

[内部統制]戸村智恵の対談〜内部統制の現状、ERMへの道のり〜

内部統制最前線(1):東京ガスのERMへの取り組み(前編)

いよいよ日本版SOX法が適用される2009年3月期決算が間近に迫ってきた。上場各社の内部統制に対する取り組み状況は今どうなっているのか、さらにはアフター-JSOXも見据えて担当者は今一体何をすべきなのだろうか。今回お伺いした東京ガスでは、5年間ERM(Enterprise Risk Management=全社リスクマネジメント)推進に取り組んでいる。内部統制を考えるうえでも重要なERMとは何か、取り組みのポイントなどについて、東京ガス 吉野 太郎氏と日本マネジメント総合研究所の戸村氏に語り合ってもらった。(08/09/19)

個別のリスク管理に横串を通す

戸村:御社では5年前からERMの取り組みを実施されていますが、企業の中にはERMに対する理解や必要性の認識がまだまだ進んでいないところが多くあります。最初に御社での取り組みをもとに、吉野さんのお考えになるERM像についてお聞かせください。

吉野:ERMとは、組織がその目的を達成するために、組織目標の達成を妨げるリスクを企業全体で統合的に管理し、企業価値を向上させるための手段です。従来のリスクマネジメントよりも扱うリスクの幅が広く、たとえば競合激化や投資回収など経営判断を伴うリスクも含んでおり、ERMは経営をサポートしていくための重要なツールの1つだと考えています。ERMと聞くと、何か特別なことと思われるかもしれませんが、私の考えでは必ずしもそうではありません。というのも、ERMとは本来業務をサポートする手段でもあるからです。

戸村:そうですね。ERMは何も特別なものではなく、経営そのものと考えられます。内部統制にしてもそうですが、何か特別な新しいことが求められているというよりも、これまでも必要だったことがちゃんとできているかということを問いかけているようなものですね。PDCAサイクルで言えば、立案・実行したものが、モニタリングを通じて、きちんと「できているか、できていなかったか」を「C:チェック」して、必要に応じて「A:アクション(是正・改善)」を行うマネジメント・サイクルが必要になってきているわけですね。

吉野:リスクとは、経営目的や事業目的の達成を妨げる可能性がある要因のことです。こうしたリスクの管理は、各部門や関係会社が本来業務として既に取り組んでいるものです。従って、当該リスクに関しては各部門・関係会社が1番よくわかっているし、対応策も策定・実行しています。



東京ガス
IR部 リスク管理グループ主席
吉野 太郎氏
(※吉野の吉は下の線が長い旧字です)

戸村:その点で、CSA(コントロール・セルフ・アセスメント)(注1)なんかは、これまで、QCサークル(注2)やワイガヤ会議(注3)で機能としては各部署で活発に行われてきたように思われます。しかし、各部署が個別リスクマネジメントを全社的に行っていたとしても、各部署の個別リスクマネジメントを統合して経営判断や意思決定に役立つ仕組みがなければ、ERMにはなり得ませんよね？

(注1)CSA

コントロール・セルフ・アセスメントの略。リスクマネジメントや内部統制などにおける統制活動の有効性について、統制活動を行う人々が自ら主観的に検証・評価する手法

(注2)QCサークル

全社的な品質管理活動の一環で自己啓発、相互啓発を行い、同じ職場内で品質管理活動を自主的に行う小グループのこと

(注3)ワイガヤ会議

ワイワイ・ガヤガヤと自部署内の改善点を論じ合うこと

吉野:もちろん、これだけでは個別のリスク管理には対応できても、全社的なリスクの把握や優先順位付けは困難です。そこで当社グループでは「各部門・関係会社での個別的なリスク管理の推進」に加えて「グループ全体に横串を通した包括的なリスク管理」という「二重の構造」でERMを実施しています。こうしてリスクを適切に管理することで、企業価値の向上につなげていこうとしています。

戸村:ERMは、お客様や投資家などのステークホルダー(利害関係者)の方々から信頼を高め、企業価値向上に資するものとして、御社では取り組んでいらっしゃるのですね。

約400項目のリスクを11項目に絞り込み

Premium 会員限定

| 1 2 | 次のページ



[内部統制]戸村智憲の対談〜内部統制の現状、ERMへの道のり〜

内部統制最前線(1):東京ガスのERMへの取り組み(前編)

(08/09/19)

約400項目のリスクを11項目に絞り込み



戸村 智憲氏
日本マネジメント総合研究所 理事長
岡山大学大学院非常勤講師
J-SOX 対応促進協議会顧問
アシスト顧問
元 国連内部監査業務ミッション・エキスパート
公認不正検査士、MBA
『リスク過敏の内部統制はこう変える!』著者

戸村:そもそも御社がERMに取り組むようになったきっかけは何だったのでしょうか。御社でのERMへのきっかけを知ることは、多くの企業がERMの必要性を知る上で役立つと思います。

吉野:当社グループは都市ガスの製造・供給という公益的事業を担っています。そのため、地震や事故などガスに関するハザード系のリスクについては、従来から高いレベルのリスク管理を行ってきました。ところが、近年は社会環境や企業を取り巻く環境が大きく変化し、たとえば競争激化や投資回収などの経営判断や経営戦略に関するリスクについても、企業グループ全体で把握し対応していく必要性が高まっています。その背景として「規制緩和の進展」「リスク管理体制の開示と説明責任への対応」「グループ企業全体を対象としたリスク管理への対応」「ガバナンス強化への対応」という4つのポイントが挙げられます。

戸村:おっしゃったように、消費者・投資家などの社会的側面や経済的側面、法的側面、IT技術面でのさまざまな経営環境への適応として、ERMの必要性が高まってきていますね。特に、法制上も、自社のリスク管理体制を整備・運用し、重要なリスクに関して開示する必要性があります。御社の具体的な取り組みはいかがでしょうか？

吉野:具体的には1990年代後半から、都市ガス業界における規制緩和が進展し、競争の激化や新規事業領域への進出に伴い、リスクが増加しました。それに加えて、資本市場のグローバル化も進展し、リスク情報やその管理体制についてのステークホルダーへの説明責任が求められるようになってきました。そのためには、グループ全体の重要リスクを統合的に把握・評価する手段が必要だったのです。

そこで当グループでは2003年4月からERMの導入準備に着手しました。2004年4月から運用を開始し、現在、ERMに着手してから約5年を経過したところです。当初グループ全体のERM推進は、監査部に設置した「リスク管理推進セクション」が行っていましたが、2008年4月にIR部に「リスク管理グループ」が設置され、業務が移管されました。

戸村:ERMの推進において、手探りの状態からさまざまな苦労や工夫がおりになったかと思われます。ある意味で、どこかの会社のやり方をそのままマネする思考停止に陥ることなく、ERM推進を通じて自社の在り方を見つめ直しながら進められる良い状況にあったのかなと思います。具体的には、どのような苦労や工夫があったのでしょうか？

吉野:準備期間には経営レベルで管理する重要リスク(東京ガスグループでは「経営が管理すべき重要リスク」と呼ぶ)の把握に多くの労力を投入しました。当初は各部門にヒアリングし、262項目のリスクをプロジェクトチームが単独で洗い出しましたが、リスクの重要度の軽重の判断が困難でどれが重要リスクに該当するのか特定できませんでした。そこで、今度は経営レベルで管理すべき重大なリスクに限定して、各部門・関係会社からリスクとその重要度を報告してもらいました。その結果、約400件の重要リスクが報告されました。

