

ERP グローバル展開と内部統制評価制度への対応

清水多賀雄：株式会社クロスフィールド

1. はじめに

1990 年代に始まった先行企業における ERP グローバル展開も、日本企業の「グローバル生産・販売型」経営への移行にともなって、さらなる展開と発展をとげている。

一方、2000 年代前半のエンロン事件に端を発する米国 SOX 法をきっかけに、我が国においても「財務報告に係る内部統制報告制度」が 2000 年代後半に導入され、内部統制への対応はいまでは特別な対応ではなくなったと考えられる。

これらはまったく異なった性質の取り組みではあるが、日本企業の経営における“業務プロセス”に大きく関連しており、本稿では、日本企業が ERP グローバル展開を実行する際に、内部統制報告制度への対応として考慮すべき事項を整理したい。

2. ERP グローバル展開

ERP グローバル展開を実行する企業の動機は様々である。ここではどのようなきっかけで ERP グローバル展開に取り組むことになり、またどのようなアプローチで実行するのかを整理するとともに、何をゴールとするのか目指す姿を明確にしたい。

A) ERP グローバル展開への取り組み

世界の主要地域で事業を展開している企業において、企業活動を支える業務やシステムの基盤がますます重要となってきた。

一方、グローバル化を進めるにあたって、事業部門ごとの海外進出や M&A を行うが海外拠点に権限委譲したままであるなど、進出先の海外拠点に独自の戦略/組織/プロセス/IT が存在している状態は、中央集権的なガバナンスが効かせられず、企業経営全体に対して様々な課題を引き起こしている。

そういった課題への対応として、グローバルで標準システムを導入し、業務の標準化・集約化を目的とした ERP グローバル展開に多数の企業が取り組んできた。

【ERP グローバル展開に取り組む主な理由】

- ◆ 経営意思決定の高度化：グローバル拠点の経営情報をタイムリーに取得し、スピード感を持った経営意思決定が必要となっている
- ◆ グローバルでの業務効率化と可視化：オペレーションの標準化と統合により、グローバルでの業務及び拠点間調整の効率化を図り、在庫状況の可視化、サプライチェーンの最適化などが必要となっている
- ◆ ガバナンス・統制水準の向上：グローバルで業務プロセスが適切に標準化・集約化され、それらを維持・管理するためのガバナンスが有効である状態が必要となっている
- ◆ IT コスト削減：グローバルでの IT システムの集約・統合により、IT 投資判断が集約・最適化され、IT 業務（開発、運用、保守）の効率的運営による拠点の集約とコスト低減が必要となっている

B) 導入アプローチと標準テンプレート構築

グローバル標準システムを導入するためのアプローチは、大凡以下のように分類することができる。どのアプローチを採用するかについては、自社グループの客観的な状況とともに、その利点や課題を考慮して検討を進めていかなければならない。

- ◆ 標準業務構築アプローチ：これまでの業務標準を一から見直す場合に有効
利点：グループ展開の目指す姿にあった構築・展開が可能となる
課題：グループの業務標準確立に、時間とコストが掛かる傾向にある
- ◆ 親会社システム展開アプローチ：親会社の ERP に優位性がある場合に有効
利点：親会社システムの展開により、新規投資コストを抑えられる傾向にある
課題：子会社の業種・業態、規模等により、不適合が発生する可能性がある
- ◆ 子会社システム展開アプローチ：子会社の ERP に優位性がある場合に有効
利点：買収した子会社等の、先進的な業務標準をグループ全体に展開が可能
課題：グループへの展開で、親会社からの統制が効きにくくなる余地がある

また、どのような導入アプローチを採用したとしても、グループへの展開を行うためには、展開のための標準テンプレート構築が必要になる。

C) 展開にて目指す姿

ERP グローバル展開で目指す姿は、標準化すべきビジネスルールや業務、そしてそれらを支える業務システムや共通データ（マスタ・コード類）に大きな影響を与えることになる。ここでは検討を進めるために、分かりやすく目指す姿のレベル分けを行ってみた。

【ERP グローバル展開にて目指す姿】

レベル1：システムの統一・統合		
	◆ IT コスト削減 ◆ 運用・保守組織の一元化	グローバルでの IT システムの統一化又は統合
レベル2：グローバルでの可視化		
	◆ 経営管理の迅速化・精緻化 ◆ 各拠点在庫の可視化	タイムリーな企業活動上の意思決定を下すためのグローバルでの可視化
レベル3：業務プロセスの標準化		
	◆ 需給調整のグローバル化 ◆ 拠点横断ロジスティック	グローバルでの標準化を行うことによる、ガバナンス向上及び業務プロセスの集約化
レベル4：グローバルでの最適化		
	◆ グローバル統合の高度化 ◆ ローカル市場への適合	グローバルでの標準化・統合化を推し進めるとともに、ローカル市場での競争優位も確保

3. グローバル標準テンプレートと内部統制

ERP グローバル展開における業務標準化の範囲は、目指す姿によって異なってくる。こういった業務標準化の範囲の違いは、グローバル標準テンプレートにおける内部統制上の“標準とする”コントロールの範囲や、内部統制評価の実施方法にも影響する。

