

内部統制 初年度対応実例集

－ 統制活動の補完と業務効率化の実例 －

キャノンビズアテンダ 会社概要

会社名	キャノンビズアテンダ株式会社
URL	http://www.canon-ba.co.jp
所在地	東京都中央区勝どき 6-1-15 勝どきYSビル TEL 03-5548-3611 (代表) FAX 03-5548-3614
事業所	日本橋ユーティリティセンター 東京都中央区日本橋小船町7-2 ヤクシビル
設立	1985年10月
資本金	1億円
株主	キャノンITソリューションズ株式会社 (87.5%) 株式会社野村総合研究所 (12.5%)
社員数	600名
役員	代表取締役社長 清水 雄一 取締役 千葉 高雄 取締役 伊原 彰人 (常勤 キャノンマーケティングジャパン株式会社 ITO企画担当) 取締役 山田 浩二 (非常勤 株式会社野村総合研究所 常務執行役員) 取締役 根本 一生 (非常勤 キャノンITソリューションズ株式会社 取締役) 監査役 尾垣 文雄 (非常勤 キャノンITソリューションズ株式会社 取締役) 執行役員 英 太一 執行役員 加茂 福夫



キャノンビズアテンダ 会社概要

■ 沿革	1985年10月	(株)マーテック21設立 (オフコン販売業務)
	1998年 1月	一般労働者派遣事業の許可取得
	2000年 4月	(株)内外データサービスと(株)マーテック21が合併 (株)アルゴインテリジェントサービスに商号変更
	2002年 8月	有料職業紹介事業の許可取得
	2003年 8月	「プライバシーマーク」の認定を取得
	2007年 6月	キャノンマーケティングジャパン (株) のグループ入り
	2008年 4月	(株)AISに商号変更
	2009年 1月	当社とソリューションサービス(株)が合併 キャノンビズアテンダ(株)に商号変更

■ 事業内容

- ◆ BPO (Business Process Outsourcing) サービス
 - ー 業務調査分析、プロセス(再)構築を行い、業務改善を図るアウトソーシング
- ◆ オペレーションサービス
 - ー 日常的な膨大な事務処理やデータ管理業務
- ◆ サポートデスクサービス
 - ー ヘルプデスク、コールセンター業務
- ◆ スタッフ派遣サービス
 - ー スタッフ派遣 等

不動産

(東証一部上場)



事例1 部門横断的視点の欠落による統制のかたより

現状・課題

業務部署：賃料について、外部管理会社から資料を入手。チェック後、資料を経理部署に回付。
経理部署：資料をチェック後、仕訳入力。

業務部署、経理部署それぞれでチェックを実施していたが、
互いの業務内容に全く関心がなかった（互いのチェック内容は認識していなかった）

実際の対応

経理部署・業務部署から業務内容の吸出し、フローチャートや業務記述にて見える化。

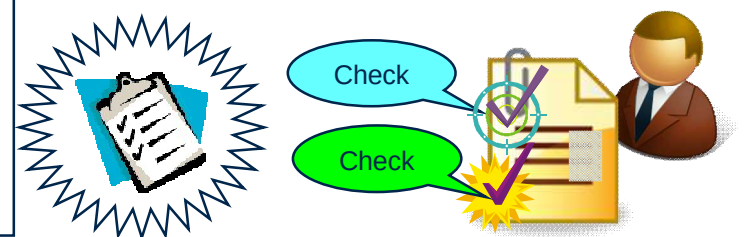
↓
内部統制進捗会議にて、内部統制文書のレビューとともに、
実施しているチェック（統制）の意図を各部署と協議。

↓
財務数字に係るチェック内容のうち、
[業務・経理の両部署にて実施しているが、重複の必要がない統制]
[業務も経理も未実施の統制] が存在した。

結果

- 各部署で効率的で有用な統制を実施するよう、統制の分担を提案。
（業務部署と経理部署で統制内容を変え、証跡を残す）
- 統制手続きを明文化し、手順書レベルのドキュメントに落とし込んだ。
（業務担当者の引継不足にあったことが原因であったため、今後の防止策として）

↓
経理の月次処理以降に時折発見されていた金額の誤りが事前に発見され、**月次後の修正が減少**。
※ 手順書により、担当者不在（休暇）時も、適切な権限委譲のもと、
他の担当者により業務実施が可能になった



事例2 思い込みによる統制不足

現状・課題

外部に給与計算ならびに退職給与引当金の計算を委託。

人事部担当者自身は、課題を感じていなかった。

他の部署からは、人事・給与の性質上業務の詳細は見えていなかった

実際の対応

フローチャートや業務一覧にて業務を可視化



外部業務委託先（内部統制非対応会社）の業務について

- ・ 給与データは、送付した資料とチェックを実施
- ・ **人事部担当者は退職給与引当金データのチェックを省略** していることが判明。
(退職給与引当金データは、「チェックされた給与データの内容に基づいて作成されている」との考え) 右図参照

