

株式会社 メタルワン

## “5年後の「ありがとう」を現場から” 現場が一体となって成功へと導いた J-SOX 対応と業務改革の推進。

金融商品取引法等の成立により、多くの企業がいわゆるJ-SOX法への対応を余儀なくされた。

しかし、単に内部統制のルールを構築するだけでは対応しきれないものではない。

そこには、本業の業務プロセスを見直し再構築する、業務改革が必要不可欠なのだ。

株式会社メタルワンはJ-SOX法への対応を業務改革のチャンスと捉えた。

そして、現場の意識改革を行い、現場が一体となって内部統制への対応と業務改革を同時に推進したのだった。


 Metal One  
株式会社メタルワン

### 内部統制は業務改革を 推進するチャンス

株式会社メタルワン(以下メタルワン)は、2003年に三菱商事と日商岩井(現双日)の鉄鋼製品事業部門が分離・統合されてきた会社だ。同じ業種とはいえ、2社の業務プロセスや企業文化は違っていった。会社設立以来、基幹システムの統合を図るべく業務改革が進められていたのだ。メタルワンでは業務改革のことをBPI(ビジネス・プロセス・インテグレーション)と呼び推進していた。今ある業務プロセスを可視化し再構築するだけでなく、新たなより良い業務プロセスを創造していくという「イノベーション」という要素も入れたBPIだった。そして、そこにJ-SOX対応という課題が立ち上がったのだ。

「私はむしろJ-SOX対応はBPIを推進するためにもチャンスだと思ったのです。私たち商社は、いわゆるホワイトカラーの仕事です。いわば事務職や営業職の業務品質そのものが商品であり、競争力や差別化の源泉であると言えます。しかし商社の業務プロセスは、製造工場での“改善”のように効率を高めていくのがとても難しい。時間やコストの概念が乏しく、生産性を図るモノサシがないのです。だからといって、差別化や競争力の向上を放棄し、何も手を打たないという訳にはいかない。業務プロセスをなんとか可視化・定量化してパフォーマンスを高めていく必

要がある。だから、内部統制をきっかけに、業務プロセスの改革が本格的にできると思ったのです」と当時を振り返る長井副社長執行役員(CFO)。

かくしてBPI・業務改革が進む中、新たに内部統制に対応する改革と仕組みの構築が始まったのだ。

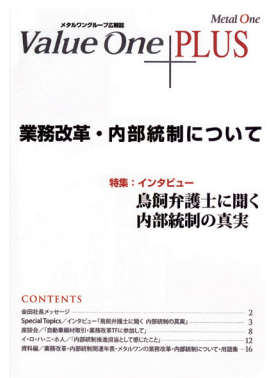
### 頭での「理解」から 心からの「共感」に

内部統制は財務報告に関することがメインとなるため、一般の社員にはどうしてもなじみが薄い。それでいて全社員の日常の業務に密接に関係することでもある。そこで、現場の社員に内部統制をより身近に感じてもらうために、社内報やマンガによる内部統制の解説書を作り、内部

統制のイロハからメタルワンのコントロール活動の基本方針等を、日常のシーンを通してわかり易く役職員に伝えていった。「当部メンバーが現場にリスクやコントロールについての話を何時間してもなかなか理解してもらえないのに、この社内報やマンガを読んでもらうと一発でエッセンスを理解してくれ、内部統制の必要性に共感してくれますね」と金野内部統制推進部長。

アビームの金融統括事業部プリンシパル、大野伸一はメタルワンの取り組み姿勢について、「法的対応、あるいは親会社からの要請としての内部統制の導入という側面だけでなく、本来あるべき業務品質へ自らイノベーションし、自社固有の企業文化に育てていくんだという強い意志や本気度をひしひしと感じました」と言う。