戸村:それでは報告された約400件の重要リスクの中から、どのようにして「経営が管理すべき重要リスク」を抽出したのですか？

吉野:まず、報告してもらった約400項目のリスクを約30に分類しました。その際、当社グループに合ったリスクの分類方法に行き着くまでに、大きな労力を投入しました。一般的な分類方法では、適切な分類ができず、試行錯誤を繰り返しながら、当社グループに合致したリスクの分類を作り上げていきました。その後に、約30種類の重要リスクを、リスクマップを用いた定量評価と定性評価を行い、最終的に11(現在は14)の「経営が管理すべき重大リスク」を抽出しました。

戸村:そのようにして抽出した11の「経営が管理すべき重大リスク」をどのように管理したのですか。

吉野:「リスク管理推進セクション」は、毎年この「経営が管理すべき重大リスク」の見直しを行い、重要度の変動の評価、対応策の実施状況の把握などを行い経営会議に報告しています。さらに、リスクの見直し結果は取締役会に報告し、承認を受けており、PDCAサイクルが確実に回る仕組みを構築しています。また、ERMで把握した最新のリスク関連情報は有価証券報告書、決算短信、アニュアルレポート、CSR報告書などで開示し、リスク管理に対する説明責任を果たしています。

▶後編:ERM推進で苦労したこと(9月22日公開予定)

[内部統制]戸村智恵の対談～内部統制の現状、ERMへの道のり～

内部統制最前線(1): 東京ガスのERMへの取り組み(後編)

いよいよ日本版SOX法が適用される2009年3月期決算が間近に迫ってきた。上場各社の内部統制に対する取り組み状況は今どうなっているのか、さらにはアフター-J-SOXも見据えて担当者は今一体何をすべきなのだろうか。今回お伺いした東京ガスでは、5年間ERM(Enterprise Risk Management=全社リスクマネジメント)推進に取り組んでいる。内部統制を考えるうえでも重要なERMとは何か、取り組みのポイントなどについて、東京ガス 吉野 太郎氏と日本マネジメント総合研究所の戸村氏に語り合ってもらった。(08/09/22)

➤前編を読む

ERM推進には社内の理解・コンセンサスが不可欠



東京ガス
IR部 リスク管理グループ主席
吉野 太郎氏
(※吉野の吉は下の線が長い旧字です)

戸村: PDCAサイクルが確実に回る仕組みが確立しているからこそ、全社レベルで確かなリスク管理ができるわけですね。そこに至るまでには大変な苦勞があったと思いますが、ERM導入を成功に導くためのポイントは何かでしょうか。

吉野: 最も大切なのは社内の理解・コンセンサスを得るということです。特にトップ・マネジメントの理解と支援は必須条件と言えるでしょう。トップ・マネジメントにERM導入の必要性を十分に理解してもらうことが重要です。さらに社内各部門の理解と協力が欠かせません。実際にERMを行うのは各部門なので、各部門のキーパーソン全員の理解と協力を得ながらERMプロジェクトを推進しました。その際、導入の全プロセスを総合企画部と共同で実施したことも大きなポイントだったと思います。総合企画部は当グループの、いわば“参謀本部”のような存在です。その影響力、情報力、経営感覚は社内の理解と協力を得る上で不可欠なものでした。

戸村: なるほど。トップの理解・支援と参謀本部というミドルの中核との協調で、強力な推進体制の基盤作りができていたのですね。そういった状況は、一朝一夕には築き上げられない企業がほとんどだと思いますが、御社では、どのようにERMへの理解・支援を得ていかれたのでしょうか。

吉野: こうした社内の理解・同意を引き出すには、ERMの必要性・重要性を粘り強く、根気よく説明していくことが大切です。リスク管理が必要かと聞けば、100人が100人とも必要と答えるでしょう。しかし、リスクに対する考え方や捉え方は立場や業務によってそれぞれ違うため、具体論では意見が違ってくる可能性があります。そのため、まずトップ・マネジメントの理解と支持を取り付け、明確な基本方針を作った上で、各部門・関係会社の理解と協力を得るために、説明を十分に行い、ステップを踏みながら慎重に導入を進めました。

戸村: 確かに、個別リスクマネジメントは部署ごとで管理対象リスクやアプローチが異なりますし、リスクマネジメントに対する各社員さんの立場によっても解釈が異なりますよね。その点で、御社のポイントは、継続的に粘り強くブレなくERMの必要性を説かれたことと、バラバラになりがちなリスクマネジメントに対するベクトルをひとつの方向にまとめたことにありそうですね。そのほかに、特筆すべきポイントはございますか？

吉野: 一気に理想形を求めずに、段階的に導入することも大切なポイントです。当グループの場合は、1年目は準備期間、2年目は試行期間、3年目が本格実施といった具合に、徐々に内容を高度化させながら導入を進めていきました。最初の1年目は、理想形は求めず、可能な範囲でとにかくPDCAサイクルを回しました。1度PDCAサイクルを回してみると、改善すべき点が自ずと見えてきました。2年目になると社内の理解と協力が進み、3年目で定着しました。今では低コストで円滑かつ確実にERMを推進できるようになっています。「小さく生んで大きく育てる」という発想で、徐々に完成度を高めながら取り組んだことがよかったと思います。

戸村: こうした取り組みは、目先の利益だけを求める会社や誤った利益至上主義に陥った会社では難しいかもしれません。一方で、だからこそ、こういったERMの取り組みを継続して行える企業が、多くの方々から信頼を勝ち得ていけるでしょうね。



[内部統制]戸村智恵の対談～内部統制の現状、ERMへの道のり～

内部統制最前線(1):東京ガスのERMへの取り組み(後編)

(08/09/22)

当事者意識を持って取り組むことが大切

戸村: J-SOX対策においては、コンサルタントに自社の内部統制を丸投げで依頼し、「仏作って魂入れず」の内部統制を構築してしまった企業様が多く見受けられます。昨今、特に注目されているERMの推進においても、コンサルティング会社を活用される企業も少なくないと思います。もし、コンサルティング会社を活用するような場合は、各企業においてどのような点に注意すべきとお考えでしょうか？

吉野: コンサルティング会社主導ではなく、自社主導で進めていくことが重要です。ERMに求められる要件は業種・業態、規模、企業文化や企業が置かれている状況などによって異なります。まず自社にとって必要なERMはどのようなものなのか、どのようなERMを導入したいのか、そして現状何が足りないのかを明確にした上で、それを補いサポートしてもらうためにコンサルティング会社を活用すべきでしょう。丸投げ的なアプローチは禁物です。

具体的に言うと、コンサルタント会社の方には、こちらから「当社はこういう考えなので、こういうことをやりたい。ついては、それについての案をいくつか出してください」とお願いします。そして、出てきた案について、自社の考えに最も近いものを選択し、それを当社の考えに合うよう改善を加えていきます。このように、コンサルタント会社に依存せず、当事者意識を強く持ち、こちらの側でプロジェクトを主導していく姿勢を貫きました。そのおかげで、自社のニーズとコンサルタント会社の専門知識や経験を結合させて、自社にフィットしたERMを構築することができました。

