制報告書は、その手段です。

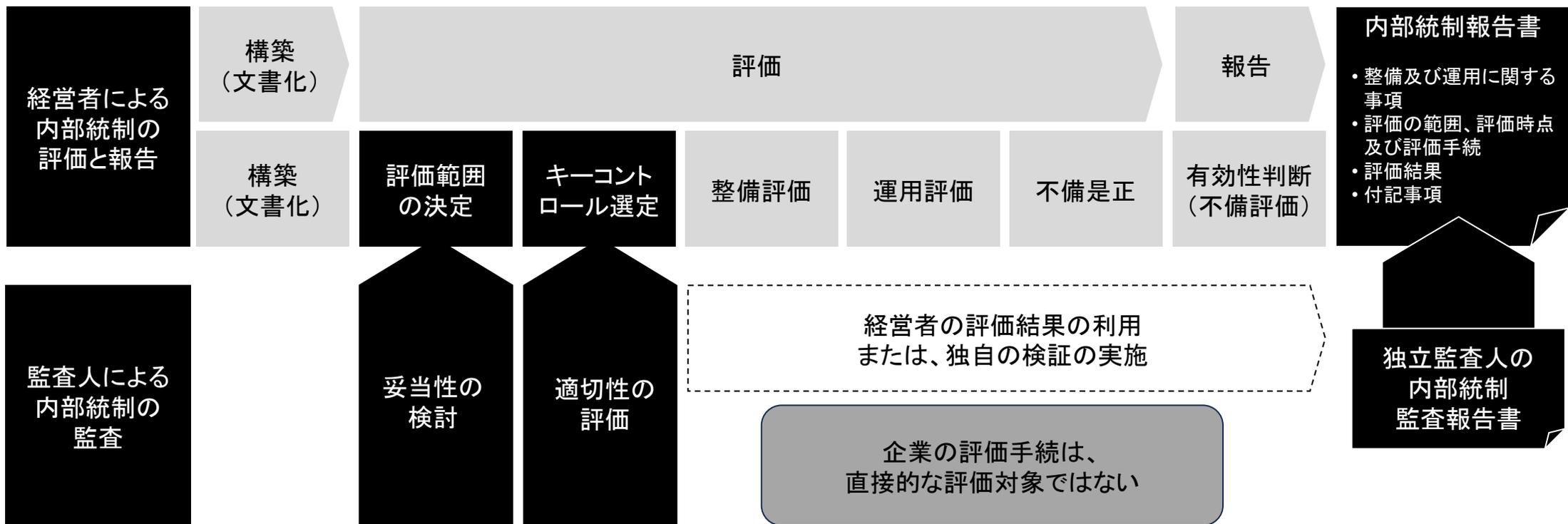


①「内部統制報告書の重要性」へ

①内部統制報告書の重要性

内部統制報告制度(通称J-SOX)の特徴の確認(1/2)

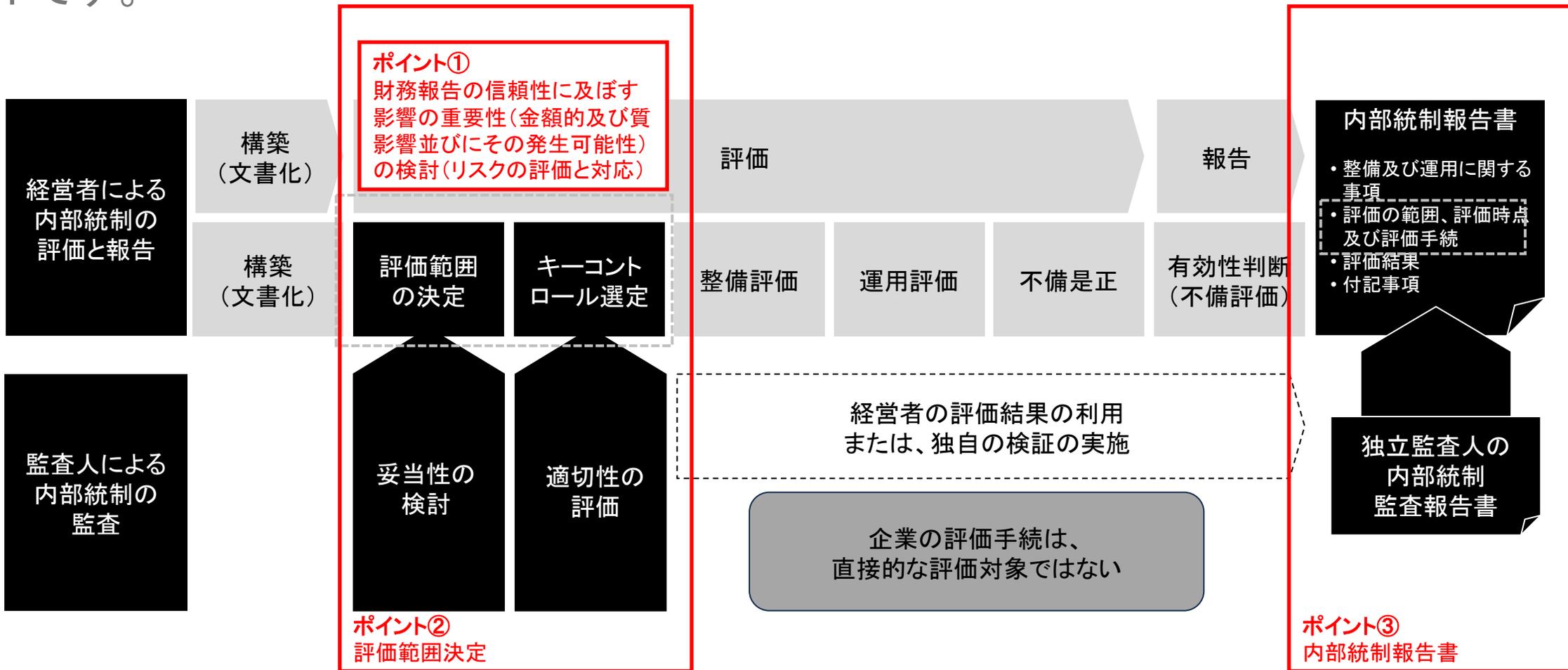
US-SOXと比べると複雑な仕組みになっていますが、押さえるべきポイントは3つです。



①内部統制報告書の重要性

内部統制報告制度（通称J-SOX）の特徴の確認（2/2）

「リスクの評価と対応」、「評価範囲の決定」そして「内部統制報告書」が、押さえるべきポイントです。



①内部統制報告書の重要性

内基報1号の重要規定(1/2)

「リスクの評価と対応」、「評価の範囲」に関する規定が、企業に特に影響します。

●リスクの評価と対応(「」書きは、抜粋)

A98.監査人は、「不正リスクや経営者による内部統制の無視又は無効化のリスクが適切に考慮されているかどうか、また、リスクの変化に応じてリスクを再評価し、リスクへの対応を適時に見直しているかどうかに留意する。」

●評価の範囲(「」書きは、抜粋)

29.「監査人は、経営者により決定された内部統制の評価範囲の妥当性を判断するために、経営者が当該範囲を決定した方法及びその根拠の合理性を検討しなければならない。」

A49.「トップダウン型のリスク・アプローチに基づく評価の範囲の決定の際には、「長期間にわたり評価範囲外としてきた特定の事業拠点や業務プロセスについても、評価範囲に含めることの必要性の有無を考慮しなければならない」とされており、「監査人は、経営者が選定した評価範囲とその根拠を示す文書を入手し、経営者との協議等を通じて評価範囲の決定方針を理解する。」

A41.「重要な事業拠点における、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目に至る業務プロセスは、財務報告に及ぼす影響を勘案し、原則として、全てを評価の対象とする。」

34.「監査人は、経営者が採用した重要な事業拠点の選定指標が、企業集団における各事業拠点の事業活動の規模を表す指標として妥当であるかどうかを検討しなければならない」

38. 監査人が特定した「特別な検討を必要とするリスクを有する勘定科目に関連するプロセスは、その性格から、通常、経営者による内部統制の評価対象に含まれるべき」

①内部統制報告書の重要性

内基報1号の重要規定(2/2)

「内部統制報告書」に関する規定の確認も重要です。

●内部統制報告書（内部統制報告書に重要な虚偽表示がないということの意味(下線は講師)）

A209. 監査人は、内部統制監査の対象となった内部統制報告書が、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、当該内部統制報告書に係る事業年度末の内部統制の状況を全ての重要な点において適正に表示しているかどうかについての意見を述べるのが求められている。内部統制報告書が適正に表示されているとは、内部統制報告書に重要な虚偽表示(脱漏を含む。)がないということであり、具体的には、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、次の点が適切であることを意味している。このため、内部統制報告書において、次の重要な点につき記載が適切でないものがある場合は、監査人は無限定適正意見を表明することはできないことに留意する。

(1) 財務報告に係る内部統制の評価範囲

これには、評価範囲を決定した手順、方法、根拠等及び以下の事項の決定事由が含まれる。

① 会社が複数の事業拠点を有する場合において、財務報告に係る内部統制の評価の対象とする重要な事業拠点を選定する際に利用した指標及びその一定割合

② 当該重要な事業拠点において、財務報告に係る内部統制の評価の対象とする業務プロセスを識別する際に選定した会社の事業目的に大きく関わる勘定科目

③ 財務報告に係る内部統制の評価の対象に個別に追加した事業拠点及び業務プロセス

(2) 財務報告に係る内部統制の評価手続

(3) 財務報告に係る内部統制の評価結果

(4) 付記事項等の内容

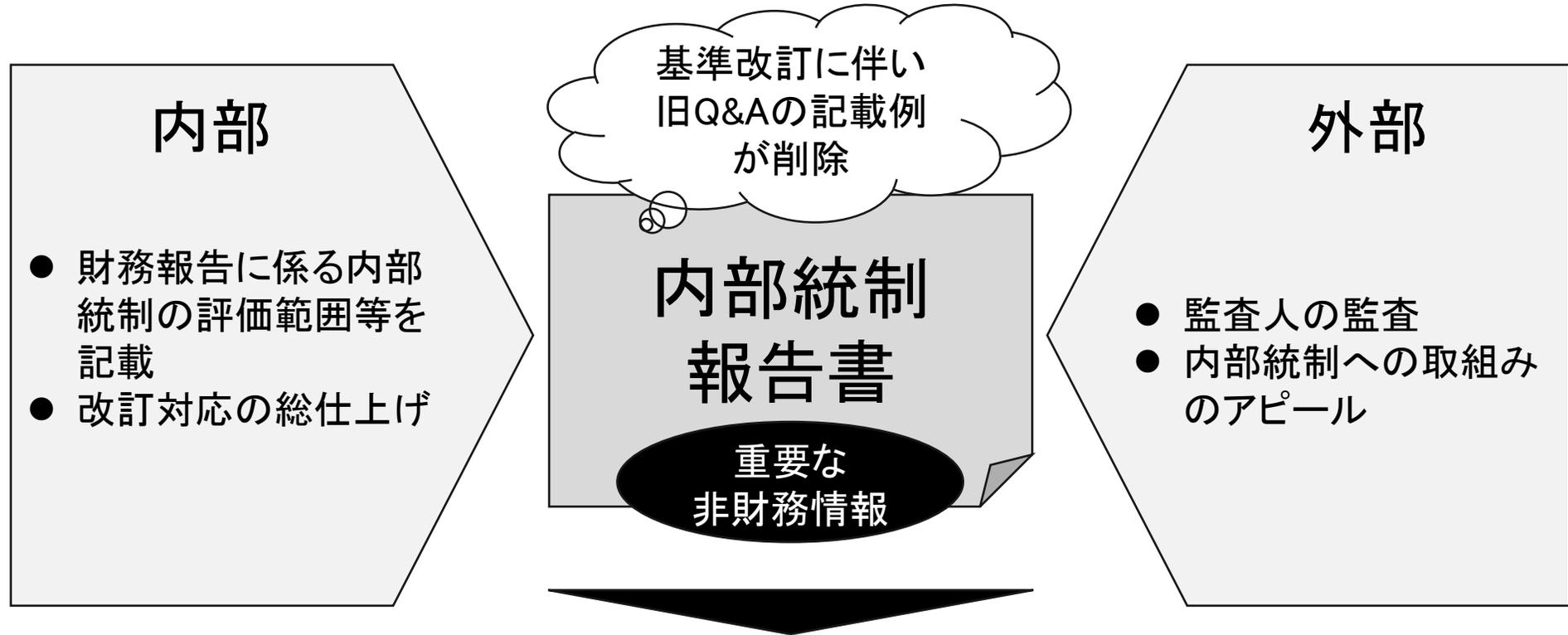
なお、一定割合が、結果として連結ベースの売上高等のおおむね3分の2程度を相当程度下回る場合には、監査人は、経営者が内部統制報告書において、当該評価範囲の決定方法及び根拠等についても記載しているかどうか確かめる。

- 前頁と上記以外にも、経営者による内部統制の評価と報告、特に内部統制報告書の文言や表現方法で参考となる規定は多く存在する（全社的な内部統制と組織編制の関係(中央集権型と分権管理型)、重要な事業拠点の選定指標と一定比率、個別追加事業拠点・業務プロセス、IT統制、委託業務統制)

①内部統制報告書の重要性

内部統制報告書の新しい意義

「内部統制報告書」は、企業内部だけでなく、外部との関係でも重要であり、自主的・自律的対応が求められます。

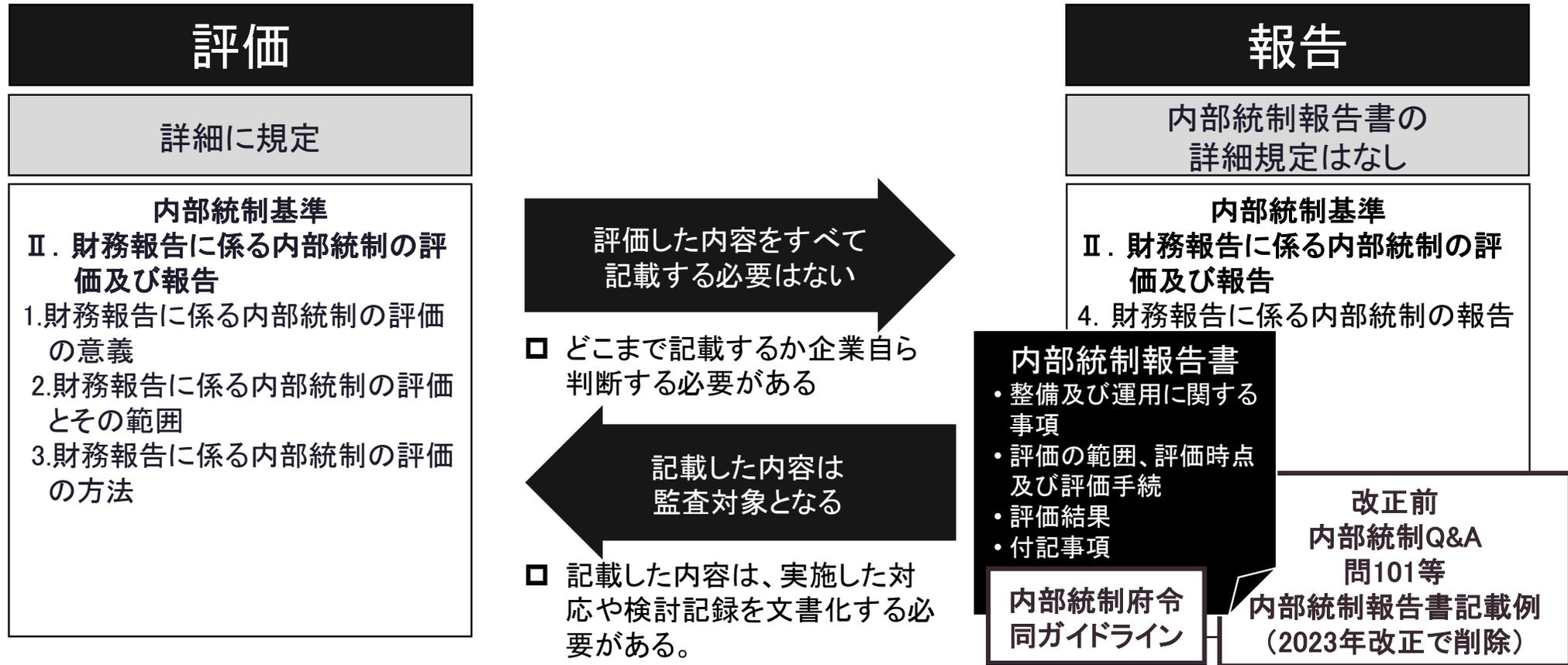


内部統制報告書の記載内容を、各企業が自社で検討する必要がある。
(自主的・自律的対応が必要)

