

参入障壁の低い外食産業において 柔軟な組織であり続けることは、生き残りのための要件。

ここ数年、食に向けられる消費者の監視の目は殊に厳しくなっています。調達、製造、提供というすべてのプロセスをコントロールし、安心できる食品をお客様に提供するために、当社も内部統制の基盤構築が大切であると考えていました。

また、地域や業態に応じた営業展開を図るべく、2005年に持株会社制に移行したのですが、新たに誕生した20社を超える子会社一社一社が企業力を向上し、それぞれ企業としてきちんと機能させていくためにも、日本版SOX法への対応が役立つのではないかと考えました。取締役会を3カ月に1回開くなどの会社法上の要件を満たしながら、社員に、一営業組織としてではなく、一企業としての意識を向上させることにも有効だと思われたのです。

そもそも少子高齢化が進む一方で、外食産業への参入障壁はさほど高くありません。アイデアがあれば誰もがすぐにお店をオープンでき、また、そのような真新しいものに消費者は流れていきます。すなわち常に新しい価値を提供し、お客様のニーズに応え続けていくために、組織は柔軟であることが求められているのです。日本版SOX法へのインフラを整えておけば、時代の流れに即して、たとえばM&Aなどのように、新たに組織の再編や拡大を図る際にも、新しい会社にグループとしての統制をスムーズに適用することができるかと期待しました。

子会社を企業として機能させるためにも、 日本版SOX法への対応に現場を巻き込む方法を選択。



ロイヤルホールディングス株式会社
代表取締役社長

菊地 唯夫 様

つまり、日本版SOX法への対応は、当社にとって食品企業としての生き残りをかけた“戦略”だったわけですから、社内プロジェクトチームを設置し、外部から専門のコンサルタントを招くなど、早くから準備に取りかかっていました。

検討当初、対応作業の進め方については、二つの選択肢がありました。一つは本部に設置したプロジェクトチームを増員し、そこで全社の準備をやってしまおうというもの。もう一つは、子会社にそれぞれ責任者を置いて各々に対応させ、プロジェクトチームがそれをサポートするというものです。

前者であればすぐにも実施できたかもしれませんが、しかし、子会社を企業として自立させるためには、後者の方法でなければ意味がなかったのです。ただしその場合、手順を明確にしておかないと、後々大混乱が生じることが予想されました。

また、一般に日本版SOX法は、初年度の対応、特に文書化の手間ばかり注目されがちですが、内部統制によって本当に企業価値を向上させていくためには、続けていくことこそ大切です。ですから、全社における手順を整え、2年目以降の対応、とりわけ運用評価や内部監査のプロセスを子会社を含めて円滑に繰り返していけるかどうか。それらが当社にとって、日本版SOX法への対応を進めていくうえでのポイントであると考えていました。



日本版SOX法に対応するうえで 子会社の自立&業務の拡張も見据えた システムを導入

ROYAL ロイヤルホールディングス株式会社 様

お客様導入事例

内部統制強化支援サービスソリューション

経営課題・・・P2

単なる“法対応”ではなく、戦略的な統制環境の確立を目指して



ファミリーレストラン・ロイヤルホストをはじめ、多彩な事業を展開するロイヤルホールディングス株式会社様（以下敬称略）では、2005年の持株会社制度への移行を機に誕生した20社を超える子会社に対し、企業として自立した機能を持たせるとともに、統一の業務フロールールを徹底してM&Aをスムーズに実施できるような柔軟な組織体制を確立するために金融商品取引法（通称：日本版SOX法）への対応に取り組みました。

取り組み内容・・・P3

評価 / 監査まで含め、2年日以降の機能を念頭にシステムを選択



初年度、全社で2年日以降も円滑に運用できるよう、文書化だけでなく評価テストや証憑の管理までトータルに対応する内部統制プロジェクト支援ソフトウェア Apeos PEMaster（アペオス ピーイーマスター）と文書管理・活用ソフトウェア ArcSuite Office（アークスイート オフィス）、デジタル複合機 ApeosPort（アペオスポート）のシステムを導入しました。

