ERMレビュー

Vol.2

~クラウド・IFRS・内部統制の最前線~

Enterprise Risk Management Review, Oct, 2009. Vol. 2

編著: 戸村智憲(日本ERM経営協会会長)

協力:日本ERM経営協会(Japan ERM Association: ジェルマ)

Table of Contents (敬称略)

【ERM レビュー第2巻発行についてのこ狭沙】 戸村智憲	p. 2
【特別寄稿:IFRS によるパラダイムシフト】 桜本利幸	p. 3
【アドバイザー特別寄稿:事業リスクと継続企業の前提】 古田清和	p. 9
【アドバイザー特別寄稿:ERM コンサルティングレポートⅡ】 篠原 滋	p.12
【特別対談①:クラウドの最前線(セールスフォース・ドットコム様)】 戸村智憲	p.16
【特別対談②:クラウドの最前線(富士ソフト様)】 戸村智憲	p.22
【特別対談③: クラウドの最前線(KDD I 様)】 戸村智憲	p.28
【外部委託について考える(概論)】 安原篤彦	p.33
【ISO9001:2008Ver の効率的な取得と J-SOX 及び ISO9004 との整合性を考える】 小島泰雄	p.36
【リスクとキャリア】 金山伴子 (五百簱頭 伴子(いおきべ ともこ))	p.38
[ITSCM (IT service continuity management)	
/IT サービス継続マネジメントに関わる業界動向】 古田 真	p.42
【『スプレッドシートは、内部統制のやっかい者か?』】 村中直樹	p.44
【緊急提言:「疑う」流儀】 戸村智憲	p.49
【編集後記】 戸村智憲	p.53



日本 ERM 経営協会・第 20 回 SOX 法研究会 3 周年記念会 於: 永楽倶楽部 大会議室 2009 年 7 月 31 日

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

【ERM レビュー第2巻発行にあたってのご挨拶】 日本 ERM 経営協会 会長 戸村智憲

「ERM レビュー」をスポンサーなし、黒字化見込みなしの自費出版で発刊しようとしておりますのは、商業出版にゆがめられる著者様の生の声、息遣いが聞こえるような原稿をそのまま掲載するためでございます。編集ポリシーというものも、よほどの誤字脱字や、法的問題がない限り、「ですます」調のご寄稿と「である」調のご寄稿が1冊の中に混在していても良いというぐらいに考えております。表現方法・文体・図表など、全てに各著者様の思いが込められていると考えております。皆様から頂戴しました玉稿は、基本的に、よほどの問題がない限りはそのまま掲載して参ります。

商業出版のように、ウケ狙いや収益の観点から折角の良い原稿を足したり引いたりすることなく、ストレートに伝えるお手伝いをさせて頂くのが、ERM レビューの「編集発行者」である小職の務めと考えております。1200~6000 字という原稿分量のご提示も、6000 字以下でなければならないという枠にはめるものではありません。一般企業にお勤めで、原稿を書きなれていない方でも書きやすくするためですので、分量が多く書いて頂ける分には大歓迎でございます。字数や形式にこだわるより、読者様にお役に立つものをお届けするのが大切だと考えております。

発行部数も微々たるもので、又、謝礼もお支払いできない中で、小職のような若輩者の日本 ERM 経営協会の呼びかけに応じて頂けました方々にご恩返しとしまして、集われた方々の思いを形に(形式ばるものでもなく、本質を重視する形に)する、形式知として共有する、大事なことを大事と言い素朴なことに素直に疑問をなげかけてみるような出版物という「場」をご提供できればとの思いでございます。皆様からのご寄稿をお待ちしております。お気軽にご連絡下さいませ。

日本 ERM 経営協会の設立・運営にあたっては、下記のように各界の力強いアドバイザー様にご賛同・ご参画頂きまして、大変嬉しく存じます。自費を投じての活動ということもあり、絢爛豪華な運営はできませんが、正しいことを正しく伝え、否と言うべき問題に否と言える場を築いて行ければと思っております。公開型会合・セミナーは隔月ベースで、ERM レビューは半年に1回程度を目安に、情報発信・情報共有を進めて参りますので、多くの心ある皆様のご参加を心よりお待ち申し上げております。(設立趣意や詳細はwww.j-erm.org をご参照下さいませ。)

日本 ERM 経営協会 会長 ERM レビュー編集長 戸村 智憲

<日本 ERM 経営協会アドバイザーの皆様>(敬称略 ご参画・ご賛同順) http://www.j-erm.org

吉川武男	法政大学大学院教授 横浜国立大学大学院名誉教授 エジンバラ大学客員教授 元公認会計士試験委員 etc.
古田清和	甲南大学大学院教授 公認会計士 3 次試験委員
石井 康夫	大阪国際大学 ビジネス学部教授
	元 阪急電鉄 内部監査部 調査役 学術博士
谷岡 克昭	日立製作所 企業改革分野担当部長
	After J-SOX 研究会メンバー
篠原滋	ビジネスブレイン太田昭和 パートナー
篠原 雅道	インターリスク総研 主任研究員
檜田 信男	LEC 東京リーガルマインド大学副学長
	中央大学名誉教授 日本内部監査協会顧問
井川紀道	日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授
	元世界銀行グループ MIGA 長官 元 大蔵省国際金融局次長

(2009年7月末日現在)

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

【特別寄稿】

編集長 戸村より

IFRS パートナーコンソーシアムのオラクル様より、IFRS でもご活躍中の桜本様から特別寄稿です。

IFRS によるパラダイムシフト ~経営の変革を乗り切る IT の活用~

日本オラクル株式会社 アプリケーション事業統括本部 担当ディレクター 公認システム監査人/IT コーディネータ/日本 CFO 協会主任研究員/法政大学大学院兼任講師 ブログ:http://blogs.oracle.com/sakuraFin/ 桜本利幸(さくらもと としゆき)

(略歴)

都市銀行を経て日本オラクルへ入社。会計、財務、資金、経営管理分野を中心とした ERP 導入による経営改革、BPR のコンサルタント、導入プロジェクトマネージャー、ERP プロダクツマーケティングを担当。現在は IFRS 対応、グローバル・キャッシュ・マネジメントといった会計に関するテーマはもちろん、内部統制、ガバナンス・リスク・コンプライアンス (GRC) やエンタープライズ・パフォーマンス・マネジメント (EPM) など会計関連ソリューションのビジネス開発、推進に携わる。

http://www.oracle.com/lang/jp/

http://www.oracle.co.jp/campaign/cfo/

国際財務報告基準 (IFRS) の風圧が強まっている。IFRS は決算書の化粧直しで済むものではない。業務が変わる。 経営が変わる。しかも、その衝撃は個社にとどまらずグループ企業全体に及ぶ。会計システムだけではなく、グループ経営管理基盤としての情報システムのあり方も大きく変えなければならない。IFRS の烈風が向かい風になるのか、成長の追い風となるのかは、IT の活用によるところが大きい。ここでは、IFRS に企業はどう向き合うべきか、そして IFRS は情報システムにどのような影響を与えるのか、企業はグループ全体の IT のあり方をどのように考え、何をなすべきかについて考察する。

■IFRS の本質はグループ経営管理の高度化

2005 年の欧州での採用を皮切りに、世界 100 加国以上で IFRS 導入の動きが進む中、自国の会計基準を残しつつ、IFRS が定める基準との差異を段階的に収斂させていくコンバージェンスのスタンスをとっていた日本も IFRS をそのまま自国基準として採用 (適用) するアドプションに向け大きく舵をきった。

IFRS はグローバルで会計処理のルールを統一し、企業価値を測るものさしを一つにしようとするものである。例えば、長さの単位が、尺やインチ、ヤードであれば長さを比較することは容易ではない。メートルで統一すれば比較は容易だ。収益認識の基準が出荷基準だったり、着荷基準だったりまちまちだと、売上を比較してもその内容が違うことになる。検収基準で統一すれば比較は容易だ。

財務報告を作る側の企業からみてもこれまでは会計基準の異なる国ごとに異なる財務諸表を作成し、国ごとの異なる考え方に置き換えて説明責任を果たさなければならなかった。しかし、IFRS に統一されると IFRS にもとづく財務報告を一つ作成し、一つの考え方にもとづいて説明すればいいことになる。この基準の統一に加え IFRS ではマネジメントアプローチが求められる。これは、製品別や地域別、顧客別の売上など実際の経営管理で使われている、より詳細なセグメント情報の開示である。このように IFRS によって基準が統一され、より詳細な企業情報とともに経営の意思決定の考え方までも開示される。

よって、IFRSの本質は資本市場から見た場合、国際企業間の比較が容易になりグローバル投資が促進されることであるし、企業から見た場合、グローバルな資金調達の効率化とグループ経営管理の高度化ということになる。

■「守り」と「攻め」、IFRS に対応するグループ経営管理基盤構築の2つの視点

企業は「IFRS は単なる制度対応である」という意識を超え、「グローバル規模でのグループ経営管理基盤の構築」

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

という観点でその対応に取り組むことが重要である。具体的には、グループ企業全体で「人、モノ、カネ」といった経営資源やその情報を共通の「ものさし」で一元管理する「守り」の視点と、適正かつ新鮮な情報にもとづいた分析による、新たな企業価値創出に向けた戦略立案という「攻め」の視点の双方を備えたグループ経営管理基盤を目指すべきである。

このような「守り」と「攻め」の両面をサポートするグループ経営管理基盤を実現するためのIT ソリューションが ERP と EPM(エンタープライズ・パフォーマンス・マネジメント)の高度利用だ。

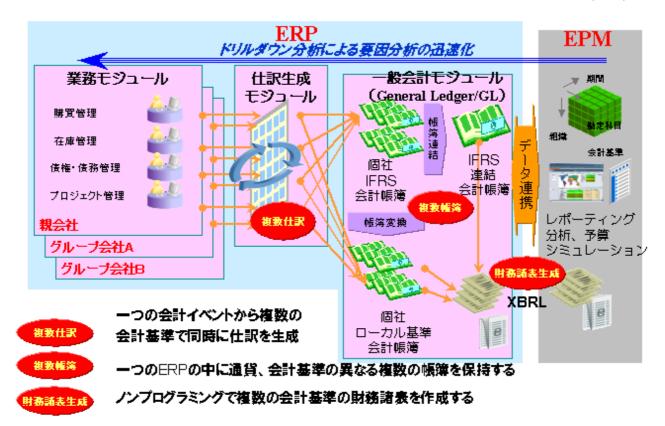
■オペレーショナル・エクセレンスを実現する守りの要「ERP」

まず「守り」の局面をカバーするのが ERP である。

ERP は 2000 年問題、会計ビッグバンを契機に 1990 年代後半、日本でも急速に普及した。そして、それから現在までの 10 年で、会計制度の変更や経済および経営のグローバル化に伴う様々な要請に応える機能を追加してきた。

IFRS 対応に必要な機能はその1つだ。特に海外製 ERP パッケージは、その特徴である多通貨、多言語機能に加えて、複数の会計基準に「同時に」対応するための複数帳簿・複数仕訳生成・XBRL にも対応した財務諸表生成機能(図1)、

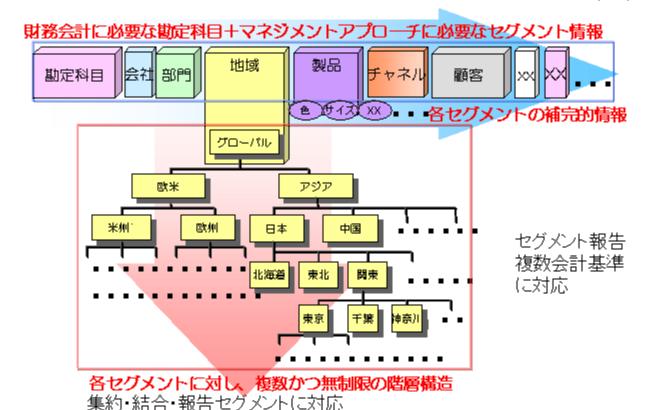
複数会計基準への対応する3大機能 図1)



セグメント報告に必要な財管一致勘定科目体系(図2),

財管一致勘定科目体系

(図2)



さらに有形固定資産や収益認識、金融商品などに対応するための機能を取り込んできた。内部統制やグループ経営管理といった経営要件に対応するための機能も追加している。

機能面だけではなく性能面でも、数百を超える子会社や関係会社が一つの標準システムをシェアード利用できたり、SOAにもとづいて既存システムと連携できるように強化してきた。

そして、先進企業は ERP の導入を契機に業務プロセスの自動化や改善、標準化を進め、業務(オペレーション)を効率化し、品質を高め、コストを低減して優秀(エクセレンス)なものにしてきた。 これを「オペレーショナル・エクセレンス」という。「守り」のゴールである。

■マネジメント・エクセレンスを実現する攻めの要「EPM」

しかし、単に業務を優秀にしただけでは、企業の持続的な成長は見込めない。経済が成熟し変化のスピードが速い経営環境下では、「マネジメント・エクセレンス」、すなわち卓越(エクセレンス)した経営(マネジメント)が欠かせないのだ。

この「マネジメント・エクセレンス」が「攻め」のゴールである。

マネジメント・エクセレンスとは、伝統的な管理会計や経営管理の枠を越えて、より迅速に経営判断と戦略実行を進めることを指す。従来の経営管理は予算の策定、業務の遂行、結果の報告といった業務が中心だった。これらは、基本的に企業内部の情報を扱うことで遂行できる。

しかし、今必要なのは社内の情報だけでなく、企業を取り巻くステークホルダー(利害関係者)や市場、競合他 社の状況といった外部環境に関する情報を把握し、経営管理に生かすことだ。中長期的に経営資源をどのように配 分・投資するかを踏まえつつ、M&A(合併・買収)をはじめとする事業ポートフォリオ最適化のためのビジネス モデリング(複数シナリオ分析)を実施する。その結果を基に、事業計画や年間の予算編成を立てる。さらに実績

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

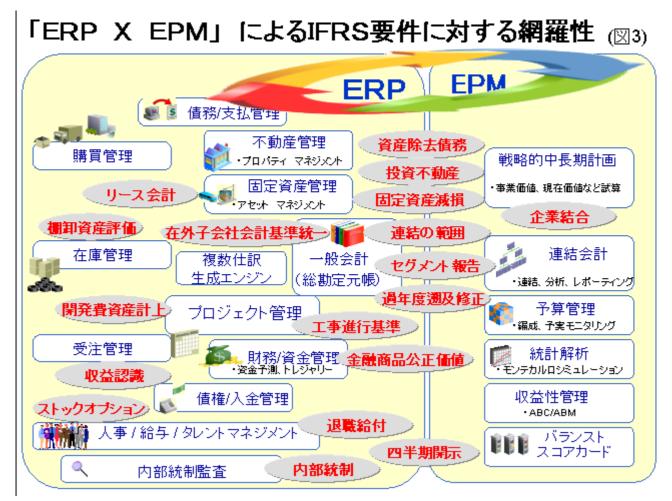
をタイムリーに把握して、事業セグメント別に予算と比較分析し、次の戦略へとつなげる。ごれが目指すべきマネジメント・エクセレンスの姿だ。

マネジメント・エクセレンスの実現には、これまで以上に新鮮な情報や精度の高い分析、正確な予測が必要になる。それをITで支援するのが EPM である。

EPM の実現を支援する EPM ツールは、シナリオ分析、予算編成/管理、統計解析、バランス・スコアカードや ABC (活動基準原価計算) /ABM (活動基準管理) といったグループ経営管理に必要な機能を備えている。これらの機能を使って、一連のプロセスをスピーディに実行できる。マネジメント・エクセレンスを実現するには、EPM ツールが不可欠なのだ。

■IFRS に対応するグループ経営管理構築の方程式

この2つのシステムを有機的かつ効率的に統合した「守り」の ERP x 「攻め」の EPM を活用することで、IFRS 要件に網羅的に対応すると同時に、経営の要請にも応えることができるのである。(図3)



ERP は「エンタープライズ・リソース・マネジメント」の略であり、「人」「もの」「お金」といった経営資源情報を一元管理することを目的している。ERP パッケージを使うことで、業務を処理しつつ全世界のグループ全体からリアルタイムで正確なデータを収集し、一元管理できる。

一方、EPMは「エンタープライズ・パフォーマンス・マネジメント」の略で、次の「打ち手」のために経営情報を分析し、マネジメントや経営の意思決定を支援することを目的とする。

IFRS への対応では、EPM ツールを生かせる場面は少なくない。セグメント報告の際は細かい粒度での分析が、のれん代を見積もる際にはシミュレーションがそれぞれ必要になる。ほかにも、事業を統合・売却するときに企業価値をシミュレーションしたり、事業計画や予算を策定する際にもEPMを活用する。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

この ERP と EPM を組み合わせて利用するのである。「ERP×EPM = グループ経営管理基盤」という方程式である。

グローバルグループ対応の ERP は既に EPM ツールとの連携を実現している。ERP のデータを EPM で分析,加工,シミュレーション,レポーティングして意思決定に生かす。逆に EPM で作成した予算を ERP に戻し, ERP で予算統制を実施する,といったことが可能だ。

ここまで見てきたように、ERP×EPM を活用することで、IFRS に対応し、加えて経営をサポートすることができるようになる。

■IFRS 対応グループ経営管理基盤の思想モデル

ERP×EPM の有効性はお分かりいただけたであろう。

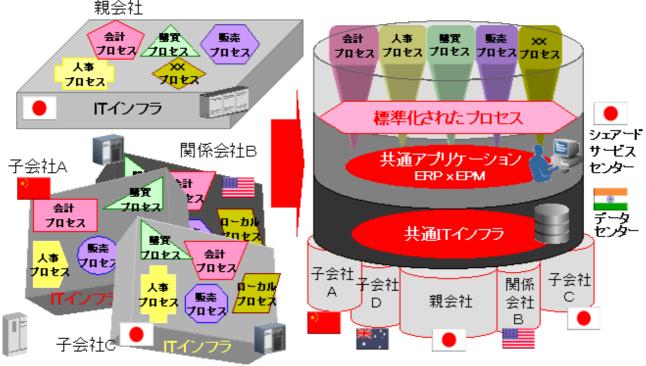
次に、グループ・グローバルでどのように導入、運用されるのがいいのだろうか。

欧米のグローバル経営先進企業は、高度であるが実に効率的な運用を実現し劇的な効果を得ている。

「シェアード型経営管理基盤」がそれだ。つまり、ERPをベースにグループで会計の勘定科目はもちろん、会計プロセスや人事、購買、販売管理といった業務プロセスを標準化し、グループで一つの基幹業務シシテムを構築し、それをグループに属する企業が利用するものだ。(図4)

業務ブロセスの標準化、システムの集約化による シェアード型グループ経営管理基盤 (図4)

Global Single Instance(グローバルシングルインスタンス)



この仕組みができれば、連結の対象会社が増えても、業務プロセスもシステムも増加しない。現在、IFRS は MOU の項目ついて 2011 年に向け変更、修正の議論の最中であるが、将来、システムの仕様や設定の変更があったとしてもその対応は一ケ所で済むばかりか、グループ会社間での適用にタイムラグが生じない。ERP によりグループの全ての情報が一元管理されるので、データの収集、加工、分析のサイクルが著しく短縮され、開示頻度の増加と開示スピードの速まりにも対応できる。しかも、企業グループの標準プロセスが出来上がるので、内部統制監査のスピードと精度は格段に上がるし監査にかかるコストも削減できる。しかも、物理的にシステムが一つになるので、IT

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

コストが削減できる。

IT の視点でいえば今回説明した「ERP」にすべての会計データを統合し、「EPM」で会計データを分析して、次の一手を打つ。 「ERP×EPM」をグループ企業が「シェアード」で利用するグループ/グローバルで共通の経営 IT 管理基盤を構築することが理想である。

■まとめ

IFRS への対応は会計ビッグバン, 2000年問題から10年、今まさに会計システムに「守り」から「攻め」への抜本的な転換を求めている。

今後、経済のグローバル化はより進み、ビジネスの複雑さは増し、リスクは増加することは間違いない。IFRS がそうした経営環境の変化に追随する経営のパラダイムシフトと高度で効果的な IT 活用による企業力の強化のきっかけになることを期待する。

ほぼ隔月開催

ようこそ!日本ERM経営協会 新春の研究会へ!

