

資料1

独立行政法人における  
内部統制と評価に関する研究会

# 住友商事グループにおける インターナショナルコントロールプロジェクト

2009年10月2日

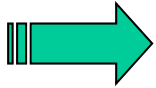
住友商事株式会社

フィナンシャル・リソースズグループ長補佐

篤地 隆継

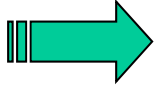
# 『内部統制』という言葉に企業はどう反応するか？

開示の問題



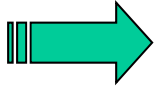
主計・経理

コンプライアンスの問題



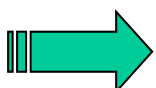
法 務

コーポレートガバナンスの問題



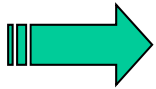
総務・経営企画

業務改革の問題



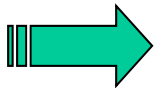
業 務

リスク管理、安全管理の問題



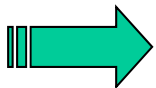
リスクマネジメント

情報管理の問題



I T

内部監査・監査役の問題



内部監査組織

縦の組織に横系を通すような対応が必要

## 企業はどう対応したか？

### 二つの軸に収斂

#### ○ 開示・会計監査への対応

見せる内部統制

監査法人等の外部者による保証

SOX法・PCAOB的アプローチ

#### ○ 企業集団の業務の適正の確保

企業グループとしての  
社会的責任

すそ野を広げた幅広い内部統制

## 住友商事グループはどう対応してきたか？（1）

グローバルスタンダード（米国上場企業レベル）への対応

SOX法・PCAOB的アプローチの研究

監査法人・コンサルティング会社との情報交換

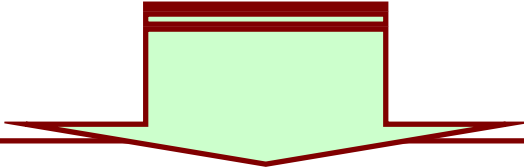
### 課題

- 多様かつ常に変化し続けるビジネスモデルへの対応  
（世界160カ国、10万社以上の取引先 800以上の連結対象会社）
- 会計監査的アプローチを中心に社内資源を投入するリスク
- 財務報告上の重要科目にのみアプローチするリスク
- 内部統制報告書を作ること自体が目的化する懸念

