

# 全社規模でのプロセス整理の実現と新しい可能性 — 中部電力様における内部統制への取り組み事例 —

## Potential of Company-Wide Visualization — J-SOX Project of CHUBU Electric Power Co. —

### あらまし

2008年4月から順次、全上場企業に内部統制制度が適用される。中部電力株式会社様では、この制度対応の取り組みに当たり、まず複雑に連関した全社規模の業務を財務報告に果たす役割という尺度で整理し、統制の対象範囲を明確化した。さらに、全社で同一のルールにより業務可視化を進めた。

本稿ではこのような全社規模での取り組みの具体的内容と、プロジェクト実施において顕在化した内部統制構築に当たっての課題や、富士通総研が提供した様々なノウハウなどを紹介する。また、全社共通ルールにより可視化された成果物の活用の可能性について、中部電力株式会社様の評価も併せて提示する。

### Abstract

The internal control report system will be implemented for all public limited companies in the fiscal year beginning April 1, 2008. In order to adjust to the system, CHUBU Electric Power Co., Inc. initially rearranged its complexly intertwined business processes company-wide from the standpoint of financial reporting and consequently clarified the scope of assessment in the system. The company also promoted the visualization of business processes company-wide in line with the same rules. This paper describes the challenges in implementing the J-SOX project and discusses the know-how offered by Fujitsu Research Institute. It also illustrates the potential of company-wide visualization, along with evaluations by CHUBU Electric Power Co., Inc.



藤本 健（ふじもと たける）  
（株）富士通総研 内部統制事業部  
所属  
現在、内部統制を含めたリスクマネ  
ジメントコンサルティングに従事。



菊池貴文（きくち たかふみ）  
（株）富士通総研 内部統制事業部  
所属  
現在、内部統制を含めたリスクマネ  
ジメントコンサルティングに従事。

## ま え が き

金融商品取引法（2006年6月7日成立）により、2008年4月1日以降に開始される事業年度から上場企業は財務報告に係る内部統制の状況を評価し、公表する義務を負うこととなった。

中部電力株式会社様（以下、中部電力）では、2006年からこの法対応へ向けての取組みを開始し、全32部門が参加する全社でのプロジェクトとして推進中（2007年12月現在）である。これに対し、富士通総研（FRI）では2006年9月から当プロジェクトを支援している。

本稿では、法対応の取組みで必要とされているもののうち、業務プロセス統制<sup>(1)</sup>を中心に、中部電力の取組みを支援する過程で顕在化した課題とFRIが提供したノウハウを紹介した上で、取組みの成果と今後の活用可能性について述べる。

## 中部電力プロジェクト概要

金融商品取引法により上場企業は財務報告に係る内部統制の整備および評価を行い、外部監査人により内部統制の監査を受けることが制度化<sup>(2)</sup>（以下、当制度）された。

中部電力では、法対応の取組みで必要とされている三つの統制範囲（全社統制、業務プロセス統制、IT統制）のそれぞれについて推進チームを立ち上げ、代表取締役副社長執行役員（経理部分担）を主査として2006年よりプロジェクトを開始した。

業務プロセス統制については経理部が事務局となり、2006年9月よりFRIが支援を開始し、本格的にプロジェクトが立ち上げられた。その後のプロジェクトの進行は図-1に示すように全社パイロット（2006年9月～12月）、各部門パイロット（2007年1月～4月）、全社展開（2007年5月～9月）の3フェーズに分割できる。2007年5月からの全社展開の段階では、全32部門が参画し約300名の担当者が関係するプロジェクトとなった。プロジェクトを通して、約50の相関図<sup>(注1)</sup>および700強の3点セット（フローチャート、業務記述書、リスクコントロールマトリ

クス）<sup>(注2)</sup>を作成した。これほど多くの文書を1年という短期間で作成するための体制として、各部門に数名の部門責任者を配置し、経理部推進チームとFRIが各部門責任者を支援する体制をとった。

今後は、統制の設計の有効性を評価する整備状況評価、および設計されたとおりに統制が運用されているかを評価する運用状況評価、という一連の評価作業を実施していくこととなる。

## FRIの支援

富士通グループでは、2005年より本制度の施行を前提とした取組みを進めており、この経験とノウハウとともに、Fujitsu Consulting<sup>(注3)</sup>との情報共有により蓄積したノウハウを併せ「内部統制強化支援ソリューション」として提供している。