#### ■ 社内報



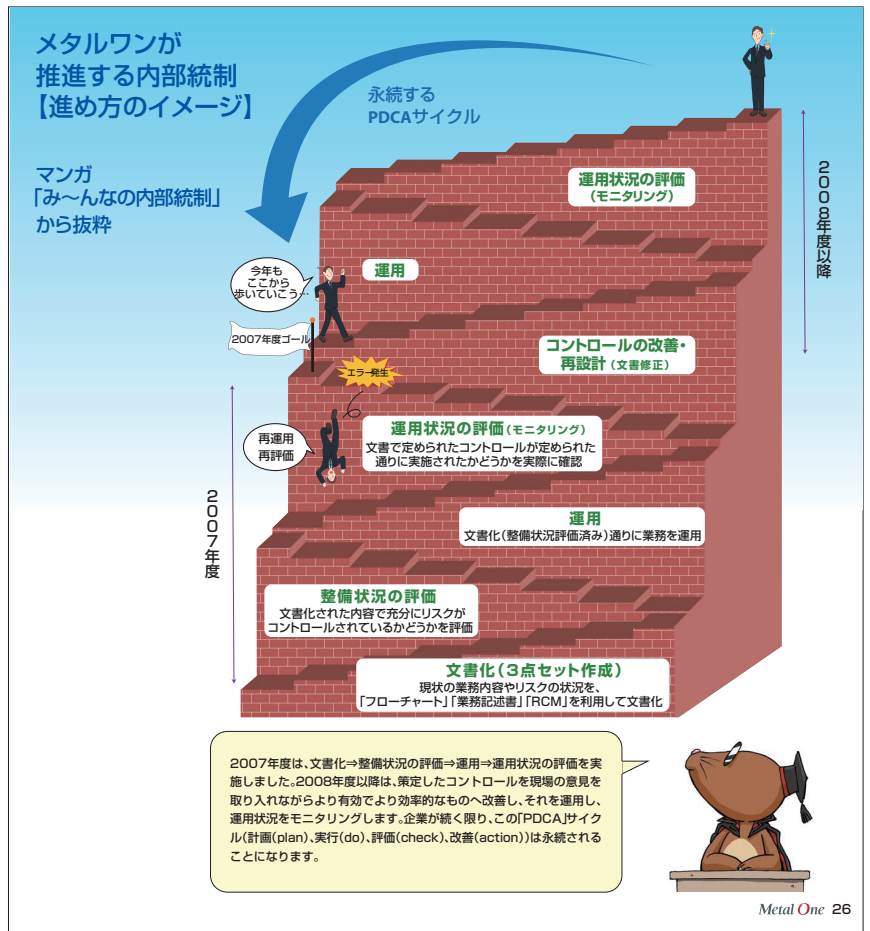
#### ■ マンガ「み～んなの内部統制」



## 内部統制の文書化 全社共通コントロールの設計、 そして永続する PDCAサイクル

内部統制の実務作業としてはまず文書化が行われる。「フローチャート」「業務記述書」「RCM（リスク・コントロール・マトリックス）」のいわゆる3点セットだ。まずは財務報告に関する業務プロセスの洗い出しが始まった。当時関係していた17部局すべてにヒアリングを行い、業務フローを作成。全社共通品質の「あるべき」コントロール設計を行うためにも、内部統制推進部で一括して文書化し、コントロールを導入・定着化する必要があるのだ。

「文書化の作業とコントロールの設計にはかなりの労力を使いました。アビームさんはヒアリングを重ね、忠実に現状の業務プロセスを聴取しつつ、全社共通コントロールの文書化と定着化をサポートしてくれました。特にRCMは何度も議論を重ねて作っていきました。SAPなど基幹システムの知識や導入経験もあるメンバーに参与してもらっていましたから、財務報告に関する勘所があり、話も早かったですね。」と内部統制の実務を担当していた神谷修内部統制推進部部長代行。業務のどこにリスクが存在しているのか、どうやったらそのリスクを取り除けるのか、最低限かつ必須で実行すべきコントロールを詳細に設計し、コントロール業務を全社統一したのだ。特に営業現場への導入では、正社員、派遣社員、業務委託先社員を含む全従業員に対して「運用状況の模擬モニタリング」を実施し、コントロール実施者全員への定着を図った。導入後はモニタリングを繰り返し、コントロールが決められたとおりに実施・定着されているか、あるいは更に効率的で効果的なコントロールが設計できないかを検討し、PDCAサイクルが続けられている。また、メタルワン本社のみならず、今後は同じ品質のコントロールや仕組みを連結対象グループ各社にも展開し、引き続きアビームがこれをサポートする予定となっている。



