

# J-SOXにおける業務プロセスリスクの絞り込みの考え方

研究会No. 4-B (ガバナンス研究会J-SOX分科会)

「CIAフォーラム」は、CIA資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会（IIA-JAPAN）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

この研究報告書は、CIAフォーラム研究会No. 4-Bが、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

## 〔1〕はじめに

2008年4月以降に始まる決算期から適用された内部統制報告制度（以下「J-SOX」）が、3月期決算の企業を中心に、内部統制報告書のとりまとめや開示の段階を迎えた。またその他の決算期の企業も、おおむね2009年がJ-SOX適用初年度に当たり、内部統制の評価に多忙を極めていることと思われる。

J-SOXでは、業務プロセスに係る内部統制の構築と評価の手順は、業務プロセスに存在する財務報告に係るリスクを識別し、こ

れを低減するコントロールを整備し、これらを業務フロー図やリスクコントロール・マトリクスなどに文書化し、更にコントロールの中でも重要なキーコントロールの整備状況及び運用状況を評価するものである。したがって、リスクを適切に識別することが、内部統制の整備・運用・評価に至る一連の作業の費用対効果に大きく影響する。

CIAフォーラム研究会No. 4-Bは、企業においてJ-SOXの2年目以降に、あるいは適用初年度を迎え、業務プロセスに係る内部統制の評価を、その有効性を損なわずにいかに効率的に行うかという観点から、具体的な業務プロセスのリスクの識別とJ-SOX上重要なリスクの絞り込みの手順と考え方について、見解をとりまとめた。

業務プロセスのリスクは、現場に対するヒアリングなどを基に収集すると、J-SOXで求められる財務報告上のリスク以外の、オペレーション・リスクやビジネス・リスクなどが取り上げられることが多い。これは、経理関連業務以外の現場では、日常注意を払っているリスクが、主に所管業務の円滑な遂行を妨げるリスクであり、財務報告の観点からリスクを認識することに慣れていないためと考えられる。

広範な業務プロセスのリスクの中で、財務報告上のリスクはその一部に過ぎず、いった

ん識別したリスクがJ-SOX上重要なリスクであるかを再検討することでリスクを絞り込み、J-SOXの評価を効率的に行うことができる。また、財務報告の観点からリスクを識別するためには、リスクとコントロールのプロフェッショナルである、内部監査人の知見が活かされると考える。

本報告書では、まず、金融庁企業会計審議会の「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の設定について(意見書)」(注1、以下「基準・実施基準」)で示された評価の枠組みを確認する。次いで、事例として財務諸表上の重要な勘定であり、また一般的に収益認識の内部統制が弱いとされている売上勘定に関わる販売業務プロセスの業務フロー図と業務記述書を提示し、この事例のプロセスを基にリスクの識別を行う。更に、リスクの絞り込みの手順・考え方の例を3段階に分けて示す。

## 〔2〕業務プロセスに係る内部統制の評価の枠組み

### 1. トップダウン型のリスク・アプローチ

「基準・実施基準」4頁の「(2)財務報告に係る内部統制の評価及び報告」には、業務プロセスに係る内部統制を評価する手順として、「トップダウン型のリスク・アプローチ」を採用することが記されている。「トップダウン型」とは、まず全社的な内部統制の評価を行って適切な内部統制が全社的に機能しているか心証を得、その結果を踏まえて財務報告に係る虚偽記載につながるリスクを識別・評価することである。また「リスク・アプローチ」とは、対応すべき重要なリスクを識別し、そのリスクに対応する内部統制を評価することである。したがって、業務プロセスのリスクの選定、リスクの絞り込み方によって、

業務プロセスの文書化と評価の実施、更に内部統制報告書の作成といったJ-SOXに関する全体の作業量が大きく異なると考える。

### 2. リスクの識別・評価の手順

リスクの識別・評価については、「基準・実施基準」40頁「I. 2. (2)リスクの評価と対応」にリスクの評価の流れとして、①リスクの識別、②リスクの分類、③リスクの分析、④リスクの評価、⑤リスクへの対応の手順が示されており、リスクの分析、リスクの評価のステップでは、リスクの発生可能性と影響の大きさを分析してリスクの重要性を見積もり、その重要性に応じて対応策を講じるべきリスクかどうかを評価する、とされている。

リスクの識別の手順としては、「基準・実施基準」75頁「II. 3. (3)業務プロセスに係る内部統制の評価」に、以下の2つのステップが示されている。

- ① 評価対象となる業務プロセスを把握するため、取引の開始、承認、記録、処理、報告を含め、取引の流れを把握し、取引の発生から集計、記帳といった会計処理の過程を理解し、業務フロー図や業務記述書にまとめること
- ② 業務プロセスにおける虚偽記載の発生するリスクとこれを低減する統制を識別するため、適切な財務情報を作成するための要件(以下「アサーション」)を損なう事象を、リスクとして識別すること