主催: 財布以外はメタボリッグは戸村(私費を投しています) 協賛・スポンサー: 中立性のため無し

くご挨拶>

2006年6月に日経PR主催BSC研究会の分科会からスピンオフレて産声をあげたSOX法研究会が、皆様のご参加が発表ご協力のおかけをもちまして、2周年を越えて日本ERM経営協会となる事となりました。思えば、「内部統制って何?」という頃から、世界初となる戸村開発のCOSO-ERM志向SOX法・内部統制対応型第4世代パランス・スコアカード(SRBスコアカード(SRB:ストラデジー・リスク・パランス)という、いわゆるBeyond SOXのERM手法を早々に掲げ、管理会計学会大会(2006年7月1日於:甲南大学)での発表内容や、内部統制を読み解く力である内部統制リテラシーを、初心者から専門家まで競合企業の枠を超えて学びあう会として非営利(戸村の呼びかけに快く成じて頂き、皆様に愛され支えられてここまでやっていました。これまでに多くの方々が戸村の呼びかけに快く成じて頂き、皆様に愛され支えられてここまでやってこれました事に厚く御礼申し上げます。今後も、皆様のご要望やご参加を頂ける限り、内部統制・ERM経営の研究・普及啓発と共に、現場にわかりやすく「明る、リスク管理」「明る、内部統制」などの普及啓発に努めて参ります。これからも引き続き何卒よろしくお願、申し上げます。

日本ERM経営協会 会長(日本マネジメル総合研究所 理事長) 岡山大学大学院非常観測師 公認不正接査士(CFE)

戸村 智宝

<日本ERM経営協会、SOX法研究会の「ルール」のようなもの>

- イデリスの社会教育運動である「コーヒーハウス運動」(伸士がバブでビール片手に時事問題を語り合う)を参考に、飲みながら、食べながら、楽人やわらかく時に深く学びあう会です。
- 年齢、性別、実績、役職、所属、競合などに関わらず、内部統制に興味を持って頂けた方なら、学生・院生や新入社員さんから専門家の方まで、違法行為をする方以外は誰でも拒まず、去るもの追わず。
 毎回1部元誌を基本にいっても参加可能で入会費なんかない、ゆるやかなつながりのある研究会です。
- 「マジックトア」システム、と呼んでいる、会場の扉を一歩入れば企業の枠を超えた本音の自由トークを 楽しんで「所べわりに、会場のドアを一歩出れば、あなたはこの会での内容の全てを「記憶喪失」します。 中級書客を担互に守わる方のみごえって参加下さいませ
- ・政治・宗教の話しや、スーツ販売・貴金属宝飾営業・その他営業は厳禁です。 (戸村の近況報告がてらのご紹介でらいは、何とか寛容に受け入れて頂ければ幸甚です。)
- ・採算を度外視しているある意味で「戸村の趣味の会」ですので、この会の理念や良識に沿った行動を とって「頂がよい方は、年齢・性別・役職・利害関係などを問わず、ご週席頂きますので親しからず。

<ご協力のお願い>

国連機関は慢性的な財政難で困っています。もしよろしければ愛の手を、国連機関への寄付・協賛(webからクレジットカード決済でも寄付可能です) ユニセフ: www.unicef.or.jp 国連難民高等弁務官事務所: www.unhcr.or.jp ハビタット(住環境・公共サービスなど): www.habitat.or.jp 国連地域開発センター: www.uncrd.or.jp/ja/ などなど。

日本ERM経営協会(JERMA:ジェルマ) 〒146-0094 東京都大田区東矢口2-16-18クレストリビル302 TEL:03-3750-8722 FAX:050-1402-5157

E-mail: tomura@j-erm.org HP: www.j-erm.org

「不定期定例会」参加者様募集中です。
 ・発表してみない方・発表にご協力頂ける方も募集中です。(左記までご連絡を)
 ・戸村がお役に立てる事があれば、お気軽にご連絡下さいませ。(左記までご連絡を)

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

【日本 ERM 経営協会アドバイザー 特別寄稿】

編集長 戸村より

ますます重要視されるゴーイング・コンサーン (GC) についてご寄稿頂きました。

事業リスクと継続企業の前提

甲南大学会計大学院教授 公認会計士 古田清和

(1) 監査基準の改訂について

「監査基準の改訂に関する意見書」が平成21年4月9日に企業会計審議会より公表された。監査基準の主な変更点、改訂内容等は以下のようになっている。国際会計基準などとの整合性を踏まえ、財務諸表等規則等を改正し、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象または状況が存在する場合であって、当該事象または状況を解消し、または改善するための対応をしてもなお、継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められるときは、経営者は、その評価の手順にしたがって、①当該事象または状況が存在する旨およびその内容、②当該事象または状況を解消し、または改善するための対応策、③当該重要な不確実性が認められる旨およびその理由④当該重要な不確実性の影響を財務諸表に反映しているか否かの別を注記することとなる。

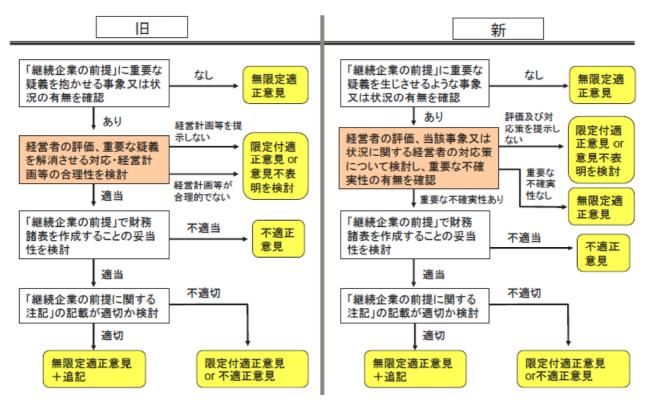
このような財務諸表等規則等との検討とあわせ、監査基準においても、国際監査基準との整合性を図り、国際監査基準における監査の実施手続と同様の手続を明確化することとし、一定の事象や状況が存在すれば直ちに継続企業の前提に関する注記を要し、追加情報の対象とする従来の規定を改め、これらの事象や状況に対する経営者等の対応策等を勘案してもなお、継続企業の前提に関する重要な不確実性がある場合に適切な注記がなされているかどうかを監査人が判断することとした。経営者が評価および一定の対応策も示さない場合は、監査人は十分かつ適切な監査証拠を入手できないことがあるため、重要な監査手続を実施できなかった場合に準じ、意見の表明の適否を判断することとなる。従来、「継続企業の前提に関する注記」がなされてきたケースの一部について、経営者の対応策等から継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められないため、「注記」に至らないケースが生じることもあった。

今回の改訂では、上場会社等において、継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められず当該注記を行わないケースであっても、例えば、有価証券報告書の「事業等のリスク」等において、一定の事象や経営者の対応策等を開示し、利害関係者に情報提供が行われることとなる。なお、改訂監査基準は、平成21年3月決算に係る財務諸表の監査から実施されており、四半期レビュー基準においても、継続企業の前提に係る同様の基準が規定されていることから、企業会計審議会において同様の観点から検討され、「中間監査基準及び四半期レビュー基準の改訂に関する意見書」が平成21年6月30日に公表されている。また、企業会計基準委員会では、企業会計基準第12号「四半期財務諸表に関する会計基準」について所要の改正を行うための審議を重ね、平成21年6月26日に改正基準が公表された。

(2) 「継続企業の前提」に関する監査手続

継続企業の前提に関する監査手続を対比すると次頁の図のようになる。

新旧手続きの大きな違いは、監査人が計画等の合理性を検討する必要がなくなったかわりに、経営者の対応策等の確実性を判断することになったことである。つまり「合理性」から「確実性」への移行であるが、その基準は必ずしも明確なものではない。例えば合理的ではあるが不確実な場合が想定されるのかなどの疑問が残ることになる。従来は、計画が合理的かどうかを検証することにより、注記対象の有無に対応して「適正意見」か「不適正意見」かに分かれることになっていた。しかし、新基準では、対応策が確実に実現されるのかどうかを判断すればよいことになる。



(http://www.fsa.go.jp/singi/singi kigyou/tosin/20090410.html)

(3) 基準の改正を受けた動き

「継続企業の前提に関する注記」に係る開示について、平成21年4月20日に法務省から「会社計算規則の一部を改正する省令」(継続企業の前提に関する注記)が公布された。この改正は、事業年度の末日において、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在する場合であって、当該事象又は状況を解消し、又は改善するための対応をしてもなお継続企業の前提に重要な不確実性が認められるとき(当該事業年度の末日後に当該重要な不確実性が認められなくなった場合を除く。)に、「継続企業の前提に関する注記」を行うとしている。よって、当該事業年度の末日後に当該重要な不確実性が認められなくなった場合には、継続企業の前提の注記は要求されない。ことになる。

事業報告の内容等とすべき事項について、金融商品取引法においては、継続企業の前提に重要な疑義を抱かせる事象又は状況が存在する場合には、最終的に重要な不確実性が認められ継続企業の前提の注記を行うか否かを問わず、有価証券報告書の「事業等のリスク」や「財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」において、売上高の著しい減少や債務超過等の状況を記載することが要求されている。また会社法においても上記と同様の趣旨の改正が行われていることを鑑みれば、継続企業の前提に重要な疑義を抱かせる事象又は状況が存在する場合には、事業報告の内容とすべき事項に該当するかどうかを個々の企業が個別に判断するものと考えられる。

日本公認会計士協会から、平成21年4月の「監査基準の改訂に関する意見書」および「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令」の公表に伴う「継続企業の前提」に関連する実務指針の改正(平成21年4月21日)が公表されている。改正指針は監査・保証実務委員会報告関係(第74号「継続企業の前提に関する開示について」、第75号「監査報告書作成に関する実務指針」、第76号「後発事象に関する監査上の取扱い」の改正について)と監査基準委員会報告書関係(第3号「経営者による確認書」、第22号「継続企業の前提に関する監査人の検討」、第25号「監査役若しくは監査役会又は監査委員会とのコミュニケーション」、第27号「監査計画」、第28号「監査リスク」の一部改正について)に分かれているが、実務指針の改正は3月末決算に対応するため迅速なものであったといえる。

継続企業の前提に関する注記について、改正前の財務諸表等規則では、一定の事象又は状況が存在すれば直ちに 継続企業の前提に関する注記を要することとされていたものが、今回の改正により、継続企業の前提に重要な疑義

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

を生じさせるような事象又は状況が存在する場合であって、当該事象又は状況を解消し、又は改善するための対応をしてもなお、継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められるときは、注記することになった。

また、改訂監査基準では、監査人は、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在すると判断した場合には、当該事象又は状況に関して合理的な期間について経営者が行った評価及び対応策について検討した上で、なお継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められるか否かを確かめなければならないこととされた。

(4) 平成21年3月期決算における状況

3月決算会社の有価証券報告書が出揃った段階で、開示の実態はどのようになっていたのであろうか。平成 21 年3月期の有価証券報告書で、継続企業の前提に関する注記を記載した上場企業は80社、第3四半期報告書の128 社からは減少したが、事業等のリスクの欄で記載した企業も含めると 165 社となっている (日本経済新聞平成 21 年7月14日記事より)。

この数字が意味するものは、大きく2つに整理できる。

- ① 続企業の前提に関するルール変更により、継続企業の前提に関する注記の記載企業が減少したことは、基準改正の一定の効果と考えることができる。今回の基準改正は、4月6日の基準改正を3月末決算に適用するということから第3四半期までの適用ルールを、期末日が過ぎてから変更して、期末に遡及して適用している点が100年に一度といわれる経済情勢を反映したものと考えられる。首尾一貫性の観点から継続性には疑問が残るが、法令等の改正による変更であるため、正当な理由の範疇に入ることになろう。
- ② 継続企業の前提に関する注記企業は減少したが、事業等のリスクの欄で開示した企業を合わせると増加していることから、従来の基準のまま適用したのであれば、期末における注記企業は増加したのではないかと懸念される点である。通常、会計方針の変更の場合は、従来の処理方法と対比して影響額が記載されるのが常であるが、今回は一企業の範疇ではないため、影響についてある意味比較できないのは致し方ないといえる。

このルールの変更は、投資家と監査人双方の立場から検証可能である。投資家から見て、従来の継続企業の前提に関する注記は、記載されたからといって、記載企業が必ずしも破綻するわけでもなく、また注記がない企業でも破綻する場合もあるということは理解されていた。ただ、従来の開示内容は投資家にとっては、合理的な経営計画等が示されるため、開示内容として機能しているものであった。また、二重責任の原則から、経営者側が継続企業の前提に疑義があるにもかかわらず、注記を付さない場合は、監査人の立場からみると意見表明ができず、有価証券報告書が提出できなくなるため辞任し、企業側は急遽、別の監査人により開示することになっていたと思われる。

新基準では、経営者が開示する内容が対応策になったため、「注記」を付して、監査人が確実性を検証すれば意見を表明することも可能になったことを意味している。つまり従来は注記と監査法人の意見表明により、投資家は継続企業の前提に関する判断を行なえばよかったといえるが、今回の改正に、投資家自らが、注記と監査法人の意見表明の意味を読み取り判断していかなければならなくなったのではないだろうか。投資家にとって、有価証券報告書の事業等のリスクは監査の対象外であることからも、ここに記載される内容について、今回の改訂の意味を理解したうえでのリスク判断が必要になるものと推察される。

以上

執筆者略歷

古田清和(ふるた きよかず)

甲南大学会計専門職大学院教授。公認会計士。㈱日伝社外監査役

慶応義塾大学経済学部卒業後、大手化学メーカーを経て旧公認会計士第二次試験合格後、昭和監査法人(現 新日本有限責任監査法人)大阪事務所入所、1988 年公認会計士登録。2006 年 3 月に脱退し同年 4 月より現職。 2007 年 6 月より㈱日伝(東証 1 部上場)社外監査役。2008 年より日本公認会計士協会補習所終了検定出題委員(経営管理)。2009 年公認会計士試験試験委員(監査論)。

【著書】基礎からわかる管理会計の実務 (商事法務: 共著 2009)、スタンダードテキスト監査論 (中央経済社: 共著 2008) 他多数

【日本 ERM 経営協会アドバイザー 特別寄稿】

編集長 戸村より

前回ご好評のERMコンサル現場からのレポート続編を頂きました。

ERM コンサルティングレポートⅡ:

ERM 構築基礎編 リスク事象とヒューマンエラー

株式会社ビジネスブレイン太田昭和 コンサルティング本部 シニアパートナー 篠原 滋 (しのはら しげる)

ERM レビュー創刊号に「ERM 構築基礎編 初めてのリスク洗い出し」を記載させていただきましたところ、関係先企業のリスク管理ご担当者から暖かい励ましのお言葉やご連絡を頂戴いたしました。ここに紙面をお借りして厚く御礼申し上げます。

さて、各企業における統合的リスク管理体制の整備・構築のスタート段階の作業に少しでもお役に立てればと基礎編の続編として、ERM 構築推進のポイントのひとつであります「リスク事象とヒューマンエラー」に関しお伝えいたしたいと存じます。

1. はじめに~前回初めてのリスク洗い出しポイント振り返り

各企業は事業遂行に関する様々なリスクへの対応を行うためには、個別対応の従来型リスク管理方法ではなく全社的、網羅的にリスクを管理する体制と仕組みが求められおり、それに対応するフレームワークとして ERM いわゆる統合的リスク管理体制の構築・整備が最適であると思われます。

初めて全社的観点よりリスク管理を行う場合は、まずはふろしきを広げ過ぎず、身の丈にあった仕組み・体制を考慮して、中期的視点による段階的対応スケジュールにて行うことが肝要です。例えばグループ全体の適正化が求められる中、第一段階は本社部門を対象範囲とし、その次のフェーズとしてグループ各社とする多段階方式とするいわゆるパイロットフェーズと全体〔総合〕フェーズでの推進をお勧めいたします。

ERM 構築手順最初のリスクの洗い出しについては「ボタンの掛け違いによる手戻り防止」のためリスク洗い出しに関する各種前提条件をよく吟味し、関係者に周知徹底することが重要です。

2. リスク定義と対象リスク

初めてのリスク洗い出しを成功に導くポイントは、①「今回洗い出し対象とするリスクは、あなたの部門の戦略目標達成を阻害する事象(マイナス要因)のことです」などリスク定義を固めます。②自部門(グループ会社の場合は自社)の戦略目標を整理しその目標とリンクしたリスクを洗い出す方法をとるのがよいでしょう。③リスクの区分、分類やサイズについても事前の要件設定が必要となります。また、事務局サイドで想定されるリスク例をアンケート用紙と併せて配布するのもひとつの方法ですが、リスク例はあくまで参考情報でありこのリスク例から選定することだと誤解されないよう留意が必要です。

ここで重要なことはERMの定義・目的を必ず意識して前提を設定しているかです。具体的にはERMでは戦略目標と整合性をとることが求められておりますので、必ず戦略目標の整理→当該目標に対するリスクの順でリスク洗い出しを実施してください。要は現場作業者が迷わずスムーズに自部門のリスクを洗い出せるかどうかは、ERM定義を意識した明確な前提要件の設定にかかっています。

3. 顕在リスクと潜在リスク

あくまでパイロットフェーズを意識し、まずは ERM スタートの感触を掴むということを第一義とした場合、まずは「顕在リスク」の洗い出しから入ることもひとつの選択しです。「顕在リスク」とは、その企業、その部門またはその担当者サイドで過去に起こったリスク事象のことで、リスク洗い出し対象としては比較的分かり易く、洗い出し作業自体もスムーズにいくことが利点といえます。

〔「潜在リスク」とは今まで経験したことのないリスクをいい、分かり易い例では「自然災害リスク」等があげられ

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

ます]

企業として従来より、顕在化したリスク個々に対し課題認識は当然あり、その軽減や回避のため様々な取り組みを行なっていますが、はたして全社レベル、グループ全体に水平展開した活動となっているかについては疑問符がつくことが多いようです。

「顕在リスク」対策は、過去に起こった事象・事例を累計化し、典型的な事象〔分かりやすくいえば失敗例〕を 選定し、今まで当該事象が起こったことのない同様な業務や作業の中で起こり得る可能性を考慮した対策〔予防的 対策または未然防止策〕を立案することにより、結果として潜在しているリスク発生にも対処する効果も得ること ができます。

4. 顕在リスク洗い出しと不利益取り扱い禁止

「顕在リスク」とは、その企業、その部門またはその担当者で過去に起こったリスク事象のことであると定義しました。過去に起こった事象として企業内で認知されているものばかりではなく、各担当者サイドで起こった事象、例えば事務ミス等のヒューマンエラーについても、オペレーショナルリスクに該当するため洗い出し対象となります。ここで留意が必要なことは、「過去に起こった事象 [リスク対象となるもの] は包み隠さず洗い出す」ことが求められます。企業内で認知されておらず一部のみが把握している、知っている事象を如何にスムーズに洗い出せるかは、洗い出した本人や部門に対し、経営層または会社組織からの叱責等『不利益な取り扱い』がなされないことが事前に担保されているかがポイントです。リスク洗い出しという会社業務を行った結果「お叱りを受ける」ということになれば過去の事象について机上にあげることはせず包み隠すこととなり、「当部門または担当者としてリスクは存在しなかった」という結果報告に終わることが想定されます。

リスク洗い出し作業を始める前段階には、必ず経営層よりの通知や説明会内での伝達で「リスク洗い出し結果で不利益は一切蒙らない」旨周知徹底することが肝要です。

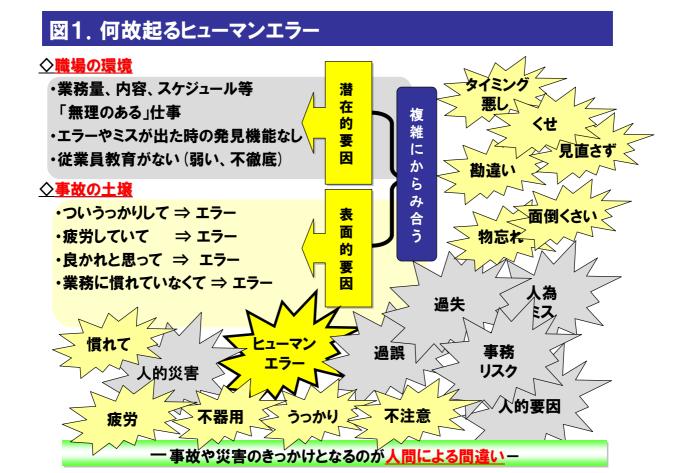
5. ヒューマンエラーと対象リスク

ここで切り口を少し変えて洗い出し対象となるリスクを考えてみましょう。先ほど事務ミス等のヒューマンエラーもオペレーショナルリスクのひとつであるので対象とするといいましたが、ヒューマンエラーとは何かとやはり定義づけしておくことが必要です。

ヒューマンエラーとは、人為的過誤や失敗 [ミス] のことで、人によって起こされる、予め決められた、期待したことから逸脱した行動・行いのことをいいます。大辞林では「人間に起因する機械や装置・システムなどの誤作動」のことをいいます。

「現場でリスクを洗い出してください、過去にあった事象を出してください等ある程度ターゲットを絞るとともに、リスクの大きさにとらわれず、身の回りのことでもいいので、いわゆるヒューマンエラーも対象にしてみてください」等とコンサルタントとして申し上げるケースが多いのは、現場担当者の身の回りには、ハッキリした「××リスク」よりも「うっかりミス、ポカミス、慣れ・過信によるミス」等々のヒューマンエラー的なものが非常に多く存在しています。ひとつひとつは小さな・ちょっとしたミスかも知れませんが、それをほっておく・放置しておく・見てみぬふりをしておくと思わぬ大事故や事件に発展するケースは皆様も既にご存知のことと存じます。

(次頁の図を参照)



6. 見逃せないヒューマンエラー

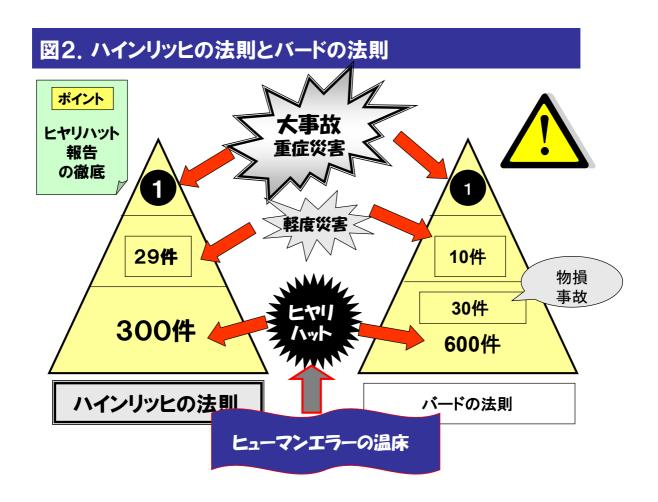
実は、ヒューマンエラーの根は意外に深いことが多いようです。また、ひとつの原因がヒューマンエラーの元ではなく、複数の原因が重なりあって起こっているケースがほとんどです。無理のある業務量やスケジュール等仕事内容に起因する職場環境に問題があるケースやついうっかり・疲れていて・良かれと思って・慣れた業務だったので等本人の事故の土壌に問題がある等単純に原因を導くことができません。

リスク対策についてリスクコンサルタントとして講演を依頼され、その中でヒューマンエラー防止の話をする時 には必ず「ヒヤリ・ハット」について触れるようにしています。

事件・事故やリスクが顕在化した裏には、事件・事故やリスクになる前のいわゆる隠れた問題(事件・事故やリスクの予備軍)が存在し、これを解決すること、これを防止することがひいては事件・事故やリスク発生を防止することに繋がります。これを「ヒヤリハット運動やヒヤリハット報告」と一般的には呼んでいます。

[参考] ヒヤリハットといえば、「ハインリッヒの法則」またの名を「1対29対300の法則」といい、1つの大事故の裏には29件の軽度の事故があり、そのまた裏には事故にはならない、いわゆる「ヒヤリハット事例」が300隠れています。この300を圧縮することにより大事故発生を抑えることができます。

(次頁の図を参照)



7. リスク管理の全体最適化へ

大きなリスクは以外と分かるもので、洗い出し時で漏れることはあまりないのが実態です。ひと手間または半手間をかけて、身の回りにある中小規模のリスク [ヒューマンエラー、ヒヤリハット等] にも目配せすることにより、少し遠回りしたようでも結果目的であるリスクに対する「全体最適化」が達成できるのではないでしょうか。また、従来からのリスク管理に対する企業の取り組み姿勢や地道な啓蒙活動の繰り返しが、リスクマネジメントの基本的成功の秘訣だと心得ます。

好評連載中! エージーテック: 「プロの視点」

世界標準のデータ監査ツール「ACL」の販売元企業様にて、戸村の連載が「プロの視点」として掲載されております。公認会計士・監査法人・内部監査部門・内部統制コンサルタントの方々を中心にご愛読頂いております。

「プロの視点」: http://www.acljapan.com/column/

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

【日本 ERM 経営協会 会長の戸村より寄稿】

編集長 戸村より

話題の企業に直撃取材!対談の生中継的に、クラウドの今をお届けします。

特別対談①:クラウドの最前線(セールスフォース・ドットコム様)

聞き手:戸村 智憲

日本マネジメント総合研究所 理事長 日本ERM経営協会 会長 岡山大学大学院非常勤講師 公認不正検査士(CFE)

内部統制上有効なクラウドを実現!

