
貴社内部統制構築支援プロジェクト のご提案

2010年3月
レイズ ビジネス コンサルティング(上海)有限公司

目次

<u>I. 当プロジェクトの背景と目的</u>	P.2
1. 当プロジェクトの背景	
2. 当プロジェクトの目的	
<u>II. 当プロジェクトの進め方</u>	P.5
1. 中国現地法人における内部統制構築への道のり	
2. 連結ベースでの規程類作成(全社統制)	
① 全社統制チェックリスト	
② 全社統制構築に必要な規程類一覧	
③ 全社的な内部統制の協議	
④ 役割分担	
3. 決算・財務報告プロセスの構築	
① 決算財務報告プロセス	
4. 業務フロー・記述書・RCMの作成(業務プロセス統制)	
① 業務フロー・記述書の作成範囲	
② プロジェクト・フェーズの設定	
③ プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール	
④ 役割分担	
⑤ プロジェクト体制(案)	
⑥ スケジュールの概要	
<u>III. 成果物イメージ</u>	P.23
■ 業務フローイメージ	
■ 改善の方向性検討資料イメージ	
■ 業務記述書イメージ	
■ リスク・コントロール・マトリクス イメージ	
■ 業務フロー・業務記述書・RCMを作成する際のコツ	
<u>IV. 費用お見積り</u>	P.29
<u>V. ご連絡先</u>	P.31