「基準・実施基準」では、以下の6つのアサーションの定義が示されている(図表1)。

### 3. 評価手順のまとめ

「基準・実施基準」が示す業務プロセスに係る内部統制の評価手順は、トップダウン型のリスクアプローチ、すなわち、まず全社的な内部統制の評価を行って、その結果を踏まえて、業務プロセスに係る内部統制について評価する。したがって、本報告書は、全社的な内部統制が良好であることを前提として、重要なリスクの識別の手順と考え方について

＜図表1＞アサーションの定義（基準・実施基準75頁より）

アサーション	定義
実在性	資産及び負債が実際に存在し、取引や会計事象が実際に発生していること
網羅性	計上すべき資産、負債、取引や会計事象をすべて記録していること
権利と義務の帰属	計上されている資産に対する権利及び負債に対する義務が企業に帰属していること
評価の妥当性	資産及び負債を適切な価額で計上していること
期間配分の適切性	取引や会計事象を適切な金額で記録し、収益及び費用を適切な期間に配分していること
表示の妥当性	取引や会計事象を適切に表示していること

とりまとめた。

全社的な内部統制が良好な場合、業務プロセスに係る内部統制の評価手順は、まず対象となる業務プロセスを把握し、業務フロー図や業務記述書にまとめる。次に6つのアサーションを損なう事象を、リスクとして識別する。更に識別したリスクの重要性を見積もり、評価すべき重要なリスクを絞り込む。

### 〔3〕業務フロー図と業務記述書の作成

評価対象となる業務プロセスを把握するため、業務プロセスを分析し、業務フロー図と業務記述書を作成する。次章以降のリスクの絞り込みの手順と考え方を具体的に説明するための素材として、典型的な物品販売の業務プロセスをモデルケースとして取り上げ、その業務フロー図と業務記述書の例を提示する（図表2・3）。なお、図表2・3には自社の業務のほか、得意先の業務も記述されているため、以降のリスクの識別では、図表3の網掛けをした自社の業務（No.02、04、05、07、08、10）のみを対象とする。

### 〔4〕リスクの識別

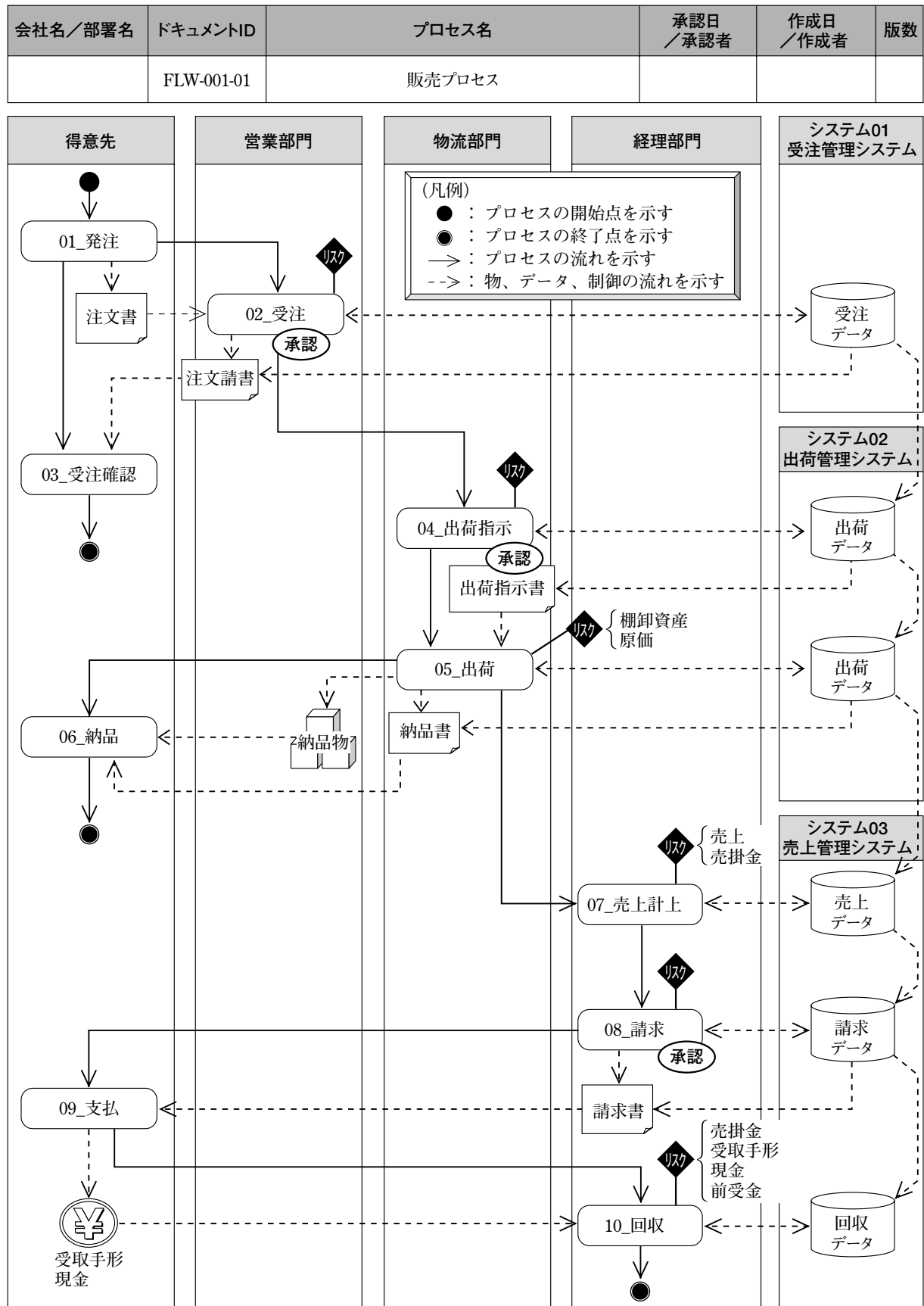
次に、各プロセス（業務機能）で考えられるリスクを抽出する。本報告書で例示した販売業務の受注プロセスにおいては、例えば次