セールスフォース・エンジニアリング本部シニアプリンスパル アーキテクト 内田仁史氏と語る、内部統制上も有効なクラウドとは



戸村 今回はクラウドでどこまで機密性の高い情報管理が実践できるか等について、実際にクラウドサービスを提供しているセールスフォースの内田さんにうかがいたいのですが、まずは同社におけるクラウドの歴史からお願いします。

内田 クラウドは、大きく二つの技術の発展から派生されたキーワードです。ひとつはハードウェアの仮想化技術の発展であり、もう一つは SaaS といわれるアプリケーションサービス技術の発展です。私どもの歴史は、CRM アプリケーションの SaaS 提供実績からから来ています。

現在は、SaaS に加えて、その SaaS 提供を支えてきた基盤を PaaS として展開しています。私どもが CRM サービスを作成したようにこの基盤上では、他のさまざまなビジネスアプリケーションを構築可能で、それを SaaS として利用、もしくは提供可能です。

ユーザーのシステム部門などの仕事を見ると、保守メンテは、実際は全体の仕事の7割ぐらいを占めており、どちらかというと後ろ向きでした。私どもはSaaSを伸ばしてきました。また、日本の特徴としては、アメリカから1年後、ほぼ同時にスタートしています。米国だとメリルリンチやシスコ、政府系、金融系にも入っており、広く展開されてきているところです。

■大企業・中小企業、両方にメリットがあるクラウド

戸村 ひとくちにクラウドといっても様々なビジネスの歴史や背景があるわけですね。すでに導入されているお客様の声や傾向、会社規模などについて教えてください。

内田 日本で、SaaS はもともと小規模で投資リソースがなく、自社でできないところにメリットがあると思われてきました。どちらかというと規模の小さなお客様が中心だったのが、最近の傾向としては大企業が増えてきています。

これで見方が変わった、という大きな転機がありました。日本郵政グループグループの事例です。短期間で民営企業並みの情報武装するためにわれわれに白羽の矢が立ちました。日本の顧客は、比較的新しい分野には慎重ですが、郵政グループがクラウドを採用したことで、私どもが業界全体から注目を集めることになりました。

さらに、一部のセミナーでもお話しましたが、エコポイント制度がスタートして申請書を受付する処置のバックエンドシステムはセールスフォースが受注しました。甲府市役所の定額給付金交付にも採用されています。

エコポイント制度は国が積極的に進める国家プロジェクトですが、そのお話は実施からわずか4週間前に来ました。既存の仕組だとどうしてもムリなのでわれわれのプラットフォームを使い、ネット上での申請や商品交換などを行うシステムと、コールセンターでの受付業務のシステムの両方を担当することになりました。

コールセンターではわれわれのサービスが採用されています。われわれがやってきた SaaS と、もう一つはプラットフォームです。多くのお客様が利用されると思いますが、われわれの名前は表には全く出ません。これだけ大規模なシステムでも、一般消費者からは目につきませんね。

戸村 大企業と中小企業だとクラウドを利用する理由が異なるようですね。

内田 クラウドの採用理由は中小と大企業では異なります。小さいところはシステム部門やデータ管理者の担当者も少なく慢性的に人材難です。IT コストも高い。中小企業のソフトはこれまでもありましたが比較的値段が高かっ

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

た。郵政グループと中小企業が同じシステムを使うというのはこれまでは全く考えられなかったが、クラウドでは それが実現できる。中小企業でも大企業並みのシステムが完成できるメリットは大きいのです。

クラウド発売当初、大企業は導入しないと思われていましたが、続々と大企業でもどんどん使われるようになりました。損保ジャパンのコールセンターのシステムはうちが開発したものです。導入する理由はコストや人員ではありません。システム部門やデータセンターをすでにもっているからです。自分たちでやりたいのが本音かもしれません。ちゃんとマネジメントして行きたい。でもなぜセールスフォースか?というと、今までできなかったことができるようになるからです。

クラウドを利用すればたった3週間もあれば、大掛かりなシステムでも完成させることができるからなのです。 カットオーバーまでの速さが決め手ですね。

新商品のテストマーケティングの結果が非常に良好で、いざ本格展開しようとした時、コールセンターのシステム構築に1年もかけていられません。今まではどんなに急いでもどうしても1年は必要でした。それが、クラウドだと数ヶ月でできるようになる。

そしてもう一つ、大企業は法的規制が厳しいのと、機敏に動けないという足かせがありました。今まで利用してきた大規模 IT システムが負担になってしまっているのです。弊社の開発したものだと柔軟で、100 台の PC を使っていたところが次に10 台に変えることも簡単にできる。明日から10 倍に増えるかもしれないけれど、次の週には10 分の1 に減らす、ということが可能なのがクラウドコンピューティングの強みなんですね。そのメリットが受けて、日本の顧客にも受け入れられるようになってきました。

戸村 拡張性もあれば縮小性もあるクラウドは、中小企業にも大企業にもハッピーな仕組みというわけですね? **内田** そうです。われわれは月々の利用料金制なので、もしもハッピーじゃなければすぐに辞めれば良いだけです。しかし、数字上もハッピーであることを物語っていて、実際、ユーザー様はご利用をお辞めにならないのです。月々の料金を払い続けるということはそのメリットを見出しているという理由のひとつでしょう。実際にサーベイしても高い満足度を得ていることが明らかになっています。

■ビジネスバラダイム・シフトも実現

内田 この IT 業界初めてのケースで、ベンダーとお客様のゴールが全く同じになりました。利用者って IT を使うのが魅力的ではなくそれを活用するのが目的なんです。でも、ベンダーは売り切りモデルを採用しているので、最終的にはソフトを売るのが目的になります。言ってみれば1億円のシステムを売るのが目的です。

でもクラウドは違う。お客様はこのシステムを使って利益を伸ばし、コンプライアンスを実現するのが目的です。 そして、われわれはクラウドを使い続けてもらって収益を得るようになる。そういった面では初めて完全に両者の ゴールが一致したことになります。 適正化ですね。 クラウドのビジネスモデルは正しいのです。 テクニカル的な面 だけでなくビジネスモデル的にも非常に良いのです。

戸村 利用するお客様は使って価値を生み、さらにクラウドを売る側にも使っていただくことで利益を得られる。 ソフトの販売やバージョンアップで利益を得るのではないシステムというのは IT 業界でははじめての仕組みで、パラダイムシフトの一つでもあります。ただし、お客様の中にも不安や課題をあげる人はいると思います。

■大きなセキュリティーの壁

内田 最初の不安の声ですが、間違いなくセキュリティですね。クラウドでどう管理されているかという点を心配されます。

情報セキュリティという広義の意味の機密性についての不安がほぼすべてです。あとは、今回のテーマである内部統制、監査性・透明性といった点も必要となるでしょう。単純にブラックボックスになると不安に思われるのは当然です。

クラウドベンダーに情報を預けたらシステムは止まるしデータも漏洩してしまうなんていうことが無い様に、われわれは不安を払拭できるような説明をしています。さらに内部統制もどうなっているかなど、丁寧に説明しています。

利用する側としては「安全だから安心してくれ」では不安を感じるのは当然です。しかるべき選定基準で選定してサービスをアウトソースした場合、継続的に監査するという仕組は必要です。

戸村 業務委託や「見せる化」が大切かなと思うのですが、説明責任を果たして納得して預けるかどうかが大切ですね。

内田 私どもは「見せる化」に関してはどこよりも先進的にやっています。総務省の情報開示認定第一号を取得し

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

ました。サービスベンダーの内容を比較できるという基準で考え、第一号を取得しています。そして、会社の財務 状況、セキュリティなど細かくウェブに公開しています。しかるべきエビデンスに対して、第三者によって認めら れたモノです。ユーザーに対してはそういった第三者認定の証明を持っていることを示して、安心材料の一つにし ていただいています。

もうひとつはSLA (Service Level Agreement: 通信サービスの事業者が、利用者にサービスの品質を保証する制度)ですが、これはお客様との約束ですが、ごくまれに完全にはうまくいかない可能性もあります。

利用者にとて安心なのは今現在どうなの?過去はどうだったの?という記録や実績が大切です。われわれはトラストサイトというものを作成してお客様に見ていただいています。セールスフォースの稼働率を公開し、過去 30 日間、シグナルで示しています。

また、多少なりとも何か問題が発生した場合はそれを細かく掲載しています。契約ではなくセールスフォースが独自に示している透明性です。他社、Amazone も Google も採用していますが、それが一番、実績という点からも「見る」ことができて大切だと思います。

とはいっても、アウトソースしているわけで、内部統制が取れているかというセキュリティー・チェックや個人 情報保護をきちんとやって行こうとすると、監査しなければいけません。でも、これは作業としては大変です。

われわれとしても6万社にものぼるすべてのお客様全部から監査を受けることはできません。また、共有システムで開示すると逆に大きなリスクにもなります。内部情報なので表に出せる事も限られてしまう。

そうした理由から、現実的な方法としてSAS70レポートを出しています。監査レポートなのでその内容を監査することで間接的にお客様がわれわれを監査できることになります。これは金融庁の監査にも耐えられるレポートです。これを読めば簡単に監査が可能になります。監査機関は普通年1回の報告書提出で良いのですが、われわれは、年2回、発行しています。

他社ベンダーさんには無いこういった確かなレポートを提供できるということが、お客様の不安を払拭する一つの手段となると考えています。お客様にとってもリスクを低減できることになる。特に選択して監査できるのは強みです。これはクラウドベンダーとしての使命です。こうして丁寧にやっていけば大きな事故・事件は予防できるようになると思っています。

戸村 レポートが年2回だと、期ズレ対応しやすいので便利ですね。

内田 作成には時間も労力もかかって、けっこう大変なのですが、これもお客様対応の一つとして重視して、年二 回の発行にしています。期ズレ対応の面からもお客様からも好評です。

■内部統制上からも有利なクラウド

戸村 クラウド上にある統制になれば、より恣意性が無くなっていく。内部統制上、有効なポイントの一つです。 **内田** 利用者側のもうひとつのメリットはユーティリティー・サービスと同じで、世間から監視されているという ことです。以前、Google で事故が発生してクラウドが叩かれた時期がありましたが、実はそれは健全な姿なのです。 事故が発生したこと自体を利用者が知ることができた。事件が起きた場合は注目されて当然です。社会的責任を負 うという意味でも大切なのです。

弊社ではビジネスと社会貢献を統合した 1/1/1 モデルを実践しており、就業時間の 1%、製品の 1%、株式の 1%を地域社会に提供することを経営方針としています。こうした点もお客様に支持されている理由の一つなのかもしれません。

戸村 講演などでも機密性・完全性に対してはビビットに反応されますね。情報を預けてよいかどうかの基準についてもよく聞かれます。

内田 私どもがよく例えに使っているのは銀行です。貸し金庫に有価証券を預けますよね。皆さんなぜそうするのでしょう。理由は簡単で、自宅に置いておくよりも安全だからです。クラウドの世界も銀行と同じ仕組みなのに、なぜか情報だけは自宅に持っていたいと思われるようですね。

もう一つ難しいのはテクニカル的な面ではなく、精神的なところ。気持ち的にも懐(ふところ)に納めておきたいんですね。情報データに関しては有価証券と違って社内にあるのが普通だったので、そうした心理的な抵抗が大きいのでしょう。

戸村 私もよく銀行をモデルにクラウドをご説明しています。同じように銀行に例えると、銀行のA支店燃えても、お金は保全されているから、絶対に安心ですよね?

内田 そうですね。A支店が焼けても預金に何ら問題はないのと同じですね。われわれはリカバリーサイトも含め

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

て海外に出資しています。一般の企業ではこれだけのことはできません。クラウドの性能や価格が問われますが、 セキュリティに関しても規模の経済が効いてくる。集中的にセキュリティを保てるかどうかがカギです。

皆が使うことによってセキュリティを一極集中にできる。しかしながら、セキュリティを完璧に求めるのはキリが無いのです。通常はお客様もセキュリティに関してはある限度で考えるのやめているはず。情報資産のコスト換算で、1億円の情報資産をもっているときに、そのセキュリティ管理に2~3億を投資するなんて通常は考えられませんから。重要なデータや契約商談の情報のすべてが入った情報資産を完璧に守るといったらそれはキリが無い。一社で完璧には実現できないのが普通です。

戸村 属人化すると、セキュリティなどの面からもいろいろ問題があるので、クラウド化することで安く簡単かつ 安全に内部統制の実効性をあげられるようになるでしょう。

内田 クラウドは集中化できるのがメリットです。データもシステムもバラバラになっていたものを、一括して集中化できる。もうひとつは監査性です。性悪説だから、利用者が自らシステムを管理していれば、データの改ざんはいくらでもできる等といわれますが、いったんクラウドに乗ってしまった情報はユーザー様でも簡単に変えられないんです。特に作成日や更新日などのシステムスタンプは絶対に変えられないと言っても良いでしょう。

戸村 集中的、集約的に管理した方が I Tの高度人材の確保にもなりますね。労苦ばかりかかる保守管理は簡単にし、後は戦略的でクリエイティブな活動に I T人材を回せるわけですから。それともうひとつ、クラウドをクリアするカギの一つとして、自社のシステム化されたデータのクラウド移行はスムーズに行くかどうかという問題がありますが、その点はいかがでしょうか?

内田 それはスムーズですよ。ASP と SaaS の違い等いろいろありますが、カスタマイズやデータ移行に違いがあった。ASP はカスタマイズができなかった。ASP の採用したアプリケーションは、本来はインハウス導入用のものなのでソースコードの変更でカスタマイズすること前提となっていた。そのため画一されたクラウド環境に持っていくと一切カスタマイズができない。

もう一点はデータのインテグレーションです。企業の社内環境で連携することを前提としていたので、クラウド上に置かれた時点でてきなくなる。初期のデータローディングが可能なのは当然のことながら、インテグレーションする技術もあります。データが移行して既存のシステムと連携できるのが得意です。データは情報を入力しなければいけないのではない、ローディングできることが大切なのです。さらに、そのスピードが速くなっていくということもポイントですね。

戸村 基幹システムはどこまでクラウド化できますか?

内田 将来は確実に基幹部分まで行くでしょう。ノーツやエクセル等でやっていたものはクラウドに乗りやすいですね。海外では、富士通の米国子会社や欧州のERPベンダーですでに実績があります。メインはフロントオフィス系。将来はどんどん基幹系に行くでしょう。昔は、汎用機で動いていた基幹系システムがPC上で動くようになるなんて誰も思っていなかった。今も汎用機は残っていますが、同様のことがクラウドでも起きるでしょう。すべてではないですが、徐々にクラウドに移行していく。その時間はいろいろな人がいろいろな意見を言っていますが、基幹部分に行くというのは間違いないと思います。

■「できるところからやる」のが基本

戸村 いろいろな企業でそれぞれ不安もあるかもしれませんが、とりあえず、クラウド化できるところかやらやればよい。それで半分でも効率が上げれば大成功、といったところでしょうか。

内田 われわれもお客様のシステム全部をクラウドに乗せてくれとは言っていません。クラウドとそうでない部分を使い分けていただくのが一番良い方法だと思います。

ロングテールの理論で考えて欲しいですね。例えば今は Amazone で本を買うのは普通ですが、できた当初は近所の書店の棚に並んでいない本を買うということからスタートしました。われわれも同じで、システム化できなかったり、コストかけられなかったりしたところ、エクセルなどで組んで統制できなくなってきたりしたところをクラウドに載せて統制するということが可能になります。

戸村 私も以前、某信託会社から、一元的にできるシステムが欲しいと言われたことがありますが、クラウドだと それが自然にできるわけですね。もう一つ、自社のITをどこまでクラウド化するかですが、その時の判断基準は どこにありますか? ヒントや実際の事例をふまえて教えて下さい。

内田 クラウド化は徐々にですね。というのは今までもそれぞれの企業でシステム化はそれなりの体制でやってきたわけですが、情報をどこまでクラウドに持っていくか、というディシジョンが大切になってくる。われわれの場

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

合は、クラウドを少しずつ広げ、育てていけるので、お客様の方で導入を検討する時間だけ無駄、ということになりますね。

今のシステムをリプレイスするというと、クラウドとはいっても実際にできるかどうか・・・。リスクは伴いますし、 決断責任はあります。あるけれども、ロングテールで見たときのメリットを検討し、徐々に評価していって、様子 を見ながら導入していく、というやり方をお薦めしたい。場合によっては社内システムで良ければクラウドを辞め ても良い、というぐらいの柔軟な発想が大切だと思います。もちろんクラウドはそうした柔軟性に対応し得るシス テムなのです。

■本気かどうかがカギ

内田 よく、お客様からどのクラウドが良いか、選択するために数名の社員で検討しているという話を聞きますが、 実際、機能比較にはあまり意味がないのです。性能はどこもバージョンアップしてきているので、半年や一年ぐら い先へ行っていたとしても、すぐに追いついてしまいます。だからこそ、クラウドの世界はトライアル的発想でや って欲しい。検討する時間すらもったいないと思いますよ。もちろん、今までのシステムがそうだったので、昔の 商習慣から仕方が無いとは思いますが・・・。

戸村 まさに、日本経営の代表格たる「やってみなはれ」の松下幸之助スピリットですね。時間・リスクの重み(慎重になる)、拡張性(縮小も可能)を考慮したら「早く手をつけたほうが実は勝ち」ということになります。

内田 変化が求められるのはマインドの問題ですね。それが切り替えられた人から、いち早くメリットを享受できます。

といって、リスクが全く無いわけではありません。サービスが無くなってしまったら大変です。ですから、先ほども申し上げた通り、機能ではなく、その企業が進化してきた過程や実績の観点で選んでいただけたら良いですね。

戸村 データの継続性は BCM (Business Continuity Management: 事業継続マネジメント) の観点から、JISOX も求めているため、クラウド企業の継続性も見るべきでしょうね。「クラウドに対する本気度を測る」とでも言ったら良いのでしょうか。

内田 会社でも企業の規模や大手の事業部としてやっているのか。クラウドに対して本気かどうか。もし、企業のいち事業部でやっているのだとしたら、採算に合わなければすぐにクラウドサービスを辞められるでしょう。そういう点を、お客様は見られていらっしゃいますね。あと、いかに正のスパイラルにのっているかどうかでしょう。 負のスパイラルがあったら、そこから脱するのは難しい。

戸村 外資系企業として日米比較できる本社に伺いますが、米国では標準化して使われているようですが、日本ではカスタマイズしたいという要求は強いのではありませんか?

内田 日本のお客様はほとんど標準を使わずにカスタマイズされます。われわれもカスタマイズ性を訴えています。 CRM (Customer Relationship Management:情報システムを応用して企業が顧客と長期的な関係を築く手法) はフォーマットも無く、カスタマイズ前提なので、そういう形の提案をわれわれもしてきて、ようやくフィットしています。業界では Salesforce のカスタマイズ機能が高く評価されている。それが、われわれが支持されている理由のひとつだと思います。日本のお客様もクラウドのカスタマイズに期待されていますね。

■クラウドはどこも同じではない

戸村 なぜ、これだけたくさんのクラウドがあるのに、セールスフォースが先を行けるのでしょうか?

