

SAP ホワイトペーパー

SAPで始める内部統制と コンプライアンス

～SAPウェブマガジン「コンプライアンス」特別編集版～

©Copyright 2006 SAP AG. All rights reserved.

いかなる形式またはいかなる目的においても、SAP AGの書面による許可なく、この文書の一部または全部を複製または転載することはできません。この文書に記載されている情報は事前の予告なく変更する場合があります。

SAP AGおよびその販売会社を通じて販売されているソフトウェア製品の中には、他のソフトウェア開発会社が著作権を有するソフトウェア・コンポーネントが含まれていることがあります。

Microsoft、Windows、Outlook、およびPowerPointはMicrosoft Corporationの登録商標です。

IBM、DB2、DB2 Universal Database、OS/2、Parallel Sysplex、MVS/ESA、AIX、S/390、AS/400、OS/390、OS/400、iSeries、pSeries、xSeries、zSeries、z/OS、AFP、Intelligent Miner、WebSphere、Netfinity、Tivoli、およびInformixは米国およびその他の国におけるIBM Corporationの商標または登録商標です。

OracleはOracle Corporationの登録商標です。

UNIX、X/Open、OSF/1、およびMotifはOpen Groupの登録商標です。

Citrix、ICA、Program Neighborhood、MetaFrame、WinFrame、VideoFrame、およびMultiWinはCitrix Systems, Inc.の商標または登録商標です。

HTML、XML、XHTML、およびW3CはW3C (World Wide Web Consortium, Massachusetts Institute of Technology)の商標または登録商標です。

JavaはSun Microsystems, Inc.の登録商標です。

JavaScriptは、Netscapeが開発して導入したテクノロジーに対するライセンスのもとで使用される、Sun Microsystems, Inc.の登録商標です。

MaxDBはMySQL AB, Swedenの商標です。

この文書で言及されている、SAP、R/3、mySAP、mySAP.com、xApps、xApp、SAP NetWeaver、およびその他のSAP製品およびサービス、およびこれらに関連するロゴは、ドイツおよびその他複数の国におけるSAP AG社の商標または登録商標です。その他、言及されたすべての製品およびサービスは、関連する各企業の商標です。この文書に含まれるデータは情報提供のみを目的としています。各国別に製品仕様が変更される場合があります。

記載の内容は予告なしに変更されることがあります。SAP AGは、この文書の誤りおよび遺漏に関し、一切の責任を負わないものとします。この文書は、明文化されているか否かに関わりなく、商品性、特定目的への適合性、あるいは第三者の権利を侵害していないことを含み、かつこれらに限定することなく、いかなる種類の保証もせず、現状のまま提供されます。SAPは、この文書の使用の結果として発生した直接、間接、特別、または派生的な損害を含め、かつこれらに限定することなく、いかなる損害に対しても責任を負わないものとします。SAPは、この文書に含まれる情報、字句、図、リンク、およびその他の内容の正確性あるいは完全性を保証しないものとします。

目次

はじめに	4
第1章 コンプライアンス対応のITを考える	
企業システムに求められる新たな視点	5
内部統制を強化する変化と成長に強いシステム	6
適切なアプローチで「面倒」を「チャンス」に変える	8
コンプライアンス経営を実現する	9
第2章 SAPで強化するコンプライアンス/内部統制	
SAP Americaに見る倫理とコンプライアンスの両立	10
コンプライアンスのための情報ライフサイクル・マネジメント	12
中小企業の財務統制機能を強化：SAP Business One	13
SOX 法対応の財務報告機能とコンプライアンス管理機能	14
業務効率と法律遵守と正確性：内部統制と mySAP ERP は目的を一にする	15
ERP との親和性を担保する文書化/アクセスコントロール	17
第3章 業務別に見る内部統制アプリケーションの一例	
人事業務における内部統制の強化：mySAP ERP HCM	19
mySAP ERP HCM によるリスクマネジメント	20
購買業務における内部統制の強化：mySAP SRM	21
販売業務における内部統制の強化：mySAP CRM	23
第4章 各業界に見るコンプライアンスへの取り組み	
国際貿易プロセスの自動化でリスクを軽減	25
国際貿易のコンプライアンスを支援：SAP GTS	27
製薬業界のコンプライアンスを支援：mySAP ERP	28
自動車業界のコンプライアンスを支援：SAP NetWeaver	29
環境コンプライアンスを支援〈その1〉： ～Tesoro社によるコンプライアンスと業務効率改善への取り組み～	30
環境コンプライアンスを支援〈その2〉： ～さまざまな要件に対応する高度なコンプライアンス機能～	32
サプライチェーンの統制力を高める ～米国Deloitte社担当者が語る食品安全基準の遵守の実際～	34

はじめに

今日の企業は、売上拡大と収益確保を犠牲にすることなく法規制を遵守するという、新たな課題に直面しています。違反が発覚した場合は、厳しい処分が課せられます。不祥事を防ぐには、説明責任、業務の透明性、公正性を高いレベルで実現するための投資が必要です。また、投資家は企業倫理や企業評価を重要な資産と考えています。今や、コンプライアンスへの取り組みは企業収益に影響を及ぼす重要な要因となるのです。

SAPは、コンプライアンス要件への迅速な対応と長期的な戦略に向けた、強固な基盤の構築をサポートします。この冊子では、コンプライアンス対応を業務変革のチャンスととらえ、戦略上の優位性に変えようとする企業の取り組みと、それをサポートするSAPのソリューションについてご紹介します。

第1章 コンプライアンス対応のITを考える

企業システムに求められる新たな視点

日本版SOX法に向けた取り組みが本格化

昨今、有価証券報告書における虚偽報告、安全より利益を優先したことによる事故や事件、商品の虚偽表示、情報漏えいなど、企業にとって財務リスク要因以外の経営リスク要因が、確実に拡大しつつあることをうかがわせるニュースが後を絶ちません。これらの背景には、リスクに対する認識の甘さ、目標達成への過剰な圧力、不十分なリスク評価と対応、統制環境や監視活動の不備などがあります。日本ではこれまで、企業活動に潜む多様なリスク要因に対する対応策の検討やその具体的な取り組みが、各企業の自主努力あるいは業界主導の規制に委ねられてきたことも要因と考えられます。

一方グローバルでは、典型的な訴訟社会であることに加え2002年7月から米国企業改革法(Sarbanes-Oxley Act：SOX法)が施行された米国をはじめ、世界的にも法規制に対して厳格で、最近では特定有害物質使用制限指令(RoHS)や廃電気電子機器指令(WEEE)など会計以外の分野でも厳しいコンプライアンス要件が求められている欧州など、コンプライアンスが、早い段階から重要な経営課題の1つとして認識されてきました。

企業が取り組むべきコンプライアンスの対象範囲には、法規制遵守としてのコンプライアンスと、リスクマネジメントなどの観点からのコンプライアンスの2つがあります。後者を消費者や市場に対する自主的かつ誠実な企業活動の一環として捉えれば、前者を狭義のコンプライアンス、後者を広義のコンプライアンスと言うこともできます。

日本でもようやく、昨今のグローバル動向や増え続ける不祥事を受け、リスクマネジメントやCSR活動などを含む広義のコンプライアンスへの関心が高まり始めています。たとえば、内閣府令第28号(企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令)の施行、会社法の成立、金融庁による「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準(公開草案)」の公表、経済産業省による「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについての指針」の公表は、日本における具体的な取り組みを象徴する動きです。中でもあらゆる企業にとって最大の焦点となるのが、金融庁の公開草案がベースとなり2008年3月期の施行が予定されている、「日本版SOX法」とも呼ばれる新たな法規制の導入。これにより、企業の内部統制が適正であるか、内部からも外部からも厳しくチェックされることになります。

ITに求められる内部統制の要件とは

金融庁の公開草案では、「業務の有効性及び効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動に関わる法令等の遵守」「資産の保全」を内部統制の目的に掲げ、これらを達成するための基本要素には「統制環境」「リスク評価と対応」「統制活動」「情報と伝達」「監視活動」と並んで「ITの利用」が盛り込まれています。これは、今やあらゆる企業のビジネス活動に不可欠となっているITの重要性とITによるリスクを考慮し、日本独自に追加されたもので、日本版SOX法の大きな特徴でもあります。さらに、ITを利用した内部統制として次の2つが定義されています。

全般統制：ITを利用した業務処理統制が有効に機能する環境を補償する間接的な統制

業務処理統制：承認された取引すべてが正確に処理され、記録されることを確保する、コンピュータプログラムに組み込まれた統制

また、全般統制は業務処理統制の機能を継続的に支援するものであり、この2つは完全かつ正確な情報の処理を確保するために一体となって機能するものである、としています。

したがって今後は、企業システム自体にも、単に業務の効率化だけでなく、内部統制の適正な評価と運用を支援するような「内部統制の視点」が求められることとなります。この点において、SAPが提供するERPソリューションには、すでにさまざまな統制機能が組み込まれており、企業は業務変革と同時に、いち早くコンプライアンスのための情報基盤を確立することができます。

では、具体的に企業システムに求められる「内部統制の視点」とは何でしょうか。以下に、SAPで実現される点をいくつかご紹介します。

1. **透明性：**必要な情報をリアルタイムに確認できるため、問題の発見やリスクの特定、解決が迅速に行えます。
2. **データの精度と整合性：**手作業の介入を排除しプロセスを自動化することにより、データの精度と整合性を維持します。
3. **トレーサビリティ：**業務間での緊密なデータ連携、変更履歴の記録・照会などにより、監査性の高い仕組みを提供します。
4. **セキュリティ：**アクセスモニタリング、柔軟な権限設定、承認ワークフローなど、ユーザ権限に基づいた適切な処理を支援することにより、不正処理を排除します。
5. **変化への適応力：**柔軟性と拡張性に優れた統合プラットフォームの提供により、プロセスや将来の法制度の変更にも迅速に対応でき、継続的なコンプライアンス対応を可能にします。

内部統制を強化する 変化と成長に強いシステム

注目が高まるリスクマネジメント

昨年、日本CFO協会が実施した調査によると、予想以上に多くの企業が「内部統制とERM(Enterprise Risk Management：全社的リスクマネジメント)」を緊急課題としていることが明らかになりました。不確実性の時代と言われる現代を生き抜くため、企業にとっては適切な内部統制の導入・運営が不可欠な時代を迎えています。企業はリスクに見合ったリターン(期待収益率)を投資家から求められますが、リターンを達成するためには、事業に関連するさまざまなリスクを適切に管理していかなければなりません。企業を取り巻くさまざまなリスクのうち、特に企業内部で発生するリスクに対応するのが内部統制です。内部統制の不備による不祥事が、企業経営を一気に破綻へと追い込み、投資家をはじめとするステークホルダーに多大な被害を与えた国内外の事例からも、内部統制とERMの重要性が十分にうかがえます。

では、リスクを適切に管理する手順とはどのようなものなのでしょうか。リスクマネジメントは、まず事業目標の達成を阻害するリスク要因を洗い出すことから始まります。そして洗い出したリスクを影響度と発生頻度により分類した上で、対応優先度およびリスクの許容範囲を策定し、それぞれのリスクに対する対応方針(受容、回避、低減、移転)を明確にします。このリスクへの対応を持続的に整備・運用するプロセスとして内部統制が不可欠となるのです。

日本CFO協会による次のような調査報告があります。

内部統制強化を実現するためにCFOが最も重要と考えるもの

(上位3項目)

1. スタッフの増員と教育－37%
2. 社内情報システムの整備－24%
3. COSOモデルなど既存のフレームワークの活用－19%

内部統制強化には、「業務手順」「人」「IT」をバランスよく整備することが大切です。つまり、まず現状の業務プロセスが統制の効いた仕組みになっているかどうかについて「業務手順」の点検・整備を行い、決められた業務手順どおりの運用を徹底するために「人」(経営者と従業員)を教育し、内部統制を継続的に維持運用しつつ長期的な費用の低減を行うために「IT」を利用していく必要があります。

業務プロセスに統制を埋め込む

内部統制の整備にはITの利用が不可欠です。業務プロセスの中に統制を埋め込むにはERPシステムが有効だと考えられます。ERPには、内部統制機能があらかじめ内蔵されており、販売、調達、会計などの主要な業務プロセスの中に統制を定義し、実装することができます。また、ERPによる業務統合や処理の自動化により、データの連動性や整合性が高まり、プロセスコントロールの信頼性も向上します。たとえば購買サイクルの場合、購買申請登録時には購買ポリシーで許可された取引先以外は選択できない、金額に応じて決裁規定に沿った承認プロセスが自動提案される、業務プロセス間の職務分掌を権限制御により徹底する、支払伝票から購買伝票・検収伝票などの原始伝票までをオンラインで追跡(トレース)できるなど、ERPの基本機能を利用することで統制機能を業務プロセスの中に埋め込むことができます。また、悪意のある人がシステムにアクセスして容易に設定を変更できるような状態では、統制が機能しているとは言えません。これを防ぐセキュリティ管理や変更管理などもERPの得意とするところです。

