ERMレビュー Vol.3

～IFRS・18号監査・クラウドを巡る論点～

Enterprise Risk Management Review, 2010. Vol.3

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 3 巻発行についてのご挨拶】　戸村智憲　p. 2
【特別寄稿：IFRS の概要と導入によるインパクト】　三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング　p. 3
【JERMA 特別企画：ERM フォーラム 2009】裁判員型パネルディスカッション開催報告　p.16
【アドバイザー特別寄稿：ERM コンサルティングレポートⅢ】　篠原　滋　p.23
【特別対談①：内部統制を巡る論点（アビームコンサルティング様）】　戸村智憲　p.29
【特別対談②：業務委託に関する 18 号監査の論点（日本電気(株)様）】　戸村智憲　p.40
【特別対談③：クラウドの健全な普及についての論点（ASPIC 様）】　戸村智憲　p.46
【ISO はそんなに悪いのか？】　月刊「ISO マネジメント」　記者　柿川鮎子　p.51
【経営の IT 化を成功に導く要求定義】　井上正和　p.53
【幸せにいきいき生きる７か条～自分らしく、幸せに働けていますか？～】
金山伴子　(五百籏頭 伴子(いおきべ　ともこ))　p.68
【編集後記】　戸村智憲　p.73

日本 ERM 経営協会・第 21 回 SOX 法研究会 IFRS セミナー第１弾
於：永楽倶楽部　大会議室　2009 年 9 月 25 日

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

【ERM レビュー第３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。

発行部数も有力ビジネス誌には至らず、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 試験委員 etc.
古田　清和	甲南大学大学院教授　公認会計士試験 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 12 月末日現在）

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

【特別寄稿】

編集長　戸村より
IFRS コンサルティングを手掛ける MURC 様より IFRS 対応のポイントをご解説頂きました。

IFRS の概要と導入によるインパクト

～“最適解”を見出すには IFRS では何をどうすれば良いのか？～

【執筆】
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部　IFRS 推進チーム（ifrs@murc.jp）

【執筆チーム概要】

IFRS 推進チームは、東京、名古屋、大阪のメガロポリスを拠点とする“総合シンクタンク”、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングのコンサルティング事業本部に属し、IFRS 対応支援を専門的に行っているチームです。

チーム内には、IFRS 移行プロジェクトに必要となる様々な専門的能力（会計知識、業務改革、組織再編、IT コンサルティング）を保有した人材が揃っており、会社の規模、業種に合わせた IFRS 移行コンサルティングをご提供しています。また、単なる IFRS 移行だけではなく、経営コンサルタントの視点による経営上の問題点の見える化、業務改革の推進等もあわせてご提案しています。

【弊社 HP の URL】

IFRS 対応支援コンサルティング　（http://www.murc.jp/consul_c1/detail.php?id=300&b=29&b2=3）
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（http://www.murc.jp/）

1.　IFRS の概要

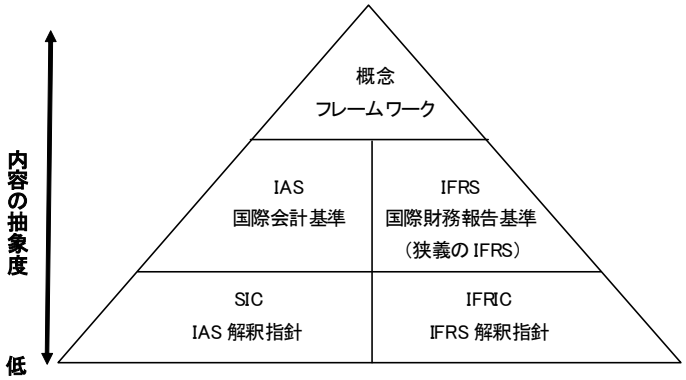
1.1　IFRS とは

IFRS[1]（International Financial Reporting Standards　国際財務報告基準）は、IASB（International Accounting Standards Board 国際会計基準審議会）が作成している会計基準であり、厳密には、国際会計基準全般を指すものではなく、その一部の基準を指すもの（狭義の IFRS）である。

ただ、一般的に、国際会計基準すべてを指して“IFRS”という単語で表現される場合が多いため、本稿では、国際会計基準全般を指す意味で、IFRS（広義の IFRS）という単語を用いることとする。なお、国際会計基準全般といった場合、IFRS のほかに、概念フレームワーク[2]、IAS[3]（International Accounting Standards 国際会計基準）、SIC（Standing Interpretations Committee）が作成した IAS の解釈指針[4]、IFRIC（International Financial Reporting Interpretations Committee）が作成した解釈指針[4]が含まれる。

