

# グローバル企業の内部統制プロジェクトを成功に導くアプローチ

業種：流通業（商社）

## アブストラクト

近年、多くの国で会計・監査制度、コンプライアンス、リスクマネジメントにかかわる法制化が進んでいる。本稿では、内部統制に取り組むことの本質的な意義、グローバルプロジェクト特有の課題を整理した上で、米国SOX法の対応を推進された三井物産株式会社様の事例を通じ、グローバルな内部統制プロジェクトにおける成功要因とは何かを明らかにする。また、2005年度からプロジェクトを支援した富士通グループにおいて、このプロジェクトの成功に寄与するために、内部統制という専門性の高い分野のコンサルティングを、どのようなアプローチでグローバル展開したのかを述べた上で、この実績から生まれ体系化された内部統制ナレッジや、富士通グループ海外拠点（米、欧、豪）との連携のあり方についても論じる。本事例による示唆は、今後J-SOX法対応を推進する企業にとって重要な意味合いを持つと思われる。



根本高広（ねもと たかひろ）  
（株）富士通総研 内部統制事業部  
所属  
現在、内部統制コンサルティング、  
リスクマネジメントコンサルティング  
業務に従事。



Bonnie Miller  
Fujitsu Consulting Inc.  
Value Management Practice 所属  
現在、SOX 法対応コンサルティング、  
プロジェクトマネジメント支  
援業務に従事。

## まえがき

近年、粉飾決算などの企業不祥事が頻発することと相伴って、多くの国で内部統制強化にかかわる法制化が進んでいる。米国では2002年にSOX法(Sarbanes-Oxley Act)が施行され、日本でも2008年度から金融商品取引法(いわゆるJ-SOX法)において、内部統制報告制度が適用となる。米国SOX法対応企業の取組み事例は、現在J-SOX法対応を推進している企業よりも数年先行していることを意味しており、その経験は今後対応を進める企業にとって価値があるものと考えられる。

本稿では、米国SOX法の対応を推進された三井物産株式会社様(以下、三井物産)の事例を通じ、グローバルな内部統制プロジェクトにおける成功要因、プロジェクトを支援した富士通グループのアプローチ、およびその効果について論じる。

## 内部統制の本質とは何か

米国SOX法および金融商品取引法(J-SOX法)の基本的要求事項は、「経営者の責任において財務報告にかかわる内部統制の体制や手続きの整備・維持、および事業年度末における内部統制の有効性に関する経営者の評価および会計監査人の証明(Attestation)」である。具体的には、COSO(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:トレッドウェイ委員会組織委員会)の内部統制フレームワークに準拠しつつ、全社統制・業務プロセス統制・IT全般統制について、リスクコントロールマトリクス(内部統制評価文書)、業務記述書、業務フローなどを作成することである。また内部統制構築プロセスでは、社内規程の整備、職務分掌の実現、IT統制の強化のためのシステム改修などの施策が実施される。

これら一連の作業は監査対応として必要不可欠であるが、一方で監査をパスすることのみを目的とした取組みとなると、経営層・現場ともコストと労力ばかりかかるといったマイナス面のみに意識が集中し、必要な統制を整備するというプラス要素の恩恵を享受しにくくなる。むしろ、内部統制の法令対応を契機に、内部統制を生かして企業の成長を考えることこそもっとも重要なことである。

内部統制の法律規律による拘束は受けるが、その規律を超えたところには経営の自由があり、その領域で経営品質を高める競争が行われるのである<sup>(1)</sup>。これまで富士通総研(FRI)が支援してきた内部統制プロジェクトの経験から、以下を内部統制の本質と捉えており、また期待効果として想定できると考えている。

(1)「現場の見える化」による業務の透明性・品質の確保、継続的改善

内部統制プロジェクトで作成する業務フロー、社内規程、作業マニュアルなどの文書化により、これまで暗黙知的に作業者だけが理解していた業務が可視化されることで、上長や監査部門によるモニタリングが容易になる、作業の平準化が図れる、新人教育がスムーズになるといった業務の効率化に寄与する。

(2) リスク認識をベースとしたグループガバナンスの強化

内部統制評価文書に明示されるリスクやリスクアセスメント実施結果の共通認識のもと、本社から現地法人や連結子会社まで、また経営層から現場まで、グループとしての一体感が醸成され、整合性の取れた事業活動が可能となる。

