

## 【座談会】 文書化の実践的事例

# マルハグループにおける簡易文書化ツールの構築

株式会社マルハグループ本社  
CSR統括部  
執行役員部長  
兼 CSR・環境グループ長  
「内部統制体制構築委員会」事務局長  
**黛 隆氏**



同 監査グループ次長  
「内部統制体制構築委員会」事務局  
**榎本 一高氏**



同 監査グループ次長  
「内部統制体制構築委員会」事務局  
**平井 秀夫氏**



株式会社マルハ経理マネジメント  
企画開発部 部長代理  
「内部統制体制構築委員会」事務局  
**飯山 彰氏**



株式会社シーエーシー  
食品・産業ビジネスユニット  
食品・産業センター  
会計BPOサービスグループ長  
**大沼 裕之**



株式会社シーエーシー  
食品・産業ビジネスユニット  
食品・産業センター  
会計BPOサービスグループ  
**楠木 智典**



J-SOX法の施行が目前に迫り、企業各社は対応のため多大な人的・物的資源を投入しています。その中でも、早くから内部統制対応に取り組んでいる企業である株式会社マルハグループ本社（以下、マルハグループ本社）では、ITツールの導入により文書化を効率的に進めることに成功し、次に続くステップのテストやウォークスルーも視野に入れ始めました。ここでは、同社の内部統制構築プロジェクトを支援するためにCACが提案・構築した文書化ツールについて、マルハグループ本社のご担当者とCACスタッフとの座談会の内容を紹介します。

### 多くの課題が見えたパイロットフェーズ

**大沼：**弊社は、2006年11月からマルハグループ本社様の内部統制対応プロジェクトに参画させていただき、文書化を効率的に行うためのツールをご提案しました。現在、実際に使っていただいておりますが、まず、そこに至るまでの経緯をお聞かせください。

**黛：**マルハグループでは、2005年12月に内部統制システム構築準備委員会を作り、全社的にプロジェクトを進めてきました。2006年4月1日には「準備」が取れて「内部統制体制構築委員会」となり、実務の推進主体として事務局長1名と3名の専属事務局員が専従として任命され、実際に活動を始めて現在に至っています。

当初は、何から手を付けてよいかわからない状態でした。監査法人の支援を受けてパイロットフェーズを開始したのが2006年5月後半です。マルハ株式会社の1事業部の販売部門のプロセスを例題にして、専従員を中心にノウハウや要領を学ぶために、文書（業務記述書、フローチャート、リスクコントロールマトリクス（RCM）のいわゆる3点セット）を作りました。それが終わったのが同年9月です。1つの売上のプロセスを作り上げてOKが出るまでに4ヶ月かかったわけです。この調子で、他のプロセスまでこなして本番に間に合うのか、という不安を最初は強く感じました。

**飯山：**なにしろ、3点セットの文書はすべてExcelを使った手作りでした。雛型等は監査法人から提示はありましたが、作成作業は事務局で行いました。中でも、我々にとってはフローチャートが問題でした。業務の流れ、書類の流れ、システムのデータの流れ、という3つをどう整理するか。ハコの意味やつながり方、部署ごとに異なるハコの位置、業務にシステムが関係するときの表現の仕方など、把握しなければならぬことが実に多い。販売システムにデータを入力したら売上、売掛金が会計システムに入るはずですが、ではそのデータはどう動いているのか。フローチャートにはそうした流れもきちんと書かねばならないのです。また、業務記述書から他の2つの文書に転記する手間もさることながら、修正の必要が出たときがまた大変でした。業務記述書を直しても他の書類で直し損ねたり、修正箇所が複数

になると辻褃が合わなくなったりなど、3つの文書間の整合性をとるのが大変な苦勞だったのです。一度で完璧にはできませんから、何度かアップデートを重ねていきますが、そのたびに3文書それぞれを修正しなければならない。結局、一番重要な書類であるRCMに集中したため、業務記述書もフローチャートも完璧とはいきませんでした。

**平井：**そのため、社内展開の際は業務記述書だけをまず書いてもらおう、ということになったのです。そして10月末、パイロットフェーズの結果を受けて、マルハ株式会社およびマルハグループ本社の主要部門に対し、まず販売プロセスの文書化をスタートさせました。項目を整理して文書作成マニュアルを作り、業務の流れを、できればそこに存在するリスクも含め、現場の人間にまず書いてもらう。入力用にVisioなどExcel以外のツールも考えましたが、まだ実施基準も出ていない段階で、時間的な余裕もなかったことから、パイロットで使ったExcelをそのまま使うことにしました。

