

# 寄稿 商社における内部統制構築への取り組みと課題

(氏名五十音順)

## 三井物産におけるIT内部統制構築への取り組みと課題



栗田 敏夫 (あわた としお)  
三井物産株式会社  
執行役員・CIO 情報戦略企画部長

### 1. はじめに

企業では、「内部統制」という言葉が喧伝される以前から相応の管理体制が整備されていますが、当社におきましても、その時々<sup>けんぎょう</sup>の経営環境に応じた取り組みを行ってきております。その一つとして、成約、受渡、決済という3つの主要な機能を、3つの異なる組織（営業、運輸、<sup>けんせい</sup> 財経）に分掌し、相互牽制を効かせる体制が挙げられます。いわば国家の三権分立制度の企業版です。

当社は、2002年の不祥事を契機に経営の最重要課題として、「コンプライアンス意識の徹底」と「内部統制体制の整備」の2点を掲げてさまざまな施策を実施しておりますが、本稿では、それ以前から取り組んでいる全社改革プロジェクトである「業態変革プロジェクト」と米国企業改革法（米国SOX法）への対応を中心にご紹介します。

### 2. 業態変革プロジェクトの背景

当社は、1995年、自社開発の分権分散・結果管理・クライアントサーバー型基幹システムを

導入し、翌年には現場管理を前提とするパソコン1人1台体制へ移行するとともに、e-mailの導入を行いました。これにより、現場においては、個々の業務ニーズに合ったシステムやプロセスを独自に導入することが可能となり、業務効率やスピードが向上しました。

また、テレックス、ファックスが通信手段であった時代には、台数や通信コストの制約から、その利用には通信内容を含めて一つ一つ上長の承認を取る必要がありましたが、パソコン等の導入により通信の自由度、スピードやコストは飛躍的に向上しました。

さまざまな業界と取り引きをさせていただき、多種多様な取引形態を持つ当社にとっては、現場主体の管理体制は、お客様のニーズに柔軟かつ迅速にお応えするには適していましたが、経営という広い視点からは必ずしも良い面ばかりではなく、部店間の連携希薄化、業務プロセスの個別・属人化、個別システムの増加による全社データ取得の即時性の低下、二重作業や手作業による非効率、IT基盤維持・更新の非効率等<sup>けんぎょう</sup>の問題が生じました。すなわち、部分最適に傾き過ぎて、いわば「見えない化」が進捗したと言えます。これは、経営効率だけではなく統制力の低下を意味するものであると言えます。

そこで、2001年より、21世紀にも存在する価値のある会社とはいかにかあるべきか、それを支える業務プロセスとシステムはどうあるべきかという視点から検討を行い、親会社において業態変革プロジェクトに着手することになりました。

### 3. 業態変革プロジェクトの概要

業態変革プロジェクトは、部分最適から全体最適への変革をめざすもので、全体最適の思想

に基づく業務プロセスの可視化・標準化、適切な職務分離を含む新たなチェック&コントロールの仕組み作り、これらを支えるIT基盤の抜本的改革を主眼とし、システムとして統合・プロセス管理型のERP（Enterprise Resource Planning）パッケージを2004年11月に親会社に導入し、プロセスとシステムの連携による内部統制環境の整備を行いました。

同プロジェクトにおいては、最初の数ヵ月間で全社を挙げてすべての取引の業務プロセスをフローチャートに記述し、可視化を行いました。これに併せて現場の個別システムの洗い出しも行いました。この結果、当社には約8,000のビジネスモデルと約400の個別システムがあることが判明しました。

これらの分析結果に基づき、新しい業務プロセスとIT基盤の設計に着手しました。

#### 4. 業態変革プロジェクトの主要施策

##### (1) 業務プロセスの可視化・標準化

- ① 約8,000あるビジネスモデルを業務処理機能という観点で分析した結果、約400の部品に整理され、2004年11月に導入した標準プロセスは、この400の部品の組み合わせで設計しました。そして約8,000のビジネスモデルをこれらの部品で再整理し、可視化のために「業務処理マニュアル」というツールで管理する手法を導入しました。業務プロセスの可視化・標準化が進んだことは、リスクポイントの透明化による内部統制強化という面だけではなく、業務改革の面からも画期的なことだと考えています。改革ポイントが明らかになったからです。また上長が承認していないものは後続処理に流れない設計にする等、結果管理型からプロセス管理型に変えたことによって、業務処理のステータス確認が改善されました。
- ② 業務処理の専門組織であるShared Service Center（SSC）を導入しました。冒頭に申し上げた三権分立の仕組みも、時代の変遷とともに業務の効率化が優先され、営業部門がいわばA to Zの業務処理を行い、コーポレートと営業部門の間をつなぐ営業会計部等が第三