(3) 組織内コミュニケーションの促進

内部統制構築プロセスにおいて、経営層の現場理解が必要となり、必然的に関係者間の会話が促進される。それにより現場の士気高揚、経営参画意識の醸成、業務上の課題認識が共有され、迅速な対応が可能となる。IT部門においては、ユーザー部門との認識ギャップの解消が進み、経営とITの統合が高まる可能性がある。

## 三井物産 IT 内部統制プロジェクトの概要

三井物産は米国NASDAQに上場しており、連結対象子会社まで含めた米国SOX法対応の必要性から、2004年度からプロジェクトを推進し、2006年度末には本番監査の初年度の対応を完了している。富士通グループはプロジェクト初期から、IT統制支援チームのメンバとして、国内関係会社7社、海外17社(年度により増減あり)に対して、IT統制評価文書作成(図-1)、統制不備改善、監査対応といった一連のプロセスを指導する役割として参画している。FRIが全体を統括し、沖縄富士通シス

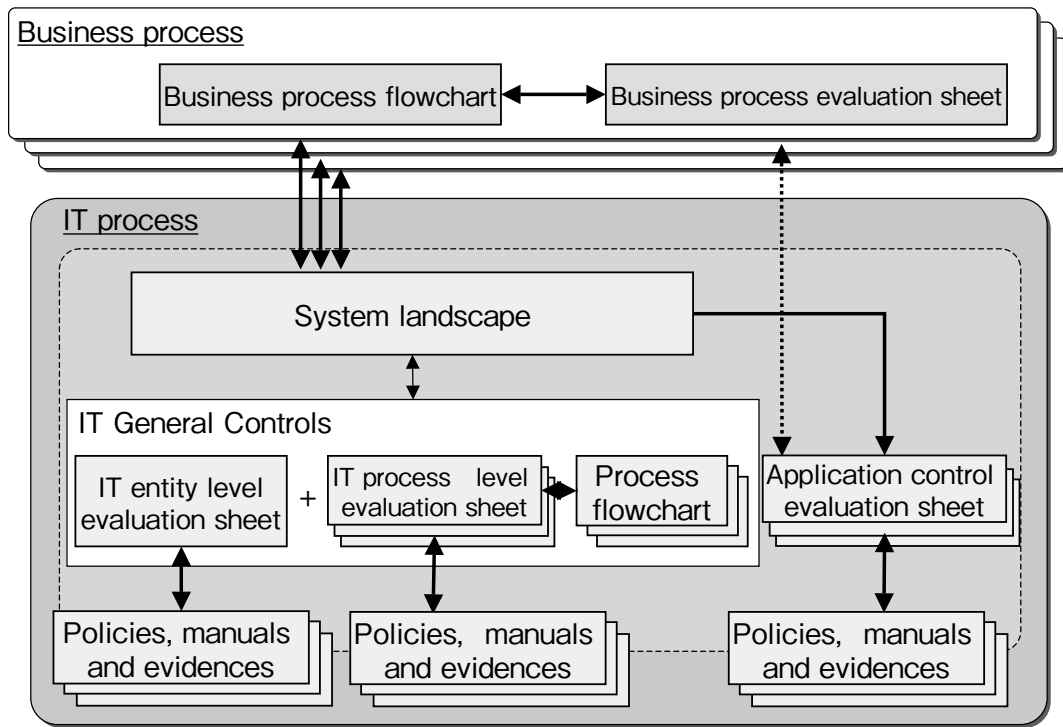


図-1 IT統制評価文書化関連図

テムエンジニアリング、富士通コンサルティング（米）、富士通サービス（英）、富士通オーストラリア（豪）との連携により、適時適材適所で要員を増減しつつ、以下のフェーズで支援を行ってきた。

- (1) 準備フェーズ（2005年4月～2006年3月）
  - ・ Dry Run（監査の予行演習）を実施すべきSOX法対象部門への内部統制評価文書の作成支援
  - ・ 監査的観点で統制整備状況を評価の上、不備となり得る事項の改善指導
- (2) SOX本番初年度（2006年4月～2007年3月）
  - ・ 内部監査、外部監査に先立ち、対象部門におけるセルフアセスメントの実行支援と検出された不備可能性事項の改善指導
  - ・ 監査での指摘事項に基づく改善指導
- (3) SOX本番2年目（2007年4月～2008年3月）
  - ・ 対象部門の自立的な監査対応サイクルを促すことを意識した内部統制強化にかかわる指導
  - ・ 運用状況に重点を置いた、監査での指摘事項に基づく改善指導