**黛：**手探りながら自力でそこまでは辿り着きましたが、この作業をグループ展開するのはかなり困難だ、というのが、パイロットフェーズ終了時点での感想でした。そして11月、もともとITシステムのサポートを依頼していたCACに、内部統制プロジェクトの支援もお願いすることになったのです。CACには内部統制のアドバイザー実績が既に7~8社あり、ITだけでなく総合的なノウハウを持っている、という点でも頼りになると判断しました。

## 文書化ツールの導入へ

**大沼：**いまお話しいただいた文書化の課題は、対応作業を行うどの企業にも共通したものです。

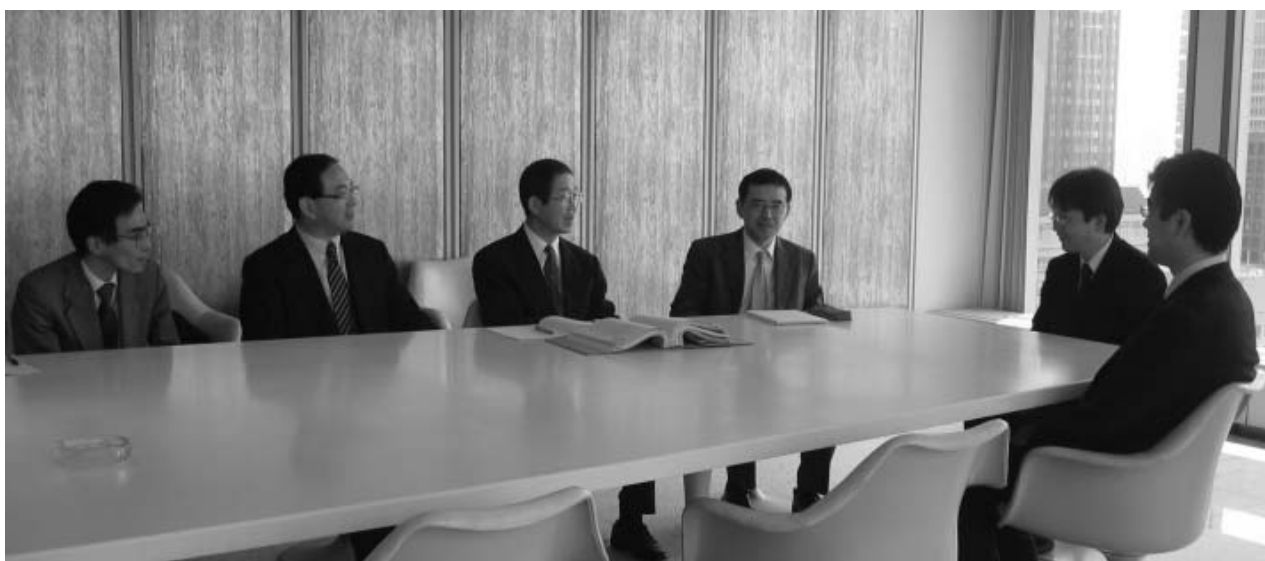
業務上必要な書類、役割分担、責任の所在などは現場の方がきちんと把握されています。従って業務記述書をきちんと書いていただければ、それをリスクとコントロールに分解してRCMを作ったり、役割分担して行われる業務の流れを絵に描いたり、といったことを「仕組み」で支援することができます。CACでは、現場の方々の負担が軽くなるようなツールをご提案いたしました。

マルハグループ本社様にお使いいただいているExcelベースのツールの基本コンセプトは、内部統制の3文書を作成することです。まず業務記述書を書き、それを使ってフローチャート、RCMを自動的に作成します。

**楠木：**業務記述書には、どのリスクがどのコントロール（統制）に対応しているかという情報や、統制に付随する情報も記載していただきます。そして「業務記述書-RCM転記」というボタンを押すと、自動的にRCMが作成されます。このツールでは、RCMを一度作ったらそれ自体は加工しません。すべての項目を自動で転記できることが重要なポイントですから、RCMを修正してしまうと自動化できなくなってしまいます。従って業務記述書にはRCMで必要な項目は全部入れてあります。

フローチャートの作成では、業務の中でどの役割を誰が行うかという情報を確定します。また、情報システム担当者をチャートの右側にまとめるなど、役割の並び順などを明示する機能などもあります。そうした情報を入力して作成ボタンを押すと、フローチャートへの転記処理が完了するという仕組みです。

**大沼：**この文書化ツールは、皆様のご意見を採り入れながらアップデートを重ねてきました。実際に使われてみていかがでしょうか？



飯山：もう、これなしにはやっていけません（笑）。RCMやフローチャートが同じ書式でできるので、監査法人も、見た目が均質でたいへんわかりやすいと高く評価しています。初めてフローチャートを見せたとき、現場からは「これを本当に作るのか？」という声も上がりましたが、手作業で入力する前にこれで整理を行ったので、皆それほど苦労しないで済んでいます。通常の業務ルーチンにプラスされる仕事ではありますが、それでも「凄い」「感動ものだ」との声が現場からはあがりました。実際には相当な量の工数が減っているはずですよ。