のような様々なリスクが考えられる。

- ① 取引先登録されていない顧客より受注する。
- ② 受注審査、売上審査が正しく行われぬ。
- ③ 営業責任者の承認なしに受注処理が行われ、それに基づいて売上計上される。
- ④ 取引限度額以上の受注をする。
- ⑤ 正式受注ではないのに手配している。
- ⑥ 架空の受注データが入力される。
- ⑦ 事実に基づかない受注処理（架空や重複入力）が行われ、それに基づいて売上計上される。
- ⑧ 営業責任者が、営業担当者の入力ミスに気付かず、承認処理してしまう。
- ⑨ 受注入力の明細分に重複（二重入力）が発生する。
- ⑩ 受注書類の内容（顧客名、品名、金額等）が不正確なため、売上計上を間違ってしまう。
- ⑪ 受注入力の明細分に漏れ（入力漏れ）が発生する。
- ⑫ 受注書類の作成漏れや入力漏れにより、売上の計上が漏れてしまう。
- ⑬ 注文書が保管されていない。
- ⑭ 誤った受注金額を入力する。
- ⑮ 受注単価が任意に変更される。
- ⑯ 誤った受注月を記入する。

これらのリスクをアサーション、及びリスクのタイプによって整理すると図表4のようになる。

<図表 2> 業務フロー図



&lt;図表 3&gt;業務記述書

ドキュメント名	業務記述書
プロセス名	販売プロセス

No.	業務機能	担当部署	システム名	システム化	概要	処理頻度	勘定科目
01	発注	得意先		人の作業	得意先が注文書によって発注する。	取引発生都度	なし
02	受注	営業部門	受注管理システム	システム支援	営業担当者は得意先から注文書を受領し、注文書に従って受注システムに受注内容を入力する。 営業責任者は、受注内容を確認し、受注システムに承認入力を行い、受注が確定する。 受注確定後、営業担当者は得意先に対して、注文請書を発行する。	取引発生都度	なし
03	受注確認	得意先		人の作業	得意先は注文請書を受領して発注処理が完了したことを確認する。	取引発生都度	なし
04	出荷指示	物流部門	出荷管理システム	システム支援	物流責任者は出荷管理システムの出荷指示内容を確認し、最終的な出荷指示書を出力して承認印を捺印する。	取引発生都度	なし
05	出荷	物流部門	出荷管理システム	システム支援	物流担当者は物流責任者が承認済みの出荷指示書に従って、商品に納品書を添付して出荷するとともに、出荷記録を残す。	取引発生都度	棚卸資産、原価
06	納品	得意先		人の作業	得意先に納品する。	取引発生都度	なし
07	売上計上	経理部門	売上管理システム	システム支援	経理担当者は商品の出荷記録を基に、売上管理システムに売上を入力する。	取引発生都度	売上、売掛金
08	請求	経理部門	売上管理システム	システム支援	経理担当者は、請求書を発行し、経理責任者の承認を得て得意先に送付する。	取引発生都度	なし
09	支払	得意先		人の作業	得意先は請求書を受取り、内容を確認した上で支払い（受取手形、現金、前払金）処理を行う。	取引発生都度	なし
10	回収	経理部門	売上管理システム	システム支援	経理担当者は、入金を確認し、売上管理システムに売掛金の消込み処理を行う。	取引発生都度	売掛金、受取手形、現金、前受金

※網掛けの業務は、以降のリスクの識別で対象とする、自社の業務を表す。

更に、受注プロセス以外のプロセスで抽出されたリスクも含めて、販売業務プロセスのリスクを網羅的に識別・分類すると、図表5のようになる。

## 〔5〕 リスクの絞り込みの例 （第1段階：アサーションとサブプロセスの見直し）

### 1. アサーションの見直しによるリスクの絞り込み

「基準・実施基準」では、「実在性」、「網羅性」、「権利と義務の帰属」、「評価の妥当性」、「期間配分の適切性」、「表示の妥当性」の6

つのアサーションが定められているが、本報告書では、「実在性」については取引の実在性のみならず、計上金額や計上時期まで含めた正確性も含めたものとしてとらえる。

アサーションは、対象とする業務の実態や勘定科目によっては、そのすべてが等しく重要とは限らない。ここでは、「実在性」と「網羅性」を重要なアサーションと考え、その他の「権利と義務の帰属」、「評価の妥当性」、「期間配分の適切性」、「表示の妥当性」の4つのアサーションについては、以下の理由により、本報告書で例示した販売業務プロセスにおいては、評価対象外と考える。