### グローバル内部統制プロジェクトの難しさ

グローバル企業における内部統制対応のプロセスにおいては、まさに本社を頂点とするグローバ

ルレベルのガバナンスが問われる問題であることを意識せざるを得なくなる。通常、文化的背景の異なる地域・国でオペレーションしていることが多い海外子会社を一つの方針・基準で統制しようとする活動は極めて困難なテーマとなる。

本来、内部統制構築に向けた作業は国内・海外拠点とも同じであるが、これまでのプロジェクト経験から、グローバル特有の課題認識とアプローチが必要と言える。

すなわち、異文化環境におけるコミュニケーションやマネジメントスタイルへの対応の難しさである。本社が決定したプロジェクト方針や対応手順を、その背景、意味合いも含め適切なコミュニケーションルートで効果的・効率的に共有することは想定以上の労力を要する。プロジェクト説明会で実施マニュアルの配布や口頭での説明を実施するに当たって、内容の単純な翻訳で理解を得られることは難しく、先方の事情を理解した上でのコミュニケーションと、なぜそのような方法を取るのかという背景を含めた説明が必要となる。例えば、グループとして定義したあるべき統制のレベル感といったハイコンテキストな情報を、どのような方法・ツールを用いることで間違いなく伝達する

のかといった課題に頻繁に直面することとなる。

また、マネジメントスタイルの相違に起因する課題として、例えば日本であれば、トップダウンの指示で多少の無理を強いて期限までに担当者に作業をさせることも可能なケースが多いと思われるが、海外の場合、人事上の職務記述書（**Job description**）で定義された範囲以外の作業を優先度高く遂行させることは困難なことが多い。

上記課題への富士通グループの対応として、メンバー間で議論、試行錯誤を繰り返しながら補足説明資料の提供や随時、先方の理解度を確認しながらプロジェクトを進めることで認識違いを少なくすることで解決してきた。

### 課題と解決へのアプローチ

米国に上場する日本企業がSOX法プロジェクトを完了させるには、多大なリソースを必要とする上、実施期限を遵守する必要性から、高度なマネジメントのもとでプロジェクトを推進しなければならない。本社各部門のみならず、評価対象となった国内・海外子会社も含めて推進していく必要があり、SOX法に関する知識・ノウハウの啓や対応経験者の調達、コスト、時間など多方面でのマネジメントが必要となる。全社的な取組みとして、特別組織またはタスクフォースを形成した上で、外部リソースとしてコンサルティング会社やITベンダの活用なしにはプロジェクトの遂行は困難である。そして何よりも、プロジェクト関係者だけでなく経営者およびすべての従業員の意識改革を必要とする。また、一時的な法対応で完了とするのではなく、本質的なリスクマネジメントへの取組みの第一歩という観点から中長期的な視点に立った、企業グループ全体の内部統制の強化・高度化を目指すことが肝要である。

本プロジェクトを推進するに当たっての三井物産の課題は以下3点に集約された。

- (1) グローバルで適用可能なSOX対応ナレッジの体系化
- (2) グローバルでプロジェクトを推進するための全体管理および現地支援のための人材確保
- (3) 海外子会社主管部門および子会社におけるキーマン育成