①内部統制報告書の重要性

評価と報告(内部統制報告書)、そして監査の関係

経営者による評価の内容をすべて内部統制報告書に記載する必要はないが、記載した内容は監査対象になります。それを踏まえて記載内容を自ら判断する必要があります。



②3つのターゲットによるレベルアップ

内部統制報告書における3つのターゲットの設定

3つのターゲットは、それぞれ想定する情報利用者でレベル感等が決定されます。

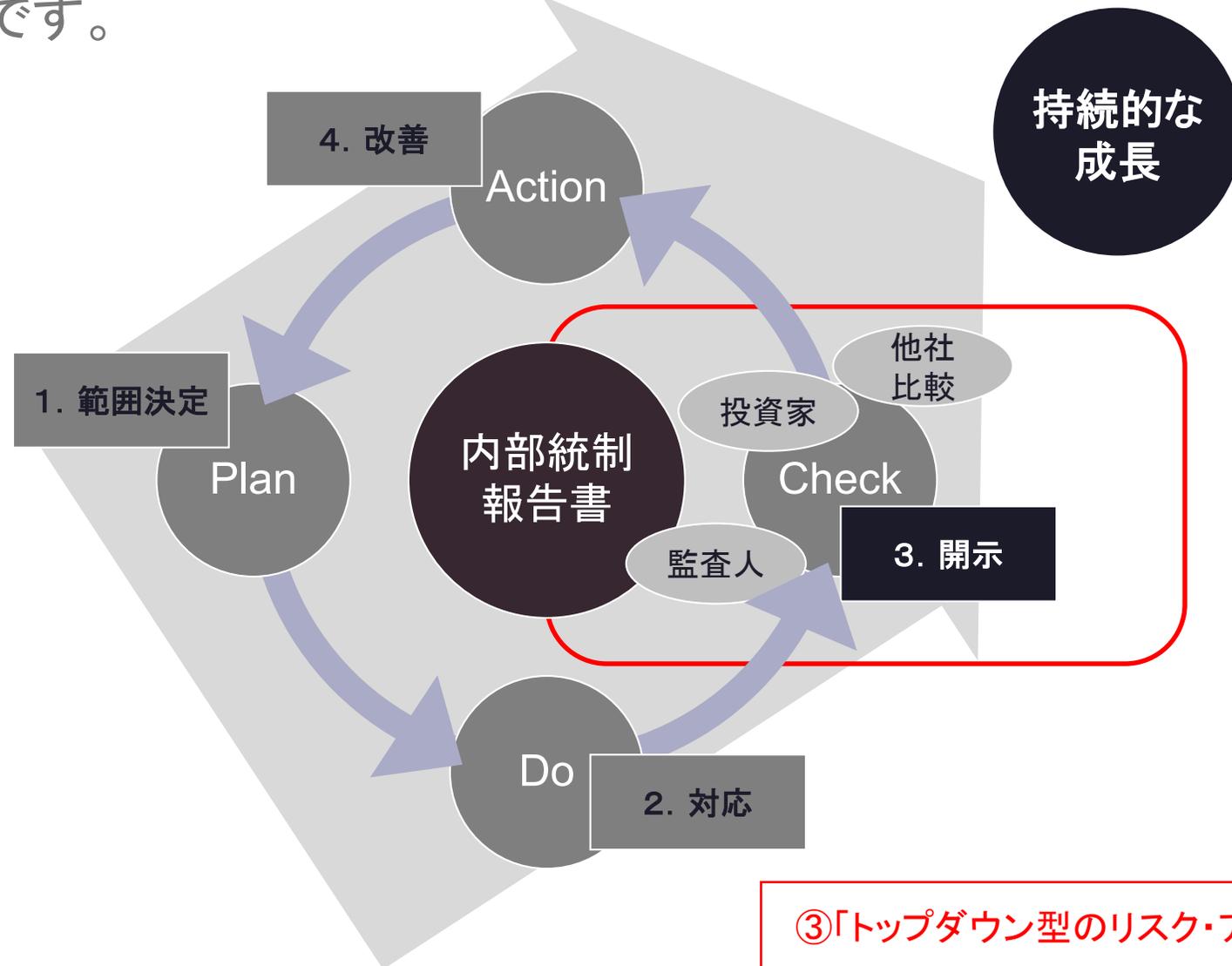
目標	ターゲット1 改正内部統制府令・ 同ガイドラインへの対応	ターゲット2 取締役会等の監督機能 と関係会社管理	ターゲット3 コーポレートガバナンス と全社的なリスク管理
想定する情報 利用者	有価証券報告書の利用が財務情報 中心であり、J-SOXへの期待が従来 と同じ	基準改訂の趣旨を理解しており、各社 のその対応状況が知りたい	有価証券報告書の財務情報だけでな く、財務情報と非財務情報のつながり に関心を持つ
レベル感	必要最低限	一歩先行	先進的取組み
具体的な記載 方針	旧内部統制Q&Aの記載例をベース に内部統制府令等の改正を反映	各社のトップダウン型のリスク・アプ ローチの実態の反映	事業計画の策定・管理プロセスの反 映
フォーカスする 記載対象	業務プロセスに係る内部統制	全社的な内部統制	内部統制とコーポレートガバナンス及 び全社的なリスク管理の一体的な整 備・運用(ただし対象は財務報告に係 る内部統制)
対応実施に 必要な知識	<ul style="list-style-type: none"> ➤ トップダウン型のリスク・アプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ コントロールの階層 ➤ (経理部門)財務数値の分析的検討 ➤ 上位者による日常的モニタリング ➤ リスク・アプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 従来の“全社的な内部統制”の課 題の解決

③トップダウン型のリスク・アプローチ参照

②3つのターゲットによるレベルアップ

内部統制報告書の開示による継続的な改善サイクル

目先の記載内容の初年度対応で終わらせるのではなく、「持続的な成長」と「開示」を意識することが大切です。

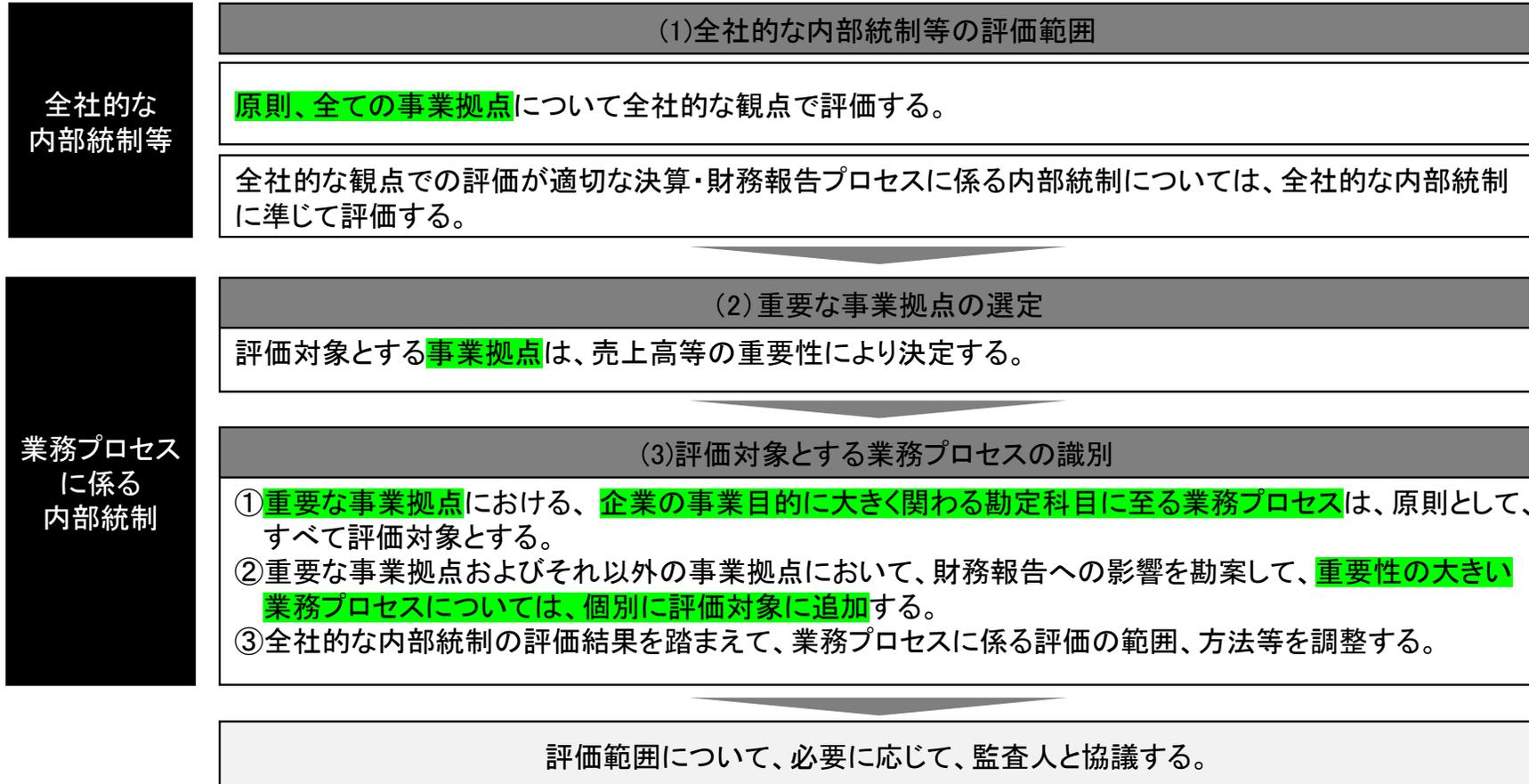


③ トップダウン型のリスク・アプローチ

トップダウン型のリスク・アプローチ（評価範囲の決定）

「評価範囲の決定プロセス」は、そのまま内部統制報告書の記載内容に反映されます（「④記載の仕方のエッセンス」参照）。

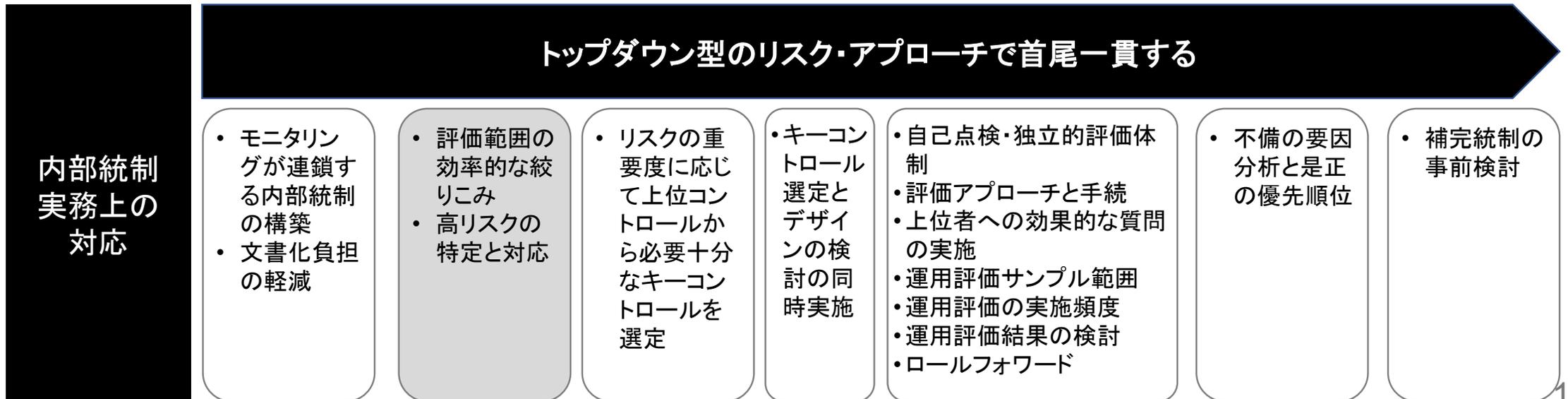
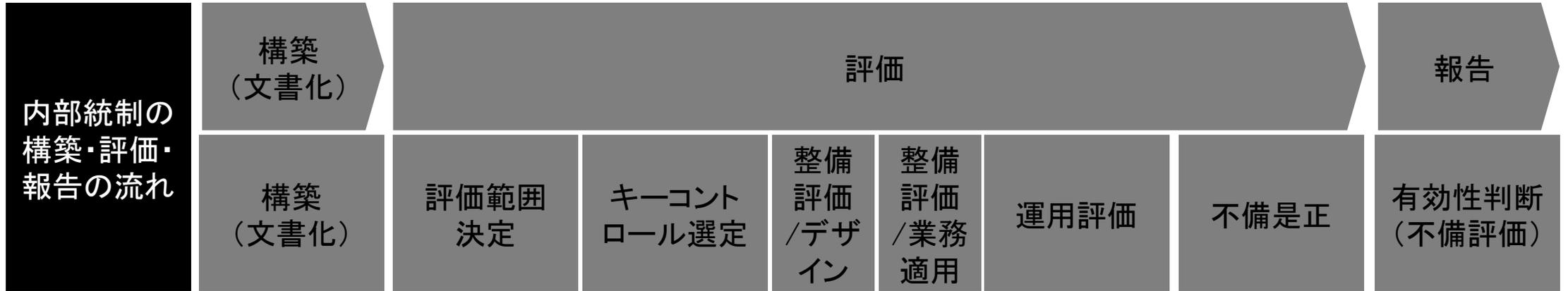
評価範囲の決定プロセス



③ トップダウン型のリスク・アプローチ

トップダウン型のリスク・アプローチによる制度対応の首尾一貫

「評価範囲の決定」だけでなく、構築、評価で首尾一貫することがポイントです。そのためには、本テキストP17～20のナレッジが必要になります。



③トップダウン型のリスク・アプローチ

トップダウン型（階層重視）（1/2）

トップダウン型は、上から下への方向性ではなく、“階層重視”がその本質です。

分類	上位	下位
内部統制	全社的な内部統制	業務プロセスに係る内部統制
企業集団	親会社による全社的な内部統制	子会社等の内部統制
財務報告	経理部門による財務数値の分析的検討	業務部門における内部統制
3線モデル	取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査(独立した保証) 経営管理者(組織体の目標達成のためのリスクの管理を含む活動)
拠点管理	本社による日常的モニタリング	支店、事業所や店舗等における内部統制
意思決定	会議体による日常的モニタリング	管理者と担当者の内部統制
日常業務	管理者による日常的モニタリング	担当者の内部統制
IT統制	IT全般統制	IT業務処理統制
委託業務	委託者の内部統制	受託者の内部統制

