

日立グループにおける内部統制整備 評価体制の構築と日本企業への展開

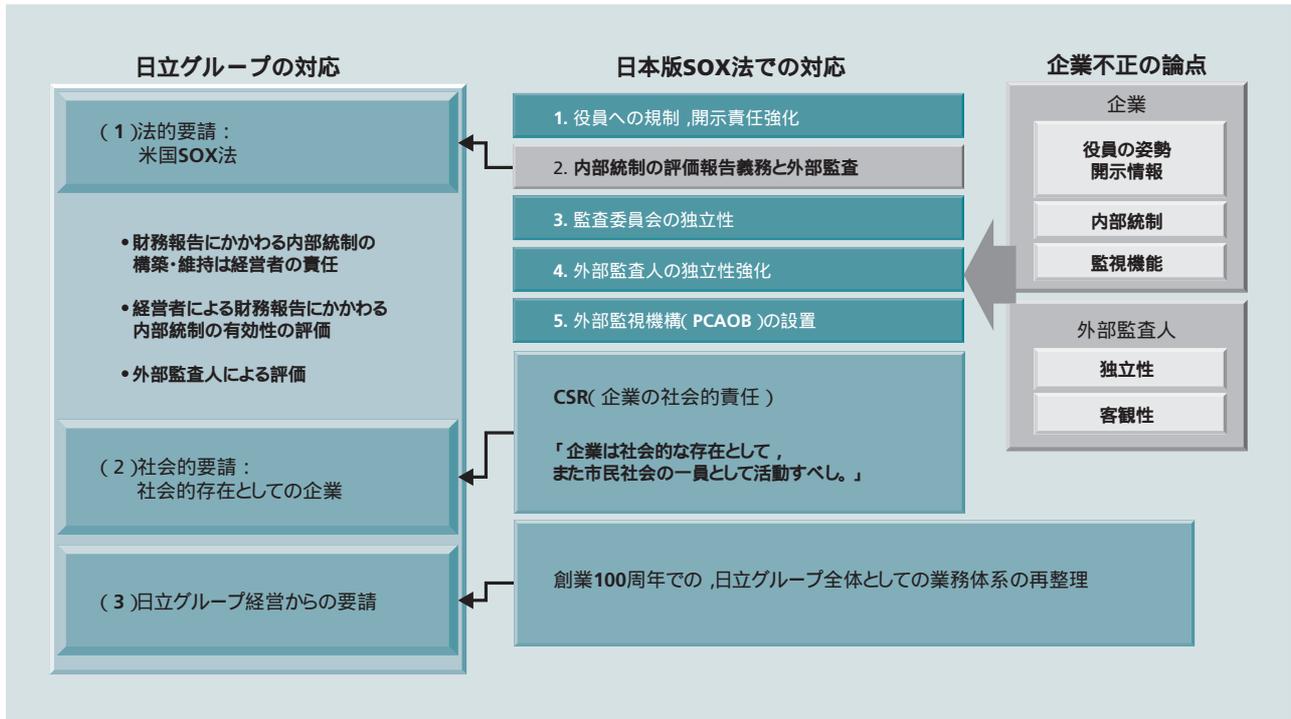
Reconstruction of Internal Control in Hitachi

菅野 秀岳 Hidetake Sugano

河辺 亮二 Ryouji Kawabe

逸見 徹 Tohru Hemmi

江原 寛昭 Hiroaki Ehara



注:略語説明 SOX法(Sarbanes-Oxley Act), CSR(Corporate Social Responsibility), PCAOB(Public Company Accounting Oversight Board:公開会社会計監視委員会)

図1 日立グループにおける内部統制整備の目的

日立グループの内部統制整備プロジェクトは、法的な要請ばかりではなく、社会的な要請や創業100周年に向けたグループ経営からの要請もあり、多目的で推進した。

日立グループは、2004年度から、グループをあげて、米国SOX法への対応に着手している。手探りの中で始まった内部統制整備は、試行錯誤の連続であり、決して平坦な道のりではなかった。この経験から強調されるのは、経営トップみずからが、内部統制整備の意義を十分に議論し、目標と方針を明確にすることが重要であること、そして、経営効率の向上や戦略の共有、リスク耐性の強化、情報開示への活用など、経営基盤の強化を行うとともに、「PDCA&Mサイクル」による継続的な取り組みの中で、内部統制を定着化していく必要があるということである。内部統制は、「経営インフラ」であり、整備活動は、「次世代への強固な経営体質を確立する絶好の機会」ととらえられる。