本プロジェクトを成功に導いた最重要ポイント

(上記課題へのアプローチ)は以下と考える。

- (1) 効率的なSOX対応を支援する体系化されたツールを提供したこと

プロジェクトを推進するにあたり、文書化から不備改善、監査対応といった各フェーズで必要とされるノウハウがあり、それらを適時かつ質の高い資料として提供できるかどうかプロジェクトの効率性に大きな影響を及ぼす。富士通とプロジェクトメンバーは共同で、活用シーンや利用者を定義した上で、最適なツール・ワークシート・雛形・ノウハウ集を提供してきた。利用者は大きく、①各部門や子会社のSOX対応推進者、②支援する立場である我々コンサルタントの2つに区分される。推進者向けには、監査人から要求される可能性が高いが通常の小規模企業では作成できていないと思われるリスク評価や業務継続計画のワークシートや、達成すべき統制のレベル（＝監査人から不備とされない想定されるレベル）を網羅した「統制チェックリスト」などを提供することで、初めてSOX対応を推進する部門・子会社も円滑に作業を進めることができたと考える。一方、支援側であるコンサルタント向けにも、実施すべきタスクとその意味合いも含めた「作業ガイドライン」や「チェックリスト」を作成（英語版を含む）、共有することにより、グローバルレベルで均質な作業が実現できた。資料作成にあたって留意すべき点は、資料を説明した上で利用してもらうことが前提であるが、特に海外においてはその機会がないことも想定され、繰り返しの事前レビューによる質の向上と、必要に応じて数社でパイロット的に活用してフィードバックを反映した上でリリースすることが重要である。

また、各拠点を支援する過程において、内部統制構築で共通的に課題となっているテーマも見えてきた。これらの課題を横串で検討し、有効と思われるツールを作成、展開した。年度末には、監査での指摘内容を統合的にデータベース化し、不備指摘の要因や傾向を分析し、次年度での方針策定に参考となる情報を提供している。

- (2) 東京側での全体コントロールと富士通グループ海外拠点の人材を最大活用したこと

準備フェーズの内部統制評価文書作成においては、地域別の役割分担として、米州担当を富士通

コンサルティング、欧州担当を富士通サービス、アジア・豪州担当を富士通オーストラリアとした(図-2)。それぞれプロジェクトマネージャをアサインし、その配下に数名のコンサルタントで構成するチームを結成した。

また、本プロジェクトにおける三井物産の方針・アプローチを適確に伝達する必要があった。このような環境下、リスクを事前に十分評価し、確実性の高いプロジェクト計画を策定することは困難であった。スコープの変更、作業進捗の遅延、文書品質のばらつきといったリスクの発生をコントロールするため、プロジェクト事務局と日々課題を共有する東京側で一般的にマネジメントすることとし、海外拠点のメンバとは綿密に作業レベル感を共有し、最小限達成すべきレベルを理解させ実行させることに注力した。

このようなグローバル内部統制プロジェクトで成果をあげることができた要因は、富士通チームメンバが、あいまいさへの寛容性、異文化感覚、独立心のもとでの活動、あらゆる手段でのコミュニケーションスキルといった資質を有していたことであると考えられる。

(3) 自立化に向けた主管部門および子会社のキーマンを育成したこと

内部統制とは、文字どおり企業の内的な統制を

構築することであり、プロジェクト完了後はプロセスへの転換、すなわち自立的にPDCAサイクルを回して継続的に統制を向上させリスクを軽減していく必要がある。そのような観点から、海外子会社の内部統制対応をモニタリングする主管部門から現地子会社のSOX対応責任者・担当者まで、今後キーマンとなるべき方々への意識付けや必要なナレッジを伝授することで、自立化への礎はできたと考える。

### プロジェクトによる効果

内部統制プロジェクトの一義的な効果である社内規程やマニュアルの整備による業務の可視化だけでなく、監査指摘への対応を通して、システムセキュリティの強化や外部ベンダに対するより適切なマネジメントといった効果も顕著になっている。

三井物産本社の方針に基づき、グループにおけるプロジェクトの重要性、意味合いを各SOX担当者が理解するよう啓蒙してきた結果、SOX本番2年目には取組み意識には大きな変化が見られた。とくに各部門のマネージャやプロセスオーナーがリスク意識と責任感を持って、自立的に監査対応を推進する動きが見られるようになった。またリスクマネジメントの観点での定期的なミーティングが増加し、経営層と現場部門のコミュニケーション

