

内部統制構築の 計画立案サポート

Hiro Business Solutions

このプログラムのねらい

- ✓ 内部統制の監査化のために**どのような準備**をしていいのかわからない。
- ✓ 内部統制の監査のために費やせる**社内の人員が少ない、中心者がいない**。
- ✓ 内部統制の仕組みを構築する作業に適した**取引先(コンサルタント)を選定・決定**する。
- ✓ 内部統制の仕組みを構築するのに**有効なツール**があれば利用したい。
- ✓ 内部統制の仕組みを構築する**コストを抑えたい**。
- ✓ 他の企業が**どうしているのか**を知りたい。

ユーザー企業の立場にたって、
要件整理、構想立案、情報収集、提案依頼書(RFI/RFP)作り、
提案書評価等を実施する
サービスをご提供させていただきます。

内部統制として要求されていること

No	目的	宣誓または開示内容	時期	監査の有無
1	米国SEC	<ul style="list-style-type: none"> ・301 不平処理手続・内部通報 ・302 開示に対する宣誓 ・401 指摘事項の反映 ・404 財務報告に関する内部統制の有効性評価 ・409 重要な影響の適時開示 	<ul style="list-style-type: none"> ・2002年 	<ul style="list-style-type: none"> ・役員に対する規制・責任強化 ・監査委員会の独立性、権限強化 ・監査人の独立性強化 ・外部監視機構の設置
2	代表者確認	<ul style="list-style-type: none"> ・宣誓 ・確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・2005年1月終了事業年度より任意適用。2008年に強制適用 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融庁内閣府例の確認書 ・東証上場規則に基づく宣誓書 ・東証上場規則に基づく適時開示確認書
3	新「会社法」	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制に関する取締役会決議 ・営業報告書への記載事項 	<ul style="list-style-type: none"> ・2006年春 	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役
4	金融庁 財務報告の内部統制	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の枠組み ・財務報告に関する内部統制評価・監査 	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年3月(予定) 	<ul style="list-style-type: none"> ・会計監査人
5	事業経営の有効性と 効率性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制構築の大義名分(大切です) 	<ul style="list-style-type: none"> ・無始無終 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業が独自に行っていくもの

