



今回は五つの提言のうち、「回復力のあるコポレート・ガバナンス」と「コスト構造の柔軟性」について述べていきたい。まず、回復力のあるコポレート・ガバナンスについて考えてみる。

「将来ビジョン」

CFOは、標準化された透明性のあるプロセスを構築することが効率的なオペレーションと回復力あるコポレート・ガバナンスの基盤であることとを理解しなければならぬ。ここで言う回復力とは、透明性があり標準化されたプロセスが存在していれば、ビジネス上の異常値を素早く捕捉することができ、リスクに対して迅速な対応が可能となるという意味である。さらに、このようなリスクへの対応力のあるプロセス、即ち、内部統制・ガバナンスの仕組みを持っているということは資本市場にも評価される。株主価値向上にも貢献できるこ

とを認識しなければならない。

「調査結果と今後の方向性」
調査対象になったCFOの半数が明確に定義されたコポレート・ガバナンスの構造を持っていると回答している。しかし、二五%のCFOは実際の導入運用が不十分と述べている。また、今後の三年間を考えた場合、業務プロセスへの統制管理の機能強化、標準化されたプロセス・システムの導入は重要であるとも述べている(図表参照)。

日本企業の場合、内部統制に関する認識がまだまだ低い面があるが、インタビューコメントの中で、米国企改革法がよく話題になっているが、最近の不祥事の発生や商法の改正、経済産業省による内部統制指針の検討などを見ていると、いずれ数年内には日本でも厳しいコポレート・ガバナンスが要求される環境になるだろうという発言もある。今後、日本企業においてもCOSOのフレームワークに基づいた内部統制の仕組みの整備が必要になってくるであろう。また、標準化され、透明性のあるビジネスプロセスを定義シートにビルトインしていくことは内部統制のレベルを上げることに極めて有効であり、業務の効率化にも直結するものである。今後の、さらなる

WORLD TRENDS

業務改革推進・システム化の推進には欠かせない視点となる。

次にコスト構造の柔軟性について述べてみた。

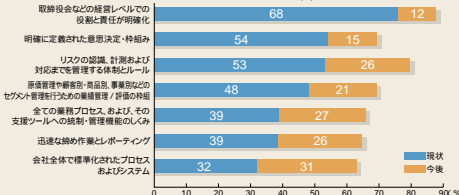
「将来ビジョン」

現在のコスト水準を劇的に削減させるためには、既存の組織のままでは効率性を追求するだけでは限界がある。グローバルレベルでのシェアードサービスあるいはアウトソーシングを視野に入れた組織の再編成が必ず必要となる。即ち、固定費を変動費化する仕組みを構築することが重要である。

「調査結果と今後の方向性」

今回の調査で、九〇%のCFOは何かの形でシェアードサービスを導入したと回答している。ただし、全世界レベルで導入している企業は九%にすぎない。また、アウトソーシングに関しては六〇%以上のCFOがその導入を検討しているが、完全に経理財務部門をアウトソースすることについては懸念している。しかし、五〇%のCFOはアウトソーシングはコアビジネスへの集中とコスト削減の有効な手段としてみなしており、二七%のCFOは戦略的なツールとしてプロセスやアクティビティのアウトソースを計画中であると回答している。ただし、劇的なコストダウンを実現

現在採用、または採用を検討しているコポレート・ガバナンスと内部統制の施策(%)



するアウトソーシングモデルは単なる業務委託のものから業務改革・組織変革をも含んだ新しいパートナーシップモデルでなければならぬ。そのような事例の一つとして、世界的な石油の大手メーカーであるBPでは、経理財務部門のグローバルレベルでの数千人規模のアウトソースで、三五%以上のコストダウンと業務標準・システム標準を含めた業務改革を実現させている。