次頁参照

③トップダウン型のリスク・アプローチ

トップダウン型(階層重視)(2/2)

内部統制の階層を詳細に分類・整理すれば、より合理的な対応・説明が可能になります。

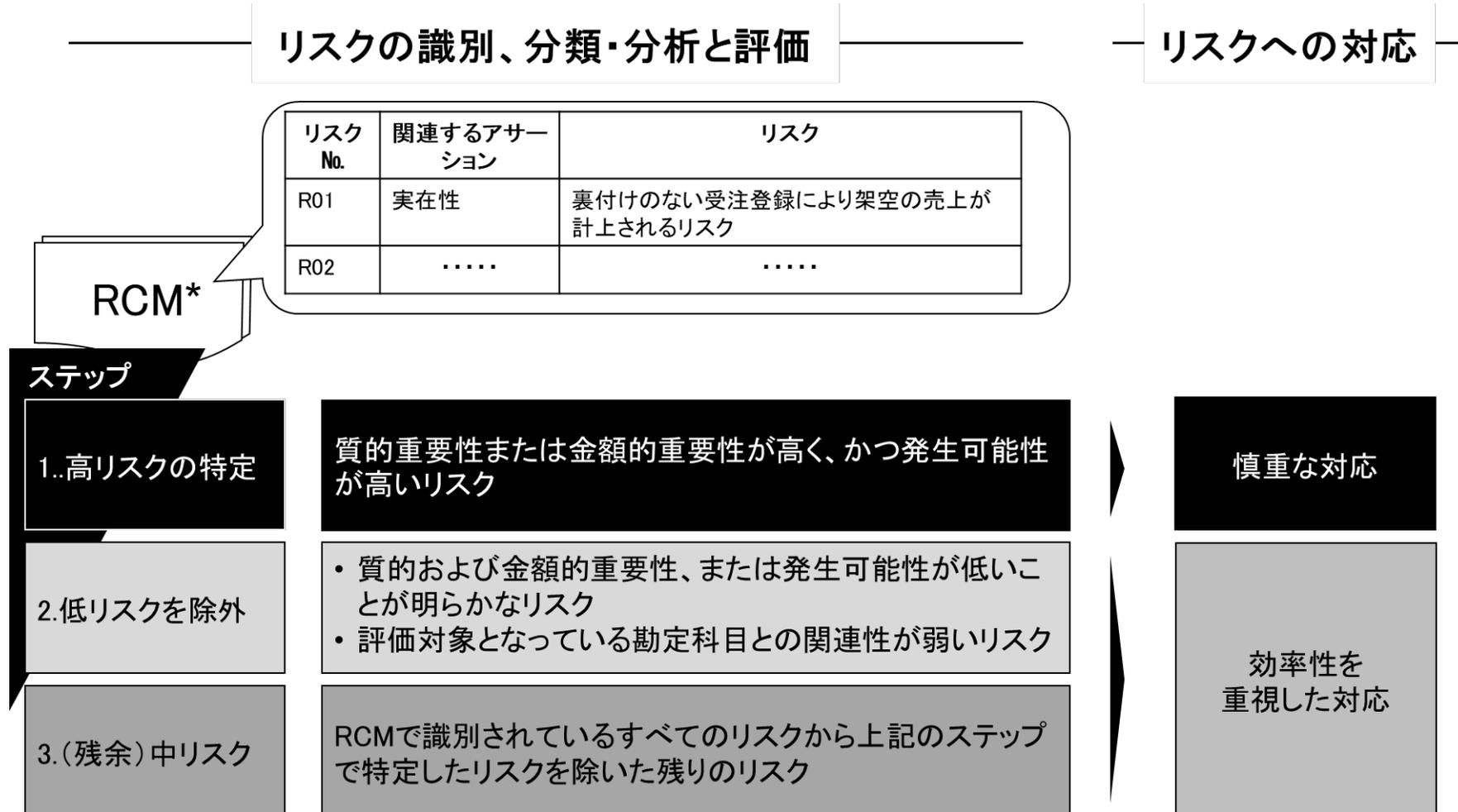
内部統制基準、内基報1号等に基づく分類		
全社的な内部統制	親会社が構築する連結ベースの全社的な内部統制	<p>全社レベルの決算・財務報告プロセス(特に、経理部門による財務数値の分析的検討)</p> <p>上位者による日常的モニタリング</p>
	同一の方針を採用する企業グループ毎の全社的な内部統制	
業務プロセスに係る内部統制	決算・財務報告プロセスに係る内部統制	<p>全社的な観点で評価する内部統制、全社レベルの決算・財務報告プロセス(31)</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総勘定元帳から財務諸表を作成する手続 ・連結修正、報告書の結合及び組替など連結財務諸表作成のための仕訳とその内容を記録する手続 ・財務諸表に関連する開示事項を記載するための手続 ・連結会計方針の決定や会計上の予測、見積りなど経営者の方針や考え方等(A140) <p>なお、全社的な内部統制に準じて全社的な観点で評価することが適切と考えられるものと財務報告への影響を勘案して個別に評価対象に追加することが適切なものについては、必ずしも一律に決定されるものではなく、企業の実情に応じ、両者を区分・整理し対応を図ることが適切である(A142)。</p> <p>経理部門による財務数値の分析的検討</p>
		<p>固有の業務プロセスとして評価する内部統制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全社的な観点で評価する内部統制以外 ・個別財務諸表作成に当たっての決算整理に関する手続等(A140) ・事業拠点における決算処理手続等(A145) ・事業拠点における決算処理手続等として、引当金や固定資産の減損損失、繰延税金資産(負債)など見積りや経営者による予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスで財務報告に及ぼす影響が最終的に大きくなる可能性があるもの(A145)
	その他の業務プロセスに係る内部統制(販売プロセス、棚卸資産プロセス、原価計算プロセス、購買プロセス等)	

()書きは、内基報1号の項番号

③トップダウン型のリスク・アプローチ

リスク・アプローチ(1/2)

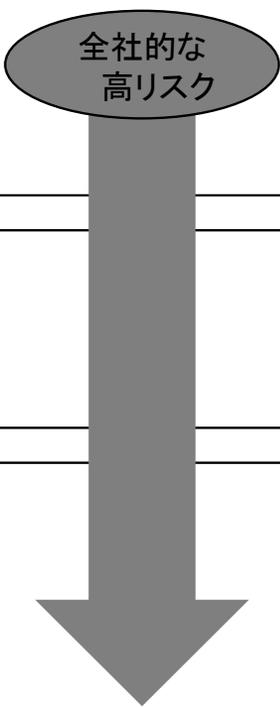
2023年基準改訂の主旨は、リスク・アプローチの徹底であり、“全社的な高リスク”を特定することが重要です。



* なお、一般にRCM (Risk Control Matrix) には全社的なリスクが反映されていない場合が多いため、その識別と評価がポイントとなる。

③トップダウン型のリスク・アプローチ リスク・アプローチ(2/2)

2023年基準改訂の主旨は、リスク・アプローチの徹底であり、“全社的な高リスク”を特定することは、一步先行した対応になります。

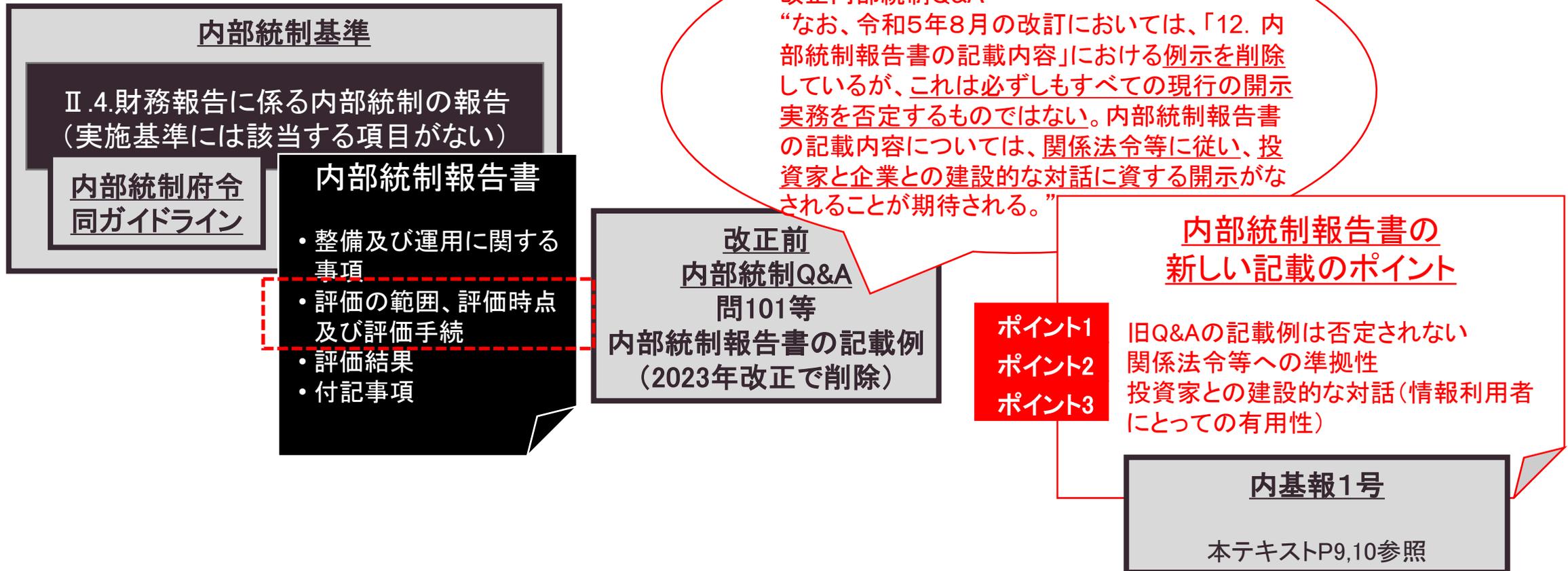
内部統制報告書に記載される 評価の範囲		「財務報告の信頼性に 及ぼす影響の重要性」 を決定する際の考慮要素	内部統制報告書 ターゲット1 (必要最低限)	Section 02参照 内部統制報告書 ターゲット2 (一步先行)
全社的な 内部統制等	全社的な内部統制	金額的及び質的影響、 並びにその発生可能性	会計不正事例や開示すべ き重要な不備の事例を チェックリストとして用いて 検討する(研究文書1号等 の利用)	同左 
	決算・財務報告プロセス に係る内部統制(全社)			
業務プロセス に係る 内部統制	重要な事業拠点における、 企業の事業目的に大きく 関わる勘定科目に至る 業務プロセス	主に金額的影響	内部統制基準の評価範囲 の決定プロセスに従って検 討する	同左
	重要な事業拠点およびそ れ以外の事業拠点にお いて、財務報告への影響 を勘案して、個別に評価 対象に追加する重要性 の大きい業務プロセス	主に質的影響及びその発 生可能性	会計不正事例や開示すべ き重要な不備の事例を チェックリストとして用いて 検討する(研究文書1号等 の利用)	同左

④「記載の仕方のエッセンス」へ

④記載の仕方のエッセンス

内部統制報告書に関する「新しい記載のポイント」

内部統制報告書は、基準及び府令・同ガイドラインで記載項目のみ定められており、実務上、具体的な記載内容は、改正前内部統制Q&Aの記載例が参照されていました。



④記載の仕方のエッセンス

内部統制報告書の論点チェックリスト(1/6)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q&A)	改正内部統制府令・同ガイドライン	論点		
			ターゲット※		
			1	2	3
【評価時点】 【評価基準準拠】	財務報告に係る内部統制の評価は、…。	改正なし			
【評価の範囲】 決定の方法 (トップダウン型のリスク・アプローチ)	本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制(全社的な内部統制)の評価を行った上で、…。	改正なし ただし、「財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性」について、下記参照	①	③	⑫
【全社的な内部統制】 決定の方法	財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、会社並びに連結子会社及び持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定した。	改正なし ただし、「財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性」について、下記参照	①	⑨ ⑩	
評価範囲	財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響の重要性を考慮して決定しており、会社及び連結子会社×社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定した。	………、金額的及び質的影響並びにその発生可能性を考慮して決定しており、………	①		
評価範囲外	なお、連結子会社×社及び持分法適用関連会社×社については、金額的及び質的重要性の観点から僅少であると判断し、全社的な内部統制の評価範囲に含めていない。	………、金額的及び質的影響並びにその発生可能性の観点から僅少であると判断し、………	②		
【業務プロセス】 重要な事業拠点の選定(指標と一定割合)	業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の前連結会計年度の売上高(連結会社間取引消去後)の金額が高い拠点から合算していき、前連結会計年度の連結売上高の概ね2/3に達している5事業拠点を「重要な事業拠点」とした。	会社が複数の事業拠点を有する場合において、財務報告に係る内部統制の評価の対象とする重要な事業拠点を選定する際に利用した指標及びその一定割合(決定した事由を含む)	③ ④		
事業目的に大きく関わる勘定科目 そこに至る業務プロセス	選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金及び棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象とした。	当該重要な事業拠点において、財務報告に係る内部統制の評価の対象とする業務プロセスを識別する際に選定した会社の事業目的に大きく関わる勘定科目(決定した事由を含む)	⑤ ⑥		
個別に評価対象に追加した事業拠点及び業務プロセス	さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加している。	財務報告に係る内部統制の評価の対象に個別に追加した事業拠点及び業務プロセス(決定した事由を含む) なお、内部統制基準では以下を業務プロセスの選定の際の留意点として挙げているが左記従来の記載例ではc. について言及がない。 a. リスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセス b. 見積りや経営者による予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセス c. 非定型・不規則な取引など虚偽記載が発生するリスクが高いものとして、特に留意すべき業務プロセス	⑦		
【評価手続】 評価手続の概要	上記【評価の範囲】「決定の方法(トップダウン型のリスク・アプローチ)」で簡潔に記載と考えられる。	改正なし		⑪	⑬

【論点一覧】

【財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性】

論点①評価範囲の決定のキーワードである「財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性」の意味

【全社的な内部統制】

論点②評価対象外の事業拠点の記載(下記論点⑥も参照)

【業務プロセスに係る内部統制】

論点③重要な事業拠点の選定指標と一定割合の決定の判断事由

論点④前期の数値を選定指標として採用している場合の判断根拠(事業活動の状況を適切に表しているといえるか)

論点⑤事業目的に大きく関わる勘定科目の決定の判断事由

論点⑥選定した事業拠点における事業目的勘定に至る業務プロセスについて、評価対象から除外したプロセスがある場合のその理由(上記論点②も参照)

論点⑦個別に評価対象に追加した事業拠点及び業務プロセスと決定の判断事由(注記やKAMとの整合性を含む。)

【全社的な内部統制と評価手続の概要】

論点⑧各社のトップダウン型のリスク・アプローチの実態の反映

論点⑨決算・財務報告プロセスの記載(全社レベルと個別の区分)