こうした経験・ノウハウをベースとして、日立製作所 情報・通信グループは、各種のコンサルティングやソリューションの提供を通じ、日本版SOX法に対応する顧客の企業価値向上に貢献していく。

1.はじめに

米国において2001年以降に頻発した不正会計事件は、2002年7月、SOX法(Sarbanes-Oxley Act)を制定させた。日立製作所は、ニューヨーク証券取引所に上場しており、2006年度から、同法404条に基づく内部統制の評価報告と外部監査を義務づけられたことにより、本社監査室にグループ内部統制プロジェクトを発足させ、内部統制整備を推進してきた(図1参照)。

日立グループは、SOX法対応に伴う内部統制整備にあたって、大きく三つのポイントに留意している。

一点目は、「目標の明確化」である。SOX法対応は、グループ全体で推進する活動のため、動機づけとなる目標の設定が重要となる。日立グループは、SOX法を、企業の責務を再確認し、グループ一丸となって各事業の責任者や従業員の業務に対する基本姿勢を改めて確認して、さらに業務体系を可視化・標準化し、次世代の強固な経営基盤を確立する

機会ととらえ、内部統制整備を推進した。

二点目は、「内部統制整備のコンセプト」である。一定の歴史を持つ企業の場合、成長・拡大の過程において構築された各社独自の内部統制がすでに存在するため、SOX法対応で内部統制を新たに構築するというコンセプトは適切ではない。日立グループにおいても、96年という長い歴史と、製造から金融まで世界でも有数の多様な事業分野を擁しているという背景から、グループ内には組織運営の制度・規則からさまざまな業務マニュアルや規程などが存在している。そのため、SOX法対応は、既存の内部統制を「再構築」というコンセプトの下に推進している。

三点目は、「現場の活用」である。内部統制整備は経営トップの方針に基づき、トップ主導で推進することは言うまでもないが、自主独創の思想が強い日立グループでは、現場の力を取り入れる形で整備を進めてきた。

ここでは、日立グループにおける内部統制整備の背景、および運用初年度を中心とした取り組み課題と対応、将来への展望、および日立グループでの実践をベースとして提供している内部統制整備支援コンサルティングの特徴について述べる。

2. 運用初年度における課題と対応

日立グループにおけるSOX法対応内部統制整備の運用初年度は、これまで構築してきた内部統制が実際に機能しているのか、またそれを評価できる体制が整っているかという課題を抱えてのスタートとなった。

FC(Business Flow Chart)やRCM(Risk Control Matrix)作成といった内部統制にかかわる文書化作業は、全体の入り口である。整備状況の評価、運用状況のテスト、総合的な有効性の評価を厳格に実施することにより、初めて内部統制整備が完結する。内部統制のテスト・評価方法については、キーコントロール(運用テストを実施する重要な統制項目)の選定から始まり、運用テストのための母集団の設定方法、統計的手法によるサンプリングのやり方や無作為抽出の実施方法、テストサンプルの評価方法などについて、現実的な実施方法を検討したうえで、外部監査人とも協議して策定した。内部統制の有効性を評価するために、可能なかぎり独立的・客観的立場の担当者が、閲覧、質問、観察、再実施などのテスト手続きを組み合わせる評価を実施する方法は、会社にとって初めての体験であり、導入には苦勞を伴った。しかし、これらをテスト・評価マニュアルとして整備することにより、これまで個々の内部監査人の経験に支えられてきた業務監査手法に加え、客観的かつシステムティックな内部監査手法をグループ内に確立し、共有化することが可能となった。