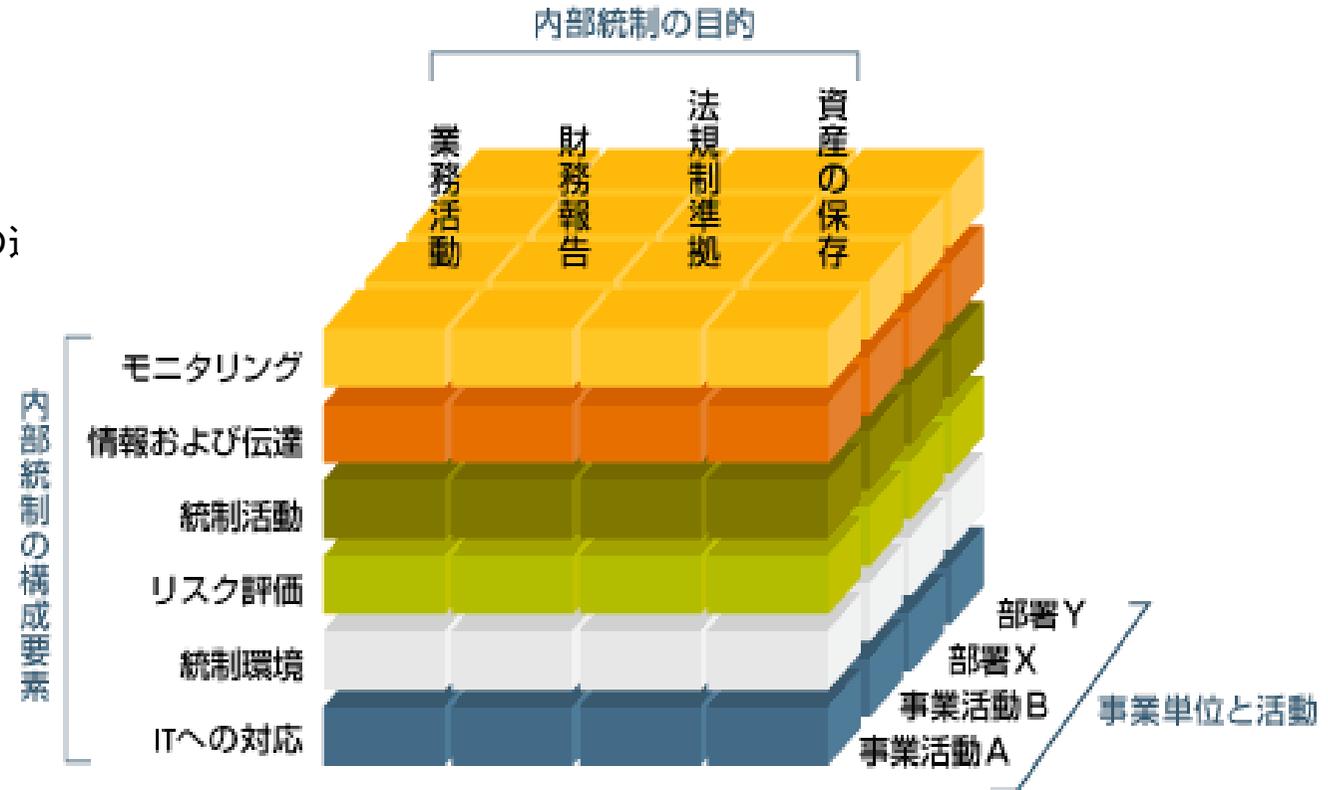
内部統制のフレームワーク

4つの目的

1. 業務の有効性及び効率性
2. 財務報告の信頼性
3. 事業活動に関わる法令等の
4. 資産の保全

6つの基本要素

1. 統制環境
2. リスクの評価と対応
3. 統制活動
4. 情報と伝達
5. モニタリング
6. ITの利用



6種の構成要素について、経営者が内部統制が適正に運用されているか評価し、外部に対して「内部統制報告書」として示す。監査人はさらに内部統制の適正性を外部からチェックする「内部統制監査報告書」を作成する。

監査人:財務諸表監査と同一の監査人(=会計監査人)が実施
日本では、監査人によるダイレクトレポーティング(直接監査)は実施されない。

ユーザー企業の要望(課題)

“経営陣が、内部統制管理の現状についての情報を求めている。”

“COSOの内部統制管理フレームワークに準拠したツールが欲しい。”

“監査人に、財務諸表のデータが、適切な方法で管理されていることを示したい。”

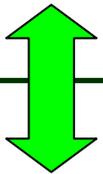
内部統制対応に取り組む企業の課題

“文書管理のレベルを高めるために、テンプレートを使った文書化や、既存の文書の一元管理等の、文書化プロセスをサポートするツールが必要だ。”

大義名分

“短期間、低コストで、ツールを多くのユーザに利用してもらいたい。”

“業務プロセスが標準化された部門もあれば、独自のプロセスを持つ部門もある。このため、レポートングプロセスの一貫性を保つことに多大な労力がある。”