論点⑩全社的な内部統制の評価範囲の決定方法、評価範囲及び評価範囲外の根拠

論点⑪評価手続の概要の記載の程度

論点⑫J-SOXとコーポレートガバナンス及び全社的なリスク管理とのつながり

論点⑬⑫に対応した評価手続の概要の記載の程度

④記載の仕方のエッセンス

従来の記載例とターゲット1,2,3の記載例(1/10)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q&A)	ターゲット1,2を含むターゲット3の記載例(ソフトウェア業)
【評価時点】 【評価基準準拠】	財務報告に係る内部統制の評価は、…。	改正なし
【評価の範囲】 決定の方法 (トップダウン型のリスク・アプローチ)	本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制(全社的な内部統制)の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定している。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、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識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行った。	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> <p style="text-align: right; margin: 0;">ターゲット2: 内部統制の階層分類</p> <p>(追記) 当社グループは分権管理型の組織編成をとっており、同一の方針を採用している企業毎に全社的な内部統制の評価を実施している。ただし、親会社による関係会社管理の一環として、連結ベースの全社的な内部統制を構築している。例えば、親会社内部監査部門による子会社の特性に応じた内部監査(財務報告とのつながりを重視した業務監査)や経理部門による財務数値の分析的検討が該当する。また、業務プロセスは、決算・財務報告プロセス以外の業務プロセス(その他の業務プロセス)及び決算・財務報告プロセスで構成する。決算・財務報告プロセスは、経理部門による財務数値の分析的検討を含む全社レベル(連結ベース)と固有の業務プロセスレベルに区分して構築している。</p> <p>連結ベースの全社的な内部統制は、事業計画を起点とする以下の6つの重要プロセスで構成する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 【プロセス1】事業計画の策定・管理 【プロセス2】会計基準の適用 【プロセス3】開示目的に照らした注記 【プロセス4】有価証券報告書の記述情報等の開示 【プロセス5】統制上の要点(キーコントロール)の構築と選定 【プロセス6】内部統制報告制度の評価範囲の決定 </div>

ターゲット3: 全社的な6つの重要プロセス

□: ターゲット1(必要最低限)の記載

④記載の仕方のエッセンス

従来の記載例と、ターゲット1,2,3の記載例(2/10)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q&A)	ターゲット1,2を含むターゲット3の記載例(ソフトウェア業)
[全社的な内部統制] 決定の方法	財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、会社並びに連結子会社及び持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定した。	同左
評価範囲	財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響の重要性を考慮して決定しており、会社及び連結子会社×社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定した。	<p>財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響並びにその発生可能性を考慮して決定しており、取締役会が監督する【プロセス1】事業計画の策定・管理におけるリスク管理体制で識別した事業等のリスクのうち ターゲット3:取締役会の監督対象の明確化</p> <p>重要な虚偽記載の発生の可能性が高いと評価したリスク(全社的な高リスク)は、以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> i) プロジェクト管理に関するリスク ii) 投資に関するリスク iii) 期末日付近の製品販売売上の期間帰属リスク ターゲット2:全社的な高リスク
評価範囲外	なお、連結子会社×社及び持分法適用関連会社×社については、金額的及び質的重要性の観点から僅少であると判断し、全社的な内部統制の評価範囲に含めていない。	連結子会社の残り×社については、金額的及び質的影響並びにその発生可能性の観点から僅少であると判断し、全社的な内部統制の評価範囲に含めていない。なお、関連会社×社については、当社グループの支配力が及ばないため全社的な内部統制の評価範囲には含めていないが、金額的重要性を考慮して下記「a.リスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセス」①投融資評価プロセス(関係会社株式を含む。)の対象に含めている。

④記載の仕方のエッセンス

従来の記載例とターゲット1,2,3の記載例(3/10)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q&A)	ターゲット1,2を含むターゲット3の記載例(ソフトウェア業)
[業務プロセス] 重要な事業拠点の選 定(指標と一定割合)	<p>業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の前連結会計年度の売上高(連結会社間取引消去後)の金額が高い拠点から合算していき、前連結会計年度の連結売上高の概ね2/3に達している5事業拠点を「重要な事業拠点」とした。</p>	<p>一連の総合的なソフトウェア関連のワンストップサービスを市場別に提案・販売する当社グループにおいては、売上高が事業活動の規模を表す指標として最も適切な指標と判断している。</p> <p>全社的な内部統制が有効であるため、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の前連結会計年度の売上高(連結会社間取引消去後)の金額が高い拠点から合算していき、前連結会計年度の連結売上収益のおおむね3分の2に達している事業拠点を「重要な事業拠点」とした。</p> <p>なお、当連結会計年度の売上高(連結会社間取引消去後)で再検討し、当該評価範囲が適切であることを確認している。</p> <p>また、当グループの業績は比較的安定しており、売上収益の増減による事業拠点の変動の可能性よりも、子会社等の新規取得により新たに評価対象に含まれる事業拠点が生じる可能性の方が高いため、取得時には対象企業の内部統制の状況も事前に調査し、連結子会社または持分法適用関連会社いずれとするかを含め、取得後の内部統制の評価を踏まえ対応する方針としている。</p> <p style="text-align: right;">ターゲット2:一定比率の変動対応</p>

: ターゲット1(必要最低限)の記載

④記載の仕方のエッセンス

従来の記載例とターゲット1,2,3の記載例(4/10)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q&A)	ターゲット1,2を含むターゲット3の記載例(ソフトウェア業)
<p>事業目的に大きく関わる勘定科目 そこに至る業務プロセス</p>	<p>選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金及び棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象とした。</p>	<p>当社の収益獲得活動は、受託開発、保守・運用サービス、そしてハードウェア・ソフトウェア製品販売であり、顧客にサービスを提供するためのソフトウェアの自社開発も実施している。したがって、売上高、売掛金、契約資産、契約負債、棚卸資産、ソフトウェア及びソフトウェア仮勘定を企業の事業目的に大きく関わる勘定科目とした。選定した重要な事業拠点においては、これらの勘定科目に至る業務プロセスを評価対象とした。</p> <p>i)プロジェクト管理に関するリスク(全社的な高リスク)については、以下の統制上の要点(キーコントロール)を識別している。 全社組織として第三者的立場のプロジェクトマネジメント室を設置するほか、各事業グループにもプロジェクト統括部を設置し、重要な受託開発案件に関して計画通りに完遂できないリスクを未然に防ぐために、主に下記の統制、支援を実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・見積提出前の事前審査 ・プロジェクト状況のモニタリングとステータス評価 ・プロジェクト状況に応じた改善提言と個別支援(品質評価等) <p>また、当該コントロールは、下記b.①受注損失引当金算定プロセスと②アフターコスト引当金算定プロセスのリスクにも対応する。 ターゲット2: 全社的な高リスクとキーコントロール</p> <p>なお、そのうち、重要な事業又は業務との関連性が低く、財務報告に対する影響の重要性も僅少である業務プロセスは評価対象としていないが、</p> <p>異常点を識別する視点で、経理部門が財務数値の分析的検討を実施し、財務数値の信頼性を確保している。</p> <p>ターゲット2: 決算・財務報告プロセス(全社レベル)</p>

: ターゲット1(必要最低限)の記載

④記載の仕方のエッセンス

従来の記載例とターゲット1,2,3の記載例(5/10)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q&A)	ターゲット1,2を含むターゲット3の記載例(ソフトウェア業)
個別に評価対象に追加した事業拠点及び業務プロセス	さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加している。	<p>さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスを財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加した。</p> <p>a.リスクが大きい取引を行っている業務プロセス 財務報告の重要な事項の虚偽記載に結びつきやすい事業上のリスクを有する業務や、複雑な会計処理が必要な取引を検討した結果、下記を評価対象に含めることとした。</p> <p>①投融資評価プロセス(関連会社株式を含む。) 金額的重要性を勘案し、財務諸表における虚偽記載の発生可能性が相対的に高いと判断した。</p> <p>ii)投資に関するリスク(全社的な高リスク)については、以下の統制上の要点(キーコントロール)を識別している。 取締役会等で事前に投資効果やリスクなどを十分検討するとともに、統制活動を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資管理体制の構築と運用 (投資、EXIT基準等社内基準の整備、投資実行前の事前審査等) ・定期的なモニタリング (投資目的達成状況やEXIT基準への抵触の確認等) <p>主要な事業会社については更に以下を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社グループ企業理念及び行動基準の周知徹底 ・経営幹部等の人材の派遣 ・株主間協定等によるガバナンスの徹底 <p>ターゲット2:全社的な高リスクとキーコントロール</p> <p>②デリバティブ取引関連プロセス 一般的にデリバティブ取引は価格変動が大きいいため損失が発生する可能性が高まる。また、会計処理の複雑性を考慮した。</p>

: ターゲット1(必要最低限)の記載

④記載の仕方のエッセンス

従来の記載例とターゲット1,2,3の記載例(6/10)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q&A)	ターゲット1,2を含むターゲット3の記載例(ソフトウェア業)
個別に評価対象に追加した事業拠点及び業務プロセス	同上	<p>b.見積りや経営者による予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセス 経営者や決算・財務報告プロセス責任者による恣意性が介在する余地が大きい項目を検討した結果、下記を評価対象に含めることとした。</p> <p>①受注損失引当金算定プロセス ②アフターコスト引当金算定プロセス ③ 固定資産減損判定プロセス ④ ソフトウェア及び同仮勘定減損判定プロセス 上記プロセスは、事業に直接関わる見積りであり、金額的重要性が高いと判断した</p> <p>⑤税効果会計プロセス ⑥退職給付引当金算定プロセス 上記プロセスは、会計処理の複雑性が高く、経営者の見積りが介入する可能性が高いと判断した。</p>

: ターゲット1(必要最低限)の記載

④記載の仕方のエッセンス

従来の記載例とターゲット1,2,3の記載例(7/10)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q&A)	ターゲット1,2を含むターゲット3の記載例(ソフトウェア業)
個別に評価対象に追加した事業拠点及び業務プロセス	同上	<p>c.非定型・不規則な取引など虚偽記載の発生リスクが高いものとして、特に留意すべき業務プロセス 定型的な販売、購買、支払といった反復継続する取引を処理する業務プロセスと同水準の内部統制が適用できないリスクが高いものとして、財務報告への影響を検討した結果、以下のプロセスを評価対象に含めることとした。</p> <p>①有価証券報告書の記述情報等の開示プロセス(会社法計算書類等、四半期報告書の作成を含む。) 関連当事者との取引は、一般に例外的な条件で行われ、会計不正の機会として利用されることがあり、虚偽記載の発生可能性が相対的に高いため、非定型・不規則な取引の有無を判断するには関連当事者との取引の把握を行うことが適切と判断し、下記を評価対象に含めることとした。 なお、開示資料作成の過程において、関連当事者取引を把握し、非定型・不規則な取引の有無について確認している。</p>

:ターゲット1(必要最低限)の記載

④記載の仕方のエッセンス

従来の記載例とターゲット1,2,3の記載例(8/10)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q&A)	ターゲット1,2を含むターゲット3の記載例(ソフトウェア業)
個別に評価対象に追加した事業拠点及び業務プロセス	同上	<p>②製品販売プロセス(期末日付近取引) 製品販売売上は、期末日付近において多額に計上される。これは、会社の主要顧客である3月決算の国内企業等に対して、事業年度内に製品の引渡しやシステムのリリースを行うことが多く、会社の期末日付近において検収が集中するためである。製品販売だけではなく関連するシステム開発及びインフラ構築等も含んだ複数要素取引となっている場合がある。複数要素取引は単一の契約書だけでなく、複数の契約書に分割して契約されることがあるため、網羅的な契約の結合及び適切な履行義務の識別が重要となる。取引が増加する期末日付近の製品販売売上の中に、複数要素取引が含まれる場合には、売上計上の単位とタイミングについて慎重な判断が必要となるため評価対象とした。</p> <p>iii) 製品販売の期末日付近の期間帰属リスク(全社的な高リスク)については、以下の統制上の要点(キーコントロール)を識別している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・契約締結時の取引単位の検討 ・期末日付近に計上された一定金額以上の製品販売に対する各事業グループのプロジェクト統括部によるモニタリング(確認ポイント) ・稟議書、契約書等、契約締結時の取引単位の判定資料 ・検収書及び請求書当等の関連証憑の閲覧 ・受注時の売上予定日と売上計上日の乖離の有無 ・請求期間の異常性の有無 <p style="text-align: right;">ターゲット2: 全社的な高リスクとキーコントロール</p>

: ターゲット1(必要最低限)の記載

④記載の仕方のエッセンス

従来の記載例とターゲット1,2,3の記載例(9/10)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q & A)	ターゲット1,2を含むターゲット3の記載例(ソフトウェア業)
個別に評価対象に追加した事業拠点及び業務プロセス	同上	<p data-bbox="1057 361 2430 639"> ③研究開発費プロセス 当社グループでは、持続的な成長を支える取り組みの一環として、全業種又は特定業種の顧客にとって、将来不可欠と思われる技術テーマを設定し、研究開発を実施している。当該研究開発は税引き前利益のx%を目安に予算設定している。また、通常の販売及び一般管理活動と比べて成果の測定が難しく管理が杜撰になりやすい面があるため、評価対象に含めることとした。 </p> <p data-bbox="1057 646 2430 889"> d.その他 事業等のリスクとして、運用サービス業務において機器設備の故障やオペレーションミスなどによる障害が発生し、顧客の事業活動に影響を及ぼした場合、顧客からの信用低下や損害賠償請求につながるリスク等を識別し、当該リスク評価に基づき選定した事業拠点について、ITに係る全般統制を評価対象に追加した。 </p> <p data-bbox="1057 896 2430 925" style="background-color: red; color: white;"> ターゲット3: 事業上のリスクが財務報告に与える影響の検討 </p> <p data-bbox="1057 932 2430 961" style="background-color: red; color: white;"> ターゲット2、3 </p> <p data-bbox="1057 975 2430 1160"> 上記 i) ii) iii) の全社的な高リスク及び これらのプロセスについては、重要な事業拠点に加え、金額的重要性を考慮し、業務プロセスに関連する勘定残高の連結グループに占める割合が一定率以上の事業拠点において評価対象に追加している。 </p>

: ターゲット1(必要最低限)の記載

④記載の仕方のエッセンス

従来の記載例とターゲット1,2,3の記載例(10/10)

記載項目	従来の記載例 (改正前Q&A)	ターゲット1,2を含むターゲット3の記載例(ソフトウェア業)
【評価手続】 評価手続の概要	<p>上記「【評価の範囲】「決定の方法(トップダウン型のリスク・アプローチ)」で簡潔に記載と考えられる。</p>	<p>(【評価の範囲】決定方法(トップダウン型のリスク・アプローチ)の末尾に、以下を追記する)</p> <p>統制上の要点(キーコントロール)の評価に当たっては、関連文書の閲覧だけでなく、業務プロセス責任者と統制実施者に対して、統制内容や目的を正しく理解しているかの質問を必ず実施している。</p> <p>連結ベースの全社的な内部統制に関連する6つの重要プロセスは、取締役会の監督対象とし、その実効性は、取締役会が毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ実施する取締役会全体の実効性についての分析・評価に含めて評価している。</p>

