

WHITE PAPER

テクノロジーによる持続的なコンプライアンスの実現と価値創造： CFO の重要な役割

Sponsored by: SAP

Kathleen Wilhide

September 2005

IDC の見解

持続的なコンプライアンス（法令遵守）の実現には、人材、プロセス、社内外の情報が関係しており、これらは特に、会計、プライバシーおよび情報管理に関する法規制を適用するために必要となる。企業の CIO（最高情報責任者）が、データやシステムの監視者の役割を担っているのに対して、CFO（最高財務責任者）や、その他の C レベルの経営幹部は、コンプライアンスについての法的責任を負っている。さらに、CFO は、コンプライアンスへの対応と、より広範な責任を持つビジネスパフォーマンス管理に関する報告義務を負っている。CFO は、法規制変更への対応と同時に、財務上の目標の設定と対処をプロアクティブに行ない、目標達成をサポートする業務施策を推進することも強く求められている。コンプライアンスとパフォーマンス管理のどちらに対しても、CFO は組織体制を整える必要があり、人材とプロセス実行の点では、コンプライアンスとパフォーマンス管理には多くの共通点が存在する。リスクを緩和するため、CFO は、現行の法規制で求められる統制と情報を取り入れた情報管理戦略を必要とする。しかも、この戦略は、将来の法規制に十分に対処できる柔軟性を備え、ビジネスパフォーマンス管理の包括的プログラムの基盤となるものでなければならない。

調査概要

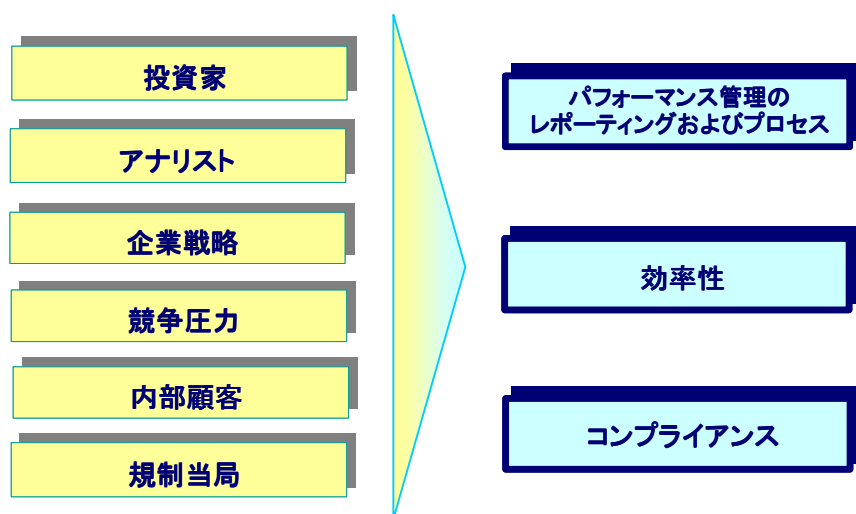
コンプライアンスとビジネスパフォーマンス管理の両方を実現するという CFO の責務のためには、人材、プロセス、および情報が正しく揃っている必要がある。本書では、米国企業改革法（Sarbanes-Oxley）や関連法規など、新たな法規制の意義について考える。IDC の定義では、これらの法規制は情報集約型であり、テクノロジーに対して課題と機会を同時にもたらすものとみなしている。さらに、CFO がこれらの要件を満たすために役立つ、テクノロジーモデルについて検討する。また、NetWeaver プラットフォームをベースとした SAP が提供するコンプライアンス機能についても説明する。NetWeaver では、SAP の幅広いコンプライアンス対応パッケージ製品がサポートされているほかに、新しいコンプライアンスプロセスに対応して、さまざまなエンタープライズアプリケーションを連携するソリューションの構築が可能になる。

概況

Figure 1 に示すように、CFO（最高財務責任者）は、複数の要因からますます多くのプレッシャーを受けている。財務部門は、監視と最終的なビジネス戦略の実行を可能にするため、パフォーマンスのレポートを推進し、競争圧力に対処している事業部門を支援するビジネスパートナーとしての役割を果たし、法で定められた報告への責任も果たしていかなければならない。

FIGURE 1

財務部門へのプレッシャー



Source: IDC, 2005

これらの課題に対しては、常に重い投資負担がかかっている。しかし、情報インフラとして、情報を作成し、情報への依存度を高めることに、企業改革法などのコンプライアンス要件が加わると、レポートと分析の機能が従来に増して重要になる。

コンプライアンスにおける課題

CFO は、長年、SEC 提出書類を作成し、税法やさまざまな業界固有の法規制を遵守することに責任を負ってきた。さらに、企業改革法（Sarbanes-Oxley）、国際財務報告基準（IFRS）、その他の新しく登場した法規制により、CFO の責任は新たな段階に移行している（Table 1 を参照）。CFO と財務スタッフは、コンプライアンス要件を満たすために、財務業績を裏付けるプロセスをより正確に把握しなければならなくなっている。また、企業全体の従業員をこの取り組みに関与させることも必要となっている。

現行の多くの法規制が、プロセスおよび情報集約型であることから、IDCでは、「情報集約型法規制」という用語を生み出した。このカテゴリに入る法規制では、組織内のリソースに重点を置いているだけでなく、企業の情報資産を管理するエンタープライズシステムがコンプライアンスの審査に耐えうように、設計・予期されたとおりに機能することを企業が保証できることを求めている。

次の表は、主要な情報集約型法規制の概要を示している。これらの規制は、情報およびプロセスの完全性の維持、機密情報へのアクセス制御、法定期間に対応した記録の保管に関わるものである。

TABLE 1

情報集約型法規制

法規制 / 施行時期	目的
Sarbanes-Oxley Act of 2002 (米国企業改革法)	財務報告申請の迅速化を求め、財務報告書の一定の正確さと内部統制の完全性を管理することを要求し、監査委員会の責任を増し、監査役の独立性を求める。
SEC Section 17A-4 (電子通信記録の保存義務)	ブローカー、ディーラーおよび多数のマルチライン金融業者に、電子メールやインスタントメッセージ(IM)通信の捕捉、インデックス付け、保管、検索、および取得を求める。
Basel II (新 BIS 規制)	国際業務を営む銀行に対し、資本管理を適切に行ない、リスク管理規定を強化することを促す。
21 CFR Rule 11 (電子記録・電子署名規則)	米国食品医薬品管理局(FDA)で規制される製造プロセスに関し、特定の電子メールやその他の電子レコードおよび署名を紙ベースの文書や手書きの署名に代えて使用することを認める。
USA PATRIOT Act (米国愛国者法)	会計サービス企業および保険会社に対し、反テロリズムおよび反マネーロンダリングに関する規則を遵守し、疑わしい取引について報告することを求める。
Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA、患者情報保護法)	医療機関に対し、患者の健康情報のプライバシー保護を義務づける。
Gramm-Leach Bliley Act (グラム・リーチ・ブライリー法)	金融機関が顧客の個人情報のセキュリティおよび機密性を確保することを要求する。
California SB 1386 (カリフォルニア州のプライバシー法)	カリフォルニア州住民の個人情報の漏洩について公表することを義務づける。

