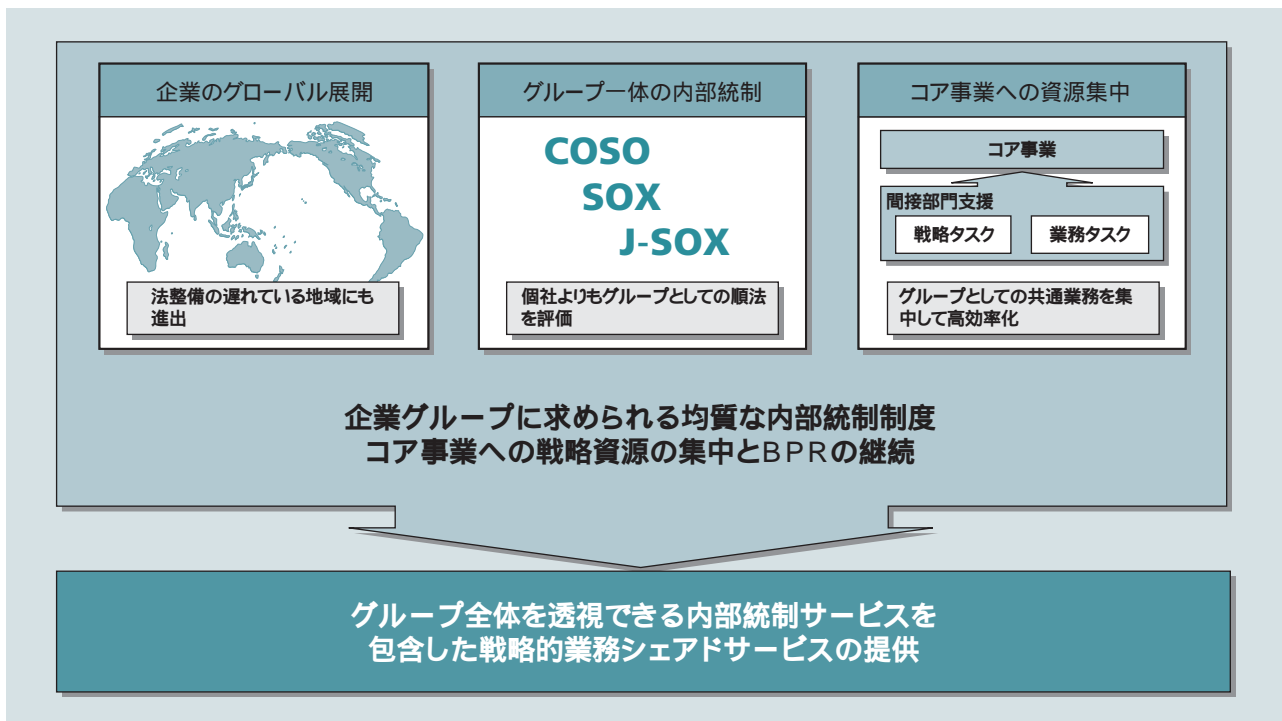


グループ統一の内部統制制度と業務プロセス改革を同時展開する業務シェアドサービス 株式会社日立マネジメントパートナーの事例

Strategic Shared-Service for Enterprise-Compliance and Business Process Reengineering

大西 倫典 Michinori Onishi



注:略語説明 COSQ(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:トレッドウェイ委員会組織委員会, 企業の不正な財務問題に関する米国の国家委員会組織), SOX(Sarbanes-Oxley), J-SOX(日本版SOX法の通称), BPR(Business Process Reengineering:業務プロセスを見直し, 抜本的にデザインすること)

図1 企業グループ全体に求められる内部統制の制度とBPRの継続

株式会社日立マネジメントパートナーは、グループ企業活動を一定の基準で監視統制しつつ、従来の事業活動を支援するための間接部門効率化サービスとしてのトータルなシェアドサービスを推進している。

企業経営の順法への社会的・法的要請は、企業のグループコンプライアンス強化を求めている。しかしながらグループ各社による個別の制度構築においては、グループ全体の制度レベルを均質に保つことが甚だ困難と言える。