将来展望・・・P4

複数の社内プロジェクトを統合し、全社統制をさらに推進



Apeos PEMaster の機能そのものが日本版SOX法への対応手順を明確にしたうえ、運用評価や内部監査時に証憑を本部に集める際も子会社にある ApeosPort から本部のサーバーに直接スキャンできるようになるなど、統制作業の標準化および効率化を実現。今後は、内部統制に関して複数ある社内プロジェクトを統合し、全社統制をさらに推進していきます

サービス概要 内部統制強化支援サービス&ソリューション

・・・P5

Apeos PEMaster、ArcSuite Office、ApeosPort を組み合わせたシステムを提案。統制文書の作成はもとより、ステータスの管理、証憑の登録、整備・運用評価手続の設定や結果の入力など、同一のツールで設定・管理できる環境を構築しました。

お客様導入事例

ロイヤルホールディングス株式会社 様

ROYAL

▶ 取り組み内容

**初年度だけではなく、運用評価や内部監査を繰り返す
2年目以降の活用を考え、富士ゼロックスのシステムを採用。**

はじめ米国製のシステムの導入を検討したのですが、米国版 SOX 法に基づく仕様だったため、不要な機能が多く、手順も違っていたりして、当社のニーズに合いませんでした。そこで初年度は文書化作業を Excel をベースにして進め、システムの導入は次年度以降に先送りしようと考えていました。

ところが実際にパイロットのセットを作ってみると、Excel をベースにした方法では一通の文書の整合性を保つだけでも、とても手間がかかってしまった。当社の場合は子会社が複数あるので、膨大な文書を作成・更新していかなければなりません。子会社の担当者を巻き込んで進めていくにも、やはり専用のシステムの導入が不可欠だとわかったのです。

そこで国内 6~7 社のシステムを検討し、富士ゼロックスの内部統制プロジェクト支援ソフトウェア Apeos PEMaster と文書管理・活用ソフトウェア ArcSuite Office、そしてデジタル複合機 ApeosPort を組み合わせたシステムを導入しました。

文書化だけに着目すれば他にも特色あるツールはあったのですが、運用評価や内部監査にかかる作業負荷の軽減を含め、すべてのプロセスにわたって、一つのシステムでトータルに対応できるように考えられたものは富士ゼロックス以外になく、それがこの選択の大きな理由でした。

また、富士ゼロックス自身が日本版 SOX 法への対応を実践してきたということ。このようにやればこうなる、という展望を相談できたのも決断の後押しになりました。

**日本版 SOX 法への対応手順を標準化しながら
評価作業など、遠隔地にある子会社とのやりとりも効率化。**

具体的なメリットとして挙げられるのは、まず、Apeos PEMaster に搭載された機能そのものが、当社における日本版 SOX 法への対応手順を明確にしたということです。このツールを活用することで、皆が今すべき作業に迷いなく集中でき、また文書の管理、更改、活用など、実施年度以降のフローについてもイメージしやすくなりました。

また整備評価時の運用において、サンプル取引に関連する証跡や証憑書類を各子会社から本部に集める際、本来であれば郵送などにもなるコストや手間がかかるところを、子会社に設置された ApeosPort から本部のサーバーへ直接登録できるようになりました。送付作業の簡便化を図りながら、紙の証憑類と電子の評価調書とが紐付けられるようになったのです。

さらに、たとえば東京と福岡で Apeos PEMaster の操作画面を共有し、活動やリスクコントロールなどを表示した同一の画面を見ながら TV 会議や電話を通じてリアルタイムに評価するといった取り組みも行なっています。本部から各子会社へわざわざ出向く必要もなくなり、出張費を削減したほか、担当者の拘束時間も最小限に抑えるなど、子会社を巻き込んで統制作業を積極的に進める仕組みが整いました。



お客様導入事例

ロイヤルホールディングス株式会社 様

ROYAL

▶ 将来展望

**証憑のトレーサビリティを確保することで
風評リスクの回避にも対応。**

ApeosPort を使って子会社から証憑などの関連文書を効率的に収集できるようにした今回のシステムは、文書の統合管理を推進しただけでなく、ログインや登録の履歴が残るため、トレーサビリティの可視化にも貢献しています。