一方、ERPを導入すれば、自動的にすべての内部統制が整備・強化されるわけではない点にも注意が必要です。なぜなら、統制機能を使うか使わないかは、導入企業の判断に委ねられている部分もあるからです。過去にERPを導入した企業の中には、たとえば業務の効率化を重視するなど、さまざまな理由で統制機能を十分活用できていないケースも少なくありません。システムに統制機能を組み込むためには、前提として業務プロセス上の統制要件が明確になっている必要があります。この統制要件のうち、システム化すべき統制要件をシステム要件に置き換え、それがERPの基本機能で対応できるか否かを検討することになるのです。

多様化するリスクを最小化する

企業が対応すべきリスクは年々多様化し続けています。日本版SOX法では「財務諸表の信頼性」に関するリスク対策が課題となりますが、一方で、たとえば化学メーカーなどでは、「グリーン調達」や「RoHS指令」などを受けて、環境問題や有害物質管理に向けた取り組みが進んでいます。このように多様化するリスクを最小化するためにもITの利用は欠かせません。ここでもERPによる業務プロセス間の連携、データの整合性の確保が有効となります。業務データに品質・環境データを連携させることにより、製品設計時に環境負荷の少ない部品を提案させる、購入時に仕入先と品目の組み合わせで化学物質情報管理を行う、輸出時に危険物物質管理を行うなど、業務プロセスの中に予防的な統制を埋め込むことができます。品質不良があった場合には、品質不良の原因を材料レベルまでトレースして問題のある材料を特定し、さらに同材料を使用した製品・出荷先をトレースして問題製品の出荷停止・回収を迅速に行うなど、発見的な統制も可能になります。

内部統制システムで変化に強い事業基盤を作る

法規制遵守、不祥事防止などの「守り」の視点だけでなく、経営目標の達成に積極的に活用していく「攻め」の視点で内部統制に取り組む企業も出てきています。変化と成長に強いシステム。すなわち、事業の個性を生かして変化に対応しつつ、リスク対策や効率化などを実現するための、確固たる事業基盤となる企業システムとはどのようなものなのでしょうか。

ここでは、個性を生かす業務プロセスと共通化すべき業務プロセスの切り分けが重要となります。共通化すべき基幹系業務については標準化を推進し、プロセスの整流化を図ります。また、例外処理は極力排除し、リアルタイムにプロセスを流すことが必要です。この基幹系業務については、ERPパッケージを標準のまま使うことで、十分に安定性と効率性を実現することができます。グループレベルで業務標準化とERPシステム展開を行うことによるシェアドサービス化を視野に入れている企業も少なくありません。

一方、事業の個性を生かす業務プロセスを実現するためには、個別のニーズに応じたシステムを用意しなければなりません。したがって、ビジネスの視点で業務プロセスを描くと、個別システムと共通システムの多様なシステムが混在することになります。そこで、これらの多様なシステムを通じて実行される業務プロセスを、共通のプラットフォームで統合するのがSAP NetWeaver®です。SAP NetWeaverは、異種システムやコード体系の違いを超えて、複数法人を横断する業務プロセスの一貫化を実現します。これにより、機能を提供するだけのシステムではなく、プロセスを支えるシステムへと変貌することになります。M&Aなどの変化に柔軟に対応できるだけでなく、業務プロセス全体の構造が明らかになり、全体の流れが透明化することで、リスクマネジメント、内部統制強化という観点でも大きな価値を持つことになります。

また、ポータルやスコアカードなどにより、さまざまなシステムから収集された膨大なデータから、業績管理やリスク管理に必要な情報が担当者の役割別に提供されるため、ビジネス環境の変化に対する迅速な対応が可能になります。「業務手順」「人」に加えて「IT」を適切に整備することで、「攻めの経営」を支える内部統制基盤を構築することができるのです。



適切なアプローチで「面倒」を「チャンス」に変える

「日本版SOX法」と呼ばれる新たな法規制の施行を前に、各企業のコンプライアンスへの取り組みが加速しつつある現在。内部統制を全社的に機能させるための仕組みは、一朝一夕には実現できません。早い段階から計画的にプロジェクトを始動させ、本番を迎える前に十分なリードタイムを確保することが重要となります。

もちろん、コンプライアンスへの取り組みは、多くの企業にとって簡単ではなく、また大きなコスト負担となります。しかし、それを理由に課題を先送りすることで、新たな法規制に対応できないばかりでなく、早期に取り組みを開始した競合他社からは後れを取ることになり、現状よりさらに多くのリスクにさらされることにもなりかねません。コンプライアンスを面倒な「お荷物」と捉えるか、「絶好のチャンス」と捉えるかによって、将来の企業価値、次なる利益が左右されると言うこともできるのです。

一般的な内部統制強化に向けたステップは以下のとおりです。これらのステップを考慮すると、本番に向けて、全社レベルで多くの検討や議論が必要であることは明らかです。

- **計画**：監査計画・人員計画、フレームワークの選定
- **評価範囲の決定(リスクの特定)**：評価実施対象範囲の決定(対象子会社・関連会社、業務プロセスなど)
- **内部統制の文書化**：全社的な内部統制の文書化、業務プロセスレベルの内部統制の文書化、リスクコントロールの関連付け
- **テスト・評価・改善**：整備状況・運用状況のテスト、有効性の評価、不備事項の改善

次にコンプライアンスプロジェクトを適切なアプローチで効果的に推進するためのポイントをいくつかご紹介します。

1. 競争力獲得の大きなチャンス

コンプライアンスをネガティブに捉えると、プロジェクトに要する時間や人員、コスト面ばかりが強調されてしまい、取り組みに対する意識の低下や、取り組みの遅れの原因となり、決して良い結果は期待できません。コンプライアンスへの取り組みを通して企業の実態が明らかになることで、実務のオペレーションを改善したり、企業全体のプロセスを大幅に向上させるだけでなく、リスクを最小化し、企業戦略的にも有効な透明性、正確性、監査性に優れた情報基盤を構築する大きなきっかけになるなど、企業にとって多くのポジティブな側面があることを理解する必要があります。コンプライアンスを競争優位獲得のチャンスと捉えることこそ、プロジェクト成功への第一歩と言えます。

2. 強力なリーダーシップ

コンプライアンスは全社員が一体となって取り組むべき課題であり、また、それができなければ真のコンプライアンス経営の実現は不可能と言えます。社員一人ひとりの意識改革を促すのは決して簡単ではありません。だからこそ経営トップ自らがプロジェクトを主導し、その強力なリーダーシップのもと、トップから業務の担当者まで、全社員が内部統制に対する意識を持ち、企業あるいは各組織の課題を認識し、それぞれに役割を担いながらプロジェクトを進めていく必要があります。

3. 全社員への意識づけとモチベーションの維持向上

内部統制を全社的に機能させるためには、プロジェクトへの全員参加型の活動を展開する必要があります。そのためには、プロジェクトの初期段階で「コンプライアンスとは何か」といった基礎的なレベルから社員の理解を促すこと、内部統制の目的や方針を明確にし全社員に徹底すること、内部統制強化のための業務改善や課題解決に関して担当者間でオープンに議論することなどが大切です。

また、コンプライアンスは持続させなければ意味がありません。持続させることで企業価値を継続的に向上させることができます。したがって、プロジェクトの初期段階だけでなく、定期的なコンプライアンス教育の実施など、動機づけのための活動を継続的に行うことが必要です。

4. 適材適所と専門家によるサポート

各組織の適切な人材をプロジェクトに関与させ、それぞれに役割を割り当てます。役割を一部の人だけに集中させないことです。また、多少コストがかかっても、外部監査人などから情報を入手し定期的な意見交換を実施するなど、コンプライアンス問題に対して感度の高い外部の専門家によるサポートが重要です。

5. パイロットプロジェクトの実施

特定のプロセスでのパイロットを実施することで多くのことを学ぶことができます。本番前に十分なリードタイムを確保することで、パイロットプロジェクトを通じた改善策の検討や方針の転換などを行う余裕も生まれます。

6. 内部統制/リスクマネジメント/行動規範は三位一体

内部統制と、内部統制に伴うリスクマネジメント、行動規範(倫理規程)の3つを総合的に運用していくことにより、2008年の新たな法規制へのスムーズな対応が実現できます。

コンプライアンス経営を実現する

内部統制の確立によって会社の実態が見えてくる

「実際、SOX法に準拠して内部統制を確立すると、会社の実態が見えてきます」とSAPジャパン代表取締役副社長の藤原浩は語る。CFOも兼務する同氏は、当事者として2年間にわたってSOX法対策に取り組んできた。この経験から同氏は「内部統制のためには、費用、人材、ITインフラが必要になり、経営トップの強力なコミットメントが欠かせません」と強調する。

企業にとって少なからぬ負担を強いることになるSOX法対策だが、そこには長期的に企業を発展させるエッセンスが詰まっている。同氏によれば、表面的にSOX法に対応するのではなく、「内部統制と同時に企業倫理を確立し、リスクマネジメントも組み込む」ことで、企業経営に大きなメリットがもたらされるという。

業務プロセスを規定し、実際に遂行しながら、コンプライアンスを確立するには、ビジネス活動全般をカバーするITインフラが欠かせない。ERPが改めて注目されている理由がそこにある。「ERPに組み込まれているさまざまな統制機能を活用することで、コンプライアンス経営をサポートするITシステムの土台を構築することができます」と同氏が述べるように、米国では、SOX法の施行とともに、ERP市場が再び活況を呈している。

ERPをベースにすることでリアルタイム経営が実現できる

「企業経営の舵取りはタンカーのようなものですが、SOX法の求める透明性やリアルタイム性によって、自動車を運転する感覚で経営することができるようになります」と藤原氏は語る。SOX法への対応をリアルタイム経営実現のためのチャンスとして前向きに捉えることが、大きな成果につながる。そのためにはERPを核としてITインフラを構築することが最も近道だ。

「すでにSAPを導入している企業であれば、内部統制システムの土台が出来上がっているわけですし、新規に導入される場合は、経営革新と内部統制の両方を同時に実現することができます」と同氏は、SAPの強みを説明する。基幹業務プロセス全体に統制を埋め込むことにより、財務諸表だけでなく、品質・労働安全など多様化するリスクを最少化する情報基盤が整うことになる。経営目標達成に向けたリスクマネジメントへ、自社の状況にあわせて段階的に拡張できるソリューション群の存在は大きい。

日本版SOX法は2008年に施行が迫っており、残された時間は多くはない。「ITインフラを整備するには、一定のリードタイムが必要になります。そう考えると、ここ半年くらいで方向性を決める必要があるのでは」と同氏は、自らの経験から現状を危惧する。リアルタイム経営の実現は、経営者の夢でもある。同社の開催するコンプライアンスセミナーは定員超過で追加開催が行われるほどだ。他社にない内部統制の実践ノウハウを持つだけに注目されるのは当然だと言える。

〈コンプライアンス経営成功のポイント〉

1. マネジメントの強力なコミットメント

CFOがどこまで本気で取り組むか

2. 業務担当者のモチベーションの向上

通常業務以外の仕事でもやる気を引き出す

3. 実質的な内部監査の機能強化

内部監査本来の役割が求められる機会

『日経ビジネス』記事広告より



第2章 SAPで強化するコンプライアンス/内部統制

SAP Americaに見る倫理とコンプライアンスの両立

ビジネス倫理やコンプライアンスが世界的に重視されつつある新しい傾向は、単なるSOX法に対する動向ではありません。これは、グローバル化が進み、ますます複雑さを増すビジネス環境において何を適切とするのか、組織に属する人々がその明確な定義を求めていることが、ビジネスコミュニティで認識されていることを示しています。

コンプライアンスと倫理は、まさに人の問題です。各個人は、難しい意思決定を迫られたときに、組織が自分に何を望んでいるのかを知っていなければなりません。明確なポリシー、公正で一貫したプロセス、オープンなコミュニケーションチャネルなどは、あらゆるビジネス業務を成功させるために必要不可欠です。優れた内部統制も、その実行に適した人材がいなければ、効果的に遂行されることはありません。

SAPのグローバルなコンプライアンスへの取り組みは、成功の確固たる基盤となっています。2003年、SAPは、あらゆる地域の関連会社に対してグローバルな行動規範フレームワークをロールアウトし、各関連会社にはコンプライアンス責任者の任命が義務づけられました。各地域における行動規範に対するすべての変更は、起草者によって再検討され、各関連会社は可能な限りこの枠組みを維持しなければなりません。SAPではこうした取り組みによって、多くの企業が依然として苦労を続けるなか、コンプライアンスや倫理の問題に関する一貫したグローバルポリシーが確立しつつあります。

もちろん、この成功に必要なとされたのは、ポリシーの文書化だけにとどまりません。コンプライアンスと倫理をSAPの組織構造の中に組み込む必要がありました。SAPが確固たる基盤でこの作業を開始できたのは、SAPが常に、品質と一貫性を包含する価値重視の企業文化の中で運営されてきたからであると言えます。オープンなコミュニケーションを奨励し、問題や不審点を提起する社員への報復を禁止するプロセスがあり、経営トップによる強いコミットメントがあることも認識されていました。