- ・ 前月の引当金データが正しく今月に引き継がれているか、
- ・ 集計が正しく行われているか
- ・ 給与データで確認された増減内容が正しく反映されているか

これらの観点から、人事部担当者と退職給与データのチェックの必要性について協議。

結果

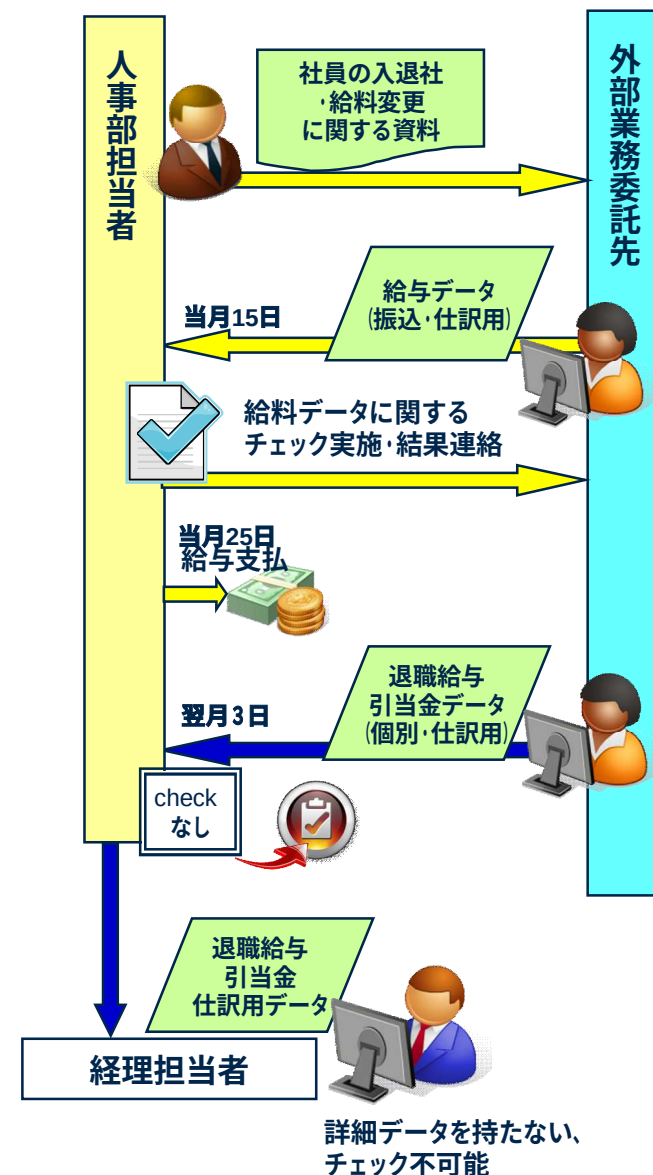
人事部担当者は必要性に疑問を持ちつつも、チェックのテストを実施

【チェックのテスト実施結果】

仕訳に影響のある数字の誤りを発見（委託先会社の単純な転記ミス）



人事部担当者に引当金データのチェックの有用性が認識され、新たに**追加の統制**が入ることとなった



事例3 連結パッケージ提出時の盲点

現状・課題

連結決算において、子会社にあらかじめExcelにて「連結パッケージ」を配布
子会社は、「連結パッケージ」に必要なデータを入力し、親会社に提出。

実際の対応

内部統制評価における、「決算財務プロセス」ならびに「業務プロセス」における業務の吸い上げ

↓
『一部の子会社では、「連結パッケージ」の作成作業が属人化しており、
確認や承認の手続きなしで親会社に提出していた』ことが、明らかになった

※ 「連結パッケージ」は、社外にむけての連結データを作成するための書類にもかかわらず、
子会社の中には、親会社にむけての「管理資料」的な意識が強かった。

決算書作成までの業務は、親会社からの指示・指導に基づき、十分な確認業務を実施していたため、
親会社からは「連結パッケージ」の正確性が不十分だったことに気づきにくかった。

