

丸紅グループの内部統制システム整備プロジェクト MARICO PROJECTを通じて



小林 守 (こばやし まもる)
丸紅株式会社 リスクマネジメント部
内部統制システム推進チーム長

1. はじめに

丸紅はグループを挙げて2004年度より「内部統制システム整備プロジェクト」を展開してきた。丸紅グループでは同プロジェクトを、MARICO PROJECT (MARubeni Internal COntrol System PROJECTの略) と呼び、2004年度、2005年度の2年をかけて財務報告に係る内部統制の仕組みを完成させた。

2004年度は対象組織における業務手続等の文書化(可視化)を実施し、2005年度は文書化された手続きについて内部統制の有効性評価を実施するとともに、必要な改善を各現場で行ってきた。その結果、2006年3月末時点において当社グループ全体として内部統制上の大きな問題はないという結論に至り、2006年3月期の有価証券報告書に「内閣府令に基づく代表者確認書」を添付した。ただし、一度仕組みが完成したからこれで終わりというわけではなく、今期も有効性の評価ならびに各現場での改善活動を継続的に実施している。

金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制(日本版SOX法)については、MARICO

PROJECTで基本的な対応はできていると考えているが、最近、金融庁企業会計審議会で「実施基準」が固まったことから、対応に遺漏なきを期すため、現在、整備内容の微調整を図ろうとしているところである。

今回は、筆者のMARICO PROJECTを推進してきた経験を基に、プロジェクトの最初の段階において原動力となったいくつかのポイントについて紹介するが、各社の内部統制の整備に少しでも役立てていただければ幸いと考えている。

2. 経営トップのリーダーシップ

当社は米国の証券市場に上場していないことから、米国SOX法に対応する必要はない。また、MARICO PROJECTの実施を決定した2004年3月当時、米国SOX法に似た法律が日本でもできるだろうと予想されてはいたが、具体的な動きはまだない状況であった。そうした中、経営トップが内部統制の重要性を強く認識し、特に財務報告の信頼性を確保する仕組みを自主的に整備していくことを決定したのである。

膨大な作業を伴うプロジェクトの開始を決定した経営トップは、折に触れ「現場で追加の作業を伴うものであり皆に負担はかけるが、企業価値の向上につながるものであり、最優先で取り組んでほしい」と自らの言葉を発してきた。この経営トップの強力なリーダーシップが、グループ会社を含む役員、従業員に伝わり、プロジェクトの基盤を形成する大きな力となった。

3. 現場での理解

さまざまな業態、国内外の事業の集合体である当社グループの場合、連結財務諸表についてある程度のカバレッジを得るためには、本社の

各組織のみならず、内外の連結子会社まで含めてプロジェクトの対象としなければならない。筆者が所属するプロジェクトの専門チーム（以下プロジェクトチーム）の人員だけでは、文書化の段階における膨大な作業に対応できないことは明らかであった。したがって、各現場の人員が文書化を行ったのであるが、当初は現場からさまざまな反発があったことは否めない。

「内部統制とは何か。なぜ手間のかかる文書化が必要なのか」といったことについて理解が得られなければ、日常業務で多忙な現場に動いてもらうことはできないので、プロジェクトチームの人員が中心となり、海外を含め主な事業拠点の各現場に対して真摯な態度でプロジェクトの説明を直接行ってきた。海外の場合、筆者の経験では、欧米あるいは欧米文化が浸透している地域の場合は、「内部統制」についての基本的知識が備わっている場合も多く比較的 understanding を得やすい。一方、アジア地域では「内部統制」の概念そのものについて理解を得にくい場合も多いが、こうした場合も、繰り返し説明を続けることによって浸透を図ってきた。

説明を行う際に強調したことは、「MARICO PROJECTは現場での改善活動であり、各組織が自分たちのために行うもの」と位置付けたことである。こうした理解が得られてはじめて MARICO PROJECTの本来の目的である「各現

