

# 日本におけるコーポレートガバナンス 成果と課題

株式会社富士通総研  
経済研究所 主任研究員  
マルティン・シュルツ

© Fujitsu Research Institute

# 目次

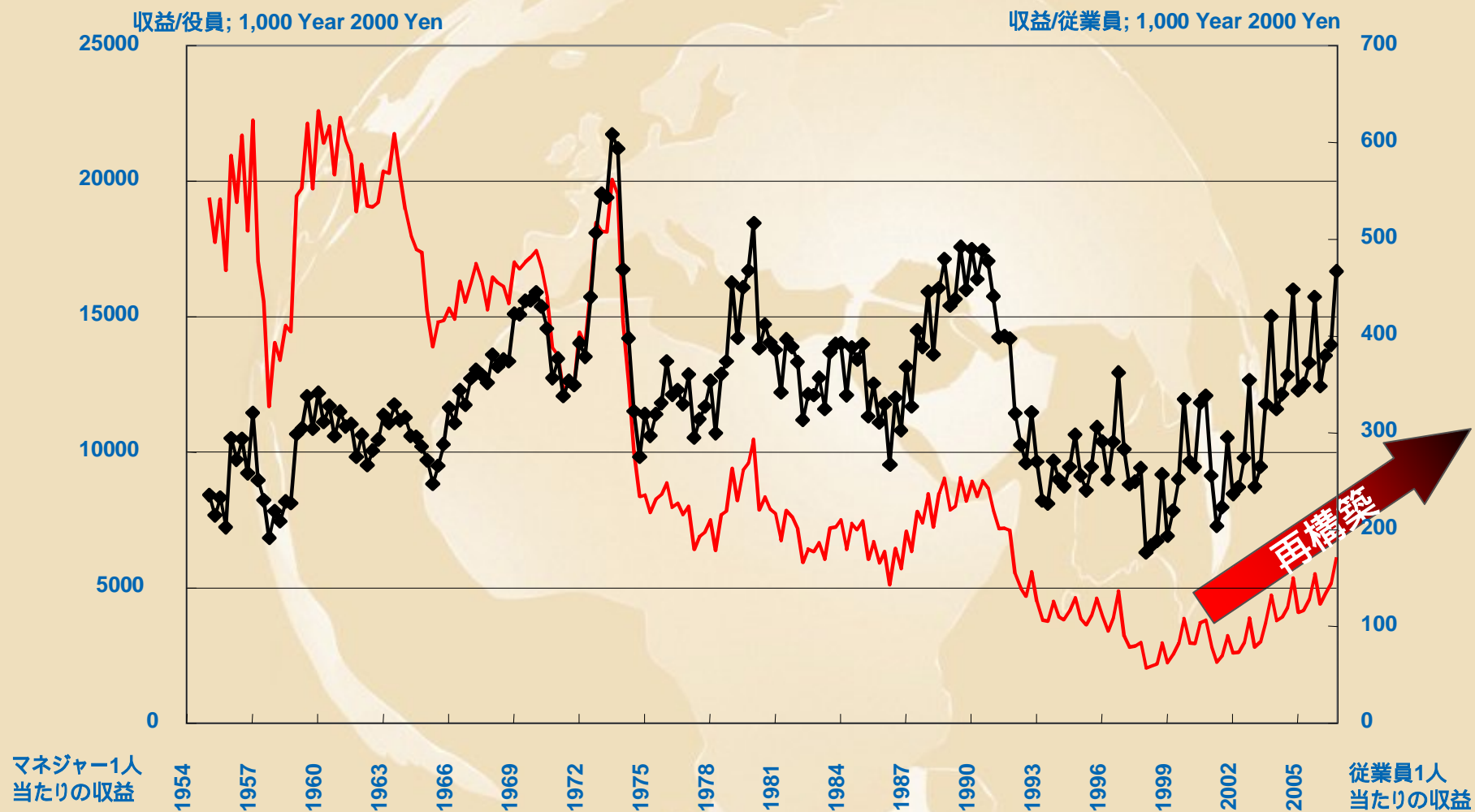
- 日本におけるマネジメント危機
- マネジメントの複雑性およびコストとの格闘
- グローバルチャンスを獲得するためのグローバルガバナンス
- ガバナンス改革へのチャンスとしてのJ-SOX法

# コーポレートガバナンス：現状

- 公然の秘密: 無駄使い日本の資本
  - 我慢強い国内の投資家
  - 0%金利政策
  - “ノーマル”な業績指標 (ROE, PER) 機能不全
- 企業業績のためのより良い指標
  - 人材に関する指標: 従業員1人当たりの収益
  - ガバナンスに関する指標: マネジャー1人当たりの収益

# マネジメント危機で身動きが取れない日本

## 日本の全産業の収益 従業員1人当たりおよびマネジャー1人当たり



出典: 経済産業省 CEIC データ 注: Profits in year 2000 Yen (GDP デフレーターベース).

