

「成長」と「内部統制」の両立 変化に強い基盤としての企業システム

企業システムは今大きな転換期を迎えている。激しい変化の時代に対応しつつ、「成長」と「内部統制」の基盤となるシステム要件とはなにか。事業価値に直結し、事業基盤として当然求められる品質や条件を満たす企業システム像を考察する。

価格や品質だけで競争できた時代は終わりを告げ、ビジネスの仕組みそのものが差別化要因になりつつある。企業は今、事業環境の変化に合わせてビジネスプロセスを再構築する必要性に迫られている。変化への対応スピードが他社に差をつける鍵となる。

焦点はビジネスプロセスの変革時間

ここでいう変化とはなんだろうか。三種類の面白い曲線がある。①プロセス実行時間、②製品ライフサイクル時間、③ビジネスプロセス変革時間だ(図1)。もはや、①、②で競争力や収益に結びつけるのは容易ではない。ポイントは、市場環境の変化や戦略に合わせてプロセスを革新するのに要する時間、③のビジネスプロセス変革時間だ。例えば、パソコンメーカーのモデルは、①や②の時

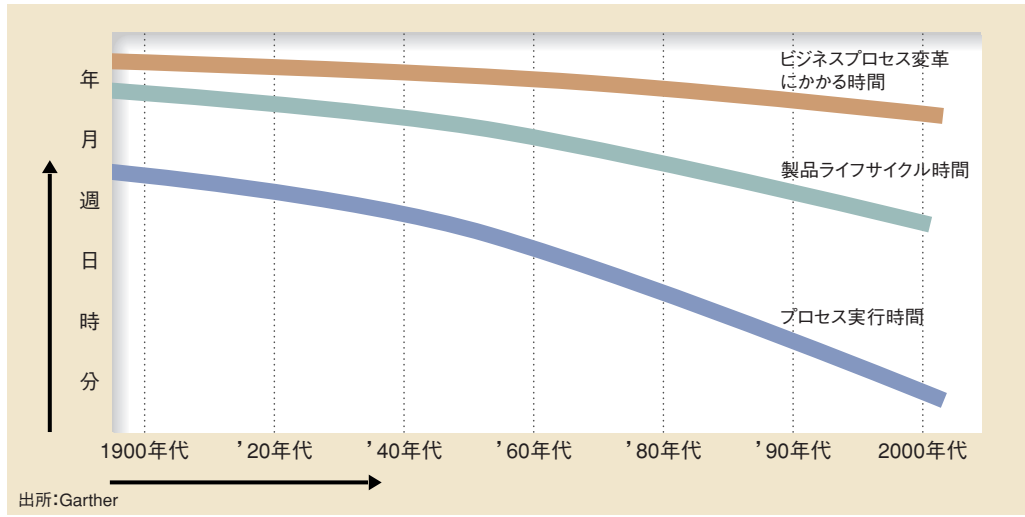
間で他社に差をつけている訳ではない。強さは同社のビジネスプロセスの柔軟性にある。航空業界でも、マイレージサービス、セルフサービスチェーンカウンターなど差別化のために新しいサービスを提供し続けており、この変化を支えるビジネスプロセスの柔軟性が競争力の鍵となる。

一方、増大するリスクに対処すべく、市場は企業ガバナンスや内部統制の確立、経営の透明性を一層求めるようになった。コンプライアンスに重きをおけばスピードは犠牲になり、スピードとコストを重視すれば全体の整合性が危うくなる。この二律背反の両立は自動車業界やハイテク業界に学ぶところが多い。