Source: IDC, April 2004

1934年に米国証券取引法が制定されて以来、最も網羅性のある法規制と言えば、もちろん、米国企業改革法である。しかし、この種の法規制は、米国企業改革法にとどまらない。国際財務報告基準（IFRS）やその他の米国企業改革法に類似した法規制が、世界中で段階的に導入されており、企業は、海外の法規制への対応にも迫られている。同様の法規制としては、フランスのLoi de Sécurité Financière（LSF）による内部統制報告要件、米国企業改革法に類似した宣誓書を必要とするカナダ多国間協定 52-109、欧州連合（EU）の懸案中通達など、多数存在する。コンプライアンスの維持を望む企業にとって、これら多数の現行および将来の法規制は、この上ない大きな課題となる。すなわち、これらはすべて、IDCが情報集約型の法規制とみなしている法令であり、企業に対して、情報およびプロセスの完全性、セキュリティおよびユーザーアクセスの制御、情報保存戦略といった主な問題に対処することを求めている。しかしながら、コーポレートガバナンス（企業統治）におけるベストプラクティスの実現を目指す企業は、こういった問題に取り組む必要がある。

コンプライアンスに対する要求は今後も簡素化されることはないと思われる。米国企業改革法は、ほとんどの企業にとって持続的なコンプライアンスという問題に焦点を当てている。企業が支払う監査報酬は50～80%増加し、全従業員の少なくとも10%が、内部統制の評価や日常タスクのテストに携わっている。しかも、これは、米国内における要件を満たしているにすぎない。グローバル企業であれば、要件はその何倍にも膨らむことになる。コンプライアンスによる負担は非常に大きいために、一部の企業は上場廃止に追い込まれ、株式非公開を決めた企業もある。しかし、非公開の企業であってもコンプライアンス要件から逃れることはできない。多くの銀行は、融資の審査を裏付けるために米国企業改革法の遵守を求めている。また、サプライヤーから企業改革法を遵守していることを要求される大企業も多い。

優れた企業は、これらの法規制の広がりを契機として、コーポレートガバナンスの実現、つまり、企業オペレーションプロセスの整備にあたっている。このことは、オペレーショナルリスクの低減と法規制の遵守に加えて、従業員、規制当局、投資家、アナリストらに対して、業務プロセスと情報をより透明性のある状態で提供することを目的としている。

テクノロジーは、このようなコンプライアンスとコーポレートガバナンスの均衡において重要な役割を担っている。正確な財務情報と経営情報および関連する文書を作成、提供、保管するためのシステムを導入するためには、投資が必要である。この投資の結果、CFOには、企業の情報資産を保護し、コンプライアンスおよびパフォーマンス管理の目標達成に必要な人材とプロセスをサポートするための基盤が提供される。

コンプライアンスの持続性の実現：テクノロジーの役割

企業は、非コンプライアンス～コンプライアンス～コーポレートガバナンスまでの連続した流れの中で、さまざまな地点にいる。ほとんどの企業は、まだこの出発点の辺りにおり、米国企業改革法などの既存の法規制が、当初想定していたよりもはるかに大きなインパクトを与えるものであることを認識している。

2000年問題（Y2K）対応のときに要した大規模な取り組みは、1度限りの活動であったのに対して、米国企業改革法やその他の最近の法規制を遵守するためには、継続的な活動が、日々のビジネスオペレーションの中に組み込まれる必要がある。

企業は、人材、プロセス、情報の統合を可能にする適切なテクノロジーを使用することによって、より早く、この連続した流れに沿って進歩し、コンプライアンスの持続性を維持することが可能になる。

企業がコンプライアンスの持続性を確立するためには、企業が既存の法規制だけでなく、将来制定されるであろう法規制にも対応できるような適応能力と柔軟性を備えたテクノロジーに投資する必要がある。目標は、次のようなテクノロジーを使用して、持続的プロセスを手作業による方法から自動化された方法に移行することである。

- ☒ 情報提供を促進し、ルールベースでコンプライアンス活動をサポートする情報ポータルおよびダッシュボード。
- ☒ 企業改革法第 404 条に則った内部統制の評価およびテストなど、コンプライアンス中心のルーティンプロセスを推進するアプリケーション。これらのアプリケーションは、柔軟な情報管理のインフラにつながっている。
- ☒ アプリケーション上のプロセスを統合して、意思決定サポートと文書保存をシームレスに取り込むことができる新しいプロセスを設計するためのコラボレーションおよびビジネスプロセス自動化ツール。
- ☒ 異なるシステムの情報を統合し、コンプライアンスのリスクを特定するための予測分析のサポートや、コンプライアンスやパフォーマンス管理の意思決定をサポートするための分析を行なうビジネスインテリジェンス (BI) プラットフォーム。
- ☒ ファイル、文書、電子メールを含め、企業の情報資産を管理するためのコンテンツ管理ソフトウェア。
- ☒ 規制ガイドラインに則って企業の重要なトランザクションデータと情報資産を管理、保管するレコード管理システム。

上記のテクノロジーソリューションすべてをうまく調和して機能させ、企業が現行および将来の法規制を遵守するための人材、プロセス、および情報を統合することが求められる。

人材、プロセス、情報を統合するためのテクノロジーの役割

どのような法規制下においても、結局のところ、コンプライアンスには、人材、プロセス、および情報の統合が重要である。

- ☒ **人材**：法令を遵守するためには、従業員がどのプロセスを完了していなければならないかを理解し、従業員がこれらのプロセスを日々の業務に統合できる必要がある。しかし、これらの人材が手作業でデータ統合を行なう場合、誤りやリスクが伴う。テクノロジーを使用すれば、関連情報をユーザーから引き出し、既存のアプリケーションと関わるプロセスを作成して自動的に開始し、コンプライアンス活動の完全性を推進することができる。また、テクノロジーは、ドキュメントのカタログ化、監査用データの保存、アーカイブ作成の自動指示も可能にする。