# マネジメントの課題

## ビジネス環境の変化

テクノロジー &  
市場進展

高齢化 &  
市場成熟

国際競争

## 経営課題

ビジネスプロセス  
イノベーション

収益性  
(規制 & 需要)  
企業の社会的責任

グローバリゼーション

➤ 市場動向の多様化

➤ バリューチェーンの変化

➤ 商品のコモディティ化

➤ サービスへの転換

➤ 国内市場の縮小

➤ 年金や配当の要求

➤ 透明性の要求

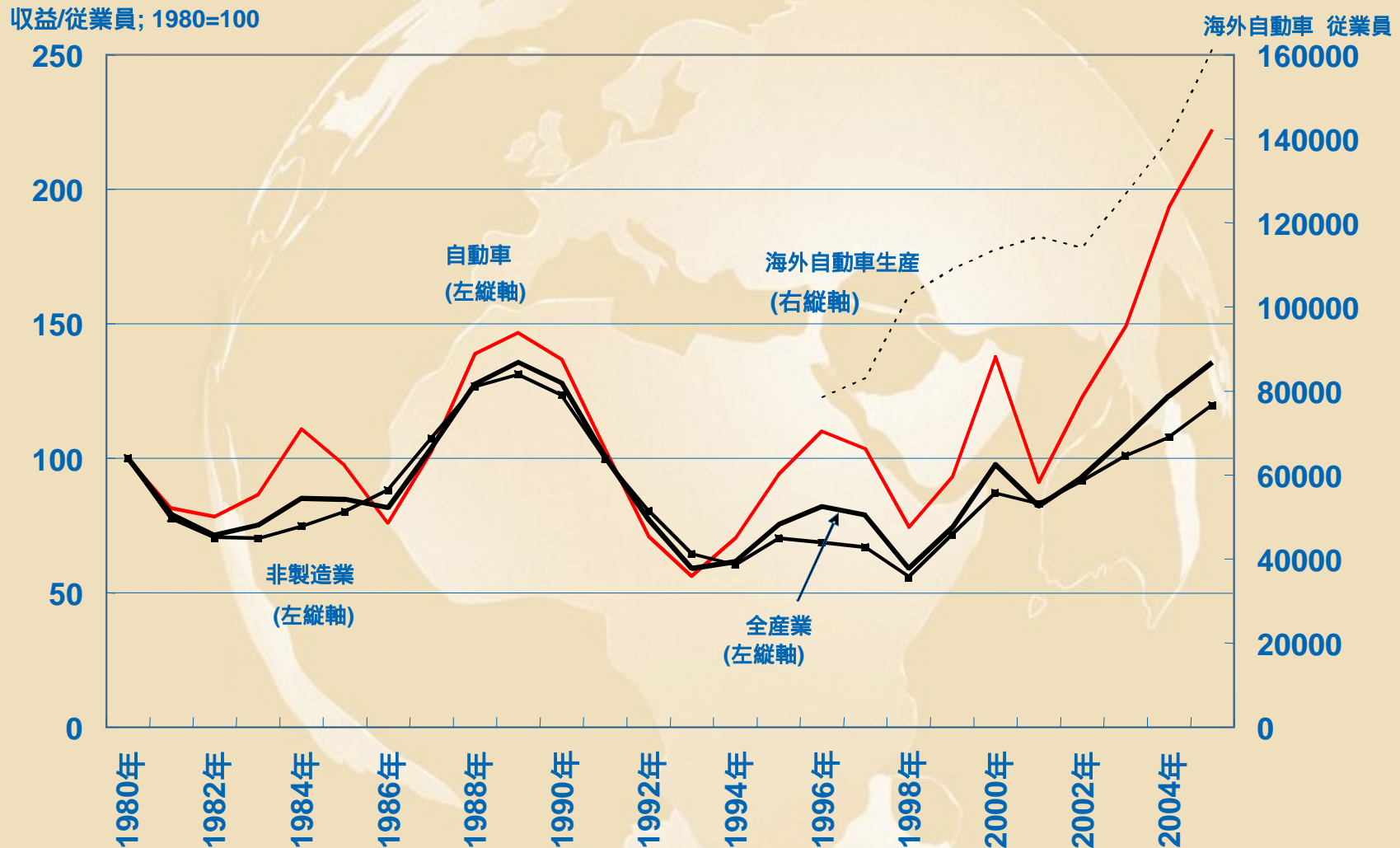
➤ 環境への関心

➤ 輸出からバリューチェーン  
および市場統合へ

➤ 情報分散とスピード

# 自動車メーカーの積極的姿勢: 海外におけるチャンス

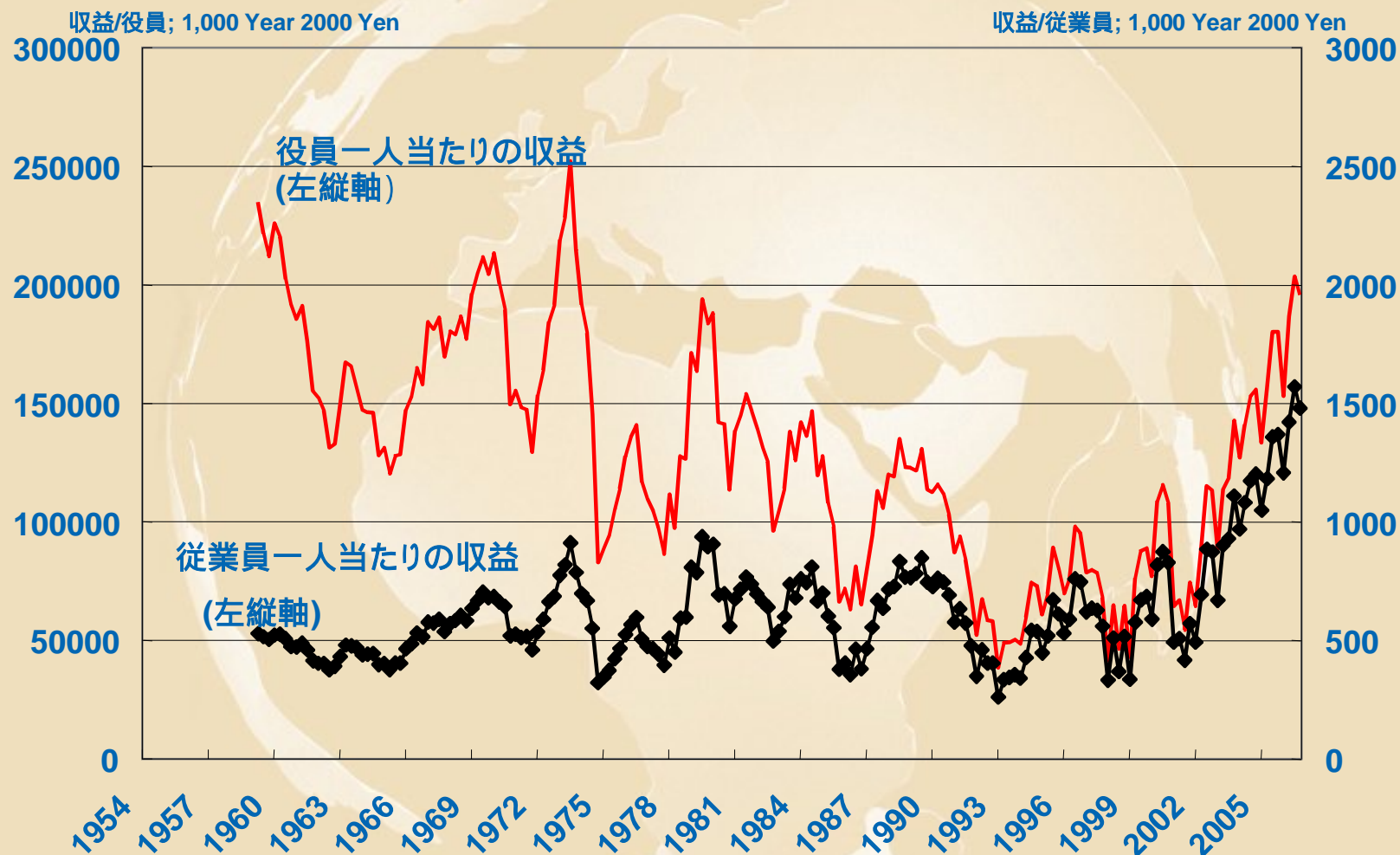
## 日本の自動車メーカーの従業員1人当たりの収益 (1980=100)