I . 当プロジェクトの背景と目的

I-1: 当プロジェクトの背景

- ✓ 当プロジェクトの背景・ニーズは、次のとおり認識しております。

ニーズ1: 中国現地法人においてもJ-SOXに基づく内部統制を構築したい。

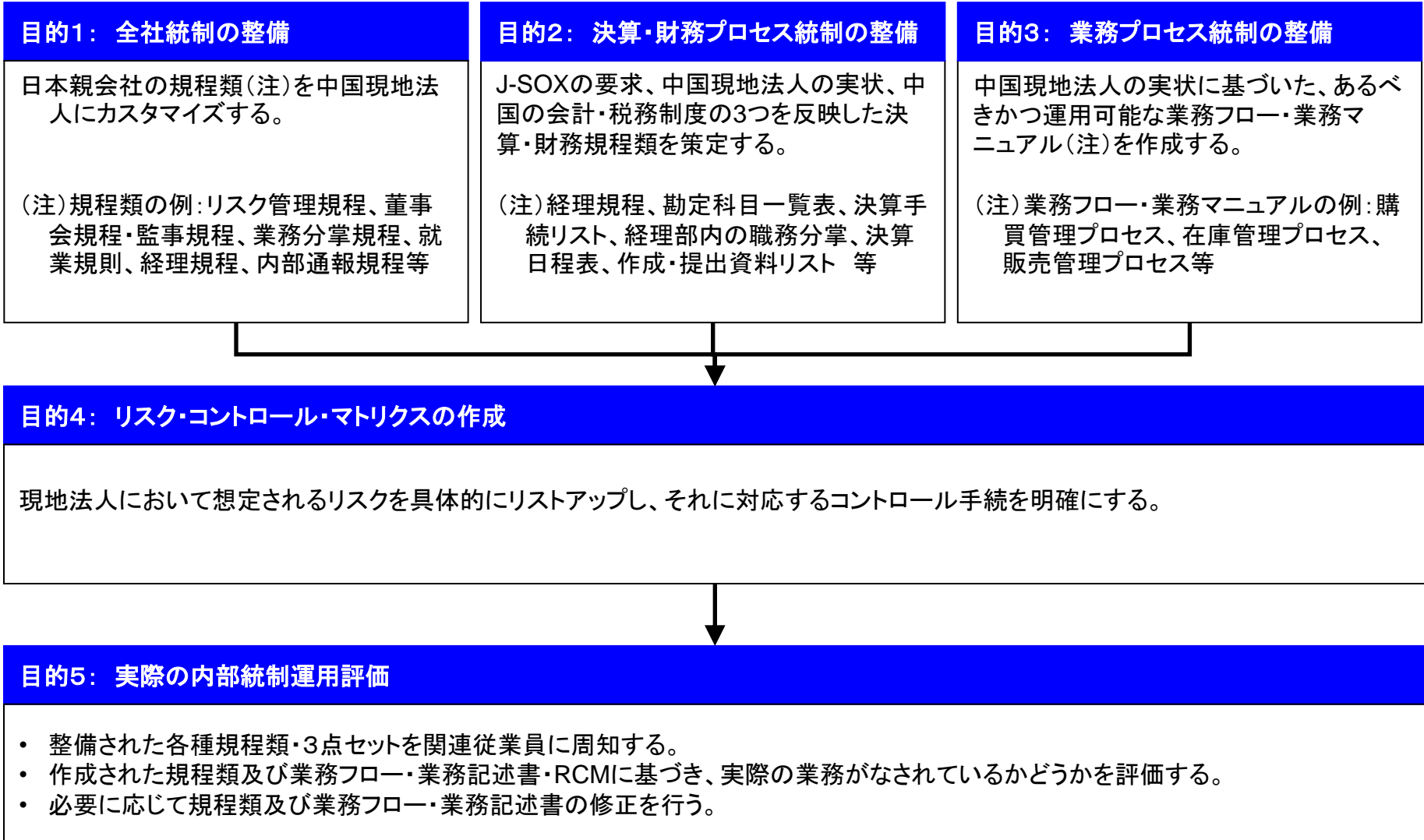
ニーズ1-1: 連結ベースでの首尾一貫した規程類を作成したい。

ニーズ1-2: 現地法人の実状に応じた業務フロー・業務記述書を作成したい。

ニーズ1-3: 現地法人のリスクに対処するリスク・コントロール・マトリクスを作成したい。

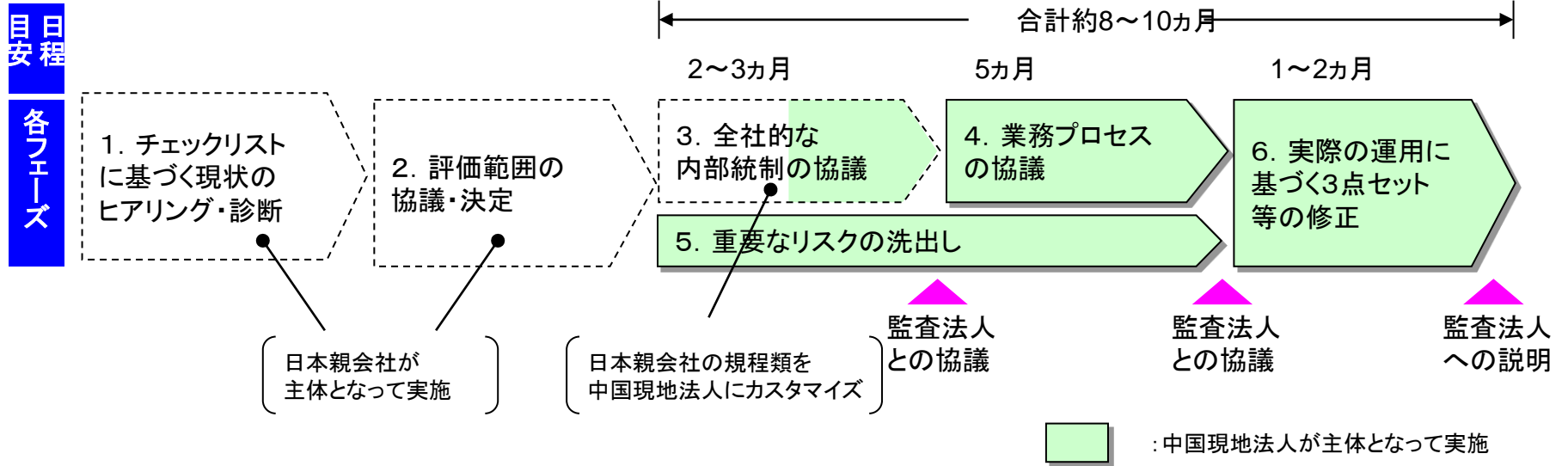
ニーズ2: 構築された内部統制に基づき効率的に中国現地法人を運営したい。

I-2: 当プロジェクトの目的



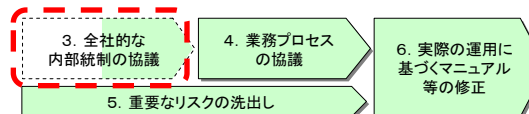
Ⅱ. 当プロジェクトの進め方

Ⅱ-1: 中国現地法人における内部統制構築への道のり



各フェーズの主な成果物

- 内部統制診断結果報告書
- 今後の内部統制構築に関する提案書
- 評価範囲決定までの経緯説明書
- 評価範囲の協議結果報告書
- 明文化された会社の基本方針(ミッション・社訓等)
- 倫理規程やコンプライアンス・マニュアル
- 取締役会規程等の基本規程
- 職務分掌規程等の組織規程
- 就業規則等の人事労務関係規程
- 経理規程、在庫管理規程等の業務関係規程
- リスク・コントロール・マトリクス
- 業務フロー
- 業務記述書
- 【業務フロー作成対象となる業務プロセスの例】
- 販売プロセス
- 在庫管理プロセス
- 購買プロセス
- 生産管理プロセス
- 資金管理プロセス
- 人事及び給与計算プロセス
- 財務報告プロセス
- 修正ポイント一覧表
- 修正後各種規程
- 修正後業務フロー
- 修正後業務記述書



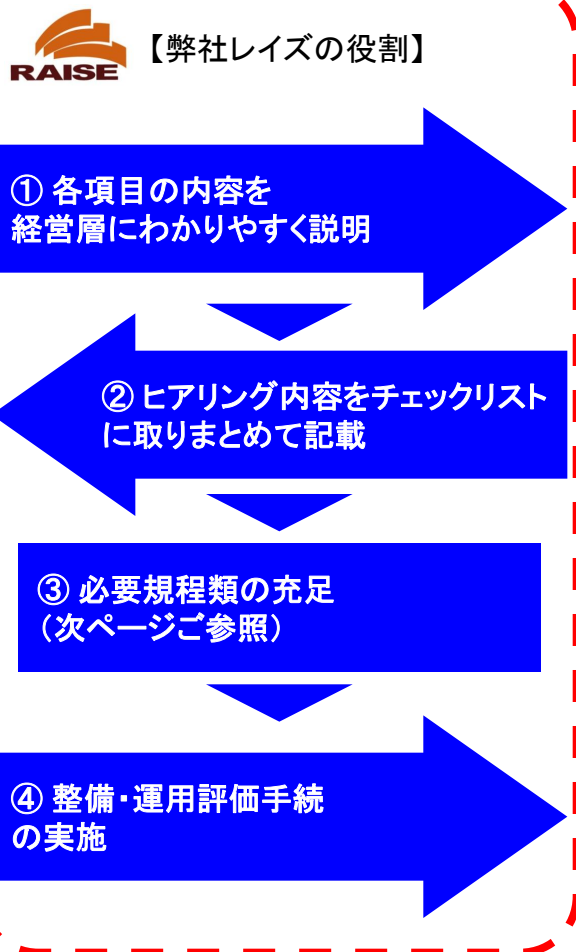
Ⅱ-2: 連結ベースでの規程類作成 (全社統制)

Ⅱ-2-①: 全社統制チェックリスト

✓ 日本親会社様から提供された全社統制にかかるチェックリストの各項目について、中国現地法人様の現状をヒアリングの上現状を把握し、評価手続まで実施します。

全社統制にかかるチェックリスト(日本親会社様から提供)

No.	評価項目	評価項目上のキーワードの考案方	配分	チェック項目(高)	確認・評価方法(高)
経営環境					
<p>「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」より抜粋。以下、商標欄について同じ。 経営環境とは、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基盤をいう。 財務報告の信頼性に關しては、例えば、影響計上など財務報告に対する姿勢がどのようになっているか、また、取締役会及び監査役又は監査委員会が財務報告プロセスの合理性や内部統制システムの有効性に関して適切な監視を行っているか、さらに、財務報告プロセスや内部統制システムに関する組織的、人的構成がどのようになっているかが挙げられる。</p>					
独立性及び倫理観					
<p>適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用された。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。</p>	<p>■財務報告目的の内部統制における適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用された。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。</p>	<p>■財務報告目的の内部統制における適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用された。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。</p>	<p>■社内の業務権限や役割を明確にすべく、取締役会の承認による権限基準、業務分掌規定を整備していることを確認する。</p> <p>■不正・違反・逸脱行為への対応のため、取締役会のある財務報告を重層する姿勢と、専断的な下からの報告を奨励することを確認する。</p> <p>■コンプライアンス基本規程第7条第1項に基づきコンプライアンス委員会が設置されていることを確認する。</p>	<p>■組織規程列表が「全社業務分掌」、別表が「法政権限基準」の閲覧</p> <p>■内部通報規程、コンプライアンス基本規程、就業規則の閲覧</p> <p>■組織図の閲覧</p>	<p>■組織規程列表が「全社業務分掌」、別表が「法政権限基準」の閲覧</p> <p>■内部通報規程、コンプライアンス基本規程、就業規則の閲覧</p> <p>■組織図の閲覧</p>
<p>運用</p>	<p>■コンプライアンス委員会による研修会の開催などによりコンプライアンス知識の習得を図っていることを確認する。</p> <p>■原則を逸脱した行動が発見された場合には、コンプライアンス委員会が開催され、就業規則に於いて処罰等の対応がなれることを確認する。</p> <p>■年1回子会社の監査を行う。</p>	<p>■コンプライアンス委員会開催記録の閲覧</p> <p>■内部監査記録の閲覧</p>	<p>■コンプライアンス委員会開催記録の閲覧</p> <p>■内部監査記録の閲覧</p>	<p>■コンプライアンス委員会開催記録の閲覧</p> <p>■内部監査記録の閲覧</p>	<p>■コンプライアンス委員会開催記録の閲覧</p> <p>■内部監査記録の閲覧</p>



