

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の現状—



野村 裕昭 (のむら ひろあき)
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チーム長

1. はじめに

実効性のある内部統制システムの整備が不可欠であるという経営トップの深い認識の下、本社のみならず、国内外の連結子会社も含めた丸紅グループを挙げてのプロジェクトとして、2004年4月、「内部統制システム整備プロジェクト」(MARubeni Internal COntrol System Project……頭文字をとって“MARICO Project”と呼ぶ)をスタートした。社長の下、内部統制システム推進担当役員が任命され、各営業部門ならびに関係コーポレートスタッフ部門(管理部門)のメンバーからなる、全社横断の「内部統制システム推進タスクフォース」が組織され、これがプロジェクトの母体となっている。さらに、ワーキングチームとしてリスクマネジメント部内に内部統制システム推進チームが設置された。当社はSEC登録企業ではないことから企業改革法に対応する必要はなく、あくまで自主的に取り組みを行っているわけであるが、本稿ではMARICO Projectにおいて、この1年半の間実際に行ってきたこと等を紹介したい。

2. MARICO Projectの目的と手法

MARICO Projectは、まず「財務報告の信頼性の確保」を目的とし、これが確保できた段階で業務の効率化などに範囲を広げ、中長期的には丸紅グループのERM(Enterprise Risk Management)に発展させていくという考え方

でスタートした。プロジェクト開始と同時に、アドバイザーを起用し、基本的には企業改革法に対応する手法のアドバイスを受けている。当社は、業務手続や現場で行われている統制活動(コントロール)などを文書化し(可視化されていないものは評価できない)、その文書について有効性評価を実施して、内部統制システムが整備され、また適切に運用されていることを確認していく。

企業改革法に完全に対応するためには、文書化、有効性の評価などを実施するプロジェクト対象組織全体のカバー率が非常に厳格になるが、当社では、逐次アドバイザーの意見を確認しつつ、経営トップが財務報告の信頼性について、心証を得ることができる合理的なカバー率でプロジェクトを進め、今後順次カバー率を上げていくことを予定している。

3. プロジェクトスケジュール

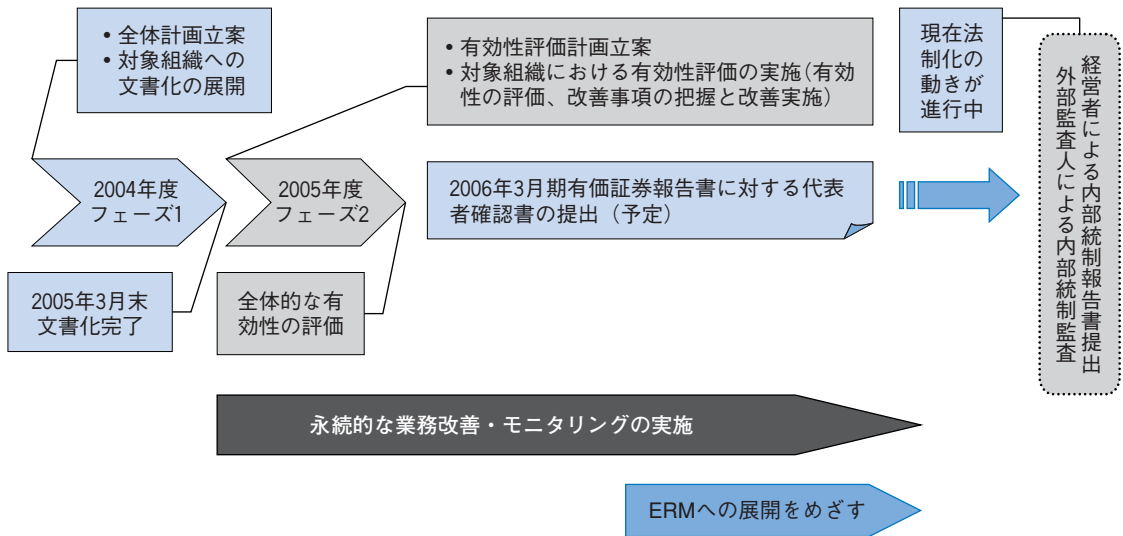
2004年度は、プロジェクトの全体計画、対象組織の選定を行い、対象組織において以下に説明(5.参照)する3つのレベルで文書化作業を実施してきた(図1参照)。

