

住友商事グループのINTERNALコントロール・プロジェクト



中井戸 達也 (なかいど たつや)
住友商事株式会社 フィナンシャル業務部
INTERNALコントロールチーム長

住友商事グループは、「グローバル連結ベースでの業務品質の向上」を目的に掲げ、本年7月より「INTERNALコントロール・プロジェクト」をスタートさせた。

本稿では、このプロジェクト実施の背景、具体的な実施内容、プロジェクトがめざすもの等につき、簡単にご紹介させていただく。

1. プロジェクトの立ち上げ

住友商事では、昨年7月、本プロジェクトの実施内容を検討するための全社横断のプロジェクトチームとして「INTERNALコントロール委員会」を設置した。同委員会は、コーポレート部門を分掌する島崎副社長を委員長とし、コーポレート部門の各グループ長、関係部長をメンバーとしてスタートした。

委員会設置の背景には、米国で企業改革法が制定され、米国会計基準で財務報告を開示している当社としてこれにプロ・アクティブに対応していく必要があったこともあるが（注：当社は米国市場に株式上場はしていないので、企業改革法の適用は受けていない）、それ以上に「持続的成長」を果たすため、攻めの経営をしっかりと下支えするインフラとして、内部統制、

内部管理の継続的・網羅的な点検と不断の改善がどうしても必要と考えたのである。

2. 基本計画の策定

INTERNALコントロール委員会は、昨年9月に基本計画を策定し、①「財務報告の信頼性」に限定せず、「業務の有効性・効率性」「関連法規の遵守」を含むCOSOの内部統制の枠組みに則ったチェックリストを用いて各組織の自己評価を実施すること、②自己評価の対象となる「回答拠点」は当社のすべての部、支社・支店、内外現地法人、および内外の直接連結子会社とすること、③自己評価の結果は各事業部門内の管理組織である総括部が中心となってレビューすること、を決定した。

これは、いわゆるコントロール・セルフ・アセスメント（CSA）と呼ばれている手法であり、日々営業活動を実施している各現場自らがそれぞれの組織の内部統制状況を振り返り、自ら課題を発見し、自ら改善策を策定していく、というプロセスである。総括部を中心としたレビューは、完全な独立組織による保証ではなく、回答拠点とディスカッションしながらより良いセルフ・アセスメントを実施するためのコンサルティング的な位置付けである。

また、評価の範囲は上記のとおり連結ベースのオペレーションほぼすべてをカバーすることとした。この点は委員会でも議論の集中したポイントであったが、たとえ規模が小さな子会社であっても、ひとたび内部統制の欠陥による問題が発生すれば、それは住友商事グループ全体に深刻な影響を与えかねないことから、評価範囲はできるだけ限定しないこととした。

3. チェックリストと評価スキーム

インターナルコントロール委員会は、設置当初より実務検討部隊としてコーポレート部門の主要メンバーから構成されるプロジェクトチームをその傘下に有しており、上記基本計画を受けてこのプロジェクトチームがチェックリストの具体的内容を検討した。

数次にわたるパイロットテストを経て、チェックリストの項目を選定した。各回答拠点は、このチェックリストを用いて自らの組織の内部統制状況を確認し、改善すべき課題を洗い出し、必要なアクションプランを策定・実行していくわけだが、この過程で最も重要なのが、各組織内部でのディスカッションである。チェックリストへの回答に際しては、できているかどうかの評価結果だけではなく、その評価の根拠となる各組織における管理の実態を記述しなければならない。組織の管理運営全般にわたり各項目についてこの評価作業を行うのはかなり大変な作業である。しかしながら、真に実効のあるものにするために、この自己評価を特定の担当者に任せきりにせず、可能なかぎり組織内の関係者全員でディスカッションをしながら進めることをあえて全社的に要請している。仮に営業活動の業務分担や指揮命令系統が明確であっても、内部管理の責任の所在や構成員間での認識度合いがバラバラであっては、組織の目標達成はおぼつかないからである。

4. グローバル展開

冒頭に述べたとおり、本プロジェクトは「グローバル連結ベース」である。ご高承のとおり、総合商社は地理的に見ても業務分野的に見ても極めて広範な事業展開をしており、すべてをまとめて考えることには相当な困難を伴うのが通常であるが、本プロジェクトでは原則として全世界共通スキームでのCSAを実施することとし

た。国内については本年7月から一斉に、海外についても本年9月から米州、欧州を皮切りに、それぞれ評価作業がスタートしている。

本プロジェクトは、前述のとおり各現場に相当な負荷をかけることになるため、十分な説明を行い、納得して取り組んでもらうことが何よりも重要である。そのため、インターナルコントロールチームのメンバーが国内外各拠点で説明会を開催しており、全員が東京晴海の本社に顔をそろえることはほとんどない状況となっている。

5. インターナルコントロール ・プロジェクトがめざすもの

インターナルコントロール・プロジェクトは、詰まるところ住友商事グループの隅々にまで内部統制マインドを浸透させる活動である。組織は人間によって運営されている。もちろんシステム化されている業務もあるが、そのシステムを設計し、運営し、管理するのはやはり個々の人間である。本プロジェクトは、住友商事グループの構成員一人一人に内部統制に関する鋭敏なセンスを植え付けていくプロジェクトである。大変なエネルギーを要する壮大なプロジェクトであるが、各組織の業務品質の向上を通じて持続的成長を続けるとともに、すべてのステークホルダーから信頼される企業集団であり続けるためには、遠回りなようでこれが最も近道と考えている。

現在、日本版企業改革法の導入に関する議論が進んでいる。米国での実績を踏まえ多少の見直しが行われるようだが、外部監査人による監査に対応するためには、相応の準備が必要となるだろう。しかしながら、住友商事グループでは本プロジェクトを着実に実行していくことにより、日本版企業改革法がどんな内容になろうと十分対応できるものと考えている。

JF
TC