場での実質的な内部統制の向上」につながっていくと考えている。

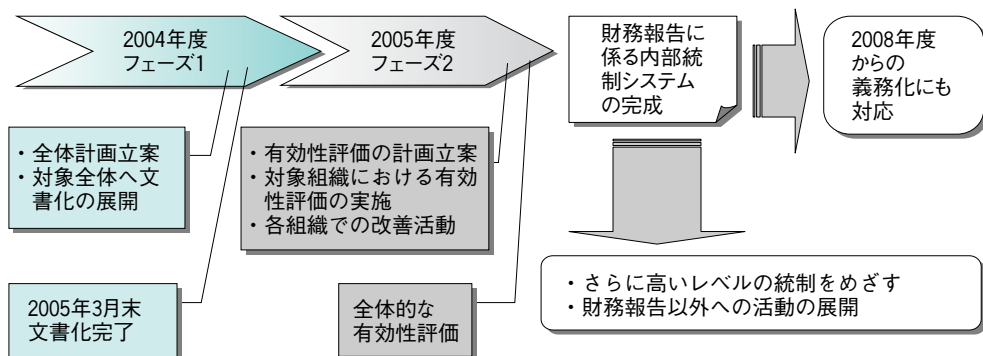
4. 文書化作業の実務

文書化作業はある意味で公認会計士等が行う専門的な作業と同様のものである。一方、当社グループの場合、現場で文書化作業を行う人員の大半が会計等の専門家ではない。したがって、専門家ではない人員が、いかにある程度の質を保ち、かつ限られた時間内で文書化を完了し、評価につなげていくかということが、プロジェクトを展開していくうえでの大きな命題であった。海外への展開も含め、文書化作業において工夫してきた点を以下に3つ挙げてみたい。

(1) 業務プロセスの分け方

総合商社の場合、本社においても各営業部門で業態が異なる場合があり、また海外の連結子会社にはパルプメーカー、発電所、自動車ディーラーなど全く異なった業種を含んでいる。こうした業態が異なる組織について、それぞれの組織に合った業務プロセスに分けて自由に文書化作業を行うと、全世界へ一律に展開することが難しくなってしまう、また後々の管理も複雑になってしまうおそれがあった。そこで、当社グループでは、どのような業態の組織であろうと、プロジェクトチームで指定した「21種類の

図1 MARICO PROJECTの大きな流れ



業務プロセス」に必ず当てはめて文書化作業を行うことにより効率的に展開していった。

(2) 文書フォームの作成とサンプル文書の例示

2004年当時はこれといった文書化ツールがなかったことから、マイクロソフトのワード、エクセル等を使用した当社グループ独自のフォームを、アドバイザーと協議しながらプロジェクトチームで作成した。このフォームは、専門家でない人員でも文書化ができるよう、リスクの記載方法などさまざまな点を工夫している。また、参考となるサンプル文書をあらかじめ提示し、各現場で自分たちの文書がイメージできるようにするとともに、読めば一通り文書化ができるよう、文書化のポイントを記載した「文書化ハンドブック」を準備し、グループ全体への展開を図った。

工夫されたフォーム・サンプル文書は業務プロセスに係るものだけではなく、「IT全般統制」についても同様に、当社グループ独自のフォームやサンプル文書を用意した。IT全般統制は、業務プロセス以上に一般的に内容を理解することが難しいが、リスクやコントロールを類型化し、現場での負担を軽減するよう配慮した。

こうしたMARICO PROJECTのすべての書類は、日本語版、英語版の2種類で作成されている。他の言語を使用している地域の組織もプロジェクトの対象となっているが、ここは割り切って、日本語あるいは英語のいずれかで文書化作業を実施している。

(3) 文書化の指導

上記のような準備を行ったうえでグループに展開しても、問題なく文書化作業が進んだわけではない。当社グループで文書化作業を展開する際、「プロジェクトチーム」だけではなく、その分身とも言うべき各営業部門や海外現地法人等に設置した、MARICO PROJECT対応の

「推進チーム」の存在が不可欠であった。各「推進チーム」で試験的に作成した文書を、「プロジェクトチーム」が繰り返し添削していくことにより、「推進チーム」でも次第に文書化のコツが理解され、スキルを習得した「推進チーム」がさらに現場での文書化を指導していく、といった形で実際の文書化作業の展開を行ったのである。

海外への文書化の指導は、「プロジェクトチーム」あるいは各営業部門の「推進チーム」が直接出向いて、現場で指導を行ってきた。ある海外現地法人においては、近隣の子会社のナショナルスタッフも集め、英語による1日半の文書化セミナーも実施した。

文書化は地道な作業であり、手間を省くという側面での簡単な解決方法はない。一番大きな原動力は「実質的な内部統制の向上を図る」という根本的な理解を背景にした各現場での「がんばり」であると考えている。各現場での理解がグループ全体で大きな力となるということ、筆者は身をもって体験した。

5. 終わりに

今回は内部統制システム整備プロジェクトの文書化の段階までの具体例を示したが、文書化の後には、内部統制の有効性評価があり、さらに現場での改善の実施というステップがある。そして、この作業を毎年実施することが日本版SOX法においても求められている。日本版SOX法への対応を頭に置きながら、いかに効率的に、また形式的なものに陥らないような実効性のあるやり方で、毎年の作業を実施していくかという点が課題である。

当社グループとしては、内部統制を基礎としながらも、さらに進んだ概念である「全社リスクマネジメント(Enterprise Risk Management)の考え方をいかに実践的に取り入れ、最終目標である企業価値の向上に結び付けていくかということも今後の課題と考えている。