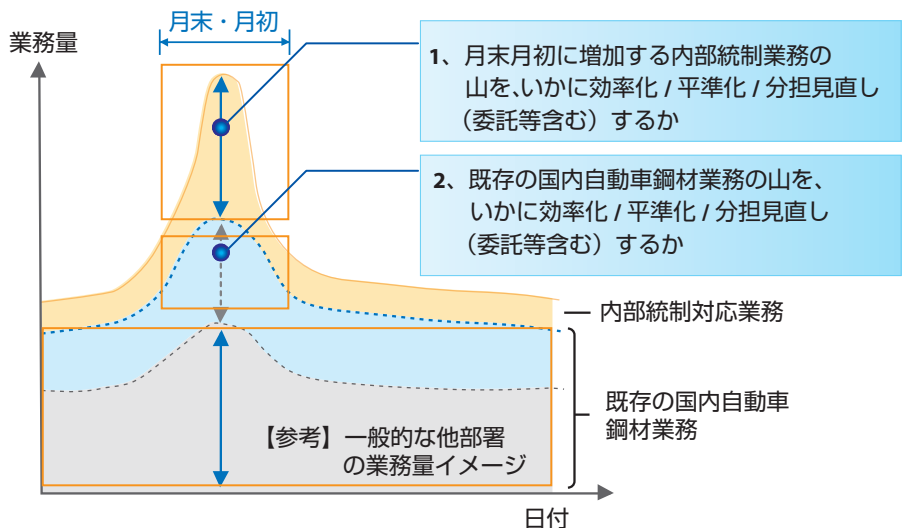
## 内部統制導入に大きな壁 煩雑な業務プロセス

内部統制の導入は決して順風満帆だったわけではない。内部統制の実務は、現場にとっては従来の業務にプラスして行われるのが現状だ。現場には負担となる。だからこそ業務の効率化を求めた業務改

革が必要になるのだ。そこで、懸念されたのが自動車鋼材部の存在だった。

自動車鋼材部の業務プロセスは非常に煩雑だった。細かな自動車部品も扱うため品目が多く、顧客からはジャストタイムの納期が求められる。いわばメーカーの在庫調整弁の役割も担っているようなもの。特に月末月初には業務量が激増する。

### 国内自動車鋼材部の煩雑な業務





■ アビームの中心メンバー



株式会社メタルワン  
副社長執行役員  
CFO

長井 哲朗氏



株式会社メタルワン  
内部統制推進部長

金野 正氏



株式会社メタルワン  
内部統制推進部長代行

神谷 修氏



株式会社メタルワン  
自動車鋼材部長代行

高橋 喜洋氏



アビームコンサルティング  
株式会社  
金融統括事業部  
プリンシパル

大野 伸一

そこに内部統制への対応業務が加われれば現場の混乱は必須であり、業務自体がまわらなくなる可能性もあった。

「当初、自動車鋼材部に内部統制導入の必要性の話をしたら“そんなことできるわけない”とまで言われたほどです」と高橋喜洋・自動車鋼材部長代行。実際、内部統制が導入され、月末月初の業務量は倍近く膨れ上がったのだ。「ただ、もともと煩雑で手間のかかる業務プロセスであること、会社統合前のプロセスが依然として別々に存在していることに対して、このままでいいのか?という問題意識は社内・部内にありました。BPIを推進していくなかで、なんとか本来あるべき業務プロセスをイノベーションしていかなければならないと感じていたんです」そこで、内部統制と業務改革を一体とした「自動車鋼材取引・業務改革タスクフォース」プロジェクトを2007年1月に立ち上げ、内部統制と業務改革の両方を実現させるために本来の業務を一から見直すことになった。