【貴社中国現地法人】



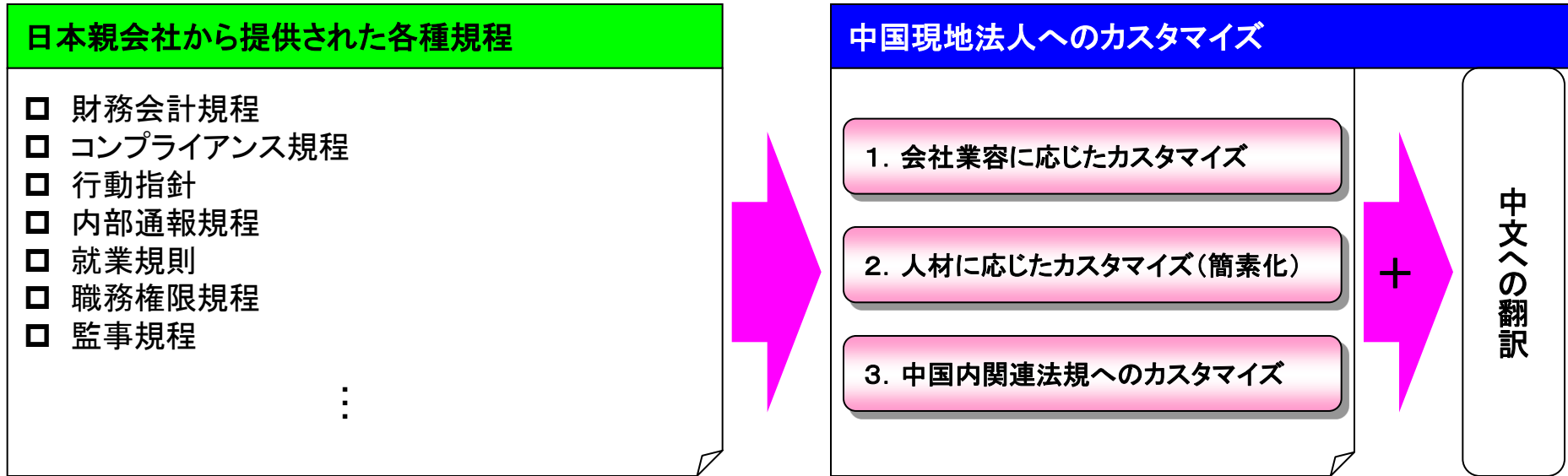
Ⅱ-2-②: 全社統制構築に必要な規程類一覧

- ✓ 一般的な全社統制チェックリストから演繹される、中国現地法人において必要となる規程類は下表のとおりです。
- ✓ 現状の現地法人においてどの程度の既存規程があるか、また自身でカスタマイズ可能かについて、個別の状況に対応します。

No.	規程類名称	日本本社と共有	既存資料を利用	現地法人用にカスタマイズ+翻訳	
				レイズ実施	現地法人実施
1	財務会計規程			○	
2	コンプライアンス規程				○
3	行動指針		○		
4	内部通報規程			○	
5	就業規則		○		
6	職務権限規程				○
7	監事規程			○	
8	定款		○		
9	執行役員会規程	○			
10	リスク管理規程	○			
11	組織規程				○
12	組織図		○		
13	職務分掌規程				○
14	人事考課制度				○
15	給与査定表		○		
16	稟議規程				○
17	内部監査規程	○			
18	IT関連規程				○

Ⅱ-2-③: 全社的な内部統制の協議

✓ 全社統制の整備・運用に必要な規程類の策定についての考え方は次の通りです。



Ⅱ-2-④: 役割分担

✓ 全社統制に必要な規程類のカスタマイズに際しては、下記の役割分担となることを想定しております。

フェーズ	日本親会社	中国現地法人	弊社レイズ
1. 作成対象 規程類の 選定	<input type="checkbox"/> 日本親会社で作成している規程類のうち、現地法人でも必要と考えられる規程類を選定 <input type="checkbox"/> 監査法人との協議	<input type="checkbox"/> 選定協議への参画	<input type="checkbox"/> 必要に応じて選定協議へ参画
2. 作成対象 規程類の 提供	<input type="checkbox"/> 日本親会社で作成している規程類を中国現地法人及びレイズに提供	<input type="checkbox"/> 日本親会社の規程類を受領	<input type="checkbox"/> 日本親会社の規程類を受領
3. カスタマイズ案の作成	(特になし)	<input type="checkbox"/> 必要に応じてレイズからの現状のヒアリングに対応する。	<input type="checkbox"/> 中国現地法人の業容に応じたカスタマイズ <input type="checkbox"/> 人材に応じたカスタマイズ(簡素化) <input type="checkbox"/> 中国内関連法規へのカスタマイズ
4. カスタマイズ案の説明・協議	<input type="checkbox"/> カスタマイズ案の受領・検討	<input type="checkbox"/> カスタマイズ案の受領・検討	<input type="checkbox"/> カスタマイズ案の提供・説明 <input type="checkbox"/> 日本親会社・中国現地法人からの質問受付・回答
5. カスタマイズ案の修正・翻訳	<input type="checkbox"/> カスタマイズ案修正の指示 <input type="checkbox"/> 確定規程類の検収	<input type="checkbox"/> カスタマイズ案修正の指示 <input type="checkbox"/> 確定規程類の検収	<input type="checkbox"/> カスタマイズ案の修正 <input type="checkbox"/> 中文への翻訳 <input type="checkbox"/> 確定規程類の提出

Ⅱ-3. 決算・財務報告プロセスの構築

Ⅱ-3-①: 決算・財務報告プロセス

- ✓ 日本親会社様から提供された決算・財務報告チェックリストの各項目について、中国現地法人様の現状をヒアリングの上回答を記載いたします。

決算財務報告にかかるチェックリスト(日本親会社様から提供)