内田 それは一つ、クラウド即プレミアム化ではないということです。今はクラウドプレーヤーの一つですが、成功したのは一般的な意味でのクラウドではなく、カスタマイズかできる、インテグレーションできるというわれわれ「セールスフォース・ドットコムのクラウド」だからこその成功なのです。

クラウドを採用すればどこも同じかというとそうではありません。運用保守、エンドユーザーコンピューティング、バックアップなど、われわれのサービスを使えば完全に現在使用されているものに比べると縮小できる。

クラウドだからこそエコポイントシステムも短期間で実現できた、と見られますがそれは間違い。クラウドにしたからではなく、われわれの Force.com のクラウド技術があったからこそ、可能だったものなのです。

ハードウェアだけを仮想化して、既存のパッケージアプリケーションをそのまま乗せたサービスをクラウドもしくは SaaS として提供している例がある。もし、クラウドにすれば何でも成功できると考えるベンダー利用者の誤解があるとすればは怖いことです。実際はクラウド上でもASPの問題が発生しているところがあるからです。

この業界のキーワードは定義されていませんが、われわれの実績は、われわれのモデルこそが SaaS であると名づけられました。この10年間、われわれはクラウドの老舗として成功している企業だからこそ言えるのです。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

戸村 クラウドは「雲」ですが、羊雲もあるし、雷雲もあります。ビジネスモデルの総称としてのクラウドについて語ることが多いのですが、どのクラウドなのか、はっきり区別しておかないと、いざ、使う段になって、実は悪い雲だったりしたら大変ですね。

内田 ですから、われわれとしてはプライベート・クラウドという言葉を聴いたときに「えっ?!」と思いました。 この言葉はオープンメインフレームという言葉ぐらい「えっ?!」ですね。

戸村 言葉の意味からも本来はありえない概念ですよね。ただし、総称的なクラウドということで言えば、共有化できるところをクラウドで一元化できるという点では便利です。すでに日立など大手企業でも社内のIT集約をしていますし、仮想化技術の下の「クラウド」が広まっています。ただし、バックアップの問題はプライベートである限りは保証されませんよね。

内田 プラットフォームだけを使うならば新たな開発をしなければいけませんし、ユーザー側の脆弱性を管理しますし、さらにクラウド上の情報に関してもどれを選ぶかなどはお客様自身でやらなければいけないことですね。

戸村 先ほどもおっしゃっていましたが、ヘンに慎重になるよりは、まずは使ってみることですよね。見えない人件費を使っているよりは、まずはやってみることが大切。やってみて駄目ならすぐに辞める。そうできるのがクラウドのよさでもあります。自由に試せる点でも有効ですね。

内田 最最近リリースした新技術ではログインしないユーザーでも使えるサービスがあります。これはエコポイントでいち早く採用された技術ですが、2000万人を超える人たちの利用を想定しています。戸村さんのおっしゃる拡張性と縮小性を兼ね備えています。

定額給付金のシステムの時も同じでしたが、政府が直前に決めて、ある時期いっせいにサービスを提供するというシステムの場合、時間的な制限が厳しい。定額給付金では甲府市役所のクラウド利用が有名ですが、市長は市民から「良くやった」と誉められたそうです。お金もかけずに確実に実施できたからです。そうでない市町村の担当者はクラウドを知らずに定額給付金交付のために1億円のサーバーを購入したところもあったと聞いています。

私が感じているのは、もしかすると、慣れが必要なものなのかもしれません。人間のメンタル面での慣れだけでなく、システム的にも慣れが必要なのかも。コアコンピテンスはユーザビリティがひとつの優位性かもしれません。

■種を撒いて育ててきたからこそ花が咲く

内田 われわれのクラウドは利用すれば、確実に他社ものと明らかに違いがわかるでしょう。クラウドというだけである程度は売れるでしょうが、将来的にクラウドで成功する企業は限られてくると思います。そういう意味からすれば、お客様に支持されたわれわれば、すでにクラウドで成功していると言っても良いでしょう。

IT 環境は目まぐるしく変わっています。私は約10年前からクラウドについて発言していましたが、そんな概念は国内で通用するわけがないと言う人もいました。「何を言っているんだね、これからもソフトだ。クラウドなんてありえないよ」と。それがここ3~4年の間で環境はガラリと変りました。彼らはソフトを売るというビジネスモデルでやってきた。ともかくソフトを売って利益を上げるということしか考えられなかったのです。われわれが種を撒き大切に育ててきたモデルが、ようやくクラウドという言葉で浸透してきました。ようやくこれから大きな木になり花を咲かせることでしょう。そういう意味では狩猟民族と農耕民族の違いにも匹敵することかもしれません。われわれの成功はクラウドを種から丁寧に育ててきたからこその成功です。

戸村 クラウド導入前には色々とお客様のご相談にも寄り添って行っているそうですね。

内田 クラウドの特徴のもう一つは手軽に試せるところです。30 日間のトライアル、開発者向けの無料サービスなど SaaS の SalesforceCRM や PaaS の Force.com を自由に使っていただける環境を用意しています。まずは、この新しいパラダイムシフトを体験してください。そして、まずは小さくスタートさせて実ビジネスで得られるメリットを感じてください。われわれはお客様の成功に基づき成功させていただいています。ぜひクラウドでビジネスを成功させましょう。

戸村 ありがとうございました。

【日本 ERM 経営協会 会長の戸村より寄稿】

編集長 戸村より

自社もクラウド活用&J-SOX 対応された富士ソフト様から、日本企業の生の声をお届けします。

特別対談②:クラウドの最前線(富士ソフト(株)様)

聞き手:戸村 智憲

日本マネジメント総合研究所 理事長 日本ERM経営協会 会長 岡山大学大学院非常勤講師 公認不正検査士(CFE)

なぜ、クラウドが有効なのか

~富士ソフト(株)営業本部 副本部長 間下浩之氏と語る、クラウド導入の現実

戸村 今回は富士ソフトの間下氏に内部統制からクラウド統制によって何が可能になるか・・・? 省コスト化、効率化などについて、具体的に教えていただけたらと思っています。

まず、富士ソフトさんがクラウドをどう考えているか、その発想の基本的な部分を教えていただきたいのですが?**間下**最初にクラウドといってもいろいろな定義はありますが、「企業にとって一番大切なのは何を目的としているか」が重要です。自分たちのシステムをあまり資産として持ちたくないから他人に預ける、という発想は確かに昔からあるけれども、本来のクラウドの発想としては少し違って、もっと大きな発想の転換であると思っています。

ただし、営業車をリース車に代えるような、経費を重視した柔軟な体制をとるという考え方は確実に世の中に広まってきました。物を持つとどうしても機敏に動きづらくなる。生産性も落ちるし柔軟な発想ができない。そうした小さなところからより大きな視点でクラウドがどういう世界なのかと考えていくことは大切でしょう。コンピュータの世界で大規模な発想の転換を図るのが本来のクラウドだと思います。

私が第一に考えているキーワードはコモディティです。PC は日用品として、電気ガス水道と同じような感じで使えるものになるべきなのです。ソフトが何であろうと関係ない、自分がやりたくて使いたいことができる。それが今は何だと考えたときに現実的に存在していたのが Google だったのです。

戸村 それが、Google を選択した一つの理由ですね。富士ソフトでは2008年6月に日本企業として初めてGoogle エンタープライズ製品の販売パートナーとなり、同社のクラウドシステムを国内で販売していらっしゃいますよね。間下 Google は大規模投資してクラウドを志向しています。他社に先行してクラウド志向を進めているのはGoogle であると考え、われわれはGoogle を選択しました。

戸村 かなり勇気のいるご決断だったのではないかと思います。Google の発想や考え方はすでに後戻りできない方向で進んでいますが、マイクロソフトやIBM もクラウドという仮面をかぶって、従来通りの資産をもつやり方で、簡単に後戻りができる仕組みにしていたりします。さらに、システムインテグレーターは儲かるのか?という疑問も出てきいます。ソフトウエアを販売することで、いかにビジネスとして儲けていくかを第一に考えてきた風土をもっている企業さんとは、御社ではかなり発想が異なり果敢に攻めの経営をしていらっしゃるように思います。

■導入企業様の声

戸村 実際に導入されたお客様の声はいかがでしょうか?

間下 いろいろありましたが、私は「日本人は所有するか手放すかを世界で一番大切に考え、感じている。」という印象を強く受けました。見えるもの以外はなかなか信頼できない。お客様の声の中では、そうした内容が最も多かった。具体的には内部統制やセキュリティ面での疑問です。

それともう一つ、Google で大丈夫なの?という疑問です。セキュリティは安全?情報は漏れない?そこをいかに納得していただけるかがカギです。

われわれとしては、Google Apps は SAS70 の監査レポートでオーソライズされたものであり安全性については大丈夫だと説明しています。

戸村 漠然とクラウドは何だか悪いもの、という先入観で重箱の隅をつつくように疑ってはきりが無いですよね。 もちろん、ひたすら疑い続けたい人は疑う自由はあるわけですが、そういう人たちはクラウドによる多大なメリットを享受できませんよね。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

間下 従来型の右肩上がりの成長路線でものを考えるのならばもっとコストダウンの方法など別の面から考えなければいけません。しかし、100%でなけれはいけないというのでは時代を切り開いていくのは難しい。可能性0.001%世界であっても、その中でどうしていくかというのが大切なのです。100%でなくても良い、99.99%であっても可能性があればそこにかけていく、という発想です。

クラウドをやらない理由を並べるのは簡単です。やる人はそこのデメリットをいかに防ぐか、という発想になっていく。そういう発想で行動を起こした人と企業がメリットを享受できるのです。

戸村 こうした意識を持つ人たちに対する説得は人の思想に関わる問題でもあり、なかなか難しい面がありますね。 間下 多くのお客様が仰るには、われわれ(富士ソフト)自身のことを話すのが一番納得できる、と。利便性が高くなり、いつでもどこでもセキュアな情報が得られる。お客様先に常駐している社員との情報格差が無くなる。生産性を上げ、かつ、コストも下がる。ソフトウエアが無くてもよい。ただ、ブラウザがありさえすれば良く、ネットがつながれば全てできる、という具体的な例をあげると納得していただけます。

クラウドが実現すれば、社員が持ち歩くのはスマートフォンひとつで良いのです。私は最近、PC を持ち運ぶのも面倒になってきて、どこへ行くにもスマートフォン一つで、これで済んでしまう。スケジュール管理もできるし、地図も行き先までの道順も表示できる。そういう生産性の部分では非常に便利な道具です。

■セキュリティ問題もクリア可能

戸村 それでも懐疑的なお客様に対して、クラウドのセキュリティ面に関してはどのように説得されるのですか? 間下 多くのお客様がセキュリティを問題視しているけれども、では実際に自分達のレベルがどの程度なのかという点についてはあまり真剣に考えていらっしゃらないのが現状です。

実際、会社で働いていて、本当の意味で会社の存続を左右するような極秘情報はそんなに多くないもの、そして、一般社員には絶対に見せないのが普通です。実際に、昔、戦略なんて絶対に社員に見せませんよ、とある企業の社長に言われた事があります。戦術は広く公開しても、戦略はごく少数の社員で進めるのが普通なのです。

もし本当に極秘の戦略やデータがあるのならば、それだけ電子化をしなければ良い。昔ながらの方法で紙で持っていて、ナンバリングし、コピーできない用紙にプリントしておけば良いのです。

戸村 顧客データが大切だと言って、Pマークを取得して安心している企業ですら、100%守られているかどうかというと問題はありますよね。こうなるとクラウドが良いとか悪いとかの問題ではないと思っています。

間下 大切な情報は分けておけばよい。会社の情報すべてがクラウドに行ってしまうという人もいますが、確かに そういう時代は来るかもしれないけれど、日本ではどうでしょうか。特に米国は完全クラウド化するかもしれない が日本はそうならないかもしれない。

戸村 クラウド以前の話でもあって、NHK クローズアップ現代に出演してお話ししましたが、某金融機関で、添付ファイルをメールで送信する場合、上長に許可を得なければならないというようなことがあります。金融監督庁のしばりもあって仕方なくやっている部分もあるでしょうが、こんなことを毎日の業務でやっていたら大変ですよね。

官公庁は機密問題に関して、「企業が自分で考えて判断しなさい」と言うだけなのも良くないです。官僚なりに真面目に考えているでしょうが、感覚的に弱いと見られている点に関してはっきりと明言しません。セキュリティ上の不安な部分は、なるべくそういった「感情」を害さないように対応する必要があると思います。

間下 添付ファイルの暗号化やフィルタリングなど、要求のあったサービスに提供していくということが、われわれインテグレーターの仕事です。お客様に対しては安心感を与えるという方向にいる。クラウドに飛び込むかどうするか、がけっぷちに立って悩んでいるお客様の背中を最後に押して差し上げる役割です。

戸村 そういう「背中を押す」という作業は、社内ではしにくくて、外部の人間の方が適しているのかもしれません。あと、情報をどこまでクラウドにもって行くかという話では、私自身はハイブリッド型を提唱したい。現段階では、オンプレミスとクラウド(パブリック)を並存させるというような事が良いかなと感じています。

■日本人の意識の問題

戸村 なかなか日本の方からすれば、外国企業だと心配だけれど富士ソフトは日本の企業だから安心ですね、ということもあるのではないかと思われます。日本ってホントに不思議な国だなぁと思うのですが、まだまだ名刺の肩書きが大手を振ってビジネスを左右する意思決定の潜在意識に巣食っているようです。特に、東証一部上場っていう肩書きが実態とかけ離れていても、あっさり通ってしまうような社会に思えます。

ホント、おかしな話で、実際にやっているのは大企業ではなく、すべてその下請けが行っているのに、話し合いの場に上場企業の担当者が来ると安心するんですね。そこが日本のお客様の特性や脆弱性とも言えるでしょう。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

間下 われわれとしては単純なシステムからお薦めして、メールひとつとってみてもこの部分が解決できれば導入しましょう、というように細かく提案しながらやっています。もちろん、クラウドを浸透させたいという考えはあるけれど、まずはメールのこの部分を改善するといったごく小さいところから解決していくことで、お客様の信頼を得ることが出来る場合が多いのです。だから、なるべく小さくスタートしていくのが近道だと思いますね。

戸村 富士ソフトさんは本社内に、様々な方々からクラウドの色んな疑問にお答えするクラウドセンターを設置していますが、その中でお客様から寄せられる疑問はどんなものが多いのでしょうか?

間下 意外とセンターに電話を戴く方々から寄せられる話は、小さな疑問点ばかりで大きな話はほとんどありません。クラウドの話では、どういうことが実際にできるかという疑問ですね。漫然とした疑問などはありません。センターに来ていただいて実際にクラウドのシステムを見ていただくことでほとんどのお客様は理解していただけます。クラウドをきちんと理解していただくための説明をしていて、まずは雲(クラウド)というか晴れ渡った青空を見ていただくためのセンターです。

実際に来られる方は大手のコンサルタントも多く、興味をもたれているようですね。

戸村 実際、私の講義や研修においても、内部統制・コンプライアンスの専門家の方が起こしになります。同じような感じですね。それにしても、富士ソフトさんは日本の業界でも、最も早い時期にこうしたセンターを国内で作られていますね。

間下 クラウドという言葉が世間で広く語られるようになったのは昨年からで、それまでは、社内でもクラウドが語られることは少なく、話題にもなっていませんでした。ビジネスが停滞している今、いかに手を打って、真っ先に回復させるか、そんな中でクラウドが注目されるようになったのです。

戸村 今では「クラウド=富士ソフト」のイメージも強くなられて、多方面の注目を集めていらっしゃいますが、何が勝因だったのでしょうか? 不況という追い風でしょうか? それとも、御社はオーナー企業様ということもあって、意思決定のスピードや果敢な経営姿勢でしょうか?

間下 まず、当社は現会長がつくり上げた企業で、規模は大きくなってもベンチャースピリットが社内にありました。 やるとなったら早い。 富士ソフトだから俊敏に対応できたのでしょう。

戸村 これが銀行だったらここまでのスピードで立ち上げることは難しいでしょうね。素晴らしい経営ですね。

■クラウド化する時のポイント

戸村 導入企業の疑問の一つに、どこまでクラウド化できるか、という問題があります。ある会計専門のソフト会社がクラウド化していったりしていますが、間下さんはどのレベルまでいくと思いますか?

間下 技術的にはどこまででもできます。ただし、企業がそこまでやるかどうか、です。一番の問題はクラウドを供給する側とそれを受ける側とが、がっちり手を組まないといけないという点です。ソフト会社だと、現時点でこのパッケージソフトが売れているのに、どうしてクラウドにするの?という難しい社内問題が出てくる。

戸村 実際、マイクロソフトなんかはそんな状況に陥っていますよね。クラウドを社内でも数人のグループがちまちま担当していて、会社全体からすると「今、ソフトが売れているのに、余計なことするな」と言われてしまう立場にいたりして・・・。

間下 クラウドは一社が導入すればどんと売り上げが伸びるというようなビジネスではありません。つまり、クラウド供給側の論理です。社内でつぶされてしまうんですね。

戸村 それはそうでしょうね。現実問題として、すでにこっちのソフトが売れているし、売れている部門の社内影響力が強いのは当然です。言ってみれば、提供側の社内の都合でクラウドが遅れてしまっているんですね。

間下 その通りで、クラウドは社内競争に負けてしまうのです。一方、Google は他に売れているソフトがあるわけではなく、クラウドしかないんです。儲けているのは広告で、そこで得た利益をもってクラウドに投資しているのです。

戸村 ただ、そうは言っても、今売れているソフトがあるからクラウドには積極的になれないという経営判断は、 現段階ではその企業としては正しいことであり得ます。現実にソフトで儲けているわけですし・・・。

でも、クラウドを利用する人にしてみると、そのような供給側の姿勢はとても不安です。いつ辞めてしまうかも しれないですしね・・・。パッと辞められたら大変です。そうなるとクラウドになかなか進みにくいというのは理 解できます。

日本でそうした状況が改善されない限り、クラウドの普及は難しいかもしれませんね。

間下 私は「100%クラウド化してできないことはない。本当に漏れて困るものは紙なり何なりで地上に残してお

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

いてクラウドに預けなければ良い。」そういう判断が大切だと思いますね。基本的に大切な内容は社内で持っていて、 あとは社外に預ける、というような方向です。

戸村 ほとんどの企業はこうした情報リスクの重み付けができていないです。そうした点からもハイブリッドクラウドが今後は行けそうかもしれません。

特にクラウド供給側で見たら、社内の一事業部で立ち上げたクラウドは信頼されにくいかもしれませんね。一部 所の片隅でやっているから、辞めても企業としての影響は少ないから力を入れにくい。

間下 Google はその点、会社を挙げて何百万台もサーバーをクラウドの為に導入して大規模投資をしているので、後戻りできないという意味からも逆に安心ですね。これから投資するその他の企業に比べると、その差は大きいと思います。

戸村 どんなステップで導入されるお客様が多いのでしょうか?

間下 まずは問い合わせの後、弊社にお越し頂き、システムを実際に体験して頂きます。お客様は情報システム部 門や現場担当者などさまざまですが、たいていのお客様はステップ・バイ・ステップで導入され、かつ、リスクも 考慮されて全部一気にというやり方ではありません。

当社では、はじめは500から、そして徐々に1000、1万と半年かけて広げて行っています。大きなグループ企業だとそれぞれの会社で10のIDぐらいずつで導入されています。現在、導入されている大手旅行代理店の導入例ですと、570くらいから導入しています。上手く回ると、最初に子会社で導入して成功したものをグループ全体広げて行くというやり方ですね。

■内部統制面でも有利

戸村 メールをそのまま現物として残しておけるのは内部統制上も便利ですし、監査でもアーカイブできるメリットがありますね。特に Google だとほぼ無制限に増え続けるので、現物をそのまま原本性を保つことができます。

間下 実質的に無制限の容量で年間約61000円というのは非常にコスト的にも有利ですね。特に生のデータが見られるのは便利です。内容量は約25G。圧縮処理しなくてもそのまま残しておけます。10年間毎日使える分量です。 戸村 5年分残っていれば内部統制上はまずOKなので、メールの面からもクラウドは健全だと思います。

間下 企業で聞いていると、メール容量は 2MB で終わりというところが結構あって、毎回来たメールを消していると言うんです。消す作業だけで一日の仕事の3分の1の時間を使う計算になり、大変に非効率ですよね。

戸村 たくさんのメールを残していると、どこにどんなメールがあるのか、検索するのに大変ですか?

間下 一秒で検索できますよ。検索はGoogle の得意とするところですから。私は昨年8月から使ってたまったメールは4万通ですが、その中で知りたいメールを検索するのに1秒とかかりません。

戸村 Google のクラウドならではですし、ゆくゆくはコンテンツ・マネジメントとしても強みを発揮しそうですね。 間下 Google だとボックスを買わなくてもクラウドでできるんです。情報量が増えている中での有効活用ははずせない。データセンターも世界各地にあって、一箇所が地震でつぶれたとしても大丈夫です。

戸村 彼らの発想や規模や展開に追いつける企業は今のところなさそうですね。今からあれだけの投資ができるかというと、どこも追いつけないでしょう。ビル・ゲイツさんが自分の全財産をなげうって投資をすれば、何とかできちゃうかも・・・、という程度かなと思います。又、BCM の観点からも、クラウド拠点の一つが壊れたとしても、クラウドの事業継続性に問題はないと思います。

広義の内部統制として、継続性を保つという考え方やディズアスター・リカバリーの面からすると、東京と大阪 に物理的に分離したセンターを置かなくてもクラウドだと勝手に情報分散できるんですね。

間下 他のクラウドはほとんどがそうなっていません。データセンターはどこにあるのかわからない。Google だと場所すら特定できませんから、かえって安心なのです。

戸村 都銀のシステムなども、どこにデータを置いてあるか、敢えて隠してデータがどこにあるかわからないようにしていますよね。データがどこにあるかわからないのは、却って、セキュリティの面からとても有効ですね。

間下 東急ハンズの担当者様も同じようなことをおっしゃっていました。わからないのが一番のセキュリティだと。 **戸村** いろいろな意味で、内部統制からもクラウドは有効だと思っています。

間下 最も心配されるのは情報漏えい。先ほども言いましたがそのあたりの不安感は根強いですね。

戸村 大手都市銀行の情報漏えい事件などを見ても分かるとおり、ほとんどが人為的なものなのです。 I Tにはお金をかけず、教育にはできるだけ多くの投資をするべきだと思います。

間下 最近は個人情報の取扱いに対して、ナーバスかつエキセントリックになっている面がありますね。企業も顧

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

客の個人情報を受け取らないようにしています。それで業務がまわればそれが一番良いと。

■会社の規模に関わらずコスト面で有利

戸村 私の提唱させて頂いているクラウドの損益分岐点についてですが、どの程度の規模だと安くなるのでしょうか。逆に社内でシステムもっている方が有利というような会社規模などはありますか?