業務プロセス統制を支援するメニューは、

- (1) ノウハウを集約したテンプレートと教育を提供しお客様自身の取組みを促すパターンと、
- (2) コンサルタント自らがお客様の事務局と一体化し推進を支援するパターン

の二つの支援形態がある。中部電力においては、後者を提案し採用いただいた。後者は、業務機能と担当部門が広く分化した企業が本制度に対応するに当たって有効なコンサルティングサービスである。その有効性に重点を置いて以下に述べる。

## プロジェクトの課題

従来の財務報告プロセスにおいても、財務諸表の作成に係る内部統制を外部監査人が監査していた。しかし当制度によって、経営者がまず評価を行い、その評価手順を含めて外部監査人が監査することとなり、内部統制の実効性がより強化されることとなった。

財務報告に係る業務については関連する法制度の変更に対応してきたという経緯があり、各社とも経理部門が中心となって整備している。そのため、この領域については、経理部門を中心に少人数でプロジェクトを進めることが可能であり、現状の把握や改善などは比較的行きやすい。しかし、今回の内

(注1) グループ全体の業務を約50に分割し、各業務の概要をフローチャートで示したものを。

(注2) 財務報告に係る業務とそこに潜在するリスクを可視化する文書。フローチャート、業務記述書、リスクコントロールマトリクス（RCM）の3点によって構成。

(注3) 富士通グループで米国を拠点とするコンサルティング会社。本社 Edison, New Jersey, USA

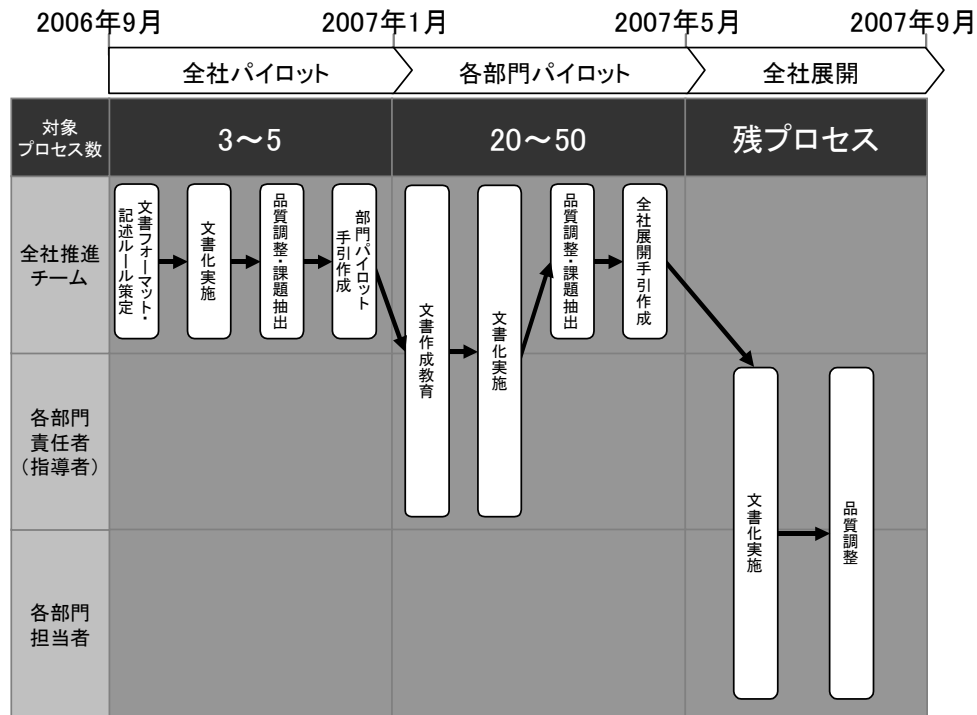


図-1 段階的推進のイメージ  
Fig.1-Image of staged implementation.