者としてチェックを行うという体制へと変わってきていました。これを成約処理は営業部門、受渡・決済処理はSSCという新しい職務分離体制に変更しました。SSCは決められたルールに基づいてのみ業務処理を行うため、内部統制強化に寄与しています。また、SSCへの業務集約化により、親会社での雇用形態の多様化にかかわらず、業務処理の伝承・品質維持も行いやすくなりました。

##### (2) ERP導入とIT基盤の整備

- ① ERPの導入によりデータの整合性・即時性、ログ管理等が改善しました。
- ② 個別システムについては、可能な限り基幹システムに移行し、残存個別システムについては、2007年秋までに基幹システムとほぼ同水準の統制要件を組み込むとともに、基幹システムとの連携強化を図る予定です。
- ③ 上記のほか、以下のような施策も進めています。
  - 基幹システムのサーバーをはじめとして関係会社も含め重要なものはデータセンターへの移設を進め、物理的セキュリティを強化するとともに、ログ採取等を容易にする集中監視体制を構築中です。
  - 基幹システムの保守運用にITIL（Information Technology Infrastructure Library）を導入し、文書化、ルール化された開発・変更管理プロセスに基づき対応しています。
  - パソコンやインストール可能なソフトウェア等も全社で標準化し、集中管理を行っています。
  - ID、パスワード、アクセス権限の徹底管理、人事異動データと連動した権限自動切替、モニタリング強化等にも取り組んでいます。

##### (3) 意識改革

内部統制の強化には、人的コントロールからシステムのコントロールへ、発見的コントロールから予防的コントロールに変えていくことが有効な手段です。しかし、重要なことは、適切に構築された業務プロセスとシステムをいかに

定められたルールどおりに「人」が運用するかという点です。したがって、本当の意味での内部統制の強化には、人の意識改革・向上が不可欠な要素であると考えています。

社会に多大なご迷惑をお掛けした2002年と2004年の不祥事の経験から、一人一人の意識の重要性を再認識し、「三井物産の志すもの」等の経営ビジョンを掲げ、グループ会社を含めて社内においては、社会的意義のある「良い仕事」をするということを最も大切な意識とし位置付け、その定着のためにさまざまな施策を実施しています。例えば、経営者がその思い等を社員に向けて発信し、また社員の声を聞き、情報と価値観を共有するという双方向コミュニケーションが重要だとの認識から「社長車座集會」をはじめとする、経営者と社員、社員と社員の間のさまざまな直接対話の場を設けています。

#### (4) 海外拠点対応

米欧亜の主要拠点には、BPR (Business Process Reengineering) の実験的取り組みも兼ねて、本社で構築したERPテンプレートを親会社に先立ち導入し、中国拠点には2年前に簡易版ERPテンプレートを導入しました。前者のERPテンプレートには、各地域の固有要件が付加されていますが、基本部分は共通で、簡易版ERPを含め保守・運用は本社に一元化しています。

これらの施策により保守・運用効率が向上するとともに、ERP導入店のデータ・モニタリングが容易になったことにより、連結内部統制の強化に役立っています。ただし、BPRの観点では多くの取り組み課題があり、上述のERPテンプレートの更新を契機にさらなるBPRを図る予定です。

### 5. 米国SOX法対応

#### (1) 404条適用初年度対応

当社は、米国NASDAQに上場しているため、米国SOX法302条に関わる内部統制の評価についてはすでに3期実施し、経営者が宣誓を行っています。また、2006年度は米国SOX法404条の適用初年度となっています。米国SOX法も日

本版SOX法もめざしているものは会社の適切な業務運営と、その結果としての財務報告の信頼性の担保です。財務報告は日々の業務処理の結果であることから、その信頼性を担保することは、業務処理を可視化・文書化し、それによって業務が正しく遂行されているということを外務監査人等が確認できる形にしておく、つまり業務処理のルール適合性と透明性を担保しておくということが必要となります。財務報告が行われるまでの業務プロセスを、不正やミスが生じないように適正にデザインし、「見える化」しておくということです。「暗黙の了解」の中で業務処理が行われることが多い日本企業では、この点が最も対応が難しい部分だと思えます。

親会社においては、2004年に導入した業務プロセスとシステム、主要海外拠点においては、ERPテンプレートに基づき対応をしました。2004年から適用初年度に向けて、多数の子会社を含めて相当の準備を進めてきましたが、外部監査に耐え得るかという視点で見ると、IT面でさまざまな課題が浮き彫りになりました。