人事管理を通じた行動規範の徹底

行動規範を公開し、すべての社員がこれ入手し、これに従うようにするために、SAPは人事部門を利用しました。ポリシーを伝える際には、個々の社員がプログラム全体に生産的に関与していることを実感できるようにしなければなりません。SAPでは、人事部門の全社的なサポートによって、社員が報復を恐れることなく疑問や問題を提起できるようにしています。

また、人事部門の活用により、一貫性のある公正な雇用ポリシーとプロセスが、あらゆる組織レベルで確実に適用されるようになっています。これにより社員は、公正かつ倫理的なビジネス業務の実現に向けたSAPの取り組みを、日々の業務の中で理解するようになります。実際、各地の関連会社で任命されたコンプライアンス責任者の過半数が人事の担当者です。このことは、コンプライアンスと倫理において、人事部門が重要な役割を担っていることを明確に示しています。

その他にも、SAPの取り組みをサポートするために重要な機能を実行している部門がいくつかあります。財務部門は、グローバルリスク管理チームの支援を受け、技術面でのSOX法準拠に対する主要な責任を担っています。SAPのグローバル法務部門は、業務遂行の方法に影響を与える法律、規則、規制への継続的なサポートを提供しています。コンプライアンスと倫理に関するSAPの取り組みの中で、最後の、そしておそらく最も重要なステップには、Global Internal Audit Services (GIAS)があります。GIASは、関連会社が取り組みの成果に焦点を当てる際のサポートを提供します。SAPでは、適切なポリシーとプロセスを構築し、SAPの業務が倫理的かつ規制に準拠した形で遂行されるようサポートする必要があるのです。

企業を真の成功に導く2つの要素

オープンなコミュニケーションは、SAP文化の基盤をなす要素です。SOX法では、コミュニケーションに関する新しい要件が定められています。これは、すべての企業が詐欺容疑や金融不正疑惑に対して匿名の報告手段を持つ必要があるためです。SAPでは、社員が内部通報を目的として報告機能を利用する際には、仮名を使用できるようになっています。提起された問題は、SAPの監査委員会に直接送信されます。

関連会社の中には、米国ベースの倫理ホットラインなど、すでに匿名の報告チャンネルをサポートしている企業もあります。しかし実際には、多くの問題が匿名で提起されることはなく、人事管理機能やGIASといった、より従来型のチャンネルで受信されています。報告の仕組みや提起される問題の性質は世界中の文化によってさまざまです。

重要なのは、「コンプライアンス」単独ではなく、「倫理とコンプライアンス」の両方を重視すべきである、という点です。倫理原則はSAPのビジネス業務の中核に据えられ、十分に理解され、受け入れられ、業務で積極的に活用されるものでなければなりません。これは、SAPが「良い」社員を育成しようというのではなく、個々の一貫性を知性やスキル、教育などと並んで、うまく活用させたい多くのリソースの1つとして捉えているということです。社員はこれらの特質がもたらすビジネスメリットへの期待から採用され、企業はそのすべてをサポートし、強化していく必要があります。つまり、誠実さと優れた質なくして、企業の真の成功、そして継続的な成功はあり得ないということです。SAPのコンプライアンスおよび倫理プログラムは、SAPが成功への道を歩み続けるために必要なものなのです。



(SAP INFO 別冊 Compliance 記事転載)

コンプライアンスのための 情報ライフサイクル・マネジメント

コンプライアンスは、もはや目新しい話題ではありません。今や大企業だけでなく中堅・中小企業にとっても、避けては通れない問題となっています。このようにコンプライアンスが大きな注目を集めるなか、多くの企業が取締役クラスのポジションとしてコンプライアンス最高責任者 (CCO) を採用し、各社のコンプライアンス戦略の策定と導入を推進しています。コンプライアンスに関する動向をいち早く認知したBASF社は、ドイツで最初にCCOを採用した企業の1つです。2004年12月にCFO.comに掲載されたMETAグループの調査によると、Global 2000企業の35%が、コンプライアンスの指揮者として、最高財務責任者 (CFO) 以外に別の責任者を任命していることが報告されています。

増え続ける法規制要件に対して、企業が網羅すべきデータの種類も増え、あらゆる記録をこれまで以上に長期間保持しなければならなくなっているのは明らかです。公共機関が扱うデータの中には、100年間の保持を義務づけられるようなものもあります。

また、コンプライアンスの範囲は特定の国だけに限定されません。国ごとに独自の法律やデータ保持要件があるため、法律や規制に関して企業が直面する問題はさらに複雑化しています。特に、世界各地のシステムを相互に接続しているようなグローバル企業が、こうした問題の影響を受けています。2004年3月のCompliance Pipelineでは、全世界のコンプライアンスデータのストレージ容量は、2003年から2006年までの間に5倍に膨れ上がるだろうと予測されています。

ILMの必要性と重要性

データ管理と情報ライフサイクル・マネジメント (ILM) への関心は高まる一方です。膨大な規制や要件に対応するためには、企業は自社のデータを明確に把握できなければなりません。生成されるデータや影響を受けるデータの種類、その格納場所や保存期間、さらに、削除期限などを把握することが重要です。しかし、これだけでは十分とは言えません。次の段階として、システム外へのデータの移動や保存、監査時の再アクセス、保持期間満了時の削除など、データを管理するための適切なツールやソリューション、すなわち、ILMが必要となるのです。

本来ILMは、一般的に考えられているようにただデータを保管することを指すのではなく、また、単なるハードウェア関連のトピックでもありません。ILMはテクノロジーに裏打ちされた継続的かつ複雑なプロセスであり、あらゆる種類の情報やデータのライフサイクルを、可能な限り包括的でコスト効率よく、自動化された方法で管理することが目的です。これは、SAPやSAPユーザにとっては目新しいことではありません。SAPシステムは、30年にわたってSAPユーザのILMを支援してきました。

ただこれまでと異なるのは、状況の複雑さと、扱わなければならないデータの多さです。したがって、統合的なコンプライアンス戦略を目指して効果的にILMを活用していくためには、さらなる統合化と自動化が重要となります。SAPはこうしたニーズを認識し、オープン統合アプリケーションプラットフォームであるSAP NetWeaverと、この統合を可能にするエンタープライズ・サービス・アーキテクチャ (ESA) で対応しています。

データのライフサイクルをトータルに支援する

SAP NetWeaverとESAはSAP Business Intelligence (SAP BI) やXML Data Archiving Serviceなどの強力なツールを提供して統合環境の実現を支援し、データが作成されてから破棄されるまでのプロセスをアクティブに管理できるようにします。オープンな標準仕様やアーカイブデータ形式を使用することで、企業はさらなる統合によるメリットを得ることができます。たとえば、システムの寿命より長い保持期間を必要とされるデータがあるとしましょう。この場合でも、オープンな標準仕様やデータ形式を使用することで、たとえ元のシステムが除去されてしまっても、いつでも他のシステムを通して異なるツールを使い、アーカイブデータを呼び出すことが可能です。法律の中には、一定期間保持したデータの完全破棄を義務づける法律もあり、SAPでは、こうしたデータのライフサイクル終盤のシナリオについてもサポートします。

SAP NetWeaverおよびESAが提供するツールは、コンプライアンスを難しくさせている最大の要因とも言える、複雑化とコストの増大の問題にも対応します。SAPが特に重視しているのは、お客様の効率向上、集中管理されたサービスによる冗長性の緩和、自動化と統合によるビジネスプロセスの簡素化、そして柔軟性の確保です。これらのメリットによって、企業はコンプライアンスへの取り組みにかかる膨大なコストを削減することができます。

(SAP INFO 別冊Compliance記事転載)

中小企業の財務統制機能を強化： SAP Business One

SAP Americaは、中堅・中小企業向けに財務管理アプリケーションのポートフォリオを拡張し、SAP® Business Oneを同ソリューション・パートナー・ネットワークを通じて提供しています。また、SAP Business OneのソリューションパートナーであるAltec社、FXport Technology社、Information Systems Group(isci)、Tenrox社の各社は、SAPと連携して、文書管理、プロジェクト会計、リスクマネジメントなどの機能を財務会計の新たな機能として追加しました。これらのパートナー企業によって提供される完全に統合されたコンポーネント群は、現在利用可能な、あるいは開発中の、100以上ものSAP Business Oneソリューションパートナー製品のリストに加えられることとなります。この新しいコンポーネント群はSAP Business Oneとシームレスに統合でき、企業の中核となるビジネスプロセスの1つである財務および会計業務を自動化するアプリケーションへの、ニーズの高まりに応えます。

コンプライアンス要件や税金問題はますます複雑化しつつあり、中小企業は、スプレッドシートのソリューションだけに頼ってはいは財務報告の要件を満たすことが難しくなっています。さまざまな機能をリアルタイムで管理する汎用性の高い財務管理ソリューションがあれば、中小企業の運営における厳しいニーズを満たし、財務の透明性を実現するための明確なアプローチを提供することができます。

「将来の成長に向けた計画と現在の法規制措置への準拠を同時に可能にするSAP Business Oneソリューションによって、社内のあらゆるビジネスプロセスが1つのプラットフォーム上で接続され、財務統制の完全な自動化だけでなく、新たに継続的な効率性の維持を実現することができました」とViper Powersports社の上級副社長兼CFOのギャリー・ローウェンタール (Garry Lowenthal) 氏は述べています。同社は、Viper Super Cruiser オートバイを設計・製造する、カスタムオートバイの大手企業です。

「当社は今や、自信を持って米国企業改革法(SOX法)セクション302の要件を遵守できていると言えます。また、SOX法セクション404の遵守についても、当社と同規模の企業に義務づけられている現在の報告期限よりも早い段階で、自主的に実現できる見込みです」(同氏)。

(SAP INFO 別冊 Compliance記事転載)



SOX法対応の財務報告機能とコンプライアンス管理機能

E.ON社やTHQ社などの株式公開企業は、米国企業改革法(SOX法)が適用開始となる2004年11月15日に照準を合わせ、SAPのERPソリューションの財務報告機能とコンプライアンス管理機能を使って、SOX法セクション404の財務報告基準に対応しました。SOX法の遵守を管理するために、SAPのソフトウェアでは、mySAP™ ERPのデータ分析、レポート、財務統合、リスク管理などの機能と連携して、SOX法に準拠した会計、レポート、コンプライアンスプロセス管理を行っていくための完全な統合ソリューションを提供しています。

このソフトウェアにはツールやテクノロジーが統合されているため、企業はSOX法だけでなく、フランスの金融安全法(LSF)やオランダのコーポレートガバナンス規則(Tabaksblat Code)など、一連の規制や基準を遵守していくための内部統制の検証プロジェクトを強化できます。



E.ON社

E.ON Audit Services社IT監査第2部の部長、および世界最大の民間エネルギー・サービス・プロバイダのE.ON社でSAP導入担当マネージャを務めるミヒャエル・ヘーファー(Michael Hoefler)氏は、次のように述べています。

「当社のSOX法セクション404プロジェクトでは、100以上の部門と1,000名を超えるユーザが内部統制の評価に取り組んでおり、SAPソフトウェアの安定性と拡張性のおかげで報告期限への対応を実現しています」。

THQ社

インタラクティブ・エンターテインメント・ソフトウェアに関する開発および出版を手がける世界有数の大手企業THQ社で、内部監査ディレクターを務めるアル・ハント(Al Hunt)氏は、次のように述べています。

「内部統制管理のためのSAPソリューションは、SOX法関連の文書を整備するための論理構造を提供してくれる、便利なシステムです。当社にとっての最大のメリットは、統制やプロセスの評価、テストや承認などの活動をスケジューリングでき、ワークフローに基づいて、必要なタスクが自動的に各責任者に送信されることです」。

(SAP INFO 別冊 Compliance記事転載)

業務効率と法律遵守と正確性： 内部統制とmySAP ERPは目的を一にする

日本版SOX法の施行が現実味を帯びるにしたい、「ITを活用した内部統制システムの構築」に対する関心が高まっている。だが実はSAPは、こうした課題に対するソリューションを既に90年代から用意している。内部統制は、「法令を遵守」しつつ、「主要な業務の効率性を高め」、「財務報告の信頼性を確保する」ための活動だ。そしてこうした、「効率性」、「正確性」、「法令遵守」といったキーワードは、SAPをはじめとするERPがそもそも目指していたものだからだ。

現在、「ERP導入が内部統制実践への特効薬」と言われているが、そもそも同じところを目指しているのだから、当然のことと言えるだろう。たとえば、「mySAP ERP」の特徴とも重なるが、昨今クローズアップされるテーマとして「内部統制の文書化」がある。言うまでもないことだが、基幹業務に関してどれほど詳細なドキュメントを整備しても、実際のシステムがそのとおり動かなければ意味はない。しかも、新たな法規制への対応や、会計基準の変更といった外部要因に左右されない、堅牢かつ柔軟なシステムが必要とされる。こうしたシステムに求められる要素としては、1.問題の発生を未然に防ぐ仕組みを組み込んでおり、2.問題が発生したら素早く担当者に到達でき、3.内部統制のデザインや運用状況を継続的にチェックできる、といった点が挙げられる。

mySAP ERPは、こうしたチェック機能やPDCAサイクルを念頭において設計されており、まさに企業の内部統制システムを支える基盤となると考えられる。

業務プロセスと一体化したキメ細かな統制機能を用意

「ITにかかる内部統制」は、一般的に、「全般統制」と「業務処理（アプリケーション）統制」に分けられる。そしてmySAP ERPは、この両面に対して、必要な統制機能をあらかじめ備えている。全般統制の面では、「システムそのものへのユーザーアクセス権限設定と、データ更新履歴のモニタリング」といった基本的な機能はもちろんのこと、開発環境やテスト環境、本番システムといった複数のシステム間のデータコピーに関する手順までも確立している。

