

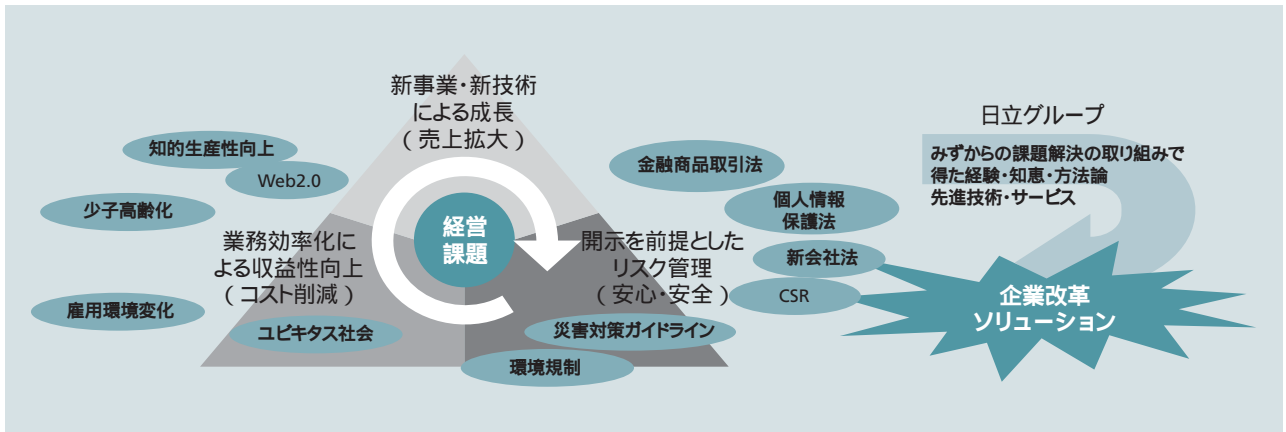
企業改革の潮流と日立グループの取り組み

Global Trends of Enterprise Innovation and Solutions Provided by Hitachi Group

八木 敬之 Hiroyuki Yagi

川岡 明宏 Akihiro Kawaoka

谷岡 克昭 Katsuaki Tanioka



注:略語説明 (CSR Corporate Social Responsibility)

図1 日本企業にとっての経営課題と企業改革ソリューション

新たな経営課題に対し、日立グループがみずからの取り組みで得た経験・方法論を「企業改革ソリューション」として提供することにより、顧客の企業改革を促していく。

変化・多様化する経営課題への対応

企業活動のグローバル化、資本市場の進化、消費の成熟化、労働環境の変化などを受け、社会が企業を見る目はより厳しくなり、企業の取り組むべき課題も変化・多様化している。

その変化を大きな流れとしてとらえると、売上拡大、コスト削減に加え、「開示を前提としたリスク管理」が第三の経営課題として顕在化していると言える。

この「開示を前提としたリスク管理」を実現するために、企業はその組織、仕組み、活動を大きく変えていくことが必要であり、それが今、日本企業に求められる企業改革の潮流である。

日立グループは、多地域、多業界で同時並行的に事業を展開するグローバル企業として、さまざまな立場からこれらの課題に真摯(しんしん)に対応し、みずからの企業改革を進めつつある。社会環境の変化に伴う企業への共通的な要請により、「開示を前提としたリスク管理」が新たな経営課題としてクローズアップされているという認識の下、

みずからの取り組みの中で得られたノウハウを用いて、それらの課題を解決し、顧客の経営改革を支援するソリューションをシリーズ化してきた(図1参照)。これらの課題の底流では、企業内の「情報」の最適化が求められる。本特集においては、「開示を前提としたリスク管理」を中心とした経営課題に対する日立グループのさまざまな取り組みを実例とともに、課題の解決、すなわち企業改革を促す各種の製品・サービスを包括的に紹介する。

企業経営の共通課題と企業改革の潮流

進む経営・業務のグローバル標準化

近年、日本企業は新たな性質の経営課題への対応が求められている。例えば、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度〔通称、日本版SOX(Sarbanes-Oxley)法。以下、本特集においては「日本版SOX法」と表記する。〕や、新会社法で求められる企業の内部統制にかかわる体制の構築、事業継続に関する公的、私的な要請強化への対応、個人情報をはじめとする情報資産の保管・活用に関する厳しい規制(REACH規制、

