

## 10. 中小企業診断士がJ-SOX法コンサルを頼まれたとき…(最終回)

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

### 1. J-SOX法の内部統制コンサルで もっとも大切なもの

これから、中小企業診断士としてJ-SOX法の内部統制コンサルにかかわる方もいらっしゃると思います。そのときには再度J-SOX法についての知識やスキルを確認し、大体の整理がついて相手の会社に向きます。まさか関連の資料をたくさん持って行って、相手の前でひろげることもできません。やはりハンディなポイントをおさえた要約版的なものが必要です。また大事なところを絞り込んだチェックリストなどがあると、不足していて改善が必要なところやよくできていて伸ばすところなども明確になります。そうするとコンサルに弾みがつきます。

そこでこの連載の最後として、J-SOX法内部統制コンサルの現場で使えるポイントの図表、最重要チェックリストなどをご紹介します。

ます。ぜひご活用ください。

### 2. ポイントを網羅したJ-SOX法 内部統制の概要図表

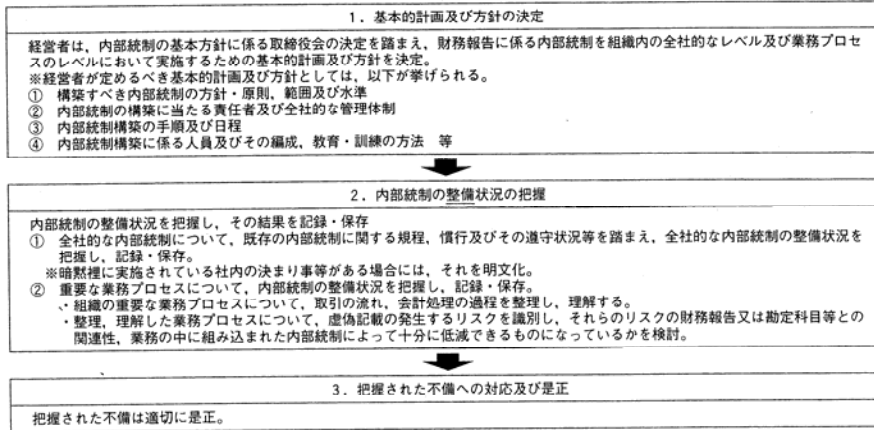
J-SOX法については、すでにこの連載の第1回目から第4回目で書いています。

そのJ-SOX法の内部統制の「実施基準」の最後に参考図が載っているのですが、実はその3つの図表に「実施基準」の最重要ポイントが網羅されているのです。知っていましたか？

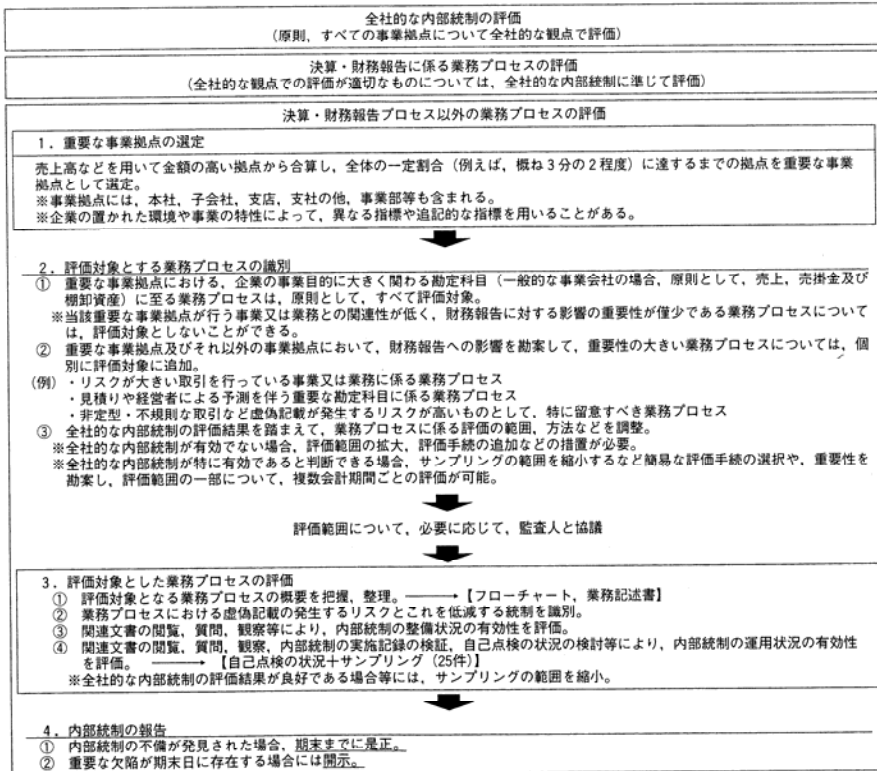
図表1～3の内容

	タイトル	内 容
図表1	財務報告に係る内部統制構築のプロセス	内部統制の構築「方針・計画、整備状況の把握、不備への対応・是正」について書かれています。
図表2	財務報告に係る内部統制の評価・報告の流れ	「全社統制、決算財務プロセス統制、業務プロセス統制」の評価・報告について書かれています。
図表3	業務プロセスに係る内部統制の不備の検討	業務プロセス統制の「有効性の確認、不備の把握と検討、重要な欠陥の判断」についてなどが書かれています。