具体的には、

- トランザクションの使用状況のモニタリング
- システムに保持される取引履歴や転記日付、時間、ユーザーの管理
- ユーザーアクセス履歴管理
- ユーザーIDへのパスワード設定

- ユーザーIDごとの、登録・変更・照会権限の柔軟な設定
- ログイン権限設定
- ワークフロー設定

といった機能を装備する。さらに、システム内の各プログラムや、パラメータ設定に関する変更履歴も管理できる。これらがパラメータの設定だけで、できるようになっている。

SAPのプログラムの修正に関しては自動管理されており、いつ誰がどのプログラムのどの場所を変更したのか、変更内容と合わせて自動的に記録される。またバージョンアップ時には、記録されているログを使って、新しいプログラムと変更を加えたプログラムを自動比較。同様の修正を自動あるいは半自動で実施する。また、「ソリューションマネージャ」とよばれるSAPシステム全般の運用をサポートするソリューションも用意している。

一方、「アプリケーション統制」では、入力データ項目の有効性のチェックや、与信限度額といった事前に転記可能な金額の限度を設定。上限を越える場合には、転記を認めない、といった制御が容易に行える。また、一度確定したデータは勝手に変更できず、変更した場合は、必ず変更履歴が残る仕組みになっている。

業務処理統制の例をいくつか挙げてみよう。

- **入金差額理由**：入金予定額と実際の入金額が異なることはよくある。そうした場合に対応してmySAP ERPでは、入金差額の理由コードと、コードに対応する勘定科目を定義しておける。入金時に差額があったら、担当者はあらかじめ設定されたコードから理由を選択することで、担当者ごとにまちまちな理由で差額を登録することなく、正しい仕分け明細が生成される。
- **伝票変更**：転記済みの会計伝票を変更する際、どの項目まで変更を許可するのか、あらかじめパラメータで設定できる。変更者や時間、変更内容は自動で管理される。パラメータで変更可能といっても、伝票日付や転記日付、勘定科目、記帳金額、部門コードといった、会計上重要な項目は変更不可としている。この場合には、「赤黒対応」することになる。
- **マスタ変更**：トランザクション処理においてマスタデータを変更することは少なくない。その場合、パラメータによって、どこまでの変更を許可するのか定義できる。これにより、マスタの不用意な変更を防げる。

mySAP ERPは、こうしたキメ細かな統制機能を装備している。また細かなだけでなく、ユーザー企業が不要と思われるチェックは外すことが可能で、そうした設定がパラメータ変更のみでできる点が大きな特徴だ。一般的に、IT統制を厳しくするほど、システムのTCOは増加する。追加開発が必要となるからだ。だがmySAP ERPには、統制が必要と思われる箇所を見越して統制機能が組み込まれている。そのため、ユーザーが新規に統制の仕組みを考え、開発する必要はほとんどない。

また、新たな法制度への対応や、より革新的な業務プロセスの実装が必要な場合にも、こうした統制機能は維持される。これにより、変化の激しいビジネス環境において、統制に関する機能の構築に割く時間を削減できる。その分を、より集中すべき領域のシステム構築に回せるわけだ。もちろん、統制を強化しても、データの質に問題があれば元も子もない。この点でも、経理や販売、購買、生産といった基幹業務プロセスが統合されているERPでは、データが正確に、かつ重複なく入力されるため、心配はない。

統制の仕組みづくりに欠かせない「文書化」を支援する

IT統制におけるERPの強みは前述のとおりだが、実はSOX法に対応するには、それだけでは不十分だ。同法では、内部統制の内容を文書化し、テスト、評価することを要求しているからだ。そこでSAPでは、「文書化」のためのツール「MIC」(内部統制管理)を用意した。これは、大手監査法人と共同でCOSOフレームワークに基づいて開発された製品。統制の対象となる組織、プロセスの定義にはじまり、プロセス単位での統制目的やリスクの定義、重要な勘定科目、アプリケーションの定義といった機能を備えている。統制設計の評価とテストや、経営陣によるサインオフもカバーする。単に文書化だけでなく、内部統制プロジェクト全般のプロジェクト管理ツールとして活用できる。SOX法の対象企業を中心にグローバルで100社前後の導入実績がある。もちろん、その中にはSAPグループも含まれる。

ある調査によると、米国企業がSOX法対応に投じたコストを分析すると、「文書化」が全体の50%で、「統制の仕組みの評価、テスト」が40%と言われている。これはSOX法だけでなく、内部統制全般に共通する数字だろう。後者をより効率化するためのツールとしては、「AIS」(監査情報システム)がある。AISは、内部監査人や外部監査人が必要とするレポート機能の総称で、最新のリリースでは、MICと統合されている。このため、MIC上に評価・テスト手順の文書として

「AISの利用」と明記し、MICからAISにアクセスして、結果を再びMIC上に入力するといったプロセスも可能だ。

また、mySAP ERPの権限管理を強化するツールとして、「Compliance Calibrator(SAPCC)がある。mySAP ERPで設定した権限設定が、不正防止の観点から問題ないかどうか、リアルタイムでチェックするものだ。たとえば、伝票の登録権限と承認権限が同一人物に割り振られていれば、不正取引が発生する可能性が高まる。SAP CCは、こうした、「不適切な権限設定」を発見し、管理者や監査人に随時通知する。mySAP ERPに登録されている権限項目や情報は膨大だ。人手で管理するのは至難の業だが、こうしたツールを使うことで、間違いを起こしにくい体制や権限設定を、容易に確立できる。

他にも、内部告発制度の構築の際に重要となる匿名メールシステムを実現する「SAP 内部通報機能」といったソリューションも用意している。

内部統制を否定的に捉えず企業強化につなげるべし

このように説明してくると、内部統制とは非常にコストがかかり、大変な作業だと捉えられがちだ。確かにそうした一面は否定できない。だが最近になって、米国では内部統制の位置付けについて、企業価値を維持・向上するために必要な「リスクマネジメント」の一要素として捉える動きが一般的になりつつある。日本でも既に一部の企業で、内部統制を土台にERM(Enterprise Risk Management)に取り組み始めている。つまり、財務報告に関連する内部統制上のリスクだけではなく、企業活動全体に関連するリスクを包括的に管理していこうというのだ。SAPは、こうした内部統制を含めた様々なリスク状況を、担当者の役割に応じて提供する仕組みを構築するために、SAPポータルやSEM(戦略的企業経営)といったソリューションを提供している。

SAPはERPを土台として、基幹業務プロセスに統制の仕組みが組み込まれたソリューションコンポーネントを用意。企業の内部統制システムの構築をサポートする。

SAPジャパン ソリューション統括本部 ソリューションマーケティング本部
ERPソリューションオーナー 大久保尚
リックテレコム「ソリューションIT」2005年12月号 特集より

ERPとの親和性を担保する 文書化/アクセスコントロール

米SOX法をはじめとする内部統制システムの確立には、文書化が大きな位置を占める。財務報告書の数値だけでなく、業務プロセスが手順どおりに実行されているかどうか、文書で報告する必要があるからだ。だが、企業には膨大な数の業務プロセスがあるため、すべてを文書化するにはかなりの労力を要する。また、組織変更などで業務プロセスが変わった場合の変更管理も煩雑だ。

こうした内部統制の文書管理では、ITの活用は不可欠だ。SAPは、2002年に米SOX法が制定された直後から、内部統制文書管理ツール「SAP MIC」(Management of Internal Control: 内部統制管理)を提供している。これはCOSOフレームワークに基づいており、単なる文書作成機能だけを提供するものではない。内部統制の対象となる組織や業務プロセスを定義でき、設計の評価や運用のテスト、経営者のサインオフ(宣誓)をカバーする。いわば、内部統制プロジェクト管理ツールと言える。以下では、実際の内部統制構築プロセスに沿って、MICの機能を紹介する。

複数のレポートを通じて内部統制の進行度合を把握

1. 対象範囲の定義

内部統制を進める最初のステップは、その対象範囲の定義だ。実際に統制対象となる組織(グループ会社、事業部等)を階層構造として定義。同時に、内部統制プロジェクトに参画するメンバーを「MICユーザー」として決定する。その際、各ユーザーがMICのどの機能にアクセスできるかについて、権限を設定する必要がある。通常の内部統制プロジェクトでは、「プロジェクトオーナー」、「組織ユニットオーナー」、「プロセスオーナー」、「統制オーナー」、「テスター」といった役割を設定する。MICでは、こうした役割を「ロール」として用意しているので、ユーザーにそれを割り当てるだけで済む。また、内部統制プロジェクトの業務を漏れなく遂行するには、管理者の指示が担当者に確実に届く仕組みが必要だ。MICの「ワークフロー機能」は、業務が完了する度に実行される。そのためユーザーは、MICにログインした直後に、To-Doリストから自分の作業を確認できる。

2. 統制対象となるプロセスの定義

次に販売や購買、財務、人事といった財務報告書の数値に影響する主要業務プロセスを、階層構造として定義する。MICでは、これを「プロセスカタログ」と呼ぶ。このカタログは、グループ内で展開される業務プロセスの中身を記したテンプレートで、グループ本社で定義することを想定している。それを各グループ会社で共有できるため、複数社が同じプロセスを持つ場合、定義作業を省ける。またここでは、プロセスごとの「統制目標」と、統制を阻害する「リスク」を明確にする必要がある。プロセスが、どの財務諸表項目に影響を与えるかが分かるよう、勘定科目とヒモ付けるのも忘れてはならない。

3. 内部統制の文書化

各プロセスで実施するさまざまな統制内容を、「プロセスステップ」として定義する。その際、この後の「有効性テスト」の対象とするかどうかを指定したり、統制の重要度を決める。また、予防的な統制なのか、もしくは発見的なものかを見極めるなど、統制の属性を登録する。より効率的に文書化を進めるため、ここでは文書のアップロード機能を用意している。あらかじめMICのデータフォーマットに合わせて、MS-Excelで文書を作成しておけば、アップロードプログラムを実行するだけで、MIC上に文書が自動で登録される仕組みだ。

4. 内部統制デザイン(設計)評価

文書化が完了すれば、その設計に問題がないか評価する。統制オーナーは、担当するプロセスステップに問題がないかをチェックし、もし不備があれば、課題の詳細情報や優先度、解決の担当者等のデータをMICに入力する。その情報は、ワークフローを通じて課題オーナーに転送される。オーナーは、解決の期日を決めた後、改善計画を登録する。

5. 統制の運用状況の評価と有効性のテスト

統制オーナーは、ワークフローを通じて、各プロセスに割り当てられたテスターユーザーに指示を出す。テスターは、指示された順序でテストを実施する。その際、テストをより効率的に進めるため、MICと他のSAPアプリケーションとの連携を強化している。たとえば、監査レポートの集合体である「SAP AIS」(監査情報システム)と密に連携している。そのため、AISレポートを確認して統制の有効性をテストする際、テスターはMIC画面から直接AISレポートを呼び出し、結果をMIC上に記述できる。

6. 経営者による報告(サインオフ)

サインオフとは、自分が担当する内部統制の仕組みに問題がないことを宣誓するプロセスだ。MICは、組織レベルと企業(グループ)レベルで、サインオフする仕組みを採用している。つまり、組織で宣誓されないと、企業レベルでサインオフできない。またその際、内部統制の状況を迅速に把握できるよう、約35種類のレポートを搭載している。一例として、ある一定の期間で、統制の状態がどう変化したかの把握できる「変更分析」レポートがある。

このほか、MICと分析ツール「SAP Analytics」が連携したことで、経営者が統制の状況をより視覚的に把握できる「MIC ダッシュボード」機能も提供する。

不正取引につながる不正な権限設定を暴く

内部統制において、最も基本的な項目の1つがアクセスコントロールだ。国内でも、ある特定のユーザーに不要なアクセス権限が与えられているために、架空の伝票登録が許可されてしまう事件が相次いでいる。企業のセキュリティレベルを維持する上で、アクセスコントロールの重要性は以前にも増して高まっている。こうした統制の仕組みの維持/運用は、マニュアルで対応できない。mySAP ERP等のSAPアプリケーションでも、膨大な権限項目を用意している。ただし従来、その設定はユーザー企業に委ねられていた。企業システムの規模が大きくなると、管理者は、不正取引につながる恐れのある「正しくない権限設定」を発見しづらくなる。そこで、これらに対応するために開発されたのが、「SAP Compliance Calibrator」(CC)だ。