間下 基本的に規模にかかわらず、すべてクラウドのほうが安くなります。ハードだけ、もしくはソフトだけみても、クラウドの方が安い。「10 年も使い続けていたらクラウドは高いでしょう?」と言われますけど、そんなことはありません。そういう計算が出たとしたら、管理会計を無視している安直な費用の計算なんだと思いますよ。

クラウドでは IT 関連の一切の投資が省けます。また、いつ止めても良い。ハード、設置スペース、人件費、光熱 費等すべての投資を考えたら、クラウド以上にコストが安くなるものは今のところ他にありません。普通はメンテ ナンスが定期的に発生して管理コストは年々上がっていく。

Google ではそうしたアップグレードでの新たな出費は無く、自然にバージョンアップするのです。そうした長い目で考えるとクラウドはかえって安くつく。自社内でハードを持っていて何かトラブルがあった時、普通はそのために全体の生産性が下がるのが普通ですが、そうした生産性も考慮したコスト計算にすると、クラウドがいかに安いかということが言えます。

さらにメンテナンス・フリーです。自社内でハードをもっている企業だとこうしたメンテナンスはほとんど社員が行っている状態です。通常の仕事以外の作業になるので、どうしても残業になってしまう。さらに、過酷な職場担当者が辞めたら、さらに生産性が低くなってしまい、売り上げにも影響する。いつまでたってもITに使われてしまうのです。

戸村 管理会計で言う Hidden Costs (隠れたコスト) の視点ですね。いまおっしゃった残業をさせたり、劣悪な職場環境により鬱病を発症させたり、労務コンプライアンス上よくないことを垂れ流しているのが現状です。私は、IT は、クラウド活用を契機に、過酷な環境からずっと快適な環境に移行していって欲しいと思っています。

クラウド側に任せることでIT担当部門の人のコアスキル、教育プランニングは変わっていくでしょう。システムについてどうするという考えはオプションとしての教育になっていく。ITリテラシーという「戦略」の方向性に変化しますね。

間下 不思議ですね。お客様の間では「自分たちの仕事が無くなっちゃう」というところと、「やった、人員が浮いた」と喜ぶところと、大きな差が出ています。

■企業の業務形態にも影響を与える可能性

間下 在宅勤務での生産性の上げかたにも影響があります。私の部下がカナダから帰国しましたが、インフルエンザ感染拡大に遭遇して、帰国後は自宅で仕事をすることになりました。PC とヘッドフォンとマイクを会社から送っただけで、普段と全く生産性は変わらず仕事ができましたよ。

戸村 テレワークやワークライフバランスという面でも影響が出てくると思います。クラウドであるために、情報 共有がしやすい。また、出張先で社長が空港の待合室で、ノートPCからササッと社内を把握できる体制も整いま す。クラウドが効率化を加速するツールになると思います。

間下 そうですね。いつでもどこでも 24 時間、仕事ができてしまう。確かに今では無線 LAN が普及して新幹線でも東京一新大阪間で仕事をしっぱなし、ということが多くなりました。 車内はあんがい生産性が高いのです。 個人的には大変ですが、情報の面では非常に生産性が高くなる。メールも寝ている間以外は必ず開きますから、リアルタイムで動けるため、緊急時にも、すぐに対応できる体制が整っているのです。

戸村 クラウドを契機に、従来のビジネスシーンが大きく変化しますね。

間下 例えばお客様と話しをしている最中に、「では、その件に関する質問は今、調べてみます」と、社内にいる 担当者とその場でチャットをして回答を得ることができる。お客様からの信頼感がぐっとアップしますよね。ある いは、質問をいただいてその場で担当者にメールを送っておくと、5 分後には返事が返ってきて、的確な回答をそ の場でお客様に提供することが出来るようになります。

戸村 「それはちょっと私ではわからないので帰って聞いてみます」というような「ガキのつかい」みたいなやり取りがなくなるわけですね。スマートですし、お客様に対しては強力にアピールできます。

■情報の質の問題にかかわってくるクラウド

戸村 システムに話を戻しますが、メインフレームのデータ移行について教えてください。

間下 データは基本的に全部移行させます。もちろん、移行しなくてもメールはその日までのログで良いのですが、

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

カレンダーは移行せざるを得ませんし、会計系など既存のものは移行していくでしょう。データの場所がクラウド か社内かの問題だけですね。

戸村 漠然と移さなければいけないとか、この情報は正しかったはず、という曖昧さを払拭して、きちんと社内で 眼を向けて本質を捉えるのが大切になってきます。

間下 このデータは本当に会社にとって必要ですか?と聞かれて正しく答えられないことが多いようですね。 IT に限らず、データを何に使うのかを考えずただ残しておく。そして後で何かに使うだろう、と思っているわけです。

戸村 あらゆる社内業務がそうですが、情報に関しても目的意識をもたないといけませんね。

間下 私は絶えず、作ったデータどうするの?と確認しながら仕事をしています。その答が曖昧だと、データその ものを作らせないように判断しています。そうでないとあらゆるムダなデータが山積してしまう。

戸村 そういう点では関西のビジネスマンは結構本質をつくような仕事をしているので面白いですね。私は大阪出身で、心の中でよく「なんでや?」とツッコミを入れています。そう問いかけてみると、ハッとすることも多いのですね。そうするのが当然と思ってやっていても、実はそうでないことは多いものです。そこが関西のカルチャーのようですね。

間下 よく名刺をもらうためにセミナーに参加して、たくさんの参加者と挨拶をしなさいと言われるでしょう?でも、もらった後で名刺をどう活用しているのでしょう。そんなことさえ決めないでいっぱいもらうのは、はっきり言ってムダですね。

■インフルエンザでテレビ会議が増える?

戸村 インフルエンザ・コンソーシアムなどでも話題ですが、BCMとしてもIT活用の課題にやっと向き合った、という印象を持っています。

間下 息子が TV 会議システムを販売している企業に勤務していますが、インフルエンザ対策で圧倒的に増えたと言っていました。出張に比べるとコストダウンにつながりますし。

戸村 業界内でのスカイプの評価はいかがですか?中国が監視しているとか言われて一時、止める企業が増えましたが。ある企業では、BCM 対策として安直に「スカイプでいいんじゃないの?」というところもありました。

間下 今現在、使っている企業の話を聞きますか?私はあまり聞いた事がありません。個人レベルになっている TV 会議のクローズシステムになっていますね。 TV 会議の方が安くできるようです。企業としては安くて利便性がないと導入しませんから、そういった点で何か問題があったのではないでしょうか。スカイプは音質の問題があって、個人では使うケースもあるようですが企業ではあまり話を聞きません。海外では利用されているようですが・・・。

戸村 そうですよね。私も TV 会議システムの方が有効だと思います。本日はお忙しい中、多岐にわたり貴重なお話をありがとうございました。

【日本 ERM 経営協会 会長の戸村より寄稿】

編集長 戸村より

クラウドに乗り出した日本の大手企業様として、その展開・展望を取材しました。

特別対談③:クラウドの最前線(KDD I 様)

聞き手:戸村 智憲

日本マネジメント総合研究所 理事長 日本ERM経営協会 会長 岡山大学大学院非常勤講師 公認不正検査士(CFE)



これまでの通信キャリアの経験を活かす!

~日本大手企業のクラウドの展開をプラットフォーム・セキュリティグループリーダー南氏に聞く~

■クラウドの広まっているのはなぜ?

戸村:基本的なところですが、そもそもクラウドってなぜ広まってきたのかについて、御社はどうお考えですか。 **南**:我々が考えるクラウドが広まってきたかっていう理由なんですけども。やはり昨年下期から始まって、今日で設備投資の見直しであったり体制の見直しであったり、そういう大きな企業、企業規模によらず、自社でそれらを全てやっていたっていうところの手段見直しっていうのがやはりされていると思うんですね。その手段の見直しの中で、自前システム構築のコストダウンだけではなくて自前システムを持たないっていう手段の選択肢が出てきた、というふうに考えています。

戸村: クラウド化した時のメリットというとどういうところになるんでしょうか。

南: そうですね。一番はやっぱり自前資産として持たなくていいということなんだと思います。あとは立ち上げのスピードが速いとか。例えば、開始時のカットオーバーまでの速さや、逆に、撤退する際は、撤収スピードの速さとかですね。自前資産だったら、まだ償却期間が終わってないのにとかですね、採算が取れてないのにね、とかいう話になると思うんです。クラウド利用であれば、サービスの提供条件にもよりますが、基本的にはそれはなくて、最大分を使いたい時に使えるっていう利便があるのかなと。

戸村: スタートも不便がなくて初期費用が安いわけですよね。

南: そうですね、初期費用が自前システムを構築するよりは断然安いです。

戸村: ずっと思っていたことなんですが、クラウド自体はそんな、実は新しい中身が入っているわけではなくて、例えばASPにしてもデータセンターにしても、以前からあったことだと思うんですが、これやってクラウドってビジネスモデルの変化かなって思うんです。その点はどうでしょうか?

南:そうですね、我々は新キャリアとしてこれまでも色々と取り組んできました。キャリアって回線自体が設備産業なので、やはり大きい設備でもってお客様に、その設備がどこにあるかとか、何で構築されているかっていうのはそもそもお見せしていないものなんですね。従来からもISP事業もやっていますし、インターネット回りのセキュリティ商品なんかは全てASPで提供していました。それらはクラウドの走りだと思うんですね。なので、クラウドっていうのは、まあ単純に、ええ、例えば仮想OSだったりグリッドだったりそういう技術を使って今風の言い方をしているだけだって、余り従来と大きく変わりないと思っています。

■通信回線のキャリアとしてクラウドに向き合う

戸村: クラウドにおいても、通信回線ってすごく大事ですよね。それがなかったら多分機能しないということになると思うんです。

南: そうですね。

戸村: 実は私もa u携帯のユーザーですが、非常に満足度が高くて KDDI さんには良い印象を持っています。そういう良いバックボーンをお持ちの中で、さらにデータセンターっていうかクラウドというところで、強みがマッチングされているのかなと思います。

南:はい、そうですね、クラウドのサービス提供事業者で言うと、これはミソですけども、やっぱりキャリアが向いていると思うんです。それは事業モデルがそもそも向いていたり、メーカーさんやSI屋さんとは事業モデルがそもそも違う月額でサービスを提供していたりするという事業者になるので、そこはマッチしてると思いますね。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

ただ設備を自らが保有してそれを保全する体制があって、サービスに対する問い合わせを 24 時間 365 日で対応出来るという、そういう運用体制を持っている当社のようなキャリアは、安心してご利用頂けるクラウド提供事業者として向いていると思います。

戸村:おそらく、これまでのビジネスモデルがきちんとクラウドにはまりやすいっていうことですよね。その中で、従来のITベンダーさんだとソフト1本まるまる買ってもらう、という仕事をされていたと思います。今の状況でITベンダーさんがクラウドに乗り出そうとされていく時に、何かヒントみたいな物があったらと思うんですが。南:ベンダーさんの規模にもよるとは思うんですけども、クラウドが出たからSIベンダーさんの仕事がなくなるとかそんな関係ではないと思っています。SlerやITベンダーさんも、当然従来からのメインとするコア事業を育てつつ、クラウドを活用するっていうパターンがあると思っております。やはり従来からの内製構築型が向いている

戸村: お客様としては、どの I T資産をクラウド化すべきかっていうところが多分お悩みだと思うんですね。 南: 一般論で言うと、パブリック・クラウドとプライベート・クラウドという大きく二種類のクラウドがあるので、 企業様の持っているシステムの切り出しやすさとか重要度などを勘案して判断すると良いと思います。

ものと、やっぱりシステムの種別とか目的にもよって変わると思います。

今回の我々の出させていただいたサービスは、サービス開始当初はインターネットインフラの上に置いてるクラウドになる、パブリック・クラウドになるので、インターネット環境で切り出しやすいシステムっていうのが条件になってくると思います。例えば、ウェブのシステムであったりメールのシステムであったりっていうのは、やっぱり切り出しやすいと思うんですね。

戸村:単に、「なんかクラウドって危ないかも」という話じゃなくて、「クラウドはこうすればセキュアに出来ます」とか、あるいは、「うちはこうしてます」ということがあれば良いですよね。セキュアなクラウド環境としてお客様がクラウドを安心して使えるわけですね。その辺りの御社の取り組みとか、あるいは一般的にもこういうところがあります、というところがあればお知らせ下さい。

南:不安に思われている所は、やっぱり、例えばパブリック・クラウドで言うとインターネットアクセスになるので、不正アクセスがどうかとか、あるいはサーバーでどういう管理しているのかってまず真っ先に来ると思うんですね。もうひとつは、データ保管をするような業務の場合、そのデータの保管先はどうなのかとか、それって誰がどういう形で保管しているのっていうのはやっぱり見にくいんだとは思われます。

あと、クラウドを採用する時のお客様の期待と不安っていうペーパーがあって、期待されているのは、例えば自社だけのスピードだったりスキャニングだったりということです。クラウドにおけるセキュリティの信頼性であったりとか、「本当にこれ、企業が普通に契約してそれを使いこなすことが出来るの」ということや、「その技術力・ノウハウっていうのは大丈夫なの」といったりするご不安はお持ちのようです。

あと、まだクラウドと言われてからはあまり期間が経っていない。クラウドと言われるようになってからの実績というのは、やはりまだ世の中、日本の企業においては少ないので、本当に楽になるのかとか、本当に大丈夫なのかっていう不安っていうのはおありです。

戸村: それに対して、御社が提供されている対応策や、リスクへの対応策があればお客様は安心して使えると思うんですが、そのあたりは御社としてどうでしょうか。

南: そうですね、我々はやっぱりキャリアとしては提供してきたっていうのもありますので、そういう運用体制がしっかりしているという自負があります。例えば技術力・技術要因が、お客様が不安がられる点に対して、我々サーバーの専門SEのチームが運用していますので、回線からそのサービス、あとはウェブのアプリケーションの構築、そういうのを一括してワンストップでご提供できる点が我々の強みだと思っています。

■専門性あるスタッフで万全の体制を整える

戸村:クラウド提供事業者として、御社ではどのようなIT 要員を配置していますか。

南:体制で言うと、例えば、お客様に直接相対する体制はITに強い営業担当者、フロントのSE、それと専門技術を持ったポストのSEですね。それは通常どのプロダクトをもってもそのフォーメーションで動いているんですね。 クラウドで言うとクラウドの専門のSEを体制立てて配備しています。

あとはサービスの運用ですね、お客様のお問い合わせをいただいたり、例えば、障害が仮にあった時にはお客様に相対させていただく体制といったりしたものも、24 時間 365 日体制を敷いています。通常の回線でのサービスご提供とは別に、クラウドサービスに対する体制を整えています。

戸村: これまでの回線のサポートのノウハウが、クラウドにおいてもたぶんに活かされている感じですね。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

南: そうですね、体制自体改めて大きな組織を作り直すというわけじゃなくて、やはりこれまでの事業にマッチしているので、今の体制に補足・補完する形で整えられているという形になりますね。

去年から、クラウド先行企業さんが認定されている資格保持者や、あとセールスの方も有資格者を揃えた上で、 会社としてもクラウドのエンタープライズパートナー認定されております。他の従来のIT系資格を持っていますし、 運用面においてもアイテムに準拠した資格がありますので、そちらの方も有資格者を揃えております。

■日本企業としてのクラウド展開

戸村: クラウドにおいて、日本企業はどっちかというと後発的と見受けられます。アメリカの主導している流れの中で、日本企業である御社としての戦略、あるいはその提供サービスの有益性はどうでしょうか?

南: そうですね。日本企業に対する一番の違いっていうのは、データの保管場所が国内であるっていうのがやっぱり一番大きいなと思うんですね。アマゾンさんにしてもグーグルさんにしても、世界中にサーバーがあって、それを利用する、例えば日本企業が、自分のデータがどこにあるかわからないっていう不安要素っていうのは、まあ日本企業独特かもしれないですけど絶対あると思うんですね。

あと、何か障害があったり使い勝手が悪かったりする時の問い合わせが、外資さんの場合はやっぱり窓口が限られていて、言語が限られているというような課題があると思います。我々当然日本企業ですから、国内のお客様に対して提供する場合は当然日本語のオペレーターが 24 時間いるという強みを活かして行きたいと思います。

戸村: アメリカで、セーフハーバー原則の関係でも、躍起になってデータはここに置かなきゃいけないというような規制がある中で、もともと国内で国内の保管場所っていうのがあれば、現行法制への対応としてクリアもしやすいのかなという感じもしますよね。

南: そうですね、はい。

■クラウドと IT 統制・内部統制

戸村: 私の方では、僭越ながらというか勝手ながらというか、「クラウド統制」を提唱しています。**J-SOX** でも新会社法でも、その他の法令でも、企業もクラウド提供事業者も、IT 統制に係る諸問題をクラウド活用によって、低コスト・高効率性をもって対応していった方が良いと考えています。

サービスアグリーメントの積極活用をはじめとして、独自提唱の「クラウド統制記述書」等を通じ、内部統制系とか特にセキュリティ系でピリピリされている方々にクラウドをセキュアに使って頂こうと取り組んでいます。

南:一般論としてはですね、一般企業さんの中でクラウドに関するガイドラインを持つべきで、ガイドラインに合致した運用をしているかどうか確認していただくべきだと思うんですね。

クラウドを提供している事業者に対して、まあ普通に求められるのはログが取れますかとか、データのバックアップがちゃんと取れますかとか、アクセス用の I D・パスワード、例えば、定期的に変更できるのかどうかやそれは自動処理なのかお客様が別途処理するのか、そしてちゃんと変更が出来るのかどうかとかといった点を、クラウド提供事業者が確認するものを持つ必要があるのかなと思っています。

ただお客様がそういったことに詳しいかというと、詳しい方はまだ少ないと思うんですね。なので我々提供者側からすると、例えば、総務省さんが出されているような認定制度や、SAS70の認定などが重要性を持つと思います。 今回出させていただいた当社のクラウドのサービスも、そういったような基準をお客様の方に明示させていただくことで、より安心して、こういう形で運用していますとか、こういうセキュリティのガイドラインでやっていますということが提示できればなお良いのかなと、採用しやすくなるのかなと思います。

戸村: J-SOX では業務委託先までカバーしやすいということもあって、COBIT がやたらと監査法人から要求されます。COBIT に準拠できる形っていうのは可能なんでしょうか?

南: 現時点で、運用の中で全て弊社の方で対応しているかというと、意図的に完全な準拠処理はしてないんですが、 当てはめていくと COBIT 要求事項は全部埋まっていくような状況になっています。データセンターのような部分 について、ISMSなりお客様の要因も含めて対応の用意はしてますし、弊社として、ガイドラインに沿った運用 体制をしています。後の内部統制の細かな対応については、お客様と別途調整して詰めさせていただく、という形になります。

戸村: どこの企業さんでも COBIT で最初から作っているところはほとんどないですので、自然なご対応かと思われます。内部統制がかかってくると、I T本部長さんが意外に決裁権限が低く、内部統制チームの I T統制担当者さんが「じゃあそれ入れよう」と言うと決裁が決まったりします。企業によっては、IT 部門と内部統制担当部門が、IT 対応をお互いにたらいまわし状態にして、IT 対応が遅々として進まないケースもあります。そこは多分、IT 部

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

門と内部統制担当部門の間にブリッジをかけてあげなきゃいけないと思うんです。その点で、内部統制担当部門の 方が監査対応で苦慮しないで済むような状況を、クラウド提供事業者さんの方で作って差し上げて、内部統制部門 の方も IT 部門の方も、それぞれにご納得頂けるようにすることが、上場企業・グループ各社にとって重要かなぁと 思います。

その一環として、サービスレベルアグリメントについては、御社ではどういうふうな形で考えてらっしゃるんでしょうか?又、稼働率から一歩進めた機密性などの次の問題になってきた時に、どの程度までSLA を締結出来るかが、企業として安心出来てさらにもう一歩クラウドを進めるためのポイントになるかと思います。その点については、御社ではいかがですか?

南:正直なところ、一歩進めた SLA に関してはまだこれからという感じですね。どういう形でお客さんと SLA の締結をすればいいか、どういう開示の仕方にすればお客様にわかりやすくて、「あ、それなら採用したい」と思う基準・数値が幾つかっていう点は、引き続き検討して行きたいところです。

■経営効率化に向けたクラウド活用へ

戸村:経営効率化に向けたクラウドの活用例というか、こういったクラウド活用シーンが考えられますよねっていうところ、あるいは今こういうお悩みを持っている方だとこれバッチリ合いますよっていうところをお知らせ頂けますか?

南:経営に役立つクラウドの活用っていうのは、我々の考えているのは2側面あります。経営戦略にマッチするかどうかということと、経営資源の削減の2つです。今は不況下で厳しいご時世ですから、何か良い物が出来たとかヒットするっていう話になると、とにかくスピードが重要になって、そこから、設備構築して出来上がりが半年先ねっていう話になると、やっぱり経営戦略的には経営制度にそぐわない形になります。そこはクラウドを活用してもらえば立ち上がりはやっぱり自前構築なんかよりは圧倒的に早いと思うんですね。

一方TCO算定についても、自前構築をする場合っていうのは、想定した需要見込みに合わせて設備を、どうしてもやっぱり多少過剰に打つ必要っていうのは皆さんあったと思います。しかし、そういう物に対してクラウドを活用していただければ、リソースの適正化を図れると思います。初期費用についてもそうですけども、ランニングコストについても抑えることが出来るので、スピードとTCO削減、そういう大きい2側面があるんじゃないかなと思っています。

戸村: クラウドって結局 I T部門にとってどんな利点があるでしょうか。例えば、ニコラス・カー氏の'TT does not matter'なんて論文が 2003 年ぐらいに出ました。その中で、もしかして間違ってクラウドについて認識を持っている方だと、クラウドは逆に I T部門にとって驚異であるかもしれないと感じられるかもしれません。そうじゃないでしょうと私は思うんですね。クラウドで「IT 奴隷」のようになっていたことが楽になるはずだと考えています。

南:経営層からIT部門に対する指示っていうのはすごく矛盾していて、色々なことをやりなさい、新しいことを やりなさいって言いながらも、一方ではコストをどんどん削減しなさいという、両極端なトップダウンで落ちてく ると思うんですね。

例えば、セキュリティひとつにとっても、かつてからやっているセキュリティを新しいセキュリティ体制で改めて法準拠体応しなきゃいけない場合、新しいことをしなければいけないんですけども、古いことはやらなくていいかというとそんなことはなくて、色々と IT 対応が増える一方だと思うんですね。そういう、増える一方なのにコスト削減しなさいっていう相反するオーダーが、経営層からトップダウンで落ちてくるのが I T部門だと思うんですよ。

戸村: 多くの企業で、IT 部門が様々なしわ寄せをくらってしまっていますよね。

南: まあそういうことを考えると、外にクラウドとして切り出せる物はやっぱりクラウド化するということは、私は大事な判断のひとつだと思っているんですね。全てあるがままアウトソース、人ごとアウトソースするっていうことは、結局、情報システムの子会社を作るのと変わらないので。

自社対応に固執してクラウドを敬遠されがちな企業では、例えば、お客様のサーバールームが、意外と雑然として入退室管理もままならず、非常に問題の多い状態であることも多いです。

戸村: セキュアな自社対応とはとても思えないですよね。

南: IT 運用において、「このことをわかっている人はあの人だけ」という属人化された IT 運用も見受けられます。 このサーバールームのこれは何が入ってるのかということすら、よくわからないお客様の IT 環境は、意外とあると

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

思っているんですね。それを、我々が提供しているデータセンターに引っ越していただいて、きっちりと整理整頓 して頂くのは、ひとつの良い対応策と思っています。

既存のIT環境では、引っ越しするのも大変ですし、既存のサーバーひとつ借りるにしても月額が多くかかってしまうとなれば、やっぱり、各システムで切り出せる物であれば、それはどんどんクラウドを活用していただいて、サーバールームなりお客様の借りているデータセンターをすっきりさせて頂ければ良いかと思われます。

