

帝人グループにおける内部統制システムの整備



政木 進久 (まさき のぶひさ)
帝人株式会社 業務監査室長

1. 会社概要

帝人グループは、2003年4月から帝人(株)を持株会社とする持株会社制に移行した。2005年度の連結売上高は9,400億円、連結経常利益は630億円の見通しであり、連結売上高に占める海外比率は約40%である。

帝人グループは、「新事業開発」「衣料繊維」「産業繊維」「流通・製品」「フィルム」「樹脂」「医薬医療」「IT」の8つの事業グループとその他個別事業・会社からなり、グループ会社数は159社（国内91社、海外68社）、従業員数約20,000名のグループで、グローバルに事業展開

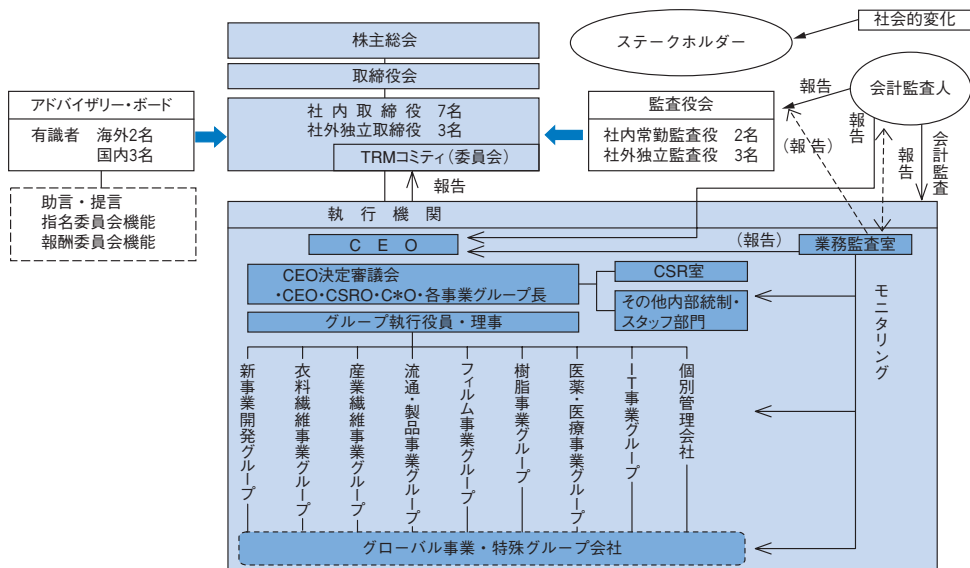
を行っている。

2. 帝人グループのガバナンス体制

帝人グループは近年の経営環境の大きな変化（①株主の変化—持合解消と機関投資家増加、外国人株主・個人株主の増加、②世界経済のグローバル化とルールの共通化、③事業のグローバル化、④リスクの飛躍的増大—事業運営上のリスク、コンプライアンス、⑤CSR）に伴い、積極的且つ先進的にコーポレートガバナンス体制の改革、強化を進めてきた。

経営におけるコーポレートガバナンスの基本は、①透明性、②公正性、③独立性、④迅速性であり、1999年に基本形態が構築されたガバナンス改革の主たる項目は、①アドバイザー・ボードの設置、②取締役会改革（取締役数削減と社外取締役）、③執行役員制度の導入、④監査役機能の強化（社外独立監査役過半数）、⑤取締役会の中にTRM（統合リスク管理）委員会（委員会）設置、⑥コーポレートガバナンスガイドの制定、⑦持株会社制の導入、である。また、現状の体制は図1のとおりである。

図1 コーポレートガバナンス組織



3. 帝人グループの内部統制システム

帝人グループは継続的に、内部統制システムの構築を進めてきたが、上記ガバナンス体制のもと、更なる整備を進めた。主たる概要は次のとおりである（図2参照）。

(1) 環境整備

- リスク・マネジメントと企業倫理活動：倫理委員会（1998年設置）とリスク・マネジメント委員会（2001年設置）を統合し、2003年度にコンプライアンス・リスクマネジメント委員会を設置、その後2005年にESH（Environment, Safety & Health）委員会を統合し、発展的にCSR委員会とした。