部統制制度への取組みでは、従来経理部門が中心となって整理していた財務・会計に直接かかわる手続きにとどまらず、そもそもの販売や調達など現場の業務に<sup>さかのぼ</sup>り、統制を構築する必要がある。この現場領域の業務は、当然のことながら各部門での運用に任されているのが通常であり、経理部門だけで現状の把握および改善を行うことは困難である。

中部電力では2000年より構築された、業務システムと会計システムを包括した総合システムを運用しており、会計システムと業務システムは非常に高度に連携している。他社よりも、会計を中心に幅広い業務が経理部で把握可能な状況であったと言える。しかし、そのような状況であっても、さらに現場業務に遡って可視化する必要があり、全社規模でプロジェクトを組織し、対応する必要があった。

このような業務の専門化と分担や規模による「業務機能の分化」は企業組織においては一般的であり、内部統制への取組みも全社規模とならざるを得ず、より大きな負担の発生や作業の困難さを生じさせる要因の一つと考えられる。

全社規模で業務の可視化を行うに当たって、重要となるのは以下のポイントである。

- (1) 役割分担の明確化（作業範囲の明確化）
- (2) 品質の確保（標準化）
- (3) 手戻りの最小化（スケジュール管理）

全社規模のプロジェクトでは、すべてのメンバが専従となることはなく、すべてのプロジェクトメンバに、深いレベルでの作業内容の理解を求めることは難しい。そのため、メンバに求められる役割および作業を明確化し、各メンバが理解すべき内容を明確にする必要がある。そして、法制度対応の目的に適合するため、成果物の品質を確保し納期どおりに仕上げることは必須の条件となる。

### 課題への対応

前述のポイントをクリアするために、つぎの2点の対応を行った。1点目は、各部門の役割分担を明確化するための業務整理における相関図の導入である。2点目は、品質の確保と手戻りの最小化のための文書作成の段階的展開である。

相関図の導入は、内部統制の評価作業に当たって最初に行うスコーピングにおける工夫である。内部統制の構築においては、統制の対象となる業務プロセスをフローチャートなどにより可視化する。その

可視化対象業務を決定する作業が必要となり、これをスコーピングと呼ぶ。既存の業務整理をもとに容易にできる作業のように思われるが、業務機能と担当部門が広く分化している場合、実際の業務や担当する組織間の関係について、明確に示されていないケースは多々あり、対象業務の選択や実施の割当ての調整に手間取る場合も多い。このような問題に対して、富士通グループの取組みにおいて効果的であった相関図を導入することで、関係者の理解を促進し、作業を効率化した。

スコーピング作業は、会計知識が要求されること、また短期間で実施することが要求されるため、一般的に経理部門などにおいて少人数で実施することが多い。そのため、その検討結果は外部監査人向けの資料としては残されるが、社内のメンバが理解するための資料は十分には残されない。このため、文書化対象範囲が情報共有されず、フローチャートを作成するメンバの作業分担が明確にならないことで、プロジェクトが停滞することがあった。

中部電力では、相関図を導入することでこの課題を解決した。相関図は、業務プロセス間の関係を図示したものである。相関図の作成を各部門責任者と時間をかけて実施することによって、各部門の理解を促進し、文書化対象範囲と役割分担を明確化することができた。

相関図で表現することのメリットがもう一つある。相関図は、図で視覚的に表現されるため、直感的な比較もしやすい。そのため、相関図の作成段階で他部門が行っている同様の業務を把握し、整理レベルを合わせることが可能となった。相関図の作成を通して、全社を共通の軸で整理できる尺度が出来上がった。この尺度は、今後中部電力の業務全体像を俯瞰する際の有効なものさしとなり得る。

2点目の文書作成の段階的展開は、情報システム構築時のノウハウを内部統制に適用したものである。具体的には、3段階での対象拡大とそれに伴う手順の詳細化である。

中部電力プロジェクト概要でも述べたが、当プロジェクトは全社パイロット、各部門パイロット、全社展開の3フェーズに分割して実施した。段階的に推進した意図は、記述標準の充実と要員の順次拡大による手戻りの最小化である。それぞれのフェーズの目的と成果を以下に述べる。

全社パイロットフェーズの目的は、全社に展開する記述ルールを策定であった。FRIの持つ記述ルールテンプレートを用いて、2部門において10文書の作成を行った。このフェーズで抽出された課題は、文書化手引としてまとめて中部電力向けにカスタマイズされた記述ルールが出来上がった。

各部門パイロットの目的は、先にまとめた文書化手引が全社に展開可能かをテストするとともに、各部門に文書化指導者の養成を行うことであった。FRIのコンサルタントが文書化手引をベースに各部門で文書作成教育を行い、18部門で約100文書の作成を行った。各部門パイロット終了時には、18部門に平均2~3人、全社で50人程度の文書化指導者が育成された。文書化指導者は、10人強の全社推進チームに代わり各部門内で文書化担当者への教育および品質管理を行う役割を担った。