RoHS(Restriction of Hazardous Substances) 規制をはじめ、環境負荷の大きい化学物質・有害物質の使用に関する規制・登録制度による企業の責任範囲拡大などが挙げられる(図2参照)。これらは、ステークホルダーが企業に求める社会的要請が、各種規制として具体化したものと言える。

これら新たな潮流の大きな背景として、「グローバル化」が考えられる。ただし、すでにあたりまえとなっている市場の話ではなく、経営・業務のグローバル化(あるいは標準化)とでも言うべき現象である。企業活動を監視・規制する投資家、取引先、市民などのステークホルダーがグローバル化し、そこからの要請・要求、およびその監視・規制の手法が世界共通的になってきた。

例えば、日本版SOX法は、投資家の資本市場に対する信頼を確保するために定められた米国の企業改革法に類似した内容となっており、米国・日本以外の各国でも同様の法整備が進められている。また、事業継続に関する取り組みも、グローバルなサプライチェーンの中で有事の確実な部材供給を確保するといった、海外有力メーカーからの要請が強い推進力となっている。

これらは、程度の差こそあれ、世界規模で同時並行的に発生しており、結果として日本企業にグローバルな経営・業務の手法を

強いるような動きとなっている。海外で事業を行っている企業はもちろんであるが、活動の多くを日本国内に限定している企業もその課題は変わらない。また、業種や規模を問わず対応が必要な経営課題であると言える。

リスクの説明責任強化と強まる 情報開示要請

これら新たな課題には、企業活動が直面する、さまざまなリスクに対する「備え」を問うているという共通的な特徴がある。例えば、内部統制に関する諸規制は企業の内部の不正、ミスなどのリスクの可視化と低減を目的としており、個人情報保護法などの情報セキュリティに関する規制は、情報漏洩(えい)の社会的なインパクト、およびそれが企業に与えるリスクを背景に制定され、企業は各種対応に迫られている。また、事業継続は、災害、事故など企業外部のリスクを想定し、有事の復旧を速やかに行える企業の仕組みを求めている。

従来、これら企業を取り巻くリスクに関しては、企業がみずからの判断に基づいて優先順位を決め、対策を行ってきた。しかし、近年、その「備え」を半強制的に実施させるような規制、社会的要請が多く見られる。

さらに、リスクへの備えについては、方針や体制のみならず、業務の正当性を担保するための監査を義務づけるなど、具体的な根拠、証拠に基づく客観的な評価を前提とした「情報開示」を求めているところにも大きな特徴がある。近年、注目が集まるCSR(Corporate Social Responsibility)についても、上記のような要請により、企業に環境、社会、ガバナンスといった側面からの情報開示を求めるものと言える。

現在、CSRレポートの発行はあくまで各企業のボランティアな取り組みで、その内容や開示レベルについてはばらばらである。しかし、英国のAccountAbilityという非営利組織では、企業の開示するサステナビリティ報告書、CSR報告書などの内容について、報告書の内容のみならず、その背景にある企業のマネジメントプロセスを含めて調査して「保証」を行っている。CSRの分野でもステークホルダーがより客観的に企業の「安心・安

No.	項目	内容
1	金融商品取引法(日本版SOX法)	上場企業の経営者に財務報告にかかわる内部統制の整備・評価、監査人による評価内容の監査を義務づけ。内部統制報告書により結果を開示
2	新会社法	企業に包括的な内部統制整備を義務づけ。営業報告で決議事項を開示
3	事業継続ガイドライン	2005年8月に内閣府の中央防災会議などが「事業継続ガイドライン」を公表。一部の業界では取引条件として、事業継続計画策定を要請
4	個人情報保護法	個人情報取扱事業者が個人情報を漏らした場合、適切な報告を怠った場合に刑事罰を課す法律。情報の特定、管理体制の整備など組織的対応が必要
5	RoHS規制	EUによる電機・電子機器に特定の有害物質を含むことを禁止する規定。企業は製品に当該物質が含まれないことを証明するためのデータ収集・管理が不可欠

- 企業に対して、内外のリスクに関する「備え」を要求
- 企業活動、業務プロセスの正当性、リスク耐性を評価
- エビデンスに基づく企業活動の正当性の証明が必要
- 情報開示により、ステークホルダーに「安心・安全」を訴求

注:略語説明 SOX(Sarbanes-Oxley), RoHS(Restriction of Hazardous Substances), EU(European Union)