榎本：パイロットフェーズのときに痛感しましたが、人によって「好み」があり、たとえば同じ業務記述書をベースにしてもフローチャートの仕上がり等は全然違ってしまふ。かといって、全社に展開したとき事務局だけで全部行うのは不可能です。しかし、このツールを使えば、業務記述書からフローチャートやRCMを作るのに数十秒から最長でも数分しかかかりません。2006年10月末に全社展開に取りかかってから、実施基準の公開草案も出され、それを見て、統制の要件、リスクの意味、項目等を若干整理しましたが、大きな問題もありませんでした。

大沼：現場の方々の負担をかなり軽減できたわけですね。自動化・効率化はITの本領が発揮される場所ですから。

黛：やはり、負担をある程度軽減してあげないと、現場の人間は動かないと思うんですよ。これは法律だから対応しなければならぬ、というだけではモチベーションは上がらない。そうすると、その負担は事務局にかかります。ですから、このツールで3点セット作成作業を進める見通しをつけられた、と皆が感じています。

榎本：また、RCMに記載されている細目と情報が本当に必要なかという議論があった際、今後テスト等を行うときに、そうした情報はあったほうがいい、と作業の中でCACに助言をいただいたこともありました。それらの項目は確かに多いが、業務記述書への入力作業は1回で済むし、修正も簡単にできる。それはまた、我々にとって、論理的にどのような情報が必要かという理解・整理にも役立ったと思います。

## 「修正して試す」作業を何度でも簡単に

飯山：最初に監査法人から提供されて使ってきたフォーマットを活かした形で、文書化ツールを作ってもらえた点も非常に大きいですね。我々とCACとで協議を重ね、もとの形に手を加えて「マルハバージョン」の書式がオー

ダーメイドで完成された。文書化ツールのパッケージもあるようですが、どちらかというとフローチャートを作るところから展開していくものが多い。いきなりフローチャートを作るのはかなり難しいですよ。このツールなら、まずは業務記述書に集中して必要な情報をきちっと入れれば、自動的にフローチャートとRCMはちゃんとしたものができる。これは凄いことです。

平井：また、安心して業務記述書を修正できる点も助かります。簡単にテストできますから。業務記述書の内容が完全ではなくても、とりあえずざっとRCMやフローチャートを作成してみて、おかしくないかを確認できます。

大沼：なるほど。ということは、作成途中の段階でもどんどんお使いになっている、ということですね？

平井：そうです。業務記述書を直したとき、そこで試しにフローチャートを作ってみることが簡単にできますから。作成ボタンを押して待つことせいぜい数秒、そして出てきたフローチャートに疑問点を見つけたら、それをもとに再度業務記述書を修正する。その結果を再びフローチャートですぐに見られる。これは、文書のメンテナンスやアップグレードをする際に非常に助かります。

飯山：また、自分の担当でない取引について細かい業務の中身がわかっていなくても、フローチャートではある程度の形式的なチェックができます。たとえば、こちらからあちらに書類は流れないだろうとか、起票があるのに上長の承認がないとか。文章で読むと気づきにくいことも絵で示されるとわかりやすいですね。

大沼：フローチャートではハコの右側にアウトプット帳票の小さいマークがあります。それがそのハコ（業務）で作られる帳票で、作るからにはそれを参照する箇所があり、どこかで保管されるはずですよ。そうした書類の流れが一目でわかるので、抜けているステップがあれば見つけやすいでしょうね。

黛：これを作ってもらって大きさに言えばモトが取れたな、と（笑）。Excelの機能でここまでできるのは正直びっくりしました。的確な提案を受けられてよかったです。

楠木：今回は、項目の増減など我々のご提案を比較的受け入れていただいたこと、書式を確認する時間が取れたこと、コミュニケーションを取りつつ進めていけたことなどが、素早く結果を出せた要因でしょう。特に、まず書式を見ていただくところから入ったのが上手くいった理由の1つだと思います。



飯山：少し早めに手を付けて正解でした。最初のころは間に合うのかと焦っていましたが、たぶん平均よりやや先に準備できたでしょうね。2007年初頭のニュースでもまだ3,000社あまりが（内部統制対応に）手つかずだと聞きました。そういう話をもっと早く言ってほしかったです（笑）。まだ課題は多いですが、そうしたゆとりもあり、今回のようなツール構築もできたのだと思います。

## 文書化に続く作業でも期待

大沼：では次に、以降の展開についてお伺いしたいと思います。今後、テスト計画書やウォークスルー計画書に反映させるため、いま記述いただいている業務記述書にさらにいろいろな項目を盛り込んでいく予定です。つまり、この文書化ツールをベースに、テスト計画書やウォークスルー計画書を作っていきます。それについて、レイアウトや使い方などをまた皆様と一緒に検討していきたいと思っています。