人材サポートのよい例が、米国企業改革法第 404 条に対応して開発された内部統制管理アプリケーションである。これらのアプリケーションは、内部統制テストと評価など、従業員が実行しなければならないプロセスを開始し、また、組織全体でのワークフローサポートプロセスの実行などのコラボレーション機能を起動

する。ダッシュボードを使用することで、プロセスの可視性が得られる。文書管理機能では、バージョン管理機能を備えた内部統制文書が保存される。これらのアプリケーションを使用することにより、従業員は、日常業務の中でよりシームレスにコンプライアンスタスクを実行できるようになる。

- ☒ **プロセス**：コンプライアンスは、企業に極めて破壊的な影響力を持つことがある。コンプライアンスを確実にこなすために鍵となるのは、コンプライアンス関連のプロセス活動に一貫性を持たせることである。そのためには、ビジネスプロセスをより高度に自動化し、コンプライアンスに影響を及ぼすアクションや意思決定が行なわれるときに、その時点でガイダンスを提供する必要がある。ビジネスプロセスの自動化テクノロジーによって、企業は、単一のアプリケーション内には存在しないプロセスを構築したり、手作業の集中するプロセスを取り代えることができる。

プロセス自動化の好例として、「収益の認識」が挙げられる。ビジネスルールを設定することにより、収益を計上する前に追加すべき情報や、判断が必要となるトランザクションを特定することができる。プロセスを自動化することにより、このトランザクションデータを担当者に直接送り、CRM や契約管理システムなど、さまざまなシステムへのリンクを通じた追加調査をサポートすることが可能になる。コンテンツ管理機能をプロセスに統合すれば、契約書や補足文書などの追加証拠の収集および保存が簡単にできるようになる。自動化されたプロセスによって、完全な監査証跡が作成され、トランザクションにおけるコンプライアンス上の判断と文書化のために、極めて効果的な環境がもたらされる。そして、これらの情報をすべてまとめて収集していた年末の監査プロセスが不要になり、企業は、よりリアルタイムの自己監査と分析活動に移行できる。

- ☒ **情報**：コンプライアンスのためには、監査証拠として有用となる文書および記録に加えて、コンプライアンスプロセスを通じて、アプリケーションによって収集されたトランザクションデータを統合する必要がある。ビジネスインテリジェンス（BI）アプリケーションは、異なるシステムから得た情報を統合し、分析能力を一段階上のレベルにまで高めることができる。コンテンツ管理アプリケーションには、文書やその他のコンテンツを管理する機能があり、それによって、企業は情報資産を管理することができる。レコード管理ソフトウェアは、時間の経過に応じて情報を管理し保護するための戦略をサポートする。ここでは、漏れのない監査証跡を提供する、統一された安全な方法で、統合、アクセス、分析、保存という情報管理プロセス全体が実行される必要がある。

企業が情報管理戦略を実行したときに、標準化やアクセスを可能にすることによって、組織内の情報サイロ（相互に連携されていない情報の縦割り構造）が排除されるメリットは計りしれない。その結果、コンプライアンス支援、プロアクティブな意思決定支援、パフォーマンス管理が実現される。さらに最も重要なのは、従業員の役割を、手作業による情報統合からプロアクティブな分析へと変えることである。

企業が人材、プロセス、情報を統合するとき、特定のテクノロジーを次の3つの重要分野に展開する必要がある。

- ☒ 人材とプロセスを有効化するコンプライアンスの自動化
- ☒ 例外、トレンドの変化、または異常なトランザクションの早期警告
- ☒ 情報管理に不可欠な構成要素であるレコード管理

これらの分野について、企業改革法を例に用いて、さらに詳しく考察する。

人材とプロセスを有効化するコンプライアンスの自動化

当初、企業は、企業改革法第404条の内部統制プロセスの識別、文書化、評価、テスト計画についての基準を確立し、これらの活動を各業務プロセスのオーナーに移管する責任を、少人数の執行グループに課した。企業は、このプロセスの1年目を完了したところで、このプロセスが反復可能で持続可能なものでなければならず、また、これらの取り組みを手作業で統合することは、企業にとってリスクであるという認識を得ることになる。

企業改革法第404条は、テクノロジーを通じて自動化でき、効率向上、コスト削減、リスク低減というメリットを達成できる、コンプライアンスプロセスの完璧な例である。企業改革法第404条のプロセスは、テクノロジーを使用することによって、責任を持つオーナーに割り当てられ、ポータルやワークフローなどのコラボレーション機能により促進される一連の活動として定義できる。評価やテストの結果は、監査証拠として保存でき、プロセスと文書化に関する完全な監査証拠が提供される。プロセス全体は、ステータスインジケータを利用することによって可視化される。このインジケータを用いることで、企業は、安心して進捗を確認し、問題解決にあたることができるようになる。

企業の成熟に合わせて、トランザクションシステム内で起こりうる日々の活動にこの内部統制の評価をさらに組み入れることができる。それにより、内部統制のよりリアルタイムな評価やより迅速な問題の特定と修正が可能になる。企業改革法第404条のプロセスに対応するアプリケーションには、プロセス全体を促進するためにバックグラウンドでシームレスに動作する、ダッシュボード、プロセス自動化、コンテンツ管理などのテクノロジーがバンドルされている。

例外、トレンドの変化、または異常なトランザクションの早期警告

企業は、プロアクティブな意思決定プロセスの実現に向けて努力しており、コンプライアンスのリスクによってこの目標達成へのプレッシャーが高まっている。財務情報の修正によって、企業の経営幹部個人に対して罰金刑が課せられ、企業ブランドや株価にも大きな影響を及ぼすことがある。

潜在的な例外事項を前もって把握したり、通常と異なるトランザクションに早期に対応するためには、企業は、分析情報戦略を展開しておく必要がある。その結果、異なるシステムから得た情報をコンテキストに沿ってまとめたり、正常値や、問題の可能性を知らせる重要なしきい値から外れたパターンを特定するデータ/テキストのマイニングなどの予測分析を行なうことが可能になる。