これはERMだけでなく、内部統制報告制度、いわゆるJ-SOXへの対応でも同じことが言えるのではないかと 생각합니다。私は今年の3月まで監査部に在籍し、ERMのほかにも内部統制プロジェクトチームの事務局を兼務していましたが、その時の経験で申し上げますと、たとえば、公認会計士の先生に、単に「これでいいですか」と聞くのではなく、「当社はこのような考えの下で、このようにリスクの洗い出しを行っています。リスクに対応するコントロールについては、このような基準で適・不適を判断しています。だから、この結果になりました。このような考え方、基準でいいですね」と申し上げた上で、ご意見を聞くようにしていました。当事者意識を持ち、実施基準や公認会計士協会の実務指針などを十分理解した上で、公認会計士の先生方と建設的な議論をしたおかげで、適性かつ効率的に内部統制報告制度へ対応できたのではないかと思います。

戸村: 私は今おっしゃったことを「よねアプローチ」と呼んでいます(笑)。J-SOX対策において、多くの企業が「どうすればいいですか？」という文末にオープンクエスチョンで自社が事前に考えない「か」の1文字で聞いてしまっています。そうではなく、文末に「～だからいいです”よね”」と「よ」と「ね」のひらがな2文字をつけられるかどうかで勝負だと思っています。それでは、最後に、ERMにこれから取り組む企業に対して何かアドバイスをお願いします。

吉野: ERMの目的は、企業を取り巻く広範なリスクを統合的に管理することを通して、企業価値を向上することです。企業価値を向上させるとはどういうことかといえば、株主、お客様、取引先、従業員、地域社会などステークホルダーの期待に応えることだと思います。その満足度の総和を高めることが、企業価値の向上につながるのだと考えています。そのためにはリスクの適切な管理が不可欠。そこにERMに取り組む意義があるのだと思います。

冒頭でも申し上げたように、ERMは本来業務をサポートする手段という側面を持っています。ですから、何か特別なものをゼロから作るのではなく、今やっていることを活用して、不足するところを補っていけばいいのです。難しく考えず、できるところから手をつけていき、「小さく生んで大きく育てる」。そういうアプローチで段階的かつ確実に、まずは1回目の初年度のPDCAサイクルをとにかく1度回していくことがERMの第1歩だと思います。

戸村: 御社のステークホルダーを大切にしたい企業姿勢がひしひしと伝わってくるとともに、ERMへの熱い思いが感じられました。本日はありがとうございました。

[対談後記by戸村]

今回の対談を通じて、東京ガスさんの真摯に「当たり前のことを当たり前にきっちり取り組む」という姿勢が伺えました。私は、収益戦略のPDCAとリスク管理のPDCAを両輪で回して、経営判断・意思決定を行う「SRB(ストラテジー・リスク・バランス)」の重要性を主張するとともに、SRBスコアカードというものを提唱しています。東京ガスさんでのERMはSRBの概念につながるものがあるのではないかと感じて大変感銘を受けました。

J-SOXや内部統制はERMの一部でしかありません。アフターJ-SOX時代には、「財務の視点」「顧客の視点」「内部プロセス(業務)の視点」「人材と変革の視点」など幅広い視点が求められるのではないのでしょうか。次回は日立製作所さんにお話を伺いに行きます。



戸村 智恵氏
日本マネジメント総合研究所 理事長
岡山大学大学院非常勤講師
J-SOX 対応促進協議会顧問
アシスト顧問
元 国連内部監査業務ミッション・エキスパート
公認不正検査士、MBA
『リスク過敏の内部統制はこう変える!』著者

[内部統制]戸村智恵の対談〜内部統制の現状、ERMへの道のり〜

内部統制最前線(2) : 日立製作所の内部統制、After J-SOXへの取り組み(前編)

いよいよ日本版SOX法が適用される2009年3月期決算が間近に迫ってきた。本連載では、上場各社の内部統制に対する取り組み状況や課題の現状、さらには日本版SOX法の2年度目以降も見据えて、各企業の内部統制の取り組み状況を取材する。第2回は、日立製作所でJ-SOXなどに取り組まれている谷岡氏と日本マネジメント総合研究所 理事長の戸村氏に、内部統制やAfter J-SOXについて話してもらった。

▶ 内部統制最前線(1) : 東京ガスのERMへの取り組み
(08/10/09)

米国版SOX法対策と日本版SOX法対策をほぼ同時に進行

戸村: ステークホルダー(社内外の利害関係者)への説明責任は、日本版SOX法や内部統制対策において非常に重要な役割を担いますよね。自社だけが内部統制はできていると声高に主張するだけでは不足で、社内外に自社の健全性を示す、いわゆる、「見せる化」が重要になります。御社では内部統制における情報共有はどのような状況でしょうか？

谷岡: まず私の立場ですが、私自身は、After J-SOX研究会の運営委員や産業系団体のIT内部統制専門委員会などの役割を担いつつ、本社の内部統制監査部門やIT戦略部門とコミュニケーションを取ることのでられる情報を活用しながら、メディア対応・啓蒙活動を行ったり、グループ内では製品ソリューション事業部隊と連携して内部統制の健全な普及に役立つビジネス企画を担ったりしています。自社内にありながらも、客観的・独立的な観点を持って日立グループ全体の動きや市場動向などを見たりしながら日本版SOX・内部統制に関わっています。

情報共有については、社内はもちろん運営方針として情報共有を図るとともに事業部長会議などの進捗状況の共有、あるいはインテナルコントロール委員会の状況もイントラネットで公開されています。社外への情報開示という意味では、最近、数は減りましたが日立グループの内部統制整備の取り組みということで多々の紹介場面がありましたし、CSR報告書などにも体制の開示を行っています。



日立製作所
情報・通信グループ
経営戦略室 新事業インキュベーション本部
企業改革分野 担当部長
谷岡 克昭 氏

戸村: 日立製作所ではNYSE(ニューヨーク証券取引所)上場の関係で、先駆けて本家の米国版SOX法(US-SOX法)対応をしていらっしゃいました。その点を少しお聞かせ下さい。

谷岡: 私どもの米国版SOX法対応のスタートは2004年の1月頃になります。ですから、2年の猶予期間を終えた2006年が我々の本番初年度でした。2006年の評価結果を2007年の7月頃に、2007年の評価結果を2008年7月頃に提出したわけですから、これまでに計2回の内部統制の報告をしたこととなります。現在は、米国版SOX法対策の3年目に入っています。

戸村: 米国版SOX法対策の経験を、日本版SOX法対策においてどのように活かしていらっしゃるのでしょうか？

谷岡: 米国版SOX法に着手した2004年には、日立グループには上場子会社が20近くありました。いずれは日本版SOX法に取り組む必要性に迫られるだろうと当初より考えました。米国版SOX法の場合は、日立製作所がグループ連結上、まとめて内部統制の有効性評価・報告をするわけですが、その傘下にあるグループの子会社・上場会社と日立製作所内の各グループで、米国版SOX法対応のオペレーションをやっておけば、その後の日本版SOX法対応においても各上場子会社がスムーズに対応ができるというわけです。その点では、米国版SOX法対策と日本版SOX法対策はほぼ同時進行で進んだと言って良いでしょう。米国版と日本版では、枠組みに若干の差異はありますが、基本的な考え方、および現場での取組みは変わりません。