A 経理規定・会計処理方針 Accounting Rule・Procedure Policy	
	決算業務手順、決算処理スケジュール、決算作業分担表、決算作成資料一覧、他部署への関連資料依頼書など、決算業務の必須事項が書面化され、更新されているか。
1	Are the necessary items of account settlement operation, such as procedure, handling schedule, distribution of duties, the list of account settlement materials, relating request forms to other departments, being documented and renewed?
	会計処理方針は、親会社の経理方針に整合して、規程として文書化され、準拠されているか。子会社が固有の業種・業態を有する場合、固有の会計処理方針について、親会社の適切な承認の下で経理規程化され、遵守されているか。
2	Is the accounting handling policy matched, documented as rules, and compliant with accounting policy of parent company? In case of subsidiary company having unique type/category of business, is unique accounting procedure policy ruled and compliant under appropriate
	勘定科目体系は、親会社の勘定科目体系と整合して規定化され、準拠されているか。又、各勘定科目は明確に定義され、仕訳作成する担当者によって混乱無く正確に理解されているか。
3	Is account structure matched, ruled and compliant with account structure of parent company? Also is each account defined clearly and understood properly by person in charge who creates journal without confusion?
	関連する会計基準等に変更がある場合、親会社や社外専門家との協議・承認により、社内経理規程等を適切に改訂しているか。
4	In case of having changes to relating accounting standard etc., are you making revisions on such internal accounting rules properly upon consulting with parent company or external professional and obtaining approval?
	会計方針の変更については、正当な理由によることが明確に文書化され、社内及び親会社の決裁承認規程に準拠して厳格に行われているか。
5	In regard to accounting policy change, are proper reasons clearly documented and is it implemented strictly with compliant to internal or parent company authorizing approval rules?



【弊社レイズの役割】

① 各項目の内容を
経営層にわかりやすく説明

② ヒアリング内容をチェックリスト
に取りまとめて記載

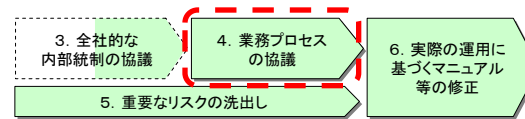
③ 必要決算マニュアルの充足
(注)

④ 整備・運用評価手続
の実施

【貴社中国現地法人】




(注) 決算マニュアル等の作成については、日本親会社様が作成されている規程類を中国現地法人向けにカスタマイズすることを想定しております。

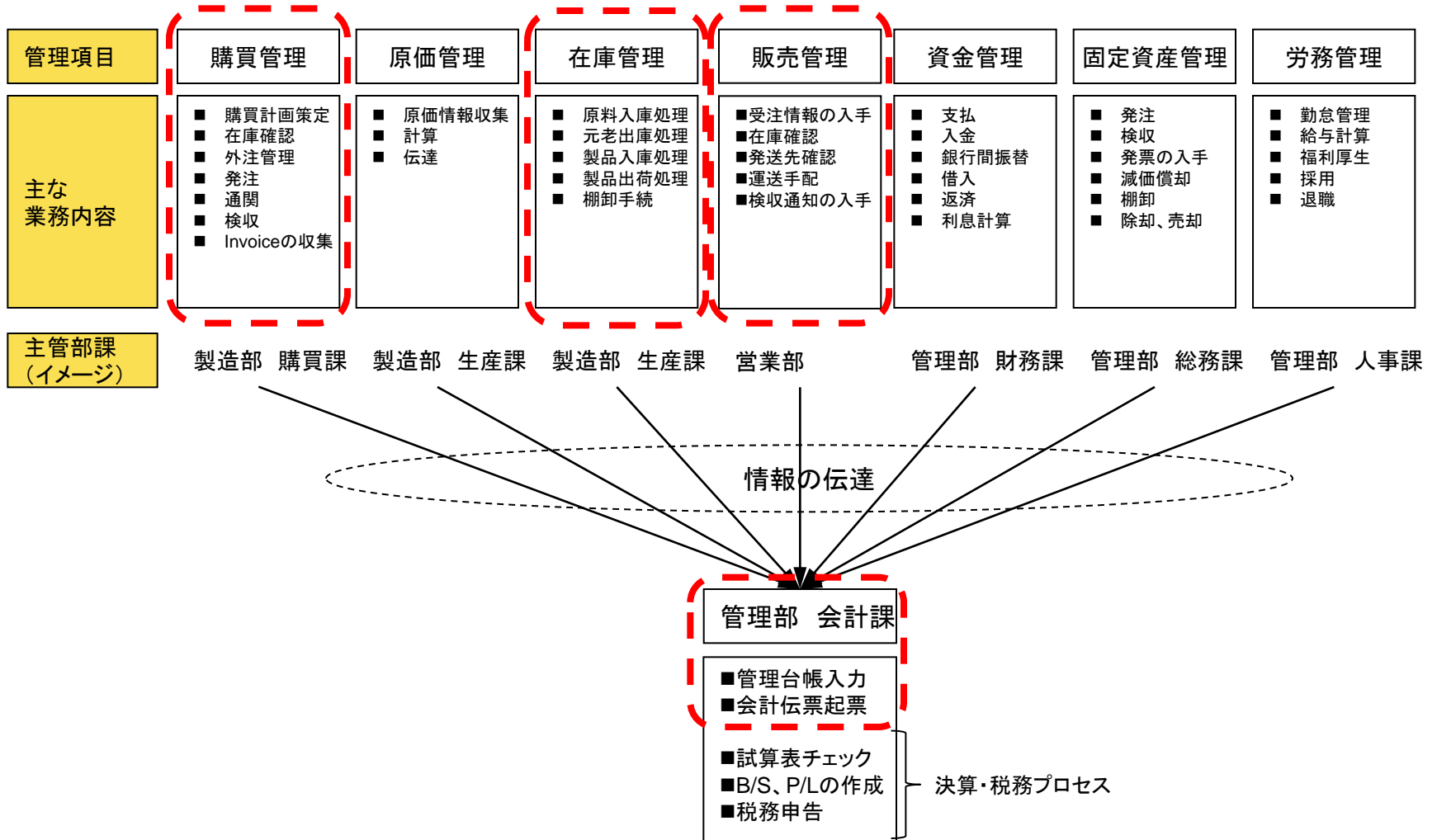


Ⅱ-4. 業務フロー・記述書・RCMの作成 (業務プロセス統制)