<図表4> 受注プロセスにおける抽出したリスクの整理

プロセス	アサーション	リスクの種類	抽出されたリスクの例
受注	実在性	未承認の受注	①取引先登録されていない顧客より受注する。
			②受注審査、売上審査が正しく行われない。
			③営業責任者の承認なしに受注処理が行われ、それに基づいて売上計上される。
			④取引限度額以上の受注をする。
		架空受注	⑤正式受注ではないのに手配している。
			⑥架空の受注データが入力される。
	⑦事実に基づかない受注処理（架空や重複入力）が行われ、それに基づいて売上計上される。		
	承認の誤り	⑧営業責任者が、営業担当者の入力ミスに気付かず、承認処理してしまう。	
		二重入力	⑨受注入力の明細分に重複（二重入力）が発生する。
	受注誤入力	⑩受注書類の内容（顧客名、品名、金額等）が不正確なため、売上計上を間違ってしまう。	
		網羅性	入力漏れ
	⑫受注書類の作成漏れや入力漏れにより、売上の計上が漏れてしまう。		
	権利と義務	権利義務の根拠資料なし	⑬注文書が保管されていない。
評価の妥当性	取引金額の誤り	⑭誤った受注金額を入力する。	
		⑮受注単価が任意に変更される。	
期間配分の適切性	計上時期の誤り	⑯誤った受注月を記入する。	
表示の妥当性	---	---	

＜図表5＞アサシーションとリスクの類型による販売業務プロセスのリスクの一覧

業務機能	実在性				網羅性		権利と義務の帰属	評価の妥当性	期間配分の適切性	表示の妥当性	勘定科目
	未承認の取引	架空の取引	承認の誤り	取引を重複して記録	前プロセスと異なるデータで記録	取引を誤って行う					
受注	未承認の得意先から受注する	架空の受注管理システムに入力する	営業担当が、営業担当者に入力ミスにかかず、承認処理してしま	受注を重複して受注管理システムに入力する	受注を誤った内容(得意先・アイテム・数量)で受注管理システムに入力する	取引を誤って行う	受注管理システムへの入力力が漏らす	誤った受注金額を受注管理システムに入力する	誤った納期を受注管理システムに入力する	—	なし
出荷指示	未承認の出荷指示書を発行する	未受注にもかかわらず、出荷管理システムに出荷指示を入力する	—	出荷指示を重複して出荷管理システムに入力する	誤った内容(得意先・アイテム・数量)の出荷指示を行う	出荷指示を漏らす	出荷管理システムの出荷指示入力力が漏らす	—	誤った出荷予定日を出荷管理システムに入力する	—	なし
出荷	未承認の出荷指示書に基づき出荷を行う	出荷指示書が無くとも出荷を行う	—	出荷を重複して記録する	出荷指示書内容(得意先・アイテム・数量)の出荷を記録する	出荷記録を漏らす	出荷記録を漏らす	—	出荷日を誤って記録する	仕訳を誤る	棚卸資産、原価
売上計上	出荷記録が無くとも売上システムに売上計上する	出荷記録が無くとも売上システムに売上計上する	—	売上を重複して売上管理システムに入力し、売上計上する	出荷と異なる内容(得意先・アイテム・数量)の売上を売上管理システムに入力し、売上計上する	出荷指示書内容(得意先・アイテム・数量)の出荷を行う	売上管理システムへの売上計上入力力が漏らす	誤った売上金額を売上管理システムに入力し、売上計上金額を誤る	計上基準に達しない取引を売上管理システムに売上計上時期を誤る	仕訳を誤る	売上、売掛金
請求	未承認の請求書を発行する	架空の請求書を発行する	—	請求書を重複して送付する	請求内容(得意先・アイテム・数量)を誤る	請求書の送付を漏らす	—	請求金額を誤る	請求締日を誤って請求する	—	なし
回収	—	未入金にもかかわらず、売上管理システムに入金を入力する	—	入金を重複して売上管理システムに入力する	得意先・金額を誤って回収する	売上管理システムの入金入力力が漏らす	—	誤った入金金額を売上管理システムに入力する	入金日を誤って売上管理システムに入力する	仕訳を誤る	売掛金、受取手形、現金、前受金

### (1) 権利と義務の帰属

本アサーションは、主に資産や負債の権利・義務が財務諸表上計上された企業に帰属するかどうかという証明である。不動産登記など、手続が煩雑で適切な取得や売却手続と計上との関係性が問われるような取引に対して、留意が必要である。

販売業務プロセスで発生する売掛金や買掛金については、実在性と網羅性を担保すれば、帰属が誤るというリスクはほとんどないと考えられる。

### (2) 評価の妥当性

本アサーションは、計上する金額を算定するのに見積もりや評価が必要で、そのプロセスの中で計上金額が変動する可能性がある勘定科目に対して留意が必要である。

販売業務プロセスで発生する計上金額については、通常伝票に記載された金額そのものであり、実在性に正確性の要素を含めば、十分と考えられる。

### (3) 期間配分の適切性

本アサーションは、固定資産における減価償却費など、当該費用を1年以上の長期にわたって按分する場合に留意が必要である。

一般的な販売業務プロセスにおいては、出荷基準であれ検収基準であれ、伝票に記載された時期に適切に計上されれば誤りはほとんど起こらないため、実在性に正確性の要素を含めば、十分と考えられる。