2005年度は文書化したものについて、①統制活動(コントロール)の設計が有効であるかどうかの評価、②実際のコントロールが適切に現場でなされているかどうかの評価(①②を合わせて「有効性評価」と呼ぶ)を実施している。各対象組織の評価を基に、最終的に連結ベースでの内部統制の有効性評価を行い、経営者へ報告し、これを踏まえて、2006年3月期決算において経営者が内閣府令に基づく確認書の提出を行う予定である。なお、いったん文書化作業を行ったものについては、毎年各組織にて見直しを行い、常に文書をメンテナンスしていくことにより、自己点検的に業務を現場で改善していくこととしている。

4. プロジェクト対象組織の選定

本社の組織は基本的にすべてプロジェクト対象とした。国内外の連結子会社については、連

図1 MARICO Projectスケジュール



結財務諸表上の金額的な重要性の観点から、上記の合理的なカバー率を達成するよう、対象会社を選定した。デリバティブ取引を行っている場合は、リスク管理の観点から金額の大きさにかかわらずプロジェクトの対象とした。その結果、本社および国内、海外の子会社の合計で200を超える組織が対象となっている。

5. 内部統制の分類と実際の文書化作業

本社、内外の連結子会社を含めすべて共通のフォーマットを使用して統一的に文書化を進めた。海外展開の場合、使用言語については一部不都合もあったが、最終的には日本語または英語とした。文書化にあたっては、公認会計士などの専門家は原則起用せず、各現場で自主的に文書化を実施し、2005年3月末までに必要な文書化はほぼ完了した。

内部統制の3つの分類と大まかな文書化の内容は以下のとおりである。

- 会社レベルの内部統制：全社に共通する内部統制の基盤に係るもので、代表者への質問と規程の整備状況等を文書化した。
- プロセスレベルの内部統制：財務報告に影響を及ぼす丸紅グループの標準的な業務手続を標準プロセスに分類し、各対象組織で必要なプロセスを文書化した。業態の違う連結子会社などの場合、ぴったりと当てはまらないケースもあるが、例外を作らず標準プロセスに

落とし込んで文書化した。作成した文書の概略は以下のとおりである。

- ①プロセスの説明：業務手続の流れを文書に落とし込んだもの
- ②フローチャート：①を分かりやすい図にしたもの
- ③リスクコントロール一覧表：財務報告上のリスクとコントロールの関係を示したもの
- ④ウォークスルー文書：実際の取引が上記文書に書かれているとおりに実施されていることを確認するもの
- ⑤職務分離表：職務の分離が適切になされているかどうかを確認するもの