[1] 日本では、イファース、アイファース、アイエフアールエス等の読み方がなされている
[2] IFRS 作成時に必要となる基礎概念をまとめたもので、作成の目的、前提、構成要素の定義等が記載されている
[3] IASC（International Accounting Standards Committee 国際会計基準委員会）が作成した会計基準で、現在も適用されているもの
[4] 各基準の解釈の方針を示したもので、会計基準と一体的なもの

図表 1-1　広義の IFRS の体系図



出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

また、IFRS には、日本の会計基準と比べて異なる特徴が、2 点ある。「原則主義」と「資産・負債アプローチ」である。

(1) 原則主義

「原則主義」とは、会計基準に、細則（数値基準等の個別具体的な規定、簡便法等）が設けられておらず、会計処理の原理原則や根本的な考え方が示されていることを指す。

例えば、ファイナンス・リースの要件に関して、日本基準では、「リース期間が経済的耐用年数の概ね 75%以上の場合」という明確な数値基準が存在するが、IFRS では、「所有に付随するリスクと経済価値を実質的にすべて移転する場合」という記載にとどまり、例示も、定性的な記述となっている。

(2) 資産・負債アプローチ

「資産・負債アプローチ」とは、資産、負債の定義および測定が行われ、算出された資産と負債の差額である純資産の期中増減額をベースに利益を算出することを重視するという考え方のことを指す。

過去、日本基準は、これに相対する考え方である「収益・費用アプローチ」[5] が、会計基準を作成するうえでの前提となっていた。だが、この「収益・費用アプローチ」の考え方では、実態を表すことができない取引の発生[6] により、「資産・負債アプローチ」の考え方が徐々に取り入れられ、会計基準が作成されてきている。

IFRS は、当初から、「資産・負債アプローチ」を前提とした会計基準体系となっており、利益の測定尺度として、「包括利益」という純資産の増減に近い概念を用いている。利益の測定尺度として、「当期純利益」を用いてきた日本基準とはこの点で大きく異なっている。

[5] 「収益・費用アプローチ」とは、獲得した利益、消費した費用の対応をベースに利益を算出することを重視する考え方（なお、この考え方では、資産、負債は、収益と対応する費用が計上された後の残余部分とみる）

[6] リースに関わる取引、金融商品に関わる取引、退職給付に関わる取引、ストックオプションに関わる取引等が該当

1.2 世界における IFRS の導入状況

IFRS は、2005 年に EU が、域内上場企業に導入を義務付けて以来、各国での採用が進み、直近では、ブラジル（2010 年から）、カナダ（2011 年 1 月から）、インド（2011 年 4 月から）韓国（2011 年）、での採用が決定している。

なお、2009 年 12 月 14 日現在、IFRS は、世界の 93 カ国で一部または全部の採用、24 カ国で許容、35 カ国で不採用（出所：Deloitte IAS Plus）という状況にある。

このような状況のなか、2008 年 11 月、これまで、自国基準に固執し、IFRS とのコンバージェンス（差異の解消）路線を進んできたアメリカが IFRS のアダプション（採用）に向けた動きをとった。

具体的には、「海外企業の米国内での IFRS 適用の容認」、「米国企業の IFRS 適用の容認」、「2014 年より IFRS 使用を義務付けることの是非を 2011 年までに決定するというアダプションに向けたロードマップ案の発表」を矢継ぎ早に行ったのである。

この方針転換は、アメリカと同じく、IFRS と自国基準のコンバージェンスを推進していた日本にも、大きな影響を与えることとなった。

図表 1-2 世界における IFRS の採用状況

地域名および国名	IFRS の採用状況
EU	2005 年から域内上場企業に使用を義務付け
カナダ	2006 年 7 月、2011 年 1 月からの採用を決定
韓国	2007 年 3 月、2011 年から、韓国語翻訳版の使用を義務付け （2009 年から任意適用）
ブラジル	2007 年 7 月、2010 年からの使用を義務付け
インド	2007 年 7 月、2011 年 4 月からの採用を決定
アメリカ	2002 年「ノーウォーク合意」（会計基準のコンバージェンスに向けた合意）を公表 2008 年 11 月、米国企業に対して、2014 年より IFRS 使用を義務付けることの是非を 2011 年までに決定するというロードマップ案を公表

出所：金融庁 会計基準審議会第 15 回企画調整部会 資料および Deloitte IAS Plus

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

1.3 日本における IFRS 導入に向けたロードマップ

(1) 日本における IFRS 導入に向けたロードマップ

アメリカの方針転換により、自国基準への固執が、国際社会における会計基準の孤立につながることがより鮮明になったことで、日本においても、IFRS の導入に向けた動きがみられた。