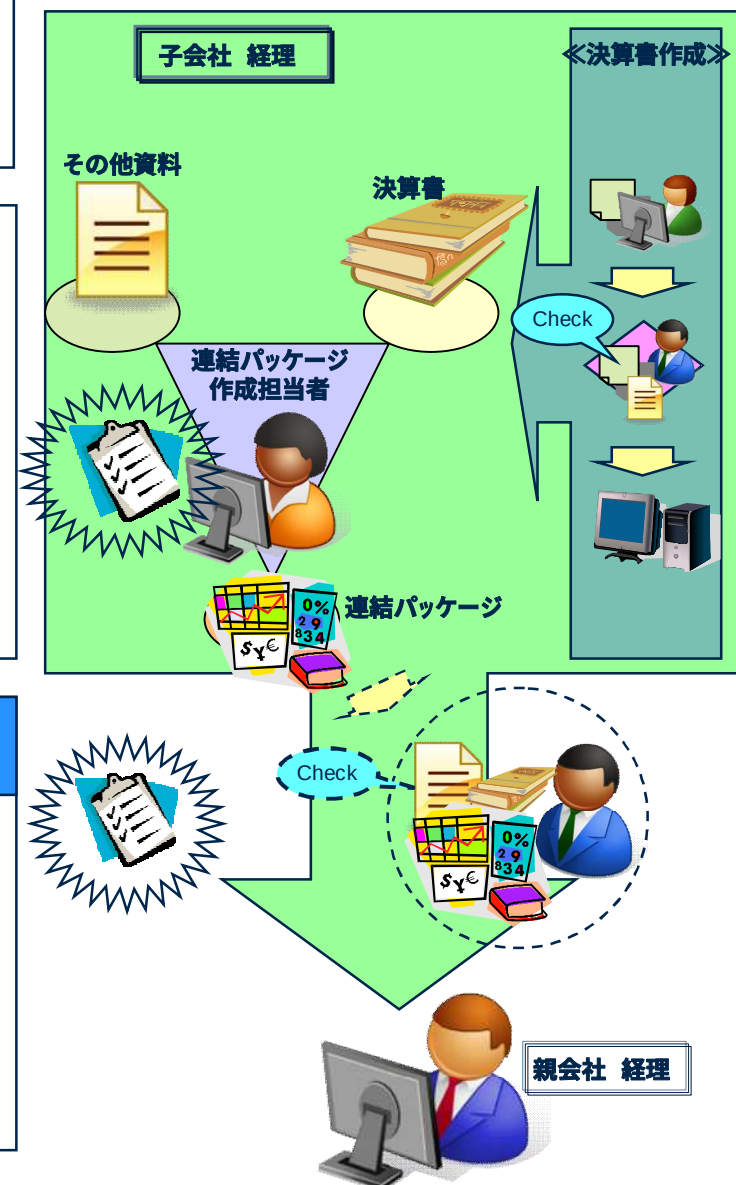
結果

グループ全体の「決算業務の記述書」（決算業務のチェックリスト）に、
「連結パッケージの作成」を追加をするよう、本社経理に依頼

- ・ 基づくデータの取得
- ・ 確認・承認手続きを手順化



統制手順の確立



サービス

(東証一部上場)



事例4 伝票会計の限界

現状・課題

子会社にて、会計ソフトを使用せず、伝票会計を実施

実際の対応

ヒアリングによる業務プロセスの文書化・リスク付与により、業務を可視化。

↓
「伝票集計→各種試算表作成」（月次作業）を経理課長が単独で実施（第三者による確認なし）
試算表に役員による承認あり。（統計的・経営的観点からのみ）

↓
全ての勘定科目について、正確性についての統制がとられていない状態であり、
内部統制上深刻な状況であることを説明。
※会社役員は、手書伝票・電卓による手集計を、「経理の手間の問題」という軽い認識だった。

↓
CBAから、「親会社と同一の会計ソフトを導入」を提案（他代替案も提案）

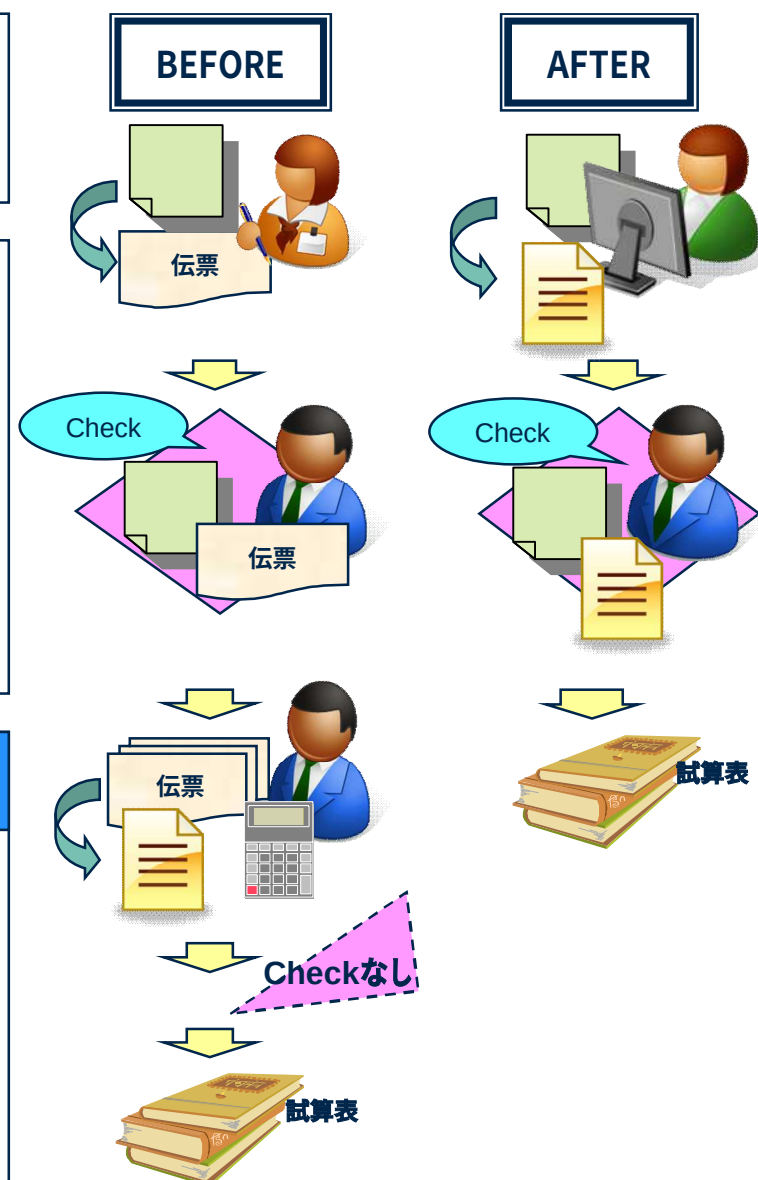
結果

親会社と同一の会計ソフトを導入

↓
入力内容の確認業務を充実 → 各種試算表は会計ソフトから出力

↓
内部統制上の正確性の担保

加えて、
・月次業務の効率化
・連結業務の効率化 に結びついた



事例5 内部統制評価の負担軽減

現状・課題

- ・全国に事業所を多数(約20箇所)有しており、その規模等も様々(人数:最小2名→最大20名)
- ・売上、仕入、外注費など重要な勘定科目の業務もすべて事業所にて実施
- ・各事業所により本部に提出書類は形式が決まっているが、所内手順が異なっており、対象領域の識別やプロセスの選定に困っていた