- 規程、マニュアル整備：リスク・マネジメント規程の改訂、倫理規程の整備やその他諸規程を改訂、整備し、①事業推進責任体制の明確化、②外部ホットラインの設置、③相談・通報内容の情報開示、④通報者保護等を進めてきた。

(2) TRM委員会

帝人グループのリスク管理体制の中心となるTRM（Total Risk Management）委員会の取り組み概要は、企業が晒されている全てのリスク（不確実性）を統合的に把握・管理し、経営に活かすための組織的・体系的アプローチであり、キーワードは、①網羅的、②統一（統合）的、③全体的の3つである（図3参照）。

リスク・マネジメントの目的は、経営目標の達成を妨げる恐れのある不確実な事象、行為など（リスク）を管理することであり、コーポレートガバナンスの土台を支えるものである。

TRM委員会は、業務運営リスク（OR：Operational Risk）と経営戦略リスク（SR：Strategic Risk）を統合的に管理する目的で取締役会の中に置かれ、CEOを議長にCSRO（Chief Social Responsibility Officer）ほか数名の取締役で構成される。

(3) 内部統制システムの概要

—全社的内部統制（Company Level Controls）を中心に

TRM委員会をはじめ、取締役、経営執行者などは、適切にリスク管理を行う一方、内部統制システムの3つの目的（①業務の有効性と効率性、②財務報告の信頼性、③関連法規の遵守）を達成するため、5つの構成要素（①統制環境、②リスク評価、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング）の観点からグループとして継続的に整備・構築してきた。

• 統制環境

①グループ「企業理念」「行動規範」「企業行動基準」「行動細則」の制定、②グループ「責任・権限規程」「設備投資規程」「PL・品質規程」「リスク・マネジメント規程」「倫理規程」「個人情報保護規程」など根幹となる規程に加え、各機能が管轄する個別規程の継続的な整備・見直しの実施、③グループ内のコミュニケーションを促進するため、グループ役員・社員が、原則実名でCEOほかチーフオフィサーズ、各事業グループ長へイントラへの投書を通じ、意見・感想を直接発言できる制度を設けており、投書を受けたCEOをはじめとする各責任者は、必ずその回答をイントラに掲載する制度

図2 ガバナンスにおけるリスクマネジメントの位置づけ

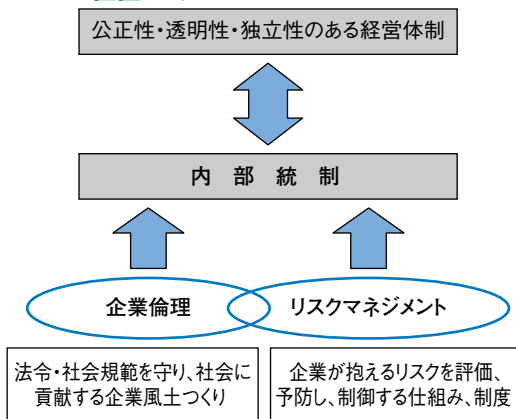
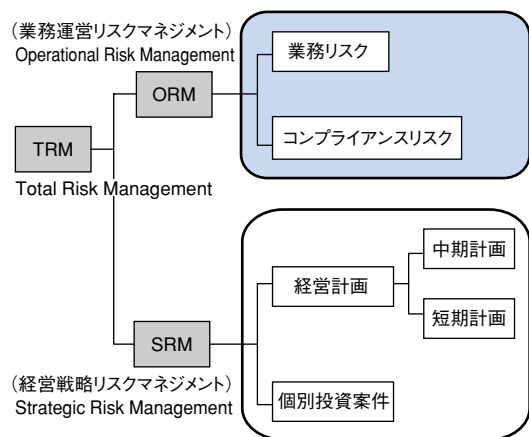