実情

内部統制の強化と業務の効率化は共存する？

社内業務の文書化は大変

金はかけたくない。

どうしたら監査人が納得する？

内部統制構築ステップ

内部統制の
整備方針決定

評価範囲
の決定

全社的な
内部統制の
評価

業務プロセスに係る内部統制の評価
対象プロセスの決定
取引の流れの**文書化**
リスクと統制の識別と**文書化**
統制の運用評価
重要な欠陥の特定

有効性の
判断と
重要な欠陥の
是正

決めていきます！
誰が。どこ。何を。幾らで。

作業計画

研修
ゴール検討

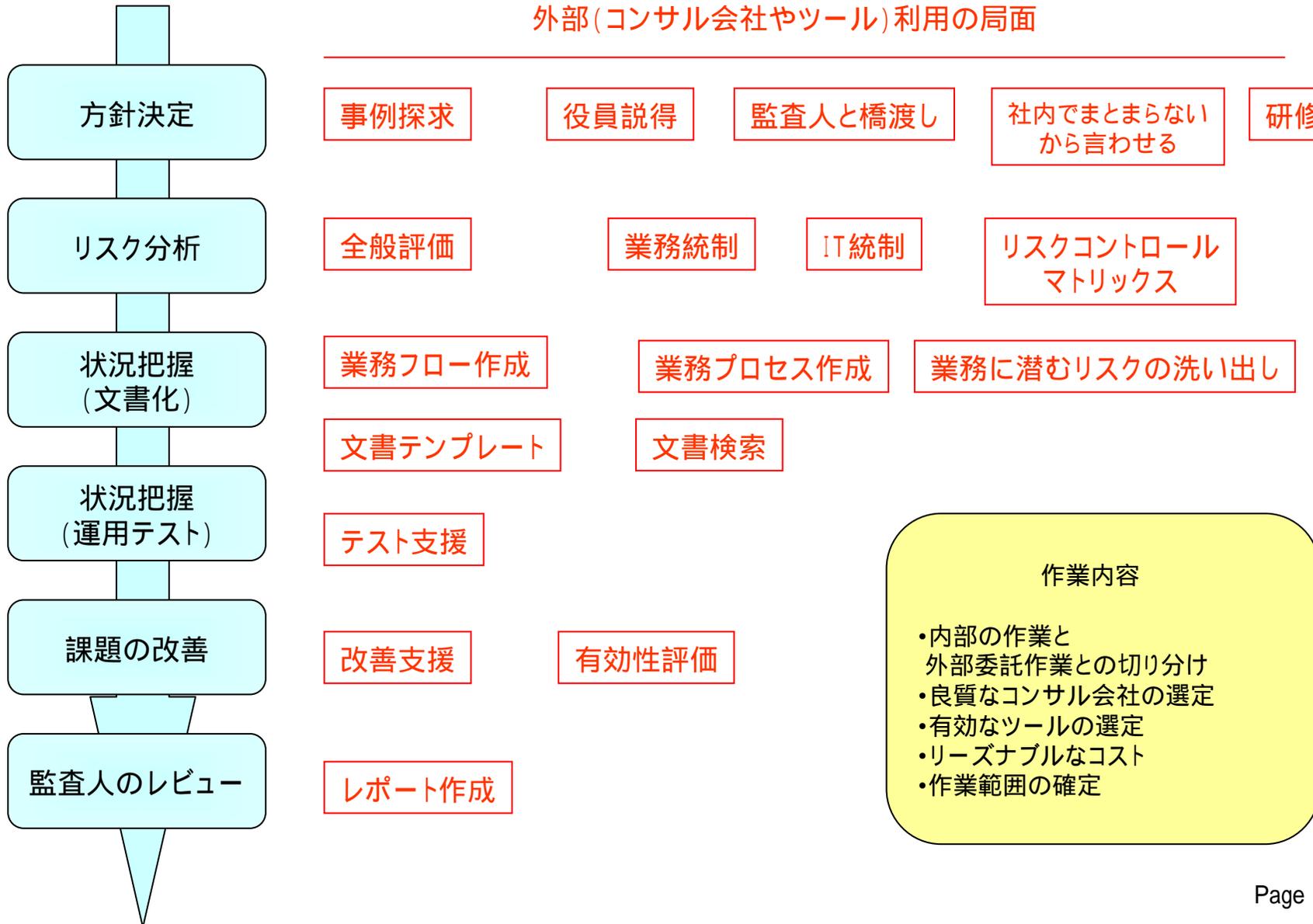
文書化
方法検討

事例探求

内部統制構築の
ベンダー選定
(RFI/RFP作成)