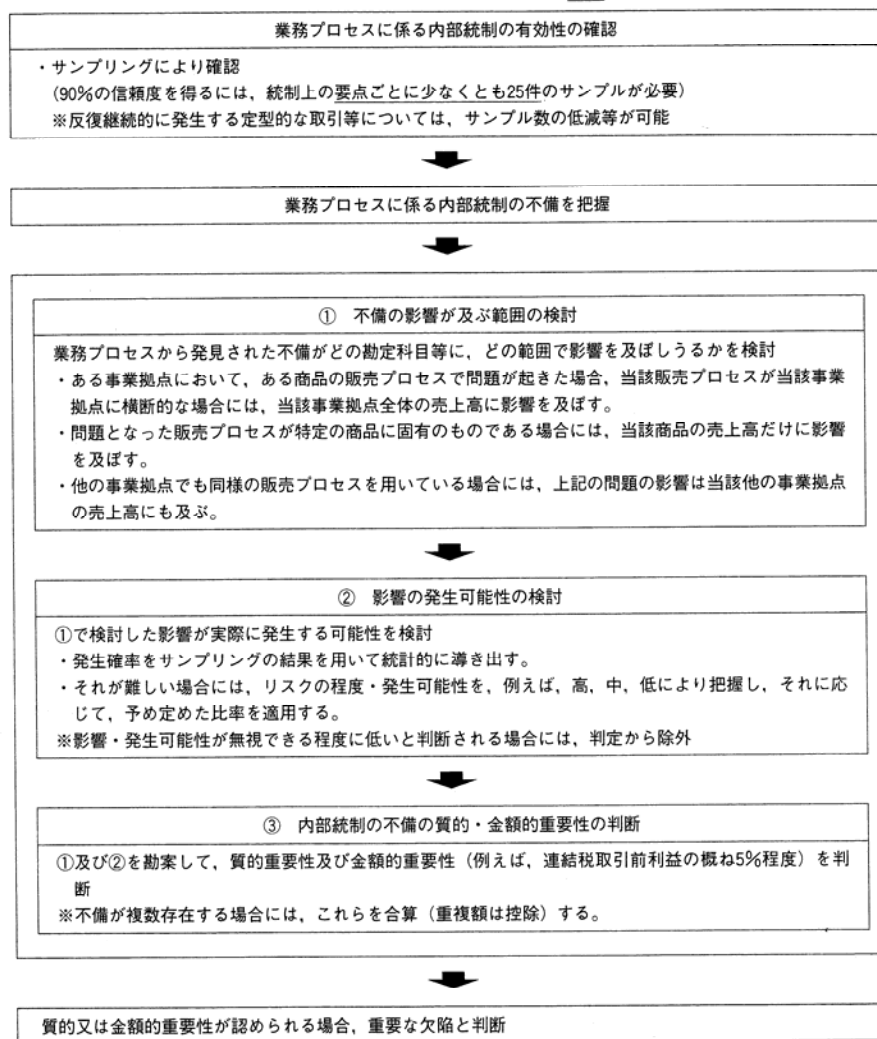
図表1 財務報告に係る内部統制構築のプロセス (実施基準より転載, 以下同)



図表2 財務報告に係る内部統制の評価・報告の流れ



図表3 業務プロセスに係る内部統制の不備の検討



### 3. 内部統制の6つの要素のチェックリスト

「実施基準」に「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」ということでチェック項目が載っています。私のほうで

この評価項目にかなり手を加え、実際にコンサルの現場で使えるようにしたのが次の6つのチェックリストです。コンサルの現場で1つひとつチェックしていくと、会社の状況が見えてきます。

図表4 「統制環境」チェックリスト

項目	評価内容	チェック
基本方針	財務報告の基本方針を明確に示しているか	
制度設計・運用と是正	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	
会計処理	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	
経営者の監督・監視	取締役会及び監査役又は監査委員会 → 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	
内部監査人と外部監査人との連携	監査役又は監査委員会 → 内部監査人及び監査人と適切な連携を図っているか	
問題を指摘しにくい風土がある場合の是正	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場合 → 適切な改善を図っているか	
適切な役割分担	個々の職能（生産、販売、情報、会計等）及び活動単位 → 適切な役割分担を定めているか	
人材配置	財務報告作成 → 力量を明確にし、力量ある人材の配置はできているか	
財務報告作成の力量内容の見直し	財務報告作成の力量の内容は、定期的に見直され、適切なものとなっているか	
権限と責任の委任の明確化	権限と責任の委任 → すべての従業員に対して明確になされているか	
権限と責任の委任の割当て範囲	権限と責任の委任 → 無制限ではなく、適切な範囲に限定されているか	
教育訓練など	職務遂行に必要な手段や訓練等の提供 → 従業員の力量を引き出しているか	
勤務評価	従業員の勤務評価は公平で適切なものとなっているか	