親会社と主要海外拠点については、規程類、手順書や証跡等の整備、権限の整理等に苦労しましたが、システムはERPがベースであることから大きな問題はありませんでした。しかし、米国SOX法404条の監査・評価対象の国内外約100社の子会社については、システム、組織等が各社各様であり、外部監査に耐え得る水準とするのは並大抵の作業ではありませんでした。

推進体制としては、親会社に「404条委員会」という機関を組成し、その下で複数の関係部署が業務プロセスとシステムの評価・監査対応の推進を行っています。そのうち、システム対応については、情報戦略企画部に社員からなる「404条チーム」という専任組織と約30名の外部専門家からなる支援チームを組成し、営業部門、関係会社ごとにも担当者を置き、これらの社内外の関係者の連携の下に、CIOである筆者が陣頭指揮をとって個社ごとに地道に対応し、何とか外部監査に耐え得る水準にできたのではないかと考えています。さらに親会社内に独立部署を設け、内部監査も厳しく行っています。ここ

に至るまでには大変な手間と時間と費用を要しています。

2006年度は、人海戦術で対応していますが、このような対応は毎年行えるものではありません。特に、当社には上述の約100社以外にも、国内外に多数の関係会社が存在していますので、適切かつ効率的な連結内部統制を構築するには、体系的かつ標準的方法を確立しなければならないと考えています。

## (2) 2007年度以降の対応

多数の関係会社に対して一定水準のIT統制を継続的に効かせるには、システム等を可能な限り統合、標準化していくのが効果的です。さまざまな業態の関係会社のシステム等を統合・標準化すると、実務面では使い勝手の問題が生じると思いますが、連結ベースでの全体最適という観点からは、個社ごとの使い勝手の悪さを補って余りある効果が出ると考えています。

システムの統合・標準化の方法としては、3つのものを用意しています。1つ目は親会社と同一のシステムをASP（Application Service Provider）ベースで提供する方法、2つ目は親会社のプロセスおよびシステム上の統制要件を組み込んだ一般パッケージシステムを複数用意し、それを各社にASPベースで提供もしくは各社が独自に導入する方法、3つ目は上述の統制要件を関係会社に提示し、関係会社が独自に実装する方法です。1つ目の方法を中心として可能な限りシステム数は集約したいと考えていますが、関係会社の業態や規模に応じて、この中から適切な方法を選択することになります。

さらには、関係会社が当社の通信ネットワークに入れるように、複数のサービスメニューを用意しています。

また、会社設立時点で一定水準の統制を整備するという狙いから、会社設立にあたって必要となる要件（システム、ネットワーク、規程等）をあらかじめメニューとして用意しておき、いわばカフェテリア方式で、個社ごとに必要なものを選択できるように準備を進めています。

主要海外拠点のERPテンプレートは本社で管

理しているため、外部監査は国内で受けることができ、評価、監査の効率化に大いに貢献しました。これと同様に関係会社についてもプロセスとシステムを統合・標準化することは、内部統制の強化だけでなく、評価・監査効率の向上に寄与することになると考えています。

プロセスとシステムが統合・標準化されれば、職務分離も行いやすくなり、すべてではありませんが、関係会社にも本社のようなSSCを導入することが可能になると考えています。

併せて、情報資産の棚卸しとリスク評価、電子データを含む文書の重要性に応じた分類・管理や連結ベースでのID・権限管理も重要課題として取り組む予定です。

また、上述した2006年度の監査対応で得たノウハウを継承し、継続的なIT内部統制構築支援を行えるように、情報子会社内に専門組織を整備していく予定です。

## 6. おわりに

業態変革プロジェクトのめざすところは、連結グローバルでの「全体最適」です。今後は業態変革プロジェクトで構築した新しい方法論を、国内外のグループ会社へ展開することに注力していきます。

2007年度以降、主要海外拠点の現行ERPを新しいアーキテクチャーで、親会社で行った標準化、業務集約化（統制と効率向上）の方法論の展開を含めて更新する予定です。ここで得た成果は、将来的には親会社と国内外関係会社に展開することも視野に入れていきます。

このように技術革新と継続的な変革を国内外においてスパイラル的に推進することにより、連結グローバルベースで標準化された内部統制を構築、維持、強化するというのが、当社の取り組み方針です。

経営がグローバルに展開する中では、最先端のITを最大限有効に活用し、業務処理の信頼性の維持・向上を図ることが必要不可欠であり、ひいてはこれが内部統制の強化にもつながると考えています。

ITC