図2 企業のリスク管理を求める諸規制とその特徴

企業活動におけるリスクに対する「備え」を問い、その開示を求める諸規制が増えている。

全」に関する取り組みを評価できるような仕組みの構築が潮流となっている一例である。

リスク管理や、「安心・安全」に関する取り組みが企業内部でそれなりに行われているとしても、それを第三者に対して客観的に開示・証明できない企業は、信頼低下により市場からの退場を余儀なくされるような事態もあり得るのである。

第三の経営課題としての

「開示を前提としたリスク管理」

従来、企業は新事業、新技術の創出による事業機会拡大(売上拡大)、業務・経営効率向上による収益性向上(コスト削減)の両面で、それぞれの課題解決を行いながら経営を遂行してきた。しかし、前節までに述べたとおり、近年、社会環境の変化に伴って、多様なリスクの把握、定量化と削減に向けた活動、さらには、その活動の根拠を含めた情報開示、これらをまとめると、「開示を前提としたリスク管理」が第三の経営課題としてクローズアップされつつある(図3参照)。

この第三の経営課題への対応は、言ってみれば、ステークホルダーから見たその企業の「安心・安全」度を高めていく活動であり、企業の取り組みは必須である。

一方、リスクの把握やその統制に関する体制・制度の整備、さらには諸活動が正しく行われていることを証明するためのエビデンス収集などが新たに必要となり、従来のコスト削減努力を阻害する。企業は、コスト削減・効率化と、社会が求める「安心・安全」の狭間(はざま)でジレンマに陥りつつある。

今、求められる企業改革

昨今、株主などのステークホルダーからの

成長性、収益性に関する要求はさらに厳しくなっている。一方で、「開示を前提としたリスク管理」をしっかり行い、「安心・安全」を証明するという新たな課題への対応も不可欠である。すなわち、今、企業に求められる企業改革は以下の2点にまとめられる(図4参照)。

(1)「開示を前提としたリスク管理」に向け、社内の体制・仕掛けを構築し、最適化していくこと

具体的には、リスクの認識、把握、対策、報告が自律的、かつ組織的にできる体制を確立することが必要である。また、リスクの種類や開示の質が時代とともに変わり、関連する業務、事業、部門も多岐にわたるため、それを見越した統合的で、かつガバナンスの効いた仕掛けをつくることで、ステークホルダーにとっての「安心・安全」を証明することが重要である。

(2)(1)を前提として、より効率的、創造的な業務を行う環境をつくり、事業拡大、収益拡大を実現すること

効率化や創造的な業務環境構築への取り組みは以前から行われていたが、「安心・安全」な仕掛けを前提として、業務環境のあるべき姿を問い直す必要がある。その際には、ワークライフバランスへの配慮、雇用関係の変化による「働き方」の変化への対応、ブロードバンドなどの情報インフラの発達によるテレワーク、在宅ワークなど、新しい働き方の可能性も含めた検討が必要になる。従業員、経営者がリスクを意識しつつも、その管理に過度なストレスを感じることなく業務ができる環境を実現することが望ましい。