変化対応力を支えるプラットフォーム

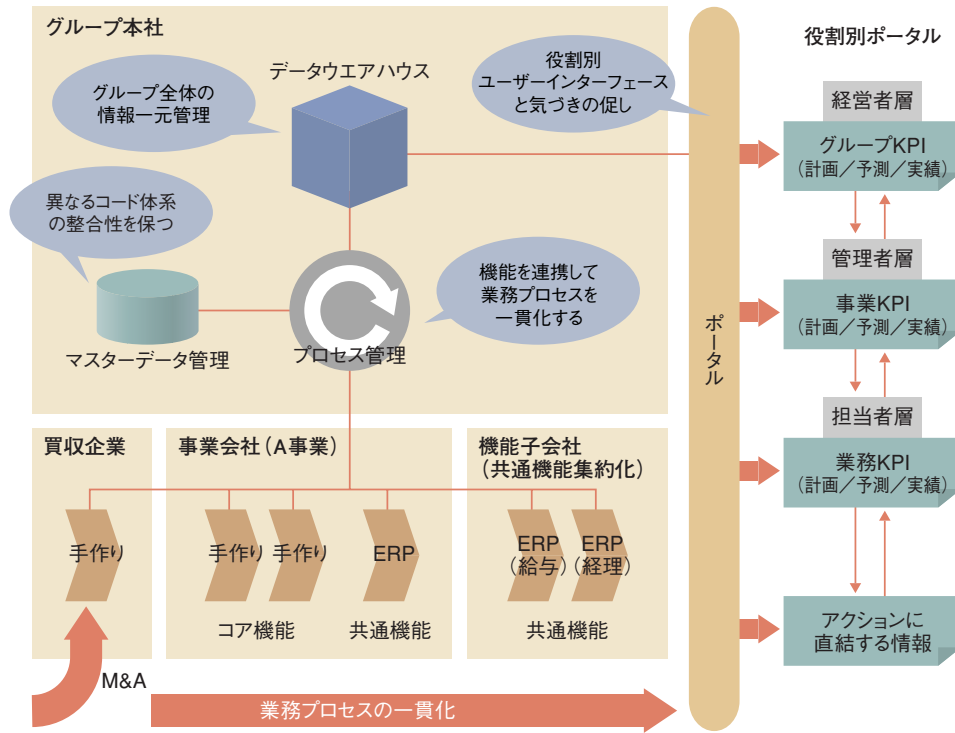
自動車メーカーは多品種少量生産と開発期間

図1 ● 「変革にかかる時間」を短縮する



中野浩志
SAPジャパン株式会社
ソリューション本部
FCMソリューション部長
日本CFO協会主任研究委員

図2 ● 「成長」と「内部統制」の両立 事業基盤としての企業システムイメージ



の短縮、コスト削減といった二律背反する課題に直面し、シャーシなどの基本構造の共通化と部品のモジュール化を進めた。その結果、二律背反の解消に成功した。これがプラットフォーム戦略である。実際、同一のプラットフォーム上でスポーツカーからSUVまで様々なバリエーションの車を作っていることは、よく考えると驚くべきことである。きちんと設計されたプラットフォームは、合理化と同時に市場の多様なニーズへの対応も可

能にすることを示している。システムも同様である。業務プロセスを構成するIT要素の中から共通化すべき対象を集約し、単一プラットフォームで実現する。そのプラットフォーム上に利用する機能(サービス)を載せる。機能は、共通化すべき機能と、差異化すべきコア機能に分ける。共通化すべき機能は標準化を推進し、例外処理を極力排し、プロセスの整流化を追求する。ここでは、ERPを標準のまま使うこと

により、安定性と効率性を得るアプローチが効果的である。ERPにはさまざまな統制機能が組み込まれており、内部統制に強い事業基盤の構築に向けて強力なツールとなる。一方、差異化すべきコア機能は、徹底的に事業の個性を活かし、自社システムなどで差異化する。これらを組み合わせる。これらを組み合わせることで事業の視点から一貫した業務プロセスを実現する。業務プロセスを一貫化する統合プラットフォームとそこに連携する機能群。これが二律背反する課題に対する一つの解である。

オームとして何が必要になるのだろうか。グループ経営管理の視点でのシステム構成例(図2)で見よう。ポイントは四つある。まず、異なるシステムを横断して機能を連携し、業務プロセスを一貫化する「プロセス管理」。異なるコード体系の整合性を保つ「マスターデータ管理」。グループ全体の情報を一元管理する「データウェアハウス」。役割別に必要な情報を提供しリスクに対する気づきを促す「ポータル」である。

例えば、業務の一部を切り出してアウトソースする、M&Aで自社の強みを強化するなど事業構造の大きな変化がおきても、統合プラットフォームがシステムとコード体系の違いを吸収し、事業の視点から業務プロセスを一貫化できる。この変化対応力が事業基盤となる。一方、基盤作りはすぐにはできない。自社にあったロードマップを描き、できるところから段階的に進めていくことがポイントとなる。

グループ経営と内部統制

共通化すべき機能をグループ全体で標準化、集約化することは、業務の効率性だけでなく、内部統制の文書化およびテスト件数削減など内部統制構築・維持運用コストの最少化という観点でも重要である。SOX導入後2年目以降の課題として、業務/ITの標準化、集約化に取り組んでいる米国内上場企業は少なくない。日本版SOXの対応に迫られる今が、グループレベルのガバナンスや業務/ITの共通化・標準化を推進し、「成長」と「内部統制」を支える事業基盤を構築する機会であると

統合プラットフォームの構成要素

それでは統合プラットフォーム