実際の対応

重要な勘定科目について個々の事業所(ケース)ごとにプロセスを作成するしかないという監査法人の意向だった



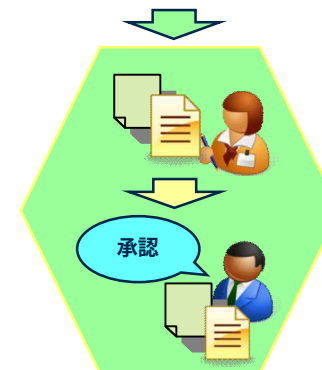
そのままでは、プロセスごとに評価を実施することになり、**会社にとって多大な負担**となる可能性があったため、ヒアリングの後、業務改善を行い、書類の要件・事業所内の職務分掌を徹底。



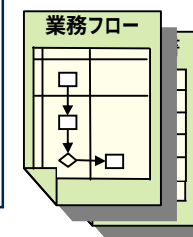
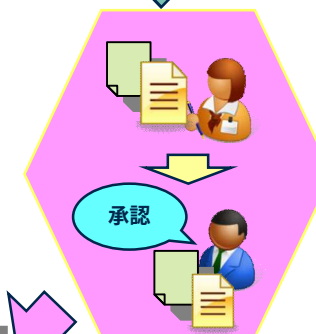
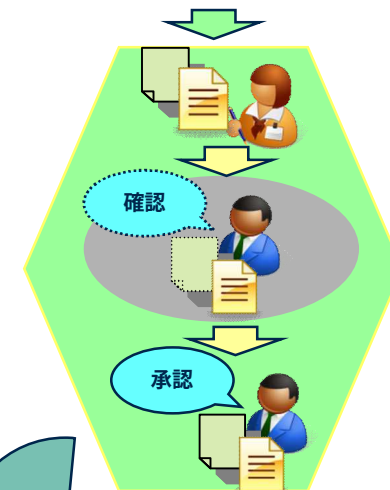
監査法人と協議し、一番ミニマムな事業所手順にあわせプロセスを一本化した。
(「文書作成→承認」)

※ 多人数の事業所において、別担当者が実質的な確認業務を実施することは奨励。

小規模事業所



大規模事業所



結果

プロセスが一本化されたことにより、

- ・整備評価→
 - ・1～2件/プロセスのみ実施。
 - ・手順のミニマム化→**コントロール数の軽減**。
- ・運用評価→
 - ・性質や重要度から対象事業所を絞り込み(監査法人と協議)、絞り込まれた事業所に対してランダムサンプリングを実施。**サンプリング数を低減**。

事例6 主管会計士の交代

現状・課題

内部統制対象期の前期の決算の終了をもって、監査法人内で異動があり、主管会計士が変更になった。
内部統制の評価では、整備評価が終了し、運用評価にとりかかる時点。

事前には、主管会計士が変わっても内部統制の評価に影響はないとの話あり。

実際の対応

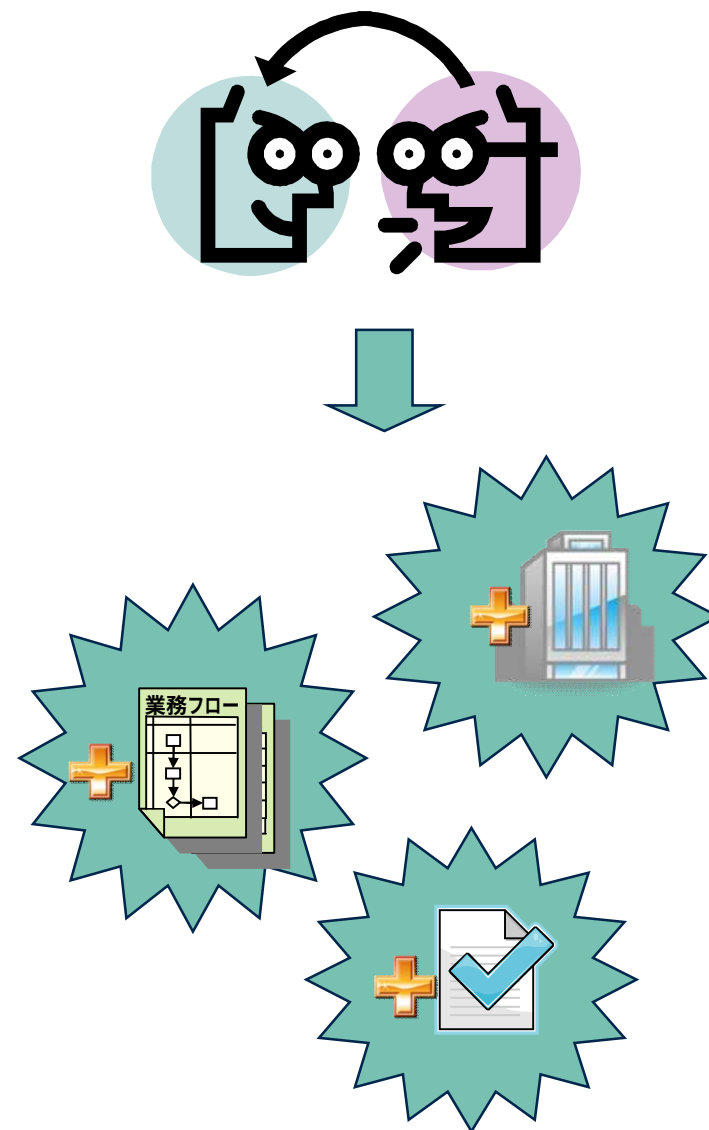
監査法人を交えた運用評価の手順の協議の際、
「何故対象となっていないのか」という質問の形で、**対象を追加すべき**との話がでた。

新しい担当会計士は、会社の特性を掴んでいないため、網羅的に範囲をとる傾向が見られた。
(従前の会計士は、財務諸表監査で会社の特性を把握していたため、評価ポイントにメリハリがあった)