戸村: 同じく、NYSE上場のトヨタも、米国版SOX法における404条対応のまま日本版SOX法対応を進められるようです。しかし、トップダウン・アプローチで対象範囲(スコープ)を数字の独り歩きで誤解されがちではあるものの、いわゆる連結売上高の2/3基準なるものをベースに絞るという日本版SOX法対応であれば、ボトムアップ・アプローチでかなり網羅的にスコープを広げていた米国SOX法対応とは、まったく逆のアプローチを迫られたはずで。その点では、御社はどう考えてどのような工夫をされたのでしょうか？

谷岡: 米国版SOX法対応という点では、私どもはスコープを90%まで広げました。日本版SOX法対応では、連結売上高の2/3というのは、よく定番で言われていますが、そこは参考例として示された一定のポリシーにしか過ぎないと考えています。また、日本版SOX法が議論されていた当初、実施基準についても曖昧な憶測が飛び交っていたため、スコープとしては90%までカバーしておけば大丈夫だと考えました。日本版SOX法対応ということで、やみくもにスコープを絞るとか米国SOX法より手を抜くとかといった対応はほとんどやっていません。両国の制度上の若干の違いはあっても、基本は投資家保護や企業の健全性の向上を大切に、日立グループをステークホルダーからの信頼性向上に努めてきました。のちに米国版のほうもリスクアプローチ的なやり方に制度がかわっていきいますので、評価範囲の重点化という考え方も採用しています。

かわざでもいいから前向きにSOX対策を経験する

[内部統制]戸村智憲の対談～内部統制の現状、ERMへの道のり～

内部統制最前線(2) : 日立製作所の内部統制、After J-SOXへの取り組み(前編)

(08/10/09)

かわざでもいいから前向きにSOX対策を経験する



戸村 智憲氏
日本マネジメント総合研究所 理事長
岡山大学大学院非常勤講師
J-SOX 対応促進協議会顧問
アシスト顧問
元 国連内部監査業務ミッション・エキスパート
公認不正検査士、MBA
『リスク過敏の内部統制はこう変える!』著者

戸村:最初はさまざまな面でお困りだったこと、戸惑ったところがおありだったと思いますが、御社の場合はいかがでしょうか？

谷岡:立ち上げ当初から関与した監査室の方の話によれば、とにかく大変だったと聞きます。当時は今と違って内部統制に関する日本語解説テキストのようなわかりやすい市販本もなく、また監査法人に聞いてもなかなか教えてくれませんでした。現場に理解をうながす、説明すること自体にも相当苦勞したそうです。こういう新しい制度は、まずは力わざでも戸惑いながらも何でもいいので、まずは前向きに「SOX対策を経験しよう」という姿勢で臨んだことがよかったのでしょう。変な話、我々のようなITベンダーは、あんなことやこんなことをITで…と言うし期待するわけですが、そんなことは最初からは考えないですね。

まずは自社で実際の業務を体感して納得した状態でIT化を検討することにより、内部統制における効率的・効果的な対応ができると思っています。とは言っても、分散している会社の進捗管理や統制状況をスムーズに管理するため、最低限のIT整備は必要でしょう。また、IT面で監査法人が必ず指摘してくるのが、特権ユーザー管理・変更管理・アクセス管理といったID全般の管理でしょう。もちろんそれを担保するログ管理も求められます。このあたりは、我々もそうですが企業サイドは結構戸惑います。日頃、社内のユーザー部門とか、社外の利用顧客に配慮したITということを念頭においてシステム構築などに取組んでいます。監査法人が指摘する領域は、従来おろそかになりがちなところですよ。

戸村:財務面での監査対応・説明責任を果たすベースとなる証拠確保のためにも特に避けて通れないのが「ログ管理」の徹底ですよ。しかし、多くの企業でログの取得はやっていても定常的モニタリングとは正活動ができていなくて、問題の「早期発見・早期是正」というPDCAサイクルのC(チェック)とA(アクション)の部分ができているケースが多いですが、御社での内部統制状況の改善について、どのようなお考えでしょうか？

谷岡:まず、「ログ管理」について一言。何が必要なログなのかを吟味せずに、とにかく“ログだ、ログだ”という議論も聞きます。取引承認履歴のように規則準拠を立証するログは確かに必要ですが、いろいろな層のログをむやみやたらに取ればいいというものでもありません。説明責任を果たすのに不必要なログ、使えないログは少なくとも監査上ではあまり意味がないのです。また、取っているログが見える仕組みをもつこと、それを見てチェック・統制に活用すること、やはりこのあたりは重要ですが、なかなかそこまでできていないのが実情でしょうか。

次に不備の改善ということですが、単純に不備をあぶり出せと言っても、現場はあまり出したがらない傾向があります。そこで内部統制における「膿を出す」という風土をつくっていった、不備を早期に摘出していくという文化が必要だと思っています。コンピュータシステムの早期バグ摘出の考え方や類似しています。逆に、まったく不備が出ていなかったならば、「本当にちゃんとテストで見ているのか？」と、監査室が指導する場面もあります。

戸村:そうですね。不備が出てくるのは悪いことではなく、それを隠すほうが逆に悪いわけで、御社のように、不備に真正面から取り組み、より良い内部統制レベルの向上に取り組む前向きな姿勢が必要不可欠ですよ。不備や重要な欠陥について言えば、「監査法人との協議」について、企業さんは、監査法人さんのことを一方的に聞くのが協議と思っている方がいらっしゃると思います。自社が信念をもって対応し、落としどころを付けていくというような対応が大事なかなと思います。

谷岡:そのために内部統制について自社なりの正しい論理をもって、企業サイドの考え方を主張しないと駄目ですよ。内部統制について自分たちがしっかり考えた上で、きちんとそれを主張する必要があります。初年度に対応が不可能なものは、時には「今年はできない」と明言することも必要でしょう。もちろん、来年度以降の対応でも問題ないという考え方・ロジックを示すことが前提です。そうすると、前向きな姿勢や内部統制に対する熱意というのが監査人に伝わるようです。

戸村さんがおっしゃっているように、日本版SOX法対策の成否は最終的には「監査人の心証」が決め手になります。監査対応に消極的であるとか内部統制対策の逃げの姿勢は、監査人から見るとすぐわかるわけです。そういった点があれば、監査法人として信頼性の低い企業として扱われ、細かな点まで指摘・確認要求が出てしまい、監査対応工数も増えて大変です。監査人へのコストの削減の観点や法律的な監査を進める上で、企業の内部統制に対する前向きな取り組みの実践は、とにかく負荷が高くて無駄なように思われがちですが、実は長い目で見ると監査対応コストを軽減していくことになるのではないかと私は思っています。監査法人からしても企業の自律的な内部統制活動に依拠するとすると、長年の経験と知識のもとづく独自の目線による監査と併用が必要でしょう。