また、PDCA & M(Plan , Do , Check , Action , and Monitoring)サイクルの考え方の下で、内部統制の整備・運用

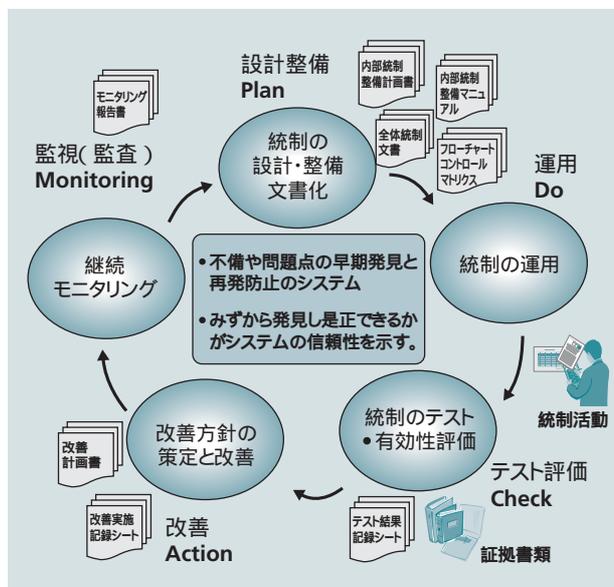


図2 PDCA&Mサイクルの確立

企業内において、不備や問題点を早期に発見し、そのつど、改善を図るPDCA&Mサイクルが必要となる。

上の不備を確実に現場にフィードバックして改善活動を推進するための仕組みづくりに注力した。内部監査部門の強化によってグループ企業へのモニタリング監査を実施し、不備の認識や潜在的リスクの識別、対応策の検討、および改善に向けたフォローアップの仕組みを整備した(図2参照)。

さらに年度中において、みずからの評価、モニタリング、外部監査を通じて発見された一連の不備事項については、発見のつど、速やかに改善を図り、年度末において重要な不備が未改善のまま残らないようにコントロールする体制の強化を行った。

年度末において、経営者としてのグループ全体の総合的な有効性評価を実施するにあたっては、不備の合算の手法や判断の仕方について、外部監査人と協議しながら方針を設定した。全社統制、IT全般統制、業務プロセス統制おのについて、グループ企業各社からの有効性に関する各社ごとの評価報告をベースに、業務監査での指摘事項や、外部監査人からの指摘事項を加えて、グループ全体としての総合的な評価を取りまとめた。実際の運用にあたっては、不備の重要性の判断において外部監査人と具体的な改善点に関する意見交換を進め、監査人から自社の内部統制上の課題を具体的に引き出すことがきわめて重要となる。

日立製作所は、年度の初めに外部監査人から、内部統制上の課題について指摘を受けた。その主要な改善活動の一つとして、これまで通達などを通じて個別に整備してきた業務規則・ルールをグループ共通認識基盤として再整備することにより、既存ルールの再徹底を図るなどの対策を行ってきた。

3. 今後の課題と発展的な展開

運用初年度を終えて、日立グループの内部統制整備は、これまでのプロジェクト型の対応から、経常的な運用モードへと転換を図りつつある。今後の内部統制や業務の改善・効率化に向けた基盤となるものが、プロジェクト対応を通じて明らかになった。すなわち、業務や統制内容の可視化が進み、あわせて、リスクの評価や統制の運用状況をテストするための新しい手法が日立グループへ取り込まれたということである。

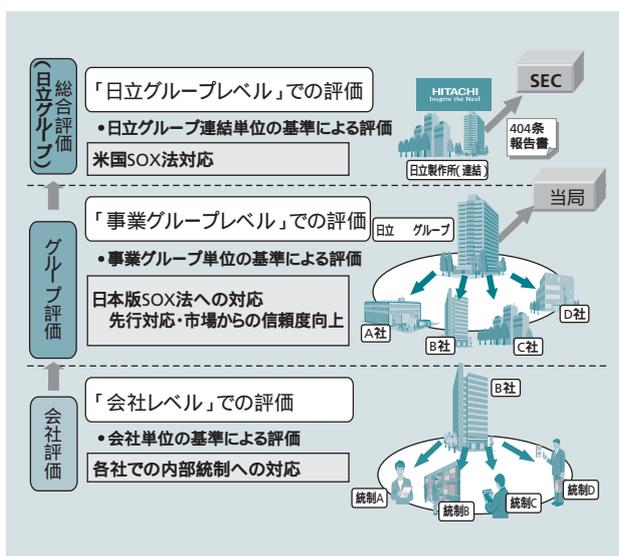
中でも、大きな課題の一つは、モニタリングの仕組みの確立である。2年目以降、経営者による内部統制評価の質が、いっそう重要になってくると考えられるためである。経営者が説明責任を果たしていくために、経営者が確信を得るための仕組みは不可欠である。また、外部監査対応のためだけではなく、再構築した内部統制システムをグループ内に確実に定着させるためにも、モニタリング体制を拡充していくことが必須である。