また、100文書の中から、標準的な業務を30程度抽出し、標準テンプレートとした。標準テンプレートは、全社で類似した業務を行っているプロセスを抽出し、他部門で参照する手本となるよう汎用化したものである。各部門は、自部門の業務と類似した標準テンプレートを探し出し、修正を行うことで文書を完成させる。標準テンプレートを活用することで、ゼロから3点セットを書き上げるよりも短期間で精度の高い文書化を行うことができた。

こうして、部門内で自主的に文書化が行える状況となった段階で、全社展開を開始した。各部門パイロットで養成された各部門の指導者が中心となり、残りの600強の文書化を進めた。こうして各部門にスキルを移転することで、法適用本番以降も内部統制に係る作業を部門で自主的に実施する土壌を作り上げることができた。

このような段階的展開を行うことで、各部門の特徴を取り入れた記述標準を策定することができ、各部門における誤解や心配を取り除き、自主的な活動が徐々に浸透していくこととなった。また、業務部門が文書化を進めると財務報告に関係のない業務フローなどの細部に目が行きがちであるが、法制度対応に必要なポイントを的確に押さえた文書化を進めることができた。

とくに各部門パイロットで、どの部門にとっても納得性の高く理解しやすい記述標準を策定することが成功のかぎとなる。各部門への教育を行いつつ、

そこでの課題を随時収集して走りながら記述標準を改良するという役割をFRIの支援チームが担った。

また、FRIの支援体制には、システム構築の上流工程の知見を持ったメンバが含まれており、非常に多くの文書の整合を取りながら作成する作業のポイントを押さえていた。これらメンバが品質確保に貢献した。

### プロジェクトの成果

全社規模で各部門長や現場業務の担当者を巻き込み、品質の高い可視化を行った成果を以下に述べる。

1点目は、相関図である。作成した相関図は複雑に関連した全社規模の業務を整理した資産という意味を持つ。

これまで中部電力が作成してきた業務を概観する文書資産には個別業務や部門単位のものほとんどで、全社の業務関係を表現したものはなかった。今回の取組みでは、財務報告に果たす役割という一つの尺度で全社の業務を整理した相関図が作成された。相関図を共通認識の基本とすることで、全社の業務を俯瞰する地図となり得る。

2点目は、内部統制文書の3点セットである。3点セットは当然、法制度に対応するための役割を持つ文書であるが、全社共通ルールで可視化を行った文

書資産という特徴も併せ持つ（図-2）。

これまで、業務の可視化は個別の目的に合わせて行われていたが、今回の取組みでは、全社規模で共通ルールに基づいて可視化が行われた。これにより、今まで比較が困難であった類似した業務とそのプロセスを文字どおり横並べにして比較することが可能となった。

例えば、調達プロセスのフローチャートを横に並べて見比べるだけで、部門によって購買の承認に必要なステップ数や書類数の差異などを一目で判別できる。差異の識別は、ベストプラクティスの他部門への流用など、業務改善につなげることができる。また、複数部門で同一の業務が行われている場合など、その統合を検討するといった材料にもなり得る。実際、中部電力の経営陣からも、今回作成した相関図や3点セットを共通認識のベースとして「企業価値向上の基盤」としていきたいとの評価をいただいている。

3点目は、経営層や従業員における意識変革である。今回の相関図や3点セットによる可視化作業は、各部門長の責任のもと行われた。この取組みを通じて、自らが所管する業務とそこに潜在するリスクに対する責任は自分にあるという意識が高まり、経営視点でのリスク管理の重要性が再度認識されたので

