

トップコミットメント&ハイライト
ハイライト



Highlight 1 ハイライト | 経営の質を高めるドキュメント

日本版SOX法の施行を控えるなか、企業にとって「内部統制」の構築は待ったなしの課題となった。富士ゼロックスは、e-RM (Electronic Records Management) という“知”の創造と活用を進めるプラットフォームを提供することで、その構築支援に乗り出した。その中身とはどのようなもののだろうか。

内部統制の構築が求められているが…

「内部統制」ということばが新聞などのメディアをにぎわしている。エンロンやワールドコムなどの会計不正事件の反省から、米国では財務報告に係る内部統制の強化や監査人の独立、行動規範の厳格化をはかる企業改革法(SOX法)が成立。日本でも2008年4月期以降に始まる事業年度から金融商品取引法(日本版SOX法)の施行が予定されているからだ。

これにより上場企業の代表者は、財務報告に係る内部統制の有効性を評価して報告すること、さらに監査人は代表者の報告が適正かどうか判断して意見を表明することが義務付けられる。そしてこの義務を果たすために、各企業は財務報告に係わる業務プロセスを文書化し、不正(意図的な経理操作)と誤謬(意図的でない間違い)を防ぐ仕組みが組織に備わっていることを証明する必要が出てくるのだ。

しかし、財務報告に関係する処理は企業内のほとんどの業務プロセスにわたること、内部統制構築の中心となる文書化の作業が膨大なことから、その負担に悲鳴をあげる企業関係者も少なくない。内部統制の構築は当然のことではあるが、膨大な手間とコストがかかるのも事実である。

富士ゼロックスが考える内部統制

富士ゼロックスは、2005年12月、専務執行役員 吉田晴彦を責任者とする「財務報告に係る内部統制強化プロジェクト」を立ち上げた。

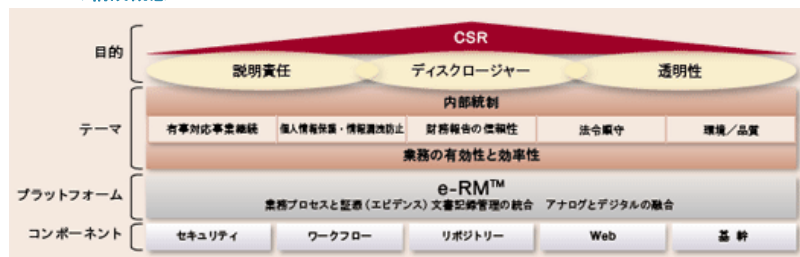


「法律ができたから従うというのでは内部統制構築の意義が半減してしまいます」と高橋

「たしかに内部統制の構築は簡単な仕事ではありません。でも、法律ができたから従うというのでは意義が半減してしまいます。企業価値の向上を目指す全社的な活動と位置づけると同時に、内部統制をテーマとしたサービス事業のモデルを作ることも視野に入れてプロジェクトが編成されました」とプロジェクトの実務を担当する経理部マネージャー高橋健次郎は説明する。内部統制を、経営の質を高め企業価値を高める取り組み、さらには、新しいビジネスモデルの創造と位置づける。それが富士ゼロックスの内部統制の特長だ。

その鍵を握るのが、富士ゼロックスが昨年からは提唱する新しい情報管理のコンセプトである“e-RM”。アナログ技術情報(紙情報)とデジタル技術情報(電子)の融合を実現し、さまざまな形態で存在する文書(ドキュメント)を一元管理し、相乗的に活用することを可能にする一連のハードウェア、ソフトウェア、サービスによって構成されるプラットフォームである。

e-RMの構成概念



これにより、例えば、内製した基本文書と外部の証憑書類を統合管理することが可能となる。これまで社内のコンピューターの情報と外部から届く見積書、物品受領書、請求書、領収書などは別々に保存され、それぞれのデータの連関を検索することは大きな負担を伴う作業だったが、こうした技術の壁から生じる業務の限界を“e-RM”が克服するのだ。富士ゼロックスはこの“e-RM”のプラットフォームの上に内部統制の構築・維持・運用を支援するサービスを提供しようとしているのである。

自らのプロジェクトからの気づき

富士ゼロックス社内における内部統制の構築プロジェクトは、内部統制PMO(プロジェクトマネジメントオフィス)が中心となって進めている。全社的プロジェクトをスムーズかつ総合的に推進するために設置された専任部署だ。



「文書化の質がドキュメントを“知”として活用できるかどうかを決定づけてしまいません」と蒲谷

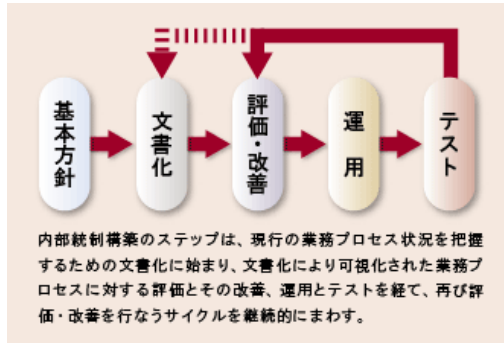
内部統制の構築は、プロジェクト全体を通した実施計画(スケジュール)を策定後、現行の業務プロセス状況を把握するための文書化に始まる。この文書化のステップでは、「業務記述書」、「業務フロー図」、「リスクコントロールマトリックス」、「職務分離表」と呼ばれる基本4文書を作成。これにより業務プロセスの可視化を図るのだ。