モニタリング体制を急拡大することは、特に人的リソースの面からも容易ではなく、漸進的に体制を確立していく必要がある。既存の内部監査制度を活用しつつ、これに新しいモニタリング機能を融合していくこととなる。従来の監査制度では、ベテラン監査スタッフの経験や眼力により、不正や改善課題の発見が行われてきた。今後は、これに加え、グループ内に広く組み込まれた内部統制のシステムを設計されたとおりに維持し、また、課題を発見して改善へと結び付けていくための広い範囲を効率的に観察する仕組みが必要である。幸いこれまでの活動を通じて、基盤となるシステムティックなテスト・評価の手法や、これらを理解する「人材」が育てられてきた。

内部統制を改善・整備していくためには、改善課題への対応の優先順位づけも避けられない。モニタリングも監視対象のリスクレベルに応じて深さを変化させていくことになる。そうすることで、内部監査の質を落とさずに改善活動を効率的に進めていくことが可能となる。運用初年度を通して、グループ内の内部統制の弱点や早期改善が望まれる不備が明確化され、重点化部分の特定が可能となっている(図3参照)。

また、2008年4月から適用される日本版SOX法の外部監査における間接評価では、経営者が実施する内部統制評価が大前提である。監査意見を形成するうえで、経営者による評価の質がいっそう重要となる。日本版SOX法への対応の面からも、経営者による内部統制のテスト・有効性評価の実施レベルの向上が、喫緊の課題となっている。日本版SOX法では、日立製作所だけではなく、日立グループの上場子会社も、内部統制整備・評価の直接の主体となる。こうしたことも、グループワイドで、改善点の抽出や優先順位づけについて議論・検討していく土壌となっている。

昨今の企業組織は、M&A(Mergers and Acquisitions)や事業統廃合、システム統合などを通じてダイナミックに変貌(ぼう)を遂げ、それに伴い、企業を取り巻くリスクも日々刻々と変化している状況にある。したがって、過去に整備された内部統制の仕組みがその時点において十分機能するか否かを毎年再評価する必要がある。さらに、年度末時点において有効と判定された内部統制であっても、それが継続的に、安定的に有効に機能しているかについても確認しなければならない。内部統制が日々の活動の中に無理なく埋め込まれるまで、改善の手は緩めるべきではない。



注:略語説明 SEC US Securities and Exchange Commission: 米国証券取引委員会)

図3 日立グループ内各層でのテスト・評価と報告制度
現場でのプロセスレベルでのテスト・評価をベースに、階層別評価・報告制度を通じて、会社レベル評価、事業グループレベル評価、日立グループ総合評価へと組み立てていった。

4. コンサルティングを通じた日本企業への貢献

以上のように、企業の内部統制の整備は、今後継続的に続く取り組みである。この継続的な取り組みを実現するためには、従業員への内部統制マインドの浸透、通常業務としてのPDCA&Mサイクルの確立が重要となる。また、これらを効率よく推進するために欠かせないのが、内部統制に精通した推進リーダーの育成である。

株式会社日立コンサルティングをはじめとした情報・通信グループでは、日立製作所本社監査室での内部統制構築実務に携わったメンバーが中心となり、以下のコンサルティングサービスを提供している(表1参照)。

(1) 内部統制に関する実践的講義

実際に現場でどのように文書化作業を進めていけばよいのかという、実務者の視点に立った実践的な講義を実施する。実務において、日立グループが、実際に直面した問題点、およびその改善策などに関するノウハウとスキルの移転を、講座や各種教育資料を通じて実現する。

(2) 文書化方法論の伝授

文書化作業を円滑に、かつ手戻りなく進めるためには、全社(全グループ)内で標準化された文書化方法論の確立が必要不可欠となる。実体験を基に確立した標準的な文書化方法論を、各種ワークシートやテキストを含めて提供する。