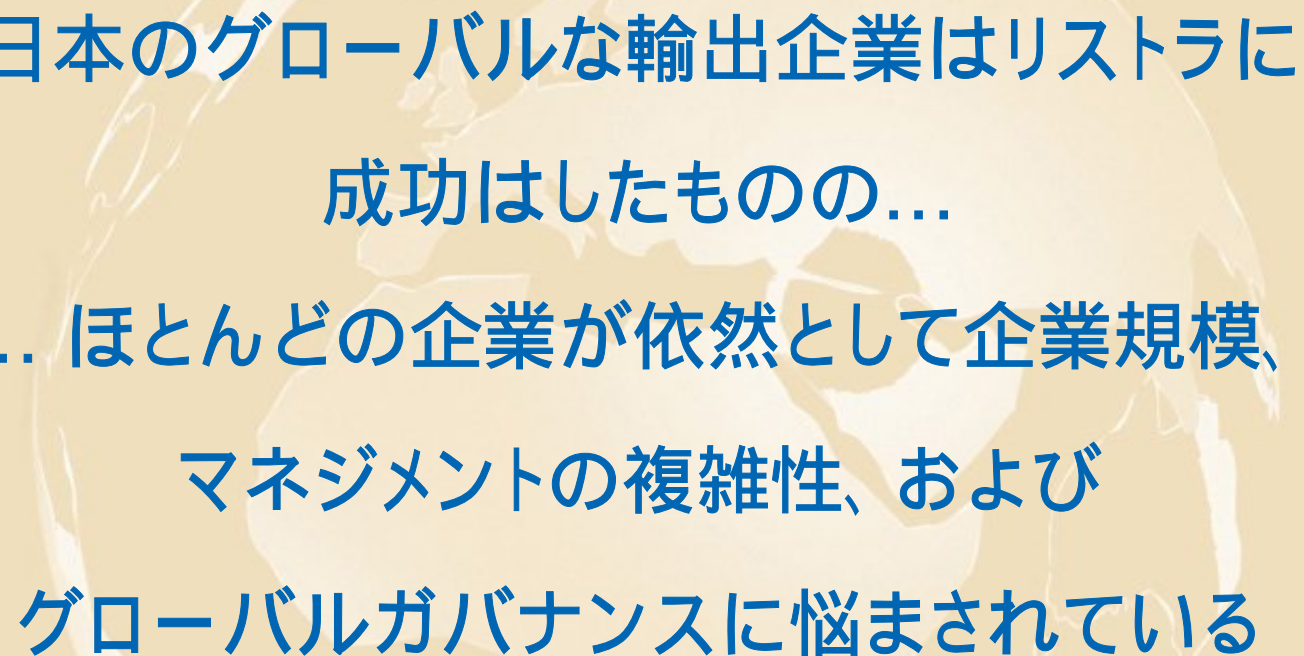
出典: 財務省

# あとにつづく大手製造業

## 大手製造業の従業員一人に対する収益とマネジャー一人に対する収益



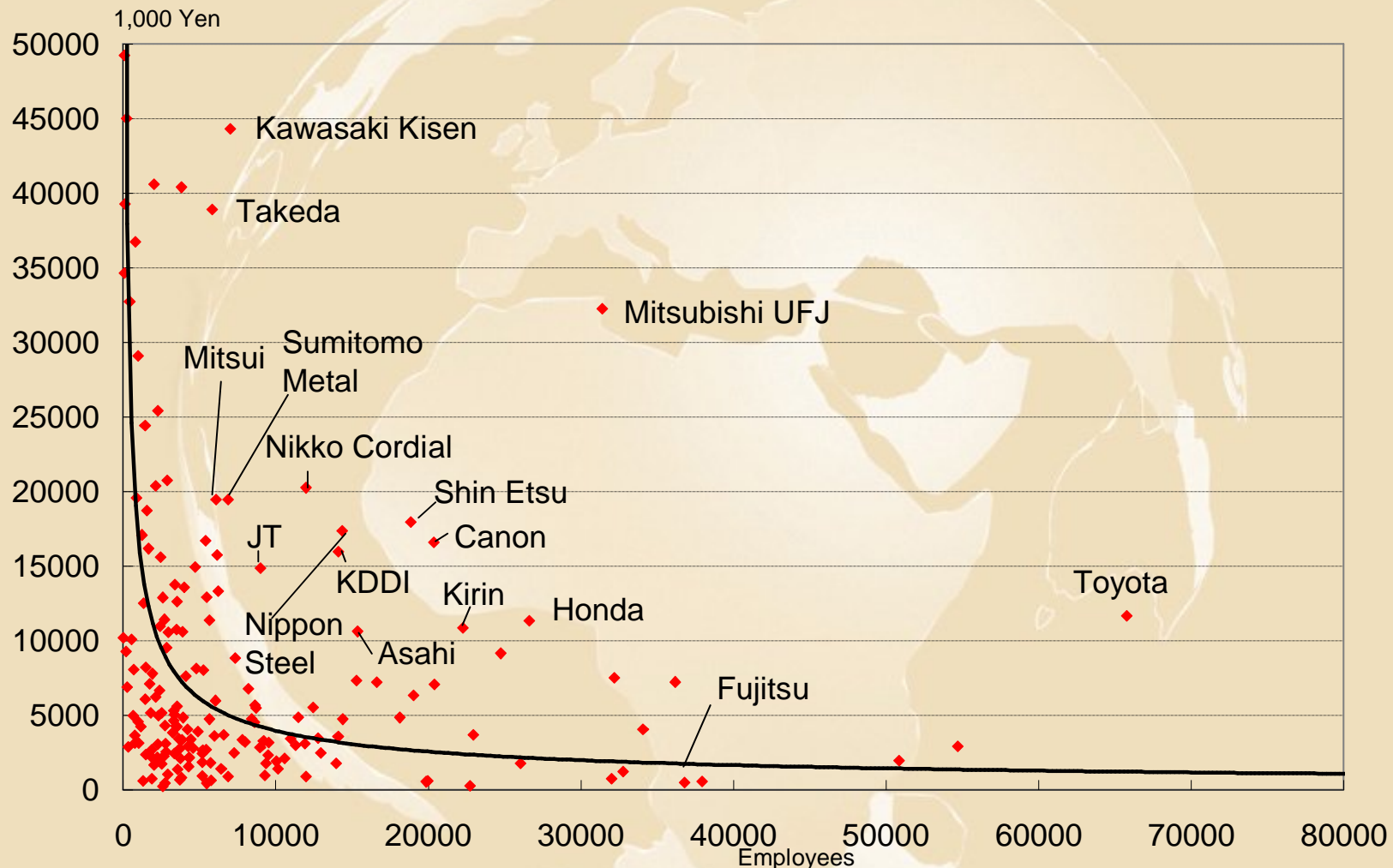
出典: 経済産業省 CEIC データ 注: Profits in year 2000 Yen (GDP デフレーター).



日本のグローバルな輸出企業はリストラに  
成功はしたものの...  
...ほとんどの企業が依然として企業規模、  
マネジメントの複雑性、および  
グローバルガバナンスに悩まされている