- ↓
- ・「対象プロセス」
 - 一般的な範囲選定方法に基づき前任の主管会計士と協議の上決定したプロセスであり、新たに文書化からはじめるのは、時期的にも会社負担が大きくなることから当初プロセスで内部統制評価業務を進めるよう交渉。
- ・「対象事業所」「キーコントロール」
 - 選定理由を記載した文書を提示したり、特性や選定のロジックを明確に回答し、協議・交渉。

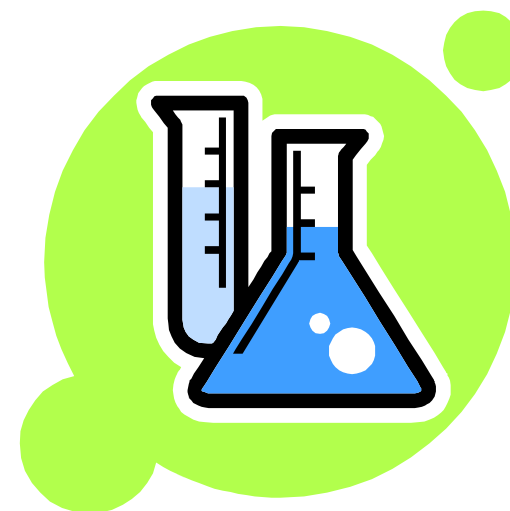
結果

- ・「対象プロセス」
当初選定したプロセスにて進めることとなった
- ・「対象事業所」「キーコントロール」については、
追加の指摘の半分程度を追加することとなった。



化学

(東証一部上場)



事例7 文書化3点セットの品質向上

現状・課題

内部統制対応事務局は、社内における内部統制の定着化及び業務の効率化の観点から、文書化3点セットの作成を、各部門担当者に依頼した。

実際の対応

各部門担当者間でJ-SOXに対する理解度に差があったことから、完成した文書化3点セットの品質が統一されておらず、監査法人レビューにおいて多くの指摘が入った。

また、各部門担当者は通常業務と兼業であったことから、文書作成・修正に多くの時間を要した。



CBAがJ-SOXの考え方や、文書の作成方法について文書化担当者向けの講習会を実施。文書化担当者が作成した3点セットのレビュー及び修正も合わせて実施。

また、一部業務の文書化をCBAが受け持った。



一方的な情報提供や作業補助に終わらず、**双方向のアプローチ**をとることによって、問題意識を共有しながらプロジェクトを進行了た。

結果

文書化3点セットの品質統一が図られ、作業効率も向上した。

また、各担当者自身が文書化を実施したことによって、**社内のノウハウも蓄積**された。



内部統制の考え方が浸透することによって、業務改善での利用及び業務の引継ぎ等に利用する等の、単なる法制度対応にとどまらない、内部統制に対する積極的な姿勢が見られるようになった。

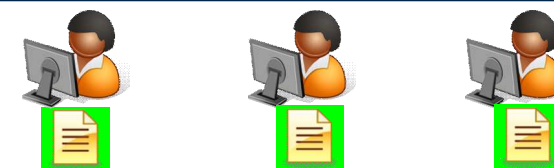
[BEFORE]

文書化担当者



[AFTER]

文書化担当者



問題共有



CBA

作成物の品質統一やノウハウ蓄積等のプラス効果

事例8 複数部門によるマスター情報登録の廃止

現状・課題

商品のマスター情報を登録・更新・変更する際、価格情報はA部門、数量情報はB部門、構成原材料情報はC部門という風に、マスター主管部門を設けず各関連部門でマスター情報を部分的に登録し、最終的にマスター情報が確定するという体制をとっていた。

実際の対応

マスター情報登録部門から業務内容を抽出し、フローチャートや業務記述にて見える化。



ある部門がマスター情報を登録し忘れると、マスター情報が確定するまで、長期間を要する場合やまた、各部門でマスター情報を登録する際、他の部門が入力したデータを変更することができることから、データ入力間違いが多くあった。



CBAから、**内部統制上の問題点の克服（マスターデータの誤り、会計期間のズレ）及び、業務の効率性の観点から**、マスター主管部署の決定及びマスター情報登録プロセスの再構築を提案。
CBA、内部統制事務局、およびマスター情報登録部署関係者で協議し、マスター主管部署の決定及マスター情報登録プロセスを再構築した。

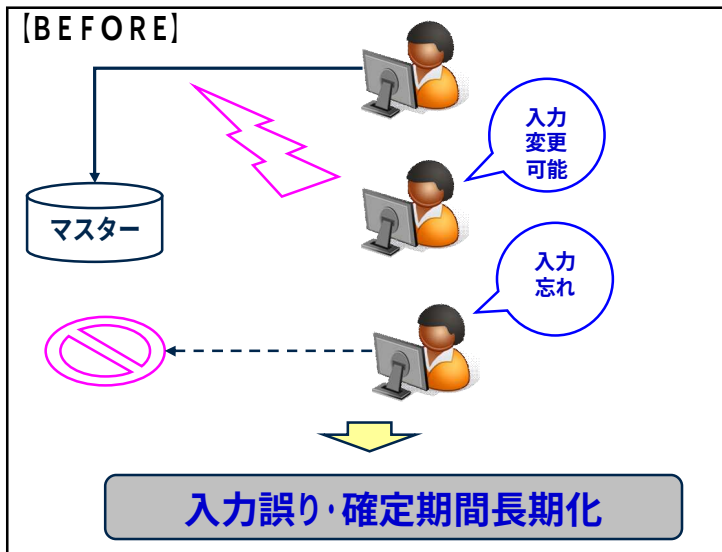
結果

業務の観点からは、マスター情報確定までの期間の短縮及びデータ入力間違いが減少した。

内部統制評価手続きの観点からは、当初各マスター情報登録部署で実施されている統制行為を対象にキーコントロールを設定していたが、マスター主管部署を決定することによって、主管部署の統制行為をキーコントロールとした。