戸村: そうですね。お客様の環境の中で、意外と、ブラックボックスはダメだなんてことを言われたり、クラウドはブラックボックスになると言われたりしている割には、自社のサーバールームが一番のブラックボックスで、会社が何やっているかわからないという状況があるのは異常だと思います。

それに、自社で雇える人材に限りがある中で、属人的な IT 運用をしてしまい、データの扱いもいい加減になったりすることもありますよね。私も内部監査とか内部統制を指導しにいくと、入退室表っていうのが貼ってあって、ハンコを押す管理簿を見かけることがあります。 意外と大手でも、詳細にその管理簿を見て行くと、ある時期 10日間ぐらい申請だけは出ていても承認印がごっそり抜けているんですね。そこで、「何で承認印が抜けているんですか」とか「そもそも入室申請に対する承認印がない日にサーバールームに入れるはずがないのに、なんでその日に入室して退室申請まで出ているのですか?」とお伺いしました。すると、「この時に承認者が出張していたんです、内部監査で担当者が検査するまでに後付けで承認印を押しますからいいんです」とお答えになった企業さんもありました。

社内にサーバールームを置いているからこそ、却って、内部統制上、IT 運用がものすごく機能低下してないじゃないか、と思う時があるんですね。それが御社だと、例えば24時間365日ですね、サポートがあって、ITあるいは入退室管理、ログ管理もきっちりされているクラウド方が、むしろ内部統制上、非常に健全じゃないかと感じているます。

南:我々の事業としては、サービスとして提供して、それでお客様からお金を頂戴するわけなので、当然我々そこに自信を持って安全・安心を提供して参ります。一般の企業様が体制を整えてやるよりは、必ず安心で安全だということは、私は言い切れるかなと思いますね。

戸村: そうですね。人の部分でも、限られた自社予算の中で自社でIT 要員を雇って頂くよりも、クラウド事業提供者で集約的に高度なIT 専門家を集めている企業に任せた方が、却って安全だという感じがします。例えば、上場企業でも二部上場企業や新興市場上場企業だと、必ずしも経験豊富で内部統制対応にも長けたIT 要員を確保しきれていない企業が多いです。

クラウドで内部統制も健全化し経営効率化も果たす上で、意思決定者であるものの、I Tに全然詳しくない経営者の方にクラウドってこんなに良いですよ、ということを平たくお伝えしていかないと行けないかと思います。

南:経営者の方に我々がアピールしたいのはやっぱり先ほどの2点ですね。経営の戦略スピードにマッチしたシステムのあるべき姿だと私は思っているし、新しい形だと思います。もうひとつは、今やっぱり一番重要視されているだろうTCOの削減ですね。コストをどうやって削減しようかって頭を悩ませている経営者の方っていうのは、やっぱり多いと思うんです。メスが入るのは、やっぱり設備投資だったりする可能性もありますので、やりたいと思っていることをやめるんではなくて、やりたいと思っていることを新しい手段でやりましょうと。目的は同じく達成できるので、こういう物もあるんですよっていうことを認識していただければ、まあ我々としては非常にありがたいなと思いますね。

戸村:よく水道の話で例えられますよね、ユーティリティー・サービスとしてのクラウドについて。使った分だけ支払う所有から使用への転換ということだと思います。自分たちで井戸を掘って、自分たちでポンプを使って水を出している状況が現在のオンプレミスでの IT 環境ですよね。もちろん、井戸を掘るコストがかかってそのメンテナンスにも費用がかかります。そうではなく、水道サービスを利用すれば、蛇口をひねった分だけ課金されますよ、というようなものがクラウドですよね。しかも、水道サービス提供者(ここでのクラウド)側で、水質検査もやって安全な水をお届け出来ます、お支払いは使った分だけでいいんですよ、と。

南: そうですね。我々もクラウドをご説明する際には、水道の例を使ってプレゼンしていますので、その認識は同じですね、

戸村:今回は貴重なお話しありがとうございました。

【日本 ERM 経営協会 会員による一般寄稿】

外部委託について考える(概論)

編集長 戸村より

J-SOXを契機に、外部委託を含めた企業の 内部統制・コントロール要求が高まる中、今回 はそもそも外部委託について考えるべき点を概 論としておまとめ頂きました。

安原 篤彦

略歴:名古屋大学理学部卒業。信託銀行、人事コンサルティング会社にて、年金業務を担当。その後、金融機関、金融機関関連会社にてオペレーショナルリスク管理、外部委託管理等を担当し、現在に至る。

1. はじめに

昨今、企業経営の中で外部委託は重要なテーマとなっている。

外部委託では、外部委託することによるメリット・デメリット、外部委託先に対し何をリスクと考えて管理するのかなど、外部委託を行う場合、いろいろと検討すべき事項がある。

本編では、外部委託によるリスクやモニタリングにおけるポイントなどの考え方の一例を紹介することとする。

2. 外部委託管理とは?

2. 1外部委託のメリット・デメリット

企業が外部委託するときのメリット・デメリットは例えば次のようなものがある。

(表1:外部委託のメリット・デメリット)

メリット	デメリット		
・外部委託先のスケールメリットを享受でき	・外部委託先に対してリスク管理が必要に		
る	なる		
・最新の高い技術を利用することができる	・外部委託先が期待に比べ十分な業務遂行		
・専門知識の不足を補ってくれる	ができない場合がある		
・他の重要業務等へ人員を再配置することが	・社内に業務遂行のノウハウが蓄積されな		
でき、選択と集中が実現できる	V		
	・業務を再び内製化すること、又は他の外		
	部委託先に移行することが困難になる可		
	能性がある		

2. 2外部委託の考え方

前述のメリット・デメリットを踏まえ、我々はどのように外部委託管理を考えればよいのか。まず、日常生活の中での外部委託管理を考えてみる。

例えば、冷蔵庫や洗濯機を購入するとき、新聞を購読するとき、自家用車を買うとき、家 (マンション) を買うとき、どのような観点を意識してお店を選ぶだろうか。

おそらく、次のような観点ではないかと思う。

- ・いい製品を販売している、きっちり仕事をやってくれる業者(業務遂行能力がある業者)
- ・担当者の人柄などが良い、また大きな仕事を依頼するに従い簡単に倒産しない業者(信用力が高い業者)
- ・何か困ったことがあったらすぐに対応してくれる業者、時々顔を出して様子を聞いてくれる業者 これはごく当たり前のことではあるが、外部委託管理を行うにあたって必要な観点である。内部統制の考え方の ベースとなるものであり、企業の外部委託管理はこれらについて明確な基準や運営ルールを定めて管理を行ってい く。

3. 外部委託の形態

外部委託を行うにあたり、契約形態等を考慮して、外部委託管理を行う必要がある。 一般に企業が外部業者に委託する形態は契約形態で見ると次のようなものがある。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

•請負契約

当事者の一方(請負人)が、仕事を完成する義務を負い、相手方(注文者)が、これに対して報酬を支払うことを約束することによって効力が生じる契約(民法 632条)である。具体的業務では、システム開発業務の委託がある。

・委任契約(準委任契約も含む)

当事者の一方(委任者)が、法律行為をすることを相手方に委託し、相手方(受任者)がこれを承諾することによって、その効力が生じる契約(民法 643条)が委任契約である。

一方、法律行為ではない事務を委託する場合を準委任契約といい、民法では委任契約の規定を準用(民法第656条)している。

具体的業務では、事務の準委任業務、コンサルティング業務などがある。

• 寄託契約

当事者の一方(受奇者)が、相手方(寄託者)のために物を補完することを約束して、寄託者から物を受け取ることによって、その効力が生じる契約(民法 657条)である。具体的業務では、倉庫への保管管理業務がある。

• 派遣契約

労働者派遣法に定められた派遣を指し、派遣業者から人材を派遣し、派遣された人材は受け入れ企業の監督・指揮の元、業務を遂行する。

一般に、外部委託管理を行う上で対象業務として考えるのは、「請負契約」、「委任(準委任)契約」、「寄託契約」になる。これらは派遣契約と異なり、外部委託業務の指揮・監督の権限は外部委託先の企業にあり、外部委託管理の対象とする理由となる。他の外部業者に業務を委託することで、外部委託先となる外部業者のリスクを管理するということが外部委託管理の最大のポイントである。実効性のある外部委託管理を行うための各プロセスのポイントの概要は後述する。

仮に委託元企業がその権限を持っていた場合、これは「偽装請負」に該当し、法令上の取り扱いが全く変わって くることになる。

4. 外部委託管理のポイント

4. 1契約上及び外部委託管理上のポイント

外部委託を行うにあたって、外部委託先が要求する業務遂行レベルを保持していること、財務信用力があり倒産 等によるリスクが一定レベル以下になっていること、業務レベルに応じた契約を締結することができることなどが ある。

これからの基準は、外部委託しようとする我々の企業規模や信用力によって異なってくる。また、外部委託先企業によっても要求できる水準が変わってくる。

各契約でのポイントとして以下のようなものがある。

•請負契約

仕事の完成が達成基準なので、それが達成できなかった場合を業務遂行上のリスクとしてとらえる。契約上のポイントは、損害賠償を行う基準と金額を明確にする。一般には損害賠償金額は委託金額を上限とすることが多い。顧客個人情報を委託している場合は、情報漏洩に関する損害賠償は別枠の協議事項としておけば、外部委託先による対応コストの負担も可能となる。外部委託管理のポイントとしては、期限までに完成するためにメルクマールを定め定期的に状況をモニタリングすること、完成しないと判断する基準を設けておきその場合のバックアップ等の対応方法を検討しておくことなどが必要となる。

· 委任(準委任)契約

こちらは仕事の完成が達成基準ではなく、継続的(委託期間内)に事務を行うことが契約事項であるから、契約上の事務の遂行にあたり、重大な事故等により不測の事態を招いた場合を業務遂行上のリスクとしてとらえる。契約上のポイントは、損害賠償を行う基準と金額を明確にするが、請負契約と同様の考え方を用いることになる。ここでは、継続業務なので損害賠償金額を委託金額(月額)の上限とすることが多い。外部委託管理のポイントとしては、定期的な報告により、事故等の状況や改善状況等の監督・指導を行うことになる。外部委託業務の重要度に応じて、定期的に立ち入り検査を行うなどして、事務の運営状況等を把握す

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

ることも必要である。

• 寄託契約

こちらは継続的に保管業務や管理業務を行うことから、前述の委任(準委任)契約と同様に考える。

4. 2モニタリング上のポイント

ここでは、業務執行状況の確認、立ち入り検査による確認、事故発生時の報告に関するポイントを述べる。

・業務執行状況の確認

定期的又は必要時応じ随時報告会や報告書を受領し、業務執行状況の確認を行う。計画比の進捗状況、再委託を行っている場合はその業務遂行状況や外部委託先による監督状況、事故等の問題発生の有無、問題発生時の対応状況などの報告を受け、必要に応じ監督を行う。具体的には、書面での報告の他に、月例報告会の開催等の実施により確認を行う。例えば、請負契約等では業務の達成基準等を外部委託先と双方で合意して定め、それに従って業務を遂行しているか確認を行う。

・立ち入り検査等による確認

定期的又は必要に応じて、外部委託先の業務の状況を立ち入り検査により確認を行う。契約書で定めた事項を契約に基づき実施しているか、管理態勢上改善を要する事項はないか、事故の再発防止策は適切になされているか等、書面の報告で確認できない実態を確認する。外部委託する業務の影響度により、立ち入り検査有無の基準を設けることもありうる。また、銀行法においては必要に応じ、外部委託先への立ち入り検査を実施する定めもある。

事故発生時の報告

外部委託業務遂行時に発生した事故について報告基準及び報告方法を定め、迅速な報告体制を設ける。社内だけでなく、監督官庁等へ報告する事案もあるので、明確にしておく。

外部委託業務は元々外部委託先が行う業務ではなく、自社の業務を外部委託していることを忘れてはならない。例えば銀行法施行規則では銀行業務の外部委託で発生した重大事故は自社の業務の重大事故と同様の基準での監督官庁への報告を求めている。

<例示>銀行法施行規則、兼営法施行規則、個人情報保護法など。

5. 最後に

外部委託管理は、委託元である我々が実効性のあるモニタリングを行い、効率的に外部委託先をコントロールすることがポイントである。委託元である我々及び外部委託先企業の規模・特性により実態に即した外部委託管理基準を定めることになるが、それぞれの定めた基準に従って、適正な管理を行うことが最良である。

以上

【日本 ERM 経営協会 会員による一般寄稿】

編集長 戸村より

古くて新しい ISO9000 系について、今一度その 重要性を考えるのに最適です。

ISO9001: 2008Ver の効率的な取得と

J-SOX 及び ISO9004 との整合性を考える

小島 泰雄

ISO9001 と言えば2008 年 11 月 15 日に2008Ver(第 4 版)の追補改正規格が発行されたばかりである。内容としては、2000Ver の要求事項の意図は変えないというものだが、言葉尻の表現が「○○する」から「○○しなければならない」など他の軽微なものを含めると 60 箇所強程度の変更がなされている。詳細を知りたい方は、日本規格協会が発行する「ISO9001 新旧規格の対象と解説」をご参照頂きたい。

さて、本年、J-SOX 対称決算初年度を迎えたわけだが、前述したとおり 2008 年 11 月には ISO9001 の追補改正があった。そのため、ISO9001:2008 の認証取得上場企業は、ISO9001:2008 Ver 追捕改正更新を同時期に J-SOX と合わせて管理する状況も生まれる。約2年の猶予があるとはいえ J-SOX の各種文書と ISO9001 の各種文書が混在し文書管理の整理が必要とされる。

今回のレポートでは、現場での筆者の体験も交え ISO9001 の効率的な取得と J-SOX と ISO9004 との整合性について 考えていきたい。

まず、ISO9001 について簡単に述べると顧客満足、目標達成のためにその管理の仕組みについて定めている。それにともない品質マネジメントサイクルを確立・文書化・実施・維持しなければならないとしている。PDCA サイクルを回すことにより品質マネジメントシステムを継続的に改善していく規格である。

上記を踏まえ ISO9001 取得を目指す訳だが、根幹となる品質マニュアル作成にあたり審査機関を意識するあまり 膨大な文書を作成してしまう例が以前は数多く見られた。そのため苦労して作成した分厚い品質マニュアルが完成 し、関係者から敬遠され、ひどい場合には置物と化し審査機関を通過するためだけのマニュアルとなってしまった ケースもある。

その現象は、コスト増を生み出し効率化をめざすはずの ISO が不効率なしくみとなってしまい顧客満足どころか顧客サービスにコストが重くのしかかるしくみとなった。

上記のような経験から最近の ISO9001 取組みにも変化が見られ、より効率的な取得を「売り」にするコンサルタント会社も増えているようである。

そもそも要求事項については、通常業務があたりまえにまわっていれば ISO9001 要求の 6割以上は満たしているとの考えもあり、普通に仕組み通りに動いていれば要求事項が満たされて当然と言える。品質マニュアルについても、仕事の仕組みがきちんと整った状態で明記されてさえすれば、よほどの大組織でもない限り 20ページ から 30ページ で済ませ、それ以外に必要な文書は自分たちの業務判断で決めるべきであると考える。また、文書化要求は6つで、品質方針、品質目標、実用的な品質マニュアルそして、文書化として必要な文書管理、記録の管理、内部監査、不適合製品の管理、是正処置、予防処置などがある。その他は、要求事項と実務に合わせた記録が必要となる。文書化についても上記以外は必要に応じて文書化すれば良い。

では、監査という視点で ISO9001 と内部統制監査との違いはどうだろうか。 ISO9001 要求項目 7.4.2 の購買情報を 例に取ると、内部統制では注文書の承認と作成が必要だが ISO では注文書承認の要求はなく注文内容が伝わっていれば文書を作成する必要はない。

また、ISO 監査では内部統制監査にて使用された帳票類の使用が可能であり文書管理の効率化を図ることもできる。 しかし、それぞれの要求レベルが異なるので、この違いを良く理解しておく必要がある。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

ISO はいかに確実に行うかということを前提に「自分たち基準」を構築していくことが重要で、人から決められた基準や同業他社のやり方をそのままマネしても意味がないと言える。

ISO9001 に関係してもう一つ存在を忘れてはならない規格がある。それは、ISO9004 である。ISO9004 とは審査登録制度ではないが、より進化したしくみを継続的に進めるための規格であるとされている。ISO9001 には含まれていない要求事項があり、来年までには改正の予定である。また、今後、バランススコアカードの要素も取りいれていくという話も出ており、今までより更に期待が持てる規格となるようだ。ISO9001 と組み合わせていけばより強固で健全な組織作りに役立つことができる規格と言える。ISO9001 を効率よく取得し ISO9004 をうまく活用し有効性の高い ISO9001 を運用されてみるのはいかがだろうか。

最後にどんなに良い規格であっても、それを取り入れる組織が組織の改善という意識を念頭にいれなければ、全てにおいて高負担な規格となってしまう。そうならないためには、組織マジメントという視点が重要であり、人の心理も考慮しなければ本当に生きた規格ひいては品質クオリティも望めない。最後は人と人、いかにポジィテイブな姿勢で臨むかが重要でそれには、組織開発手法の取り入れも検討していかなければならないと思う。組織開発の手法ついてはここでは触れないが、J-SOX にせよ ISO9001 にせよ前述した組織改善ということを念頭に入れ進めなければどこかで行き詰まることも考えられる。ぜひ組織活性化の一つにしてもらいたいと思う。

日本 ERM 経営協会(JERMA:ジェルマ)の会場風景ご紹介









©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

【日本 ERM 経営協会 会員による一般寄稿】

リスクとキャリア

編集長 戸村より

リスクは何も財務のみ扱うものではありません。人事労務系のリスクについて考えるきっかけとして良いご寄稿を頂きました。

金山 伴子 (五百簱頭 伴子(いおきべ ともこ)) 株式会社ヒューマン・プライム (財)社会経済生産性本部認定 キャリア・コンサルタント (ジョブカード) 登録 キャリア・コンサルタント

- 1. はじめに
- 2. キャリアの定義
- 3. 近年のデータより
- 4. おや?!おかしいぞ活動
- 5. キャリア開発の現在
- 6. 偶発性の受け入れとは
- 7. ネットエントリーを始めとする I T化の功罪
- 8. メンタルヘルス
- 9. むすびに

1. はじめに

2009年6月の完全失業率は5.4%と過去最悪(5.5%)に迫っています。

1997年 金融危機 拓殖銀行、山一証券倒産、ステークホルダーの変化、そして、2008年リーマンショックと企業側にとってのリスクポイントも多岐にわたります。今回はリスクとキャリアについて認識を共有することからキャリア開発が個人と企業側のiERMのリスク回避にどのようにかかわってくるかについて考えたいと思います。

2. キャリアの定義

今まではキャリアと言えば、ワークキャリアを思い浮かべる人が多かったと思います。

狭義としてのキャリアはワークキャリアであり、広義としてのキャリアはライフキャリアを意味します。

キャリア研究の第一人者であるドナルド・E・スーパー (Donald E Super) は1980 年代にキャリアについて「人生においてある個人が果たす一連の役割、およびその役割の組み合わせである。」と再定義しています。役割とは、子ども・学生・労働者・配偶者・家庭人・親・余暇を楽しむ人・市民・年金生活者などのことです。人は生まれてから様々な役割があります。自らが歩んできた過去のキャリアを考え、未来のありたい自分自身を考えた際に初めて現在の自分のライフキャリアについて深く考えることが出来ます。

キャリアには内的キャリアと外的キャリアがあります。外的キャリアは職業、部署、行動のことであり内的キャリアとは内に秘めたる思い、考え、気持ちのことです。

リスクとキャリアを考える前にキャリアの定義について共通の認識をおさえた上で一緒に考えたいと思います。

3. 近年のデータより

厚生労働省労働経済の分析平成16年版分析によると、仕事と生活のいずれに生きがいを求めるのかについての調査結果では次のようになっています。

(単位:%)

仕事·余暇両立	余暇思考	仕事志向
40	35	25

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

平成20年労働経済の分析によると、仕事と生活の調和に関わる希望と現実は、次のようになっています。

(単位:%)

項目	仕事優先	プライベートな時間優先	仕事・家事・プライベートを優先
希望	2.3	29.9	32.0
現実	51.2	4.4	7.8

このようなデータから考えられることは、希望と現実のギャップが大きく従業員の満足度、モチベーションに影響し生産性が上がらないことが心配されます。

ワークだけのキャリア開発ではなく、仕事・家事・プライベートのバランスに目を向けられている企業ほど人材が集まるということです。仕事、家庭生活(子育て、介護、家事など)、自己啓発、趣味、休息、健康維持、地域生活、社会貢献などに対する理解と環境整備、ワークライフバランス(WLB)はますます重要となってきています。もちろん、個人としての自己啓発、能力開発、生産性を上げる努力も必要ですがメンタルな面からの支援制度は、生産性に直結しますので後回しにしてはいけない問題です。

厚生労働省が2008年に発表した「簡易生命表」によると、男性の平均寿命は79.19歳、女性85.99歳、ともに過去最高を更新しています。長生きすることは幸せなことですが、それは20年近く定年後の生活を維持していかなければならないということです。

さて、総務省「労働力調査年報」によると、60~64歳の労働力率は、2006~2008年は急上昇しています。このことから高齢者雇用安定法の効果は一定の効果があったといえるでしょう。

(単位:%)

	2006年	2007年	2008年
男性	70.9	74.4	76.4
女性	40.2	42.2	43.6

日本の労働力全体からみると今後真剣に取り組まなければならない課題は山積しています。高齢者の雇用の促進と、女性の雇用拡大、若年層の労働機会不均衡と支援不足などは大きな課題です。

ここで改めて意識しなくてはならないことは、高齢者には年金の壁があり、女性は 103 万の壁とM字カーブ問題があり、若年層は就労の機会不均衡があるということです。

また、2009 年 6 月の世代別失業率も 25 歳~34 歳が 6.6%、35 歳~44 歳が 5.1%と昨秋に比べても若年層 (39 歳まで) が悪化しています。

そこで、一人ひとりが能力を開発する機会をもち、能力を発揮できる社会の実現活用しやすくして悪循環をなくす 為にジョブカード制度も始まりました。社会環境の問題で研修を受ける機会に恵まれなかった人々の課題がある程 度解決します。