前述のとおり、これからの外食市場を考えると組織の柔軟性は大切ですが、その際に SOX 法を含めた内部統制が、M&A を含め、戦略を遂行しやすい組織体制であるための“足かせ”になってはいけません。ただし、普通に対応しようとすればやはり足かせになってしまう。だからこそ作業の標準化を図る仕組みの構築が不可欠なのです。

業務プロセスの把握やトレーサビリティの可視化といった、風評リスク回避も含めて、日本版 SOX 法への対応を重要な戦略として捉え取り組んでいくうえで、Apeos PEMaster のようなシステムを有効に活用することは重要であると思います。



総合企画部 JSOX 対応チーム
田島 一儀 様

**複数あるプロジェクトを統合し、
全社統制をさらに推進していくことが今後のテーマに。**



総合企画部 JSOX 対応チーム
石田 正和 様

当初、日本版 SOX 法への対応を通じて、新しくできた子会社を企業として機能させること、言い換えれば自立した自己点検能力の確立を目指したわけですが、体制は徐々に固まり始め、社員の意識も変わりつつあります。

今、当社では日本版 SOX 法のプロジェクトチームの傍らで、CSR 委員会やコンプライアンス委員会も動いています。まだ SOX 法対応が動き出したばかりで、それぞれがバラバラに活動していますが、当然、重複部分も多い。これをどう統合していくかがこれからの課題だと思っています。今回の取り組みをひな型として、今後もシステムの活用により、さまざまな角度から内部統制を推進していきたいと考えています。

「全社統制」を支援する、そのような仕組みづくりについても、富士ゼロックスからの提案を大いに期待しています。

カンパニープロフィール



昭和 25 年の創業以来、時代や環境の変化に合わせて成長。現在は「ロイヤルホスト」をはじめとする外食事業のほか、食品事業、機内食事業、ホテル事業の 4 事業を核に、日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”の創造を目指しています。

会社名 : ロイヤルホールディングス株式会社
 創立 : 昭和 25 年 4 月
 東京本部 : 〒154-8584
 東京都世田谷区桜新町一丁目 34 番 6 号
 本社 : 〒812-0893
 福岡市博多区那珂三丁目 28 番 5 号
 資本金 : 13,676 百万円
 URL : <http://www.royal-holdings.co.jp/>

▶ サービス概要

**文書化から運用評価までの“一気通貫”のシステムで
内部統制活動の強化に貢献します。**

Apeos PEMaster は、富士ゼロックスが自ら内部統制に対応した経験をもとに開発した内部統制支援ソフトウェアです。文書管理・活用ソフトウェア ArcSuite Office と組み合わせ、基本 4 文書のほか関連文書を一元的に管理するとともに、業務把握の効率化が図れます。PC から財務プロセスに関わる活動・資源・知識・情報の俯瞰でき、全社での有効利用を促します。

ロイヤルホールディングス株式会社様では、2007 年 3 月の時点で、すでに文書化のみならず、整備評価など将来にむけたツールが必要であるとの認識をお持ちでした。以降、延べ 4 回、Apeos PEMaster を中心とする今回のシステムのデモを実施し

- 1 日本版 SOX 法に一気通貫で対応できること
- 2 先行して文書化に使っていた他社のソフトウェア (iGrafX) とも連携できること
- 3 証跡・証憑類まで効率的に管理できること

などの特長が評価され、導入いただきました。

現在、ApeosPort は、本部内に 2 台、都内の 3 拠点にそれぞれ 1 台ずつ、そして福岡の拠点に 1 台の合計 6 台入っています。Apeos PEMaster で設定した証憑に対し、ApeosPort の外部連携機能を使って、データをその証憑に関連付けて登録、一元的に管理可能な環境を構築しています。

今後も自らの実践を通して得た富士ゼロックスのノウハウを提供しながら、内部統制活動の強化に貢献していきたいと思えます。



営業本部 オフィスソリューション営業部
有蘭浩司