戸村:そうですね。信頼を得る「見せる化」が重要になりますね。御社は多数の海外拠点をお持ちですが、在外拠点の内部統制への対応はどのような状況でしょうか？

谷岡:確かに初年度海外拠点の対応には非常に苦勞したと聞いています。もともと、日本からの統制が効きにくい領域だったり、海外の拠点の場合は海外現地の監査法人であったり、コミュニケーションギャップがあったりして対応に苦慮するところですよ。海外拠点の場合は、急に新しくできた、あ

るいは、急に人を集めるといった対応を行うため、人材ローテーションによる問題も大きなポイントになり得ます。マインド的にも日本人と違うところがあるのも対応を複雑化させるポイントですね。日立グループの場合では、引き続き海外拠点の監査には重点を置いていますし、新規事業会社設立の場合にもかなり注意を払っています。ノーマークのところがあると足元をすくわれかねませんからね。

▶後編: 内部統制整備を契機としたIT経営改革(10月10日公開予定)

[内部統制]戸村智恵の対談～内部統制の現状、ERMへの道のり～

内部統制最前線(2) : 日立製作所の内部統制、After J-SOXへの取り組み(後編)

いよいよ日本版SOX法が適用される2009年3月期決算が間近に迫ってきた。本連載では、上場各社の内部統制に対する取り組み状況や課題の現状、さらには日本版SOX法の2年度目以降も見据えて、各企業の内部統制の取り組み状況を取材する。第2回は、日立製作所でJ-SOXなどに取り組まれている谷岡氏と日本マネジメント総合研究所 理事長の戸村氏に、内部統制やAfter J-SOXについて話してもらった。(08/10/10)

➤前編を読む

内部統制整備を契機としたIT経営改革



日立製作所
情報・通信グループ
経営戦略室 新事業インキュベーション本部
企業改革分野 担当部長
谷岡 克昭 氏(写真右)

戸村: 日本版SOX法対策を契機に、何か「ものづくり」のベースとなる「人づくり」が重要なポイントとして改めてクローズアップされてきたと思われますがいかがでしょうか？

谷岡: 私はやはり内部統制の本質は「人」の問題だと考えています。コンピュータの機能には当初はバグがあるし、バグは直せば収斂していきます。しかし、本質的には人が操るものですから意図的に不正も起こり得るし、うっかりミスをすることもあります。そういう特性を踏まえた上で、事故ができるだけ起きないようにする仕掛けを取るのが内部統制です。そして、その根本には人材マネジメントがあります。やはり内部統制の浸透・継続的定着が大事だと思います。新入社員や中途入社の方にも、社員研修制度としてきっちと内部統制のマインドの浸透を継続していかないとはいけません。

戸村: ものづくりとか収益戦略とかもそうですが、内部統制においても人づくりも大事ですね。内部統制というのは、最終的に社是の貫徹・浸透によるミッション経営に尽きると思っていますがいかがでしょうか？

谷岡: 日立には100年の歴史があり、伝統というものがあると思います。米国SOX法対策の時点で日立としてどういう方針で取り組むか、初期導入段階で議論されています。基本的には組み込まれていると実感している内部統制をこの契機に「再構築」する発想と同時に、これをきっかけに企業価値向上を図ろうという方針が社長方針として明確に打ち出されました。その1つの事例として、米国SOX法対応のIT統制を強化する一方、日立のITガバナンスモデルを作り、グループとしてのITの体制やガバナンスに対しての体制のあり方についても議論し、現在そして今後進めていくITの集約・統合といったものに続いてきているわけです。いわゆる、内部統制整備を契機としたIT経営改革です。



日本版SOXを通じた企業価値向上とERMへの道

[内部統制]戸村智憲の対談〜内部統制の現状、ERMへの道のり〜

内部統制最前線(2): 日立製作所の内部統制、After J-SOXへの取り組み(後編)

(08/10/10)

日本版SOXを通じた企業価値向上とERMへの道

戸村: 多くの企業で法対応を取りあえずやっておこうという姿勢があります。その場合結局法対応のコストがかかるだけで、企業価値向上に結び付いていないケースも多々あるように思います。御社が米国版SOX法と日本版SOX法への取り組みを通じて、企業価値向上につなげていくポイントはどこにあったのでしょうか？

谷岡: 一言でいうと弊社の場合はグループ経営(連結経営)の強化ということになるでしょうか。ITガバナンスと言いますか、IT領域での個別最適から全体最適をめざす志向はわかりやすいグループ経営のひとつです。日立グループの事業プラットフォームは、たとえば家電を作るためのアプリケーションと、ブルドーザーといった専用車両を作るための仕組みは当然それぞれ異なります。個別のアプリケーションなどは各事業母体が自分たちなりに独自の取り組みを進めています。しかし、共通性のある企業プラットフォームとか経営資源の領域は、担当がそれぞれ別々にいるのは無駄になります。そこで集約して一元管理していこうというわけです。人員に余裕が出れば別のITのオペレーションで活用したり、余分なサーバは集約して運用コストを低減したりしています。IT統制の観点からも、共通基盤化した方が有利です。IT運営コストの効率化という点でひとつの企業価値向上に通じる事例でしょう。

戸村: よくIT共通化やシェアード・サービスといった話になると、画一化へ向かって個性がつぶれてしまうようなという誤解を受けるケースもあります。しかし、実はそうではなくて、個性を生かすための共通化だということなのですね。最後に、御社での日本版SOX法後、いわゆるAfter J-SOXへの取り組みについてお聞かせください。

谷岡: 内部統制というのは完結というものはなく、継続性が重要なものだと思います。残存不備への対策を継続的にやっていくことはもちろん、暫定対策としたもののうち、システム化を進めることで効果的・効率的な対応が可能なものについては次年度以降へ持ち越す場合もありますが継続的取組みが重要でしょう。また、今までは日立グループにおいて本社の部隊が主導的に行ってきた内部統制対応も、内部統制の教育・研修を通じて、階層的になっている組織の中にリーダー的な存在を作り、育成して任せていくことも必要だと思っています。日本版SOX法対応が安定的に運用できたところで改めてコスト分析をし、コストを増大させているものに関しては、IT活用による改善検討も一考です。やみくもにIT導入ではなく、自分たちの組織のオペレーションに合わせて、最もなじむ効率的・効果的なIT整備・改善を進めていくことが重要だと思っています。このようなSOX対応の効率化・維持・定着もAfter J-SOXと言えますし、さらに「連結経営」の進化、あるいは内部統制の拡張として「ERM(Enterprise Risk Management)」へ取組むこともAfter J-SOXだと思っています。

戸村: 「どこまでやらなければなりませんか」という質問をよく頂くことがあったりするのですが、そのときに、私が逆に質問しているのは、「どこまでやりたいですか」ということです。その上で敢えてお聞きしたいのですが、御社ではどこまで取り組もうとなさっていますか？

谷岡: どこまで取り組むべきかについての明確な意識は、J-SOX対応・内部統制対策が定着していく中で成熟していくものだと思います。「どこまで」という言葉はどちらかというと「法対応を意識した言葉」のため、どこまでと明言するのは難しいですが、日立グループとしての方向性は、「連結経営」と「ERM」と言ってもいいかと個人的には思っています。連結経営は、単体ではなくて企業集団の中で、個別最適から全体最適を考え、日立グループ全体における最適を目指すアプローチのことで、単なる連結決算のことではありません。ERMは、個別リスクマネジメントに横串で統合的に全社的なリスクマネジメントを進めていく方向です。