# 企業規模と複雑性に悩まされる日経225企業

## 日経225 従業員1人当たりの収益と企業規模

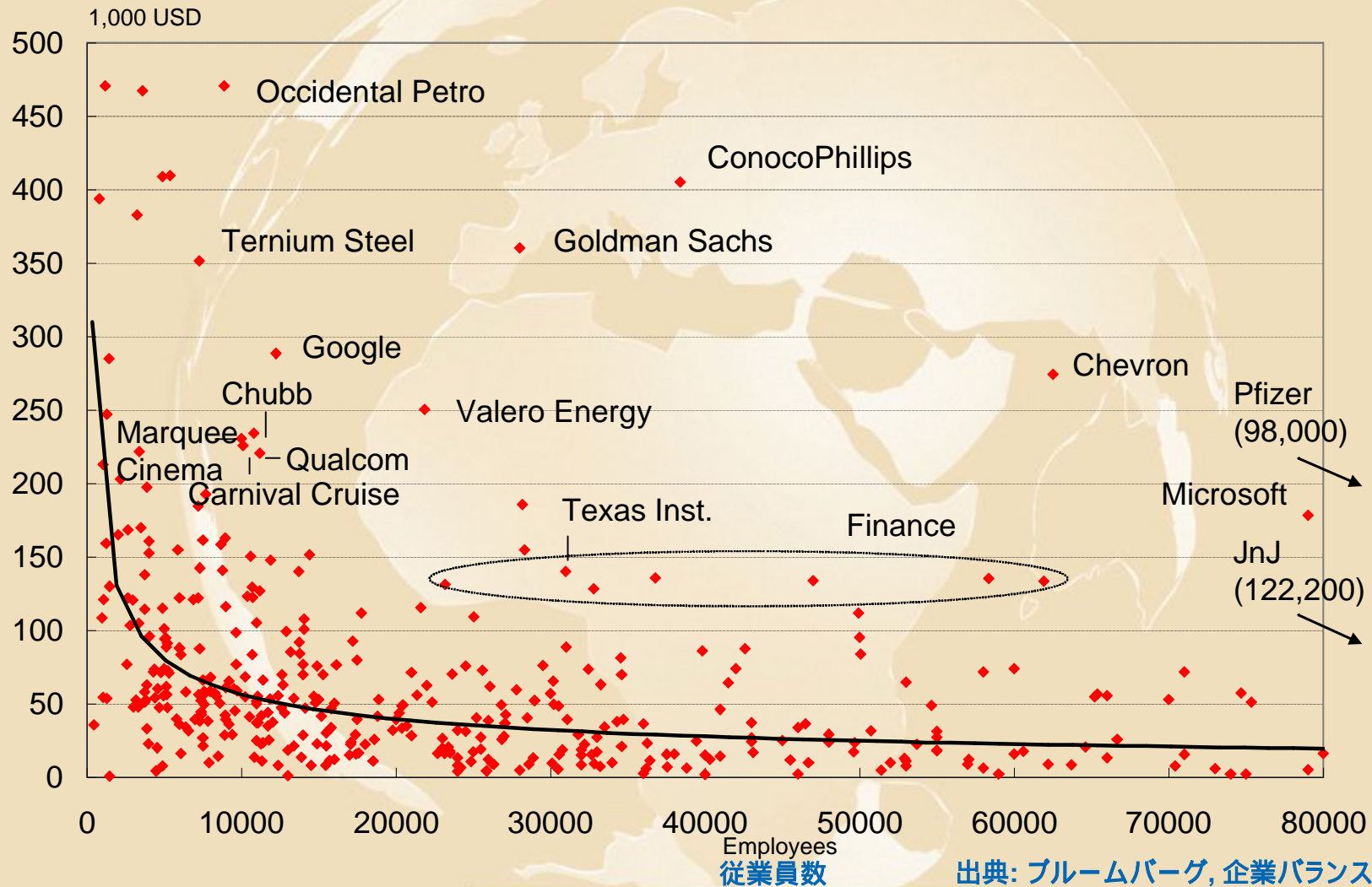


出典: ブルームバーグ, 企業バランスシート

従業員数

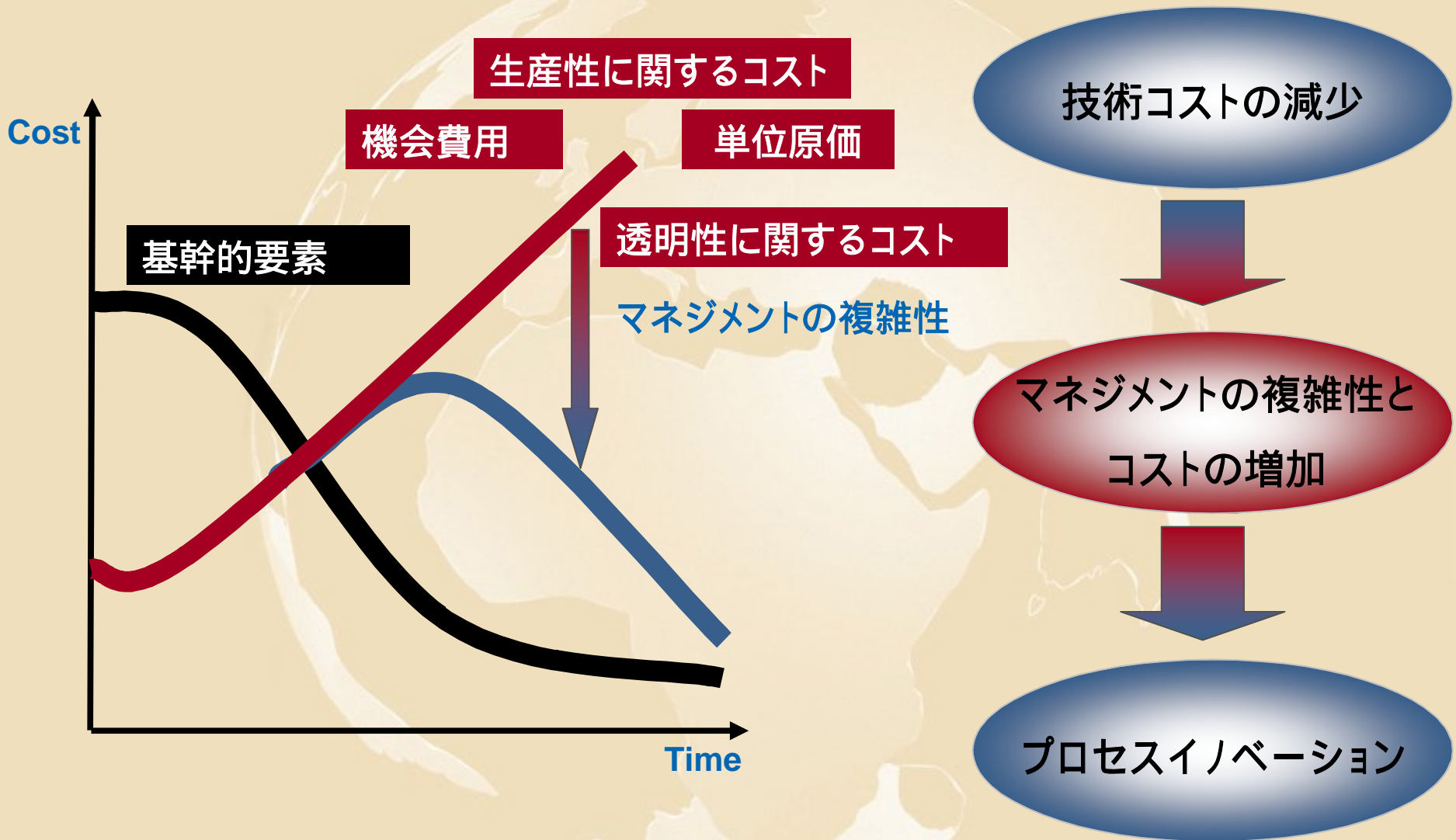
# 複雑性にうまく対処する米国S&P500企業

## S&P500 従業員1人当たりの収益と企業規模



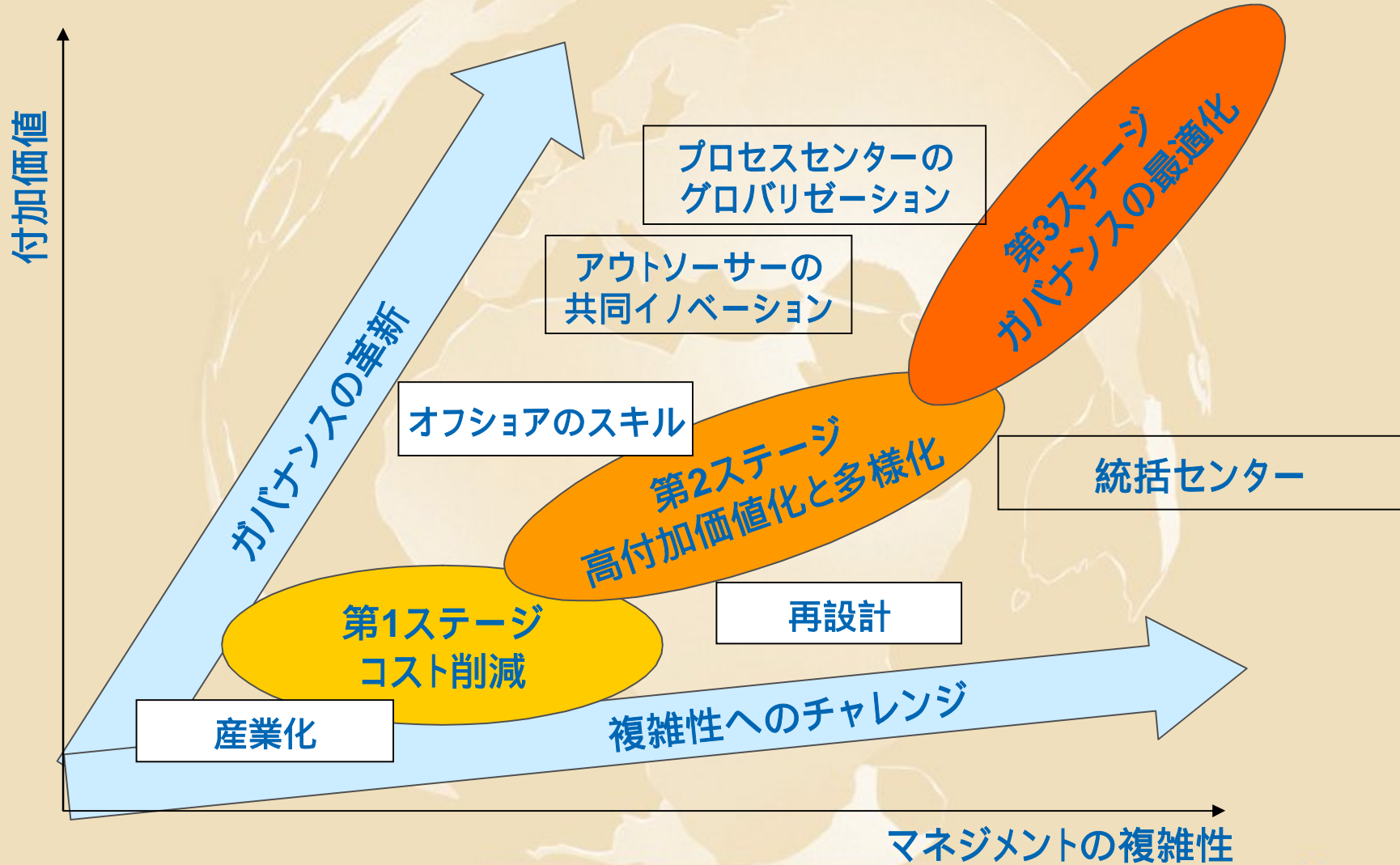
出典: ブルームバーグ, 企業バランスシート

# テクノロジーの課題: 複雑性 vs イノベーション

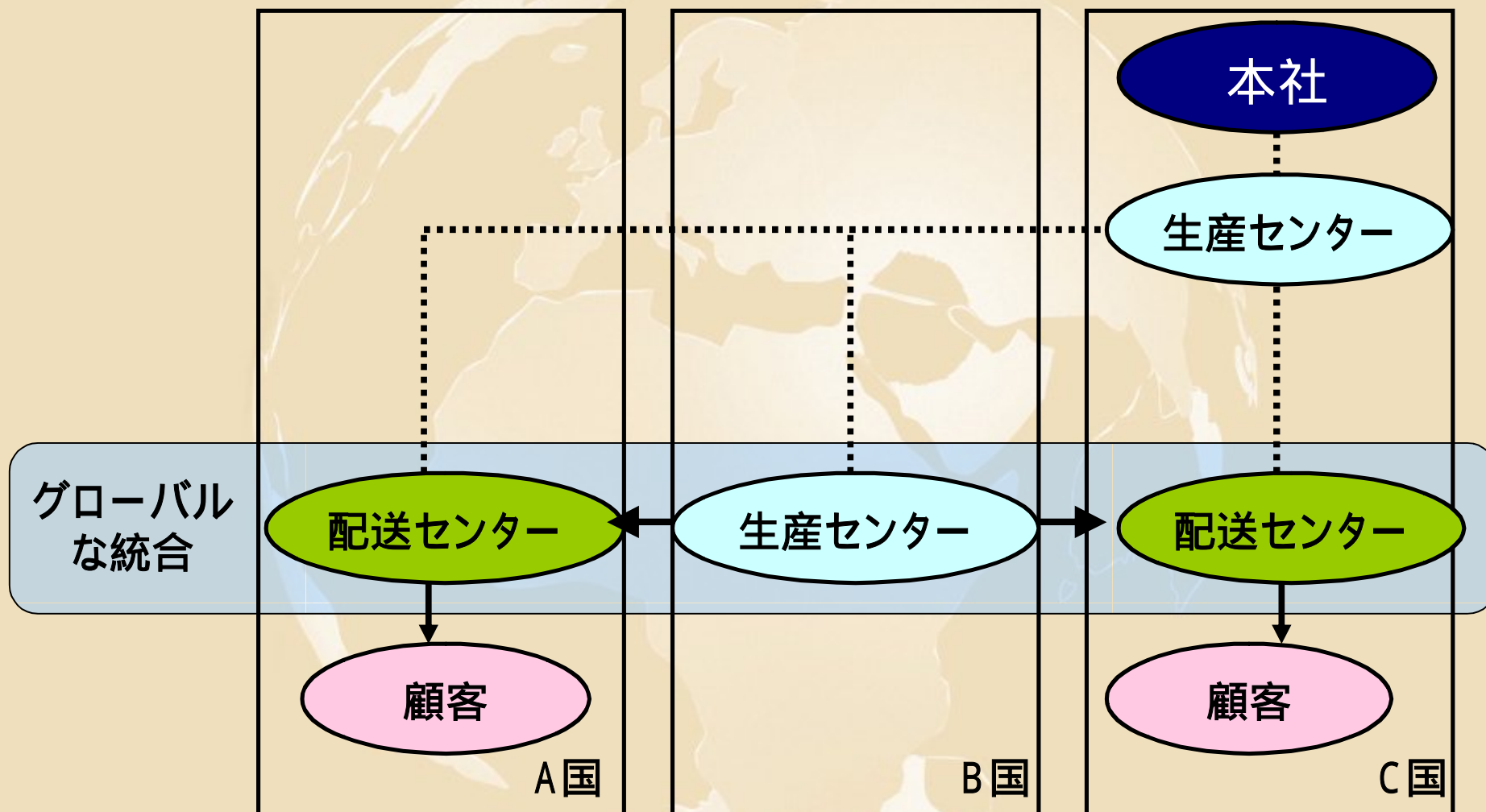