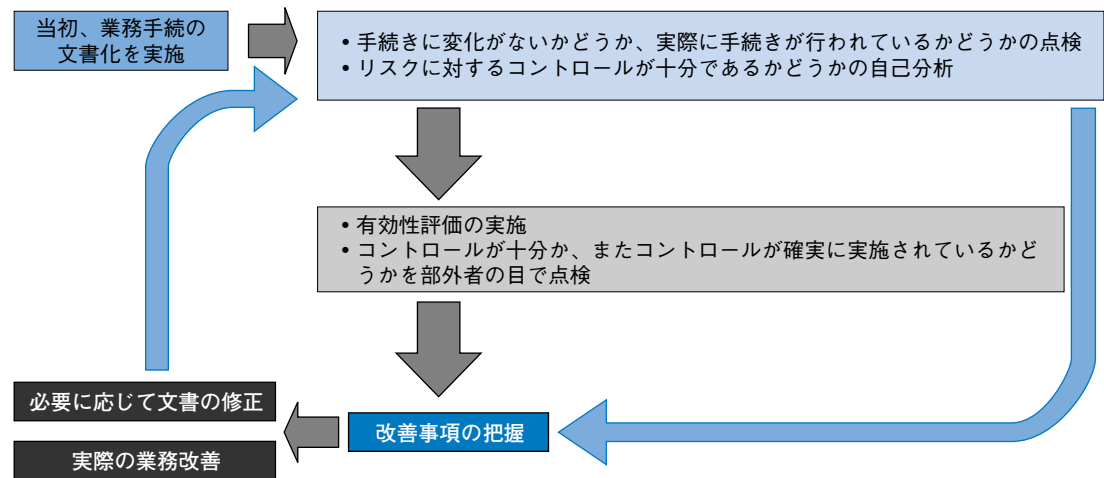
- IT全般統制：上記のプロセスレベルでのコントロールに関係のあるITシステムが適切に維持・管理されているかどうかを確認することを目的に文書を作成した。

6. 有効性評価

(1) 設計の有効性評価

2004年度は「文書を作成する」ことを重点に進めた。2年目に入り、2004年度に完成した文書を基に、プロセスレベルについては、丸紅グループの標準的なコントロールを示した「標準コントロールモデル」を作成した。またIT全般統制については、「設計の有効性ガイドライン」を作成し、これらを基に内部統制の「設計の有効性」について、順次評価を実施しており、

図2 現場でのサイクル……永続的な改善運動



問題があれば指摘を行い、各現場で、手続きの改善・文書の修正を行っている。

(2) 運用の有効性評価

内部統制の設計の有効性が確認できた組織については、コントロールが設計どおり実施されているかどうかを、現場に出向いて確認する、いわゆる内部統制の「運用の有効性評価」を実施している。業務プロセス、IT全般統制については、一定の基準に基づいて運用状況の評価を行うほか、会社レベルについてもインタビューや、規程の現物確認などを実施し、評価を行っている。

7. 今後の課題

最後に、1年半のMARICO Projectの中で得られた教訓、今後の課題等を列挙したい。

- 文書化作業は、いわば公認会計士・システム監査の専門家の仕事を、各営業現場などで実施することに近く、内容的にはかなり難しい。さらに文書の数はかなりのボリュームになり、英語での対応も含めて、プロジェクトの世界展開は相当の「力」が必要となる。
- MARICO Projectの場合、与えられた時間との兼ね合いもあり、「走りながら考える」という進め方を採った。内部統制システムの整備を行う場合、文書化ができないと前に進めないという一面があり、やや強引に進めたものの、結果は正解であったと考えている。ただし、計画段階でもう少し時間をかける方法

もあると考える。

- 特に商社と異なる業態の連結子会社への展開が難しい。また、海外でもアジア地域は米国的な手法を浸透させにくい面がある。
- IT全般統制に関して、すべての組織について企業改革法に適応できる水準に一気に持っていくことはなかなか厳しいと認識しており、ステップ・バイ・ステップでのレベルアップを図らざるを得ない。一方、検討中の日本版企業改革法において、IT全般統制に関してどの程度のレベルが要求されるかに注目している。
- こうしたプロジェクトは形式だけ整っても、駄目であり、実際に効果を挙げるためには、グループ全体の役員・従業員に内部統制の重要性を認識してもらうことがまず必要になる。そのためのグループ全体での教育、啓蒙活動が非常に重要である。
- 今後プロジェクトを効率的に継続していくため、手法をさらにブラッシュアップすることが必要である。また文書化、有効性評価に適したシステムツールの導入も検討課題である。
- 全世界での膨大な文書化作業により、丸紅グループで実際に行われている業務内容に関するデータベースができたといえる。今後これをうまく利用し、業務の効率化、事業戦略といったグループ全体のERMへつなげていきたい。