まず、2009 年 1 月、金融庁が、「我が国における国際会計基準の取扱いについて（中間報告）（案）」を発表し、意見募集を行った。そして、2009 年 6 月 16 日、その結果を踏まえ審議が行われ、中間報告（「我が国における国際会計基準の取扱いについて（中間報告）」）がまとめられた。

中間報告のなかでは、「2010 年 3 月期の年度の財務諸表から IFRS の任意適用を認めることが適当である」こと、「IFRS の強制適用の判断の時期については、とりあえず、2012 年を目処とすることが考えられる」ことが明記された。

なお、本中間報告書のなかで、上記の議論の対象となるのは、上場企業の連結財務諸表に限定されることが明記されるとともに、個別財務諸表、非上場企業への適用に関しては、幅広い見地からの検討を経て、決定されるべきである旨も記載されている。

(2) IFRS の導入に向けて上場企業に必要な準備

IFRS を導入するに当たり、上場企業は、まず、いつ IFRS に移行するのか（移行時期）を決定するとともに、自社が IFRS に移行することで何がどう変わるのか（移行によるインパクト）、IFRS の移行に向けて何をしなければならないか（移行時に行うべき作業）ということについて、正確に把握することが必要となる。

IFRS の導入を決定した企業では、すでに、この作業が進められているが、特に、規模が大きな企業の場合、移行によりインパクトが及ぶ範囲、移行時に行うべき作業が膨大になることもあり、プロジェクトチームを組成して、対応にあたるケースが多くみられる。

次項以降で、インパクトの発生する項目について取り上げることとする。

2. IFRS 導入のインパクト

2.1 財務諸表の構成

IFRS においては、IAS 第 1 号「財務諸表の表示」で財務諸表の表示に関する事項が定められている。財務諸表の表示の再検討に関するプロジェクトは、IASB と FASB との共同で進められ、その成果として、2007 年 9 月に IAS 第 1 号の改訂版を公表した。改訂後の IAS 第 1 号では、IFRS が適用された場合に作成・提示する財務諸表として 5 つのものを要求しており、現行の財務諸表と比較すると図表 2-1 のとおりとなる。

図表 2-1 財務諸表の構成の比較

現行規定	IFRS
貸借対照表	財政状態計算書
損益計算書	包括利益計算書
株主持分変動計算書	株主持分変動計算書
キャッシュフロー計算書	キャッシュフロー計算書
注記	注記

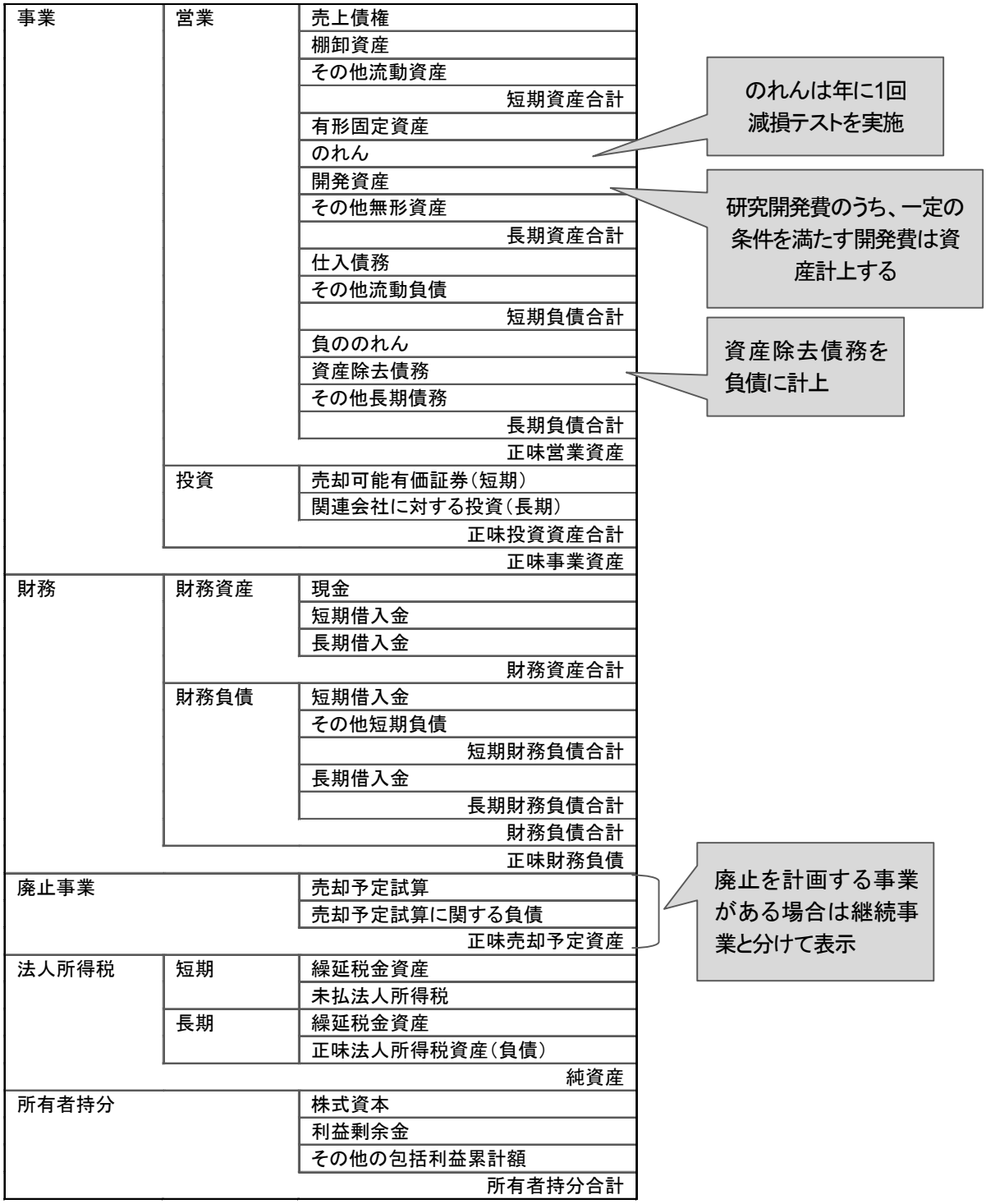
出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