# グローバル化の課題: 革新 vs. 複雑性

## ビジネスプロセスのアウトソーシングとオフショアリング (BPO)

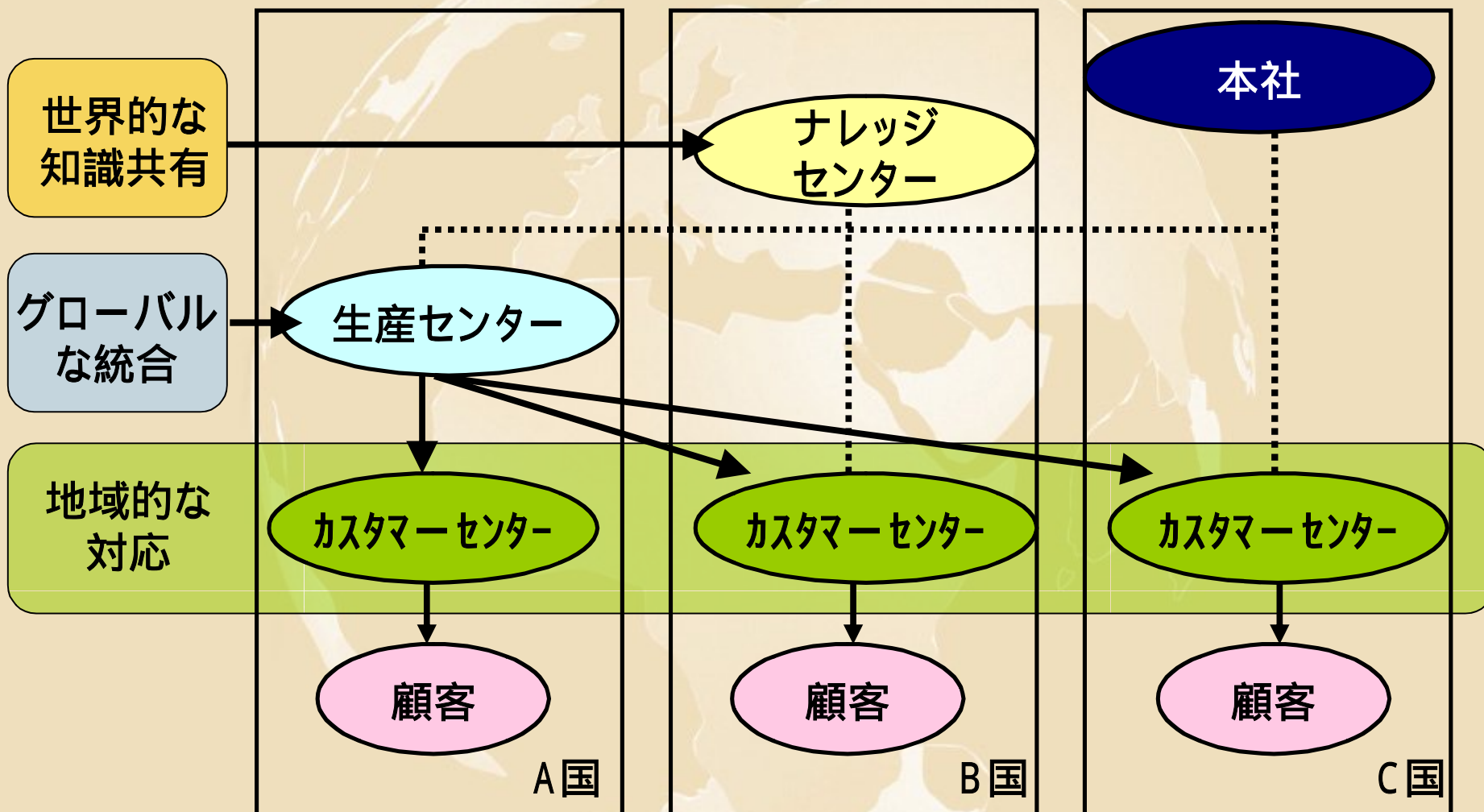


# “国内”輸出企業の非グローバルなガバナンス構造



# 国際企業のグローバルなガバナンス構造

## マネジメントの観点で見た国際展開の構造



# 特化したサービスセンター

## ➤ 生産センター：

- ルールに基づくサービス (プログラミング、バックオフィス ...)
- 発展途上の地域 (インド、中国 ...)
- 産業化 (オートメーション...)

## ➤ ナレッジセンター：

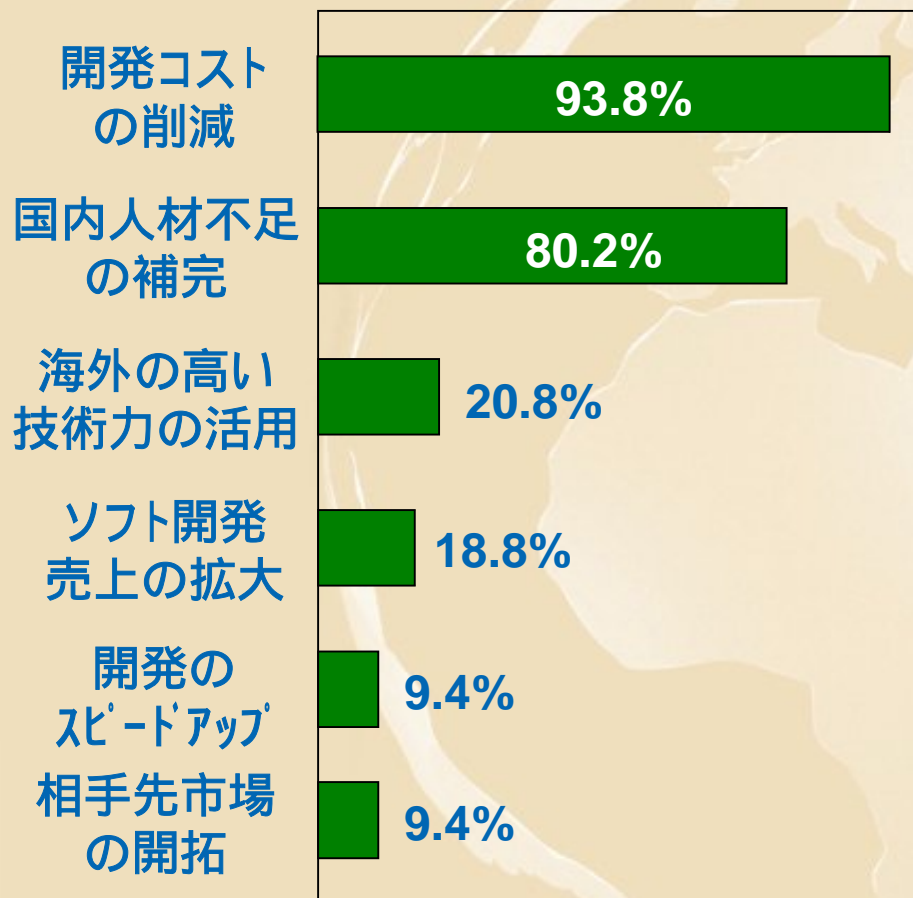
- ナレッジに基づくサービス (R&D、デザイン、財務 ...)
- ナレッジのハブ (シリコンバレー、東京、ロンドン...)
- イノベーション (R&D、地域本部)