実行計画
の立案

内部統制の構築の具体的作業



何が大変なのか？

- (1) 財務諸表項目や組織、業務はじめとする各企業やグループ企業の内部統制対象範囲を定義する。
- (2) 内部統制対象の組織構造や**業務を体系化し文書化**する。
- (3) 内部統制結果の評価と、それに伴う**評価結果を文書化**する。
- (4) 内部統制実施の有効性の確認や報告を行うレポート資料を作成する。

特に・・・。

内部統制の基本と位置付けられる文書化のフェーズ。

文書化とは、企業がある決定を行ったり、財務諸表のある数値を決定する際に、その決定を行うまでの社内外の手順を文書化、また実際のプロセス処理結果を文書として残すことを意味する。

この文書を基に経営者、会計士が内部統制の評価と監査を実行する。

誰が
するの？

文書化がされていないと監査することができない。

検討すべき事項

内部統制の文書化はどのように行なうか
評価範囲はどのように決定するか
全社的な内部統制・業務プロセスに係る統制の評価はどのように行うか
どのような場合が、内部統制の不備となるか
不備が残存する場合、最終的內部統制の総合評価を行うか

ツール・コンサルに頼む領域

- 文書化フォーマット
- 評価範囲決定のための方法論
- 全社的な内部統制の評価のためのチェックリスト
- 業務プロセスに係る内部統制のため作成される文書
(フローチャート、リスクコントロールマトリクス)等

当サービスの作業内容

期間

1週間

2週間

3週間

4週間

1週間

作業項目

1. 作業計画

- 目的の確認
- 作業内容の確認
- 体制の確認
- 進捗管理

2. 内部統制構築の作業確認

- 研修
- 組織の把握
- 全般評価
- 他社と意見交換

3. 作業の方向性とRFIの発行

- ツールの把握
- RFI発行
- ベンダー調査

4. RFPの発行及び提案評価

- 体制の検討
- ベンダー選定
- 成果・期間の決定
- 提案説明会

5. 報告書の作成

作業内容

- 目的、作業内容の確認
- 体制/役割の明確化
- 進捗管理方法

- 研修
- ゴールの検討
- 意見交換

- ヒアリング
- ベンダー調査
- ベンダー訪問
- RFIの作成

- RFPの作成
- 提案説明会
- 提案評価
- 意見交換

- ベンダーの決定
- 報告書の作成
- 次フェーズ立上げ

作業回数
時間

- 2 - 3回
- 8時間程度

- 3 - 5回
- 16時間程度

- 5 - 8回
- 32時間程度

- 5 - 8回
- 32時間程度

- 2 - 3回
- 12時間程度

合計 15回 - 20回、100時間程度

RFI(情報提供依頼)とRFP(提案依頼)

- RFI(情報提供依頼)
 - RFI(Request For Information) は「提案要請」を作成するために必要な情報提供を依頼する文書である。RFIは一般的にRFPに先立って発行されるが、必ずしもRFI発行先は発注先の選定候補にはなりえない。
- RFP(提案依頼)
 - RFP(Request For Proposal) = 提案依頼書
 - RFPは、調達目的を達成するために調達対象の情報化資源に対する提案を求め、最適な調達先を決定するための「提案要請」である。

住宅建築に譬えると...