Ⅱ-4-①: 業務フロー・マニュアルの作成範囲

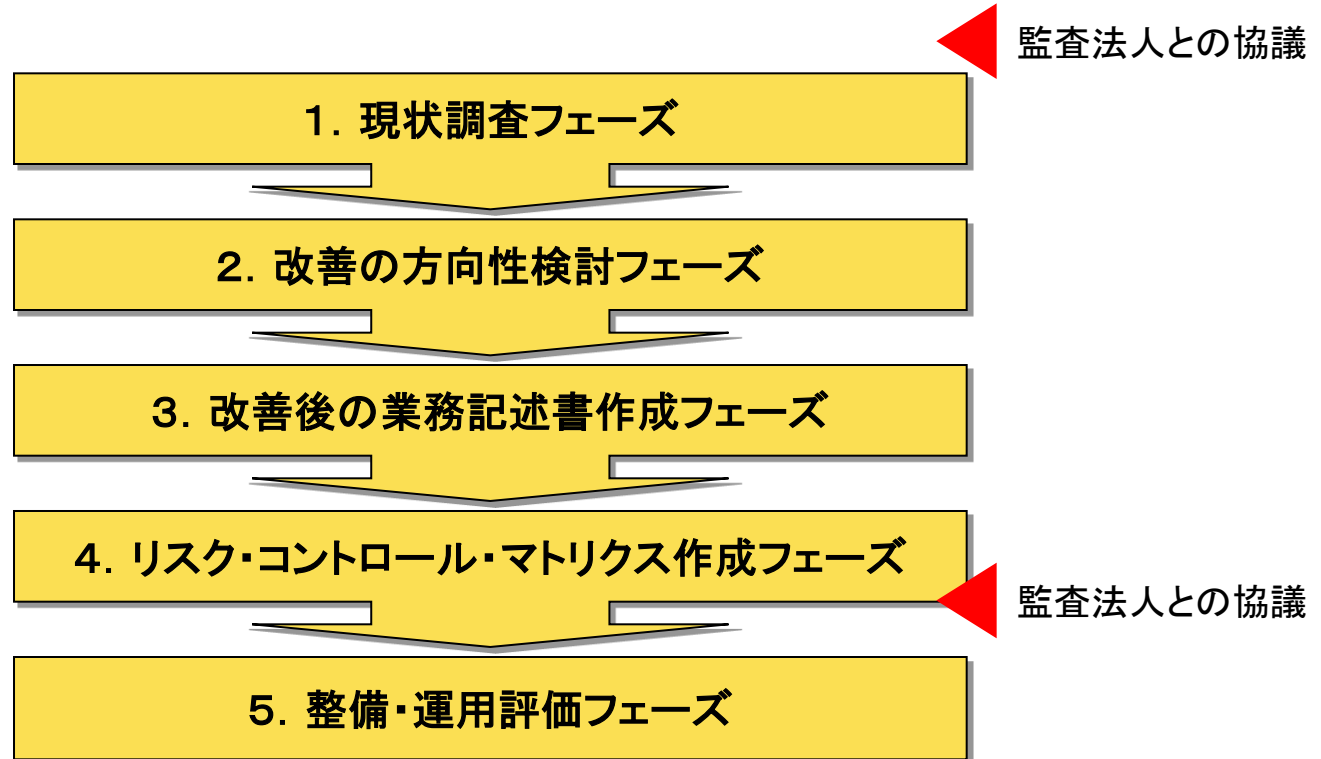
- ✓ プロジェクト対象範囲につきましては、下記の各管理業務の内、連結グループの観点から重要なプロセスについて実施することを想定しております。

 : プロジェクト対象範囲(案)



Ⅱ-4-②:プロジェクト・フェーズの設定

- ✓ プロジェクトの遂行にあたっては、下記のプロジェクト・フェーズを設定し、各フェーズのゴールを明確にすることによって進捗を管理します。
- ✓ 各プロジェクト・フェーズの内容については、次ページ以降をご参照下さい。



Ⅱ-4-③:プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール(1/3)

- ✓ プロジェクトの遂行にあたっては、下記のプロジェクト・フェーズを設定し、各フェーズのゴールを明確にすることによって進捗を管理します。

1. 現状調査フェーズ	
内容	現状の業務内容、データの流れを調査・把握する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各調査対象業務の業務フローおよび情報伝達ルートが明確になっている。 ✓ 各調査対象業務における問題点が洗い出されている。
期間	5週間
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ① 各調査対象業務の業務フロー(中文、日文) ② 問題点一覧表(中文、日文)

2. 改善の方向性検討フェーズ	
内容	改善のポイントを洗い出し、経営層レベルで改善の方向性を検討し、意思決定を行う。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現状の業務フローに対する改善の方向性(組織改革、業務改革、システム改革)が、経営層レベルで明確となり、意思決定されている。
期間	4週間
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ① 改善の方向性案とその説明資料(日文) ② 改善の方向性確定版(中文、日文)



Ⅱ-4-③:プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール(2/2)

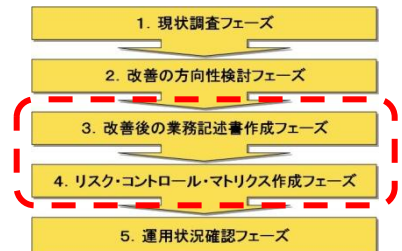
(前ページの続き)

3. 改善後の業務マニュアル作成フェーズ

内容	改善の方向性フェーズの結果を受けて、業務フローおよび業務記述書を作成し、実務担当者に説明する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善の方向性に基づき、各担当者がいつ何を実施すべきかについて、業務フローおよび業務記述書の形式で明確になっている。 ✓ 実務担当者が業務フローおよび業務記述書の内容について理解している。
期間	5週間
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ① 改善後業務フロー(中文、日文) ② 業務記述書(中文) ③ 改善後の運用にあたって使用する帳票雛形(中文)

4. リスク・コントロール・マトリクス作成フェーズ

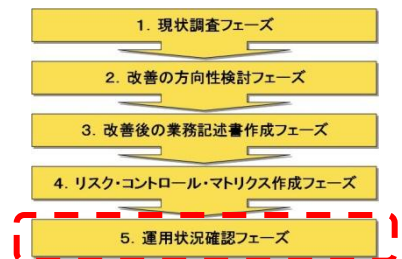
内容	改善後の業務フロー・業務記述書に沿って、リスク・ポイントを洗い出し、当該リスクに対応するコントロールをリスク・コントロール・マトリクスに記載する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクト対象の各業務について、想定されるリスクが洗い出されている。 ✓ 改善後の業務フロー・業務記述書と整合するコントロールの内容が明確に文書化されている。
期間	3週間
成果物	① リスク・コントロール・マトリクス(中文、日文)



Ⅱ-4-③:プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール(3/3)

(前ページの続き)

