

成長とリスクマネジメントを支える事業基盤としての企業システム

中野浩志

SAPジャパン株式会社
早稲田大学大学院 非常勤講師
米国公認会計士、公認内部監査人
日本CFO協会 主任研究委員

企業が持続的に成長・発展していくためには新しいリスクへの挑戦が不可欠である。

一方、市場はリスクに見合うリターンと同じように企業ガバナンスの確立や経営の透明性を一層求めるようになった。企業システムもこのような変化に無縁ではいられない。

事業の強みを活かして事業価値に直結するシステムを実現すること。

そして、事業基盤として当然求められる品質や条件を満たし企業リスクに備えること。

この二つの側面が企業システムに求められる。

ここでは事業基盤としての企業システムの方向性を模索する。

スピードとコンプライアンスの両立

価格や品質だけで勝負できる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となってきた。企業はビジネスのあり方をダイナミックに再構築する必要に迫られている。規模に活路を求める企業間の合従連携も加速する。一方で増大するリスクに対処すべく、市場は企業ガバナンスやコンプライアンス、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。自動車メーカーは多品種少量生産と開発期間の短縮、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までさまざま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。

企業システムの方向性

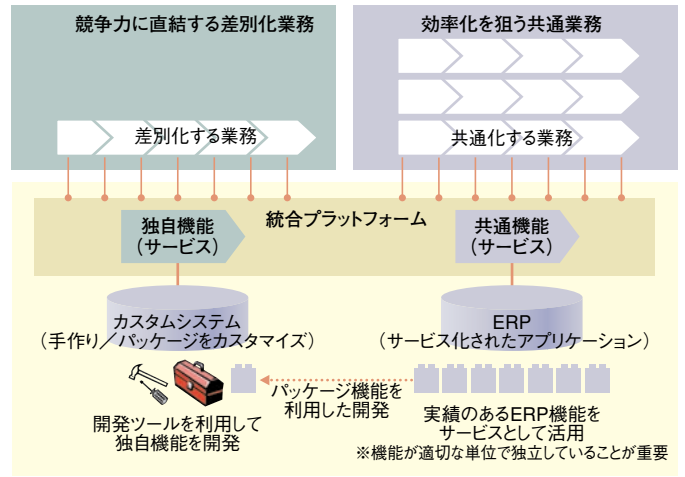
企業システムも同様に考えられる。業務プロセスを構成するIT要素の中から共通化すべき対象を集約し、統合プラットフォームで実現する。基本構造の共通化である。そのプラットフォーム上に利用する機能（サービス）を載せる。部品と同様に機能も競争力に直結

する差異化すべき機能と共通化すべき機能に分けて考える（図1）。共通化すべき機能は業務標準化を推進し、例外処理を極力排し、プロセスとデータ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。多くの実績に裏付けられたERPのプロセスや機能の信頼性は高く、事業基盤としての品質や条件を低コストでクリアできる。一方、差異化すべき機能は、徹底的に事業の個性を活かし、独自開発システムなどで差異化する。統合プラットフォームがこれらの機能を組み合わせて一貫性のある業務プロセスを実現する（図2）。これはM&Aや機能の一部をアウトソースするなど、事業構造や業務プロセスの変化に柔軟に対応する基盤になる。事業の視点で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。

グループ全体の神経系統の整備

グループ全体の業務プロセスを構造的に整理する中で、その指針となる戦略の共有、業務プロセスとデータのオーナーシップの明確化は重要なポイントである。戦略、プロセス、人、ITが一体となることで、統合プラットフォームは企業の神経系統として実効性を持つ。そし

図1●業務プロセスをプロセスと機能から構造的に整理する



業務プロセスに組み込み、ダッシュボードからモニターする。目標から大きな乖離があった場合のみアラートが発信されて気付きを与え、目標達成に向けた軌道修正や仮説の再考を促す。このように、トップの意思を指標という形で業務プロセスに組み込み、戦略と現場レベルの整合性を保ちながら業務プロセスの実行力を高める仕掛けを作り込める。また、グループ全体の神経系統を整備するとき、法人や事業ごとのコード体系の違いは頭の痛い課題だ。ここでも統合プラットフォームが役に立つ。例えば、ある取引先が経営破綻しそうなとき、グループ販売会社ごとに取引先コードが違っていても統合プラットフォームがコードマッピングを行い、コード体系の違いを超えてグループ全体の債権残高をタイムリーに把握し、アクションに繋げることができる。