これは、SAPのソフトウェアパートナーである米ヴァーサ・システムズ社が開発したもので、SAPのアプリケーション内で設定した権限が、不正防止の観点から問題がないかを自動的にチェックするものだ。CCは、SAPアプリケーションのすべてのトランザクションと、関連する権限オブジェクト情報を格納。あらかじめ「あってはならない権限設定のパターン」をライブラリ化している。こうした、「権限のベストプラクティス」を参照すれば、権限設定ルールを効率よく定義できる。

CCは、SAPシステムの基盤であるNetWeaverと完全に統合されている。ERPの権限管理設定レベルをチェックする際、これまでは、一度ERPの外にダウンロードした上で分析する必要があった。それがCCの登場により、権限設定の状態をリアルタイムに確認できるので、ダウンロードの手間が省ける。また、導入時にハードを追加しなくていいため、TCOを削減できる。CCでルールを定義した後は、ツールが自動的に権限設定をチェックする。万一、組織変更などでルールに違反した権限が設定されれば、管理者にEメールが届く仕組みになっている。通知を受けた管理者は、CCに含まれる様々なレポート機能を使って、不正の原因を分析する。たとえば、不適切な権限設定がなされているユーザーが何人いるのかや、それらがどれだけの頻度で不正に取引しているのかを、アクセスログレポートから分析できる。

CCは、内部統制構築プロジェクトの「統制の運用状況の評価、有効性のテスト」プロセスを、より効率的にする。さらに「システムへのアクセス管理、権限管理」の統制レベルも、劇的に向上させる。ヴァーサ社が導入企業に実施した調査によると、CC導入以前に比べて、内部・外部監査コストが平均で約30%、アクセスコントロールに関連するリスクの管理にかかる時間が約45%削減されたという。

最新の「mySAP ERP 2005」からは、MICやCCの連携が強化されている。たとえばCCでの分析結果は、MIC上に自動的に記録されるようになった。またCCは、アドオンプログラムやSAP以外のアプリケーションも自動でチェックし、SAPが提唱するESA(Enterprise Service Architecture)ベースのコンプライアンスソリューションだ。SAPは、先月号で紹介した*ERPの基本機能に加え、その周辺の内部統制支援ツールも充実させている。これにより、包括的に内部統制確立のサポートを強化している。

SAPジャパン ソリューション統括本部 ソリューションマーケティング本部
ERPソリューションオーナー 大久保尚
リックテレコム「ソリューションIT」2006年1月号 特集より

*リックテレコム「ソリューションIT」2005年12月号

第3章 業務別に見る内部統制アプリケーションの一例

人事業務における内部統制の強化： mySAP ERP HCM

コンプライアンス時代の人事システムの条件とは？ ～企業のガバナンスの要諦は「人」と「組織」にあり～

SOX法では、財務報告と同様に企業内プロセスの適正処理が求められます。また企業活動において、顧客や株主、公的機関などのステークホルダーへのコミットメントを果たしていく主体は「人」であり「組織」です。コンプライアンスを徹底するためには、「人」が誤った行動を起こさないよう、マネージャ、人事部門などが指導、支援、監視していくことが重要です。

人事システムにはコンプライアンスを徹底するための多くの要素が含まれています。つまり人事システムは、人事部門の業務運用のみにとどまらず、経営層、管理職、一般社員などの企業のあらゆる社員がユーザーであり、その効果的な使い方により「人」や「組織」が正しく業務を遂行するための指導、支援、監視を行うための基盤となるのです。また、社員の個人情報や給与情報など、人事システムに蓄えられる情報には、企業にとって最も高いレベルのセキュリティが求められます。したがって、これらの情報の監視も万全に行わなければなりません。

4つのコンプライアンスニーズと mySAP ERP HCMソリューション

人事システムには、次の4つの観点からコンプライアンスが求められています。それぞれのコンプライアンスニーズに対し、SAPが提供するソリューションをご紹介します。

1. ガバナンスを徹底する仕組み

mySAP ERP Human Capital Management(mySAP ERP HCM)のマネージャセルフサービスにより、管理職は部下のスキル情報や教育履歴などを参照しながら適正な人員配置を行うことができます。また、勤務情報のアラート表示により異常値を察知し、労働時間の負荷を把握することもできます。一般社員にはポータル画面により、倫理規定やCSR憲章の照会、各種規定へのアクセスを容易にする環境を提供し、常にコンプライアンスを意識づけることが可能です。

2. リスクを予防する仕組み

社員への意識づけのためには教育が欠かせません。mySAP ERP HCMのラーニングソリューションを通して、社員へのコンプライアンス教育を徹底することができます。さらに教育履歴は社員のスキル情報として人員配置に活用するだけでなく、企業が対外的にコンプライアンス教育の実施に関する説明責任を果たすためのデータソースとして活用することも可能です。またアンケート機能により、社員が抱えている課題などの生の声を常に収集し、経営判断や人事施策に迅速に反映させることが可能となります。

3. リスクを排除する仕組み

人事情報を堅牢に守り、不正侵入に関する情報を詳細に追跡するためには、SAPのログ機能やワーニング機能の活用が有効です。mySAP ERP HCMでは、すべての人事情報、組織情報、給与情報に関する変更ユーザーや変更日のログが詳細に記録されるため、業務において事故や問題などが発生した際にも、容易に再検証を実施することができます。またワーニング機能では、複数ユーザーによる人事情報変更や給与計算の排他制御により、データ品質が自動的に確保されます。権限設定についても、たとえば人事担当・給与担当・グループ企業担当・管理職といったように、各企業に応じたユーザーおよび業務内容を自由に設定することができます。

4. リスクを発見する仕組み

適正な組織マネジメントには適正な人員配置が必要です。mySAP ERP HCMでは、組織において求められる職務内容と、その遂行のために必要となる資格・経験・スキルを、実際の人材情報と比較し、検証することができます。この機能により、組織全体における人員の過不足状況、正社員・非正社員比率などを瞬時に把握することができ、人的なリスクに応じた採用、異動、育成計画を遂行することが可能となります。

「攻め」にも「守り」にも強い人事システム

今日の人事システムには、従来からニーズの高い、企業競争力を強化するための「攻め」の側面と、新しいニーズとしてガバナンスを徹底するための「守り」の側面が求められています。mySAP ERP HCMは「攻め」にも「守り」にも強い強固な人材マネジメント基盤として、企業の人事戦略を支援します。

mySAP ERP HCMによるリスクマネジメント

新しい規制や基準が人事管理に与える影響には、直接的なものと同接的なものがあります。SOX法セクション206「利益の相反」に従えば、監査人として雇用された経験のある者が特定の管理職には就けないこととなります。また、インサイダー取引を禁じるSOX法セクション306では、従業員に対し、「倫理規定」に従うよう義務づけています。株やストックオプションの売買に関するより厳格な規定もあります。人事部門にとって、法規制遵守は目新しいテーマではありません。労働条件の不備による補償請求や、海外異動規則上の問題を原因とする契約違反による損害など、これまでも法規制に関わる問題は論議され続けてきました。従業員の雇用、退職、超過勤務、ストックオプション、個人情報保護法など、人事に関するあらゆる側面が、法規制遵守の対象となるのです。

SAPソリューションによる人事プロセスのサポート

法規制の要件を満たし、事前設定済みのベストプラクティスを提供し、個々の企業ニーズに合わせたカスタマイズにも対応できるようなソフトウェアを使って人事業務を行うことにより、大幅に時間や労力を削減することができます。mySAP ERP HCMは、さまざまな方法で人事部門のコンプライアンスを支援します。

mySAP ERP HCMで提供される従業員セルフサービス(ESS)は、従業員の採用、昇進、人事異動から退職まで、すべての人事申請ワークフローに関するプロセスをサポートし、従業員セルフサービスを利用することにより、人事部門と社員のコミュニケーションツールとして活用することができます。従業員セルフサービス上においてさまざまなレポートや情報提供の仕組みを活用し、常に法令や倫理規程、就業規則などに関する情報を提供することにより、従業員にとっていかなる行動がコンプライアンスに抵触するかを明らかにし、一種の早期警告システムとして活用することができます。

同じくmySAP ERP HCMで提供されるエンタープライズラーニングは、従業員の作業内容に応じた資格取得状況に関する規制への遵守徹底を支援します。たとえば、従業員がある機械の操作や危険物取扱の資格を有しているかどうかを確認しておくことで、企業は労働安全に関する政府規制を遵守できます。操作手順が変更された際には、自動的に資格の再認可処理が起動し、従業員に再教育を施すことが可能です。また、分析ツールによって、従業員の出張、採用方法、従業員構成のほか、超過勤務時間や離職率といった重要な数値を常にモニタリングすることも可能です。潜在リスクを早い段階で特定し対応できるため、あらゆる法規制を確実に遵守することができます。

さまざまな法規制に対応するために

mySAP ERP HCMは、適正な税金計算や社会保険実務に準拠しており、公的機関に対する法定帳票やデータフォーマットにも標準機能により対応しています。法律は国ごとに異なるため、多国籍企業にとって法規制遵守は、非常に複雑なプロセスとなります。グローバル企業は事業を展開しているあらゆる国の、さまざまな法規制や基準に従わなければなりません。これらの規制が変更されることもよくあります。地域ごとのベストプラクティスも、ビジネスプロセスに大きな影響を与えます。さらに、通貨や言語の違いも影響要因となります。mySAP ERP HCMは約50カ国の給与計算処理に対応し、グローバルで最も信頼と実績の高い人事システムです。

(SAP INFO 別冊Compliance記事転載)

購買業務における内部統制の強化： mySAP SRM

購買コンプライアンスの重要性

SOX法のキーコンセプトは財務報告の信頼性です。信頼性の確保に向けて、関連法規を遵守し、業務の有効性・効率性を監視し、その説明責任を果たしていくために、購買業務は最もフォーカスすべき領域の1つと言えます。それは、購買業務が多額の金銭支出を伴う社外との取引であり、取引先となるサプライヤに対して優位な立場になりやすい性格を持っているからです。購買業務は、SOX法セクション306の「倫理規定」や同セクション404の「監視・報告義務」に対応する日本の法規制およびその関連法規について、厳格な適用が求められる領域なのです。

mySAP SRMによる業務の効率化と統制強化の実現

下請法を含む統制関連法規を遵守しながら、同時に購買業務の効率化を実現するのは容易なことではありません。しかし、コンプライアンスに関して、ステークホルダーに「具体的、論理的、実証的」な説明責任を果たすことに注力した結果、業務の効率やスピードが低下してしまうといったことは避けなければなりません。mySAP Supplier Relationship Management(mySAP SRM)は、この相反する要件に対応します。mySAP SRMでは、サプライヤの選定から契約(ソーシング)と購買申請、入庫受入、請求書受領、支払(調達)までの購買業務全体にわたって、あらゆる業務プロセスの計画・実行・監視をもれなく、また効率的に実行する機能を標準で提供しています。

■ サプライヤ選定・交渉業務におけるリスクマネジメント

候補サプライヤに対して情報提供・見積・提案の依頼を行い、選定基準に基づいて最終決定するまでのプロセスは、金銭支出を伴う社外取引としての購買業務の中核をなします。統制関連法規を遵守することはもちろん、交渉・選定プロセス自体の公平性・透明性の確保が厳しく要求されます。mySAP SRMのソーシング(選定・交渉)機能により、このプロセスの全履歴が完全に記録されます。仕様、図面、部品表といった見積の前提情報を、文書共有機能(cFolders)によって社内関係者、候補サプライヤとリアルタイムに共有することができるため、確実性、公平性、透明性、効率性、追跡可能性が同時に実現されます。さらに、見積時のバイヤーによる選定基準と選定結果を統合的に記録することにより、コンプライアンスを確保すると同時に、選定・交渉ノウハウの共有にも役立ちます。

■ 契約業務におけるリスクマネジメント

明確な契約に基づく購買業務の遂行を保証することは、購買コンプライアンスの重要な柱の1つです。mySAP SRMのContract Management(契約管理)機能により、サプライヤとの契約の草案作成から、交渉、締結、契約遵守の監視、さらに契約更新といった一連のプロセスを管理することができ、契約に関する情報を一元管理して、各拠点による契約とその履行のばらつきを解消します。また、契約期限切れに対する警告通知や契約条件から外れた発注案件の調査といった管理、監査機能も提供します。

■ 調達業務におけるリスクマネジメント

購買申請、承認、購買発注、入庫受入、請求書受領、支払までの調達業務において、コンプライアンスの観点から留意すべき主なポイントは次の3点です。

1. 購買申請、発注、支払い照合などの業務が、内部牽制機能が十分に確保されたルールに基づいて遂行されること。

そのためには、役割権限規定と業務処理手順を厳密にルール化する必要があります。mySAP SRMでは、こうしたルールに基づいて承認された手続きが、取引事実に従って正確に保持される仕組みになっています。

2. プロセス全体で発生するデータが変更履歴も含めて監査可能な形で記録されること。

mySAP SRMでは、確定した取引データがルール外で変更されることはありません。また、変更された場合には、必ず変更履歴が記録される仕組みになっています。

3. 業務プロセス自体の変更についても監査可能な形で記録されること。

mySAP SRMでは、構築されたプロセスがルール外で変更されることはありません。また、変更された場合には、必ずその変更履歴が記録される仕組みになっています。

つまりmySAP SRMは、調達に関する業務プロセス全体と、そこで発生するすべてのデータを的確に管理することができ、さらに、それらの変更履歴を完全に管理できるという点で、内部統制強化に最適なソフトウェアと言えます。