戸村: よく、ERMといっても、「ある個別リスクマネジメントを全社的に取り組んでいる」という解釈のケースと、「より重要なリスクを重点的に時々の優先順位に応じてリスク管理における経営の意思決定として取り組む」という解釈のケースがありますが、御社では、後者のタイプですね。

谷岡: 少なくとも連結経営の要素はいろいろな形で進行していますし、ERMは今後検討されていくことになるでしょう。ただし、「ある個別リスクマネジメントを全社的に取り組んでいる」ことが否定されるものではなく、リスクを横にらみにしたバランスをとることが今後浮上すると解釈しています。個別のリスクを単体ではなく、日立グループ全体のリスクマネジメントとして見るということです。IT投資の経営指標があるのと同じように、ERM経営についても、そのリスクに関する指標や全体的なバランスとしての費用対効果を把握するといったように進化してきて、経営の中でリスクマネジメントの見える化に進化していくのだらうと考えています。見えづらいリスク管理の状況に対して、初めはアバウトでもよいので数値目標なりを持つことで見える方が随分変わってくるはずですよ。

戸村: 今、多くの企業の形態としては、それぞれ各部署で個別のリスク管理の縦系が通っているような感じです。各部門の個別リスクマネジメントという縦系に、谷岡様がおっしゃったような横系を走らせて、布を織りなすような感じがですね。

谷岡: さらにいうと、横系を走らせることにより、人の活用がもう少し効率化できるのではないかと思いますし、ITの活用もいっそう効率化できるのではないかと思います。あと、全体のリスクを管理しているリスクマネジメント推進部が、今やっているリスクマネジメントの体制とは別に存在するのでなく、今ある体制とうまく無駄なく有機的につながるようにする仕組み作りが必要だと思います。今までのことをすべて否定して進めることは考えられません。今までの有効な部分活かした全社的なマネジメント体制の構築が当面の課題点だと思います。



戸村 智憲氏
日本マネジメント総合研究所 理事長
岡山大学大学院非常勤講師
J-SOX 対応促進協議会顧問
アシスト顧問
元 国連内部監査業務ミッション・エキスパート
ト
公認不正検査士、MBA
『リスク過敏の内部統制はこう変える!』著者

戸村: ポイントになるのは「連携」と「統合」というキーワードかなと思います。データにしても人にしても、あるいは人と人の意識の連携にしても、統制環境の観点やERMの観点から重要だと思いました。本日はいろいろと有意義なお話しをお伺いできてありがとうございました。

【対談後記by戸村】

ERMにおいては、収益戦略とリスク管理のPDCAサイクルについてバランスをもって回し、収益戦略とリスク管理の一元化が重要となってきました。重要戦略目標とそれを下支える各種業務活動があって、その裏側にあるリスクやさらにその対策を経営層がリスク管理の意思決定やKRI（重要リスク指標）のようなもので定常的に把握することが重要です。このような点について、日立グループさんではERMへの道を意識しつつ、足下の日本版SOX法対策を着実に実施し、かつ「人」の面を大切にしながら進めていらっしゃる企業姿勢に大いに共感いたしました。次回は日本マクドナルドさんにお伺いします。

[内部統制]戸村智恵の対談～内部統制の現状、そして、ERM への道～

内部統制最前線(3): 日本マクドナルドの内部統制への取り組み(前編)

日本版SOX法が施行され、各企業は対応を進めている。しかし業務負荷が増えるだけでメリットが少ないと感じる企業も多く、現場からの協力も得にくい状況があるようだ。今回伺った日本マクドナルドでは、日本版SOX法に対応するためJ-SOXプロジェクトを発足、社内の業務プロセスの把握に邁進しているという。現場の理解を得つつ、前向きにSOX対策に取り組んでいくための心構えとはどうあるべきか、日本マクドナルドでJ-SOXプロジェクトを率いている方々と、日本マネジメント総合研究所の戸村氏に語り合ってもらった。

≫ 内部統制最前線(1): 東京ガスのERMへの取り組み

≫ 内部統制最前線(2): 日立製作所の内部統制、After J-SOXへの取り組み

(08/11/06)

J-SOXプロジェクトへの参画が人材育成や業務改善の契機になる



日本マクドナルド
財務本部 経理グループ
上席部長
米国公認会計士
今村朗氏

戸村: 現在内部統制への対応プロジェクトを進めていらっしゃるわけですが、どのようなスキルを持った方をメンバーとして集めて取り組んでいらっしゃるのでしょうか？

今村: フルタイムで参加している社員が5人、それから私ともう1人が20%程度の関与だと思います。J-SOXプロジェクトとしては合計で7人ですね。それと米国SOXに詳しい外国人社員をアドバイザーにしています。2007年の9月頃から少しずつ集まり始め、最終的に今のメンバーが揃ったのは2008年の5月頃でした。メンバーの選定に当たっては、もちろん内部統制をうまく進めていくという大前提はありましたが、新たな経験を積んで成長していく人材育成ローテーションの一環であることを強く意識しました。専門的なことについては監査法人さんなどもアドバイザーとして付いてくださるので、やらなければならないことはおのずと決まってきます。そういう意味では専門性以上に、このJ-SOXプロジェクトで企業全体を俯瞰してもらうことも社員1人1人の大きな糧になると考えています。そのため、内部監査室から移って来たメンバーもいれば、将来は経理部で財務会計に携わってほしいと思うような有望な若手も集めています。



日本マクドナルド
内部監査室 内部監査室長
公認会計士、公認内部監査人、
公認情報システム監査人
生川治氏

戸村: J-SOXプロジェクトへの参画を人材育成の契機としてとらえていらっしゃるというのは面白いですね。非常に前向きな姿勢を感じます。多くの企業さんに内部統制のお話をうかがいましたが、指名されてしかたなくやっているという人が多いのが現状です。その中で、次のステップに向けたキャリアアップ、スキルアップとつなげて考えていらっしゃるのはいずばらしいですね。人材育成が企業理念として根付いているのでしょうか。

今村: 社風としても、そういうところはあると思います。財務本部としてもどんどんローテーションを進めていこうという姿勢を取っています。会社全体では、ビジネスモデルの変革が一つの大きなチャレンジになっています。たとえば、現在フランチャイズ化を進めていることもその一つです。そうした中で将来を見据え、会社全体を見渡して仕事のやり方をよりよくしていかなければなりません。そして、そのチャンスが今、私たちにはあります。このJ-SOXプロジェクトを通じて全社を横断的に見てゆけるチャンスを活かしたい、このチャンスを生かすことで人を成長させてゆきたいと思っています。

戸村: フランチャイズ化が進むと、内部統制の統一的な運用は難しくなっていきますよね。そこで悩んでいらっしゃる部分もあると思いますが、それを解決するために業務改善を進めていくということでしょうか。