ERP システムは、オーダー管理などのプロセスを自動化することができるが、例外処理は手作業で行なわれる。たとえば、大手の靴メーカーが小売業者からオーダーを受け取り、そのオーダーが与信限度を超えている場合、ERP システムは例外フラグを立てる。次に、与信管理者がオーダーをキャンセルするか、与信限度の上限を引き上げるかの判断を下す必要がある。多くの場合、この判断を下すために役立つ追加情報は、社内のどこか他の場所にあり、意思決定者がすぐに利用できる状態にはなっていない。さらに、メーカーでは、これらの与信決定のトレンドを把握できていない。こういった類の意思決定が累積的に大きな影響を及ぼしている場合、コンプライアンスのリスクを示すために、財務諸表の修正が必要になることがある。適切なガバナンスという点から言うと、人手に頼る作業は、企業ポリシーに対しての不整合を生じ、その結果、非効率や機会損失につながる。さらに間違った判断が下された場合には、取引上の損失をもこうむることになる。

企業は、常に変化するビジネス環境に、より迅速に対応するために、テクノロジーを活用する必要がある。CFO は、ダイナミックなビジネス監視ツールやビジネスインテリジェンス (BI) ツールを手に入れるためのビジネスケースを CIO (最高情報責任者) が作成することを支援できる。これは、今年における重要な法規制に対応するためだけでなく、パフォーマンス全体の主要指標をモニターするためのインフラを展開するためにも必要なことである。

企業は、トランザクション情報を監視する際、非構造化データが重大イベントを早期に知らせるベストソースとなる場合があるという事実を見過ごすことがよくある。たとえば、担当者のメモなど、構造化されていないコールセンターの情報を分析することで、特定部品の製造段階における欠陥が明らかになることがある。受信コール数や平均コール時間といった、コールセンターの構造化データの分析だけでは、この欠陥は発見されなかったかもしれない。新たに登場した情報を解釈し、アラートに変換する (例、対応可能な製造マネージャーへ向けて) ことが、コンプライアンスのリスク管理に役立ち、プロアクティブなパフォーマンス管理を可能にする。これらはすべて、同じテクノロジープラットフォームを使用して行なわれる。

情報管理に不可欠な構成要素であるレコード管理

SEC 17A-4 (電子通信記録の保存義務)、CFR Part 11 (電子記録・電子署名規則)、企業改革法などの法規制の導入により、企業における情報管理の重要性は大幅に増大した。今や企業は、許可のない人が情報を変更、閲覧、または削除しないようにするために、以前よりはるかに大きな義務を負っている。情報の完全性を保証することは、ほぼあらゆる法規制において最も重要であり、そのために、企業にはレコード管理戦略を進める責任がある。

レコードは一般に、ビジネスオペレーションやトランザクションに関する任意の形式のコンテンツとみなされる。根本的に、レコード管理戦略には 3 つのキー要素がある。

- ☒ **信頼性** : レコードが正確で、情報ソースが確実に示されること。
- ☒ **完全性** : レコードが作成されてから変更されていないこと。
- ☒ **アクセシビリティ** : 集約的アプローチによる検索を可能にするインテリジェントなビジネスルールに則って、レコードの全ライフサイクルで、レコードに対してタイムリーにアクセスできること。

多くの法規制における重要な側面として、定められた期間における情報の保存義務が挙げられる。歴史的に見て、ほとんどの法規制では、たとえ最初の法規制が曖昧に作られていたとしても、どの情報を保存する必要があるかについて、時とともにますます、明確に規定されるようになってきている。たとえば、SEC 17A-4 では、金融サービス業界のブローカーおよびディーラーに対し、電子メールやインスタントメッセージ（IM）通信の捕捉、インデックス付け、アーカイブ、検索、および取得が要求される。時が経つと、IM は重要な情報資産になるため、企業のコンプライアンス機能の一部として管理する必要があるとされている。

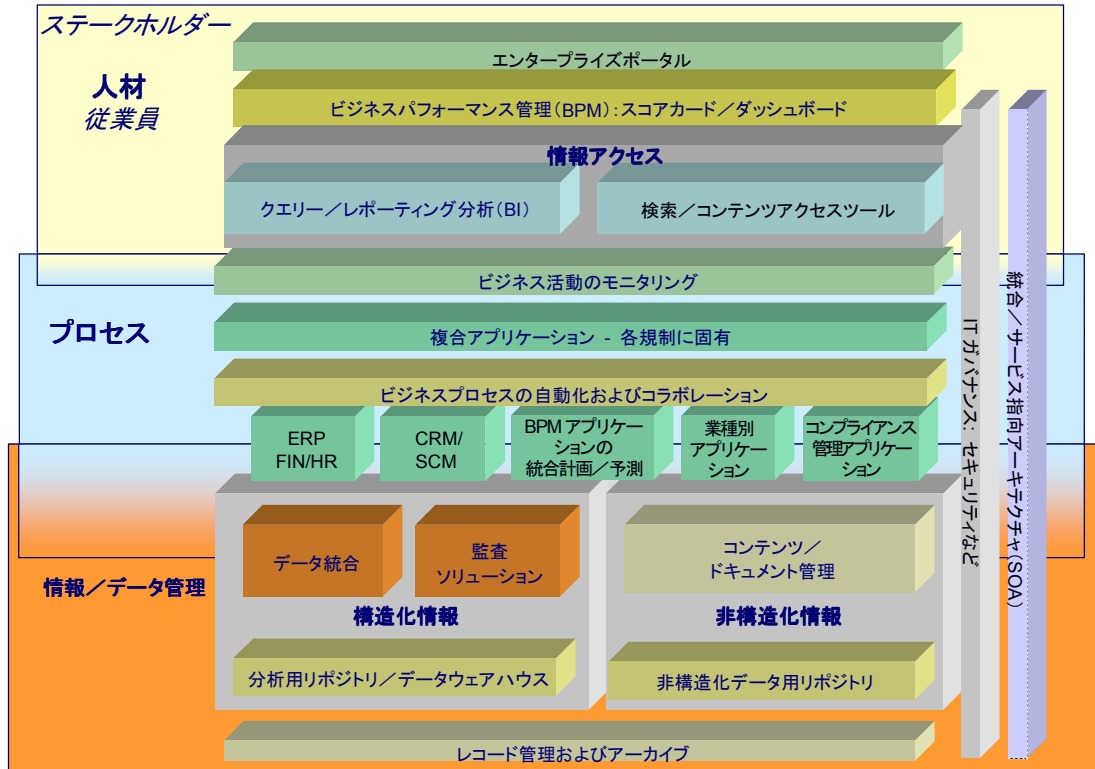
米国企業改革法第 802 条の規定は、現時点では曖昧で、外面的には、監査人が監査に関係するレコードを 7 年間保存することしか要求していない。しかし、多くの企業は、企業改革法第 404 条のプロセスを経た結果、文書化の統制およびテストが安全な形で運用される必要があるだけでなく、監査証跡、および特定の問題に関するこの情報への迅速なアクセスが重要であるということを認識しつつある。したがって、企業改革法第 404 条は、実は多くの企業によるレコード管理戦略の自動化を推進していると IDC の調査結果は示している。CFO は、現行のコンプライアンス要件を満たすだけでなく、将来の開示要求への組織の対応能力をサポートするためにも、レコード管理ポリシーの確立と実施についてなんらかの積極的な役割を担う必要がある。