請求書確認エンジン(IMS)による 請求照合業務の正確性確保と効率化

調達業務ではリスクマネジメントの観点から、請求書受領から支払までの一連のプロセスの中で、適切な請求照合業務が行われなければなりません。これは「最後の砦」とも言うべき重要なポイントです。請求照合の際には、「3Way Matching」と呼ばれるように、ルールに基づいて作成・承認された発注書、納品書、請求書の取引先・品番・数量・単価・金額などの情報が、3点セットで一致することを確認します。SAPの請求書確認エンジン(Invoice Management System：IMS)は、情報に不一致があった際に、発注担当者、荷受担当者、サプライヤといった確認先に対し、Adobeのインタラクティブフォームを通じてその情報を自動的に配信し、正確な支払が確定するまでの時間を大幅に短縮します。



販売業務における内部統制の強化： mySAP CRM

販売コンプライアンスの重要性

SOX法のキーコンセプトは財務報告の信頼性です。信頼性の確保に向けて、関連法規を遵守し、業務の有効性・効率性を監視し、その説明責任を果たしていくために、販売業務はもっともフォーカスすべき領域の1つと言えます。それは、販売業務が社外との取引であるということと、直接的に企業の「売上」や「利益」に直結する役割を持っているからです。販売業務は、SOX法セクション306の「倫理規定」やセクション404の「監視・報告義務」に対応する日本の法規制およびその関連法規について、厳格な適用が求められる領域なのです。

mySAP CRMによる業務の効率化と統制強化の実現

統制関連法規を遵守しながら、同時に業務の効率化を実現するのは容易なことではありません。しかし、コンプライアンスに関して、ステークホルダーに「具体的、論理的、実証的」な説明責任を果たすことに注力した結果、業務の効率やスピードが低下してしまうといったことは避けなければなりません。mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM)は、この相反する要件に対応します。mySAP CRMでは、見込み顧客の登録から商談の管理、見積りや受注と与信チェック、商品のAvailability確認、確実な出荷、正確な請求、売上計上から債権管理までの販売業務全体にわたって、あらゆる業務プロセスの計画・実行・監視をもれなく、また効率的に実行する機能を標準で提供しています。

■ 受注～出荷～請求業務におけるリスクマネジメント

顧客からの発注を受けて出荷のプロセスを実行する場合、明確な受注に基づいて正しくモノを出荷し、出荷に基づいて請求したものが正しく売上として計上される必要があります。この販売業務の遂行は、会社の企業活動において売上(収益)を計上する中心となる業務です。つまりこのプロセスを保証することは、コンプライアンスの重要な柱の1つでもあります。mySAP CRMの販売管理機能により、顧客への見積作成から、交渉、販売契約締結、契約遵守の監視、さらには出荷・請求といった一連のプロセスを管理することができ、販売に関する情報を一元管理して、各拠点や個人による販売業務の管理とその履行のバラツキを解消します。また、受注時の与信確認を自動実行して未入金が多い顧客については警告を通知したり、販売条件から外れた受注に対する警告、といった管理・監査機能も提供します。またこれらの全プロセスにおける統制機能(アクセスコントロール)により、受注担当者や出荷担当者、売上計上担当者が別々なるようにすることで、信用の無い顧客への販売、売上の架空計上、異常な返品などのリスクを防ぎます。

■ 販売業務における監視活動

正しい数量・金額による受注・出荷・サービスの提供・請求業務プロセスの実行だけでなく、例えばその会計処理については、正しい数量・金額での計上だけでなく、その計上タイミングが重要です。売上の計上は、一般的に商品を出荷した時点(出荷基準)や顧客が商品を受領した時点(検収基準)で売上を計上しますが、この計上日付が特に決算日前後の販売業務の中で故意に修正されるリスクが考えられます。このリスクを排除するために、統制活動と牽制環境を準備して牽制する必要があります。この牽制機能の中心となるポイントは、次の3点です。

1. 見積・値引き・受注・与信・販売契約・出荷・サービスの提供・請求、そして会計的な計上といった一連の業務が、内部牽制機能が十分に確保されたルールに基づいて遂行されること。
そのためには、役割権限規定と業務処理手順を厳密にルール化する必要があります。mySAP CRMでは、こうしたルールに基づいて承認された手続きが、取引事実に従って正確に保持される仕組みになっています。
2. プロセス全体で発生するデータが変更履歴も含めて監査可能な形で記録されること。
mySAP CRMでは、確定した取引データがルール外で変更されることはありません。また、変更された場合には、必ず変更履歴が記録される仕組みになっています。
3. 業務プロセス自体の変更についても監査可能な形で記録されること。
mySAP CRMでは、構築されたプロセスがルール外で変更されることはありません。また、変更された場合には、必ずその変更履歴が記録される仕組みになっています。

つまりmySAP CRMは、販売に関する業務プロセス全体と、そこで発生するすべてのデータを的確に管理することができ、さらに、それらの変更履歴を完全に管理できるという点で、内部統制強化に最適なソフトウェアと言えます。

mySAP CRMによる販売業務での法令遵守と効率化

内部統制では財務の信頼性を向上させるために、法規制の遵守と効率化も併せて実行することが重要です。特に販売業務ではさまざまな顧客情報を取り扱う観点から、リスクマネジメントとして厳格な情報管理の中、間違いなく業務が行われなければなりません。これが守られなければ、会社としての信頼が失墜し今までの努力がすべて無駄になると言えるほど重要なポイントです。これについても、上記の牽制機能や情報へのアクセスを権限でコントロールする統制機能(アクセスコントロール)によって、業務上必要のない人が必要のない情報にアクセスすることを防ぎ、情報漏えいに対するリスクを最大限に排除します。



第4章 各業界に見るコンプライアンスへの取り組み

国際貿易プロセスの自動化でリスクを軽減

供給元や販売先を国外に求める場合には、財務上の不確実性、コンプライアンス、ガバナンスなどの課題に直面することになります。ここで役立つのが新しいベストプラクティスです。企業のトップは、国際貿易プロセスを新しい視点で捉え始めています。彼らは国際貿易がビジネスの生き残りをかけた成功への道であるということだけでなく、そこにはキャッシュフロー、貿易業務におけるコンプライアンス、米国企業改革法(SOX法)、業務の混乱といった問題がいくつも存在することを認識しています。供給や販売を海外で行う割合が10%に満たない企業にとっては、サプライチェーンコストの超過、予測できないリードタイム、まとまりのない紙ベースでのコンプライアンスや文書化のプロセスなどは、単に面倒な問題でしかありません。しかし、顧客やサプライヤの15%、25%、50%、あるいはそれ以上が国外に拠点を構えているような場合、これらは財務面でもコーポレートガバナンスの面でも、最悪の事態にまで発展しかねない大きな問題なのです。

2005年にAberdeenグループが170社を対象に行った調査によると、こうした課題の解決を支援する新しいベストプラクティスが登場していることがわかりました。この調査結果によると、調査対象企業の91%が、グローバル供給による製品コストの削減が期待どおりに実現できていないとしています。逆に、出荷の遅れに対する例外処理、コストの安い運送業者を利用できない問題、関税の計算ミス、通関での罰金、製品品質の問題、貨物の保管コストや滞船料による、予期せぬグローバル・サプライチェーン・コストが発生してしまっているのです。また、グローバルサプライチェーンのリードタイムが長く、信頼性にも欠けるため、国内市場のニーズに対応できなくなっていると答えた企業も同数程度いました。こうした理由から、多くの企業は国際貿易プロセスを改善して、コスト、時間、リスクを削減する方法を模索しています。

プロセスの自動化に向けたさまざまな取り組み

多くの企業では、その国際貿易プロセスにおいて、これまで以上に最高財務責任者(CFO)や最高リスク責任者(CRO)の積極的な役割が求められています。彼らは、国際貿易管理における分散された手動のプロセスが、収益性の低下、面倒な作業、整合性の欠如、企業リスクの増大などの原因となっていることに気づいています。実際、全体の63%の企業が、依然として国際貿易管理にスプレッドシートや紙ベースのシステムを使用しており、企業や部門の壁を越えて国際貿易プロセスを自動化すべきであると考える企業は、全体の80%にも上ります。こうした非効率性を改善するために、先進的な企業では次のような変革が行われています。

貿易コンプライアンスグループの再構成

多くの企業が、輸出入に関する文書化とコンプライアンスを担当するグループをロジスティクス部門から切り離し、より戦略的な扱いが可能な財務部門の下に移動させています。こうした組織変更の他にも、全社的な国際貿易管理データベースの構築を中心として、文書化とコンプライアンスのプロセスのさらなる自動化を図っています。新たな組織構造と自動化のテクノロジーによって、貿易コンプライアンスの専門家は、輸出入に関する文書作成などの管理業務から開放されるため、全社的なプログラムを監視し、北米自由貿易協定(NAFTA)や欧州連合(EU)、その他の貿易協定を最大限活用するといった戦略によって、製品の総陸揚げコストの削減に注力できるようになります。また、製品設計、調達、ロジスティクス、顧客サービス、財務などとの連携により、製品ライフサイクル全体にわたって、製品コストやコンプライアンスリスクを最小化することが可能になります。

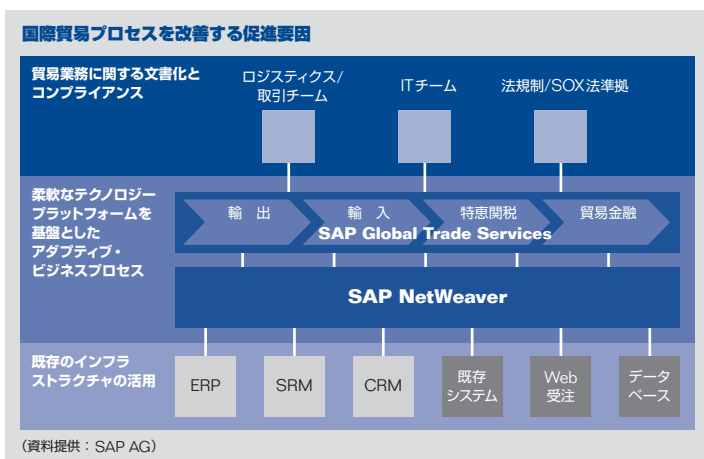
ファイナンシャル・サプライチェーンの同期化

財務部門では、キャッシュフローを改善し、運転資金管理を強化するために、モノの流れと金銭の流れの同期化を図っています。特に、オープンな口座管理と早期仕入先支払プログラムは、ますますニーズが高まっています。

ロジスティクスネットワークの柔軟性強化

多くの企業では、サプライチェーン部門やグローバルロジスティクス部門でも、業務プロセスの変更やテクノロジーの支援を行っています。責任者は、最も安いコストで柔軟性のないネットワークを構築するよりも、ロジスティクスネットワーク内の各所により多くの柔軟性を持たせ、各活動の可視化を図っています。これにより、ネットワーク環境を継続的に把握することができ、ボトルネックとなりそうな兆候や需要の急増に対しても、次に示すような、適切なアクションを起こすことが可能になります。

- 原料の到着やサプライヤ側で処理中の活動をモニタリングし、問題が発生した場合には、代替りの供給元や非常時の対策案を利用できるようにする。
- 別の港に経路変更し、特に西海岸の港から東海岸の港への経路で頻発する混雑を回避する（これを「ポートショッピング」と呼んでいる企業もあります）。
- 国内の輸送手段を鉄道からトラックに切り替え、配送スケジュールを遵守する。
- 商品の転送を、流通拠点経由から店舗直送に切り替え、需要の急増に対応する。

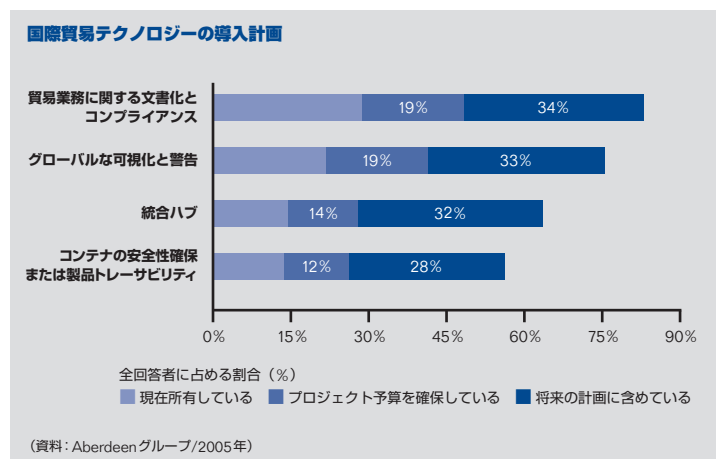


国際貿易のための共通プラットフォームの確立へ

10億米ドル(約1,150億円)以上の収益を上げている企業の約3分の1にあたる企業が、貿易業務に関する文書化やコンプライアンスのテクノロジーにプロジェクト予算を確保しています。さらに、多くの企業が可視化のテクノロジーを強化すべく統合ハブを構築し、取引パートナー間を相互に接続して、国際貿易を運用するための共通プラットフォームを確立しようとしています。理想的な国際貿易プラットフォームでは、受注、取引に関わる文書、在庫、取引状況、通関、財務や支払に関する活動について、社内だけでなく取引パートナー側でも共通の情報が確認できるようになります。