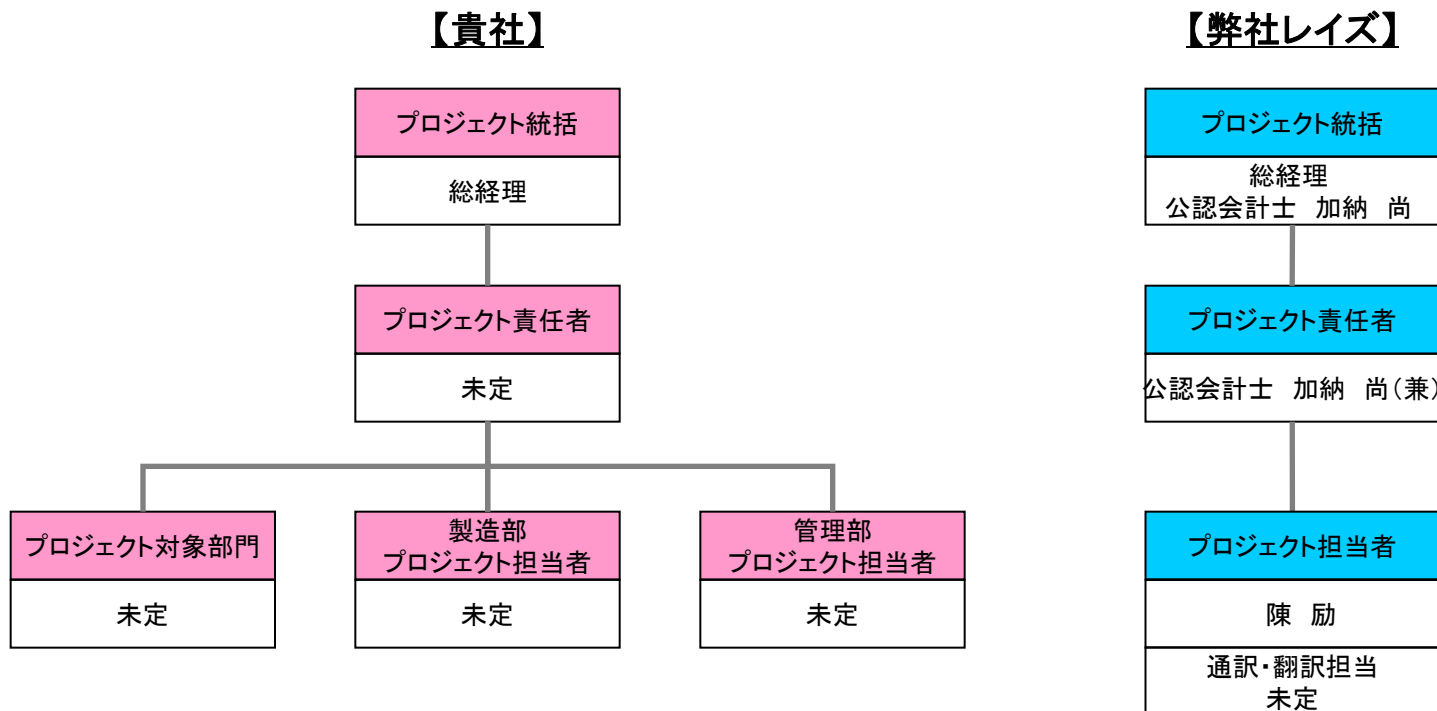
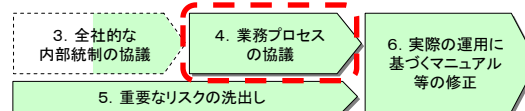
5. 税日・運用評価フェーズ	
内容	具体化された業務フロー及び業務記述書に沿って、実際の現場業務がなされているかを確認する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務フローおよび業務記述書が実際に整備・運用されているかが確認されている。 ✓ 不備ある場合は、その原因、理由が明確になっている。 ✓ 不備に対する改善の方向性が明確になっている。
期間	3週間
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ① 監査調書(中文、日文) ② 不備まとめ資料



Ⅱ-4-④: 役割分担

フェーズ	貴社(現地法人が主体)	弊社レイズ
1. 現状調査 フェーズ	<ul style="list-style-type: none"> ① 調査対象部門担当者が弊社レイズのヒアリングに参加 ② 必要な情報、資料の準備および提示 ③ ミーティング・ルールの確保 ④ 必要に応じて作業現場への立会い許可 ⑤ 成果物の検収 	<ul style="list-style-type: none"> ① ヒアリング、立会の実施 ② 成果物の作成
2. 改善の方向性 検討フェーズ	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営層がミーティングへ参加 ② 改善の方向性に関する意思決定 ③ ミーティング・ルールの確保 ④ 成果物の検収 	<ul style="list-style-type: none"> ① 改善の方向性案の策定 ② 改善の方向性案の説明 ③ 成果物の作成
3. 改善後の業務マ ニュアル作成 フェーズ	<ul style="list-style-type: none"> ① 業務記述書検討・協議への参加 ② ミーティング・ルールの確保 ③ 成果物の検収 	<ul style="list-style-type: none"> ① 改善の方向性に基づく業務フロー、業務記述書、使用帳票雛形の作成
4. リスク・コントロー ル一覧表 作成フェーズ	<ul style="list-style-type: none"> ① リスク・コントロール・マトリクス検討・協議への参加 ② 成果物の検収 	<ul style="list-style-type: none"> ① リスク・コントロール・マトリクスの作成
5. 整備・運用評価 フェーズ	<ul style="list-style-type: none"> ① 各調査部門担当者が弊社レイズのヒアリングに参加 ② 必要な情報、資料の準備および提示 ③ ミーティング・ルールの確保 ④ 必要に応じて作業現場への立会い許可 ⑤ 成果物の検収 	<ul style="list-style-type: none"> ① 評価手続の設定 ② 評価手続の実施及び監査調書の作成 ③ 不備の取りまとめ ④ 不備に対する改善策の方向性、業務フローおよび業務記述書の改善に関する提案 ⑤ 成果物の作成

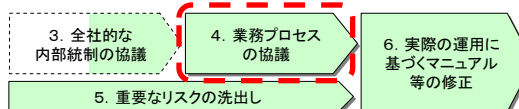
Ⅱ-4-⑤:プロジェクト体制 (案)



※貴社のプロジェクトメンバーに人数の制限はありません。

役割	役割内容
プロジェクト統括	プロジェクト推進に必要な人材選定や経営層レベルの意思決定を行います。
プロジェクト責任者	プロジェクトの作業内容、進捗管理及び成果物の水準維持について責任を負います。
プロジェクト担当者	プロジェクトにかかる作業実施、成果物の作成を行います。

Ⅱ-4-⑥:スケジュールの概要



(注)プロジェクト期間中に国慶節・春節がある場合は、その期間順延します。

	N月				N+1月				N+2月				N+3月				N+4月			
	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週
1. 現状調査フェーズ	〈1100〉 現状調査・ヒアリング		〈1200〉 業務フロー作成		〈1300〉 成果物取りまとめ		〈1400〉 翻訳・チェック													
2. 改善の方向性検討フェーズ					〈2100〉 改善の方向性検討		〈2200〉 協議・決定		〈2300〉 翻訳・チェック											
3. 改善後の業務記述書作成フェーズ									〈3100〉 業務フロー・業務マニュアル作成		〈3200〉 成果物の説明・協議確定									
4. リスク・コントロール・マトリクス作成フェーズ													〈4100〉 リスク・コントロール一覧表の作成・協議		〈4100〉 翻訳・チェック					
5. 整備・運用評価フェーズ																	〈5100〉 整備・運用評価			
	〈0100〉 キックオフ				〈0200〉 進捗管理、プロジェクトマネジメント															