日本マクドナルド
財務本部 本部長付
J-SOXプロジェクト IT統制担当
部長
友常清氏

今村: フランチャイズ化は、われわれの将来のビジネスの発展のために重要な戦略の一部になります。そのため、効率的な業務運営や効果的な業務の仕組みを目指し業務改善を行っていく必要があります。しかし、J-SOXプロジェクトは、そういうところを一気にすべて変えていこうと考えている訳ではありません。業務改善というのは、日々の自分の仕事を少しずつ変えていく、その積み重ねだと思っています。会社全体がこれまでとは違う方向に舵を切ろうとしている中で、1人1人の意識もやはり変わっていかねばならないと思います。J-SOXプロジェクトでも、それを後押ししていきたいと考えたのです。J-SOXに対応したことによって、やらなきゃいけないことが増えたとか、チェックがひとつ増えて面倒になったと言われるよりも、このプロジェクトが進んだおかげで業務が改善できた、無駄な業務をやらなくてよかった、と、少しでも感じてもらえるようにしたいですね。

戸村: J-SOX対応を契機にして、人材育成や業務改善の芽を育てていこうとしていらっしゃるんですね。

今村: 一つ言えることは、厳しい経済情勢の中、一つのプロジェクト、それも直接的に利益を生まないプロジェクトにこれだけのメンバーを揃えることはなかなかないだろうということです。法律でやらなければならないとは

いえ、それなりの人件費もかかるわけですから、プラスαも追求していく必要があります。社外のコンサルタントではなく社員がやるからこそ得られるものは何かを考えると、やはり実務に入り込んで実務を理解して他の社員の業務改善をサポートしたり、メンバー自身の成長を志向するのが重要ではないかと思うのです。

現場目線で取り組むJ-SOXプロジェクト

[内部統制]戸村智恵の対談〜内部統制の現状、そして、ERM への道〜

内部統制最前線(3):日本マクドナルドの内部統制への取り組み(前編)

(08/11/06)

現場目線で取り組むJ-SOXプロジェクト

戸村: J-SOX対応の目的として企業価値を高めるという曖昧な説明がなされることも多いようですが、大上段に構えるよりも現場目線でひとつひとつ業務をやりやすくしていこうという意味を持って取り組んでいらっしゃるということですね。

今村: J-SOX対応が企業価値を高めるということは色々な本に書かれていますし、理想としてはすごくいいことだとは思いますが、私自身はそれほどその効果に大きく期待しているわけではありません。私たちのビジネスは、お客様にお店に来ていただいて商品を買っていただき、喜んでいただくことが目的です。全員がそのために仕事をしているのですから、どんな小さなことでもいいから、その仕事をサポートしたい、その仕事の一端を担いたい。それが私たちのJ-SOXプロジェクトのスタート地点にあります。大それたことではなく、J-SOXへの対応が店舗の仕事に悪い影響がない、さらに出来るならば何かこれまで以上にサポートができればいいなと考えています。メンバーには、そのために聖域を設けずにクリエイティブにやっていきましょうと言っています。「みんなにうらやましがられるJ-SOX」という標語も作りました(笑)。

戸村: J-SOXを前向きにとらえ、かつ、現場を巻き込む上でもいい標語ですね(笑)。

今村: あの人たち、何か面白そうなことをしている、なんだか楽しそうだ、そう思われるようなことを繰り返していくことで、J-SOXプロジェクトもビジネスの役に立つものになっていけるのではないかと。そういう気持ちが込められています。1人でも多くの社員がお客様のために働けるためには、余計なことはできるだけしないほうがいい。もちろん、このようなプロジェクトは、スタッフにはあまり、喜んで受け入れられるものではありません。でも、強制させて反発しかないのでは意味がありません。J-SOXプロジェクトが終わって監査も無事終えたが、現場での仕事は増えなかったとか、それを機に業務が効率化されたとか、そういう前向きな結果が少しでも出れば、それで大成功だと思っています。

戸村: そういう取り組みに対して経営層、現場からはどのような反応があるのでしょうか。

今村: 会社全体で理解が深く、ものすごく前向きです、と言いたいところですが、すべての人に本質まで理解してもらうには時間がかかりますね。でも、私は逆にそれでいいと思います。「大事なこと」とわかっていなければいけないとは思いますが、マクドナルドのビジネスは、第一に社員、クルー等1人1人が、お客様のことを考えて、少しでも美味しく安全な商品やサービスをお届けすることに集中して仕事をするべきなのであって、内部統制とかJ-SOXとかいうものは、いかにそれらに意識を向かわせずに、でも結果としてきちんと出来ている、そういう姿が理想なのだと思います。

ですから、私たちのようにJ-SOXへの対応を考えるチームがあるのです。必要なことを整理して、さらにできることは何かを考えます。すべての社員やクルーが、特に意識することなく、お客様においしくて安全なものをお届けするために日々リスクマネジメントを行っているわけですから、そうやって実際に行われていることを、優先順位を考えながら、J-SOXへの対応やERM(エンタープライズ・リスク・マネジメント)に組み上げていく、そういうことが私たちの大事な役目なのだと思います。

とはいえ、社員に内部統制やリスクマネジメントが身近で必要なものだということを理解してもらうための努力は積極的に行っています。広報との協力のもと、ダミーの号外新聞を作ったこともあります。店舗で売り上げ計算を間違えてしまったため、それに伴って財務諸表も訂正され、決算修正の報道が号外で出たという設定の新聞です。当社の業務プロセスでは、そういうことは絶対に起こらないのですが、新聞形式で敢えて極端な「号外」を出した理由は、日々社員が一生懸命やっている仕事に、実はリスクが潜んでいるのだということを、押し付けずに気づいてもらうためです。押しつけない内部統制というのが、私たちのスターティングポイントですが、これはその一つの形だと思います。



戸村 智恵氏
日本マネジメント総合研究所 理事長
岡山大学大学院非常勤講師
J-SOX 対応促進協議会顧問
アシスト顧問
元 国連内部監査業務ミッション・エキスパート
公認不正検査士、MBA
『リスク過敏の内部統制はこう変える!』著者



[内部統制]戸村智恵の対談～内部統制の現状、そして、ERM への道～

内部統制最前線(3): 日本マクドナルドの内部統制への取り組み(後編)

日本版SOX法が施行され、各企業は対応を進めている。しかし業務負荷が増えるだけでメリットが少ないと感じる企業も多く、現場からの協力も得にくい状況があるようだ。今回伺った日本マクドナルドでは、日本版SOX法に対応するためJ-SOXプロジェクトを発足、社内の業務プロセスの把握に邁進しているという。現場の理解を得つつ、前向きにSOX対策に取り組んでいくための心構えとはどうあるべきか、日本マクドナルドでJ-SOXプロジェクトを率いている方々と、日本マネジメント総合研究所の戸村氏に語り合ってもらった。

➤ 内部統制最前線(1): 東京ガスのERMへの取り組み

➤ 内部統制最前線(2): 日立製作所の内部統制、After J-SOXへの取り組み

(08/11/07)

➤ 前編を読む

“As-Is”ではなく“To-Be”に近づける取り組みをする



日本マクドナルド
財務本部 経理グループ
上席部長
米国公認会計士
今村朗氏

戸村: よく社内報でJ-SOXの重要性を無味乾燥な説明で説いている企業さんもいらっしゃいますが、ここでも現場目線で身近な例からJ-SOXの重要性を説くところが非常に面白い取り組みですね。みんながハッとする気付きを与え、意識を高める良い取り組みですね。今無味乾燥になりがちなJ-SOX対応としての文書化を中心に取り組んでいらっしゃる企業さんが多いとお話しましたが、その点ではどのような取り組みをされていますか？