### さまざまな現場の視点で業務プロセスを再構築

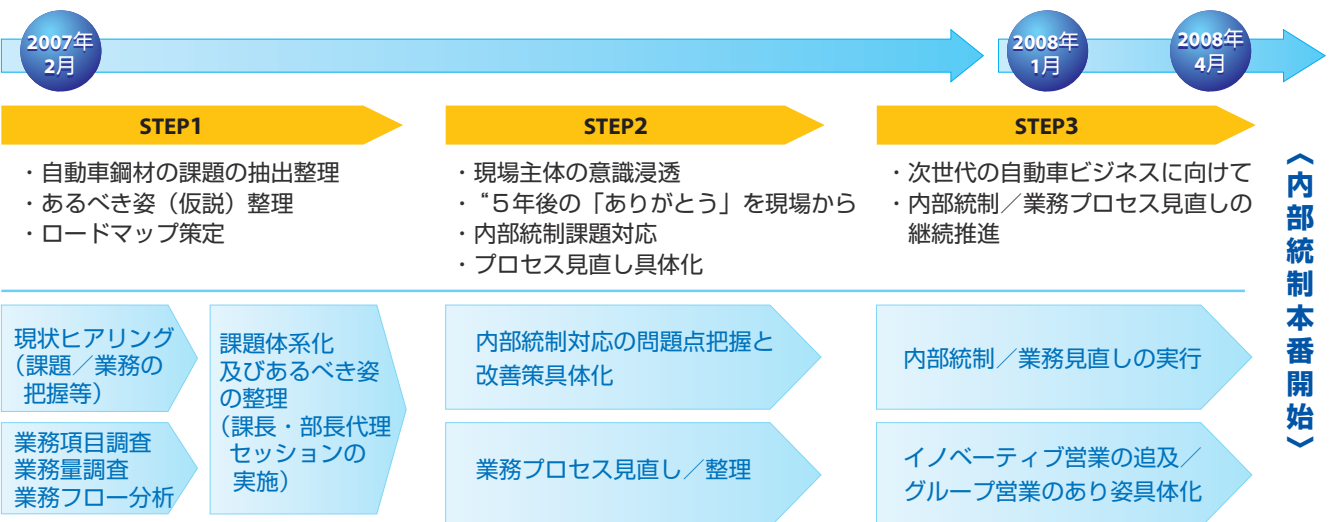
まずはじめのステップとして行われたのが、広く現場の声と現状の課題を収集し、業務プロセスを洗い出すことだった。それらを業務・機能ごとに整理するとともに、課題を抽出し、本来あるべき姿は何かを徹底的に討議した。さらに、現場の声を聞くことで複雑な業務を理解し、これをもって業務改革のロードマップを作り、経営者層に伝えた。現場は当初アビームに対する認知がなかったが、この過程で見目が変わり、アビームへの信任につながっていったという。

また、効率化に向け営業職と事務職の業務フローの洗い出しも行った。業務の重要性、必要性を再定義したり、関係各社とのデータのやりとりのありかたについても検討することで、改善の余地があると考えたからだ。実際、業務プロセスは事務職で約500、営業職で約700の工程があり、そのうちの約3割は削減できると判断した。

例えば、ある業務ではカスタマイズしたエクセルツールを使うだけで、これまで3日かかっていた業務が15分でできるようになったという。さらに、データの入手方法の変更や、部門間業務の統合、取引とのデータ連携ルールの見直しなども行い、業務の効率化を図った。一つひとつの工程は厳密に分析され、改善できるもの、省略できるものなどを検討し、再構築していったのだ。

コスト管理の視点から業務の効率性が求められ、かつ内部統制の視点からはその質が求められる。そこには相反するトレードオフの関係がある。そのなかで、営業職、事務職さらには役職も関係なく、全員が共有できる業務フローを作ること、全員参加型の意識が生まれ、目標に向かって一緒に走れる準備ができるのだ。