## ➤ カスタマーセンター：

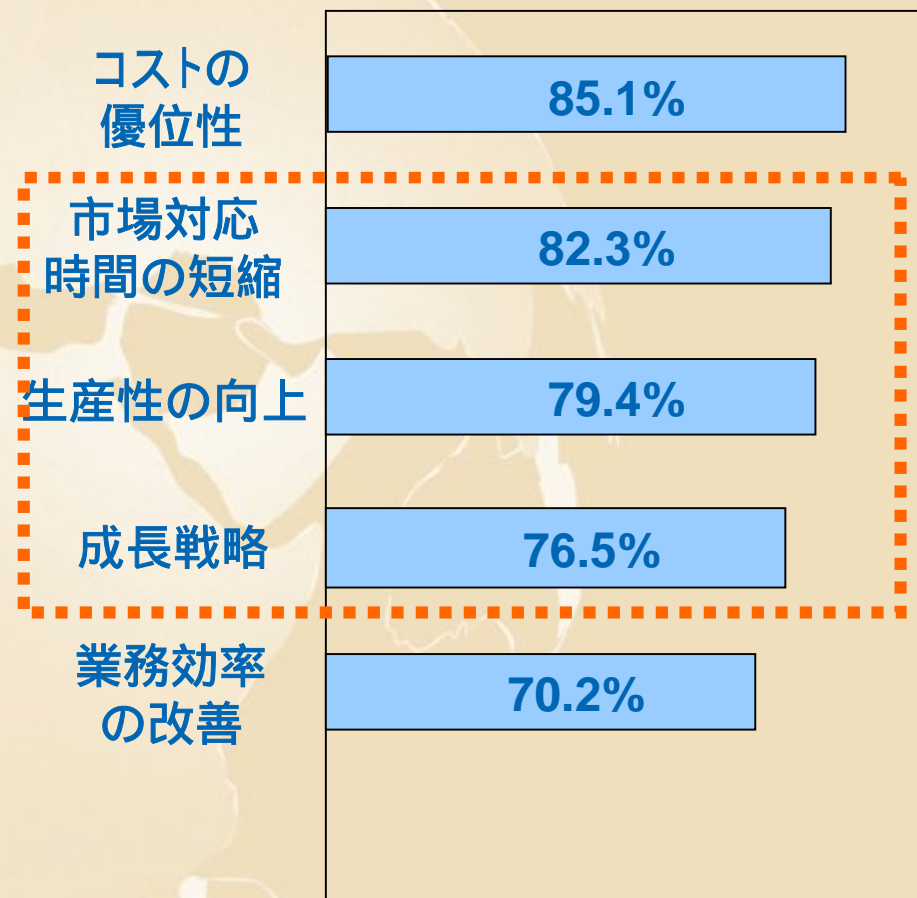
- 経験に基づくサービス (顧客対応、関係強化 ...)
- 地域マーケットのハブ
- 地域本部、機動的な顧客対応チーム

# 国際展開の機会を把握できていない日本企業

## オフショアリングを進める目的の上位5点の比較



出典：総務省 情報通信白書(平成19年版)

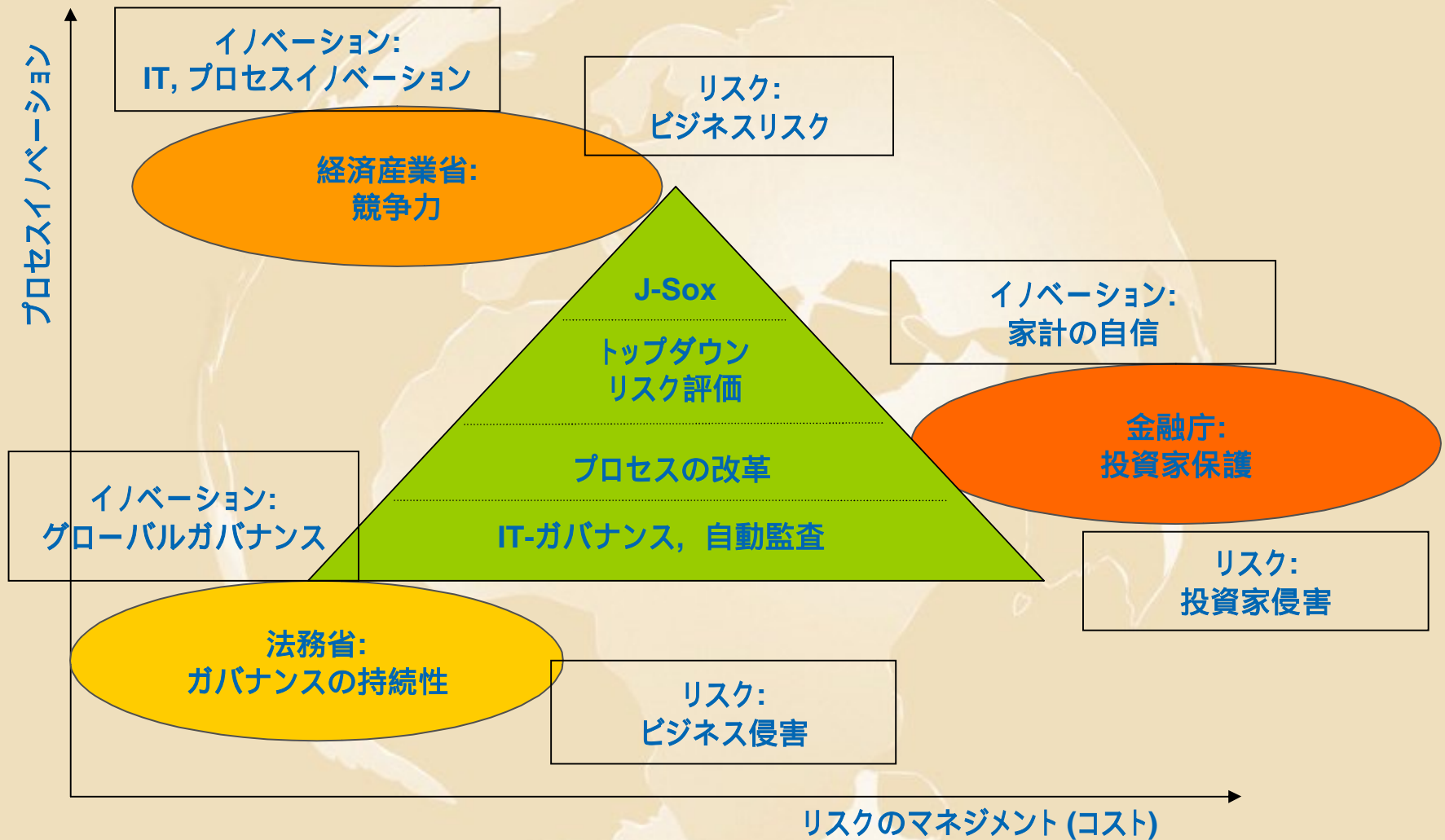


出典：SIIA (2006)

# 改革の機会としてのJ-SOX

- **U.S. SOX (サーベンス・オクスレー法 2002年)**
  - 焦点: 監視と法による強制
  - 主要な金融イノベーションの後に改正
- **J-SOX (金融商品取引法 2006年)**
  - 焦点: 財務、IT、ガバナンスの改善
  - 財務とガバナンスの改善のきっかけとなるための改正

# J-SOX 改正: 透明性 プラス イノベーション



# 短期および長期改革への引き金となるJ-Sox

## 短期ビジネス

統制強化

業務プロセス  
の見える化

ガバナンス改革

## 長期ビジネス

文書化  
(財務レポート)