⇒整備状況評価時における帳票収集の工数削減

⇒運用状況評価時におけるサンプル数の減少



事例9 IT全般統制と業務処理統制の連携

現状・課題

内部統制事務局とシステム関連部門との連携不足から、IT全般統制（以下 ITGC）と業務処理統制が全く関連しないまま、プロジェクトが進行した。

実際の対応

業務処理統制側でITアプリケーション統制（以下 ITAC）に関する記載が殆どされず、キーコントロールがマニュアル統制に偏重したため、ITGCが有効と評価されても、業務処理統制側でのサンプル減少メリットが少なく、IT全般統制の運用評価を行うメリットが半減してしまった。



CBAを中心にフローチャートや業務記述にて見える化を行った各プロセスから、改めてITACの有無を検証。



実施した検証結果に基づいて、CBA・内部統制事務局・システム関連部門・監査法人の4者間で協議。業務処理統制の運用評価段階における**サンプル数への影響**を再度考慮し、キーコントロールを再設定した。

結果

マニュアル統制とITACの定義及びメリット・デメリットを明確にすることによって、どちらかにキーコントロールが偏重する事態は解消された。
ITACにもキーコントロールが設定されたことにより、運用評価段階における**入手サンプル数が減少**し、IT全般統制の運用評価を行うメリットが増加した。

[BEFORE]

内部統制事務局

システム関連部門



連携不足

マニュアル統制
にキーコン
偏重

ITGCを実施
するメリット
減少

[AFTER]

内部統制事務局

システム関連部門



情報
連携



CBA

マニュアル統制
のキーコン
偏重の解消

ITGCを実施
するメリット
増加

事例10 監査法人独自サンプリングの取り扱い

現状・課題

運用評価フェーズにおいて、サンプル期間を設定後、母集団データを抽出し、サンプルデータを抽出する。サンプルデータ抽出後、各部門に対して、帳票の収集依頼を行うが、監査法人が独自でサンプリングを実施する際にも、帳票収集を依頼していたため、収集を依頼された部門にとって二度手間になり、業務に支障がでた。

実際の対応

サンプル期間、母集団データ及びサンプルデータに関して、事前にCBA、内部統制事務局、監査法人と三者で協議し、協議結果をもって母集団データとサンプルデータを抽出。



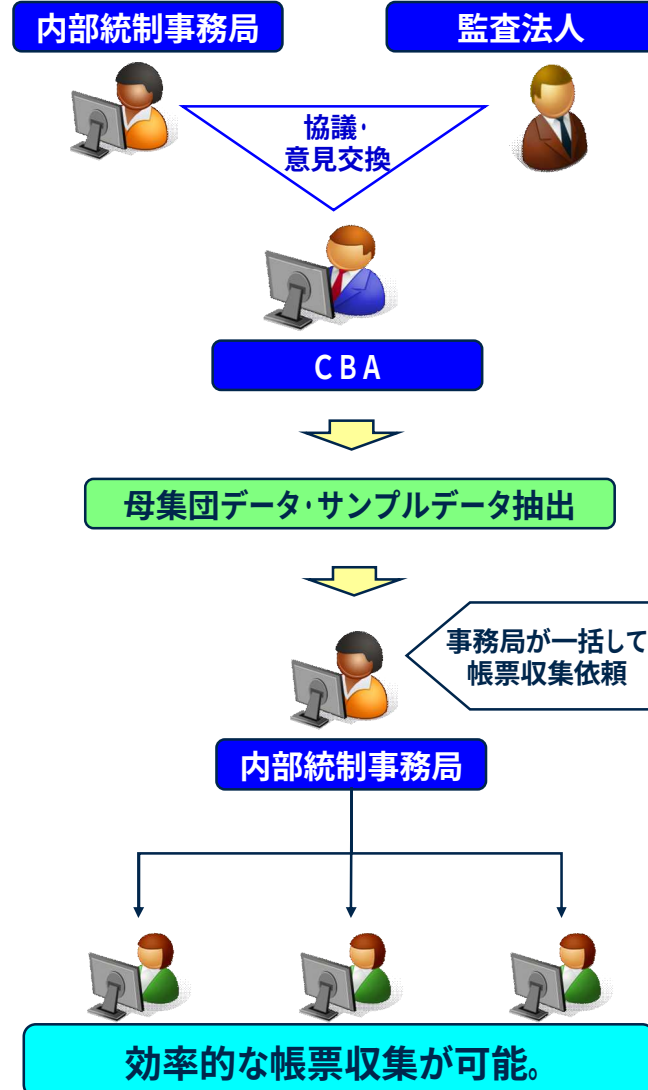
母集団データは内部統制事務局で抽出し、サンプルデータを抽出する際、企業側サンプリングと監査法人独自サンプリングと各自でサンプルデータを抽出するが、**帳票収集依頼は内部統制事務局で一括して実施**することとした。

結果

内部統制事務局が一括して、帳票の収集依頼を実施することによって、効率よく帳票収集が実施できた。

また、監査法人にとっても、帳票収集の依頼の手間が省け、**双方にとって効率化**が図れた。

[IMAGE]