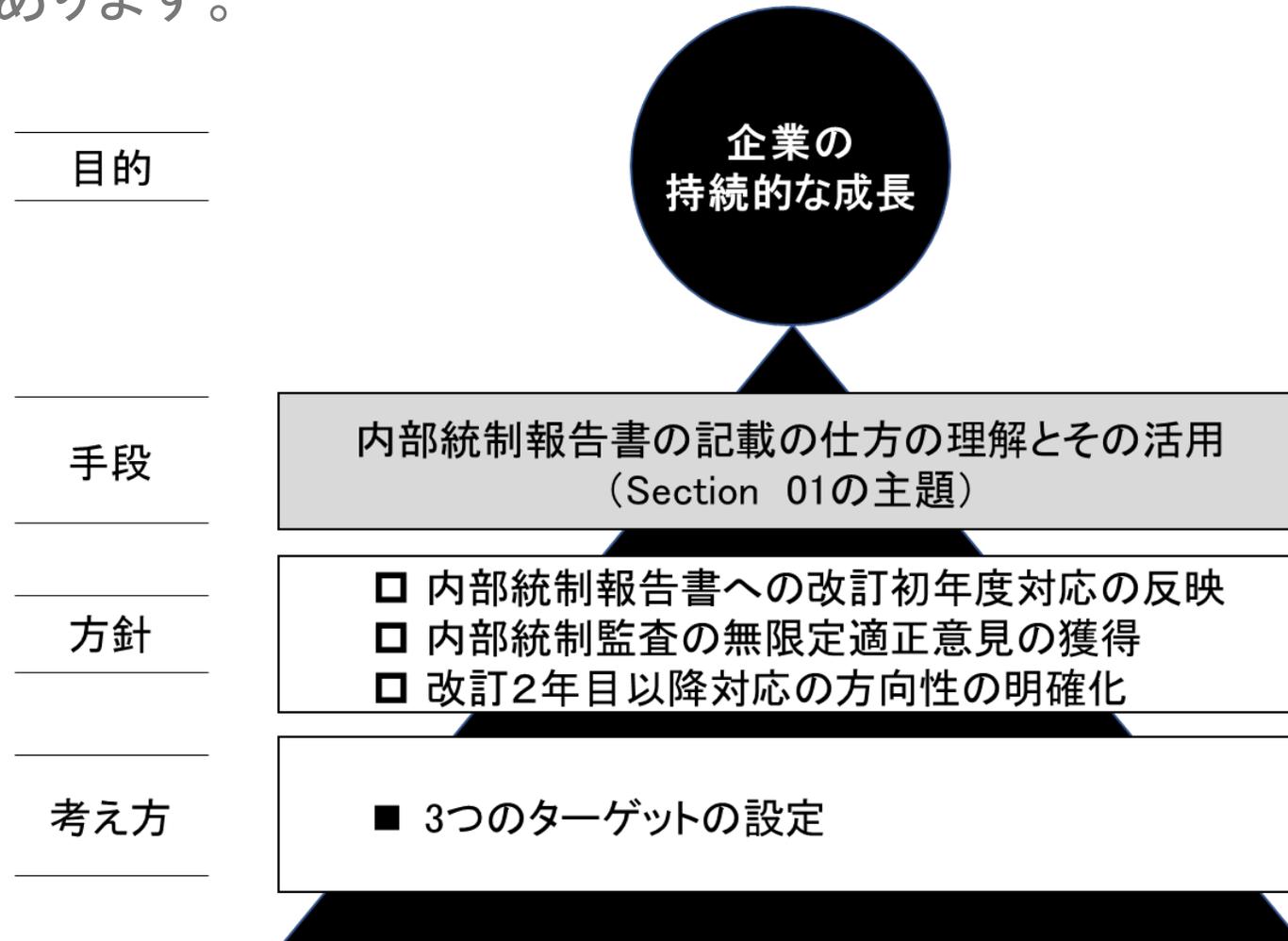
ターゲット2: 評価の形式化、形骸化の回避

ターゲット3: 取締役会の実効性の評価

④記載の仕方のエッセンス

内部統制報告書の検討アプローチの目的の再確認

企業の持続的な成長のため、レベルアップする3つのターゲットを設定しており、実際の対応が伴う必要があります。



④記載の仕方のエッセンス

内部統制報告書における3つのターゲットの設定

3つのターゲットは、それぞれ想定する情報利用者でレベル感等が決定されます。

目標	ターゲット1 改正内部統制府令・ 同ガイドラインへの対応	ターゲット2 取締役会等の監督機能 と関係会社管理	ターゲット3 コーポレートガバナンス と全社的なリスク管理
想定する情報 利用者	有価証券報告書の利用が財務情報 中心であり、J-SOXへの期待が従来 と同じ	基準改訂の趣旨を理解しており、各社 のその対応状況が知りたい	有価証券報告書の財務情報だけでな く、財務情報と非財務情報のつながり に関心を持つ
レベル感	必要最低限	一歩先行	先進的取組み
具体的な記載 方針	旧内部統制Q&Aの記載例をベース に内部統制府令等の改正を反映	各社のトップダウン型のリスク・アプ ローチの実態の反映	事業計画の策定・管理プロセスの反 映
フォーカスする 記載対象	業務プロセスに係る内部統制	全社的な内部統制	内部統制とコーポレートガバナンス及 び全社的なリスク管理の一体的な整 備・運用(ただし対象は財務報告に係 る内部統制)
対応実施に 必要な知識	<ul style="list-style-type: none"> ➤ トップダウン型のリスク・アプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ コントロールの階層 ➤ (経理部門)財務数値の分析的検討 ➤ 上位者による日常的モニタリング ➤ リスク・アプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 従来の“全社的な内部統制”の課 題の解決

02

Section 02:

全社的な内部統制の可視化

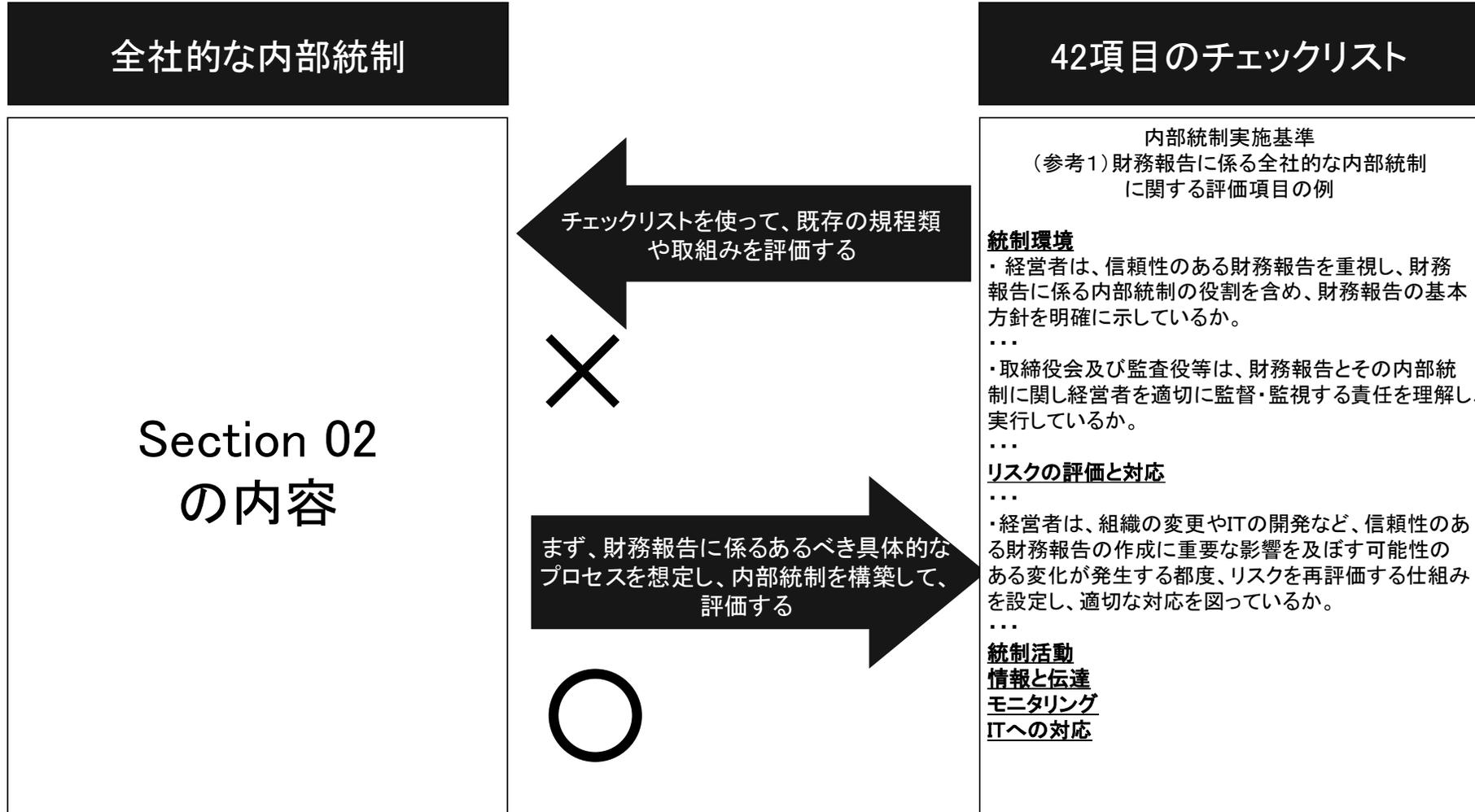
□ Section 02の目的

- ①基準改訂の意義
- ②信頼性のある財務報告を実現する方法
- ③6つの重要プロセスと財務報告ガバナンス
- ④ハンドブック[検討例]のエッセンス(読み方)
- ⑤近年の課題と諸制度への包括的な対応

Section 02の目的

未解決の「全社的な内部統制」の課題 —その評価に納得感がありますか？—

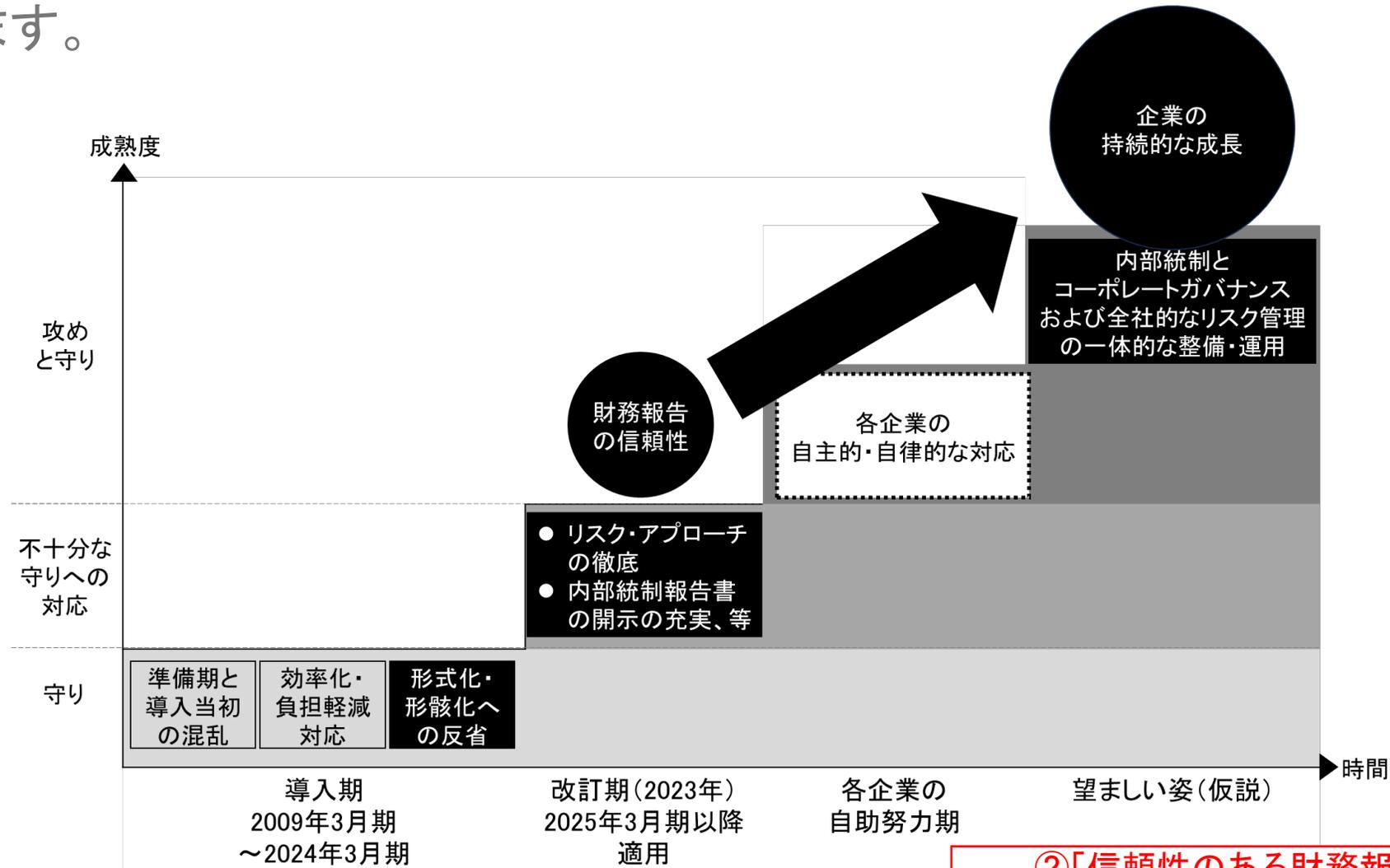
「全社的な内部統制」の検討のためには、“発想の転換”が必要です。



①基準改訂の意義

2023年改訂基準の狙い(仮説)