RFI

- 住宅展示場を回る。
- 雑誌やインターネットを調査する。
- どんな工法があるかを学習する。
- 価格の目安を知る。
- 何気なく会社を見極める。
- 7 - 8社から10社程度までよい。

RFP

- 仕様を決めプランと見積りを依頼する。
- 3社からせいぜい5社ぐらいが適当。

RFIの留意点

- ・深入りしない。
- ・合わないと思ったら早めに断りの連絡を。
- ・「会いたい、見積を出したい」というしつこい要請(営業攻勢)はいったん断る。
(こうした対応の中でも会社の本質を見極められる)
- ・書類ベースの検討(いいところは書類も明瞭)

なぜRFIからアプローチするのか

- ・ユーザー企業だけでは要望をまとめきれない。
- ・新技術が登場してきている。
- ・思わぬ良い会社がある場合がある。
- ・コストの目安を予め知っておく。
- ・導入事例を探求する。

外部コンサルタントの発注方法

✓ 特命方式

- 会社が自力で、もしくは信頼する第三者の紹介を経て、これぞと思うコンサルタントに直接依頼する方式です。可能であれば、これは会社にとってもコンサルタントにとっても明快で、最も自然な選定方法。

✓ 競技(コンペ)方式(多分、一番多い)

- 与条件を整理した上で、公募または指名によって複数の提案案を求め、最も優れた提案案の提出者に仕事を依頼する方式です。実行にはそれなりのエネルギーを必要としますが、手をかけるだけの成果は得られます。広く提案を募りたい場合には、この方式がよい。

✓ プロポーザル方式

- 公募または複数者の指名によって、応募者に過去の提案実績等の資料に加えて若干の技術提案の提示を求め、これらを総合して提案者を選ぶ方式。

✓ 入札方式

- 物品の調達先や施工業者を決めるのと同様に、提案料を入札で競わせて提案者を決める方式です。入札は、誰が行っても結果の同一性が保証される場合には有効ですが、建築提案は内容や質があらかじめ特定できず、提案者の見識や力量、提案に投じる時間などによって大きく左右されるものです。したがって、品質を保ちうる提案条件が綿密に作成できるといった特殊なケースを除けば、不適当な方法といえる。

広川敬祐のご紹介



< 主な文献の成果物 >

< 論文、書籍等 >

- ・「連結財務諸表とコンピュータシステム」公認会計士協会東京会
- ・「会計ソフトと公認会計士業務の係わり合い」公認会計士協会東京会
- ・「ネットビジネスと公認会計士業務の係わり合い」公認会計士協会東京会
- ・会計システム構築に関わる所感
- ・SAPシステムの活用事例 - 水平展開 - に関わる所感
- ・連結会計システムのPLAN - DO - SEE

< セミナー等 >

- ・SAP R / 3を用いる連結キャッシュフロー計算書作成
- ・連結納税制度に関わるシステム化検討のポイント
- ・会計記録の電子化への対応
- ・制度連結と管理連結との対応
- ・連結会計システム構築のためのスキルアップ講座
- ・SAPシステムの活用事例 - 水平展開 -
- ・ERP導入での成功A様、失敗B様
- ・減損会計とその対応

< 主な業務経験 >

- ・大手企業の会計監査(約50社)
- ・株式公開コンサルティング(2社)
- ・ERPの会計システム構築(約10社)
- ・ERPの連結会計システム構築(約30社)
- ・ERPシステムプロジェクト管理全般
- ・ERPシステムのプロジェクト計画立案
- ・管理会計システム構築基本設計
- ・データウェアハウス構築基本設計
- ・地方自治体行政経営診断

その他、会計やERPに関わること全般

< 略 歴 >

1962年	大阪生まれ
1983年	公認会計士第二次試験合格
1984年 - 1987年	プライスウォーターハウス東京事務所勤務
1987年 - 1994年	アーサーアンダーセン大阪事務所勤務
1994年 - 1998年	SAPジャパン株式会社勤務
1998年	HBS設立

現在 日本公認会計士協会東京会常任幹事(コンピュータ委員会担当)

Hiro Business Solutions

広川公認会計士事務所 広川 敬祐

〒105-0003東京都港区西新橋1-2-9
日比谷セントラルビル 14階

TEL.03(5532)7449 FAX.03(5532)7474
E-mail: hirokawa@hbs.gr.jp