自動化のプロセスを開始した企業では、著しい成果を上げています。国際貿易プロセスの変革が最も進んでいる企業では、出荷の遅れを25%以上、文書化の問題を40%以上、総陸揚げコストを25%以上削減することに成功しているとの報告があります。

(SAP INFO 別冊Compliance記事転載)



国際貿易のコンプライアンスを支援： SAP GTS

現在、マイクロプロセッサメーカーのAMD社、半導体メーカーのASML社、紅茶を扱う商社のTeekanne Groupをはじめ、125以上の企業がSAP Global Trade Services(SAP GTS)を導入し、貿易業務の効率向上とコンプライアンスを実現しています。SAP NetWeaverを基盤とするSAP GTSは、異なるテクノロジーランドスケープ間で国際貿易業務を管理するための包括的なアプローチを提供しています。SAP GTSの新しいリリースでは、SAP NetWeaverのビジネスインテリジェンス機能との緊密な統合により、レポートやビジネス情報の分析にさらなる柔軟性が提供されています。また、SAPのエンタープライズ・サービス・アーキテクチャ(ESA)戦略に基づくサービス指向のアプローチにより開発されているため、SAP GTSを既存のIT環境の最上層に置き、その下にあるシステムやアプリケーションからデータを引き出すことで、輸出入プロセスにおけるクローズドループが完成します。

複雑なコンプライアンスプロセスを自動化する

SAP GTSの新機能は、北米自由貿易協定(NAFTA)などの貿易協定や、欧州連合(EU)が諸外国と締結したさまざまな貿易協定のメリットを、企業が最大限活用できるようにするために開発されました。これらの貿易協定は企業成長を支援するために制定されたもので、規定に基づいて関税率が軽減されたり免除されたりします。しかし、企業には多くのメリットがある一方で、サプライヤによる原産地に関する申告書の提出、適用資格に関する正確な計算と決定、通関時の物品の移動証明書をはじめとする必要書類の記入など、そのプロセスは非常に複雑で時間もかかります。

SAP GTSの最新コンポーネントとしてリリースされたSAP Risk Management(リスク管理)は、サプライヤへの仕入先申告の依頼、販売伝票における資格情報の計算と公開、詳細レポートの提供など、あらゆるプロセスを自動化します。これにより企業は、地域ごとの貿易協定の遵守、文書化や監査追跡によるリスク回避、顧客が請求可能な関税率の引き下げによる競争力維持などを実現することができます。また、SAP Risk Managementの新機能は、物品の輸出入時の通関手続きを効率化するSAP Customs Management(通関管理)や、国際貿易におけるリスクを軽減するSAP Compliance Management(コンプライアンス管理)など、SAP GTSの既存のコンポーネントとも緊密に統合されています。

世界各国で活用されているSAP GTSの事例

AMD社

革新的なマイクロプロセッサの設計と生産で世界をリードするAMD社は、SAP Compliance Managementにより、受注から入金までのプロセスに沿って、ビジネスパートナーのデータや文書を事前に審査しています。また、このコンポーネントを使用して、政府が発行する最新の公認取引先リストをチェックし、コンプライアンス違反のリスク軽減に努めています。AMD社の製品には適切な輸出ライセンスが必要なため、ライセンスの判別、金額や数量制限の追跡、例外処理のプロセスなどをSAP GTSにより自動化し、さらなる効率向上を目指しています。

ASML社

オランダのブリュッヘンに本社を置く半導体メーカーのASML社は、米国とオランダに製造工場や研究開発施設を持っています。同社はSAP GTSの導入により、貿易業務に関するコンプライアンスプロセスを全社的に標準化し、最新の貿易協定を遵守してコンプライアンス違反のリスクを軽減しています。

Teekanne Group

ドイツのデュッセルドルフに本社を構える商社、Teekanne Groupは、ヨーロッパの共通通関システム(NCTS)に参加するため、ドイツの税関当局が公認するSAP GTSを採用しました。同社は世界8カ国に生産設備と支社を持ち、さらに多くの国々に販売パートナーを抱えています。

(SAP INFO 別冊 Compliance記事転載)

製薬業界のコンプライアンスを支援： mySAP ERP

今日では、この業界におけるIT戦略やITコストを考える際に、必ずと言っていいほど、コンプライアンスの問題が取り上げられます。企業のコンプライアンスに関する考え方も、単体のプロジェクトを管理するのではなく、複数のコンプライアンスプロジェクトを継続的に維持運用していく方向に転換しつつあります。また、1つのビジネス領域において、同時に複数のイニシアチブに対応しなければなりません。たとえば、米国企業改革法(SOX法)やCFR Part 11(食品・医薬品・医療用具分野における電子記録および電子署名に関する米国連邦規則)、GxPなどの既存の法規制から、医薬品安全性監視計画(Pharmacovigilance)、工程管理技術(PAT)、無線ICタグ(RFID)といった今後対応が求められるであろうものまで、今後10年以上にわたり、企業はこれらの要件に絶えず対応していかなければならないのです。

米国でビジネスを行うには、米国食品医薬品局(FDA)の定める規制を遵守しなければなりません。プレディケートルール(既存規則)やGxPなどの規制は、臨床・検査・製造業務を支えるコンピュータシステムのあり方を定義しています。そのうちの1つである21 CFR Part 11の、電子記録および電子署名に関する規則を見ると、FDAが、製薬業界においては、紙ベースのマニュアルシステムからコンピュータによるシステムに移行することが重要であると考えていることがわかります。こうした要件を、企業内の複数コンピュータシステムに適用しようとする、システムバリデーションのために膨大な費用と、さらに膨大な維持費用が必要となります。

医薬品の製造管理および品質管理規則

FDAが定める規制の遵守は、市場の要望から生まれたものです。SAPが提供するmySAP ERPは、21 CFR Part 11の最終規則や、同様の要件を定義したいくつかの国際的な医薬品の製造管理および品質管理規則(Good Manufacturing Practice : GMP)などに対応しています。実際に、多くの製薬企業は、法規制遵守の目的でmySAP ERPを使用しており、現在、1500近くの世界中の医薬品、診断薬、医療機器、バイオテクノロジー企業に、mySAP ERPが導入されています。使われているシステムインフラやソリューションは企業によってそれぞれ異なりますが、法規制遵守に関しては、どの企業においても共通の課題です。

現在実行あるいは検討段階にあるコンプライアンスプロジェクトを並べて見ると、コンプライアンスへの取り組みは、まさに継続的な仕事でなければならないことがわかります。コンプライアンスに対する投資額はかつてないほど高く、年々増加の一途をたどっています。このことは、コンプライアンスに関する投資を、戦略的にかつ長期的な視点で捉えなければならないことを意味します。Life Science Insightsの最近の先行指数調査によると、製薬企業の3分の1以上が、来年にかけてコンプライアンスに関するIT支出をさらに増やす予定です。

コンプライアンス対応のための変更を継続的に行っていくためには、ポートフォリオの合理化、組織改革、新旧の法規制が与える影響などを常に理解していなければなりません。統合的にコンプライアンスに取り組むことで、企業は現在の投資を無駄にすることなく、今後のコンプライアンス活動に必要とされるコストを大幅に削減することができます。

(SAP INFO 別冊 Compliance 記事転載)

自動車業界のコンプライアンスを支援： SAP NetWeaver

SAPのソリューションにより、TREAD法（運送にかかるリコール強化、報告義務および文書に関する法律）やISO/TS 16949といった、自動車に関する主要な法規制の遵守が可能になります。

TREAD法

TREAD法は、安全に関する自動車部品の管理とトレーサビリティを強化するための法律であり、部品の故障パターンを検知し、人命を保護することを目的としています。現行の規制では、2種類の報告書の提出が義務づけられています。1つは生産、消費者からのクレーム、対物賠償請求、保険金額の決定、現場報告などに関するデータをまとめた報告書、もう1つは死亡事故や傷害事故の保険請求と通知に関する報告書です。TREAD法に準拠した報告書を作成するためには、大量の構造化されたデータおよび構造化されていないデータを管理・分析するだけでなく、既存の業務システムとの統合も必要となります。

SAPでは、SAP NetWeaverによりこれらの要件に対応します。SAP NetWeaverは、報告書の作成や分析に必要なデータへの容易なアクセスを可能にし、さらに、品質、調達、ディーラー管理などの重要なシステムについて明確な監査証跡を確保することで、統制強化と報告義務の遂行を支援します。

ISO/TS 16949

この規格は、世界各地の国際自動車品質基準に基づく、自動車製品の設計、生産、組み立て、サービスに関する品質システム要求事項です。部品のみならずプロセスについても、顧客要件を満たしていることを保証することが重要となります。こうした品質に対するプロセスアプローチは、単なる文書化ではなく顧客満足を重視しており、サプライヤにも、プロセス間でのエンドツーエンドのコミュニケーションの実現が求められることになります。

(SAP INFO 別冊Compliance記事転載)



環境コンプライアンスを支援くその1):

～Tesoro社によるコンプライアンスと業務効率改善への取り組み～

米国最大手の独立系石油精製企業であるTesoro社は、6つ精油所を有しており、西部の環境重点地域を拠点に、1日あたり計56万バレルの石油を精製しています。同社は環境コンプライアンスを企業の最優先課題に据えると同時に、業務効率の改善にも取り組んでいます。Golden Eagle精油所の環境マネージャを務めるアラン・サバージ(Alan Savage)氏は、次のように説明しています。「以前は、複数の施設と複数のシステムにまたがるデータ収集を手作業で行っていました。当社は、コンプライアンス管理のための自動化、データの可視化、明確に定義されたプロセスなどが、結果として効率性の向上やコスト削減、コンプライアンス違反リスクの低減につながるだろうと考えていました」。そこでTesoro社は、コンポジット・アプリケーション・パッケージであるSAP xApps™のコンポーネント群の1つ、SAP xApp Emissions Management (SAP xEM)の採用を決定したのです。

これらのソリューションにより、企業は既存のIT環境から既存の機能やデータを活用して新しいビジネス目標に対応することができます。Tesoro社の最高情報責任者(CIO)であるマーク・エバンス(Mark Evans)氏は、「SAP xEMの導入によって、問題の発生に速やかに対応し、規制当局の要件を満たすだけでなく、明確な監査証跡を生成することが可能になります」と語っています。

コンポジットアプリケーションによるさまざまなメリット

Tesoro社では、中央サーバを使用して、遠隔地のユーザがWebブラウザを通じて安全にアクセスできるようなポータルソリューションを探していました。一方で、排出量の超過に適正かつ効率的に対処するための例外管理も、もう1つの重要な要件でした。「規制当局がそれぞれの超過について妥当性を調査するには理由があります。違反が発覚した場合、企業が刑事責任を問われることにもなりかねないのです」(Savage氏)。

同社はまた、10,000ページにも及ぶ規制関連の文書を、ソフトウェアソリューションではなく専用の文書管理システムで管理したいと考えていました。さらに、既存のレポート作成ツールとの統合や、監査に十分に対応し得る情報の追跡と保存を目的とした、単体の事故・災害管理システムの活用も懸案となっていました。

これらの条件を完全に満たしたのが、SAPソリューションです。同社のプロジェクトマネージャであるイシュメル・クーパー(Ishmael Cooper)氏は、次のように語っています。「当社は、SAP xEMがコンポジットアプリケーションであるという点を評価しました。当社の問題は、可視性と統合が十分に実現されていないことにありました。SAP xEMは、すべてを統合するための迅速かつコスト効率のよい方法を提供してくれたのです。業務管理とワークフロー機能についても、SAP xEMは複数のレイヤを提供しており、現場でどのようなことが行われているのかを正確に把握することができます」。

企業は、排出量について、すべてについて報告する方法と、例外のみ報告する方法の2つの選択肢があります。たとえば、600ページに及ぶ報告書をすべて調査し、要求される各項目の値を記録していく方法と、あらかじめ設定された制限値を超過した項目のみ報告する方法です。SAP xEMはこうした例外、つまり排出量超過のようなケースにも対応しています。

既存のIT環境を有効活用して正確かつ容易な排出管理を実現

同社のSAP xEMの導入にあたっては、環境コンプライアンスを専門とするSAPのパートナー企業、TechniData社がサポートを行いました。TechniData社のディレクターであるトーステン・ショルツ(Thorsten Scholz)氏は、「当社はTesoro社と連携しながら、導入プロジェクトの開始から完了までを支援しました」と説明しています。

TechniData社の最も重要な責務の1つが、プロセスを見直し、パフォーマンスやプロセスの効率を最適化することでした。そこで、SAP xEMの許可管理機能を活用し、単体の文書管理システムに格納された規制要件とSAP xEM内の規制要件をリンクさせることにしました。SAP xEMの技術基盤であるSAP NetWeaverプラットフォームのコンポーネント、SAP Enterprise Portal(SAP EP)は、Tesoro社の環境・安全・衛生管理に関するあらゆる業務へのシングル・アクセス・ポイントとして機能します。偏差に関する緊急通知を、ユーザのワークステーションに直接配信することも可能です。