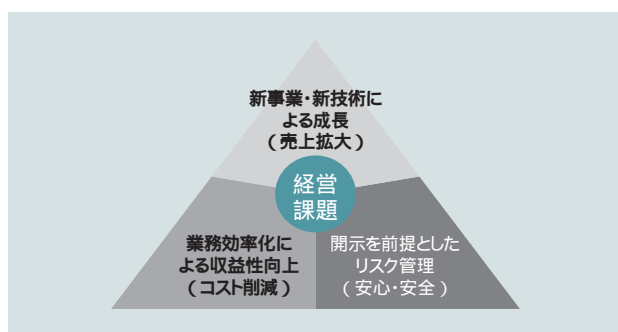


図3 企業経営の課題

リスク管理とその情報開示が第三の経営課題としてクローズアップされている。

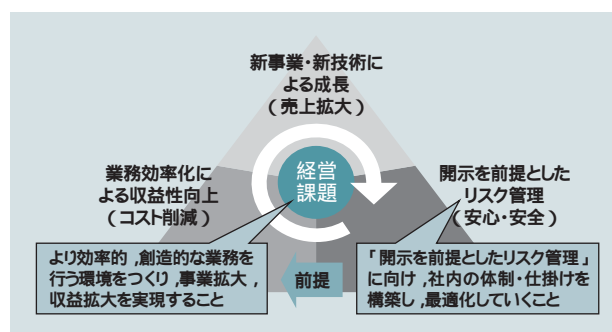


図4 今、求められる企業改革

リスク管理のための体制・仕掛けを前提として、より効率的・創造的な環境を再構築していくことが必要である。

企業改革の「要」としての情報管理

リスク管理における

「エビデンス＝情報」の重要性

新たな企業課題としての「開示を前提としたリスク管理」、および、企業改革の方向性について前述したが、根底に求められているのは「情報開示」である。

近年の諸規制においては、方針や体制の開示だけでなく、実際の諸活動が規則どおり正しく行われているか、「エビデンス」を用いた証明を継続的に求められるケースが多い。例として、財務報告における内部統制整備・評価における運用状況の確認、各種環境規制における実測データの使用などが挙げられる。従業員、経営者、さらにはITシステムが、意図したとおりに活動していることを証明する材料として、「エビデンス」を体系的に収集・保管・活用することが企業経営に不可欠になっている。

リスク管理の実態

急増する対象リスクと形骸化

各種のリスク管理・情報開示に対応する企業の実態について、企業の体制と情報の流れを図5に示す。ステークホルダーへの説明や、企業に対する情報開示要請に対応し、企業では、リスク管理のための専任部署（リスク管理部門）を設けて対応することが一般的である。その部署は、専らリスクに関する把握と説明を担当するため、各事業部門の各部署から必要な情報を入手するための指示を行う。このような組織はもともと企

業の中に存在していたが、近年、説明対象となる事象が、財務報告リスク、情報セキュリティリスク、環境リスク、いわゆるコンプライアンスリスクと急激に増加している。それぞれ専任組織をつくり、みずからの役割をまとうしようとすると、事業部門に対して、似たような情報を各部門へ要求することになり、企業全体としてはむだが発生する懸念がある。

一方、実際にリスクを理解し、適切な対応を行うべき事業部門は、リスク管理部門各所からの要請に従い体制を整備し、各種エビデンスをそろえ、説明し、場合によっては業務を改善する必要がある。これらは、本来業務に上乗せされるため、業務効率を低下させる要因となる。また、前述したとおり、リスク管理部門が複数存在することにより、その作業も倍化する可能性がある。このような場合、事業部門がエビデンス収集などの形式的な作業に忙殺されて本来行うべきリスク抑制のための活動に手が行き届かなくなり、かえってリスクが高まることも考えられる。また、エビデンスは各部署、あるいは個人がそれぞれ独自に保管を行っていることも多く、収集、提示のため、管理部門、事業部門の双方で工数がかかる。

経営の根幹を担う「情報」のガバナンス

前述のような問題を解決するためには、まず、「開示を前提としたリスク管理」を考慮した組織の構造変化、役割変化が必要となる。例えば、企業内外のリスクを統合的に収集・分析し、リスク低減策につなげていく組織をつくり、リスク管理のガバナンスを確立していくなどの施策が考えられる。

一方、エビデンス、すなわち企業内の「情報」を統合的・網羅的に取得・記録・保管することがリスク管理の根幹であると考えれば、情報の流れの整理や、各種情報の管理を一元的・統合的に行うことにより、効率的・効果的なリスク管理が可能になると考えられる。企業内の部門を超えた情報の整理と最適化がリスク管理の鍵と言える。