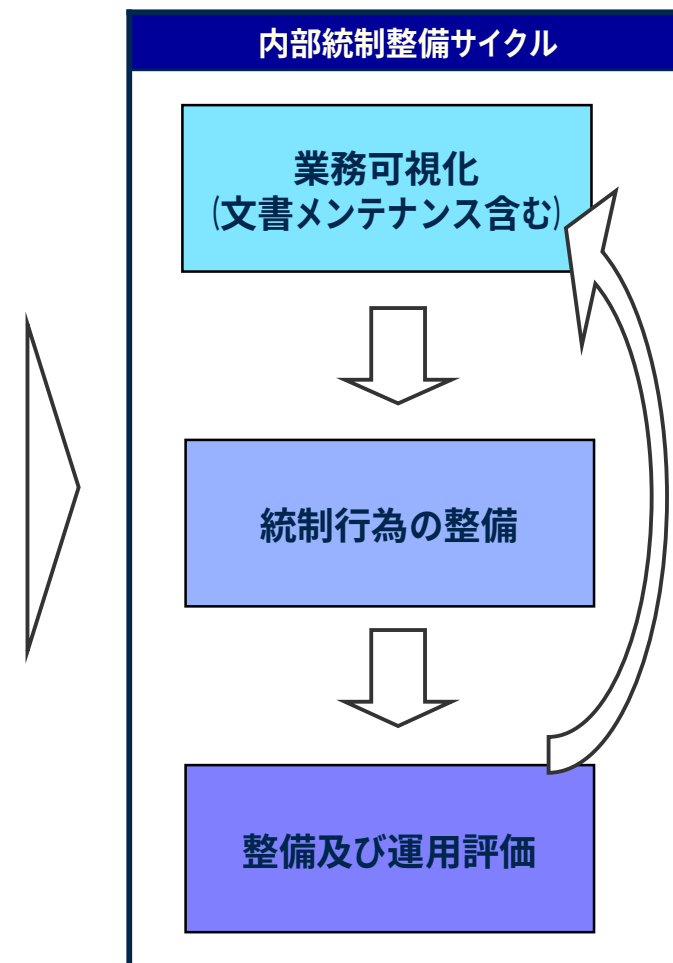


AFTER J-SOX



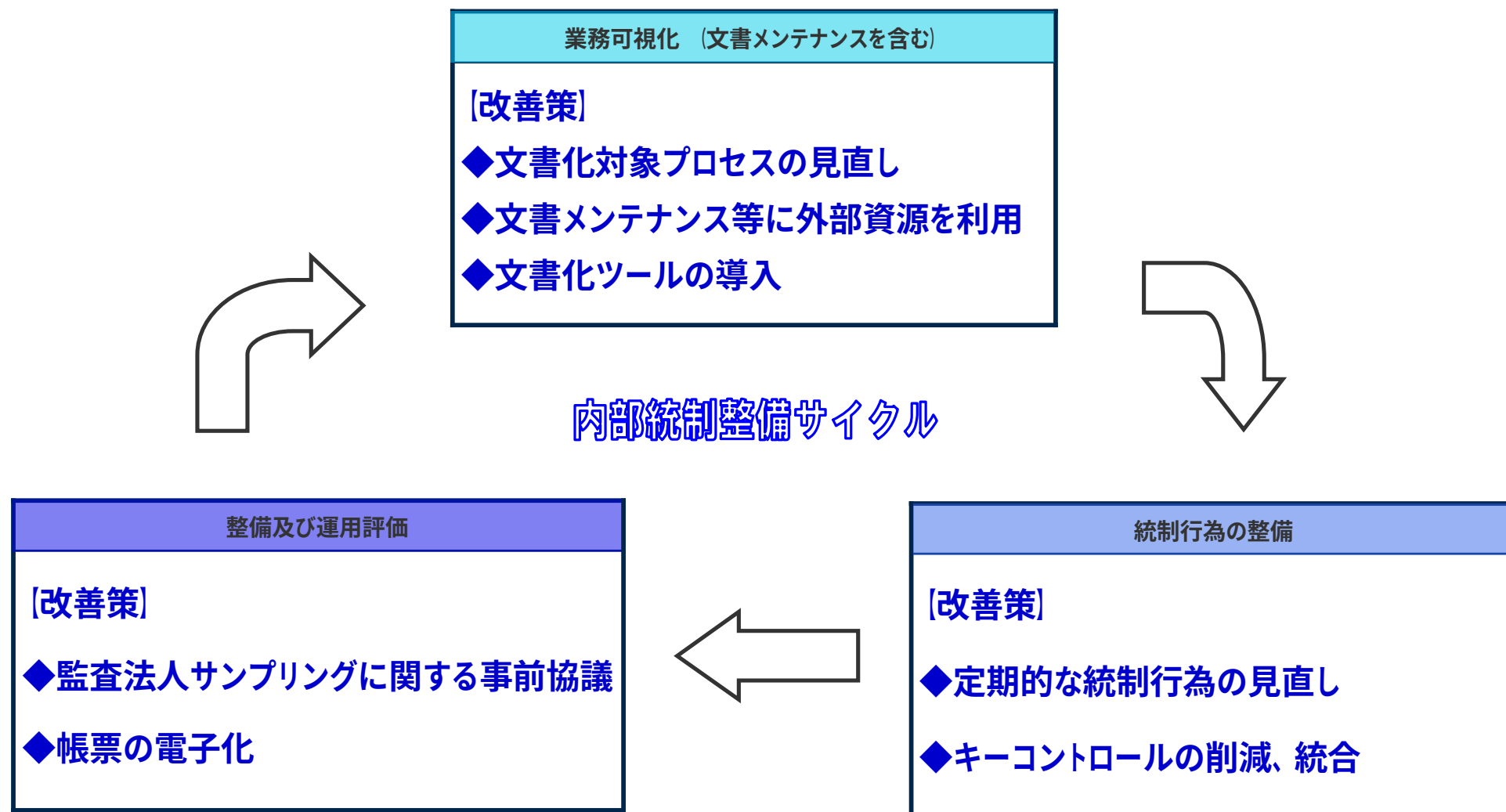
先程の事例を、支援分野別に整理すると以下のようになります。

Nº	名称	CBAが支援した結果	支援分野
5	対象プロセスの一本化	業務の標準化	業務の可視化 (文書化)
7	文書化3点セットの品質向上	文書化3点セットの品質統一 社内のノウハウ蓄積	
1	部門横断的視点の欠落による 統制のかたより	統制手続の強化 会計処理の誤りが減少	統制行為の 整備
2	思い込みによる統制不足	統制手続きの強化 会計処理の誤りが減少	