Tesoro社は、2004年12月にSAP xEMの本稼働を開始しました。現在は、同社の中で最も複雑なサンフランシスコ湾岸地域の精油所のみを導入対象としていますが、近い将来、すべての施設にロールアウトする予定です。

SAP xEMの最大のメリットは、より正確かつ容易な排出管理が可能になることです。必要な情報は、随時、責任者に配信されます。また、排出量に関するすべての履歴が保持されるため、迅速な分析とコンプライアンスの証明が可能になるだけでなく、決められた書式に従って迅速に報告書を作成し、提出することができます。Tesoro社のITディレクターであるジャネット・ジッペラー (Janet Zipperer) 氏は、「SAP xEMの導入により生産性が向上し、コンプライアンスにかかるコストも削減できました。いまだに従来の方法で苦戦を強いられている競合他社より、当社ははるかに優位にあると言えます」と語っています。

(SAP INFO 別冊 Compliance記事転載)



環境コンプライアンスを支援〈その2〉:

～さまざまな要件に対応する高度なコンプライアンス機能～

コンプライアンスにおけるデータ統合の重要性

コンプライアンスを証明するため、企業は、環境に関するデータの監視と規制機関の監査に対応した報告書を作成する必要があります。そのため、複数のITシステムに分散した情報にアクセスし、それらを統合する必要があります。つまり、さまざまな機能をまたいで、必要なコンプライアンス関連の情報にアクセスできることが必要です。そこで、さまざまなアプリケーションを環境コンプライアンスや排出管理用のシステムに統合する機能が求められます。SAP xEMなら、こうしたニーズに応えることができます。

コンポジットアプリケーションとして新しく登場したSAP xEMは、工場の排出監視と管理、パフォーマンスベンチマークの追跡、社内外の主要な関係者とのコミュニケーションなどによって、継続的なコンプライアンスを実現します。SAP xEMの開発パートナーである TechniData社は、環境、排出、コンプライアンス管理に関して、20年以上の経験を通して蓄積してきた専門知識を生かしています。ボーデン湖畔を拠点に300名以上の従業員を抱える同社は、ベストプラクティス、開発、技術ノウハウなどを提供し、環境コンプライアンスと既存のビジネスプロセスとを連携させて、顧客のリスク軽減やコスト削減、競争力強化の実現を支援しています。

TechniData社の副社長、スヴェン・デネケン (Sven Denecken) 氏は、次のように語っています。「SAP xEMにより、企業は社内外のあらゆる排出関連のデータを管理できるようになります。また、時間やコストを削減でき、市場の変化に対して柔軟に対応できるだけでなく、コンプライアンス違反によるリスクを回避できます。しかし、何よりもSAP xEMの最大の特長は、常に環境にやさしくあるべきであるという企業の目標達成を支援することです」。

たとえば、シナリオ・分析管理機能により、排出元となる工場やすべてのプロセスについての記述や、その情報に基づく排出ガイドライン値の定義がはるかに容易になりました。管理会計、計画、リスク管理が完全に統合されているため、マウスをクリックするだけで、コンプライアンスに必要なコストをいつでも調べることができます。

SAP xApp Emmissions Managementの主な機能

■ コンプライアンス管理

SAP xEMは、ビジネスプロセスをさまざまな規制要件に適合させるための広範なサポートを提供します。これらの要件は、法律や企業が定める運用制限、アクティビティの定義、一般的なルールセットなどが対象となります。SAP xEMは、コンプライアンス問題の定義、監視、統制を行うための包括的なツールセットを提供します。これらの特徴や機能を統合することによって、企業がリスク管理責任を果たすための高度なコンプライアンス管理機能が提供されます。

■ 許可管理

常に変更を予測し、それに適応していくことが、コンプライアンス管理における重要な課題の1つです。変更は、新たな法規制の登場や法規制の変更、運用プロセスの見直し、新しいアプリケーションの導入などにより発生します。SAP xEMは、コンプライアンスプロセスや社内外の関係者との情報交換に関わる変更管理をサポートします。

■ 排出管理

排出規制は、有害物質を排出する施設やプロセスに対して、常に詳細な説明を義務づけています。排出の種類や該当する法規制によって、その内容は大きく異なります。SAP xEMは、工場施設のモデリング、シナリオ作成、プロセス分析のための柔軟な機能を提供します。

■ 温室効果ガス管理

SAP xEMは、排出権取引をサポートします。企業は、規制機関の承認を得るために必要なデータを収集し、文書化し、証明しなくてはなりません。不正確なデータは、排出権取引市場の変動相場に誤った信用情報を提供することになり、場合によっては、責任者が罰せられる可能性もあります。SAP xEMは、規制機関が要求する書式に沿った高度なデータ管理機能とレポート機能を提供して、このようなリスクの軽減に貢献します。また、市場や取引プラットフォームへのインタフェースを統合することで、ビジネスシナリオに沿ったシームレスな排出権取引を可能にします。これらの特徴は、厳しい規制やデータ提出要件の遵守を保証し、企業は必要以上のリスクにさらされることなく排出権取引を最大限に活用できます。

■ レポートと文書化

法規制遵守を証明するための唯一の有効な手段は、データを詳細に報告し、文書化することです。一般的に報告書に求められる情報は、排出に関するプロセスのほか、特定期間に行われた計測の集計結果などです。SAP xEMの堅牢なデータウェアハウス機能が、必要なデータの収集と統合をサポートします。さらにSAP xEMは、Adobe Formによるテンプレートベースのインポート/エクスポート機能を提供しており、また、レポートツールCrystal Reportsとの連携も可能です。

グローバルなデータアクセスを可能にする SAP NetWeaver

SAP xEMはSAP NetWeaverを基盤としているため、ユーザはさまざまなIT環境に分散する排出関連のデータを統合することができます。これにより、全社的に生産性、効率性、コラボレーションが強化されます。また、資産の追跡・監査機能も提供されるため、環境に関するコストやリスクも削減できます。

SAP NetWeaverとそのSAP Composite Application Framework(コンポジット・アプリケーション・フレームワーク)は、バリューチェーン全体でデータを統合します。SAPの標準ソフトウェアには、あらかじめインタフェースが提供されているため、新たにインタフェースを必要とすることもほとんどありません。データの冗長性が解消され、総所有コスト(TCO)を軽減すると同時に柔軟性も強化されます。

(SAP INFO 別冊 Compliance 記事転載)



サプライチェーンの統制力を高める

～米国 Deloitte 社担当者が語る食品安全基準の遵守の実際～

Deloitte社のグローバル消費財業界コンサルティングプラクティス部門のリーダーで、飲食業界向けソリューションの提供において、SAPとのグローバルコラボレーションに貢献したローレンス・ハッター(Lawrence Hutter)氏に、EU規則178/2002、米国バイオテロ法をはじめとする食品安全基準の遵守について伺いました。

- 2005年のCIES(フード・ビジネス・フォーラム)による調査では、「食品業界の重要課題トップ10」で食品安全が7位に挙げられました。小売企業に限って見ると、その順位は4位となっています。これは数年前には見られなかった傾向です。こうした動向には何が影響しているのでしょうか。

Hutter氏:ここ数年で発生した一連の事件をきっかけに、メディアが食品サプライチェーンにおけるリスクに注目するようになりました。カレーパウダーへの人工着色料Sudan 1の混入、食肉の大腸菌汚染、英国でのBSE問題、発癌物質の含有が疑われるベビーフードなど、あらゆる事件が、食品安全に対する消費者の関心も強めています。これにより、当社の顧客である大手小売企業でも、食品安全リスク管理の優先順位が高まっており、食品の40%以上を自社ブランドで販売するドイツ、フランス、英国などの小売企業では、食品問題が企業評価に与える影響が非常に憂慮されています。こうした背景から、小売企業は積極的に、さらに緊密なロットセグメンテーションとトレーサビリティの確立を食品メーカー側に強く求めるようになってきました。

- 国からの強い要請に応える形で、EU規則178条の18、19項や2002年の米国バイオテロ法など、より厳格な食品規制が制定されました。いずれも2005年1月に施行され、「one-up/one-down(誰から買って誰に売ったか)」のトレーサビリティに関して同様の条項を定めています。食品メーカーの中には、これらの規制についてさほど心配していない企業もあるようですが、それは、すでにトレーサビリティについて厳格な基準を課しているからです。

Hutter氏:ここには、いくつかの異なる要因が働いています。食品規制は、「one-up(どの製品のどのロットがどの顧客に出荷されたのかを特定)/one-down(どの材料のどのロットがどのサプライヤから入荷されたのかを特定)」のトレーサビリティに対する要件については比較的明確でわかりやすいのですが、組織内のロットセグメンテーションや、特定の原材料ロットと特定の完成品ロットの関連づけに関する要件については、依然としてあまり明確になっていません。また、関連する食品規制機関による規制の解釈や実施方法も国ごとに曖昧です。現在ははっきりと言えるのは、規制によって完全なロット管理とトレーサビリティが求められる傾向は、さらに高まりつつあるということです。各食品メーカーはそれに備えなければなりません。

大手小売企業が、規制で定められている基本的要件以上に、厳格なトレーサビリティ基準を実施するようになってきているのも事実です。たとえば、最近のSudan 1の問題を受けて英国最大の小売企業であるTesco社は、同社と取引のある食品メーカーに対し、香辛料とそれに関連する原材料をTesco社認定のサプライヤから入手するよう義務づけるようにしました。これらのサプライヤは、Tesco社が定める厳しい監査プログラムの対象となります。

大手小売企業が食品チェーンにエンドツーエンドの完全なトレーサビリティを求める理由は他にもあります。消費者に食料品の安全性について安心感を与えるだけでなく、たとえば品質、動物保護の姿勢、自然食品調達の実証、遺伝子組み換え原料の不使用、継続可能な環境面での配慮などによって、さらに製品の差別化を図ろうとしているのです。調達元まで遡る完全なトレーサビリティは、こうした要求を実現するためには必要不可欠です。しかし、長年にわたって厳しいコスト削減を強いられてきた食品業界では、このようなトレーサビリティを提供するために必要なインフラストラクチャの構築に、十分な投資がされてきませんでした。

- EU規制178条や同等の国家法を遵守しないメーカーには、どんな影響が考えられますか。

Hutter氏:新しいEU規則は、25の加盟国すべてに対して自動的に「規制」として適用されます。ただ、個々の国レベルでのEU規則の解釈と実施は各国当局に委ねられています。たとえば英国では、英国食品基準庁(FSA)がEU規則をさらに厳しく適用していこうとしています。FSAによって最もリスクが高いとされた領域が、最初に重視されることになります。最近の事件を考えると、まず注目されるのは原材料の取引業者になるでしょう。不履行のあった企業は、コンプライアンスのためのプロセスやシステムを見直すことになります。1回目の遵守違反に対しての罰則はないかもしれませんが。しかし、問題点を改善しない企業にはいずれ罰金が科せられたり、サプライチェーン・ディレクターなどの担当責任者が懲役刑に処される可能性もあります。



- サプライチェーンに高度なトレーサビリティを導入するためのコストについては、多くの議論が交わされています。

Hutter氏:厳格なロットセグメンテーションとトレーサビリティを提供するための適切なプロセスとシステムを構築するには、それなりの投資が必要となるのは明らかです。これが、食品業界のような利益率の低い業界の企業、特に中堅・中小企業にとっては頭痛の種となっています。しかし当社の経験によれば、ロット管理やトレーサビリティに必要な改善は、業務効率に関するさまざまな側面の改善と密接に関わっていると言えます。多くの食品企業には、利益の増大や無駄の削減、現在は使用されていないようなものに発生する減価償却の削減、データ収集の自動化、労働効率の向上などによって収益性を向上させ、高い付加価値を創造するチャンスがあります。サプライチェーンプロセスの一貫性と業務効率の向上を同時に実現するために必要な投資は、ビジネスを非常に強固なものにします。

重要なのは、食品企業はサプライチェーンの一貫性をビジネス戦略の中心に据えるべきである、という点です。今後も食品安全に対する消費者の関心やメディアの注目は続くでしょう。さらに、食品生産者との公正な取引、公衆衛生、肥満の問題など、食品メーカーや小売企業の社会的役割に対する関心もますます高まっていくと思われます。食品メーカーは今後、たとえば公衆衛生の促進、倫理的な調達ポリシーの適用、環境面での責任ある活動や動物保護の推進などにおいて、適正なガバナンスモデルに準拠していることを示していかなければなりません。何よりもまず、食品企業は社会が直面する問題の解決に貢献すべきであって、問題の根源であってはならないということです。したがって食品メーカーには、サプライチェーンに対する完全な統制力と可視性の保持が求められることになり、そのためのインフラストラクチャやシステムが必要となるのです。

(SAP INFO 別冊Compliance記事転載)

www.sap.com/japan/contactsap

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



SAP ジャパン株式会社

本社 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-7-2 東京サンケイビル TEL 03-3273-3333 (代表)

<http://www.sap.com/japan/>