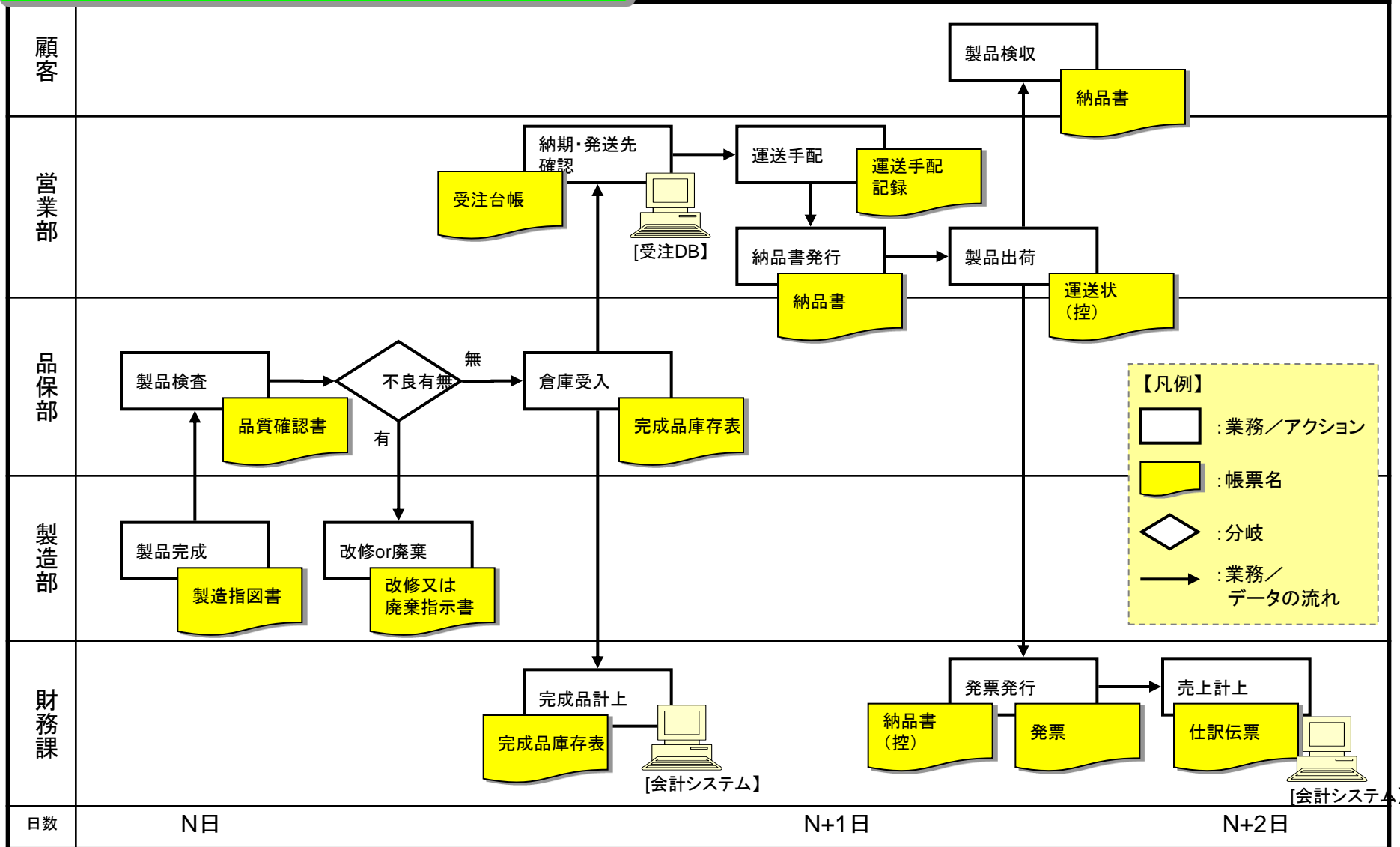
Ⅲ. 成果物イメージ

業務フローイメージ

完成品検査・出荷・発送

業務フローNo: XXX

(注) 下記業務フローはイメージであり、実際の成果物は貴社の実態に応じてより詳細なものになることを想定しております。



Ⅲ-1. 改善の方向性案検討資料イメージ

問題点と改善策案

問題点No.	問題	当月の原材料購入単価が不明
	性質	顕在的
	現状	<ul style="list-style-type: none"> ・日本から商社を経由して原材料を輸入しているが、為替レートの変動により、商社からの人民元ベースでの請求単価も変動する。 ・商社から送付される原材料送付リストでは、送付数量は記載されているものの、単価が記載されていないため、月次決算期間に実際仕入金額を算定・把握することができない。 ・発票は原材料到着の1ヶ月以後に商社から取得するため、管理部(財務)は発票の取得を待たず、先月の購入単価に基づき当月仕入の見積計上を行っている。
	原因	為替レートの変動等を理由とする原材料単価の変動が激しく、商社は適時に単価の提示を行うことができない。
重要性: 中	影響	<ul style="list-style-type: none"> ・見積仕入単価(前月の仕入単価)と実際仕入単価に乖離がある場合、財務会計上の原価計算や棚卸資産残高が不正確となる。 ・前月において、当月と同一又は類似する原材料が購入されていない場合は、当月の買掛金の見積計上が不正確とならざるを得ない。 ・仕入単価上昇により、損益や資金繰りに不測の悪影響を及ぼす恐れがある。

内容

商社の協力

財務計算の正確性

改善策案① 早期の単価確定を依頼

商社に対し、早期の原材料購入単価の確定及び連絡を依頼する。

商社から早期の単価確定の合意を得る必要がある。
商社に為替リスクを負担させる場合は、人民元ベースの購入価格が上昇する。

財務上の見積計上数値が正確となる。

改善策案② 現状のまま見積計上

月末において、前月の購入単価に基づき、原材料単価を見積算出する。

不要。

・前月末レートでの見積計上数値となる。
・新規購入原材料については前月の購入単価がないため見積計上できない。

協議の結果 (決定事項)

(貴社経営層と幹部の協議結果を記載する)