「I. 内部統制の基本的な枠組み」の中で、従来の4つの目的の上位に「持続的な成長」を据えています。

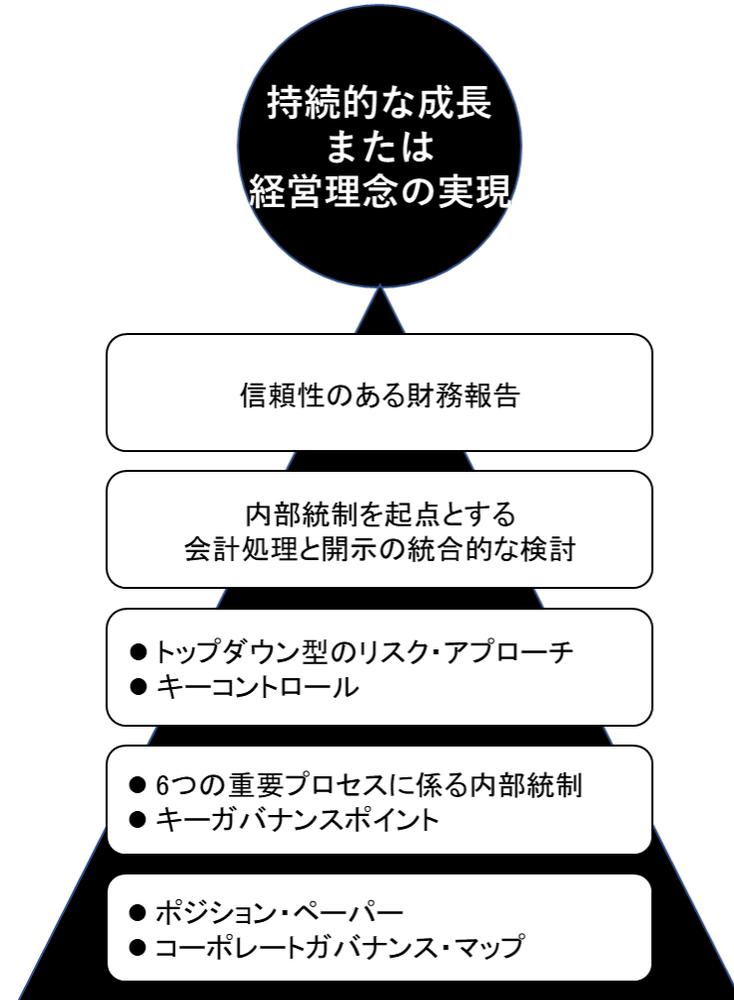


②「信頼性のある財務報告を実現する方法」へ

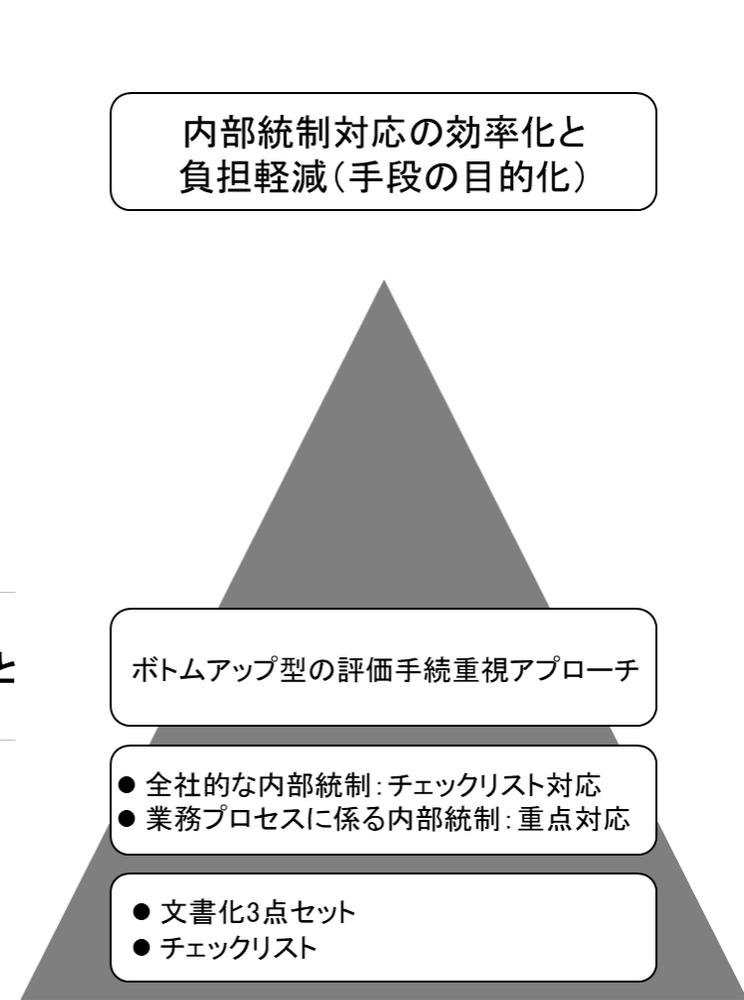
②信頼性のある財務報告を実現する方法 あるべき姿と現状の比較

あるべき姿と現状の比較が、最初の第一歩です。

—— 実効性が高い内部統制対応 ——



—— 効率化・負担軽減対応 ——



目的

目標

方針

構築すべき
内部統制の原則と
考え方の枠組み

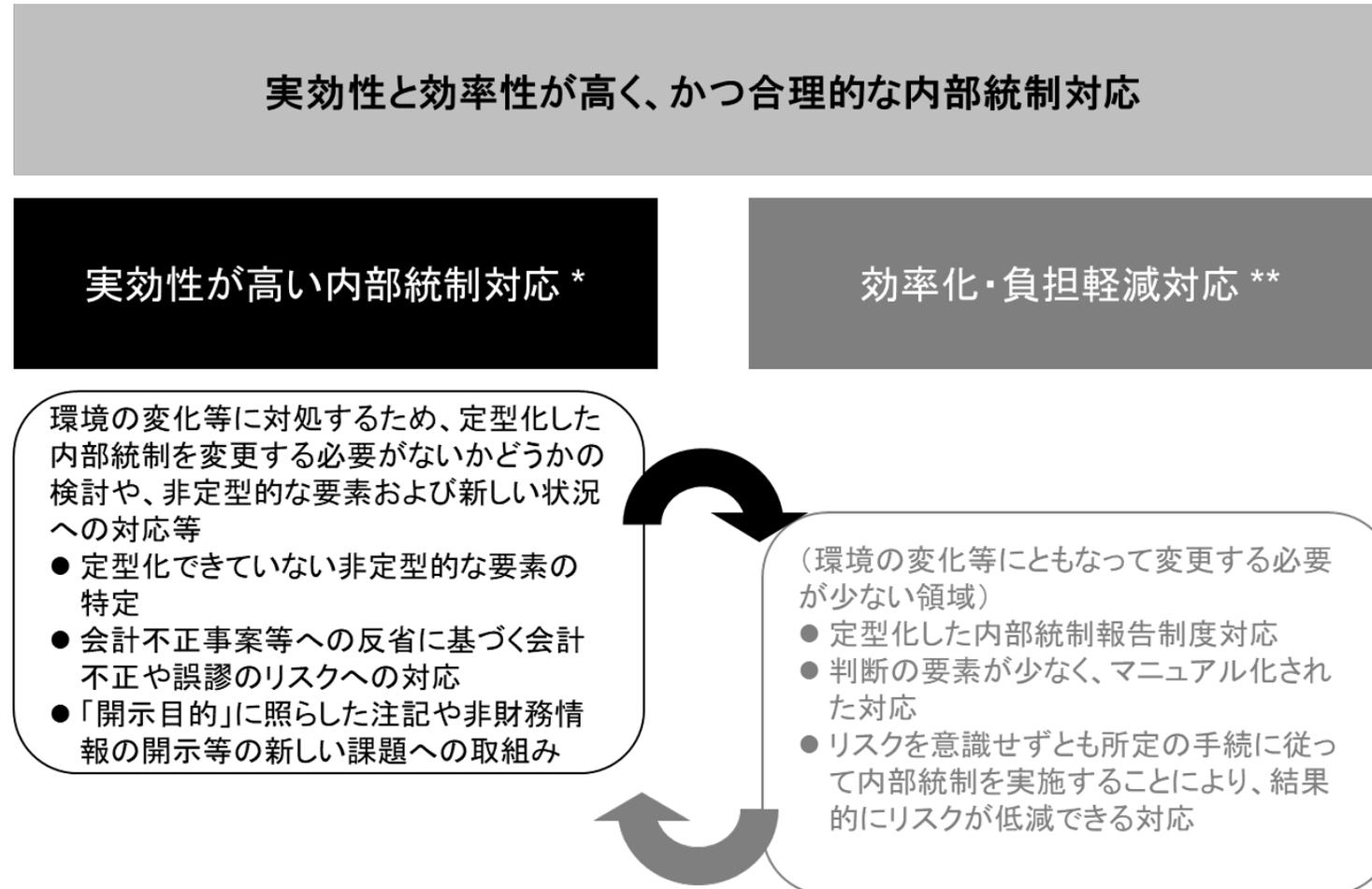
内部統制

実務ツール

②信頼性のある財務報告を実現する方法

実効性と効率性が高く、かつ合理的な内部統制対応

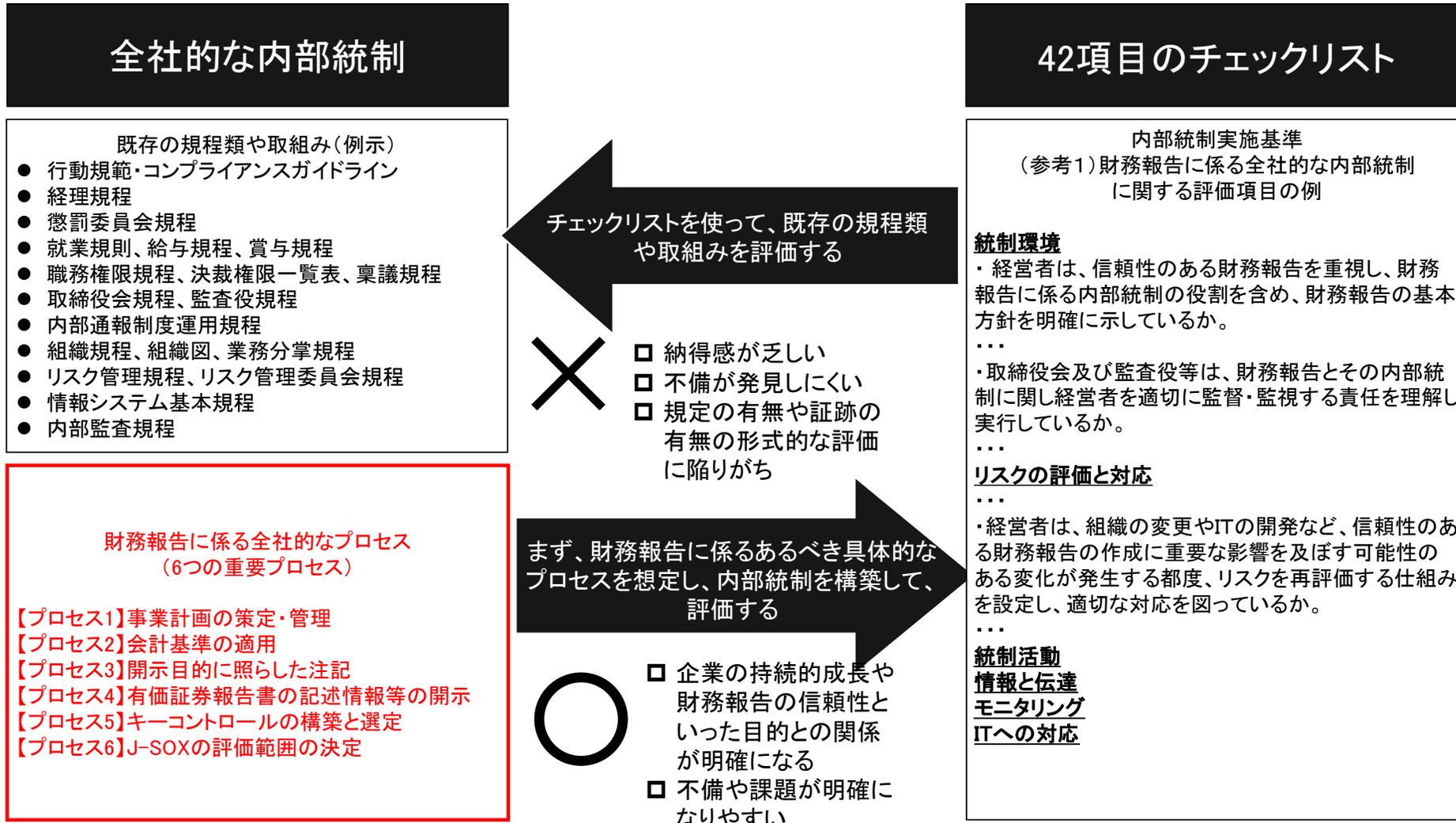
現実的な対応としては、あるべき姿と現状の二者択一ではなく、両者が補完し合う関係が望まれます。