## 住友商事グループはどう対応してきたか？（2）

### アプローチの基本姿勢 ①

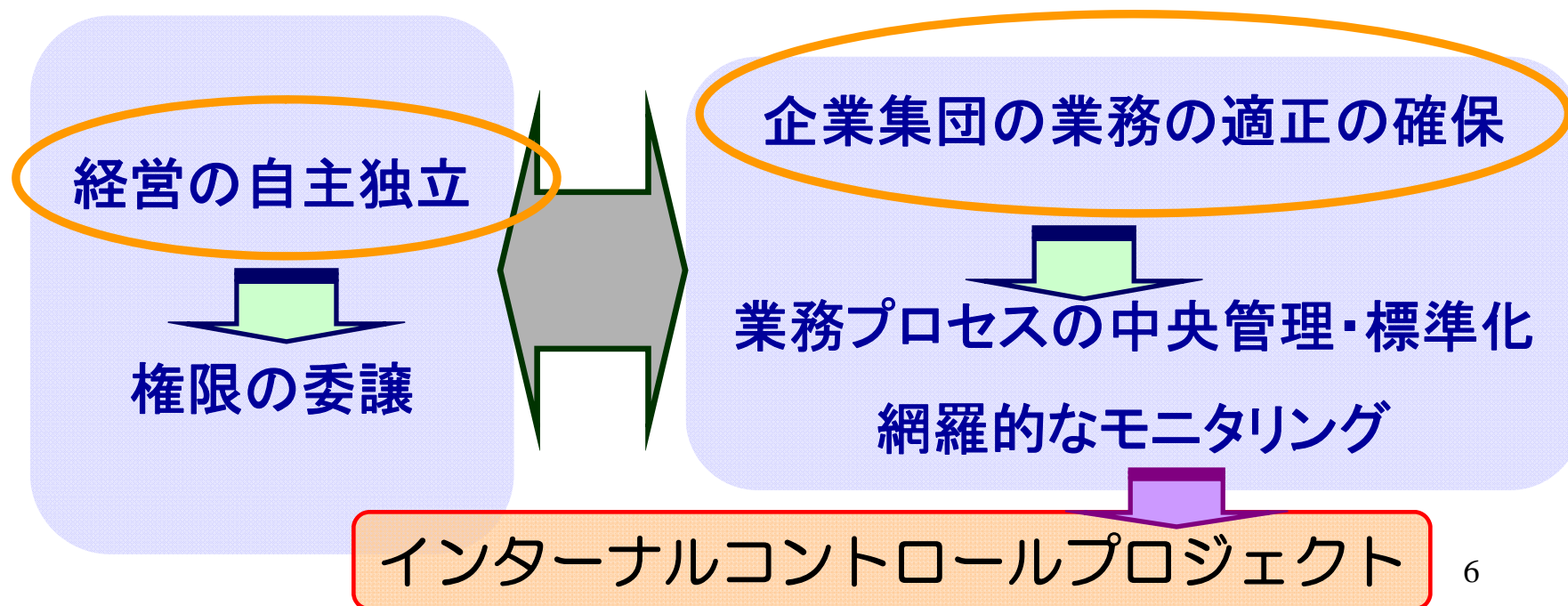
これまで積み上げてきた内部管理の蓄積の整理、再点検  
基本動作の確認・徹底

- 
- ◎ 目的の明確化と全員参加型での取組みが必要
  - ◎ 従業員ひとりひとりの内部統制センスのボトムアップ

## 住友商事グループはどう対応してきたか？ (3)

### アプローチの基本姿勢 ②

子会社の法人格 vs 企業集団の業務の適正の確保



# 住友商事グループの インターナショナルコントロールプロジェクト（1）

## 目的

グローバル連結ベースでの『業務品質』の向上

今後の成長戦略を確かなものとするべく、現場単位で  
内部管理状況の総点検を実施

## 位置付け

従来の内部管理諸施策の集大成

従来個別に導入されていた自己監査、統合リスク管理等の  
内部管理に関する諸施策を統合

個別に取組んで来た諸施策をCOSOフレームワークに基づいたチェックリストに  
統合するとともに、現場ごとに実施状況をチェックし、実効性を確認。

（Controlled Self Assessment 方式）

# 住友商事グループの インターナルコントロールプロジェクト (2)

## 対象範囲

全ての部、支社・支店、連結子会社等 500拠点以上  
規模の大小に関わらず実施し、営業活動のほぼ100%をカバー

## チェックリストの構成

大区分	中区分	統制目標	点検項目	評価根拠
1. 全般的統制	統制環境			
	リスク評価			
	情報とコミュニケーション			
	モニタリング			
2. 業務統制	販売/購買等具体的項目			
3. 開示統制	開示及び会計			8



# 住友商事グループの インターナルコントロールプロジェクト (3)

社長

インターナルコントロール  
委員会

内部監査  
部

内部監査

部門A

総括部・経理部

住友商事の各部

各事業会社

部門B

総括部・経理部

住友商事の各部

各事業会社

部門C

総括部・経理部

住友商事の各部

各事業会社

アクションプラン

レビュー

課題の洗い出し

自己  
評価

# 住友商事グループの インターナルコントロールプロジェクト（4）

- **業務分析(ディスカッション)を通じた課題の洗い出し・共有**  
→ 業務改善・効率化・標準化(業務改革プロジェクトと連動)
- **内部統制マインドのビルトイン**  
→ SCグループ構成員一人一人のインターナルコントロールセンスの向上
- **事業戦略に沿ったインターナルコントロール体制の構築**  
→ 管理ではなくビジネスそのもの(総合商社のコア機能)

**毎年継続**



実力の向上

顧客の信頼

競争力の強化

収益の拡大