コンプライアンスプラットフォーム：現行および将来のコンプライアンスの課題に対応する

IDC では、適応性のあるコンプライアンスプロセスをサポートするために必要なビジネスアプリケーションのことをコンプライアンスプラットフォームと定義している。そのモデル上では、法規制の変化に対応できる企業のコンプライアンス能力が表されているが、重要な点は、そのメリットが、経済のトレンドや競合トレンドによって生じるビジネスプラクティスの変化をサポートできるところまで及ぶということである。Figure 2 はこのモデルを図示したものであり、人材、プロセス、情報の統合を可能にするテクノロジーに焦点を当てている。

FIGURE 2

IDC のコンプライアンスモデル



Source: IDC 2004

テクノロジーの検討に際して、財務部門では、既存の財務報告機能および分析機能を強化すべきである。これは、現在課されている追加のコンプライアンス要件に迅速に対応し、SECの審査に耐えうるプロセスを展開することによってリスク緩和を可能とするためである。長期的には、企業は、現在のコンプライアンスの課題だけでなく将来の要件にも対応できるアーキテクチャを確実に構築しておく必要がある。

人材

本質的に、人材をサポートするテクノロジーは、必要な情報と、実行しなければならない活動に基づいたコンプライアンスへの窓口となる。

エンタープライズポータルまたはダッシュボード：ロールベースのワークスペースまたはポータルは、財務チームと経営チームに提供すべきものであり、財務報告書、非コンプライアンスによるリスクを示す例外事項、関連する分析と文書化の効果的なレビューを可能にする。さらに、内部統制の監視、評価、および宣誓プロセスを可視化するという点においても重要である。ダッシュボードは、複数のアプリケーションに共通のビューを提供して、これらの活動をわかりやすく表示する。さらに、外部の

ステークホルダー向けのポータルでは、大幅に強化された投資家向け広報（IR 情報）管理機能が使用できる。

ビジネスパフォーマンス管理：スコアカードアプリケーションでは、企業の情報資産を活用して、プロアクティブな意思決定をサポートするとともに、コンプライアンスのプロセスと自動化されたビジネスパフォーマンス管理プロセスの両方の目標達成を支援する。スコアカードアプリケーションによって、ロールベースの計測レポートやスコアカードの提供、ルールやしきい値に則ったアラートの生成、リスク分野の分析ビューの作成など、より全体的なパフォーマンス管理戦略の一環として主要なコンプライアンスの指標を責任者に容易に提供することができる。

情報アクセスは、意思決定を重視するプロセスにとって極めて重要であり、コンプライアンスをサポートする分析機能を提供する。特に、コンプライアンスの意思決定サポートや例外事項の修正のための監査証拠を収集する際に役立つ。

☒ **クエリー/レポーティング/分析 (BI)**：企業が社内の情報サイロを排除し、異なるシステムから得た情報を統合することにより、法規制により義務付けられているレポートを作成する能力が強化される。さらにトレンドや主要業績評価指標 (KPI) の分析力が強化されることで、公開資料の信頼性が高められる。つまり、企業はコンプライアンスのみならず、業績管理および意思決定サポートの次の段階までもサポートされるようになる。

☒ **検索/コンテンツアクセスツール**：これらのツールを使用して、構造化されていないデータやドキュメントへアクセスできる。たとえば、テキストが構造化データ（例、財務計画や予算の注釈）にリンクしている場合、検索やその他の方法でコンテンツにアクセスすること（例、カテゴリ分類、テキストマイニング）は、財務データのコンテキストを理解し、ビジネストレンドが変化した原因を探る強力な手段になりうる。法的な審査の対象となったときには、たとえば、組織の文書やレコードの提出を要求される場合がある。組織の文書を検索してアクセスし、争点となっている問題に関わるすべての情報の「ビュー」を作成できれば、規制当局の定めた非常に短い期限内に間に合わせられることはもとより、発見された事実に関する管理実態を明らかにするというメリットが得られる。

プロセス

ビジネス活動のモニタリングでは、ビジネスイベントを監視してプロセスの状態を評価し、アクションについて責任のあるナレッジワーカーにアラートを送信するか、または、その条件に対応するルールを作動させる。

ビジネスプロセスの自動化では、多数のアプリケーションで機能し、企業が新規のプロセスを定義できるビジネスルールを使用して、ビジネスロジックとワークフローを定義および実行する。コラボレーション機能では、プロセスを自動的に進めるワークフロー、ユーザーへのアラートなど、ビジネスプロセス内の対話操作がサポートされ、企業の内外にわたる活動をプロアクティブに開始する。

コンプライアンスをサポートするアプリケーション

ビジネスパフォーマンス管理 (BPM) アプリケーション：財務連結は、企業レコードのレポーティングシステムとしての役割を果たすことができる。異なる総勘定元帳や子会社からの情報収集プロセスをサポートし、財務諸表の作成と提出に対応する連結プロセスにおける最終的な調整に対する監査証拠の導出を容易にする。財務連結に

おけるトレンドは、追加分析、重要な差異レポートの開発、または、KPI のレポートをサポートできるように、これらのアプリケーションに含まれる情報をより詳細なレベルで統合する方向へと向かっている。これは、サマリーレベルでの連結では、実現不可能である。

BPM の予算および予測機能では、差異分析がサポートされるため、重要なトランザクションを特定することができる。また、コンプライアンスリスクのプロアクティブな管理をサポートするために、重要イベントに対応してシナリオをモデル化するなど、シナリオプランニングも可能になる。

企業がビジネスとコンプライアンスの両方のメリットを享受するために最初に選択できることは、既存のアプリケーションインフラを補完するためにパフォーマンス管理アプリケーションを導入することである。

コンプライアンス管理アプリケーション：品質を保持しつつ反復が可能なコンプライアンスプロセスが構築できれば、これらのプロセスをサポートし、短期間に価値を創造するパッケージアプリケーションの需要が高まる。現在、このようなトレンドを示している最適な例が、内部統制管理をサポートするアプリケーションの台頭である。これらのアプリケーションには、本書で説明したプロセス自動化、コラボレーション、および情報管理機能のほか、説明責任や評価フレームワーク（最も一般的なのが米国のトレッドウェイ委員会組織委員会（COSO）による COSO フレームワーク）も組み込まれている。企業は、内部統制および手順を設計、確立、維持し、責任者を指名し、それらの統制の効果について評価および報告することができる。これはすべて、プロセスの可視性を提供するダッシュボードを通じて行なわれる。