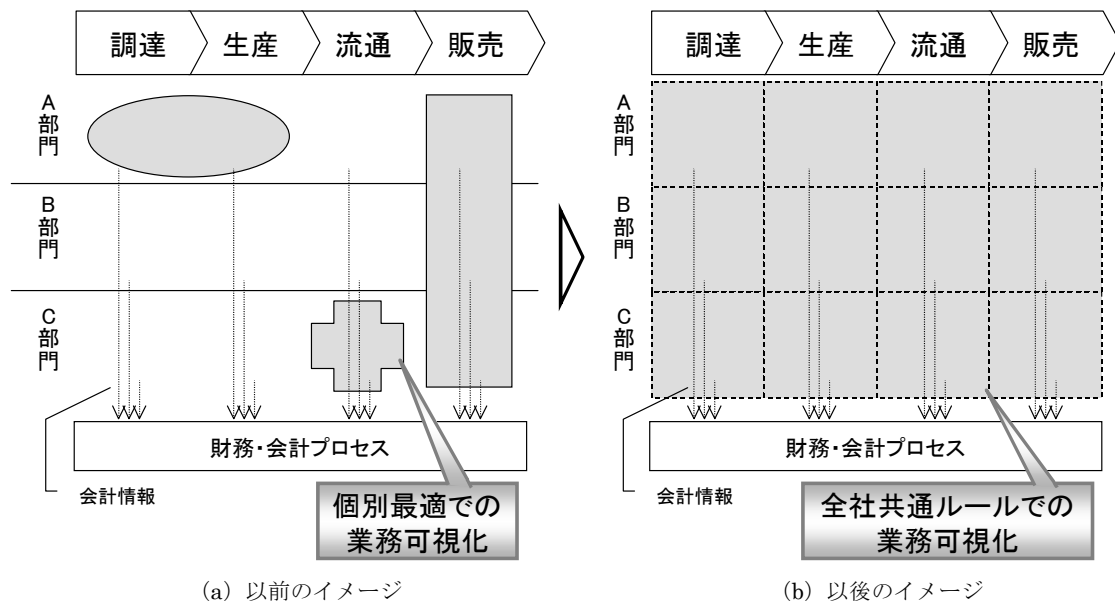


図-2 全社規模での業務可視化イメージ  
Fig.2-Image of company-wide visualization.

はないかと考える。

このようなリスクに対する意識の高まりは、会社法や金融商品取引法などの単なる法対応を越えて、現在大きく変化している企業を取り巻く環境への対応に必要不可欠であり、昨今注目を浴びている全社的なリスクマネジメント<sup>④</sup>への取組みの第一歩とすることができる。

## む す び

企業における業務の専門化と分担による「業務機能の分化」は、内部統制対応における全社共通のルールで文書を作り上げるという作業においては、場合によって困難さを生じさせる大きな要因となる。中部電力の内部統制への取組みでは、財務諸表に重要な影響を与えるか否かというリスクアプローチの観点で対象業務の絞込みを行った上で、関連図を使って全体の中での位置付けを明確化しつつ、段階的な展開によって手順を充実させながら要員を拡大するというアプローチでこの困難を克服した。

これらの取組みを通じて確立したプロセスは、財務報告の信頼性を保証する目的に限らず、内部統制全般、さらには全社的なリスク管理にも利活用できるものである。

先行してSOX (Sarbanes-Oxley) 法<sup>(注4)</sup>対応を行っている北米企業においても、法令対応としてだけでなく、積極的な経営改革の機会としてとらえる企業も出てきている。と

(注4) 企業会計・財務諸表の信頼性を向上させる目的で成立したアメリカ合衆国の連邦法。法案を提出した Paul Sarbanes 上院議員、Michael G. Oxley 下院議員の名前に由来。

くに北米においては規制当局がリスクマネジメントの取組み課題を重要視するという背景があり、金融、製造業、電力業などの規制産業が先行して全社的なリスクマネジメントを導入する傾向が見られる。

こういった潮流の中で、中部電力の取組みで生成された全社規模での業務整理および全社共通ルールでの可視化資産は、内部統制の法制度への対応という一次的な成果に加えて、全社的なリスクマネジメントプロセスの導入基盤やそれらの実践に利用できる可能性を持っている。社会インフラを担われている中部電力においてこの成果が今後どのように活用されていくかによって、その費用対効果がとかく話題になる内部統制制度のあり方にとって、一つの好事例となり得ると考えられる。

FRIでは、このような単なる法対応にとどまらない内部統制を視野に入れた取組みを目指されているお客様への支援を行っている。

## 参考文献

- (1) 土田義憲：業務プロセスからみた内部統制実践マニュアル。中央経済社、第2版、2007。
- (2) 企業会計審議会：財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）。  
[http://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyou/tosin/20070215.pdf](http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyou/tosin/20070215.pdf)
- (3) ポール J. ソベル（翻訳 萩原春一ほか）：監査人のためのリスクマネジメントガイド—ERMと内部監査の統合。中央経済社、2007。