ただし、工事進行基準による計上の場合は、分割された当該期間に計上すべき金額を適切に評価及び期間配分が必要となることに留意が必要である。

### (4) 表示の妥当性

本アサーションは、計上すべき勘定科目を誤るリスクに対応するものである。ワン・イヤールールに基づき、固定資産とすべきか流動資産とすべきか、あるいは、営業内費用とすべきか営業外費用とすべきかなどの判断が必要な場合に留意が必要である。

売上伝票で売上計上を行うなど、証憑と計上が結び付くような業務プロセス設計がされていれば、誤りはほとんど起こらない。

## 2. サブプロセスの見直しによるリスクの絞り込み

「基準・実施基準」68頁「Ⅱ. 2. (2)評価の範囲の決定」において、「経営者は、(中略)以下の事項等に関して合理的に評価の範囲を決定し」との記載があり、評価範囲を決定すべき事項として「財務報告の基礎となる取引又は事象」があげられている。この「財務報告の基礎となる取引」とは会計上の取引と考えられる。

会計上の取引とは、通常の商取引とは異なり、簿記における資産・負債・資本・費用・収益に増減を生じるような事柄についての取引をいう。例えば、ある物品を売買するという契約をした場合、契約をただけでは会計における取引には該当せず、実際にその物品が届いて(資産の増加)その代金を現金払い(資産の減少)又は買掛金とする(負債の増加)段階で会計上の取引とする。また、台風や水害などで建物や商品に被害を受けた場合は、通常の商取引では取引には当たらないが、会計上は資産の減少となることから取引に該当する(注2)。

販売業務プロセスは、受注、出荷、売上計上、請求、回収といったサブプロセスから成り立っている。ここで、各サブプロセスで発生する事象と仕訳に着目する。

受注：得意先からの契約の申込みとそれに対する承諾

仕訳なし

出荷：得意先への物品の引渡しや移動

(借方) 売上原価 / (貸方) 棚卸資産  
 売上計上：出荷データから売上・売掛金を計上

(借方) 売掛金 / (貸方) 売上

請求：売上計上されたデータを得意先ごとに集計し、請求



仕訳なし

回収：売掛金の回収と入金消込み

(借方) 現金 / (貸方) 売掛金

会計上の取引に当たるか否かの観点、換言すれば取引の発生に伴い仕訳が発生するか否かという観点から、上記の5つのサブプロセスを分類する。

会計上の取引：出荷、売上計上、回収

会計上の取引でないもの：受注、請求

以上の整理により、販売業務プロセスの中で評価対象となるサブプロセスは、会計上の取引に当たる、出荷、売上計上、回収の3サブプロセスであると考えられる。

### 3. 第1段階のまとめ

以上のように、アサーションによる絞り込みと、サブプロセスによる絞り込みによって、図表6のとおり機械的にリスクを絞り込んだ。

ただし、サブプロセスを評価対象外とすることは、当該サブプロセスのリスクを評価対象外にすることを意味し、必ずしも当該サブプロセスのコントロールを評価対象外にすることではない。例えば受注プロセスの「架空の受注が入力される」、「未承認の取引先が登録される」といったリスクは、会計上の取引に関わるリスクではないが、それらリスクに対応するコントロールは、出荷プロセスの「出荷管理システムに架空の出荷が入力される」というリスクを軽減するものとして有効であれば、評価対象とするキーコントロールとして識別できる。

## 〔6〕リスクの絞り込みの例 (第2段階：重要なリスクへの絞り込み)

第1段階の絞り込みの結果、リスクは図表7のように整理できる。

これらのリスクを更に絞り込むための考え方の例を以下にあげる。

### 1. コントロールが効かないことをリスクとして認識しない

コントロールが効かないこと(コントロールのエラー)をリスクとして認識すると、そのリスクを低減するためのコントロールについても、同様にそのコントロールが効かないリスクを認識するといった、リスクの認識が際限なく続くことになる。したがって、コントロールのエラーはリスクとは見なさないことを、リスクの絞り込みの方針の1つとする。

例えば、「未承認の出荷指示書に基づく出荷を行う」(図表7のA)リスクは、出荷指示書を承認するというコントロールが効かないことのリスクであるため除外できると考える。

### 2. 表現は異なるが、結果的に同じリスクはまとめる

#### (1) 出荷プロセス

実在性のリスク「出荷を重複して記録する」(図表7のC)と、網羅性のリスク「出荷記録を漏らす」(図表7のF)は、入力を誤るという意味では、実在性のリスク「出荷指示書と異なる内容の出荷を記録する」(図表7のD)にまとめられるため、同リスク(図表7のD)に統合できると考える。