日立グループは、統制対象プロセスが多く存在する間接業務を一元的に集中管理し、同時に企業活動を高効率化するBPR(業務プロセス改革)の手法として、財務経理・人事総務を中心とした間接業務におけるグループシェアドサービスを推進している。このサービスでは、シェアドサービス本来のねらいである経営資源の再配置の具現とともに、内部統制と監査による高度な専門性と透明性を永続的に実現できる体制を提供している。

1.はじめに

内部統制システムの構築が法制化された発端は、米国企業のグループ会社・監査法人などを巻き込んだ不正経理・不正取引事件であった。その後、日本でも同様の事件が起こったことから、金融商品取引法の中で財務計算の適正性確保の評価制度として法制化され、2008年までに上場企業はその制度構築を迫られている。しかし、上場企業の多くはその傘下に多くの非上場企業を抱えている状況であり、米国法においても日本法においても、統制対象は個別の会社ではなく企業グループとなっていることから、グループ会社を含めての企業グループ全体の順法が問われている。また、すでに、日本企業は、その製造拠点・販売拠点を、国内および海外に展開している。先進国以外の国々では、社会慣習・規範のみ

ならず、法制度においても先進国とは大きく異なるケースがある。そのような環境で各企業、もしくは各現地法人が親企業の支援を受けながら内部統制制度を構築・維持していくには、多くの困難と労苦が予想される。

しかも、構築すべき内部統制制度の適用内容や基準には、グループとしての統一見解・統一方針が反映されていなければならないため、それを国内グループ会社だけでなく、海外のグループ会社にまで徹底することは甚だ困難と言える。

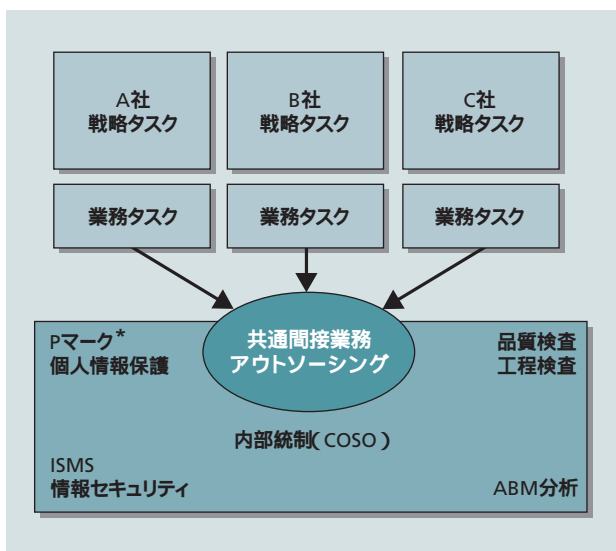
このような状況下で、内部統制制度を構築し、グループ全体として均質な管理レベルを保つ画期的な手法が求められている。

日立グループは統制プロセスが多く存在する間接業務を一元的に集中管理し、同時に企業活動を高効率化するBPR (Business Process Reengineering:業務プロセス改革)の手法として、財務経理・人事総務を中心とした間接業務におけるグループシェアードサービスを推進している。

ここでは、グループ統一の内部統制制度と業務プロセス改革を同時に展開する日立グループ業務シェアードサービスについて述べる(図1参照)。

2. グループ共通業務シェアードサービスへの期待

企業グループ各社においては、おのおの業種は異なっているが、通常はグループとしての共通のビジョン、行動原理、共通の規範を持っている。それらを投影した実務の中でさらに共通するのが財務経理部門・人事総務部門の業務である。これらグループ共通の業務を戦略タスクと業務タスクに分類



注:略語説明ほか ABM(Activity Based Management:活動基準原価管理), Pマーク (Privacy Mark:個人情報保護認定), ISMS(Information Security Management System:情報セキュリティマネジメントシステム)
* Pマーク, プライバシーマーク, Privacy Markは、財団法人日本情報処理開発協会によって使用を認められる登録商標である。

図2 グループ各社共通間接業務に求められるアウトソーシング
機密保護・コスト改善の体制に加え、内部統制制度を併合した共通業務プロセスをグループ各社へ提供している。