その意味で、情報システム部門は、情報システムの企画・開発の段階で企業の情報の流れや最終的な保管場所などを掌握しており、また、業務システムの構築にあたって

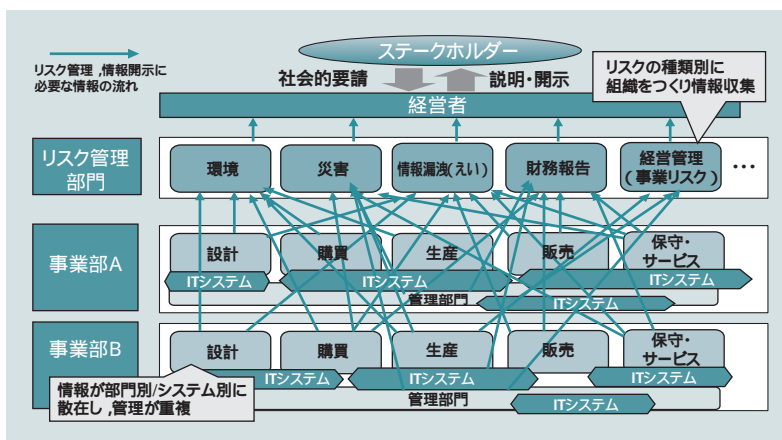


図5 企業のリスク管理の現状

リスク別の専任組織、散在する情報がリスク管理を困難なものにしている。

は、部門を超えた業務と情報の流れをある程度理解している。

さらに、情報システム部門が管理している情報、あるいはシステムそのものに、さまざまなリスクが付きまとっている。一例として、開示に必要な情報の消失、機密情報の漏洩、業務システムの不備による情報の不整合、情報システムを利用した不正などが挙げられる。

財務報告に関する内部統制整備でも、会計システムなどは運用上のリスクへの対策が必要であり、また、個人情報保護、情報セキュリティ、災害時の事業継続の前提となる重要データの特定、バックアップなどにおいては、情報システム部門にリスク管理活動の主体としての役割が求められる。

IT経営の実態と課題

改革をリードする情報システム部門へ

ここで、改めて、日本企業のIT活用の実態を見てみる。経済産業省が日本と米国の企業のIT活用度に関して実施した調査の結果を図6に示す。企業でのITの活用度合いを4段階(導入、部門内最適、企業内最適、企業間最適)に分け、達成度合いを調べると、日本では対象企業の $\frac{3}{4}$ が部門内での活用にとどまっており、米国に比べてIT活用が未熟であるという結果が出ている。

この結果は、情報を中心とした企業改革に向け、多くの日本企業がまだ発展途上であることを表している。

情報システム部門は、企業の情報を横断的に処理、管理するという性質上、「開示を前提としたリスク管理」時代において、主役であり、経営課題解決のキーを握りつつあると言っても過言ではない。

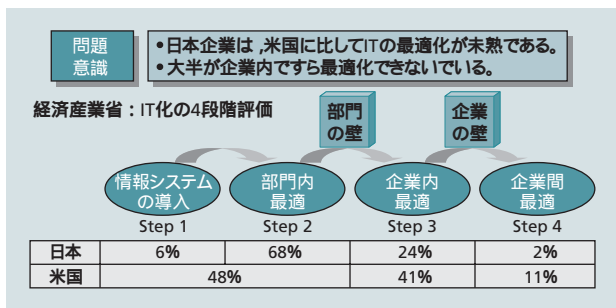


図6 日本と米国の企業の「IT経営」度比較
日本企業のITは多くの場合、部門内での活用にとどまっている。

企業内の「情報ガバナンス」、すなわち企業の活動に伴って発生する情報そのもののガバナンスと、それを処理・蓄積・活用する情報システムそのもののガバナンスを情報システム部門、あえて言えば、CIO(Chief Information Officer)がリードし、経営者や、リスク管理を行うスタッフ部門と手を携えて「情報を中心とした企業改革」を行うことが、今、求められる企業改革の出発点となる(図7参照)。

日立グループが考える「企業改革ソリューション」

高まる「実業」の価値

日立グループの経験をソリューションに

「情報を中心とした企業改革」に向けた取り組みのシナリオは、その企業が置かれている環境や、過去の蓄積、組織体制、企業文化などによって異なる。また、個別具体的な課題への対応を優先すべき場面も多く、課題の優先順位づけや、組織内の調整行為なども多く発生すると思われる。

そのような意味で、企業の課題に完璧に応える「ソリューション」は存在しない。しかし、同じ性質の課題にいち早く取り組んだことで得られる、現場の知恵、実業の知恵は、課題解決のために重大な役割を果たすはずである。