③6つの重要プロセスと財務報告ガバナンス

従来の全社的な内部統制の課題と6つの重要プロセス

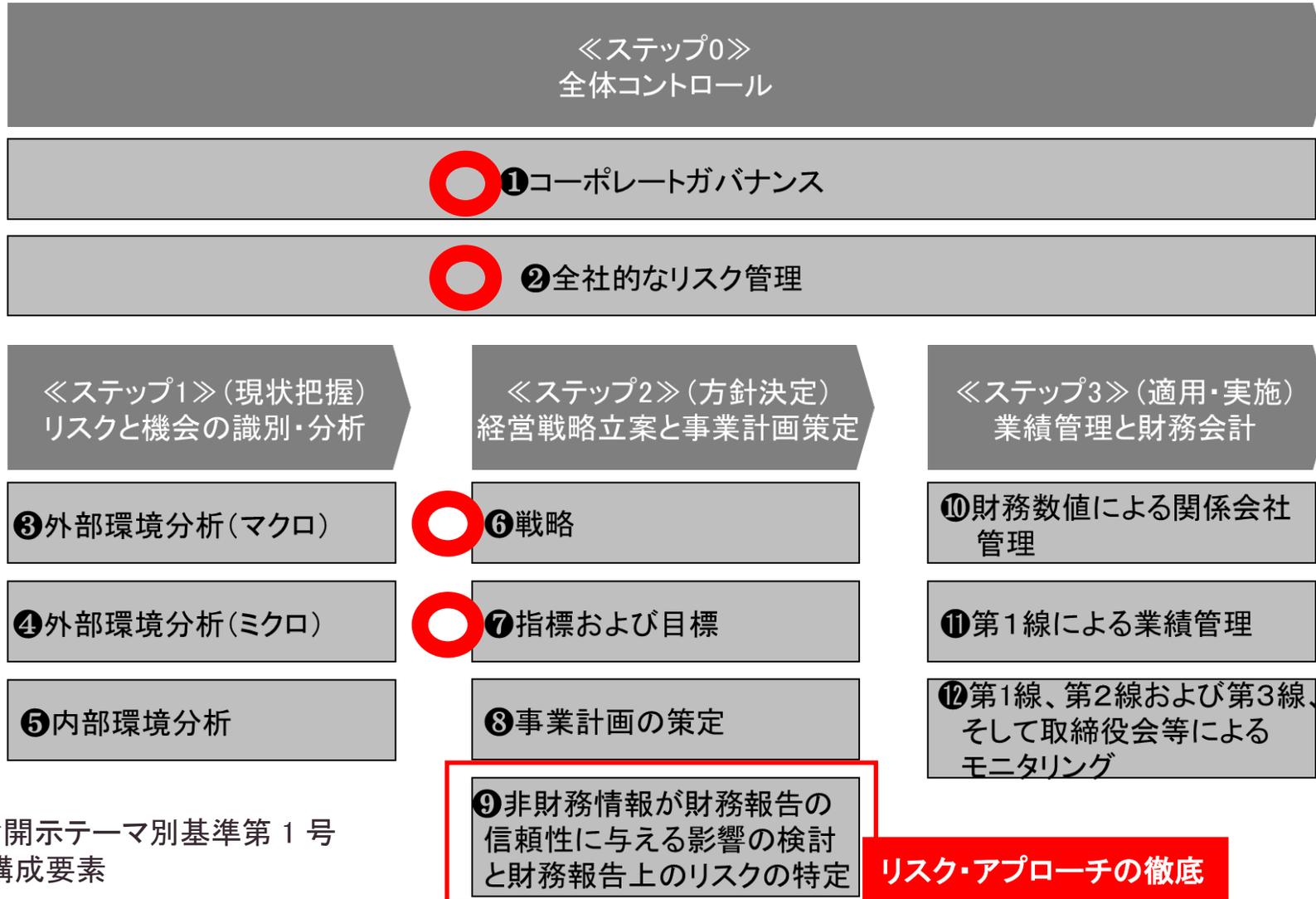
「全社的な内部統制」の対象として、具体的なプロセスを設計することが有効です。



③6つの重要プロセスと財務報告ガバナンス

【プロセス1】事業計画の策定・管理の概要

【プロセス1】にリスク・アプローチを組み込むことが、「持続的な成長」に貢献します。



○ サステナビリティ開示テーマ別基準第1号 (7項)の4つの構成要素

リスク・アプローチの徹底

③6つの重要プロセスと財務報告ガバナンス

【プロセス1】事業計画の策定・管理の役割分担

企業内のすべてのものが当事者意識を持つことから、【プロセス1】をJ-SOX対象にすることは重要です。

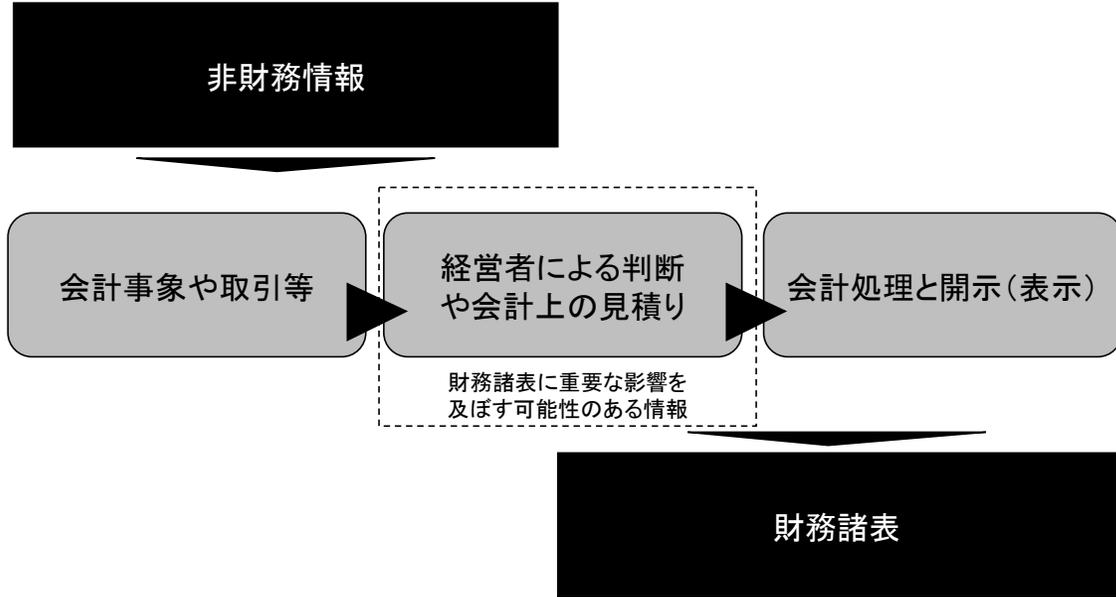
検討項目	主担当	関連部門等
①コーポレートガバナンス	・取締役会等	・経営陣等
②全社的なリスク管理	・取締役会等 ・リスク管理委員会	・経営陣等 ・業務部門
③外部環境分析(マクロ) ④外部環境分析(ミクロ) ⑤内部環境分析 ⑥戦略 ⑦指標および目標 ⑧事業計画の策定	・経営陣等	・経営企画部門 ・IR部門 ・業務部門
⑨非財務情報が財務報告の信頼性に与える影響の検討と財務報告上のリスクの特定	・経理部門	・経営企画部門 ・業務部門
⑩財務数値による関係会社管理	・経理部門	・業務部門
⑪第1線による業績管理	・業務部門	—
⑫第1線、第2線および第3線、そして取締役会等によるモニタリング	・取締役会	・内部監査部門 ・経理部門

③6つの重要プロセスと財務報告ガバナンス

非財務情報が財務報告に与える影響の検討

「会計基準の適用」の検討が、「非財務情報が財務報告に与える影響」の検討と同義であり、それは、J-SOXの対象です。

会計基準の適用



非財務情報・財務情報とJ-SOXの対象

種類	コーポレートガバナンス・コードにおける定義	財務報告の信頼性	J-SOX
非財務情報	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等 会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項(いわゆるESG要素)などについて説明等を行う情報 	下記以外	対象外
		財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性のある情報	対象
財務情報	財政状態・経営成績等	財務諸表	
		見積り数値	
		確定数値	

③6つの重要プロセスと財務報告ガバナンス

非財務情報が財務報告に与える影響の検討(具体例)

内部統制基準に記載されている状況の例示から、財務報告に与える影響を検討した例は、以下のとおりです。他社の誤謬・不正事例等も参考になります。

リスクが発生又は変化する可能性のある状況(例示)	財務報告に与える影響の例
規制環境や経営環境の変化による競争力の変化	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 業績悪化による予算達成のプレッシャー ❑ 将来の収益性に関連する資産の評価
新規雇用者	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 予算達成のプレッシャー ❑ 不十分な管理監督 ❑ 不慣れな業務や状況による誤りの発生
情報システムの重要な変更	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 会計システムとの連携、使用されないモジュール等の評価
事業の大幅で急速な拡大	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 在庫の増加や滞留債権の発生による資産の評価誤り ❑ 管理が行き届きにくい領域での不正等のリスク
生産プロセスおよび情報システムへの新技術の導入	<ul style="list-style-type: none"> ❑ ITの利用に伴う新たなリスク(データの改ざんや不正なアクセス) ❑ 原価計算の誤り ❑ 棚卸資産の架空計上による利益のかさ上げ ❑ 旧技術に関連する固定資産の減損
新たなビジネスモデルや新規事業の採用又は新製品の販売開始	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 収益認識の基準、営業債権と棚卸資産の評価
リストラクチャリング	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 固定資産の減損 ❑ 関連費用の見積り計上に関する引当金
海外事業の拡大または買収	<ul style="list-style-type: none"> ❑ のれん等が発生する場合はその会計処理と評価
新しい会計基準の適用や会計基準の改訂	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 会計処理と注記の誤りや漏れ

④「ハンドブック[検討例]のエッセンス(読み方)」へ

④ハンドブック[検討例]のエッセンス(読み方)

[検討例1]多店舗展開と季節性商品の取り扱い(カー用品、二輪用品の販売等)

全体を俯瞰し、全社的な高リスクを特定してコントロールの階層で対応し、当該リスクと対応で【プロセス1】から【プロセス4】を首尾一貫します。

トップダウン型の リスク・アプローチ	【プロセス1】 事業計画の策定・管理	【プロセス2】 会計基準の適用	【プロセス3】 開示目的に照らした注記	【プロセス4】 有価証券報告書の開示
全体俯瞰の視点	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報利用者の関心事 小売販売におけるスクラップ &ビルド戦略の適否 ● 取締役会等の監督対象 下記参照 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会計処理と開示と内部統制の統合的な検討 		
全社的な高リスクの 特定	<p><u>収益認識等</u></p> <p>—</p> <p><u>将来の不確実性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 直営店の減損処理誤り ● 直営店の減損損失の意図的な回避 	<p><u>収益認識等</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 収益認識の基準(小売販売と卸売販売) ● 返品権付き販売(卸売販売) <p><u>将来の不確実性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 返品権付き販売(卸売販売) ● 固定資産の減損会計(小売販売) 	<p><u>収益認識等</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 重要な会計方針 ● 収益認識関係 ● セグメント情報 <p><u>将来の不確実性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 重要な会計上の見積り ● 損益計算書関係 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営方針、経営戦略等 ● サステナビリティ情報 ● リスク情報 ● MD&A ● 経理の状況
コントロールの階層 の識別	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会及び監査役等 ● 内部監査部門 ● 経理部門 ● 業務部門 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社的な内部統制 ● 決算・財務報告プロセス(全社) ● 決算・財務報告プロセス(固有) ● その他の業務プロセス 		

④ハンドブック[検討例]のエッセンス(読み方)

[検討例3]トップダウン型のリスク・アプローチの適用(大型耐久消費財メーカー)

各業務プロセスを別々に考えるのではなく、つながりを意識します。そのためには、「全社的な高リスク」と「コントロールの階層」がポイントです。

トップダウン型の リスク・アプローチ	【プロセス5】 キーコントロールの構築と選定
全体俯瞰の視点	<p>全社的な内部統制 事業目的に大きく関わる勘定科目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 売上高、売掛金 ・ 棚卸資産 <p>上記の勘定科目に至る業務プロセス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 販売プロセス(入金プロセスと売上計上プロセス) ・ 原価計算プロセス ・ 実地棚卸プロセス ・ 購買プロセス
全社的な高リスク の特定	<p>誤謬 出荷基準や請求済み未出荷計画の濫用といった会計基準の理解不足や自社に都合のいい解釈による誤謬(誤り)も不正と扱う。</p> <p>不正リスクシナリオ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 売上重視(偏重)の気風 ・ 販売予測達成のための架空の預り売上(請求済未出荷契約の濫用)や系列店への圧力による押し込み売上(出荷基準)の濫用
コントロールの階層 の識別	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会及び監査役等 ● 内部監査部門 ● 経理部門 ● 業務部門

④ハンドブック[検討例]のエッセンス(読み方)

[検討例5]重要な事業拠点の選定等

内部統制の評価範囲の検討においても、「全社的な高リスクの特定」が重要です。リスクを特定するために、非財務情報が財務報告に与える影響を検討し、リスクに対応するために、内部統制を分類することが重要です。

トップダウン型の リスク・アプローチ	【プロセス6】 J-SOX評価範囲
全体俯瞰の視点	<ul style="list-style-type: none"> ● 非財務情報が財務報告に与える影響の検討 ● 内部統制の分類 <ul style="list-style-type: none"> ・ 親会社が構築する連結ベースの全社的な内部統制 ・ 同一の方針を採用する企業グループ毎の全社的な内部統制 ・ 全社レベルの決算・財務報告プロセスに係る内部統制 ・ 固有の業務プロセスとして評価する決算・財務報告プロセスに係る内部統制 ・ その他の業務プロセスに係る内部統制
全社的な高リスク の特定	<ul style="list-style-type: none"> ● 収益認識等 ● 将来の不確実性
コントロールの階層 の識別	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部統制の評価範囲の決定 <ul style="list-style-type: none"> ・ 全社的な内部統制 ・ 業務プロセスに係る内部統制 ・ 重要な事業拠点 ・ 事業目的に大きく関わる勘定科目とそこに至る業務プロセス ・ 個別に評価対象に追加する事業拠点・業務プロセス

④ハンドブック[検討例]のエッセンス(読み方)

まとめ

「コントロールの階層」(たとえば、3線モデル)を有効に機能させるためには、「全社的な高リスクの特定」が重要であり、「全体俯瞰の視点」が重要になります。

この考え方を具体化したのが、「全社的な6つの重要プロセス」です。

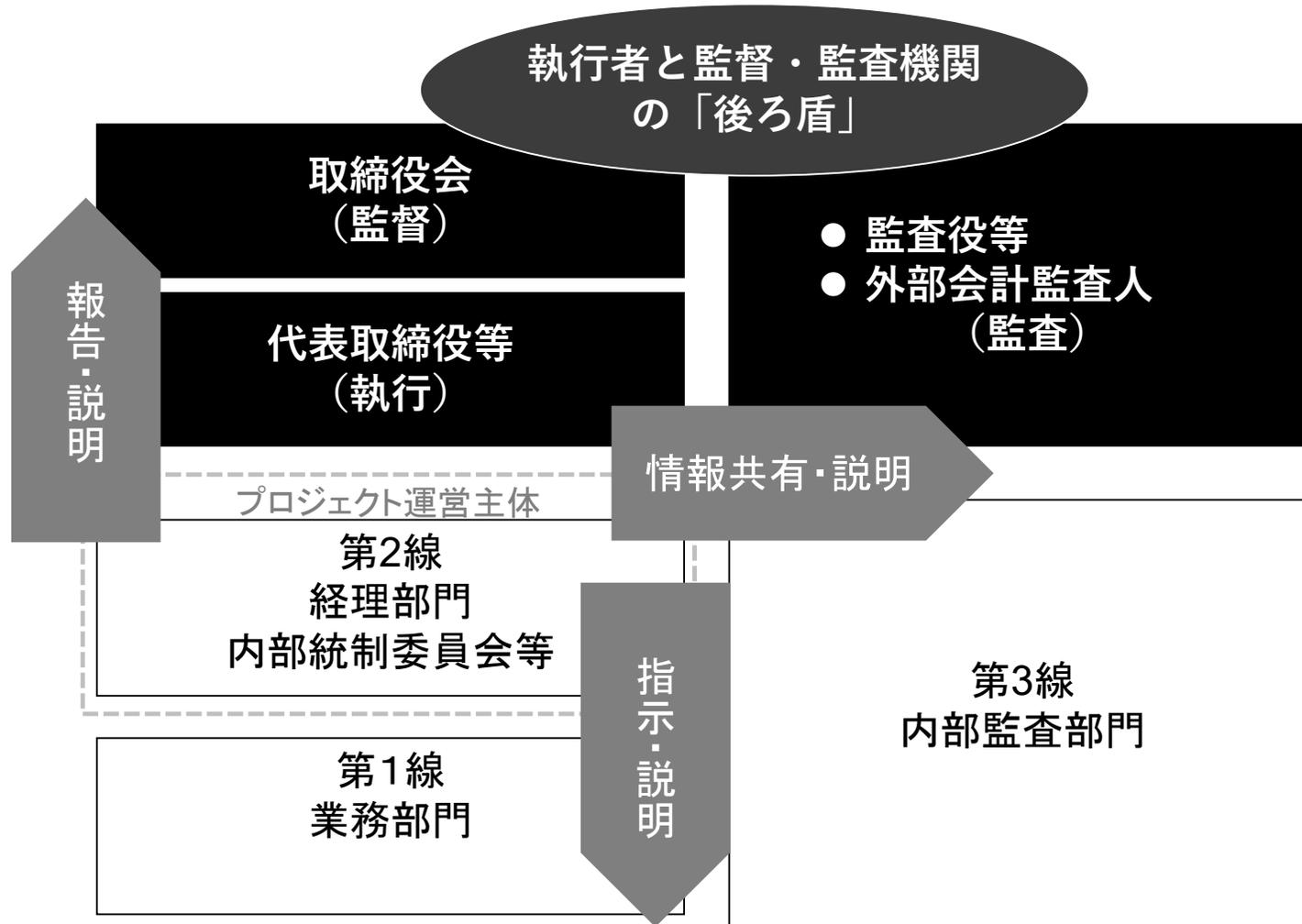
トップダウン型の リスク・アプローチ	【プロセス1】 事業計画の策定・ 管理	【プロセス2】 会計基準の適用	【プロセス3】 開示目的に 照らした注記	【プロセス4】 有価証券報告書 の開示	【プロセス5】 キーコントロール の構築と選定	【プロセス6】 J-SOX評価範囲 の決定
全体俯瞰の視点	● 業務プロセスや諸制度を単独で考えない					
全社的な高リスク の特定	● 収益認識等(原価計算を含む。) ● 将来の不確実性(会計上の見積りの内、不確実性が高いもの)					
コントロールの階層 の識別	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会及び監査役等 ● 内部監査部門(第3線) ● 経理部門(第2線) ● 業務部門(第1線) 					