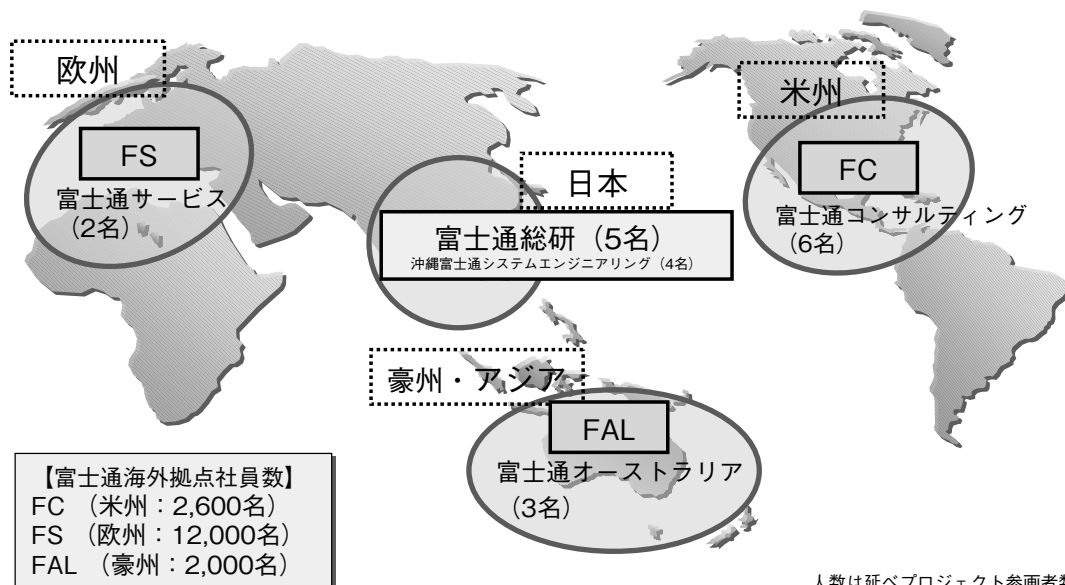


図-2 富士通グローバルチーム体制

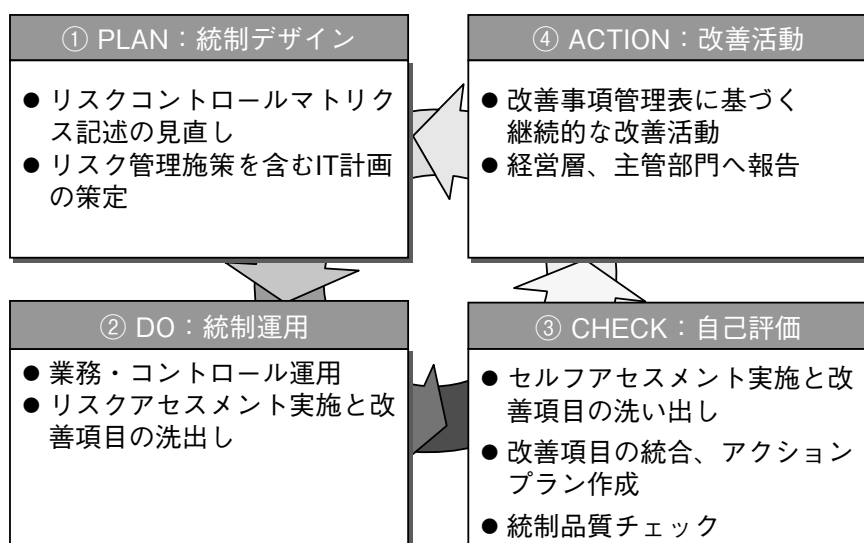


図-3 内部統制サステナビリティ

ン環境が醸成され、ITにかかわる案件も経営層のコミットメントのもと適切に対応されるケースが多くなったと感じている。ただし、上記効果はすべての拠点で実現されているわけではなく、まだ自立性、対応レベルにもばらつきが見られるため、今後より一層の内部統制PDCAサイクルの浸透(図-3)、定着化と次のステップへの進展が望まれる。

## む す び

本稿で述べたとおり、富士通グループの強みとして、グローバルレベルで豊富な人材を有することで複雑かつ高度なプロジェクト要件に迅速に対応できること、また実際に展開したグローバルプロジェクトの経験・実績があることが挙げられる。さらに、FRIがこれまで支援してきた100社を超え

る内部統制プロジェクトをベースとしたメソドロジー、テンプレート、プロジェクトマネジメント経験により、あらゆる規模、業種業態のお客様の要望に対応可能となっている。今後とも、単なる法令遵守という枠組みを越えた経営基盤強化、企業成長のための真の全社リスクマネジメント実現への道筋ととらえた内部統制の構築を支援していきたい。

## 参考文献

- (1) 鳥飼重和：豊潤なる企業 内部統制の真実。清文社、第2版、2007年。
- (注) この論文は雑誌FUJITSU2008年5月号掲載論文に加筆・修正しています。