#### (2) 売上計上プロセス

実在性のリスク「売上を重複して売上管理システムに入力し、売上計上する」(図表7のI)と、網羅性のリスク「売上管理システムへの売上入力を漏らし、売上計上を漏らす」(図表7のK)は、入力を誤るという意味では、実在性のリスク「出荷と異なる内容の売上を売上管理システムに入力し、売上計上する」(図表7のJ)にまとめられるため、同リスク(図表7のJ)に統合できると考える。

#### (3) 回収プロセス

実在性のリスク「未入金にもかかわらず、売上管理システムに入金を入力する」(図表7のL)、「入金を重複して売上管理システムに入力する」(図表7のM)と、網羅性のリ

＜図表6＞第1段階：アサーションとサブプロセスの見直しによるリスクの絞り込みの例

業務機能	実在性					網羅性		権利と義務の帰属	評価の妥当性	期間配分の適切性	表示の妥当性	勘定科目
	未承認の取引	架空の取引	承認の誤り	取引を重複して記録	前プロセスと異なるデータで記録	取引を誤って行う	取引事実があるのに記録が漏れる					
受注	未承認の受注	架空の受注	営業管理職が、営業担当者ミスに気が付かず承認	受注を重複して受注管理システムに入力する	受注を誤った内容(得意先・アイテム・数量)で受注管理システムに入力する	取引を誤って行う	受注管理システムへの入力	権利義務を確定するための根拠資料が無い	誤った受注金額を受注管理システムに入力する	誤った納期を受注管理システムに入力する	仕訳(勘定科目)を誤る	なし
出荷指示	未承認の出荷指示	未受注の出荷指示	出荷管理システムに出荷指示を入力する	出荷管理システムに入力する	アイテム・数量の出荷指示を行う	アイテム・数量の出荷指示を行う	出荷指示を漏らす	権利義務を確定するための根拠資料が無い	誤った出荷管理システムに入力する	誤った出荷管理システムに入力する	なし	なし
出荷	未承認の出荷指示に基づく出荷を行う	出荷指示書が無いかかわらず、出荷を記録する	-	出荷を重複して記録する	出荷指示書内容(得意先・アイテム・数量)の出荷を行う	出荷指示書を漏らす	出荷を漏らす	権利義務を確定するための根拠資料が無い	誤った出荷管理システムに入力する	誤った出荷管理システムに入力する	アサーションによる絞り込み	棚卸資産
売上計上	出荷記録が無く、売上管理システムに売上計上する	出荷記録が無いにもかかわらず、売上管理システムに売上計上する	-	売上を重複して売上管理システムに入力し、売上計上する	出荷と異なる内容(得意先・アイテム・数量)の売上を売上管理システムに入力し、売上計上する	売上管理システムへの売上計上を漏らす	売上管理システムへの売上計上を漏らす	出荷記録が保管されていない	誤った売上管理システムに売上金額を上乗せする	計上基準に達しない取引を売上管理システムに売上計上時期を誤る	仕訳を誤る	売上、売掛金
請求	未承認の請求書を発行する	架空の請求書を発行する	請求書の誤り	請求書を重複して入力する	請求書と異なる内容(得意先・アイテム・数量)の請求書を作成し、請求書を送付する	請求書の送付を漏らす	請求書の送付を漏らす	権利義務を確定するための根拠資料が無い	請求金額を誤る	請求満日を誤って請求する	なし	なし
回収	未入金にもかかわらず、売上管理システムに入力する	未入金にもかかわらず、売上管理システムに入力する	-	入金を重複して売上管理システムに入力する	得意先・金額を誤って回収する	売上管理システムに入力する	回収を漏らす	権利義務を確定するための根拠資料が無い	誤った入金金額を受注管理システムに入力する	入金日を誤って売上管理システムに入力する	仕訳を誤る	売掛金、受取手形、現金、前受金

&lt;図表7&gt;第1段階終了後のリスク

業務機能	実在性					網羅性		勘定科目
	未承認の取引	架空の取引	取引を重複して記録	前プロセスと異なるデータで記録	取引を誤って行う	取引事実があるのに記録が漏れる	取引の実施が漏れる	
出荷	未承認の出荷指示書に基づく出荷を行う A	出荷指示書が無くもかかわらず、出荷を記録する B	出荷を重複して記録する C	出荷指示書と異なる内容（得意先・アイテム・数量）の出荷を記録する D	出荷指示書と異なる内容（得意先・アイテム・数量）の出荷を行う E	出荷記録を漏らす F	出荷を漏らす G	棚卸資産、原価
売上計上	出荷記録が無いにもかかわらず、売上管理システムに売上を入力し、売上計上する H		売上を重複して売上管理システムに入力し、売上計上する I	出荷と異なる内容（得意先・アイテム・数量）の売上を売上管理システムに入力し、売上計上する J		売上管理システムへの売上入力を漏らし、売上計上を漏らす K		売上、売掛金
回収	—	未入金にもかかわらず、売上管理システムに入金を入力する L	入金を重複して売上管理システムに入力する M	得意先・金額を誤って売上管理システムに入金を入力する N	得意先・金額を誤って回収する O	売上管理システムに入金を漏らす P	回収を漏らす Q	売掛金、受取手形、現金、前受金