図表5 「リスクの評価と対応」チェックリスト

項目	評価内容	チェック
リスク評価の仕組み	経営者、管理者による有効なリスク評価の仕組みがあるか	
影響評価	リスクを識別する作業で、企業内外の要因の及ぼす影響について考慮されているか	
変更再評価と対応	事業内容の変更やITの開発などによる変化の都度、リスクを再評価する仕組みがあり、対応しているか	
企業不祥事	企業不祥事について検討するときに、動機、原因、背景などに踏み込んでリスク評価し対応しているか	

図表6 「統制活動」チェックリスト

項目	評価内容	チェック
統制活動の方針と手続	リスクを十分に軽減する統制活動の方針と手続を定めているか	
職務分掌の明確化と分担	職務分掌を明確化し、権限や職責を適切に分担させているか	
責任と説明義務	責任と説明義務 → リスクが存在する業務単位又は業務プロセスの管理者に適切に帰属させているか	
職務規程と業務手順	全社的な職務規程や、個々の業務手順を適切に作成しているか	
統制活動の実施	統制活動は業務全体にわたり誠実に実施されているか	
誤謬等の調査と対応	検出された誤謬等は適切に調査し、対応しているか	
妥当性の定期的な検証と改善	実行状況を踏まえて、その妥当性が定期的に検証され、必要な改善が行われているか	

図表7「情報と伝達」チェックリスト

項目	評価内容	チェック
経営者方針伝達の体制の整備	経営者の方針や指示 → 企業内のすべての者、特に財務報告の作成に関連する者に適切に伝達される体制が整備されているか	
会計、財務情報の体制の整備	会計、財務情報 → 関連業務プロセスから適切に情報システムに伝達され、適切に利用できる体制が整備されているか	
内部統制情報伝達の体制の整備	内部統制に関する重要な情報 → 経営者及び組織内の適切な管理者に伝達される体制が整備されているか	
経営機関間の情報の伝達	経営者、取締役会、監査役又は監査委員会などの間 → 情報が適切に伝達・共有されているか	
通常のルート以外の情報経路の整備	内部通報の仕組みなど、通常ルート以外の情報経路が利用できるようになっているか	
内部統制に関する企業外部情報の利用	内部統制に関する企業外部情報 → 経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達し、利用する仕組みになっているか	

図表8「モニタリング」チェックリスト

項目	評価内容	チェック
日常的モニタリング	日常的モニタリング → 業務活動に適切に組み込まれているか	
独立の評価の範囲と頻度	独立の評価の範囲と頻度 → リスクの重要性、内部統制の重要性及び日常的モニタリングの有効性に応じて適切に調整しているか	
モニタリングの実施責任者	モニタリングの実施責任者 → 業務遂行に十分な知識や力量を有する者が指名されているか	
モニタリング結果の適切な検討	モニタリングの結果 → タイムリーに受領し、適切な検討が行われているか	
内部統制の重要情報の検討と是正処置	企業の内外的からの内部統制に関する重要な情報 → 適切に検討され、必要な是正措置がとられているか	
内部統制の不備に関する情報の報告	内部統制の不備に関する情報 → 実施過程担当の上位管理者と直接の管理者に適切に報告されているか	
内部統制の重要な欠陥等の情報の伝達	内部統制の重要な欠陥等の情報 → 経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達されているか	

図表9「ITへの対応」チェックリスト

項目	評価内容	チェック
IT戦略、計画の策定	IT戦略、計画等が定められているか	
IT環境を踏まえた方針の明確化	内部統制を整備する際に、IT環境を適切に理解し、これを踏まえた方針が明確に示されているか	
IT統制の利用領域	財務報告作成上のリスクの低減 → 手作業及びITを用いた統制の利用領域について、適切に判断しているか	
IT利用により生じる新たなリスクの考慮	IT統制活動の整備 → IT利用により生じる新たなリスクが考慮されているか	
IT全般統制、IT業務処理統制の方針、手続	IT全般統制及びIT業務処理統制についての方針、手続が適切に定められているか	

J-SOX法コンサルのポイントがどこにあるかを図表1～3で再確認していただき、実際の会社の状況のチェックを6つの基本要素のチェックリストでおさえると、要点を外さない的確なコンサルが可能です。

今後いろいろな意味で内部統制コンサルのニーズはきわめて大きくなると思われます。

これらのツールをうまく、そしてしっかりと使いこなしていただくと効果的だと思います。この連載に長い間お付き合いいただきまして、本当にありがとうございました。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に『ダントツ重要部門になる総務経理の基本実務』(中経出版)、『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。