次のステップとして職務経歴書の代わりにジョブカードが代用されるようになると、今まで人に賃金を支給していましたが、職に賃金がつくことになります。今後の日本の賃金制度も変化していくでしょう。

4. 「おや?!おかしいぞ」活動

- ・リコール隠し (M 自動車工業)
- ·製品強度、性能偽装(K 本鉄工所)
- ・食肉偽装、賞味期限、製造日改ざん (F 二家、M ホープ)
- ・事故米・年金データ改ざん・偽装請負・粉飾決済…。

既にご存知の通り不正不祥事は絶えることなく起きています。発覚したのはいずれも内部告発からです。

内部告発は「おや?!おかしいぞ」と思って言える環境が大事ですが、内部統制管理上の内部通報制度はまだまだ整っていなのが現実です。コンプライアンス意識は高まっても、問題を目にした時の内部通報は本当にわずかです。それは日本の文化的背景とコンプライアンス意識に対する社会的な認知があまり無く、文化的に融合し定着できるような仕組みが無いことが考えられます。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

統制管理と共におかしことをおかしいと発言出来る風土環境作り、プロフェッショナル意識をどうやってあげていくか。そこが問われているのではないでしょうか。

企業側にとっての課題は、全従業員がある問題に関して体系的かつ統合的に対処できるようにすることです。財務、 法務、人事、メンタルな面も含めて相互にリンクさせ、事業活動収益に見合った形で、そのリスクの防止に限られ た時間をどれだけ割くことが出来るかが求められていると思います。また、今後はどのような研修を企画推進し、 定期的にフォローアップしていけば良いのかも考えなければなりません。

ひと昔前と違い、情報伝達の早さも加速し、企業の不正防止に対する取り組みや何かあった場合の対応の早さが 企業生命をも左右する時代です。企業側も個人も今起こりつつあるパラダイムシフトを甘くみていないでしょうか。 大企業であれば既に取り組んでいる問題かもしれませんが、従業員一人ひとり本当に大丈夫でしょうか。中小企業 ではまだまだ他人ごとになっているのではないでしょうか。「おや?!おかしい」と思ったことが、さらっと言える 企業風土や、体系的統合的に対処できる体制かどうかが今問われてます。

5. キャリア開発の現在

環境の変化が激しい昨今は、不確実性の時代と言えます。偶発的なマイナスの出来事も積極的に受け入れるマインドが大事になってきます。例えば、内部監査・内部統制主担当部へのキャリアパス設計や支援がほとんど無い状態で、ある日突然監査関連の仕事を任されてしまった。それでも、やらざるを得ない場合は、経験がキャリア開発につながっていきます。

ただ、このような状態で、コンプライアンス経営は保たれるのでしょうか?場当たり的な内部監査・内部統制環境では実はうまくいかないのではないかとも思っています。

必要な研修やフォローは今後益々重要になってきます。

人材活用ポートフォリオとしては、内部及び外部の範囲の検討や WLB (ワーク・ライフ・バランス) の問題、 女性の高定着率化推進、男女の職域区分の現実、既婚や子どもを持った女性や女性管理職が多い環境や風土の必要 性については、もっと考えなければならないでしょう。

個人のキャリア開発としては、どこへ行っても通用するキャリア開発が重要になってきます。キャリア相談室機能 の充実も問われてくると思います。

また、個人として働き続けるのであれば、常にキャリア開発をしていくことが望ましいでしょう。企業側としては キャリア開発、研修や制度を充実させ魅力ある企業で有り続けることが人材の流出を防ぎ、結果的に優秀な人材が 集まることになっていくでしょう。

6. 偶発性の受け入れとは

100 年に一度の不況という言葉を昨年後半からよく耳にします。マスコミも経営者も一般人もこの言葉を使うことは良くないと思っています。何故ならマインドを冷え込ませ思考を停止してしまう恐れがあると思うからです。 思考停止は言いすぎかもしれませんが、何をやっても経験したことの無い不況だから仕方がない、という言い訳になりかねないと思っています。では、どうすればよいのでしょうか?

ジョン・クランボルツ教授(Krunboltz,J.D スタンフォード大学教育・心理学部教授)は1999年に「計画された偶発性(Planned Happenstance Theory)」を発表しました。これは予期せぬ出来事が起きた場合、そのことをマイナスに捉えるのではなく、プラスに前向きに受け止めキャリアアップにつなげようというものです。ジョン・クランボルツ教授自身も実は予期せぬ様々な「偶然」が重なり、教授の今があると言っています。

例えば仕事が減ったのに前向きに受け止めるということは出来ないかもしれません。長時間残業が減って定時に帰宅できるようになったことで、家族との時間が増えたなどは良い例かもしれません。今回の不況で転職したことで、天職にめぐり合うかもしれません。

では、いったいそれぞれはどのような偶然が重なり今の職にあるのでしょうか。今回の締め切りには残念ながら間に合いませんでしたが、現在調査中です。調査データ収集分析結果については、成功事例など見えてくるものがあるのではないかと思っています。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

7. ネットエントリーを始めとする I T化の功罪

最近はネットエントリーが出来ないと就職も出来ない時代になってきました。ネットエントリーは本当に便利です。どこにいても気軽にエントリーできるのですから。最近は、ネット上での縁がほとんど全てになってしまっています。そのような就活で本当に大丈夫でしょうか。ネットエントリーが苦手な人材でも優秀な人材はいると思います。また、ネットエントリーでの縁とそれ以外の縁では、偶発性という意味ではまったく違う方向に向かいます。企業側にとっても、もしかするとネットエントリーを利用しない優秀な人材を逃しているかもしれません。

私自身も企業側の管理のしやすさや担当者利便性からネットエントリーがあるのかと思ったのですが、ある採用担当者の声を聞くと、やめたくても採用そのものをやめない限りネットエントリーやめるわけにもいかず、担当者のエントリー対応業務の作業量は増えていると聞きました。

やめたくてもやめられないIT化の功罪。ネットエントリーだけでは無いと思っています。

8. メンタルヘルス

労務リスクを考えるとメンタルヘルスの問題は放置できない問題です。東京しごとセンターによると、ここ数年でメンタルヘルス障害の登録状況は約3倍になっています。

【メンタル障害の登録状況】東京しごとセンター

2001年5.4%2008年12月15.4%

また、厚生労働省2009年4月6日発表により労災の認定基準が変わっています。

「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」の一部改正について

~職場における心理的負荷評価表に新たな出来事の追加等の見直しを行う~

心理的負荷項目が新たに12項目追加されています。メンタルヘルスだけでなく仮に休職になった場合の企業の損失は一億円とも言われています。このことからもメンタルヘルスや心理的負荷について放置していては生産性の低下を招きます。企業側としてもキャリア相談機能やEAPによる対応をしていかなければリスクを放置することになってしまいます。

9. むすびに

JILPT2006 年「大都市の若者の就業行動と移行過程」の調査よると、正規社員は自由や時間が拘束されるのではないかと若年層は考えているそうです。正規社員を嫌がる場合が増えてきているということです。これは同一労働同一賃金でないことも理由の一つです。正規社員以外の仕事のしわ寄せを正規社員が引き受けざるを得ないことがあります。「非正規の方が気楽だし、自分の時間が無くなるのは困る」と若年層からは敬遠されているようです。

では、企業側として若手から敬遠されないように、良い人材を「集める」「育てる」「引き止める」為には、どうすればよいのでしょうか。様々な社内制度、窓口、職場環境を充実し、生涯キャリア開発し続けられる企業になること、魅力ある企業であり続けることがリスク回避に大きく関係してくるでしょう。

【日本 ERM 経営協会 会員による一般寄稿】

編集長 戸村より

ますます重要性を高める IT リスク面から、最新動向をご寄稿頂きました。

ITSCM (IT service continuity management)

/IT サービス継続マネジメントに関わる業界動向

古田 真(ふるた まこと)
IDS シェアー・ジャパン株式会社 BPM コンサルティング事業部
ソリューション・アーキテクト 公認情報システム監査人

GRC,ITSM(IT サービスマネジメント)、EA、SOA など、幅広く担当

キーワード: BCP、ITSCM、ERM

IT サービス継続ガイドラインとは

2008年9月3日、経済産業省から「IT サービス継続ガイドライン」が正式にリリースされました。これは、2006年に経済産業省から発表された「事業継続計画(BCP)策定ガイドライン」のIT 関連部分の具体的実施策として示されたものであり、2008年7月3日に「IT サービス継続マネジメント(案)」が出されてから、2ヶ月間にわたり募集したパブリックコメントを反映して最終的にまとめられています。この「IT サービス継続ガイドライン」の特色としては、

事業継続管理の中において、特にITサービス継続管理に重点を置いている。(その点において、この「ITサービス継続ガイドライン」は、「事業継続計画策定ガイドライン」とは一対を為すものとされています。)

対象と目的がより Π 寄りに具体化している。(本文、一章二節において、「本ガイドラインは、組織 1 における Π サービスの企画、開発、調達、導入、運用、保守などに携わる部門や担当者が、事業継続マネジメント (BCM) に必要な Π サービス継続を確実にするための枠組みと具体的な実施策を示し、取り組みの実効性の向上を支援することを目的とするものである。」と、明記されています。

方針(ポリシー)にとどまらず、具体的な実施手順(フレームワーク)の確立方法に踏み込もうとしている。 (より実践的な位置づけ)

事業継続計画 (BCP:Business Continuity Plan) に関わるガイドラインが多い中、IT サービス継続という観点から書かれた本ガイドラインは(注)、その点において我々IT サービスに従事する者にとっては、とても価値あるものだと思います。

ITSCM (IT service continuity management) IT サービス継続性管理 /IT サービス継続マネジメント

IT サービス継続性管理とは、情報システム/IT サービスが、事故・災害などに遭遇しても利用を継続できるような対策をとるとともに、システムダウン時には許容時間/許容サービスレベルにまでサービスを復旧できるようにマネジメントする事です。

今日の企業は、ビジネス諸活動の多くを情報システム/IT サービスに依存しており、IT サービスの停止が即、事業活動の中断になりかねません。また、その影響は自社内にとどまらず、自社の業務停止が顧客や取引先に大きな影響を与えることさえあり得ます。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

IT サービス継続性管理は、直接に情報システムの各機構を多重化して可用性を高めたり、ディザスタリカバリ・システムを導入したりする以外に、要員の手当て(アウトソーシングを含む)や費用対効果(システム停止によるインパクトと各種対策コストの関係)を検討・対策することも含まれます。

ちなみに、 ITIL v3 において「IT サービス継続性管理」は、「サービスデザイン」の7つのプロセスのうちの1 つとなっており、ここでは「開始」(方針決定と適用範囲、プロジェクト開始)、「要件と戦略の策定」(ビジネスインパクト分析、リスク分析、IT サービス継続性戦略)、「導入」(継続性計画策定、組織計画策定、テスト)、「継続的運用」(トレーニング、定期的なレビュー、変更管理、発動プロセス)というステップで整理されています。

BS25999 の ISO 化がいよいよ? - 認証取得を視野に入れた業界の動き -

2006年11月、BSI(英国規格協会)が事業継続マネジメント(BCM)を実現するための規格「BS25999-1」を発行しました。BS25999-1の正式名称は、「British Standard, Business Continuity management-Part1: Code of practice」。発行の目的は、「組織内における BCM の理解、発展および実施の基礎となること」と、「企業間取引および顧客と企業間の取引を確かなものにすること」です。(注②)

また、『PAS 77 IT Service Continuity Management (IT サービス継続性マネジメント)』をベースに作成された BS25777 のドラフトが 2008 年 8 月に公開され、10 月までのパブリックコメント募集期間を経て、12 月に正式 版が発行されました。

ISO では、企業や自治体などの緊急時対応について国際標準化することを決めており、2006 年 4 月に米国で第 1 回の国際会議を開催。13 カ国からの出席者により様々な観点で議論が行われました。この会議に先立ち、英国が PAS56 (現在は BS25999)、米国・カナダが NFPA1600、オーストラリアが HB221 を ISO のドラフトとして提示したほか、イスラエルや日本も独自のドラフト案を示し、ISO では、正式に TC (技術委員会) 223 が立ち上がり、議論しています。

当初、2008~09年頃にBCMのISO化が実現する予定だと言われておりましたが、2009年7月今現在においては、まだ成立しておりません。

今後、事業継続マネジメント (BCM) /IT サービス継続性マネジメント(ITSCM)の国際標準規格化により一層拍車がかかると思われ、それによって、IT サービスにかかわる業界においては、ISMS (ISO/IEC27001) の認証を多くの企業が取得したように BS25999 や BS25777 が ISO 化されることで、事業継続マネジメントシステムや、IT サービス継続マネジメントに関しても多くの企業が認証取得に動くだろうとの期待を寄せています。それをにらんだ、各種ベンダーや SIer のサービスが既に始まっており、今後この分野はホットな話題となるかもしれません。

注(1)

英国規格協会 (BSi : British Standards Institution) は、2006 年 8 月に PAS77:2006 (ITCM: IT Service Continuity Management. Code of Practice) を公表しています。経済産業省の「IT サービス継続ガイドライン」の公表は、それを受けてのものだといわれています。

注(2)

BS25999 は 2 部で構成され、BS25999-1 は BCM(事業継続管理)のためのガイドラインで、 BS25999-2 は事業継続管理(BCM)のための仕様です。

BS25999-1 には事業継続管理 (BCM) のプロセス、原則、用語が規定されています。さらに事業継続管理 (BCM) のベストプラクティスに基づいた包括的な管理策が規定されており、組織が BCP (事業継続計画) を策定し導入するために活用できるようになっています。

BS25999-2 事業継続管理(BCM)のための仕様は、事業継続のマネジメントシステムの要求事項を詳述しており、これにより組織は、パートナー企業やサプライヤの適切な事業

継続管理の手順をも確実にすることができるようになっています。

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

【日本 ERM 経営協会 会員による一般寄稿】

編集長 戸村より

身近で便利なエクセルですが、内部統制で気を 付けることは何かをおまとめ頂きました。

『スプレッドシートは、内部統制のやっかい者か?』

村中 直樹

株式会社クレッシェンド(http://crescendo.jp)代表取締役社長

(略歴)

システムコンサルティング会社、金融機関を経て、2001年に Excel 専門のシステム開発会社である株式会社クレッシェンドを起業。上場企業とその関連会社向けを中心に、700以上のシステム構築に関わる。2年前より、スプレッドシート統制対策も手がける。主な著書に、「企業活動トラブル対策 Q&A (共著:第一法規)」等がある。

KEYWORDS: ・スプレッドシート統制 ・信頼性

1. 広く普及しているスプレッドシート

スプレッドシート(表計算ソフト)は、プログラミングなどの特別な知識がなくともコンピュータを身近に活用できる手段として、広く一般企業に普及している。たいていの職場であれば、スプレッドシートで作られた集計表や勤怠登録票などが使われているはずである。ワープロよりも簡単で、慣れれば高度な使い方もできるスプレッドシートは、利用する当事者が自分の思うままに実現できるという意味では、理想的なIT 化ツールの1つと言えよう。こうしたスプレッドシートは、一定の条件においては内部統制の対象になることが知られている。

例えば日本公認会計士協会の資料 (※) では、財務報告への影響がある場合は、次の点について検討する必要があるとされている。

- ア. スプレッドシートを使用し、財務報告の基礎資料を作成している場合、マクロや計算式等を検証している こと
- イ. スプレッドシートのマクロ、計算式等の検証が適切になされていない場合、手計算で確かめる等の代替的 な手段がとられていること
- ウ. スプレッドシートに対するアクセス制御、変更管理、バックアップ等の対応について検証していること ※「財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」

この3月の決算から内部統制への対応が全ての上場企業に義務づけられたが、本来はスプレッドシートも対象となる。しかし、実際にスプレッドシートへの統制を行ったという話はほとんど聞かない。内部統制初年度だから手が回らなかったといえばその通りだが、筆者が顧客に聞いた限りでは、実はそればかりでもなさそうだ。

2. IT 部門の本音は「扱いたくない」

内部統制を行う上で、スプレッドシート(表計算ソフトのファイル)は数も多く、まともに管理されていないことも多いことから、まともに統制対象として扱いたくないという話をよく聞く。特に IT 部門にとっては、"素人が扱う、とても IT とは呼べない代物"のように見えるようで、多くの企業で消極的、もしくは完全無視の扱いである。そもそも専門的な教育を受けていなくても使えるのがスプレッドシートの特長である以上、それを裏返せば素人がまともな管理方法も知らずに運用している可能性が高いということになる。

このため、IT 部門にとっては、本業である開発やセキュリティ対策などに時間をとられている上に、利用者部門のお荷物まで押し付けられてはかなわないということになる。こうした先入観もあって、スプレッドシートは質が低いとの烙印を押される傾向がある。

こうした誤解により、スプレッドシートを印刷後いちいち電卓で検算させる運用にしたり、そもそも利用そのものを取りやめるなど、極端な行動に出ている企業もある。

要するに、IT部門の本音は「あのような素人の扱う道具にはかかわりたくない」の一言に集約できる。筆者の知る限り、自発的にIT部門がスプレッドシートの管理に動いたケースは皆無であり、他は押し付けられて仕方なく

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

やっているのが現状である。しかし、果たしてスプレッドシートはそのような「やっかい者」なのだろうか?

3. 本来は、業務改善のための身近なツール

本来、スプレッドシートは現場主導のIT の切り札として、十分にその役割を担ってきていたはずである。 業務を改善するためにIT 部門に依頼すると、たいていの場合は月単位で待たされる事になる。また、こうして欲 しいという内容が具体的に伝わっていないと中途半端なものができあがってきて、再度修正依頼をせざるをえなく なることも少なくない。

スプレッドシートは、そんな現場の救世主ともいえる存在であり、欲しいときに自分たちが必要な機能を余すことなく実装することができる。確かに IT のプロではないので、構築には時間がかかるかもしれないが、必要としている当事者自身が作ることにこそ意味がある。こうして、現場のスプレッドシートは、日常の業務を遂行する上でなくてはならない存在となっていることが多い。

内部統制を行うことそのものが目的ではない以上、必要以上にスプレッドシートを統制し、使えなくする方向に 進んでいくと、こうした現場主導で効率化しようとする文化そのものが息の根を止められてしまいかねない。長い 年月をかけて定着してきた、企業の競争力の源泉を担っているこうした文化を、内部統制と引き替えるにはあまり に惜しい。

それでは、いたずらにスプレッドシートをやっかい者扱いするのではなく、良いところを残したまま統制する方法は無いのだろうか。

4. 統制を活用に結びつける発想

先にも触れたように、スプレッドシートは、数が多い、作り方が属人的で他人には解読しにくい、内容が正確か 検証されていない、といったネガティブな要素がたしかにある。これが内部統制に、どのような影響を与えている のだろうか?

まず、数が多すぎる事により、管理する対象を絞り込む手続き自体が進まない傾向にある。たいていの職場では、 毎日新しいスプレッドシートが量産され続けており、その全てを管理する必要はないとはいえ、こうした中から管理対象を抽出する行為自体が、気の遠くなるような作業に思えてしまう。そもそも、どんな基準で抽出するかすら決まっていない場合が多い。

また、めいめいが自分のやりかたで進化させている事が多く、引き継ぎ用の資料もなければ、異なる担当者が作成した成果を共有するための標準化も存在しないケースが多い。

更に、いつの間にか機能アップしたは良いが、計算結果がおかしくなっていたという話にも、枚挙にいとまがない。 ここで、先の日本公認会計士協会の資料で内部統制の対象になる条件と、その際の検討ポイントを見てみると、

決算・財務報告プロセスに係るものが対象(他は直接関係しない)

計算結果が正しいか等、信頼性が重要

ということがわかる。

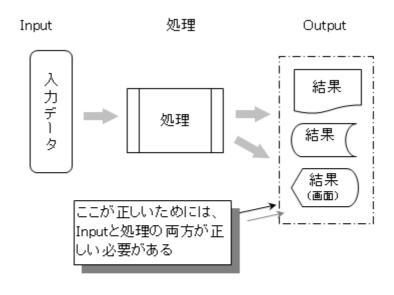
換言すれば、経理処理で使われている等、決算・財務報告プロセスである一部のファイルのみが厳密な意味での 統制対象であり、それも信頼性が確保されれば何ら問題なく使えることがわかる。

ここで信頼性を確保する方法について考えてみよう。

一般に、コンピュータで処理を行うという一連のプロセスは、「入力データ」→「処理」→「出力成果物」のように表される。内部統制で問題にされるのは、出力成果物の信頼性であるから、「処理そのものが正確に行われている」「入力データが正確である」の2つが担保されればよいことがわかる。

【図表1】結果の正しさを説明するための流れ

(次頁の図参照)



結果の正しさを説明するための流れ

処理が正確に行われていることを確認するためには、検証(確認)用のデータを使って、想定通りの結果になるかテストを行ってみればよい。一度入念にテストをしておけば、都度電卓で検証するような無意味な運用は不要になる。

また、入力データが正確であるかどうかは、入力データに改竄やヒューマンエラーによる誤入力がないことが説明できればよい。これには、変更の都度、変更履歴を残す他、入力後に第三者と相互チェックをすることで相当程度ミスを防ぐことができる。

前述した「数が多い」「属人的」要素にしても、一度管理対象を決め、それについて内部構造がどうなっているかについてドキュメントを作成しておけば、こうした事態は防げる。