て、組織としてのアクセラとブレイキ、ナビゲーションの役割を果たすCPM(企業業績管理)とGRC(ガバナンス、リスク、コンプライアンス)の仕組みをグループ全体に根付かせる基盤になる。

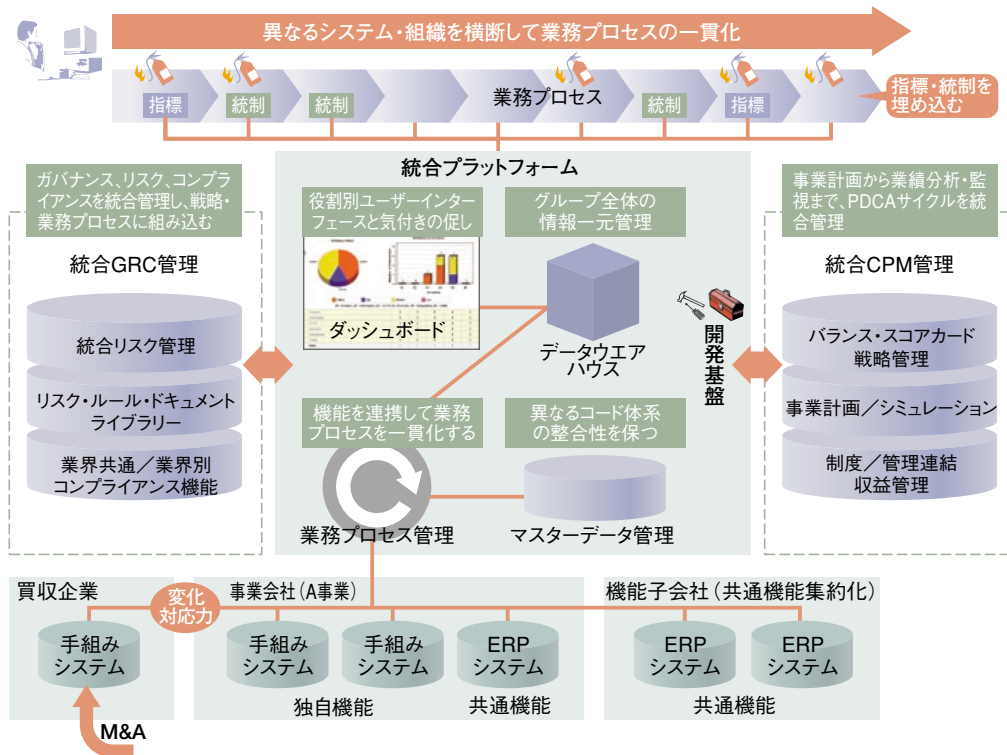
例えば、「債権回収率向上には督促回数を増やすのが効果的」という仮説をベースに、経営者は滞留債権総額、リスクマネージャーは回収率という結果指標を、業務担当者には督促状況の発送回数という現場が理解できるプロセス指標を業

日本の良さを生かす基盤

統合プラットフォームとガバナンスやリスク評価に基づく統制機能群を連携することにより、システムの利用を通して日常業務にリスクをコントロールする活動を組み込むことができる。社員は特段意識することなく日常業務を行い、システムが業務プロセスやコンプライアンスの実行を誘導する図式だ。例えば、受注処理を行うと単価・数量の妥当性や利用可能性在庫のみならず、与信限度額や仕向け国法規制に基づいた貿易コンプライアンスがチェックされ、受注ブロックがかかる。システムがルールに基づいて例外事象だけを検出し、担当者に気付きと考えることを促す。人員削減や法制度対応に伴う社内管理徹底の流れの中で、リスク予防に極めて重要な役割を担ってきた社員一人一人の負担は重くなるばかりだ。社員の業務負荷を軽減しつつ、知恵だしと創意工夫による継続的な改善という日本の良さを生かした人重視のPDCAサイクルを根付かせる基盤としても企業システムの果たす役割は大きい。

事業のより健全な成長に向けたリスクを評価し、管理するためには戦略とプロセス、人材、ナレッジ、ITを統合さ

図2●業務プロセスを一貫化して指標・統制を組み込む



せる体系的なアプローチが必要となる。環境と目的の組み合わせでリスクは変化する。事業環境の変化に伴い企業目標や管理するリスクも変化する。絶え間ない変化を前提とした企業システムであることはもはや与件である。これを正面から受け止め、システム構造に立ち返った具体策が打てるかどうか。企業システムに対する構えが今改めて問われているといえる。