し、業務タスクを一括して束ね、社内センターまたは独立のサービス会社として事務の効率化を図る手法を、グループにおけるシェアードサービスとしている。

株式会社日立マネジメントパートナーは、そのサービスプロセスの中に各社の多くの内部統制対象プロセスが含まれている点に着目し、この部分を各社の個別構築とせずに、共通シェアードサービスの本来あるべき形として、定常的な品質検査、Pマーク(プライバシーマーク)ISMS(Information Security Management System:情報セキュリティマネジメントシステム)による機密保護体制、監査チームによる一元化された内部統制制度の維持をあわせて実施してきた。このサービスを採用することによって、委託元企業はコスト削減を享受するだけでなく、内部統制の監査・モニタリング対象の多くのプロセスをシェアードサービス会社側に委任し、オペレーション外の内部統制にかかる費用と時間を削減する結果となっている(図2参照)。

3. 日立グループのシェアードサービス

3.1 間接業務の可視化を徹底

日立グループが提供するシェアードサービスは、一見すると難解に思える間接業務を、メーカーが従来工場などで行ってきた生産・製造ノウハウをもって可視化し、間接業務を工場内のラインと同様の精密な管理の下においたものと言える。生産性向上においては、ABM(Activity Based Management)システムに日々入力される時間記録を分析し、プロセス改善策を施し、異常点が発見されればその原因追及と解決にあたっている。工場ラインと同様に、間接業務には工程検査、品質検査を定常的に実施し、工程改善を繰り返して、作り上げられたプロセスをグループ共通のサービスとしている。その設計図や作業手順書を活用して、業務の可視化を実現するだけでなく、内部統制制度もラインプロセスに組み込んだ形で実施しており、顧客については品質保証部を窓口にし、クレーム対応を含めて迅速な解決をめざしている。

また、これらの業務プロセスを支えるITシステムは、一システムを用いての標準化・集中化に耐える堅ろうなものであり、グループ全体を支えるセンターで運用されている。

3.2 導入に際しては組織・規則などの課題解決を先行

シェアードサービスの導入に際しては、まず、顧客業務が外部オペレーションに適した状態にあるかどうかを診断することから始める。業務の一部が、その中に内部統制対象プロセスを含んだ形で外部に出してしまうために、業務の遂行範囲・権限・責任などが明らかになっていなければならない。また、業務遂行のための各種基準類が明確に社内規定されていること、それをサービス提供側に明示することが、内部統制

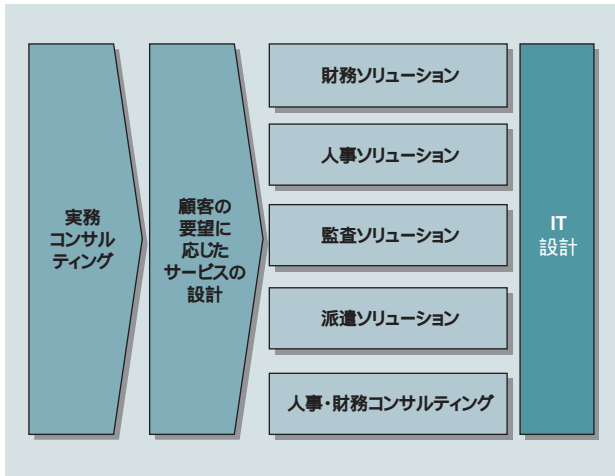


図3 サービスの導入プロセス
業務を外部委託するだけでなく、内部統制対象プロセスを多く含む業務には業務判断の基準、業務範囲、権限・責任を明確にする実務的なコンサルティングを実施している。

制度に耐えうるプロセスを提供するうえでの必須条件になる。導入に際しては、そのような諸点について、顧客と討議し、問題があれば、パートナーとして共同で解決にあたるのが重要であると考えている(図3参照)。

