

# 内部統制文書化ツール導入によって実現した 作業効率化と運用コストの削減

SOX+

無印良品



「フローチャートの記述が簡単で、文書間の整合性も自動的に保たれる点を評価しました。旧システムのバージョンアップに比べて、桁違いに低いコストで導入できました。」

株式会社良品計画 監査室 大植 一樹 氏

「無印良品」を展開する株式会社良品計画(以下、良品計画)では、内部統制文書化ツールとして「SOX+ (ソックスプラス)」を導入。文書化の作業負担を軽減することに成功した。導入の経緯と効果について話を伺った。

## 1. 良品計画様の事業概要

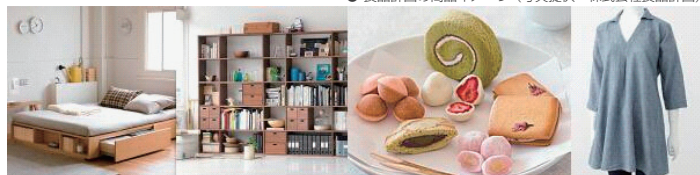
### - 良品計画様の事業概要について教えてください

当社では、「感じ良い暮らしをリーズナブルに」をモットーに開発された「無印良品」の企画、卸売り、小売りを展開しています。「無印良品」は、1980年当社の母体である西友のプライベートブランドとして開発された商品をベースに誕生しました。現在は、生活雑貨をはじめ、衣服、家電、食品など、7,000以上のアイテムを提供していますが、「生活の基本となる本当に必要なものを、本当に必要なかたちでつくる」という商品開発の基本コンセプトは一貫しており、常に素材を見直し、生産工程の手間を省き、包装の簡略化に取り組んでいます。現在、国内における直営店は約380店舗、商品供給店は100店舗以上になります。さらに中国、韓国、シンガポールといったアジアをはじめ、米国、イギリス、フランスといった欧米など海外でも200以上の店舗を運営し、ネット販売などにも注力しています。

### - 内部監査体制について教えてください

当社は、内部監査部門となる監査室を設置し、店舗運営のマニュアルおよび本部の業務基準書に沿った業務が適正に運営され、課題の解決が図られているかを監査しています。内部監査の結果は代表取締役へ毎週報告すると同時に、半期ごとに取締役会においても報告しています。

● 良品計画の商品イメージ (写真提供：株式会社良品計画)



## 2. 旧ツールのバージョンアップを検討するも、コスト負担が大きく移行を断念

### - SOX+ の利用状況について教えてください

SOX+ は今年度から利用を開始しました。「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)」という内部統制の3点セットを作成・管理するために利用しています。

### - それまでの内部統制の文書化はどのように対応していましたか

当社は、2000年より東京証券取引所市場第1部に上場しており、J-SOX法の制定にともない2007年度より内部統制の実施を開始しました。その際、ほかの内部統制文書化ツールを導入し、SOX+へとリプレースするまではそのツールを利用してきました。

### - 文書化ツールをリプレースした理由を教えてください

以前利用していた文書化ツールを導入して5年が経過しバージョンアップを検討したのですが、システムの更新費用だけでなく、当社で利用していたテンプレートの改訂やそのための事前調査費用など、膨大な手間とコストが必要だということがわかりました。今回もそうですが、数年後に同じようにコストが必要になることを考えるとデメリットが大きいと考え、新たな文書化ツールの導入を検討することにしました。

## 3. 使い勝手、データ移行のしやすさ、サポート体制などを要件に新規文書化ツールの導入を検討

### - 導入する文書化ツールを検討したときの要件を教えてください

「導入・運用コスト」を削減できることはもちろんですが、「使い勝手」や「旧システムからの移行のしやすさ」、「サポート体制」などが要件となりました。

### - 「導入・運用コストの削減」の要件について教えてください

その年によって多少の変動はありますが、現在当社で文書化しているのは20プロセスほどです。そのため大規模な文書化ツールは不要で、できるだけコンパクトで導入・運用に関するコスト負担がかからないものを導入したいと考えました。

## - では、「使い勝手」について教えてください

現時点で振り返ると以前利用していた旧ツールと現在導入している SOX+ との比較にもなっていますが、旧ツールはフローチャート・業務記述書 RCM の文書間に矛盾やエラーが発生したとき、その箇所を探すのがとても面倒で手間がかかりました。

フローチャートの作成も、使い勝手が良いとは言えず、最初に導入したツールでしたのでそれが当たり前という感覚もありましたが、特定の人員にしか使いこなせないと業務が属人化してしまい、引き継ぎなどを行うのも容易ではないことが予想されました。そのため、できるだけ使いやすいツールを導入したいと考えました。