企業がこの種のアプリケーションを使用しているのは、企業改革法第 404 条のためだけでなく、内部監査管理、企業ポリシーおよび手順管理のためや、内部統制の評価と報告を求める米国以外の法規制に対応するためでもある。場合によっては、これらのアプリケーションが大規模な企業のリスク管理計画に組み込まれ、リスクの高いエリアを審査できるように、統制リスクのファクタリングが容易になる。

これらのアプリケーションをビジネスルールに基づいたトランザクション分析と統合し、コンプライアンス状況およびリスクを総合的に把握できるように、内部統制監視やトランザクション分析などのプロセスを 1 つにまとめることが鍵となる。

情報

情報およびデータ管理は、動的に構成可能なビジネスプロセスをサポートして、関連するデータやコンテンツを変換および統合する。特にコンプライアンスのためには、構造化情報（トランザクション）と非構造化情報（文書など）をプロセスに統合することが必要である。前述のように、情報サイロをなくし、トランザクションおよび非構造化情報の分析機能を提供するメリットは、プロセス自動化および情報アクセスソリューションのメリット実現のための基盤となる。

レコード管理は、企業の情報資産を管理することであり、ビジネス継続性の観点から必要であるが、法律上でも義務づけられている。米国企業改革法などの法規制で、トランザクション、文書、デジタル情報（電子メールなど）の保存に関する詳細な要件がより明確に規定されるようになるにつれ、企業には、このプロセスをサポートする包括的なレコード管理プラットフォームが必要になっている。レコード管理ソフトウェアを使用することにより、企業は、レコード管理方法を標準化し、完全性と信頼性を保証し、必要に応じて（例、法的審査への対応など）情報へのアクセスを確保し、

正しいコーポレートガバナンスや多くの法規制の要求に応じて適宜、監査証跡を提供することができる。

統合/サービス指向アーキテクチャ (SOA) によって、企業は、基本的に、新たに自動化されたビジネスプロセスを作り出す既存のアプリケーション群を横断するカスタム複合アプリケーションに対して情報やイベントを統合するアプリケーションを構築できるようになる。

上述のプラットフォームのテクノロジーコンポーネントが SOA によって強化され、新たにダイナミックなプロセスが作成される。このプロセスは、ほぼすべてのコンプライアンスのシナリオに適用できるほか、企業のミッションクリティカルなビジネスプロセスにも適用でき、効率向上やプロアクティブな意思決定サポートの機会を提供する。

やがて、既存のエンタープライズアプリケーション群を横断し、連携作業を必要とする、反復性のある業務上の意思決定を自動的に行なうアプリケーションが増えることが考えられる。たとえば、

- ☒ 特定の医薬品について研究開発を継続すべきかどうか
- ☒ 特定の顧客の契約条件を修正すべきかどうか
- ☒ プロジェクトの入札に参加すべきかどうか
- ☒ 収益認識のガイドラインに従って請求書をどのように記録するか

これらの業務上の意思決定を下すアプリケーション設計に必要なのは、人材の統合、ビジネスプロセスの自動化、および、SOA をベースとする情報統合のためのサポートが組み込まれたプラットフォームである。このようなプラットフォームの一例として NetWeaver が挙げられる。

コンプライアンスおよび長期的なガバナンスのための SAP の複合プラットフォーム

SAP NetWeaver などの複合プラットフォームでは、既存のビジネスプロセスと新しいデータソースやビジネスロジックをモジュール方式で統合し、新たなビジネスソリューションの迅速な作成をサポートすることによって、コンプライアンスへの取り組みを実現する。時間と予算の制約や、常に進化しつづける要件に効率良く対処するには、長期的なコンプライアンス戦略において、既存のアプリケーションとコンプライアンスに関連したビジネスプロセスを開発するための、柔軟なテクノロジーフレームワークを活用することが必要である。SAP は、SAP NetWeaver という複合プラットフォームによって、これら 2 つのニーズに対処している。SAP NetWeaver を使用することで、企業は、既存のビジネスプロセスを中断することなく利用でき、複合アプリケーションを構築できる。また、コストの高いポイントツーポイントの統合を行わずに、幅広い IT システムを取り込むことができる。

SAP NetWeaver の複合プラットフォームは、構造化情報および非構造化情報を含む異なるソースの統合を試みたり、スケーラブルなコンプライアンスアプリケーションをすばやく開発するための、オープンな基盤を提供する。コンプライアンス計画を推進する法規制と、リソース変更のプレッシャーによって、企業は、新しいアプリケーションの展開能力や、新たなデータソースを統合する能力に妥協することなく、コアビ

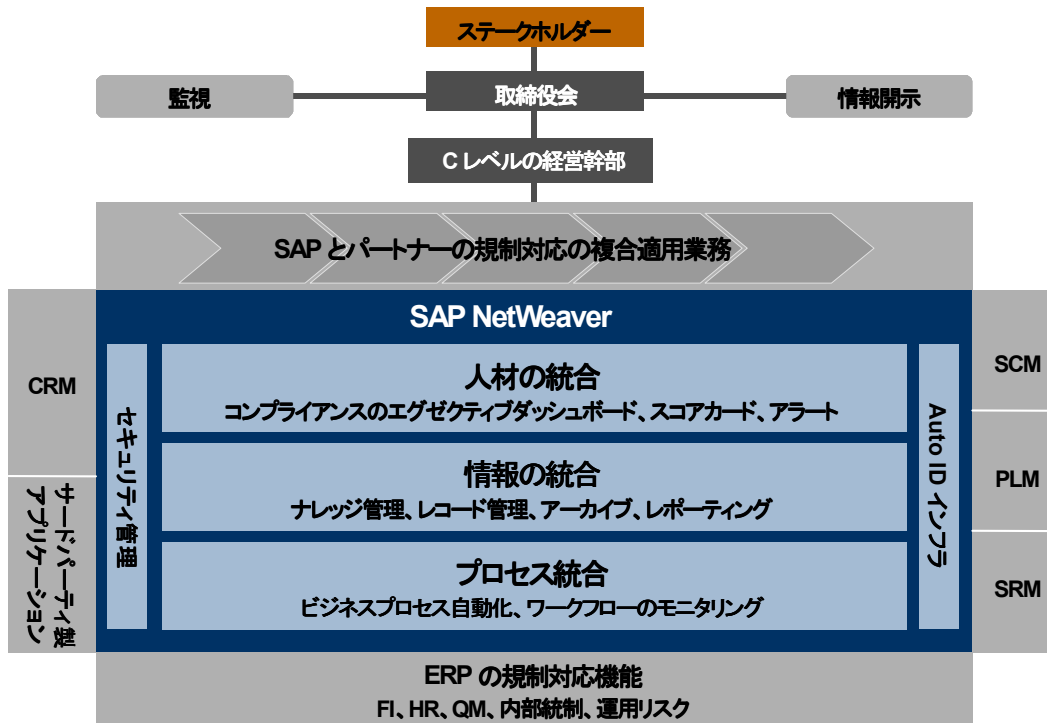
ビジネスプロセスの経済的な利用方法を見出す。SAP NetWeaver のようなオープンなテクノロジープラットフォームを利用した場合、IT 組織は、標準準拠のアプローチによって、既存の情報システムからより多くの価値を引き出すことができ、それにより、開発者は、IT のサイロをつなぐ複合ビジネスソリューションを構築できる。これらの複合アプリケーションを使用すると、ミッションクリティカルな本番システムの稼働を妨げることなく、特殊なコンプライアンス要件に対処する新たなビジネスソリューションを作成できる。これらのソリューションの基礎となる複合プラットフォームは、柔軟性に優れており、新たな問題を解決したり、新たなユーザーをターゲットにするために必要な追加の情報ソースやビジネスロジックの統合について段階的な拡張が可能である。