3.3 企業再編の時代に備える取り組み

日立グループは、2000年前後から事業の再編により、多くの事業体の吸収・合併・分離を行ってきた。

これからも時代や環境に即して、事業再編は続けられるべきであるが、その再編にあたっては、コア事業の迅速な立ち上げを支援するために、間接業務を速やかに遂行することが必要である。再編後の新事業体が、再編前の遺物、新事業体にそぐわない固有の規則や固有の間接業務のやり方に引きずられては、本来事業の障害になりかねない。

グループのシェアードサービス会社に財務経理・人事総務といった業務の事務部分を1か所に集中し、共通化・標準化を行う体制によって、人材も含め、事業再編に柔軟な対応ができる事務プロセスのグループ共通サービスという形での実現を図っている。

4.日立マネジメントパートナーの提供するソリューション

4.1 人事総務BPOサービス

人事総務関連においては、これまで、日立グループの社員14万人に対する給与計算、旅費精算、勤怠管理のサービス経験を基にBPO(Business Process Outsourcing)サービスを拡大してきた。

サービスメニューとしては、人事戦略・ヒューマンリソースモデル設計といったコンサルティングから、ウェブ上で入力された給与データを預かって運用するシステム提供サービス、顧客からの問い合わせに対応するコールセンターサービス、業務

オペレーションを担当するサービスプラットフォームまでを組み合わせたワンストップサービスを提供している(図4参照)。

4.2 財務経理シェアードサービス

財務経理分野においては、日立グループの多様な製品とサービス分野に属する企業群から異なる財務経理業務を受託し、委託された業務の原価低減を達成するとともに、グループ最適の財務経理業務と、それを支えるITシステムのあり方を模索している(図5参照)。

企業の決算数値にかかわる業務であるために、決算日程の締め切りを守ること、事務ミスがゼロであることは当然として、個人の資質と組織について徹底した設計を施している。

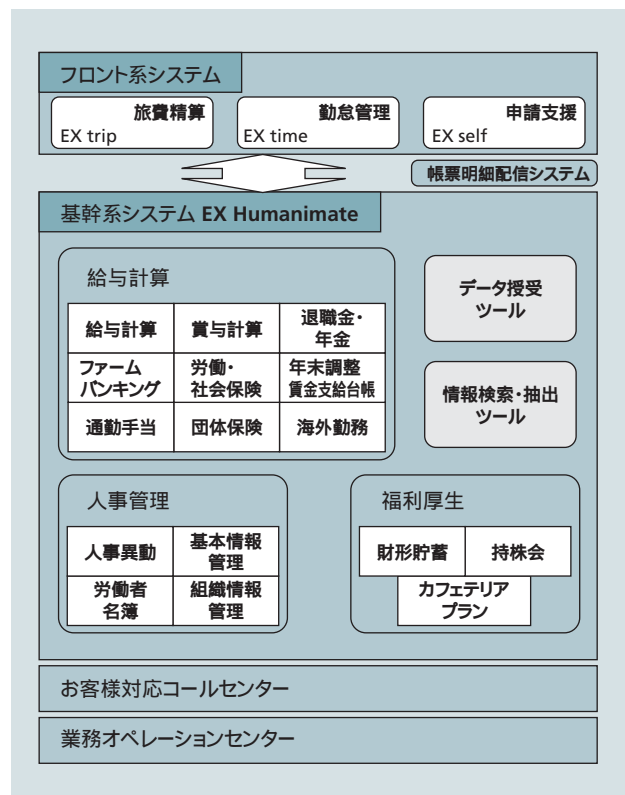
そして、以下の継続的改善をもって30%コスト削減に向け、さらなる進化形をめざしている。