## - 「旧システムからの移行」について教えてください

すべての文書を作り直すとなると手間がかかるので、そのままは無理でも移行が容易であれば、作業の負荷が少なく済むと考えました。

## - 「サポート体制」について教えてください

内部統制文書化ツールに限った話ではありませんが、システムを導入する際の要件としてサポート体制の確認は欠かすことはできません。システムの導入時はもちろん、データの移行や導入後の運用などに関しても、しっかりサポートしてもらえるかを確認しました。

## 4. デモ版で使い勝手を確認し、内部統制文書化に特化したパッケージソフトを選択

### - SOX+ のほかに、比較検討した文書化ツールはありましたか

当社の要件に見合うようなツールはほとんど見当たりませんでした。正直なところ SOX+ に関しても、業務プロセス分析ツールとして「iGrafx FlowCharter」を紹介してもらったのがきっかけでその存在を知ったほどです。そのため、旧ツールとの比較は行いましたが、SOX+ のほかに比較検討したツールはありませんでした。

### - SOX+ の導入を決めた理由を教えてください

SOX+ は内部統制文書化に特化したパッケージソフトであり、導入実績も豊富なことから安心して導入できると判断しました。

### 【導入理由 1】コスト

旧ツールがクライアントサーバ型のシステムで、SOX+ はスタンドアロン型のパッケージソフトだったという違いもあり、SOX+ は導入コストが安価でバージョンアップ費用に比べ、桁違いに低いコストで導入・運用が可能でした。

### 【導入理由 2】使い勝手

フローチャートの作成が容易で、業務内容の記述なども直感的に作業できるので、とても使いやすいと感じました。一定のスキルと経験があれば、数時間でほぼマスターできると思います。特に、次の 3 つの機能に関しては SOX+ を使いたいという大きなモチベーションになりました。

- ・フローチャート・業務記述書・RCM の各文書間での整合性が自動的に保たれる
- ・「iGrafx FlowCharter」におけるフローチャートの記述が簡単で使いやすい
- ・Microsoft Office Excel のファイル形式で RCM の出力や一括取り込みができる

### 【導入理由 3】データ移行

業務記述内容などはコピーアンドペーストで転記できたので、大きな手間にはならないと判断しました。利用はしませんでしたでしたが、データ移行のサービスなどもあるので安心でした。

また、監査法人への提出用フォーマットに関しても確認を行い、問題ないという返答を得ました。

### 【導入理由 4】サポート

ヘルプデスクサービスが用意されており、使い方の講習会なども定期的に開催されていることから、安心して導入・運用できると考えました。

## 5. データ移行に合わせて業務プロセスや内容の見直しも実施

### - SOX+ の導入効果について教えてください

フローチャート・業務記述書・RCM の各文書間での整合性が自動的に保たれること、そして使い勝手が良いことから大幅に作業が効率化されました。

その一例として、SOX+ へとデータを移行する際、合わせて業務プロセスや内容の見直しも実施したのですが、ストレスなく作業を進めることができました。また今後、新しく文書を作成する際にも手間がかからず

スムーズな運用ができると考えています。総合的に見ると、内部統制文書化の作業負荷が軽減されたことで、監査や評価といったほかの業務により多くのリソースを割けるようになりました。

### - サポートへの評価を教えてください

丁寧に迅速に対応してもらえたので助かりました。導入時に講習会を受講しましたが、システムは直感的に操作できるのでヘルプデスクには数回ほど問い合わせをした程度です。

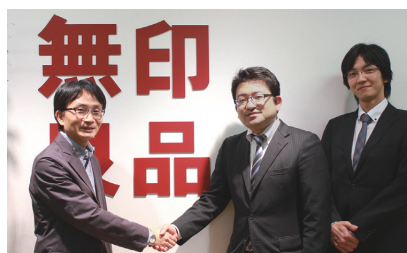
## 6. サン・プランニング・システムズへの評価と期待

### - 今後の拡張予定などがあれば教えてください

導入した初年度であり、まずはしっかりと本年度の業務を終えることしか考えていませんが、「iGrafx FlowCharter」は業務を可視化するのに優れたツールだと思いますので、当初目論んでいた業務分析ツールにも活用できればと考えています。

### - サン・プランニング・システムズへの評価と期待を教えてください

内部統制に特化したツールを提供しているだけあって、サン・プランニング・システムズの担当者は業務に精通しておりアドバイスも的確で、安心して導入・移行をすることができとても感謝しています。またこの 5 年以上、内部統制業務に関して当社なりに取り組んできましたが、他社ではどのようにしているのかという点について情報がほしいと常々考えてきました。今後、専門家ならではの情報提供や戦略的な提案を期待すると同時に、相談相手としても永らくお付き合いをお願いできればと思います。



(写真左より)  
株式会社良品計画 監査室 大権 一樹氏  
株式会社サン・プランニング・システムズ  
アカウント マネージャー 青木 伸夫  
マーケティング担当 市橋 憲茂

\* 取材日時 2013 年 3 月  
\* 記載の担当部署は、取材時の組織名です

お忙しい中、貴重なお話をお聞かせいただきありがとうございました