3線モデル等

⑤「近年の課題と諸制度への
包括的な対応」へ

⑤近年の課題と諸制度への包括的な対応
 推進のための「後ろ盾」の必要性

「全社的な内部統制」の改善は、個人の努力では不可能であり、「後ろ盾」が必要です。

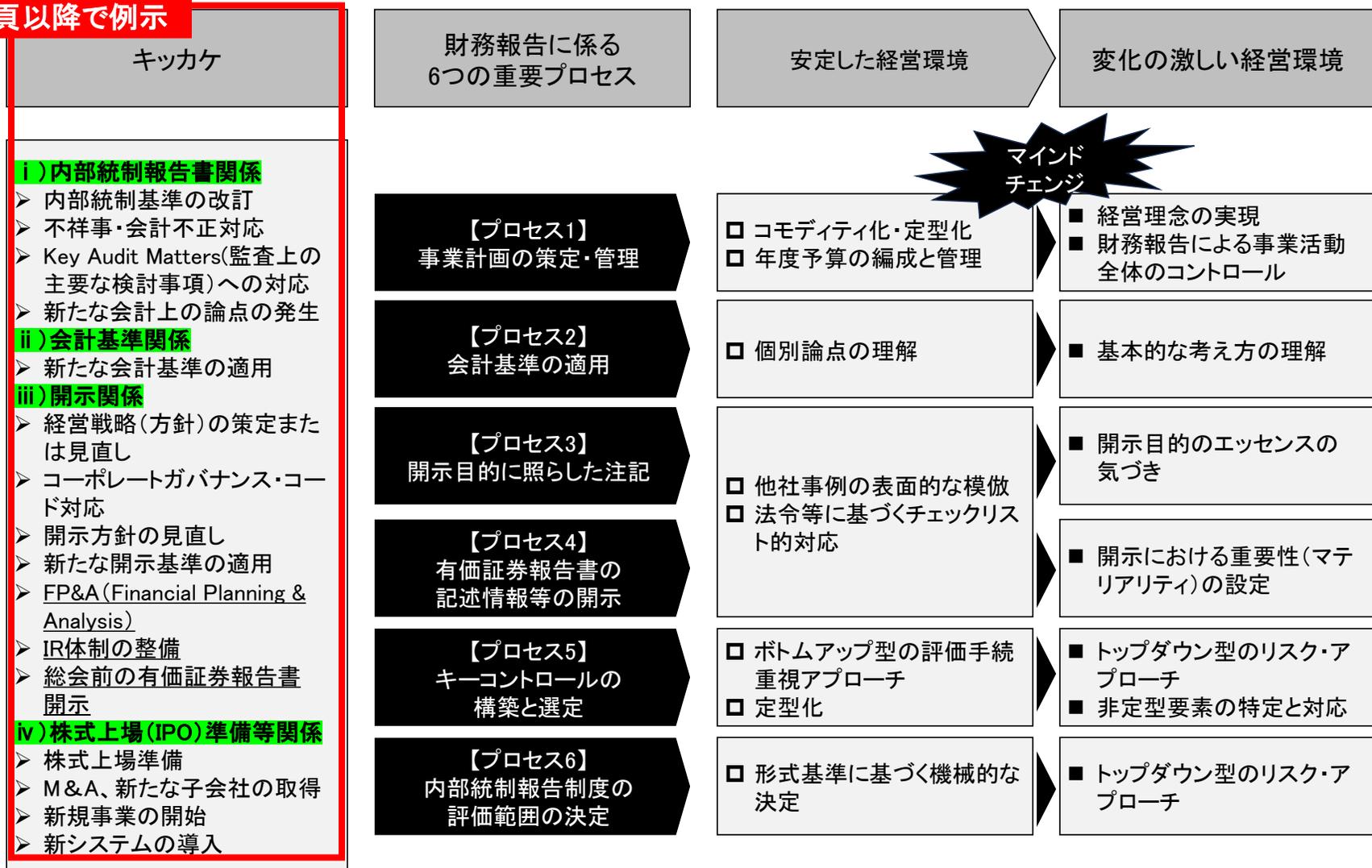


⑤近年の課題と諸制度への包括的な対応

「後ろ盾」の協力を得るキッカケ

変化が激しい経営環境において、キッカケは至るところに存在します。

次頁以降で例示



⑤近年の課題と諸制度への包括的な対応

i) 内部統制関係

たとえば、会計不正の他社事例を6つの重要プロセスと内部統制報告書、監査報告書(KAM)に当てはめて情報を収集、検討すると自社における示唆が得られます。

キッカケ	【プロセス1】 事業計画の 策定・管理	【プロセス2】 会計基準の 適用	【プロセス3】 開示目的に 照らした注記	【プロセス4】 有価証券報告書 の開示	【プロセス5】 キーコントロール の構築と選定	【プロセス6】 J-SOX評価範囲 の決定	内部統制 報告書	監査報告書 (KAM)
会計不正 (他社事例 による自社の 対応の見直しを 含む。)	<ul style="list-style-type: none"> □ 計画達成のフ レッシュャー □ 戦略と目標及 び指標の関 係 	<ul style="list-style-type: none"> □ 収益認識 (概算売上) と資金繰り の関係の理 解不足 □ 将来の不確 実性(概算 売上) 	<ul style="list-style-type: none"> □ 重要な会計 方針 □ 重要な会計 上の見積り □ 収益認識関 係 	<ul style="list-style-type: none"> □ 経営方針、経 営戦略 □ サステナビリ ティ情報 □ リスク情報 □ MD&A 	<ul style="list-style-type: none"> □ 全社的な内部 統制(親会社 が連結ベース で構築する全 社的な内部統 制) □ 業務プロセス に係る内部統 制 	<ul style="list-style-type: none"> □ 長期間評価 対象外事業 拠点の検討 	<ul style="list-style-type: none"> □ 全社的な内部 統制 □ 業務プ ロセス に係る 内部統 制 	<ul style="list-style-type: none"> □ 収益認識 等 □ 将来の不 確実性

上記項目は、有価証券報告書、内部統制報告書及び監査報告書(KAM)において、記載されない場合があるが、検討が必要な項目として挙げている。

⑤近年の課題と諸制度への包括的な対応

ii) 会計基準関係

たとえば、新リース会計基準の適用は、“リースの識別回避”に注力するよりも、6つの重要プロセスに従って検討したほうが、生産的と考えます。

キッカケ	【プロセス1】 事業計画の 策定・管理	【プロセス2】 会計基準の 適用	【プロセス3】 開示目的に 照らした注記	【プロセス4】 有価証券報告書 の開示	【プロセス5】 キーコントロール の構築と選定	【プロセス6】 J-SOX評価範囲 の決定	内部統制 報告書	監査報告書 (KAM)
新リース会計基準の適用	<ul style="list-style-type: none"> □ ビジネスモデル □ 戦略 □ 目標及び指標 	<ul style="list-style-type: none"> □ リースの識別(資産の特定、資産の使用を支配) □ リース期間の決定 	<ul style="list-style-type: none"> □ リース関係注記 	<ul style="list-style-type: none"> □ 経営方針、経営戦略 □ サステナビリティ情報 □ リスク情報 □ MD&A 	<ul style="list-style-type: none"> □ 全社的な内部統制(親会社が連結ベースで構築する全社的な内部統制) □ 業務プロセスに係る内部統制 	<ul style="list-style-type: none"> □ 新しい会計基準の適用や会計基準の改訂 	<ul style="list-style-type: none"> □ 全社的な内部統制 □ 業務プロセスに係る内部統制 	<ul style="list-style-type: none"> □ 新しい会計基準の適用や会計基準の改訂

上記項目は、有価証券報告書、内部統制報告書及び監査報告書(KAM)において、記載されない場合があるが、検討が必要な項目として挙げている。

⑤近年の課題と諸制度への包括的な対応

iii) 開示関係

サステナビリティ開示基準の4つの構成要素(ガバナンス、リスク管理、戦略、指標及び目標)は、サステナビリティ課題だけでなく、【プロセス1】事業計画の策定・管理に組み込むと実効性と納得感が高まります。

キッカケ	【プロセス1】 事業計画の 策定・管理	【プロセス2】 会計基準の 適用	【プロセス3】 開示目的に 照らした注記	【プロセス4】 有価証券報告書 の開示	【プロセス5】 キーコントロール の構築と選定	【プロセス6】 J-SOX評価範囲 の決定	内部統制 報告書	監査報告書 (KAM)
サステナビリティ開示基準	<ul style="list-style-type: none"> □ コーポレートガバナンス □ 全社的なリスク管理 □ 戦略 □ 指標及び目標 	<ul style="list-style-type: none"> □ 非財務情報が財務報告に与える影響の検討と財務報告上のリスクの特定(結果として影響なしでも、検討自体が重要) 	<ul style="list-style-type: none"> □ 重要な会計上の見積り 	<ul style="list-style-type: none"> □ 経営方針、経営戦略 □ サステナビリティ情報(ガバナンス、リスク管理、戦略、指標及び目標) □ リスク情報 □ MD&A 	<ul style="list-style-type: none"> □ 全社的な内部統制(親会社が連結ベースで構築する全社的な内部統制) □ 業務プロセスに係る内部統制 	<ul style="list-style-type: none"> □ 新しい開示基準の適用が財務報告に与える影響の検討 	<ul style="list-style-type: none"> □ 全社的な内部統制 □ 業務プロセスに係る内部統制 	<ul style="list-style-type: none"> □ 新しい開示基準の適用が財務報告に与える影響の検討

上記項目は、有価証券報告書、内部統制報告書及び監査報告書(KAM)において、記載されない場合があるが、検討が必要な項目として挙げている。

⑤近年の課題と諸制度への包括的な対応

iv) 株式上場準備(IPO)等関係

上場審査では、事業計画の策定・管理、予算の精度、N-2期前の収益認識基準の適正化、会計上の重要論点への対応、そして、内部管理体制の整備が求められます。それは、6つの重要プロセスの構築、整備・運用に他なりません。

キッカケ	【プロセス1】 事業計画の 策定・管理	【プロセス2】 会計基準の 適用	【プロセス3】 開示目的に 照らした注記	【プロセス4】 有価証券報告書 の開示	【プロセス5】 キーコントロール の構築と選定	【プロセス6】 J-SOX評価範囲 の決定	内部統制 報告書	監査報告書 (KAM)
株式上場準備 (IPO)	<ul style="list-style-type: none"> □ コーポレートガバナンス □ 全社的なリスク管理 □ 戦略 □ 指標及び目標(予算の精度向上) 	<ul style="list-style-type: none"> □ 収益認識等(原価計算を含む) □ 将来の不確実性(重要な会計上の見積りのうち、不確実性が高いもの) 	<ul style="list-style-type: none"> □ 重要な会計方針 □ 重要な会計上の見積り □ 収益認識関係 	<ul style="list-style-type: none"> □ 経営方針、経営戦略 □ サステナビリティ情報 □ リスク情報 □ MD&A 	<ul style="list-style-type: none"> □ 全社的な内部統制(親会社が連結ベースで構築する全社的な内部統制) □ 業務プロセスに係る内部統制 	<ul style="list-style-type: none"> □ 予実管理 □ 収益認識等 □ 重要な会計上の見積り 	<ul style="list-style-type: none"> □ 全社的な内部統制 □ 業務プロセスに係る内部統制 	<ul style="list-style-type: none"> □ 収益認識等 □ 将来の不確実性

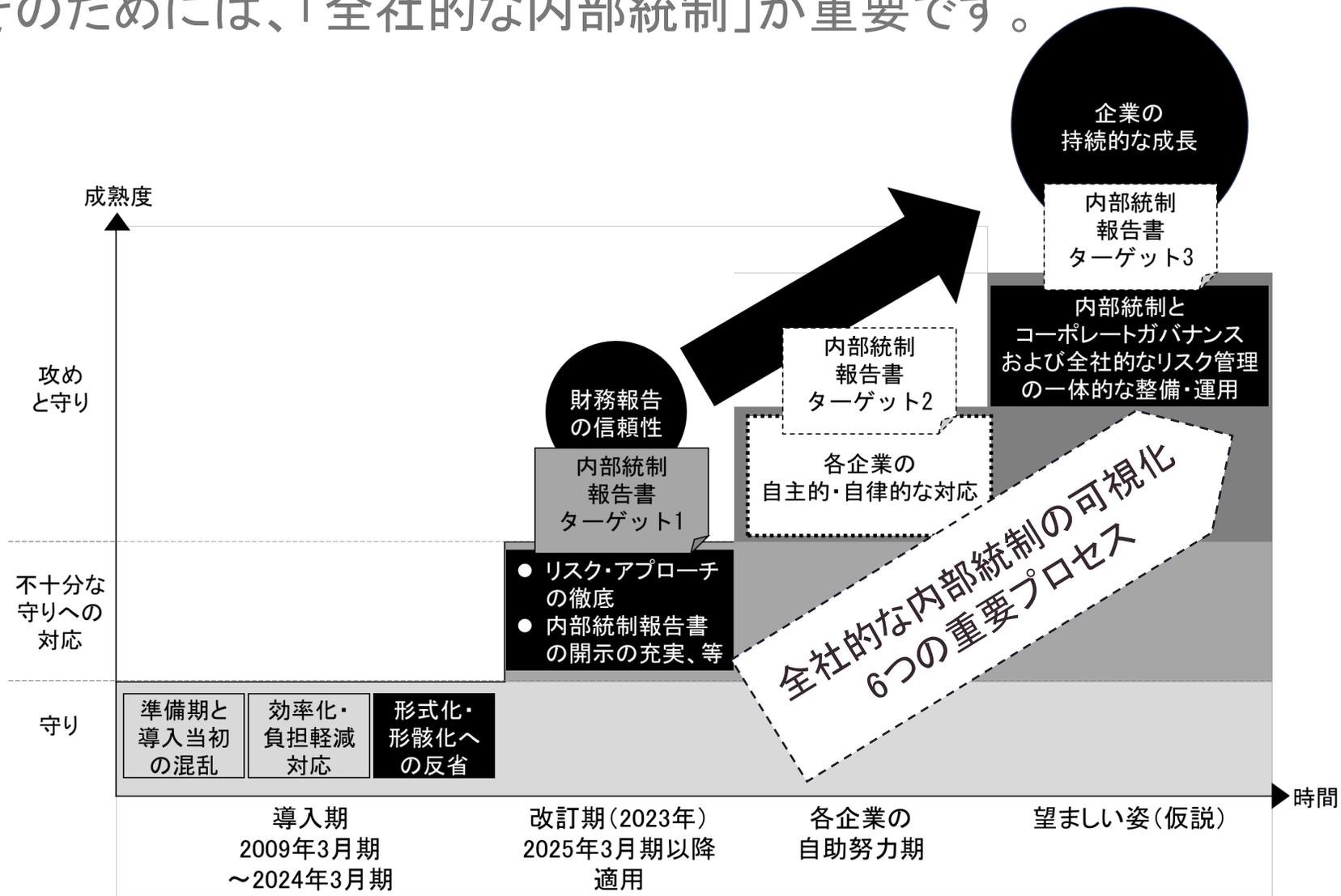
上記項目は、有価証券報告書、内部統制報告書及び監査報告書(KAM)において、記載されない場合があるが、検討が必要な項目として挙げている。

本日のまとめ:

Section 01とSection02のつながり

内部統制報告書と全社的な内部統制の可視化

今後「内部統制報告書」の記載内容が、“J-SOX制度のキーコントロール”、そして“内部統制の成熟度の指標”になるでしょう。それを事前に認識すれば、他社より企業経営で先行できます。そのためには、「全社的な内部統制」が重要です。



【凡例】
点線図表は、本セミナーの提言

yasuyuki.takata@forvismazars.com

X @CsEqetj63913

#yasu内部統制

#yasu収益認識

#yasu開示

#内部統制報告書の新しい記載の仕方