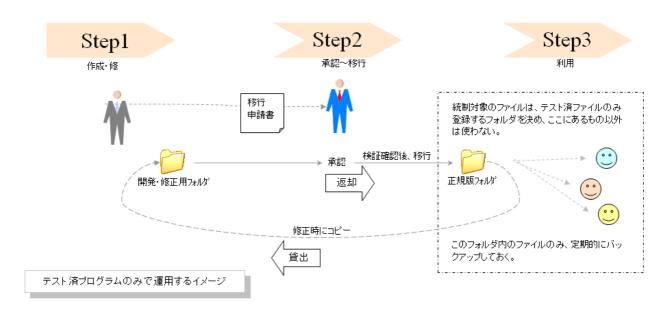
【図表2】ファイルの概要を示した資料の例

B o o k 概 要		システム DRAMS				サブ		ブシステム		ファイル名		作成者		丹波 凛	作成日	2008/8/10
Book概要	τ					I	Book概要	ook概要分析		出勤管理表.xls		11			修正日	EB
コメント(概要)								5	イトル	分類	マクロ	サイズ	Book保護	作成者		作成日
このBookは、日々の動意情報(出社時刻/退社時刻等)を登録することで、有給残の管理や、月ごとの残業時間を自動的に計算します。 また、この値をもとに、『給与くん』で給与計算処理を行います。					出勤票			テンプレート	98	81920	-			008/4/22		
					サブタイトル		タイトル	会社名	外部リンク	?加保護	書込保護	前回保存者 保存		保存日		
									株式会社クレッシェンド	32	-	-	粕田熱力	. 2	009/1/13	
シート概要																
No Sheet	即周對女系総對女	ジートイ果書機	入力規則	条件書式	外Link	ŽLink	10±°E°T	マクロ数	備考							
1 CR	340	-	5	1		有										
2 CNR	635	-	4	1		有										
3 予定	75	-		1												
4 集計	75	-		1			2									
ファイルの概要を	示した資料の例															

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

要するに、一言で言えば「正しい入力データを使って、テスト済のプログラムで処理した結果は、常に正しい」という状態を維持しつつ、改訂の都度内部構造を多くの人が共有できる状態にしておけば、必要最低限のスプレッドシート統制対策はできている。

【図表3】テスト済プログラムのみで運用するイメージ



このようにルールが整備されていけば従来の欠点も排除でき、今まで以上に身近なITツールとして進化しつつ、 信頼性の高いシステムとして内部統制と両立させることができる。

5. スプレッドシート統制の留意事項

最後に、スプレッドシート統制を行うに当たり、留意しておきたい事項を挙げておく。 初期の対応に手を抜かない

正しく処理が行えないファイルを厳密に管理しても、全く意味をなさない。

逆に言えば、最初に一度だけ正しく処理が行われることが確認できれば、以後は変更がない限り、再検証は不要である。スプレッドシートの計算結果を電卓で検証している企業の話を少なからず耳にするが、理論上一度テストをパスしたものであれば、以後計算間違いが起こるはずがない。一度登録した手続きを忠実に再現できるからこそのコンピュータである。

初年度は時間がかかるが、ここで手を抜けば2年目以降も同じ苦労を繰り返すことになる。

完璧に "統制" してしまうと、本来の目的を損なうスプレッドシートファイルは、いわゆる IT 部門が主体となって 進める情報化の流れとは別に、各部門が自主的に行う "カイゼン" 活動の結果であることが多い。

こうした使い方では、現場でなければわからない細かい業務上のニュアンスが反映されているため、手になじんだツールとして業務に密着しているケースが多い。たいていは、部門内でコンピュータ処理に比較的詳しい社員が、自主的に対応を図っている。ここで忘れてはならないのは、彼らの大半が他に"本業"を持っている点である。スプレッドシート対策だけに注力できる立場であれば厳密な管理もできるかもしれないが、そうでなければ本業とどちらを優先すべきかは自明であろう。

このように、EUC を他の IT 統制と同列のセキュリティ基準などを杓子定規で適用して厳密な運用を押しつけてしまうと、引き受ける人がいなくなってしまう。こうなると、創意工夫の芽を摘むことになりかねない。目的はあくまで「信頼性の維持」であるから、全て厳密に統制しようとせず、たとえば機密情報でなければセキュリティの管理対象外とするなど、柔軟な運用が求められる。IT 部門は、スプレッドシート専門ではない

スプレッドシートもパソコンで動く以上ITの一部だろうという安易な考えだけで、IT部門に全ての判断を委ねると、「べからず集」ができあがってしまいかねない。なぜなら、IT部門だからといってスプレッドシートに詳しいわけではないからである。むしろ、利用者部門の代表からなるプロジェクトチームで全体的な運用を決めるよう

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

にした方が、柔軟な運用ができる。

おわりに

今回は、スプレッドシート統制への対策を行うにあたり、まずは全体像についての内容を優先した。個々の詳細については、いずれ機会があったら言及したい。

また、内部統制自体が2009年3月の決算から本格的に運用されていることもあり、スプレッドシート統制については実際にやってみないとわからない事も多い。ここで紹介した内容は、あくまでこれまで筆者が取り組んできた事例の延長であり、これが唯一絶対の考えでもなければ、どのような場合でも十分と言うつもりもない。

こうした制約付きではあるが、本稿がスプレッドシート統制対策の参考になれば幸いである。

日本マネジメント総合研究所 (JMRI) の活動ご紹介

戸村が理事長を務めております日本マネジメント総合研究所では、下記のような幅広いサービスをご提供しております。お気軽にご相談下さいませ。 www.jmri.jp

【講演・コンサルティング・執筆】

内部統制・日本版 SOX 法の最前線、J-SOX 対応コストの削減・不備改善、 ERM に関する指導 "iERM コンサルティング"、コンプライアンス経営、 健全に儲け続けるための仕組みづくり、不況を乗り切る 30 のヒント、 企業健全化プログラム、ワークライフバランス、ワークシェアリング、 内部統制意識調査、内部通報制度の外部通報窓口、ロジカルシンキング、 階層別研修、不正検査と面接調査、監査業務支援、バランススコアカード、etc.

【非営利機関・医療介護組織・労働組合・公益性の高い組織】

優待レートにて承っております。福祉介護組織での指導、看護協会での指導や、 労働組合、農協など、大手上場企業だけではなく中堅中小の企業・組織にも 積極的にご支援させて頂いております。

【日本 ERM 経営協会 会長の戸村より寄稿】

編集長 戸村より

「疑う」方法によっては悪にもなり、善にもなる懐疑心の作法を問いかけます。

緊急提言:「疑う」流儀

戸村 智憲

日本マネジメント総合研究所 理事長 日本ERM経営協会 会長 岡山大学大学院非常勤講師 公認不正検査士(CFE)

内部統制・内部監査は報われない仕事か?

内部統制や内部監査を担当する多くの方々は、必ずしも、調査する相手や聞き取り相手を憎んでいるわけではない。しかし、企業の現場では、内部統制や内部監査の担当者を嫌う傾向がある。現場では、「同じ会社で働く仲間を疑うのか?」と声を荒げる方もいれば、「内部統制や内部監査は性悪説だから良くないものだ。いちいちチェックなんてしないで仲間をもっと信頼すべきだ!」というような声もよく聞かれる。

一昔前であれば、監査を担当する者は、「やたらと重箱の隅をつつく偏屈者」、あるいは、「協調性がなく孤立した 頑固者」が追いやられる「閑職」のような受け止められ方をされていた。しかし、偽装問題や各種不祥事で企業経 営が行き詰ってしまう昨今、内部統制や内部監査の重要性が増していることは自明のことである。

それでもなお、内部統制や内部監査という言葉自体が、現場の方々に敬遠されるのはなぜなのだろうか。又、内部統制や内部監査における現場を巻き込んで健全に儲け続けられる会社づくりにおいて、それらの担当者の接し方は、現場にあらぬ誤解を生まない状態であろうか。

1. 「報われる」という「報酬」の基準

内部統制や内部監査の部門においては、営業部の「売上高」「ノルマ」や、研究開発部門の「特許取得件数」というような数値管理を行いにくい。もちろん、それらの部門において、強引に数値管理ができないことはない。例えば、「不正検挙数」や「裁判で監査対象者を有罪に追い込んだ回数」など、およそ、内部統制や内部監査の根本的な目的を逸脱するような指標管理をすることは可能である。

しかし、内部統制や内部監査の重要性は、不正を多く検挙することでも、仲間を有罪にすることでもない。そもそも、仲間が不正を起こさないこと、又、万が一、不正を起こしてしまった際も、取り返しのつかない最悪の事態を避けるための歯止めをかけて仲間を人生の転落から救うことである。

従って、指標管理による狭義の成果主義によるボーナスやインセンティブが、内部統制や内部監査の部門における報酬となることを求めるべきではないと筆者は考えている。それらの部門における「報酬」の基準とは、一言で言えば金銭的報酬ではなく、正しいことを正しいと主張し行動できているという「精神的報酬」であり、誰かの役に立つ「ソーシャル・サポート」による自己実現であると筆者は考えている。この場合の誰かとは、社内の仲間をはじめ、取引先や消費者全般を含む。

もちろん、内部統制や内部監査の高度なスキルやナレッジを習得した者は、転職において、年俸の向上という金 銭的報酬を受けることはあろう。しかし、一旦、転職した後は、やはり、前述の「精神的報酬」及び「ソーシャル・ サポート」による自己実現である。

残念ながら、現時点では、新卒の方々をはじめ、各企業内においても、内部統制や内部監査の部門に至るキャリアパスが明確でなく、加えて、「あの人のようになりたい」というロール・モデルを提示できる人材や社内の表彰制度なども皆無と言って良い状態である。健全な経営で社会に貢献できる企業づくりにおいては、生態系を乱してしまっているとしても、「どこかの発展途上国に植樹した」といったCSRの名を借りた偽善による性善説経営のアリバイ作りは、却って社会の害悪である。CSRが重要であることに異議はないが、それ以前に、社内における経営のプロセスが健全でなければ、「経営偽装」と言って良い。

筆者も国連において、又、民間企業においても、内部監査を担当してきたが、誰かを悪者に仕立てようとか、誰かを有罪にして嬉しいといった思いは抱いてこなかった。むしろ、職員や社員の仲間の身の潔白を、その方々に代わって証明し、最悪の「泥沼法廷闘争」を避けるために力を尽くしてきた。「お前は悪人だろ!」と疑われて嬉しい

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

人は、まずいないと思うが、それと同様に、内部統制や内部監査を担当する側の人間も、誰かを悪人と疑って嬉しい人はほとんどいないであろう。

内部統制や内部監査で重要なのは、「悪者探し」ではなく、誰しも犯罪心理学的にも一般感情的にも陥ってしまいがちな「問題あるプロセスや状況」を発見し、改善・変革していくことにある。人格否定や人権軽視ではなく、人間尊重の上で、法治国家における企業経営において問題となる「言行」や「状況」を改めることが重要である。

2. 現場を巻き込む健全な内部統制・内部監査の「疑う」流儀

筆者が本稿をしたためようと思った理由は、内部統制や内部監査におけるモチベーション向上や特有のコミュニケーション研修が皆無の状態だからである。よく、各企業が「売上アップのためのモチベーションUP講座」や、「デキル管理職のためのコミュニケーション研修」などと銘打った社内研修や講演を実施するのに比して、内部統制や内部監査におけるそれらの研修をみかけることは皆無である。筆者は、これまで一貫して、コンサルティング・社内研修・講演・執筆等を通じ、内部統制や内部監査への偏見を解き、モチベーション向上や円滑なコミュニケーションを訴えてきた。

しかし、多くの企業では、J-SOX 対応(金融商品取引法における内部統制対応)や、新会社法や判例による内部 統制要求のいづれにおいても、今もなお、会社を健全にするはずの内部統制や内部監査を進めれば進めるほど、企業内のモチベーションを下げ、職場をギクシャクさせてしまう状況から抜け出し切れていない。そこには、筆者が 提唱している"「疑う」流儀"に欠けた、機械的な内部統制・内部監査対応に終始してしまっていることが問題として横たわっているのである。

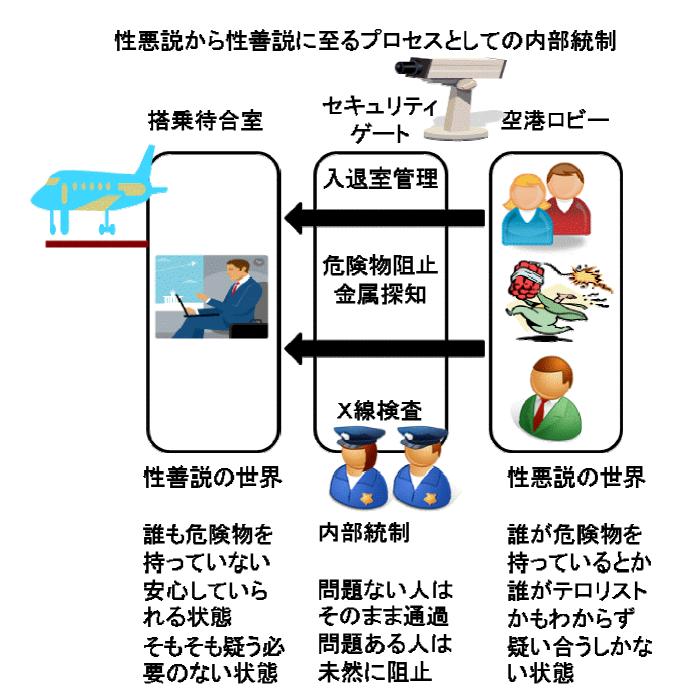
不正は機械やモノが起こすのではない。不正は人が起こし、その人の言動はその人の心が起こすのである。筆者は、不正防止の最大のコントロールは、社内で働く方々の幸福感の向上にあると考えている。その幸福感を、機械的な監査対応で損なっては、矛盾に満ちた内部統制・内部監査となってしまう。つまり、不正を起こすのも人、そして人の心であるが、その不正を正す内部統制・内部監査を行うのも、またそれらを担当する部門にいる人、そして、その人の心なのである。

人と人との間のコミュニケーションや相互尊重がなければ、どれだけ崇高な理念を掲げた言行であっても、容易には相手の同意や協働を得られることはない。むしろ、相手に理解されないまま、一方的にその言行の崇高さ・重要性を訴えて相手を強引に従わせる行為は、相手を軽んじる侮蔑的な対応と相手に受け取られたり、「お高くとまりやがって」というような現場の反発を招いたりする可能性を、監査する側の方々は社内コミュニケーション悪化やモチベーション低下の重大な事業リスクとしてとらえるべきである。そういったリスクに対応できないままに行う内部統制は、内部統制・内部監査部門が引き起こす「内部統制の重要な欠陥」とさえ考える必要がある。

3. "「疑う」流儀"

適度な緊張感と友好関係を築く内部統制・内部監査を実現するためには、相手を尊重し建設的な対応を促すための"「疑う」流儀"を身につける必要がある。まず、大前提として、内部統制や内部監査は、図に示すように、性悪説でも性善説でもなく、性悪説から性善説に至るための廊下のような、性善説に至るために必要なプロセスであるということを念頭に置いて頂きたい。

図では、読者諸氏が、出張やレジャーなどで利用する空港を例に挙げている。空港のロビーに着いた時は、誰がナイフや爆弾や可燃物といった危険物を持っているかわからない、言ってみれば、「お互いがお互いを疑い合わなければ身の安全を守れない」性悪説の世界が広がっている。先人に言葉をもじれば、「万人の万人による疑い合い」の世界である。そこから、あるプロセスを経て搭乗待合室に行き着くと、そこでは、もはやそれらの危険物におびえなくて良い性善説の世界が広がっている。そのプロセスこそが、空港の図の例では、セキュリティー・ゲートなのである。



このセキュリティー・ゲートでの「疑う」ことは、あくまでも、社会生活を円滑に行い合うための内部自治的な全体幸福に向けた健全な「疑う」行為である。又、旅行者の個々人が無秩序に、過剰な敵対感を相互に抱くことなく、善良なる旅人であることを、セキュリティー・チェックにあたる方々が、その個々人に代わってその個々人の身の潔白を証明し、幸せかつより快適・安全に空の旅を楽しむための重要な機能である。

セキュリティー・ゲートを問題なく通過できる方々は、その後、搭乗待合室で誰をも危険物所持者ではないかと 疑わなくて良いようになる。つまり、企業における内部統制・内部監査は、仲間が職場で無秩序で過剰な不安・不 快感から解き放ち、不祥事で企業経営が行き詰って職を失う恐れからも解放し、のびのびと安心して働ける職場づ くりのためのものである。その例として、単に財務会計上のリスクのみならず、サービス残業の是正や、セクハラ やパワハラの防止なども、内部統制・内部監査として本来的に課せられている使命であり仕事である。(残念ながら、 これらの例はあまり企業内の内部統制・内部監査として機能していなかったり、内部統制・内部監査の方々が「そ れらは人事部の仕事だから関係ない」と誤解していたりする、非常に遺憾な現状があるのだが・・・)

©2009. Tomonori Tomura (Ed.). Oct, 2009. ERM Review Vol.2.

ここまで述べた上で、図の例にあるような健全な"「疑う」流儀"として重要なポイントを3つだけ述べておく。 ①目的の明確化、②外柔内剛、③「表現と内容」、以上の3つである。

- ① 目的の明確化とは、内部統制・内部監査を担当する側も被監査側にも、常に明確にしておく必要がある「何のために」ある言行を行うのかということを明確にしておく必要があるということだ。往々にして、被監査側の現場の仲間たちからは、内部統制や内部監査は、現場を縛るやっかいなものととらえられがちである。しかし、既に述べたように、法治国家における自治的な企業活動における全体幸福のため、より健全に、かつ、不祥事で足下をすくわれて倒産・失業することなくより末長く安定した企業経営を行うために、内部統制・内部監査を行うということを、随時、明確に自らも確認し相手にも伝えて行く必要がある。
- ② 外柔内剛とは、ソフトなコミュニケーションを保ちつつも、芯をぶらさず、感情的な判断に陥ることのないようにすることである。卑屈に腰を低くする必要もなければ、傲慢・高圧的に相手を問い詰める必要もない。相手を尊重すると同時に、自らの正当性がある限り自らも尊重し、友好的な関係の中に一定の緊張感を保てるようにする必要がある。ちなみに、感情的判断とは、単に、相手に激昂することだけでなく、不正を犯してしまった相手に対して、同情して信賞必罰を行わないということも含む。
- ③ 「表現と内容」とは、②のソフトなコミュニケーションにおいても欠かせないことであるが、表現としてはソフトで相手を尊重しつつ、その問いかける内容が芯のある法的にも倫理的にも重要な内容を持ったコミュニケーションをするということである。語弊を恐れずに例を挙げれば、「バカ」と相手に言う際、同じ「バカ」という内容・言葉であっても、表現ひとつで意味や相手の感情が異なってくるのである。激昂して「バカ」と相手に言えば、相手は萎縮したり、重要な情報を隠したくなる防衛本能が働いて内部統制・内部監査がうまく機能しないこともある。その一方、愛する恋人から冗談交じりに微笑んで「バカ」ね、と言われれば、それは愛情や親密さや友好性を意味する内容・言葉ともなり得る。同じ内容を伝えるにしても、言葉ひとつでカドが立つこともあれば、丸く収まることもある。内部統制・内部監査において、とかく、軽視されがちな「表現と内容」については、筆者はコンサルティング等の場で指導しているが、全国的に欠けがちな観点である。

以上につき、筆者が内部統制・内部監査において日本初で提唱している"「疑う」流儀"の触りをお伝えした。機会があれば、詳しくは、実例や実際に各企業で見られる失敗例を添削・解説するような執筆・指導なども行っていこうと思う。本稿が、まずは、初めの第一歩として、各企業の内部統制・内部監査の逆機能を解消する上で役立てば幸甚である。

【編集後記】

2006年6月に内部統制の普及啓発を目指して全て私費を投じてスタートしたSOX法研究会を前身として、 戦略・業務活動と、リスク管理の一元化「SRB」とERMおよび個別リスク管理についての普及啓発へと発展 させた日本ERM経営協会が、本誌が流通開始する時点では、通算で21回の開催を迎えようとしています。

たった9名で始めた会が、今は多くの心ある方々のおかげをもちまして、総登録員数で約7400社様程度に 至るまで育ちました。時折、自費を投じた分を個人の支出に回せば、高級車を新車購入できたのではないかと 思いつつ、その一方で、どれだけご参集頂けた方々のお役に立てていたかなぁと、自ら省みることがございます。

しかしながら、毎回、ご参加頂いた方の笑顔や、「次はいつ開催ですか?」「他のセミナーや交流会にない面白い取り組みがいいですね~」と言って頂けることが大変嬉しく思い、続けて行こうと決意を新たにする次第です。本誌においても、創刊号の企画発表時には、全ての部数が売れても赤字になる出版ゆえに、無償でご寄稿頂ける方を募っても、20~30ページ分くらいにしかならないのではないかと不安に思っておりました。第2巻においても、実際に皆様に寄稿のお願いをさせて頂きましたところ、かくも充実したご寄稿を多数お寄せ頂きました。おかげさまを持ちまして、第2巻も無事に刊行の運びとなり、ページ数が増える分の印刷費が膨大にかさむという小職にとって嬉しい歓喜の悲鳴という状態に至ることができました。ご寄稿頂きました各位にこの場をお借りしまして厚く御礼申し上げます。

表紙作成や誤字脱字のチェックやレイアウトなど、一切を小職の手作業で行い、通常の例会同様に、トップが 自ら手を動かし汗をかくスタイルで進めて参りました。至らぬ点、多々ございましょうが、低コストで形よりも 内容を充実させるということで、何卒、ご寛容にご了承頂ければ幸甚でございます。

各位の玉稿を拝読しながら編集作業を行う中で、皆様それぞれのお考えや洞察を高いレベルでお持ちであることに深く感銘を受けましたし、形式知として情報発信・共有できる場を出版という形で持つようにさせて頂いたことに間違いはなかったと確信するに至りました。資金面からも仕事の多さからも、半年に1回程度をメドぐらいでしか出版できませんが、是非、多くの方々からご寄稿を賜れればと存じます。無償で恐縮ですがご寄稿にご協力頂ける方は、小職までご連絡下さいませ。(E-mail: tomura@jmri.jp Tel: 03-3750-8722)

若輩者ながら恐縮ではございますが、小職ともども、日本 ERM 経営協会の活動をどうかよろしくお願い申し上げます。

日本 ERM 経営協会 会長 ERM レビュー編集長 戸村智憲 拝

ERM レビュー Vol.2 ~クラウド・IFRS・内部統制の最前線~

編著者: 戸村智憲 ©2009. Tomonori Tomura

制作協力: 日本 **ERM** 経営協会 発行元: ブイツーソリューション

> 〒466-0848 愛知県名古屋市昭和区長戸町 4-40 電話: 052-799-7391 FAX: 052-799-7984

出版・発売元: 星雲社

〒112-0021 東京都文京区大塚 3-21-10 電話: 03-3947-1021 FAX: 03-3947-1617

印刷: 木内印刷・トーハン印刷 初版: 2009年10月20日発行 定価: 3000円(本体価格・税別)

ISBN (検印省略)