プロセスプラットフォーム

SAP のコンプライアンス用ソリューションは、SAP NetWeaver 複合プラットフォームおよびサービス指向アーキテクチャによって強化される。企業は、この柔軟なプラットフォームを使用して、ビジネスプロセスの自動化と、イベントおよびデータ分析に基づく調整機能を兼ね備えたアプリケーションを導入できる (Figure 3 を参照)。

FIGURE 3

SAP 複合プラットフォームによるガバナンス強化



Source: SAP, 2005

Figure 3 に示す SAP アーキテクチャと、Figure 2 に示す IDC コンプライアンスモデルとを比較すると、SAP ソリューションには、次の機能が含まれていることがわかる。

- ☒ **人材の統合**は、適切な情報を個人またはコラボレーションチームに送信するため、ポータルベースのユーザーインターフェースをサポートしている。ロールベースのダッシュボードとスコアカードの使用により、ユーザーのコンプライアンスの責任に応じた適切な情報を、本質的にコンプライアンスを知る窓口として提供する。これは、IDC モデルの「人材」層に相当する。
- ☒ **情報の統合**は、文書と、その他のコンテンツのほかに、トランザクションデータについても、分析、文書化、監査証跡の確保といったコンプライアンスプロセスへの統合とアラインメントをサポートしている。種類の異なる情報およびデータの統合は、今日行なわれているような多くの手作業が発生するコンプライアンスプロセスに取って代わるための鍵である。この部分は、IDC モデルの「情報 / データ管理」層に相当する。
- ☒ **プロセス統合**は、構成アプリケーションを横断するビジネスプロセスの定義および実行をサポートしている。ビジネスルールは、特定のアプリケーションの外部に存在し、機能横断型の新しいプロセスを生み出す力となる。モニタリングとワークフロー機能によって、これらのプロセスが自動化され、複数の担当者によるコラボレーションをサポートする。この機能は、IDC モデルの「ビジネスプロセスおよびアプリケーションの自動化と統合、イベントと展開サービス」層に相当する。

統合機能の典型的な例が、SAP レコード管理である。SAP のレコード管理アプリケーションでは、ユニークなアプローチでレコード管理を行っており、スキャンしたイメージ、フォーム、請求書、レポートといった従来の電子コンテンツのほかに、トランザクションや個人データなどの構造化情報を管理している。SAP は、レコード管理を既存のビジネスプロセスに統合する必要性についても認識している。そのため、SAP では、レコードのコンテンツをビジネスプロセスのフローに合致させている。このシステムは、SAP 以外が提供するコンテンツ、文書およびレコード管理製品とも統合可能な、統合プラットフォームとしても機能させることができ、レコード管理とケース管理の両方に利用できる。

- ☒ **SAP の法規制対応機能**：SAP は、全業種共通および業種別のコンプライアンスモジュールと機能を提供している。SAP の ERP ソリューションである「mySAP ERP」または業種別機能に含まれるコンプライアンス機能の例をいくつか挙げる。
 - **米国企業改革法第 11 章第 302 条および 404 条の内部統制管理 (MIC)** は、特に重要である。SAP の内部統制管理 (MIC) アプリケーションでは、四半期別および年次財務諸表と、情報開示の適正さについての宣誓、情報開示の統制と手続の設計、確立、および維持、情報開示の統制と、手続の有効性に関する評価と、管理の有効性に関する報告、定期レポートにおける内部統制の重要な変更の指摘 (前回の評価以後に生じた不備や重要な欠陥など) が支援される。
 - **内部告発者 (Whistle Blower) の保護**：米国企業改革法第 301 条のサポート - 匿名の告発。SAP ポータルを使用すると、ダミーのユーザーに自動的にマッピングされ、匿名性を維持できる。このシステムでは、告発番号を生成し、

告発内容を匿名で保存する。匿名での追跡がワークフローに従って進められ、告発プロセスのレポート機能が提供される。

- **監査情報システム (AIS)** : SAP 環境内にある監査人のツールボックスと同じく、AIS アプリケーションには、システム監査およびビジネス監査のための包括的機能がある。このアプリケーションでは、監査証跡のすべてをドキュメントレベルまでドリルダウンして、例外のテストを容易にする。
- **環境、安全、衛生** : ERP のロジスティクス、人材管理、財務アプリケーションに統合された産業衛生の完全なソリューション。このソリューションによって、法定文書の配布のほか、製品安全データシート (MSDS) の作成や廃棄物の分別管理など、環境、安全、衛生の作業が自動化される。
- **Basel II (新 BIS 規制)** : 市場リスク、信用リスク、オペレーショナルリスクをモニターし、規制上の自己資本および経済資本を管理するための信用リスク統合管理プラットフォームとして機能する。
- **CFR Part 11 (電子記録・電子署名規則)** : SAP は、手作業による紙ベースの手順から自動処理への移行をサポートする、電子署名および電子記録テクノロジーを提供する。