プロセスの認識

効率性評価

アウトソーシング

サービスセンター

情報システム再構築

社会的責任

ビジネスリスク

ヒューマン エラー

ITトラブル

不正

-プロセス見直し  
-ルールの明確化

-プロセス自動化  
-突合せチェック

-ITシステムルール  
-セキュリティ強化

-プロセスの統合  
-評価

戦略  
& ビジョン

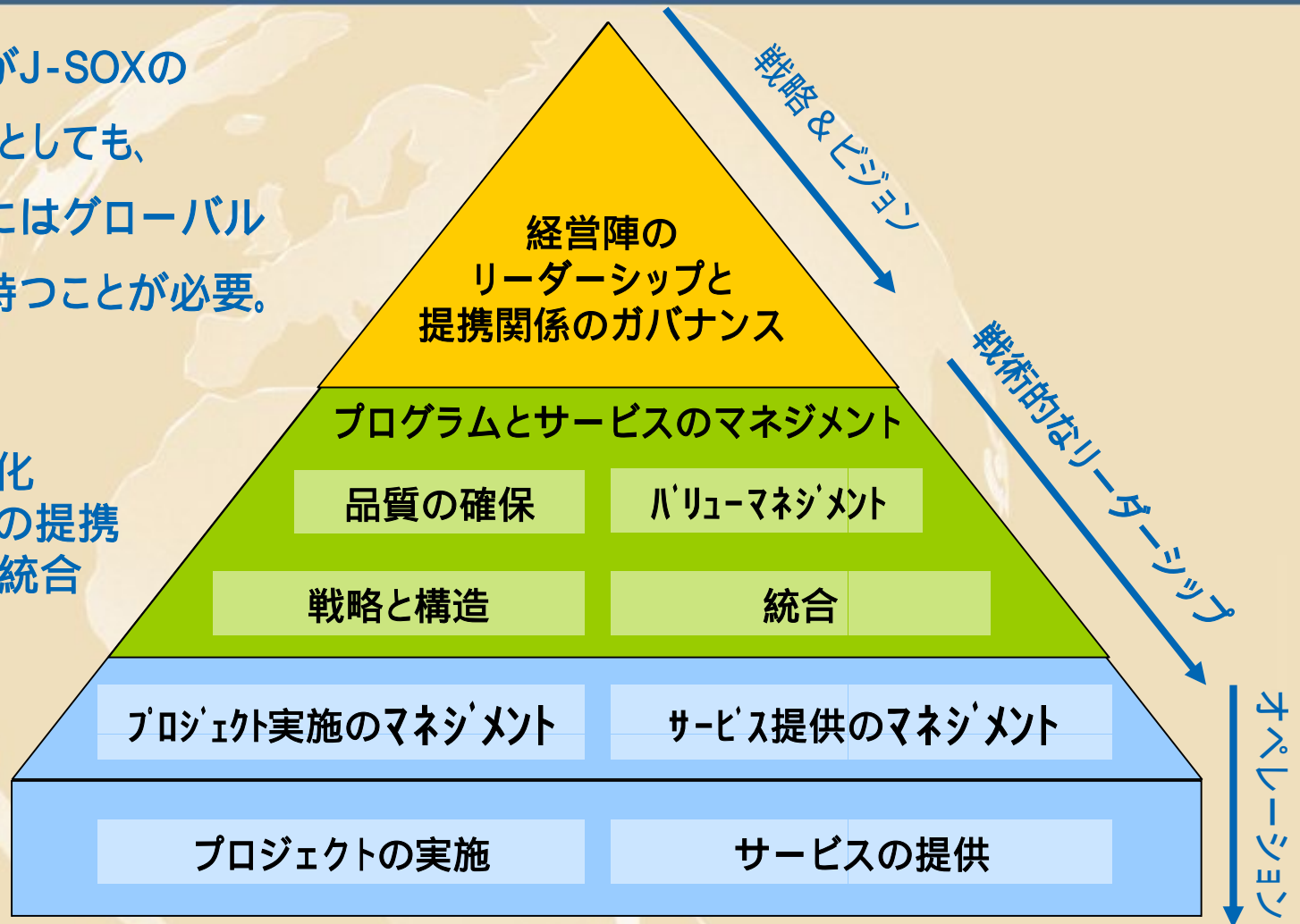
システム  
インテグレーション&革新

オペレーション  
& サービスの提供

# 上部のリーダーシップと下部のアウトソーシング

たとえ当初の目的がJ-SOXの  
順守とコスト削減だとしても、  
ガバナンスの改革にはグローバル  
な視点を最初から持つことが必要。

- 企業文化の重視
- 最終目標の明確化
- アウトソーサーとの提携
- アーキテクチャを統合
- 顧客第一主義



出典:富士通コンサルティング (2004) 第二世代のアウトソーシング

## まとめ

- 日本の輸出企業はリストラに成功した
- グローバルアウトソーシングと国際展開の機会をまだ捉えきれていない。
- 企業は依然として企業規模とITの複雑性に悩まされている
- J-SOX法はリスクバランス、IT革新およびプロセスリエンジニアリングのための重要なきっかけを提供する
- ガバナンス改革 (ITインテグレーションからインターナショナルアウトソーシング、企業の社会的責任まで) がビジネスや透明性のリスクをチャンスに変える

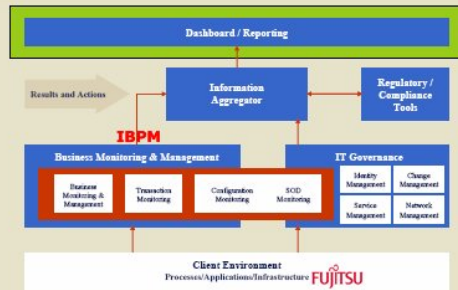
# 添付資料

添付資料

# 統制ポイント自動モニタリング (1)

## エグゼクティブ・ダッシュボード

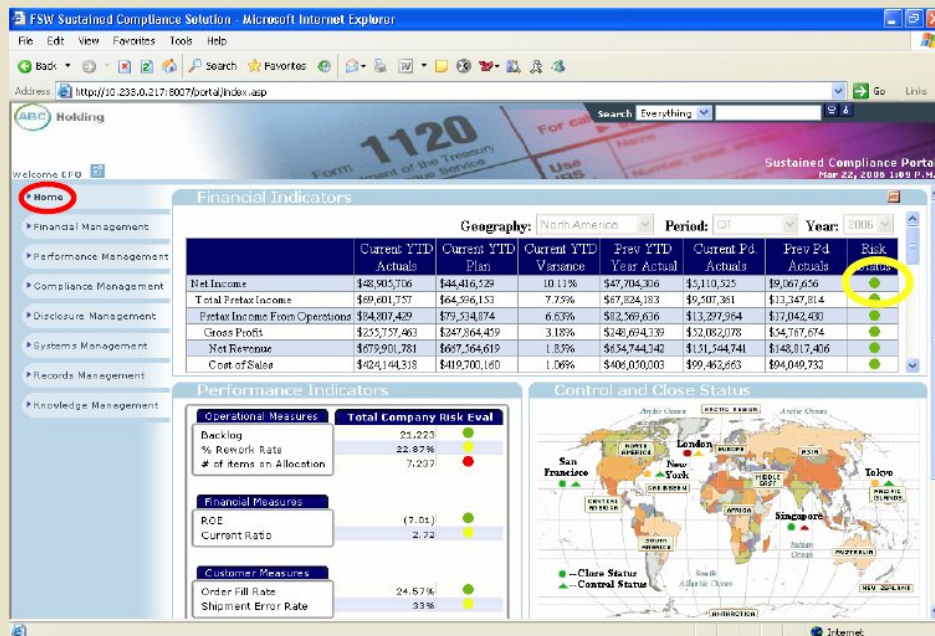
Architectural view



Context

- The Executive Dashboard displays the current company financials
- Each financial statement line item (FSLI) has a “Risk Status” indicator, which aggregates the status of the associated controls
- This status indicator is based on thresholds defined by business rules

User view



出典: Fujitsu Limited (2006).

