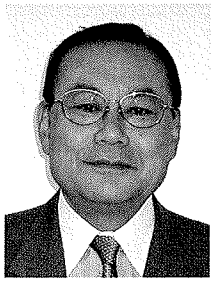

巻頭言

内部統制文書手法の積極的活用について

(財) 日本植物調節財研究協会　理事
三井化学(株)　先端化学品事業本部　執行役員企画開発部長　谷　直都

金融商品取引法が施行され，上場企業は内部統制報告書の提出が義務付けられることとなった。3月決算の会社は，09年3月期から実施ということになる。

会社が内部統制を行うには，統制環境の整備から始めて何段階かの具体的ステップを踏まなければならないが，一般的には業務プロセスの文書化の作業が重労働となり，莫大な費用を要すると云われている。

文書化とは，業務プロセスを標準化して文書に纏める作業であるが，ここで要求される文書は,「業務のフローチャート」,「業務記述書」,「リスクコントロールマトリックス (RCM)」及びそれらに対する「監査報告書」である。

「監査報告書」及び「決算・財務報告」に係わる文書については，おそらくコーポレート部門が受け持つこととなるので，我々事業部門が受け持つべき課題は，事業に直接関係する「販売業務等の文書化」が中心となる。これらについては，最終的には専門家の手に委ねなければならないにせよ，大部分を自らの手で完成させかつ改善・維持・管理していくことになるので，事業部としてもかなりの手間暇と費用の発生を覚悟しなければならないわけである。但し，後で述べるように決して難しい作業ではなく，また思いもよらないメリットもあるので，尻込みせずに積極的に取り組むべきものと考える。

文書は，一連の業務内容の分析と視覚化（「フローチャート」)，業務内容を詳細に記述（「業務記述書」)，さらにプロセス毎の想定リスクの抽出とこれらに対する適切なコントロール法の纏め（「RCM」)，の手順を経て作成していくことになる。これら作業の中で，とりわけ「フローチャート」作成が，煩雑かつ困難な作業のように思われがちであるが，所詮，日常作業を図式化するだけであり，情報システムの一連の自動処理をフローにすることに比べれば極めて簡単な作業であり，全く心配にはおよばないものである。莫大な費用を要するかどうかの真偽はともかく，文書作成そのものについては，「案ずるより生むが易い」の部類に入る。

文書は必ずしも全ての業務に求められるものではないが，一見リスクが僅少と思われるような物品購入等の日常業務，あるいは全社的には見過ごされがちな(農薬の委託試験業務等の)事業特有の業務についても文書化することが重要である。それなりの労力と手間暇が要求されるが,「RCM」作成等によるリスク再発見のメリットが大きいからである。また，製造・品質管理等の業務に活用してみるのも面白いと思える。文書化は，事務部門より製造部門が先行しており，何を今更との意見もあろうが，ISOにおける文書と内部統制文書の良い所取りも期待できるので，手間暇を惜しまず試みるべきである。皆さんのこの辺りのご意見は如何であろうか。

そういえば，今述べたこととはちょっと違った意味で，この内部統制文書の手法が大いに役に立ったという体験をしたので，ここに紹介したいと思う。

先日，とある民家に火災が発生し，当社製品が焼け出された。火災の熱で容器が破損し，分解物が漏洩，付近の住民が避難するという事態となった。現場にて何とか応急措置がなされ，しかるべき箇所に集積されたが，被災品を一刻も早く別の場所に移送し，安全対策を施す必要があった。我々にとっては，土地勘の無い場所での非定常作業であり危険を伴う。万が一トラブルが発生した場合，付近に迷惑が及ばぬよう適切な措置を施さなければならない。関係者一同，作業フローを作りプロセス毎のリスクを抽出，その対応法を全て列挙することから始めた。内部統制文書の手法そのままの活用である。関係者全員参加で文書を作成し，作業フローと考え得るリスク，対処法を全て列挙し，かつ頭に叩き込み，自信を持って作業に臨んだ結果，何とか無事作業を終えることができた次第である。

と，ここまで書き終わったところで，TVの報道番組が「お役所のタクシー券の杜撰な使用実態」を報じた。内部統制が真に必要なのは，民間企業よりむしろお役所の方であると云いたくなるわけだが，これについては皆さんのご意見を伺うまでもなさそうな気がする。