#### ■ 「自動車鋼材取引・業務改革タスクフォース」プロジェクトロードマップ



## 現場主体の意識改革 目に見えてきた 業務の効率化

今回のプロジェクトを成功させる大きな要因は、「現場主体の意識浸透」にあった。それはプロジェクトのキャッチフレーズである「5年後の“ありがとう”を現場から」にも表れている。今のプロジェクトの成果は5年後の後輩たちが享受し、必ず後世へ継承される。これらの業務文化や業務意識は現場から作っていかねば意味がない。プロジェクトのステップ2は現場主体のなかで進行していった。

特に現場間でのミーティングには力を入れた。本社・名古屋・水島で3ヶ月間で約100コマものミーティングが繰り返されたのだ。部や課を超え普段は接点がない部署やエリアのスタッフが意見交換を行った。それによって営業や事務の“見える化”につながり、お互いの問題点やノウハウを共有することができたのだ。まさに営業職も事務職も一体となった、現場主体のプロジェクトとなったのだ。

プロジェクトスタート時はやらされ感がぬぐえなかったものの、しだいに業務の効率化が目に見え、実感されてくるようになり、加えて他部署との交流が深まる中で意識は改善されていった。“みんなで改善しよう”という意識に変わっていったのだ。

そして、業務改革は大きな成果を見せ、内部統制についても、金融商品取引法等が施行される2008年を無事迎えることができた。

経済環境が一変した昨今、メタルワンでは今後の生き残りをかけて更なる経営戦略が練られている。

「今回の内部統制・業務改革については、特に難易度の高い自動車鋼材部のプロジェクトで大きな成果をあげたことが、今後の経営戦略を策定する上で大きな試金石となりました。今後はこの経験とノウ

ハウを、子会社を含めたグループ会社全体に広げていく必要があります。そして、メタルワングループ一丸となった業態改革として、高品質と高効率性の両方を実現した業務機能や業務プロセスをメタルワングループ全体に構築していきたいと思います」。長井氏は今後の抱負をこう語った。

### アビームに対する評価と期待

「内部統制導入では、あるべき姿を考えるとところから、現場浸透まで遂行してくれたことに感謝している。ホワイトカラーのBPR・事務品質改善は、当初難しいと思っていたが、アビームさんが現場に強かったから進んだのだと思う。現場をよく理解し、現場視点で業務を分解・分析・再構築してくれた。」(長井氏)

「アビームさんがいなかったら、各自言いたいことを言いつ放しにするだけで実行にはつながらなかったかもしれない。業務特性をよく勉強し、客観的にヒアリングしたことをきめ細かく整理・文書化してくれたことは大きかった。またメタルワンをより良くしたいという強い想いにより時には議論になることもあったが、どんな言い合いになっても臆することなくアドバイスしてくれた。」(金野氏)

「現場スタッフとのコミュニケーションをしっかりとって頂き、タイトなスケジュールのなか、残業や度重なる出張も厭わず、多忙な日々を一緒に戦ってくれた。アビームのスタッフとはSAPや会計の知識を活かして議論出来るので、内部統制上のリスクやあるべきコントロールの理解スピードも速かったと思う。」(神谷氏)

「複数部署全員が共有出来る全体業務フローを作ってくれたことで、社員お互いの良い点悪い点を初めて把握することができた。またファクトに基づくモレのない課題整理・深堀をしてくれるので、やるべきことが明確になった。我々の鏡であったと思う。」(高橋氏)

#### ■ ユーザーカルテ

##### 会社概要

会社名	株式会社 メタルワン
所在地	〒105-0014 東京都港区芝3-23-1 セレスティン芝三井ビルディング
設立	2003年
事業内容	鉄鋼総合商社
資本金	1,000億円
社員数	単体人員 1,282名 連結人員 約10,000人

\*本リーフレットに掲載の情報(企業情報・部門名・タイトルなどを含む)は、初版制作時のものです。

#### Case Study

### Manufacturing/ Integrated Solutions

#### アビーム コンサルティング

マーケティング部  
Tel : 03-3501-8355  
http://jp.abeam.com  
2012年8月初版発行

本資料の無断転載・複写を禁じます

Copyright © 2012 by ABeam Consulting Ltd. All rights reserved.