つきましては、この部分に関するツールへの期待、こういうことができたらいいなとお考えの点などについてお聞かせください。

黛：そもそも文書化は内部統制の目的ではなく、内部統制の評価を行う上での1つのツールですよ。内部統制の作業は、文書化よりも、ウォークスルーやテストも含めた評価のほうの負担が大きいという話も聞こえてきます。専属事務局員は、いずれ内部統制の評価に携わることになると思われれます。その意味でも、評価に関する有効な支援を大いに期待しています。テストやウォークスルーを含めた評価は、基本的には人の手でやらねばならないことですが、やはり自動化ツール等によるアシストがあれば非常に助かりますから。

榎本：パイロットフェーズの際、ウォークスルー文書はWordファイルでした。文書化で作ったExcelの表からWordに書き直し、それをもとに帳票などの必要書類を集めてウォークスルーを行った。一度準備したはずの書類をまた作るなど、ウォークスルーのための準備期間が新たに必要になって…。できるだけ時間を節約しようとしたのですが、やはり限界があり、人海戦術に頼りました。たいへんな負担でした。先述したように、テストやウォークスルーの際に追加しなければならない情報はたくさんありますが、準備段階で、業務記述書に書かれたExcelベースの情報を簡単に転用できれば効率化が図れます。

平井：内部統制対応は整備して終わりではなく、その後もメンテナンスをし、経営者が評価していかなければなりません。となると、ウォークスルーやテストが、評価の際のツール

になり武器になる。まだウォークスルーの具体的な運用は始まっていませんが、これまで同様、我々の希望をなるべく汲み取っていただき、いわば少ない労力で効率よく行えるよう支援いただけたら嬉しいです。

大沼：マルハグループ本社は、将来の運用を見据えた管理のあり方も考えておられ、とても先進的だと思います。作りっ放しではなく、作ったモノをどう運用するかというイメージをお持ちの点が強味と言えます。

飯山：管理という点では、作成した文書等をしまっておくことも考えねばなりません。いまのところ、以前CACの支援で導入したグループウェアの文書保存機能を使ったり、メールでやりとりしたり、という状況です。これでは負担が大きいのので、今後、こうした文書管理機能も加えてツールの完成形にできればと思います。アクセス管理も必要ですね。

子会社等への展開も控えていますが、すでに優秀な道具はあるので、誰が何をやるか、という重要な問題に労力を集中できるでしょう。

## 目指すのはグループガバナンス

大沼：それでは、子会社様への展開を含めて、今後どのような進め方をお考えでしょうか？

平井：マルハグループは連結対象の関係会社が非常に多いです。2007年10月には株式会社ニチロとの経営統合も予定しており、関係会社の数は100社くらいになるでしょう。それら多数の拠点で内部統制対応の整備作業をどのように実施していくか、非常に大きな課題です。あまり細かく考えると気が遠くなりますが。

飯山：CACの言う「レベル感」も重要ですね。2008年度が本番ですから、そこで合格レベルに達することが第一の目標です。満点ではなく、合格点が65点ならそれを狙っていく。そして手をつける範囲をある程度絞り込む、という段取りになるでしょう。

黛：しかし「最終目標は何か」と問われたら、それは、3年先かもしれないが100点満点に届くことです。内部統制対応自体が目的なのではなく、それは1つの手段にすぎません。新しい法律に対応することによってグループ内の仕事のやり方等を合理化し、さらにITを使って効率化して、最終的にはグループガバナンスがしっかりと機能する組織にしていくことが、我々の目指すところなのです。

大沼：その実現に向けてお手伝いができればCACとしても嬉しく思います。

榎本：聞くところによると、各社の現場がとにかく文書化で疲弊してしまっているそうです。本来は、潜んでいる課題を抽出し、その是正活動を行って本番を迎えることが目的のはずなのに。ですから、ITという武器を勧めていただいたことで、我々はちゃんと辿り着くべきところまで辿り着けると思っています。途中でくたびれてしまわずに。

黛：この点についても引き続きCACからご意見ご提案を

いただきたい。そして、ときには手綱を引き締めてもらいつつ、一緒に内部統制の構築と運用をやっていきたい。そのベースにあるのは信頼関係です。CACが、本当にマルハグループのニーズを考えて作業してくれている姿が見えるから、無用な摩擦もなく、ベストな方向にどんどん進んでいける、と感じています。これは一番大事なことでしょう。ちょっと褒め過ぎかもしれませんが（笑）。

大沼：ありがとうございます。今後も信頼にお応えできるよう、御社の内部統制対応の整備に貢献させていただきたいと思います。

（本文中の敬称は省略させていただきました）