スク「売上管理システムに入金入力を漏らす」（図表7のP）は、入力を誤るという意味では、実在性のリスク「得意先・金額を誤って売上管理システムに入金を入力する」（図表7のN）にまとめられるため、同リスク（図表7のN）に統合できると考える。

### 3. 財務報告リスクに絞り込む

#### (1) 出荷プロセス

網羅性のリスク「出荷を漏らす」（図表7のG）は未出荷のため、顧客からのクレームを受け、信用を失うおそれがあるものの、実態と会計記録が異なる、財務報告の虚偽記載のリスクには当たらないため除外できると考える。

#### (2) 回収プロセス

実在性のリスク「得意先・金額を誤って回収する」（図表7のO）は、得意先・取引の入り繰りのため、補助簿のレベルでは不正確

であるものの、グロスの売掛金は正確であり、財務報告のレベルでは正確であるため、重要な虚偽記載には当たらないため除外できると考える。

また、網羅性のリスク「回収を漏らす」（図表7のQ）は、売掛金が回収されずに残るものの、実態と会計記録が異なる、財務報告の虚偽記載のリスクには当たらないため除外できると考える。

### 4. サブプロセス間で関連するリスクの統合

出荷プロセスのリスク「出荷指示書と異なる内容（得意先・アイテム・数量）の出荷を記録する」（図表7のD）と、売上計上プロセスのリスク「出荷と異なる内容（得意先・アイテム・数量）の売上を売上管理システムに入力し、売上計上する」（図表7のJ）は、「出荷指示書と異なる内容（得意先・アイテ

ム・数量)の売上を売上管理システムに入力し、売上計上する」として統合できると考える。

また、出荷プロセスのリスク「出荷指示書が無いにもかかわらず、出荷を記録する」(図表7のB)と売上計上プロセスのリスク「出荷記録が無いにもかかわらず、売上管理システムに売上を入力し、売上計上する」(図表7のH)も、上記の新たに統合したリスク「出荷指示書と異なる内容(得意先・アイテム・数量)の売上を売上管理システムに入力し、売上計上する」に含まれるため、同リスクに統合できると考える。

### 5. 第2段階のまとめ

以上の第2段階のリスクの絞り込みの考え方を適用した結果、①出荷プロセスはリスクEに、②出荷プロセスのリスクD・Bと売上計上プロセスのリスクJ・Hは売上計上プロセスの新規リスクに、③回収プロセスはリスクNに集約し、図表8のように整理した。

## 〔7〕リスクの見直しの例 (第3段階：固有リスクの追加)

以上、販売業務プロセスにおいて一般的に考えられるリスクについて検討してきたが、実際の適用に当たっては、企業が属する業種・業態など、企業の状況による個別のリスク(固有リスク)を考慮する必要がある。それらには例えば、次のようなものがある。

<図表8>第2段階終了後のリスクとキーコントロールの例

業務機能	リスク	キーコントロールの例	勘定科目
出荷	出荷指示書と異なる内容(得意先・アイテム・数量)の出荷を行う	出荷指示書と出荷現品を照合する	棚卸資産、原価
売上計上	出荷指示書と異なる内容(得意先・アイテム・数量)の売上を売上管理システムに入力し、売上計上する	出荷指示書と売上計上の内容を照合する	売上、売掛金
回収	得意先・金額を誤って売上管理システムに入金を入力する	銀行入金記録と売上管理システムの入金入力データを照合する	売掛金、受取手形、現金、前受金

## 1. 業界特性による固有リスク

### (1) 商品・サービスの特性による固有リスク

業界の特性によって、商品の種類(ハード、ソフト)、価格、寿命(長期:保存品、短期:生鮮品)など、取り扱う商品・サービスの特性により、リスクの所在と大きさが図表9のように異なる。

### (2) 製造業における固有リスク

家電製品・パソコンなどの製造業が量販店に多量に卸す場合などは、1回の販売額が多額になり、受注(契約)の誤りが財務報告に大きな影響を及ぼすため、受注プロセスのリスクを認識する必要がある。

### (3) 情報サービス業界における固有リスク

ソフトウェアを商品として取り扱う情報サービス業界では、商品の物理的確認が困難である場合が多いことから、受注時点でのスルー取引や架空取引の発生を、出荷時点以降のリスク認識ではヘッジできない可能性がある。そこで、受注プロセスのリスクを認識し、受注審査やプロジェクト別採算管理などのコントロールを追加する必要がある。

## 2. 取引業態による固有リスク

### (1) 輸出取引における固有リスク

輸出の売上は、国内出荷のような出荷システムによる自動売上計上ではなく、人による売上入力といったように、売上の計上タイミング、計上手段、システムでの処理方法も異

&lt;図表9&gt;商品・サービスの特性と固有リスクの関係

特性 \ リスク	小	---	大	リスクの例
種類	ハード	---	ソフト	ソフトやサービスは物品と比べ、架空売上や収益認識の誤りなど、売上計上の実在性に関わるリスクが高まる
価格	低価格	---	高価格	高価格の商品・サービスほど、受注の誤りなどが発生した場合に金額的影響が大きいリスクとなる
寿命	長期 (保存品)	---	短期 (生鮮品)	短寿命の商品ほど在庫評価額が低下しやすく、評価額を誤るリスクが高まる