# 統制ポイント自動モニタリング (2)

## 統制評価スクリーン

**User View**

**IM: Inventory Management**  
**IM00 Managing Inventory**  
**IM01 Receiving and Storing Raw Materials**

Control Objective ID	Control Objective	Pass	Fail	Variance	Status
(ML1010)	All loan files contain current financial and collateral value information.	0	0	100%	●
(ML1020)	All loan originations and purchases are recorded.	0	0	100%	●
(ML1030)	All loans originated and purchased are executed within regulatory and legal guidelines.	4	1	89%	●
(ML1040)	All loans originated with related parties (or related party loans purchased) are appropriately approved and separately identified.	0	0	100%	●
(ML1050)	Collateral for loans originated or purchased exists, and the institution has a legal interest in such collateral.	0	0	100%	●
(ML1060)	Loan originations and purchases are accurately recorded.	1	2	33%	●
(ML1070)	Loan originations and purchases are recorded in the appropriate period.	0	0	100%	●
(ML1080)	Policies and procedures relating to loan underwriting and boarding are approved, documented and are reviewed and updated regularly.	0	0	100%	●
(ML1090)	Recorded loan originations and purchases represent loans originated or purchased by the institution.	0	0	100%	●

### Context

- The assessment screen reflects the contents of the control framework
- The results of the automated testing for underlying controls are aggregated at the process level
- Green, Yellow and Red lights are used at the Process, Control Objective and the Control Activity levels to indicate the health status
- The status light can be used to drill further into the next level of detail
- An integrated view of the control framework through the dashboard enables a single window of compliance

出典: Fujitsu Limited (2006).

# 統制ポイント自動モニタリング (3)

## ステータス・ドリルダウン

**User View**

Control Objective ID	Control Objective	Pass	Fail	Variance	Status
(ML100)	All loan files contain current financial and collateral valuation information.	0	0	100%	●
(ML100)	All loan originations and purchases are recorded.	0	0	100%	●
(ML100)	All loans originated and purchased are entered within regulatory and legal guidelines.	4	1	80%	●
(ML104)	All loans originated with related parties (or related party loans purchased) are appropriately approved and separately identified.	0	0	100%	●
(ML100)	Collateral for loans originated or purchased exists, and the institution has a legal interest in such collateral.	0	0	100%	●
(ML100)	Loan originations and purchases are accurately recorded.	1	2	33%	●
(ML100)	Loan originations and purchases are recorded in the appropriate system.	0	0	100%	●
(ML100)	Polices are in place for approval.				
(ML100)	Recorded by the staff.				

**Control Activity: Changes to loan pricing configuration files are properly approved.**  
 # of "Pass" (Transaction #)  
 # of "Fail" (Transaction #)

Control Activity ID	Control Activity	Pass	Fail	Variance	Status
(ML102)	All authorized source documents supporting loan originations and purchases and changes to the loan master file are compiled to the loan master file to ensure they were input properly.	0	0	100%	●
(ML104)	Changes to loan pricing configuration files are properly approved. Note: this control activity is not native to RAGK.	1	2	33%	●
(ML110)	Loan files are independently reviewed for all required documentation and proper loan recording (including all loan fees, collateral, costs, discounts, premiums, etc.) are classified.	0	0	100%	●
(ML116)	Management has a process to ensure that all newly issued loans are held for sale or held in portfolio at time of sale lock as between the two.				
(ML117)	Management reconciles detail records on a timely basis, on a timely basis.				
(ML123)	Polices are in place for approval.				

**Controls to Financials Drill Up - Q1 2006 - North America**  
 Business Cycle --> Process --> Controls --> Activities --> CCM Results  
 Changes to loan pricing configuration files are properly approved. Note: this control activity is not native to RAGK.

Workflow	Transaction	Monitoring Result
Persistence of Control Config	46472	●
	46526	●
	46595	●

	Current YTD Actuals	Current YTD Plan	Current YTD Variance	Prev YTD Year Actual	Current Pd Actuals	Prev Pd Actuals	Risk Status
Net Income	\$48,805,706	\$44,416,539	10.11%	\$47,704,306	\$5,110,525	\$9,067,656	●
Gross Profit	\$255,757,463	\$247,844,459	3.18%	\$248,694,339	\$52,082,078	\$54,767,674	●
Operating Expenses	\$170,850,034	\$168,329,585	1.56%	\$166,124,703	\$36,784,113	\$37,725,244	●
Interest Income	\$1,062,522	\$1,033,014	2.84%	\$1,031,036	\$251,659	\$245,194	●

**Related Financial Statement Line Item (FSLI)**

## Context

- Beginning with the Process Level, the user can drill down into the Control Objectives and the Control Activities
- Each Control Activity links to the associated automated monitoring results, indicating where there is a need for remediation
- Control Activities also link to associated financial line items, indicating where there is risk for misstatement due to failing activity
- An executive can view the health status of a control at every level of the Control Framework

出典: Fujitsu Limited (2006).

# 統制ポイント自動モニタリング (4)

## 財務報告勘定科目(FSLI)ビュー

### User View

**Financials to Controls Drill Down**  
 Financial Statement Line Item -> Process  
 -> Control Objective -> Control Activity  
 -> CCM Result -> Risk Status

**Financials to Controls Drill Down - Q1 2006 - North America**  
 Income Statement -> Line Item -> Process  
 Net Income

PROCESS ID	PROCESS	Pass	Fail	Variance	Status
(FR05)	Defining the Financial Closing and Reporting Process	0	0	100%	●
(FR20)	Performing the Accounting Period Close	2	1	67%	●
(ML10)	Loan Origination & Underwriting	4	2	67%	●

**Financials to Controls Drill Down - Q1 2006 - North America**  
 Income Statement -> Line Item -> Process -> Controls  
 Loan Origination & Underwriting

Control Objective ID	Control Objective	Pass	Fail	Variance	Status
(ML1000)	Loan originations and purchases are accurately recorded.	1	2	33%	●
(ML1010)	Loan originations and purchases are accurately recorded.	0	0	100%	●

**Financials to Controls Drill Down - Q1 2006 - North America**  
 Income Statement -> Line Item -> Process -> Control Activity  
 Loan originations and purchases are accurately recorded.

Control	Pass	Fail	Variance	Status
Changes to loan pricing configuration files are properly approved. Note: this control is not native to P&G.	1	0	100%	●

**Controls to Financials Drill Up - Q1 2006 - North America**  
 Business Cycle -> Process -> Controls -> Activities -> CCM Results  
 Changes to loan pricing configuration files are properly approved. Note: this control activity is not native to P&G.

Workflow	Transaction	Monitoring Result
Persistence of Control Config		●
		●
		●

**Financials to Controls Drill Down**  
 Gross Profit -> Loan Origination & Underwriting  
 -> Loan originations and purchases are accurately recorded  
 -> Changes to loan pricing configuration files are properly approved

	Current YTD Actuals	Current YTD Plan	Current YTD Variance	Prev YTD Year Actual	Current Pd Actuals	Prev Pd Actuals	Risk Status
Net Income	\$48,001,796	\$44,416,529	10.11%	\$47,704,306	\$5,110,123	\$1,067,636	●
Gross Profit	\$255,757,463	\$247,864,409	3.18%	\$248,654,339	\$52,082,078	\$4,767,674	●
Operating Expenses	\$179,930,834	\$168,329,915	1.56%	\$166,124,703	\$38,784,113	\$7,723,244	●
Interest Income	\$1,062,321	\$1,033,004	2.84%	\$1,031,036	\$251,659	\$245,194	●

### Context

- Each FSLI is dependent on the effectiveness of controls
- Beginning with the Home Financials, the user can drill down through the related Processes, Control Objectives and Control Activities
- Each Control Activity links to the associated automated monitoring results, indicating the level of risk and where there is need for remediation
- Control Activities link to the associated FSLI's Executive can instantly spot the Control Activities causing potential risk to different FSLIs

出典: Fujitsu Limited (2006).

# 統制ポイント自動モニタリング (5)

## 404ダッシュボード

### User View

Test Results Aggregation for 404 database  
-> Pass or Fail against Pre-configured Benchmark

The screenshot displays the SOX Express web application interface. The main content area shows the 'Test Results' section for the 'Current Reporting Period'. A red box highlights the 'Perform Aggregation' button, which is used to trigger the aggregation flow. Below the button, a table lists the aggregated test results:

Name	Description	Reviewer Conclusion	Is This A Retest
<input type="checkbox"/> DemoEntity			
<input checked="" type="checkbox"/> Automated Test Result for Test: TST-FR402	Automated Test Result created by the Fujitsu IBPM Compliance Monitor		No
<input checked="" type="checkbox"/> Automated Test Result for Test: TST-Md-104	Automated Test Result created by the Fujitsu IBPM Compliance Monitor		No
<input checked="" type="checkbox"/> Automated Test Result for Test: TST-Md-113	Automated Test Result created by the Fujitsu IBPM Compliance Monitor		No

### Context

- An aggregation flow is triggered in the backend to aggregate the monitoring results and log the consolidated result into the 404 database
- The aggregator compares the monitoring results with a preconfigured benchmark to decide the Pass or Fail outcome
- After the aggregation, the test results could be seen in the 404 dashboard or the Executive Dashboard if so desired

出典: Fujitsu Limited (2006).