(3) 文書化支援コンテンツの提供

文書化を行う現場において、担当者が方法論や文書化手順のみを頼りに作業を進めることはきわめて困難であるため、文書化サンプルやリスクコントロールサンプルなど、現場の文書化担当者のスキル習得を支援するコンテンツを提供する。

(4) 現場展開用支援ツールの提供

内部統制整備を全社レベルで効率よく推進するためには、PMO(Project Management Office)の役割が重要となる。PMO推進体制の確立と推進計画が、その後の現場での作業効率に大きく影響する。これについても、実体験を基に、標準的なプロジェクト推進スケジュールや現場配布用の作業マニュアルひな型などを提供することで、PMOから現場への効率的かつ効果的な指示展開を支援している。

(5) テスト・評価手法の確立支援

テスト・評価フェーズでは、テスト対象となる統制行為について、どのように母集団を設定し、どのようなテスト手続きを行うかといったロジックの組み立てが必要となる。日立グループが行ったテスト・評価の経験を基に、テスト手続きの設計、および評価ロジックの手法を提供する。

以上のサービスを含めた内部統制整備支援は、実践現場での日立グループと顧客の共同作業を原則としている。結果として、効果的なスキルトランスファー(作業内容の体感)、推進リーダーとしての意識の醸成、完成度の高い成果物の早期完成といった効果が期待できる。

表1 内部統制整備支援サービスの内容

日立グループは、顧客との実践現場での共同作業を前提に、効果的なスキルトランスファーや推進リーダーの養成などをめざした支援サービスを提供している。

サービス項目	サービスのポイント	主な提供物
内部統制に関する実践的講義	PMOメンバー内における内部統制精通者の養成支援プログラムの一環として、文書化の勘どころとなるリスクやコントロールのとらえ方、考え方などを習得するための実践的な講座を実施し、日立グループのノウハウ、スキルを移転	<ul style="list-style-type: none"> ● 導入/実践講義 ● 講座補助資料
文書化方法論の伝授	円滑に手戻りのない文書化作業を支援するために、標準化された文書化方法論を伝授	<ul style="list-style-type: none"> ● 文書化標準テキスト ● 文書化ワークシート
文書化支援コンテンツの提供	日立グループのノウハウを基に作成したコンテンツを提供することにより、現場の文書化内容の品質保持を支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 教育用ツール ● 文書サンプル
現場展開用支援ツールの提供	日立グループのノウハウを凝縮した現場展開用のツールを提供することにより、的確で効率的な現場への文書化作業指示と伝達を支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 展開スケジュール ● 共通マニュアル
テスト・評価手法の確立支援	日立グループが実際に行ったテスト・評価の経験を基に、テスト手続きの設計や顧客に適した評価ロジック手法を提供	<ul style="list-style-type: none"> ● テスト・評価事例 ● テスト・評価ロジック

注:略語説明 PMO(Project Management Office)

5. おわりに

ここでは、日立グループにおける内部統制整備の背景および運用初年度を中心とした取り組み課題と対応、将来への展望、および日立グループでの実践をベースとして提供している内部統制整備支援コンサルティングの特徴について述べた。

今後、内部統制の整備は、法制度への対応だけでなく、企業の経営基盤の確立、全社的な組織編成や人材配置、迅速な企業統廃合、業務の可視化・標準化といったコーポレートガバナンスの確立に重要な影響を与えるものと考えられる。

日立グループは、みずからの経験が顧客に役立つように、さらに関連するソリューションメニューの拡充に努めていく考えである。

執筆者紹介



菅野 秀岳

1974年日立製作所入社、監査室 内部統制グループ 所属
現在、日立グループにおける内部統制システムの再構築に従事



逸見 徹

2001年日立製作所入社、株式会社日立コンサルティング 所属
現在、内部統制コンサルティングをはじめとした企業改革ソリューションの提供に従事



河辺 亮二

1993年日立製作所入社、株式会社日立コンサルティング 所属
現在、内部統制コンサルティングをはじめとした企業改革ソリューションの提供に従事



江原 寛昭

2005年日立製作所入社、株式会社日立コンサルティング 所属
現在、内部統制コンサルティングをはじめとした企業改革ソリューションの提供に従事