図3 TRM概念図



と、グループ内相談・通報制度として、匿名でも受け付け、通報者保護を徹底した「企業倫理意見箱」「コンプライアンス・ホットライン」「セクハラ・ホットライン」を構築。

・リスク評価

①CSO (Chief Strategic Officer) による戦略リスク管理(関連先の合議、専門意見の集約を含む)、②CSRO室による業務リスク管理(業務リスク、CSR、ESHなど)、③法務室による法務リスク管理、遵守の指導、④CIO (Chief Information Officer) による情報リスク管理

・統制活動

①各組織における、ミッション、職務分掌等の作成義務付け、②決定案件や短・中期計画と実績対比(分析)、経営成績のレビュー等を通じた意思決定プロセスの検証、③人事考課における上下意思疎通を図る評価システム等の確立。

・情報と伝達

①取締役会、CEO決定審議会における事業グループ等の定期的業務執行報告、決定事項と関連する指示事項の徹底通達、②CEO、チーフオフィサーズによる各事業グループへの方針徹底、③イントラネットによる経営メッセージ、必要研修、Eラーニング等の周知徹底、④マネジメント・ウェブ、その他ITツールを通じた各層の月次報告、定期報告の実施。

・モニタリング

①日常的モニタリング活動として、各階層によるモニタリング活動に加え、CSA (Control Self Assessment) による自己点検制度を整備してきた。CSAリストはイントラに掲載され、各組織、階層が自発的に実施できる仕組みとなっている。同リストは「経営」「倫理」等の根幹に関わるテーマから「販売」「在庫」「購買」等個別のテーマに至る約20テーマ・約600項目からなり、そのテーマ、項目毎にリスク評価を含めた総合的な自己点検、評価ができるものである。

②一方、持株会社制における内部監査組織(業務監査室)は、持株会社帝人に設置し、帝人グループCEO直轄の独立的第三者組織としてモニタリング活動を行っている。その範囲は、グループ・グローバルの全ての組織となっており、業務監査室を通じグループ横断的に異業種、異文化に亘る事業・会社を統制、牽制するとともに広く情報収集活動も行っている(海外にも業務監査

室員を配置)。

特に、リスクマネジメント、コンプライアンス、ESH、情報セキュリティ等は、専門スタッフ部署による専門的レビュー(2次モニタリング)と業務監査室(3次モニタリング)によるダブモニタリング体制としている。

4. 監査役、会計監査人(外部監査人)との連携

内部統制の強化、充実を図るため、業務監査室と監査役、会計監査人と、定期的な情報交換を行っている。また、会計に関わる統制、牽制機能強化を目的に、会計監査の計画、契約等の窓口は、業務監査室としており、監査対象となる経理部署は会計監査人の窓口としていない。

5. 商法改正、日本版企業改革法に向けての対応

これまで述べたように、帝人グループは、近年の会長、CEOをはじめとする取締役、監査役、経営陣のコーポレートガバナンス、内部統制への高い意識により、ほぼCOSOに沿った内部統制の仕組みをマクロの視点で確立してきた。一方、内部統制の各階層、各会社への浸透には、個別委員会、部会の設定や、Eラーニングを含む教育システムの構築など、関係部署の多くの時間と労力を要してきたことも事実である。

今後、こうした仕組みを商法改正に沿って、体系化、補完するとともに日本版企業改革法的確に対処していかなければならない。

商法改正、日本版企業改革法への対応に当たっては、全社的統制の棚卸、整備、補完に加え、多くの日本企業がそうであるように、個別的な業務マニュアルを取捨選択、補完し、リスク視点を統合した業務プロセスレベルの内部統制システム(IT統制含む)を構築していくことが課題となる。また、M&Aによるグループ会社、海外のグループ会社、一部帝人の統制が十分に行き届いていなかったグループ会社等、今後もコーポレートガバナンス、内部統制を浸透、徹底させなければならない会社も残されている。現時点では、商法改正や日本版企業改革法について不明な点もあるが、業務監査室は、こうした問題も含め、帝人グループに相応しい、高い目標と志をもって対応を進めている。 