富士ゼロックスでは、財務報告に関わる87のプロセスについて文書化を実行したが、その中で気づきを得て蓄積されたノウハウも多いという。

「各部門におけるプロセスの文書化作業を多人数で行なったこともあり、開始当初は文書の品質にバラつきが生じていました。そこで、現場で文書化した後、必ず専任担当者がレビューを実施することで文書の品質の確保および標準化を図りました」。

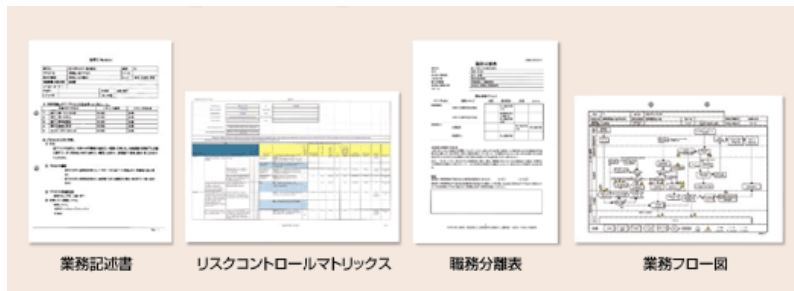
「しかし、内部統制プロジェクト自体を効率的に推進・運営するためには、仕組み化が必要と考え、誰もが使えるような、業務プロセス文書、証憑などエビデンス文書を連結レベルで一元管理できるソフトウェアの開発を進めることにしました」。内部統制PMOプロジェクトマネージャー蒲谷直樹はそう振り返る。

内部統制構築フロー



内部統制構築のステップは、現行の業務プロセス状況を把握するための文書化に始まり、文書化により可視化された業務プロセスに対する評価とその改善、運用とテストを経て、再び評価・改善を行なうサイクルを継続的にまわす。

業務プロセスを可視化する基本4文書



富士ゼロックスが提供する内部統制支援サービス

こうして、社内プロジェクトの実行によって積み重ねてきた経験と、富士ゼロックスが長年蓄積してきたドキュメント周りの技術およびナレッジマネジメントのノウハウを集めて完成したのが内部統制支援ソフトウェアApeos PEMaster(アペオス ピー・イー・マスター)である。このツールは、フォーマットに沿って記入するだけで、基本4文書の作成ができるだけでなく、連結ベースで各種経営資源状況の俯瞰、プロジェクトの進捗管理、そして財務報告の数字と直結する証憑(エビデンス)など関連文書の一元管理までを可能にした。

「これまで蓄積してきた文書構造化技術と、XMLという構造化言語の特性を活かすことで、4文書作成の簡易化を実現しました。ユーザーは、自部門の業務プロセスを把握していれば、難しい専門知識や事前学習なしに使えます。誰にとってもわかりやすく使いやすいインターフェイスと自動文書化機能を備えることで現場の負担を最小限にし、内部統制の推進・定着を支援するのが狙いです」。

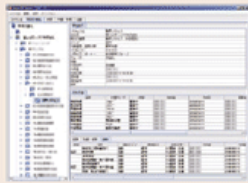
新しく開発されたApeos PEMasterに加え、従来から充実を図ってきた、基幹システムと紙文書(エビデンス)の融合を図る複合機ApeosPort、さらにはe-文書法に対応した文書管理システムArcSuiteを中心とした商品・サービス群が「知」のマネジメントを支える“e-RM”を構成する。今後、この“e-RM”をプラットフォームとして、財務報告だけでなく、法令順守・環境・商品安全、個人情報保護、有事対応等の内部統制テーマにも対応を拡大する予定だ。

内部統制構築後の可能性

しかし、蒲谷の視線は内部統制に留まらず、その先を見据えている。「日本版SOX法の対応は一つの通過点に過ぎません。内部統制を切り口にして、業務プロセスの最適化、組織デザインの再構築、ひいては生産性向上によるワークスタイルの変革につなげることは可能だと信じています。働く人の生産性とモチベーションが高い組織では不正などは起こらない。つまり、統制強化と知識創造、そして新しい働き方を同時に実現できる組織でありたいと、そうした高い目標を掲げて内部統制のプロジェクトを推進しています」と蒲谷は熱を込めて語る。

富士ゼロックスの企業理念『知の創造と活用をすすめる環境の構築』の実現に向けた挑戦は、これからも終わることはない。

・ e-RMを構成する商品・サービス



Apeos PEMaster

内部統制の構築と運用をトータルに支援するソフトウェア。連結ベースで関連文書全般を一元管理



ApeosPort

コピー感覚で紙文書を簡単に電子化できる複合機。エビデンス文書の基幹システムへの融合を強力にサポート



ArcSuite

電子署名、タイムスタンプなど、電子文書の改ざんを防止原本性を保証する機能を備えた統合文書管理システム