3	連結パッケージ提出時の盲点	新たな統制行為の設定 会計処理の誤りを防止	
6	主管会計士の交代	評価対象の拡大防止	整備及び 運用評価
8	複数部門による マスター情報登録の廃止	帳票収集の工数削減 サンプル数の減少	
9	IT全般統制と業務処理統制の連携	サンプル数の減少	
10	監査法人サンプリングの取り扱い	帳票収集の効率性が向上	



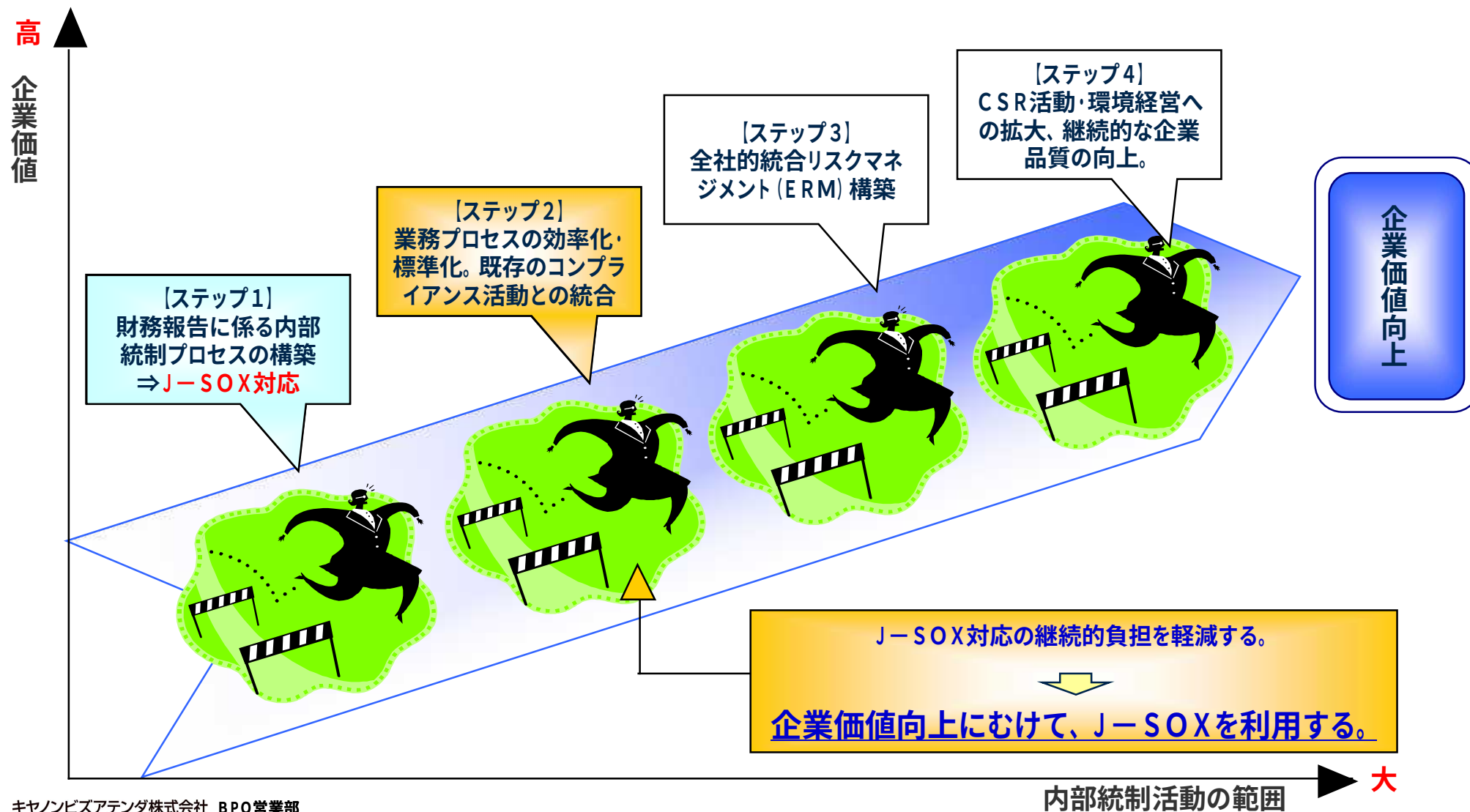
次年度に向けての改善策

内部統制の整備をより効率的に実施するための改善策は以下のとおりです。



J-SOX対応の今後の方向性

J-SOX対応の今後の方向性は以下のようになります。





お問い合わせ先

キャノンビズアテンダ株式会社
BPO営業部