なり、リスクも異なってくるため、例えば図表10のようなリスクも認識する必要がある。

### (2) リベートや返品などの取引における固有リスク

多額のリベートを計上する商慣行がある業種や、恒常的に多量の返品を計上する業種などでは、それぞれリベート計上や返品などのプロセスに関わるリスクとキーコントロールの追加を検討する。

### (3) 取引件数が多くグロスで請求・回収処理を行う業態における固有リスク

インボイス方式で、1品ごとの請求及び回収済みができる場合は、請求プロセスのリスクを認識しなくても良いが、多品種少量で取引件数が膨大で、更には請求締めが月に複数回あるような業態では、二重請求や請求漏れが、双方の締め処理差異の中に埋もれてしまい、当該誤謬をタイムリーに発見できない場合がある。会計年度内にリカバーできる程度のタイムラグであれば、財務諸表への影響は限定的であるが、期をまたいでの修正が必要になると、期間配分の妥当性にも影響を及ぼす。

したがって、このようなケースでは、請求プロセスのリスクも認識する必要がある。

### 3. 採用する会計基準によって生じる固有リスク

売上計上基準は、出荷基準（発送基準）以外に、取引先への引渡しを確認した時点で計上する引渡基準（着荷基準、納品基準）、顧客に引き渡して検収してもらうことで売上を計上する（検収基準）、また、工事や受託ソフト開発では、工事完了基準、工事進行基準など、様々な基準がある。

#### (1) 工事進行基準における固有リスク

工事進捗基準は、コスト消化率に応じて売上を計上するもので、収益総額や原価総額、決算日における工事進捗度を正確に見積もることが必要となる。この場合、受注プロセスでは、工事進行基準の売上の根拠となる総原価を誤るリスクや、売上計上プロセスでの実績原価が把握できず売上を誤るリスクなどを追加する必要がある。すなわち、受注時の契約書の内容確認と原価の妥当性確認が大きなポイントとなり、例えば図表11のようなリスクとキーコントロールが追加される。

&lt;図表10&gt;第3段階で追加するリスクとキーコントロール（輸出取引の例）

業務機能	リスク	キーコントロールの例	勘定科目
売上計上	売上管理システムに誤った出荷日（B/L日付）で計上される	B/Lと売上計上内容を照合する	売上、売掛金
	売上管理システムにB/Lの内容・金額が誤って登録される	B/Lと売上計上内容を照合する	

＜図表11＞第3段階で追加するリスクとキーコントロール（工事進行基準の例）

業務機能	リスク	キーコントロールの例	勘定科目
受注	受注管理システムに架空または誤った内容の受注が入力される	契約書と受注入力内容を照合する	なし
	総原価を誤る	総原価の妥当性を確認する	なし
売上計上	売上管理システムに客先未検収の売上が計上される	検収書と売上計上内容を照合する	原価、売上、売掛金、前受金
	売上管理システムに受注契約と異なる内容の売上が計上される	契約書と売上計上内容を照合する	
	実績原価が把握できず、売上を誤る	実績原価の妥当性を確認する	

## 〔8〕リスクの絞り込みの効果

本報告書では、典型的な物品販売の業務プロセスを想定し、4章で当初識別した50個のリスクが、様々なリスクの絞り込みの考え方を適用することにより、6章の第2段階終了時点で3個のリスクに集約された。7章の第3段階の固有リスクの追加によって、最終的なリスクは若干増加する可能性があるものの、財務報告に係る内部統制のリスクが大幅に絞り込めると考える。

リスクを絞り込むことは評価対象となるコントロールを絞り込むことにつながり、その効果は、業務フロー図やリスクコントロール・マトリクスなどの文書化から、コントロールの整備状況及び運用状況の評価に至る、J-SOXに関する作業負荷全体の削減に直接影響すると考える。

本報告書は、いたずらにリスクを絞り込むことを目的としたものではなく、J-SOX上必要とされる最小限のリスクを識別し、J-SOXの費用対効果を高めることを目的にしている。読者諸氏が本報告書で提示した考え方を参考に、実務上の効果が得られることを切に願っている。

（注1）金融庁企業会計審議会「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の設定について（意見書）」2007年2月15日、[http://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyuu/tosin/20070215.pdf](http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/tosin/20070215.pdf)

（注2）Wikipediaより引用、<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%8F%96%E5%BC%95%E4.BC.9A.E8.A8.88.E3.81.AB.E3.81.8A.E3.81.91.E3.82.8B.E5.8F.96.E5.BC.95>

＜CIAフォーラム研究会No.4-B（ガバナンス研究会J-SOX分科会）執筆メンバー＞

（順不同・敬称略）

座長：山本 邦博

メンバー：飯久保 茂夫、大石 英樹、高坂 匠、雑賀 吉人、高瀬 浩幸、高田 外次、辻 英夫、歳納 太郎、丹羽 珠希、花野 章二、政川 忠志、松元 雅美、矢島 博之、柳瀬 宏司