(1) 標準化・マニュアル化の徹底推進

経済産業省経理スタンダードに基づく業務モデルを基本に、日立グループ各社の経理実務ノウハウを収集し、マニュアルによる業務遂行を志向してきた。

(2) 適切な人員配置とミニマム化

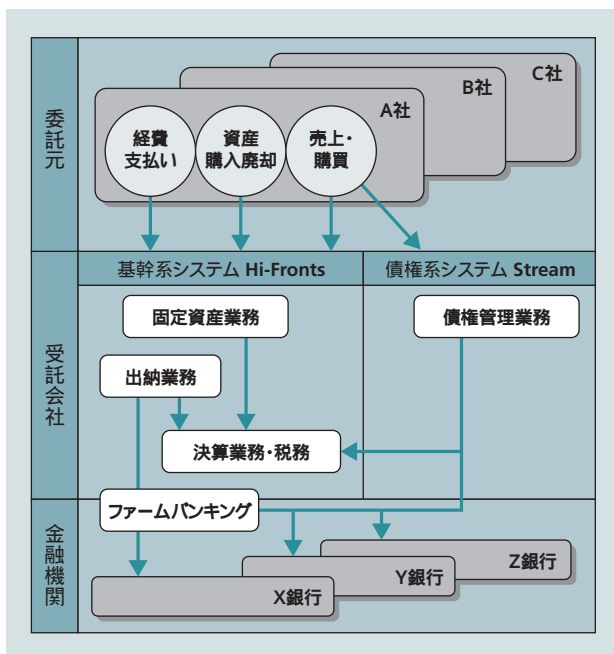
プロセスを常に見直すとともに、全国各地の地域性をも併用したサテライトリンクの体制で、要員を配置し、コストにおける優位性を確保している。



注:略語説明 EX Humanimate(人事総務系のグループ共通プラットフォーム、日立マネジメントパートナーと日立製作所が共同運営)

図4 人事総務BPOサービスの概要

人事基本情報、各種申請から給与・人事・福利にわたってワンストップでのトータルソリューションを提供している。



注:略語説明① Hi-Fronts(SAP[®], R/3をベースとした財務系グループ共通プラットフォーム,日立製作所が運営), Stream(債務管理系グループ共通プラットフォーム,日立製作所が運営)
 * SAP, R/3は, SAP AGのドイツおよびその他の国における登録商標または商標である。

図5 財務経理シェアドサービスの概要

決算, 出納, 固定資産, 債権といった財務経理業務を共通プラットフォームで提供し, 支払いにおいても顧客・銀行との3社契約によって日立マネジメントパートナーから一括で振り込む方式を基本形としている。

(3) 専門性を生かした業務改善手法

活動基準原価計算を日々行い, コスト管理や改善に努めるとともに, 経理実務経験からの改善アドバイスを顧客に提供している。

4.3 内部統制構築・監査業務支援

財務経理・人事総務の実務ノウハウを生かして, 日立グループの基本業務監査支援と内部統制構築支援のノウハウを内外に提供している。それぞれの分野の業務経験を持つ

執筆者紹介



大西 倫典
 2006年株式会社日立マネジメントパートナー入社, トータルソリューション事業本部 所属
 現在, アウトソーシング事業の新規モデル開拓に従事

要員が, 日立製作所の米国SOX法対応における経験を加えて, 「公正な財務諸表」, 「経営者の順法」だけでなく「業務の可視化」による「リスクイクの明確化」, 「リスクを意識した経営の遂行」を支援する専門化されたコンサルテーションをめざしてきた。

要員は, 日立グループの金融部門から重電部門まで幅広い業種からの出身者が集結しており, ノウハウを持ち寄って, 顧客企業の業態と, 実務に応じたきめ細かな対応を実施している。

4.4 特定派遣事業

日立マネジメントパートナーは, 一極集中の業務アウトソーシングだけでなく, 日立グループ内でさまざまな人材交流を活発に行っている。その一つが委託元である顧客企業へ社員を派遣する特定派遣である。一般派遣と異なり, 自社社員を派遣することで, 顧客の現場ノウハウを日立グループ内で集約, 蓄積し, より高いレベルのサービスを提供できる体制としている。

5. おわりに

ここでは, グループ統一の内部統制制度と業務プロセス改革を同時に展開する業務シェアドサービスについて述べた。

間接業務は, 今後さらにスリム化を求められている。しかし, 企業のグローバル化や環境対応, そして間近に迫る内部統制制度対応といった要請は, 企業経営にとって, 時間・コスト・要員いずれの点でも高負荷な内容が少なくない。また各国の労働環境の変化は人間の働き方に, より流動性の高い状況を生みつつある。

これらに対する解決策の一つとして, 日立グループは次世代の進化した間接業務のモデルを提供していきたいと考えている。