今村: 文書化の流れで見ても、私たちとしては業務フローをきちんと理解するというのが大事だと思っています。メンバーの若手社員は、将来財務本部で活躍していく人材だと思います。そういう人材が、会社の業務フローをひと通り理解するというのは、実はそれだけでとても大きな財産になります。

内部統制の3点セットと言われる「業務フローチャート」、「業務記述書」、「リスクコントロールマトリックス」の中でもフローチャートを重視しています。まず最初に、簡単なものでいいから業務フローチャートを自分で作ってみます。現場でヒアリングを行う前に、どういう業務フローなのか、どこに課題が起こりうるのかを想像してみるように言っています。業務改善を考えるからには、「As-Is」ではなく「To-Be」に近づけていきたいですね。「As-Is」ばかりを一生懸命ヒアリングして文書化するのではなく、「こういう風にあるべき」という「To-Be」を考えて、少しでも良い業務の在り方へ向けた文書化をしようと言っています。

ただ、メンバーの若さにも起因しているのかもしれませんが(笑)、「業務改善」という言葉が重いと言われるですね。そこで私はよくこんな例を出して説明しています。たとえば、自宅のテレビが壊れていたら、修理に出しますよね。それと同時にその隣に置いてある花瓶が倒れていたら、花瓶を起こしたり水を拭いたりしますよね。テレビの修理だけをする人はいないと思います。こういう当たり前のことも「業務改善」なんですよ。

この例と同じように、会社で仕事をしているときにも、色々なものが見えれば、少しずつ良くしていけばいいし、その方が長続きますよね。そういうレベルのことをみんなに素直にヒアリングして、話し合いながら、変えられるところから先にひとつずつ変えていけばいいと思います。何かを変えるということは、人をそのように促さなければならない訳ですから、メンバーにもそれぞれ苦労はあると思います。それでも、最終的に仕事を増やさず楽にしていけるというミッションをもった我々のJ-SOXプロジェクトには、改善的なポイントは外せません。



日本マクドナルド
内部監査室 内部監査室長
公認会計士、公認内部監査人、
公認情報システム監査人
生川治氏

戸村: 先ほどの号外新聞といい、肩肘張って構えるようなことではなく、自然体で、当たり前のことを当たり前にやっていくという姿勢がいいですね。できることはできる、今すぐに完成形にできないことは少しずつでもやっていくというフェーズ感をもった内部統制を、基本を大切にしながら進めていらっしゃるように感じられます。地に足をつけた現場目線で取り組んでいるということでしょうか。

今村: 現場目線というのは大事だと思います。私がメンバーによく言っているのは、SME (Subject Matter Expert) の気持ちになって考えてほしいということです。SMEというのは、マクドナルドの社内の言葉で、その業務を一番よく知っている人のことです。たとえばヒアリングをして文書化すると改善機会が生まれます。その改善機会をメンバー全員で討議するチーム内レビューでは、J-SOXのプロジェクトを行う側の人間としてではなく、SMEの立場、つまり現場の目線で議論してほしいと言っています。

戸村: 業務改善を目指して、「To-Be」で文書を作って、それに合わせて現場を変えてしまうという企業さんも出てきたり、一方で「As-Is」で現状を与件のものとしていながらあるべき姿へ向けた業務改善もしなければと悶々としている企業さんもいらっしゃいます。そういう方々に対してアドバイスなどあればお願いしたいのです

が。

今村: 一つあるとすれば、あまり大げさに考えないことだと思います。文書化を進めながらBPR (Business Process Reengineering) をやろうとしたら大

変ですが、そうではなくて、文書化を進めながら将来のBPRのネタをちゃんととっておくということなんです。そうすれば、会社は常に進化していけます。

メンバーに繰り返し言っていることなのですが、大義名分を持って多くの人にヒアリングができるなんて、滅多にない大チャンスです。ひょっとしたら、もう二度とないかもしれません。業務を理解できて、問題点がわかるのです。このチャンスを文書化のための3点セットを作るためだけに使うのはもったいないと思います。業務の流れを知り、何気なく行っている業務を改めて考え直すことには必ず意味があり、それによって会社が変わり、人が成長していくのだと思っています。

生川: 今村が言っている通り、J-SOXプロジェクトには将来のネタっていっぱい落ちているんですよね。それを、いま若手と呼ばれている人間が集めてくる。自分の中で暖めておいて、然るべきポジションになったときにそのネタを活かして改善を行うということでもいいと思います。そういうことを意識してやってもらえると嬉しいですね。

これまで取り組んできたものを活かしつつ乗り切る

[内部統制]戸村智憲の対談～内部統制の現状、そして、ERM への道～

内部統制最前線(3):日本マクドナルドの内部統制への取り組み(後編)

(08/11/07)

これまで取り組んできたものを活かしつつ乗り切る

戸村: 今できることとすべきことに取り組みつつ、フェーズ感を持って将来を見据えたJ-SOXプロジェクトを進められているところはとても参考になります。ここまで「人」の観点からのお話も多かったと思いますが、J-SOXではIT統制を避けて通れない中で、ITの側面ではどのような取り組みをされているのでしょうか。

今村: IT全般統制(ITGC)の方は進んでいますが、IT業務処理統制(ITAC)はまだまだ十分とは言えません。今年はERPの入れ替えもあり、そのシステムのカットオーバーに合わせて文書化もしていかなければならない状況です。IT関連のコンサルタントさんの力も借りながら乗り切っていこうと思っています。

友常: ITACについては、ITとして特別外出して対応するのではなく、プロセスレベル統制の一部として、他のマニュアル統制と同様、IS部門をSMEとしてヒアリングや文書化を進めていくことになると思います。

戸村: ERPの入れ替えという大変な作業の中で、これまで取り組んできたものを活かしつつ乗り切って行かれるということですね。これまでも連載で各社さんのお話を伺っていますが、貴社は特に将来を見据えて人を大事に育てる視点でJ-SOXプロジェクトを進めていらっしゃるということを非常に強く感じました。どうもありがとうございました。



戸村 智憲氏
日本マネジメント総合研究所 理事長
岡山大学大学院非常勤講師
J-SOX 対応促進協議会顧問
アシスト顧問
元 国連内部監査業務ミッション・エキスパート
公認不正検査士、MBA
『リスク過敏の内部統制はこう変える!』著者

【対談後記by戸村】

私はよく、「J-SOXの成否はどこで決まりますか?」と聞かれた際に、現場レベルで意識面と行動面の変革がもたれるかどうかです、とお答えしています。いくら文書化3点セットを整えても、「仏作って魂入れず」では意味がありません。その点でも、社内で号外新聞という現場目線での取り組みは、他の企業さんでも参考になる「やわらか」でありながらも「ハッ」と気付きのある意識変革のアプローチとして特に印象に残りました。将来をみずえつつ現在の課題に取り組めるところから着実に、でも、あまり大げさでなくソフトなアプローチでJ-SOX対策を進めていらっしゃる日本マクドナルドさんからは、バランス良く健全な企業づくり・ヒトづくりを前向きに進めていらっしゃる企業像を感じ取れました。