作業No.	項目	作業内容	担当者	使用帳票	作業のトリガー
1-1	製品完成	完成品と共に製造指図書を品保部に渡す。	・製造担当者 (〇〇先生)	・製造指図書	製品完成時
1-2	製品検査	完成品について検査を行い、不良の有無を確認する。	・品保部 (〇〇小姐)	・品質確認書	製品完成時
1-3	改修or 廃棄	不良品については改修もしくは廃棄を行う。	・製造担当者 (〇〇先生)	・改修指示書 ・廃棄指示書	不良品発見時
1-4	倉庫受入れ	良品について倉庫への受入れを行い、完成品庫存表に入庫を記載する。	・品保部 (〇〇小姐)	・品質確認書 ・完成品庫存表	製品検査完了後
1-5	完成品計上	品保部より完成品庫存表を入手し、完成品入庫記録に基づき完成品計上を行う。	・財務課 (〇〇小姐)	・完成品庫存表	月初第1営業日
1-6	納期・発送先 確認	受注台帳を閲覧し、納期、発送先、品番、品名、数量と品質確認書の一致を確認する。	・営業部 (△△小姐)	・受注台帳 ・品質確認書	製品検査完了後
1-7	運送手配	受注台帳に基づき、トラック運送、航空運送、通関手配等、輸送に必要な手配手続きを行う。	・営業部 (△△小姐)	・受注台帳 ・運送手配記録	納期・発送先確認後
1-8	納品書発行	受注台帳及び製品現物を確認し、納品書の発行を行う。	・営業部 (△△小姐)	・受注台帳 ・納品書	運送手配後
1-9	製品出荷	納品書及び製品現物を運送業者に渡し、運送業者より運送状(控)を受取る。納品書(控)は財務課に手渡す。	・営業部 (△△先生)	・納品書 ・運送状(控)	運送業者集荷時
1-10	発票発行	営業部より納品書(控)及び運送状(控)を入手し、受注台帳の金額を閲覧して発票を発行する。	・財務課 (〇〇小姐)	・納品書(控) ・運送状(控) ・受注台帳	製品出荷後遅滞なく
1-11	売上計上	発票(控)に基づき、会計上の売上を計上する。	・財務課 (〇〇小姐)	・発票(控) ・会計伝票	月初第1営業日

リスク・コントロール・マトリクス イメージ

組織名	プロセス名	サブプロセス名	プロセスステップNO	タイトル(概要)	実在性	網羅性	権利と義務の帰属	期間配分の適切性	評価の妥当性	表示の妥当性	プロセスの目的	関連する勘定項目	リスクNO	リスク内容	統制NO	統制内容	部門/責任者	関連規程/手順書	アプリケーション名	自動/手作業	予防的/発見的	統制実施頻度
資材部長 生産部門長 事業部門長 董事長	購買管理プロセス	原材料発注業務		発注決裁書承認	●								R1	不要な発注書が作成され、不要な原材料を購入しなければならなくなるリスク	C1	原材料の発注に際しては、購買計画に基づき「発注決裁書」が作成され、資材部長、生産部門長、事業部門長、董事長による承認が行われる。	資材部長 生産部門長 事業部門長 董事長	業務フロー-記述書 (G-101-0)		手作業	発見的	毎日
各部/資材課	購買管理プロセス	原材料発注業務		発注書・納品書確認サイン	●								R2	数量や単価の記載が誤った発注書が作成され、仕入先に送付されるリスク	C2	発注データは在庫システム(ERP)に入力され、在庫システムからアウトプットされる「発注書」及び「納品書」を仕入先に送付することにより発注がなされる。「発注書」には資材部長が「発注決裁書」と照合した旨の確認サインが記載される。	資材部長	業務フロー-記述書 (G-102-0)	在庫管理システム(ERP)	手作業	発見的	毎日
各部/資材課	購買管理プロセス	原材料発注業務		発注書にFAX済み印押印	●								R3	発注書を誤って2度仕入先に送付することにより、二重発注がなされるリスク	C3	「発注書」はFAX又はEメールで仕入先に送信される。一旦送信した「発注書」には、「FAX済」印が押印される。	資材課担当者	業務フロー-記述書 (G-102-0)		手作業	予防的	毎日
各部/資材課	購買管理プロセス	代金支払業務		支払申請書承認	●								R4	支払先や金額を誤って支払うリスク	C4	買掛金の支払に際しては、原材料検収時の「受入検収カード(検収検収カード)」、納品書、発票を照合の上、「支払申請書(付款通知書)」を作成する。「支払申請書(付款通知書)」には、支払申請部門長及び総経理の承認サインが記載される。	支払申請部門長 総経理	業務フロー-記述書 (G-201-0)		手作業	発見的	毎日
財務部	購買管理プロセス	代金支払業務		支払データ明細に押印	●								R5	承認を経ていない支払いオペレーションがなされるリスク	C5	資金の振込オペレーションに当たっては、インターネット・バンクシステムに支払データを入力し、当該システムから「支払データ明細(支付データ明細)」をアウトプットする。董事長秘書は「支払データ明細(支付データ明細)」と「支払申請書(付款通知書)」の内容が一致しているかを確認の上、財務印と法定代表者印を押印する。	財務部/出納担当者 董事長秘書	業務フロー-記述書 (G-203-0)		手作業	発見的	毎日
財務部	購買管理プロセス	代金支払業務		会計伝票承認	●								R6	支払事実が会計伝票に適切に反映されないリスク	C6	財務部出納担当者は、承認後の「支払データ明細(支付データ明細)」等に基づき会計伝票を起票する。財務部副部長は会計システムからアウトプットされた会計伝票と証憑書類を照合し、承認サインを会計伝票に記載する。	財務部/出納担当者 財務部/副部長	業務フロー-記述書 (G-203-0)		手作業	発見的	毎日

1. ゼロから作成しない。中国現地法人における現状の業務を可能な限り尊重し、必要に応じて変更・追加を加える。
2. 業務フロー・業務記述書の作成にあたっては、部門長及び担当者を広く参画させる。
3. 根気良く、ヒアリング及び説明・説得を行なう。

IV. 費用お見積り

費用お見積り

- ✓ 別紙、「報酬お見積り」をご参照ください。

V-2. ご連絡先

レイズ ビジネス コンサルティング(上海)有限公司
理知企業管理諮詢(上海)有限公司

パートナー
日本公認会計士 **加納 尚**

郵編: 200030
上海市漕溪北路18号 上海実業大厦4階D2室
TEL:86(21)6427-9948
FAX:86(21)6427-9945
E-mail: kano@raiseconsult.com
携帯:86 1500 1700 287

レイズ ビジネス コンサルティング(上海)有限公司
理知企業管理諮詢(上海)有限公司

ディレクター **陳 励**

郵編: 200030
上海市漕溪北路18号 上海実業大厦4階D2室
TEL:86(21)6427-9948
FAX:86(21)6427-9945
E-mail: chenli@raiseconsult.com
携帯:86 1502 1335 698