☒ **複合アプリケーション** : SAP NetWeaver の人材、プロセス、および情報統合機能を利用して、複数のトランザクションと分析アプリケーションをシームレスに統合するアプリケーション。

SAP は、特定のコンプライアンスの課題に対応したアプリケーションを開発している。

- **SAP Global Trade Services (GTS)** は、国際取引におけるコンプライアンスの自動化、刑罰や罰金のリスク緩和など、複雑な国際取引に対応するために作られたものである。GTS は、輸出管理、輸入管理における、懸念取引先相手の審査、ライセンス管理、エンバargoチェックという 3 つの主要領域に重点を置いている。取引におけるコンプライアンスは、コンプライアンスリスクを最小化するためだけでなく、非コンプライアンスによって起こりうるサプライチェーンのボトルネックをなくすためにも重要な鍵となる。
- **SAP Emissions Management (EM)** は、異なるエンタープライズシステムにまたがって行なわれる排気物質の管理プロセスをサポートする。EM は、排気物質のモニター、測定、文書化、およびコントロールを効率的に行なう機能をサポートするために作られており、企業が営業許可を守り、罰金を回避し、台頭しつつある排出権取引市場を利用できるようにする。

ここに挙げた NetWeaver アーキテクチャベースのコンプライアンス対応の複合アプリケーションは、柔軟なビジネスプロセスの設計と展開に対応できることを示した具体例であり、IT へのダイナミックなアプローチによってコンプライアンス要件を満たす鍵となっている。

課題と機会

継続的な課題

財務担当者は、多くの仕事を抱えており、長い間、異なる情報ソースから入手した情報を手作業で統合する役目を果たしてきた。多くの場合、財務報告や経営報告、業績管理といった一般的なプロセスでは、テクノロジーソリューションは活用されていない。また、コンプライアンスという課題によって、複雑さのレベルがさらに一段と向上した。財務部門は、今でもコンプライアンスの課題に対処しており、米国企業改革法第 302 条の財務諸表についての宣誓といった手動プロセスを開始している。企業は、法規制のあとを追い続けるというリスクを冒している。

企業は、既存のアプリケーションや情報管理ソフトウェアを活用できるはずであり、そうすべきである。しかし、既存のソフトウェアには限界がある。大きな課題の 1 つは、構造化データと非構造化データの間の溝をどうやって埋めるかということである。これらの課題に直面しているのは、財務部門だけではない。実は、業界の規制をきっかけに、企業はすでにこれらの問題に対処している。ある製薬会社では、臨床試験情報を含む構造化データベースを科学者のプロジェクト計画や、調査メモを含むノートブックにリンクさせる必要がある。米国環境保護庁（EPA）の規制への対応を図るため、ある新興企業は、商工業地域の写真データやその他のイメージを監査レコードにリンクさせる必要がある。これらの例では、プロセスの統合と情報の融合が重要要素となっている。企業内には、プロセスや情報を統合するテクノロジーを使用することによって最適化できる多くのプロセスが存在する。コンプライアンスを、これらの機能を利用する数多くの機会の 1 つとみなすことによって、より長期的には、IT システムの統合コストを正当化するだけにとどまらず、幅広いメリットが明らかになる。

将来の機会

IDC では、今後の法規制は、これまでよりも明確に規定されるようになり、米国企業改革法と同様の法規制が他国でも導入されるとみている。さらに、米国および海外の新たな法規制は、小規模の企業にまで浸透する可能性がある。また、より頻度の高い、より包括的なレポートが標準となると思われる。コンプライアンスという特質や最近の趨勢を反映して、企業が将来の法規制に対しても対応できる機能をもつコンプライアンスプラットフォームが登場する。企業は、テクノロジー投資と、投資のバリュープロポジション（価値提案）の構築を行なううえで、目前のニーズに対してのみの対応ではなく、将来において、人材、プロセス、および情報の統合が求められることになる、より幅広いニーズへの対応について検討する必要がある。

結論

コンプライアンスによる価値創造

先進的な企業は、情報を、コンプライアンスの監査証拠とその他のメリットを提示する企業資産とみなしている。コンプライアンスのテクノロジーは、人材、プロセス、および情報をつなぐ戦略の中心的役割を果たしている。このテクノロジー戦略は、コンプライアンスを可能にし、リスクを緩和し、コストを削減し、従業員の混乱を抑える。このような戦略は、長期にわたって持続可能である。

法規制を遵守するうえで、企業には莫大なコストがかかるが、同時に、大きな価値も体现できる。企業がテクノロジーを使用し、人材、プロセス、情報を1つにまとめて法令を遵守させたときに引き出される情報は、別の面で企業の役に立つ。

コンプライアンスによる価値創造の例を以下に示す。

- ☒ 企業が内部監査をより少ないコストでより簡単に実施できる
- ☒ 訴訟が起こる可能性や非コンプライアンスに関する不名誉な報道を減らす
- ☒ 管理者が人材、プロセス、情報をコントロールし、特別な契約上の要件を満たすのを助ける
- ☒ 企業の取締役に対するリスクを最小化し、取締役の選任および定着化を容易にする
- ☒ ビジネスパフォーマンス管理を支援する。RFID 戦略は、自社製品を追跡することで業績を向上させるため、家電メーカーに対して恩恵をもたらす。同時に、その企業はウォルマート向けの製品を製造できるようになる（つまり、ウォルマートのサプライヤー要件を満たすことができる）
- ☒ ビジネス分析により、優れたコスト管理および戦略計画を可能にし、企業のサステナビリティ（持続可能性）を実現する
- ☒ 通常は、個々に、整合性のない状態でデータを管理することになりがちな IT、財務、業務の各部門の結びつきを強化する

Kathleen Wilhide

IDC のコンプライアンスおよびビジネスパフォーマンス管理（BPM）ソリューションのリサーチディレクター。コンプライアンス、リスク管理、および関連するビジネスアシュアランスプロセスをサポートするソフトウェアソリューションを調査対象としている。さらに、ビジネスパフォーマンス管理（BPM）アプリケーションの調査も行っており、テクノロジーを通じてのファイナンスおよびコーポレートガバナンスの実現にフォーカスしている。

Copyright Notice

本レポートは、IDC の製品として提供されています。本レポートおよびサービスの詳細は、IDC Japan 株式会社セールス（Tel：03-3556-4761、jp-sales@idcjapan.co.jp）までお問い合わせください。また、本書に掲載される「Source: IDC Japan」および「Source: IDC」と出典の明示された Figure や Table の著作権は IDC が留保します。

Copyright ©2005 IDC Japan 無断複製を禁じます。