実際の課題解決に組織的に取り組み、悩み、試行錯誤の中から解決策を考え出し、失敗を繰り返してベストプラクティスをつかんでいくその経験こそ、多くの日本企業にとつ

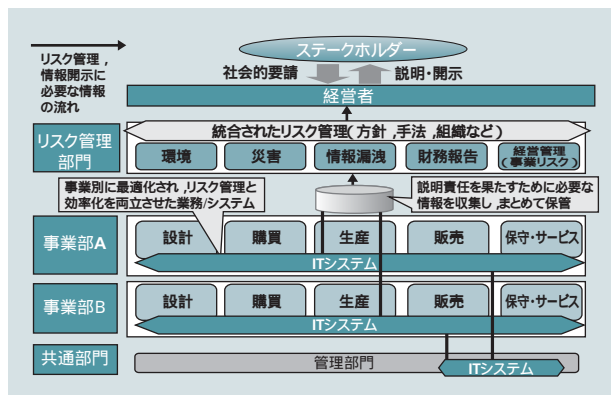


図7 情報を中心とした企業改革
情報のガバナンスが企業改革の鍵を握っている。

て価値があり、企業改革のドライバーになる。

日立グループは、約900社に上る関連会社と、三十数万人の従業員を抱えているコングロマリット企業グループである。また、製造業のみならず、商社、物流会社、金融サービス業者など各種サービス業も傘下を持つ多様な事業の集合体であり、グループ企業の規模もさまざま、世界各地で活動をしている。

複雑で多様な事業構造を持つ企業グループとして、あるいは個別の企業として、日本国内は言うまでもなく、世界各地で求められる「社会的な要請」に起因する多様な課題へ真摯に対応している。

以前より日立グループの経験をソリューションとして顧客へ提供する試みは行われていたが、業種や規模を問わず、それもグローバルな環境変化に起因する経営課題が増加する中で、日立グループが経験した経験や知恵、すなわち「実業」のノウハウは、多くの日本企業にとって大きな価値を持ち、活用シーンも広がっている。

日立グループが考える

「企業改革ソリューション」

日立グループは、前述のような考えに基づき、「企業改革ソリューション」の提供を開始している。これは、今日的な経営課題の解決により、顧客企業の企業改革に資することをねらった複数のソリューションの集合体で、基本的な考え方は、以下のとおりである。

・企業が共通的に抱える課題を解決し、顧客の企業改革の実現を促す。

・日立グループが「半歩先」にみずから取り

組み、試行錯誤を経て得られた経験と知恵を価値とする。

・IT関連製品などに代表される、日立グループの先進的な製品・サービスにより、具体的な対策を提供する。

日立製作所およびグループ会社のみならずが取り組んだ経営課題ごとに、その経験を、コンサルテーション、テンプレート、アプリケーションパッケージ、アウトソーシング、教育研修など多彩なサービス形態で提供することで、トータルなソリューションを構成している(図8参照)。

「企業改革ソリューション」の代表事例

この、企業改革ソリューションの代表事例として、以下の三つのソリューションについて解説する(図9参照)。

(1) 内部統制再構築ソリューション

特に、日本版SOX法に対応する企業が、効率的、効果的な整備を行うことを支援するためのソリューションであり、日立グループの米国SOX法⁽⁹⁾404条に基づく内部統制評価体制の整備から生まれた。現状は、日本版SOX法への対応支援が中心であるが、そこで得た方法論を生かし、今後は、より幅広いリスクを対象とした内部統制に役立つソリューションに成長させていく。

(2) BCM(Business Continuity Management)ソリューション

内部統制が、主に企業内部のリスクを対象としているのに対し、災害・テロなど企業の外部リスクに対して、事業の継続を担保するためのBCP(Business Continuity Plan)策定、さらには防災、復旧対策支援などを

(a) 米国SOX法

1990年代末から2000年代初頭にかけて発生した米国企業の不正会計問題を受け、企業会計や財務報告の透明性・正確性の向上をめざして2002年7月に制定された。コーポレートガバナンスのあり方と監査制度を抜本的に改革する米国連邦法である。その404条では、企業活動の適切性を企業みずから監視し、評価・改善する内部統制の仕組みの整備と、その有効性の証明が義務づけられ、虚偽の報告などがあれば経営者の責任が問われる。

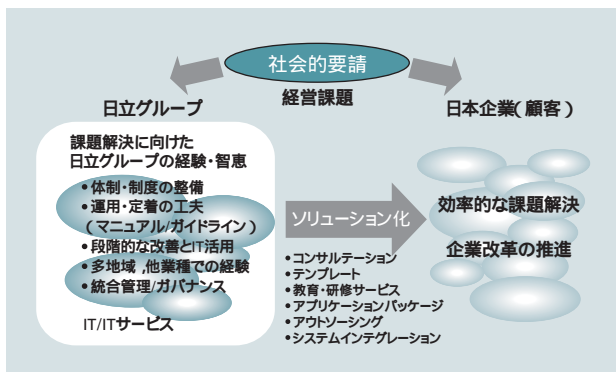
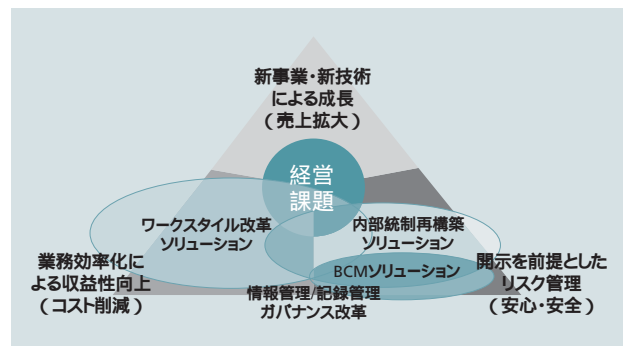