A) 標準テンプレートと地域・拠点アドオン

ERPをグローバルに展開する際に、点在する拠点の業務をどのように標準化するのは大きな検討課題と言える。あらゆる業務をすべて標準化することは現実的ではなく、地域固有の商慣習や文化を踏まえた個別プロセスにも対応できる柔軟性も必要となってくる。そのため、グローバルで標準化すべき業務と地域やローカル拠点で独自性をもつ業務に区分けして検討を進めることになる。

- ◆ グローバル標準：
本社統括責任者が意思決定し、グローバルで標準化する業務
 - ・ グローバルでの業務効率化とガバナンス・統制強化を推進する業務
 - ・ 自社ビジネスの競争優位に直結する業務
- ◆ 地域・ローカル固有：
地域統括・拠点責任者が意思決定し、地域・ローカル（拠点）固有の業務
 - ・ 取引習慣、法制度対応により、地域・ローカル固有の要件に対応する業務
 - ・ 地域・ローカル市場での競争優位に直結する業務

結果として、グローバル標準システムの展開テンプレート（標準テンプレート）も、「グローバル標準」「地域・ローカル固有」といった構成になる。

なお、グローバルで標準化する業務と地域・ローカル（拠点）固有の業務の区分けの判断については、目指す姿（レベル1～4）によって相違してくる。目指す姿（レベル1～4）が高ければグローバル標準の領域が大きくなり、低ければグローバル標準の領域が小さく、かつ地域・ローカル固有の領域が相対的に大きくなる傾向にある。（注：レベル4については、最適化の度合いによる）

B) 標準テンプレートと内部統制への対応

グローバル標準システムにおいて、どのように内部統制への対応を行うのかについては、標準テンプレートを企画・構築する段階であわせて検討を行うことを推奨したい。

各拠点へシステムを展開する際や、展開を行った後に個別に内部統制への対応を行ってもよいが、標準テンプレートの企画・構築段階で検討を行うことにより、より有効かつ効率的に進めていくことが可能となる。

ここでは標準テンプレートにおける「グローバル標準」「地域・ローカル固有」に対して、それぞれどのような内部統制上の考慮を行うかを整理したい。

「グローバル標準」での考慮事項

- ◆ グループ方針に準拠した会計処理及び決算処理統制が組み込まれること
- ◆ 標準的な職務分離（職務分掌）、伝票承認、アクセス管理等の統制が組み込まれること
- ◆ 標準的なコントロール（統制）の範囲は、グローバル標準の範囲に依存する

「地域・ローカル固有要件」での考慮事項

- ◆ グローバル標準での会計処理、内部統制が損なわれないこと
- ◆ 各地域・ローカル固有のコントロール（統制）について、重要なものは、別途モニタリングの手法等を検討しておくこと

内部統制評価に必要な文書類については、「標準業務フローチャート」「標準リスクコントロールマトリクス」をグローバル標準に対して作成しておき、地域・ローカル固有要件に対しては、拠点への展開の際に、「標準業務フローチャート」「標準リスクコントロールマトリクス」に付記又は追加する方法で進めていく。

また、グローバル標準システムの管理に関わる IT 全般統制の文書化も、本社にて一括して作成しておく。

- C) 本社と地域拠点での内部統制評価のありかた
グループ標準システムの展開は、本社（日本）と各拠点における内部統制評価の実施方法にも検討の余地が発生する。

IT 業務処理統制の評価は、これまで通り各拠点での評価実施の運用を継続する方針でもよいが、評価コスト削減及び評価レベルの平準化を狙うのであれば、本社で可能な限りの評価を実施し、本社で実施できないマニュアル統制や、地域・ローカル固有の評価のみを各拠点で実施する運用方法を推奨したい。

この時に、業務及びコントロールの標準化範囲が大きければ大きいほど、本社での評価割合が増えるため、評価コスト削減に寄与することになる。

一方、IT 全般統制の評価は一括して本社（日本）で評価を実施し、各拠点に結果を送付し確認することになる。（但し、本社で証憑が確認できない場合等については各拠点での評価となる）

内部統制の評価については、本社と各拠点における役割分担、統制ごとの評価主体の切り分け、及び ERP システムを主管する IT 部門を含めた評価主体間のコミュニケーションの手順・方法の確立が必要になる。

図 1：本社と各拠点での統制評価の例

		本社（日本）		拠点A	拠点B
		IT部門	事業部門		
マニュアル統制			評価実施	評価実施	評価実施
IT業務処理統制	グローバル標準	評価実施	評価確認	評価確認	評価確認
	地域・ローカル固有	評価実施	評価確認	評価実施	評価実施
IT全般統制		評価実施		評価確認	評価確認

→ = 評価送付

4. グローバル展開計画と内部統制構築

本稿ではこれまでに、展開にて目指す姿や内部統制のあり方などについて整理を行ってきた。ここからは、展開計画を検討する際にどのような考え方で各拠点への展開を組み立てればよいか、その上で内部統制への対応をどのように組み込んでいけばよいかについて考えていきたい。