図8 日立グループの考える「企業改革ソリューション」
日立グループが「半歩先」に取り組んだ企業課題への対応をソリューション化して顧客に提供する。



注:略語説明 BCM(Business Continuity Management)
図9 「企業改革ソリューション」の具体例
ソリューションメニューはリスク管理から、リスク管理を前提とした業務効率向上まで視野を広げつつある。

支援するソリューションである。日立グループみずからのBCP策定の経験に加え、DR（Disaster Recovery システム構築、データセンター運営のノウハウを生かして開発されており、実践的な計画策定と、具体的な対策を実現するサービス・製品群の品ぞろえが特徴である。

(3) ワークスタイル改革ソリューション

日立グループが、みずから8,000人を超える規模で実践してきた、ホワイトカラーのワークスタイル改革から生まれたソリューションである。さまざまな規模・業態の組織で培った経験のコンサルティングに加え、日立グループの総合力を生かし、オフィス設計・施工、リスク耐性の高いITインフラ構築、オフィス移転やドキュメント保管・管理などをワンストップで提供する。「リスク管理」、「安心・安全」を考慮したうえで、より効率的、創造的な業務を行うことを志向したソリューションと位置づけられる。

共通課題としての「ガバナンス改革」、
「情報管理・記録管理」

現状、企業改革ソリューションは個別の経営課題ごとに体系化されているが、前述のとおり、それぞれの課題は相互に関係しており、企業としての対策も無関係ではない。

特に、「情報を中心とした企業改革」の基盤となる「情報管理・記録管理」のための基盤構築、あるいはその前提となる、企業の情報ガバナンス改革は企業改革推進のための共通課題である。

日立グループは、現在、2010年の日立製作所創業100周年に向け、グループガバナンスおよびITガバナンスの再構築を推進し、

経営システム、ITシステムを含めた、グループとしての経営基盤を構築している。これらの取り組みの中から、より統合的な課題解決の事例を積み重ね、ソリューションとして提供していくことが必要であると考える。

より多くの企業改革実現をめざして

社会環境、経済環境の変化に伴い、企業の課題も変化していく。特に、グローバルな環境変化に伴う社会的な要請に基づく経営課題は、今後ますます増えていくと思われる。それらの課題解決に向けた「企業改革」をより多くの企業で実現することは、グローバルな要請に応えられる強い企業が増えていくことであり、正に日本の国際競争力強化につながる。

日立グループは、そのときどきの経営課題に対して、真摯に、試行錯誤を繰り返しながら取り組み、解決策を見いだしてきており、今後もその活動は変わらない。

その取り組み、悩みを顧客と共有し、協創を通じて、解決の方法を見いだしていくことが、顧客の企業改革に資すると考えている。そのための材料は日立グループの内外にまだまだ存在しており、また、今後も蓄積されていく。

日立グループにとっても、顧客企業にとっても「企業改革」は継続するものであり、その意味でわれわれの提供する企業改革ソリューションも成長を止めるものではない。

今後も、日本企業の経営課題を解決し、企業改革を促すソリューションをさまざまな観点から企画し、開発・提案していく。

執筆者紹介



八木 敬之
1986年日立製作所入社、情報・通信グループ 経営戦略室
uVALUE事業インキュベーション本部 新事業推進部 所属
現在、企業改革ソリューションの企画・拡販に従事



川岡 明宏
1977年日立製作所入社、情報・通信グループ 経営戦略室
uVALUE事業インキュベーション本部 新事業推進部 所属
現在、企業改革ソリューションの企画・拡販に従事



谷岡 克昭
1980年日立製作所入社、情報・通信グループ 経営戦略室
uVALUE事業インキュベーション本部 新事業推進部 所属
現在、企業改革ソリューションの企画・拡販に従事