A) グローバル展開計画の検討と標準テンプレートの構成

前述の「2-B.グローバル展開のアプローチ」で述べたように、どのアプローチを採用したとしても、標準テンプレートを構築するプロセス（テンプレート化）が必要となる。また、各拠点へのグローバル標準システムの展開計画を検討する際には、以下のような考慮ポイントを取り入れて展開計画の検討を進めていくことになる。

【グローバル展開計画の考慮ポイント】

- ◆ パイロットアプローチを採用すること
- ◆ 全体スケジュールの早期化を目指すとしても、工数負荷の偏りを避けるため、展開スケジュールを分散させること
- ◆ 複数拠点への展開をまとめる際には、以下のような要素を考慮すること
 - ✓ 類似する事業展開や機能別会社分類
 - ✓ 展開後の組織構造やガバナンスの状況

また、標準テンプレートにどこまでを含めるかについては、プロジェクト計画段階での検討となるが、概ね以下で構成される。

【グローバル標準テンプレートの構成例】

- ◆ 標準ビジネスルール及び業務フロー
- ◆ 標準テンプレート化された ERP システム及びシステム関連ドキュメント
- ◆ 業務マニュアルや操作マニュアルといったドキュメント
- ◆ 展開を実行するための手順、スケジュール等のドキュメント
- ◆ 保守・運用を行うためのドキュメント（変更管理手続き、保守・運用ルール）

及び、内部統制関連文書として、

- ◆ 標準業務フローチャート、標準リスクコントロールマトリクス

B) 内部統制の構築タイミング

ERP グローバル展開計画では、内部統制領域への対応をどの段階で行うかについても検討を行っておく必要がある。

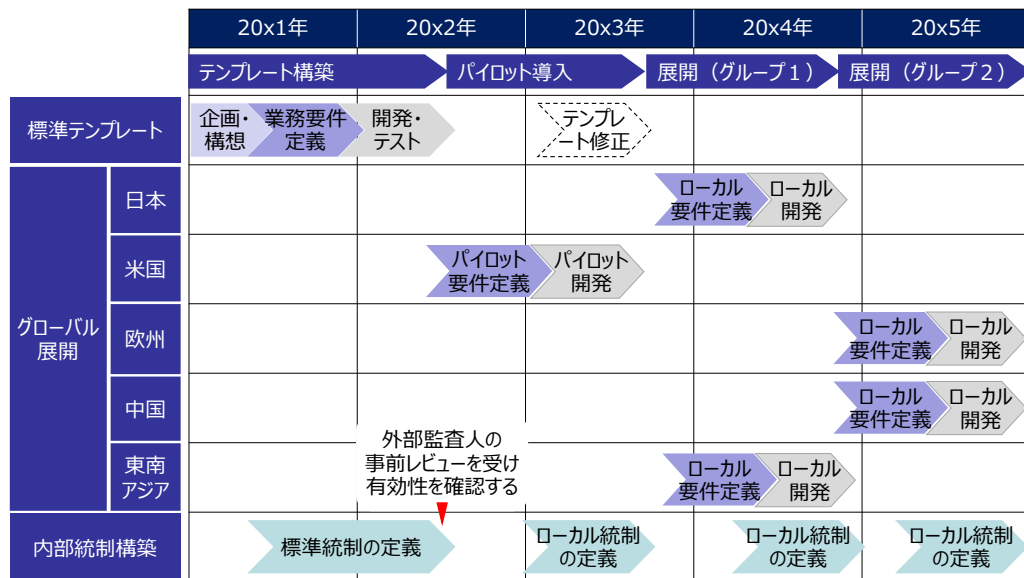
標準テンプレート構築段階：

- ◆ 必要となる統制を「標準統制」として業務フローに組み込むと共に、関連する IT 統制を ERP システムに実装する。この段階においては、グローバル標準の機能を中心に対応を行う
- ◆ テンプレート構築中又は構築完了時点にて、外部監査人の事前レビューを受け、設計された内部統制の有効性を確認しておく
- ◆ 可能であれば、この段階で、本社と拠点における評価方法の役割分担についても外部監査人と協議を行っておく

各拠点への展開段階

- ◆ 地域への展開毎に地域・ローカル固有機能に関連するIT 統制への対応を行う
- ◆ また、統制評価における、本社（日本）および各拠点での役割分担、コミュニケーション方法も明確にしておく

図2：ERP 展開と内部統制対応のロードマップの例



5. おわりに

以上、ERP グローバル展開を実行する際に内部統制報告制度への対応として考慮すべき事項を整理してきた。

ERP グローバル展開においては、様々なベンダーが知恵を結集しており、大凡の方法論的なものは確立できているといっても過言ではないと考える。また、内部統制への対応についても、わが国においては法制度対応が進んできたことによって、その方法論はすでに確立されている状況にある。

一方、両者の方法論を兼ね合わせた際の考え方については、まだ広く一般的なものとして確立されているわけではなく、本稿で記した考慮事項は単なる一つの考え方かもしれないが、今後の対応を考えている関係者にとって少しでもお役に立てれば幸いである。