このうち、財政状態計算書は、貸借対照表（B/S：Balance Sheet）から名称が変更されるとともに、内容にも変更が加えられている。また、包括利益計算書は、損益計算書（P/L：Profit and Loss Statement）から名称が変更され、内容については企業への影響が大きいと考えられる変更が加えられている。ほか、株主持分変動計算書、キャッシュフロー計算書、注記については、名称は変わらず、内容についても大きな変更はない。長年の財務諸表利用者にとっては、貸借対照表、損益計算書が財政状態計算書、包括利益計算書に置き換わることの衝撃は大きいだろう。以降、財政状態計算書と包括利益計算書の報告形式サンプルを例示しながら、日本現行基準と IFRS の差異が大きい（インパクトが発生する）と思われる点に着目し、その内容について簡単に述べてゆく。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

2.2 財政状態計算書

図表 2-2 財政状態計算書イメージと変更ポイント



出所:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

(1) のれんの償却

日本現行基準においては、のれんを無形固定資産に計上した上で、20 年以内の期間で、毎期規則的に償却を行うこととされている。一方、IFRS では、のれんの償却を認めておらず、毎期減損テストを実施することを求めている。従って、仮に買収した企業の業績が大幅に悪化するようなことがあると、多額の損失が発生する可能性がある。また、年に 1 度継続して実施する減損テストに費用がかかる懸念もある。

(2) 有形固定資産

① 資産除去債務

IFRS では、資産の取得価額に、資産の除去に関するコストを含めることを要求している。日本においても、2010 年 4 月 1 日以降に開始する会計年度より「資産除去債務に関する会計基準」が適用となり、資産除去債務を負債として計上するとともに、同額を有形固定資産に加算することとなる。

② 有形固定資産の取得・測定

有形固定資産の取得時（当初認識）において、IFRS では日本基準と同様に取得原価モデルで測定することとされているが、当初認識後は種類毎の再評価モデルも選択適用が可能となる。再評価モデルとは、再評価額（再評価の実施日における公正価値）から、その後の減価償却累計額、減損損失累計額を控除した評価額で測定する方法である。

しかしながら、再評価モデルは、1)重要な差異が生じない範囲での一定期間毎に再評価する必要がある、2)取得原価モデルと比べて実務が煩雑である、等の理由から、採用にあたっては十分な検討が必要になると思われる。

(3) 開発費の資産計上

IFRS では、研究開発活動のうち開発局面については、IAS 第 38 号にある無形資産の一般的認識要件に加え、以下の要件全てを満たすことが証明できる場合に無形資産と認識し、認識された時点以降に発生した支出合計を無形資産の取得価格として資産計上することとなっている。

① 無形資産を完成させ、将来使用できるまたは売却できるだけの技術的実行可能性
② 無形資産を完成させ、将来使用または売却する企業意図
③ 無形資産を使用または売却できる能力
④ 無形資産が、どのように将来の経済的便益を創出するかの説明可能性
- ●無形資産による産出物の市場の存在
- ●無形資産それ自体の市場の存在
- ●無形資産の社内使用の場合はその有用性

⑤ 無形資産を完成させ、使用または売却するための技術的、財務的、その他資源の利用可能性
⑥ 開発期間中に無形資産のために要した支出につき、信頼性をもって測定できる能力

(4) 廃止事業の表示

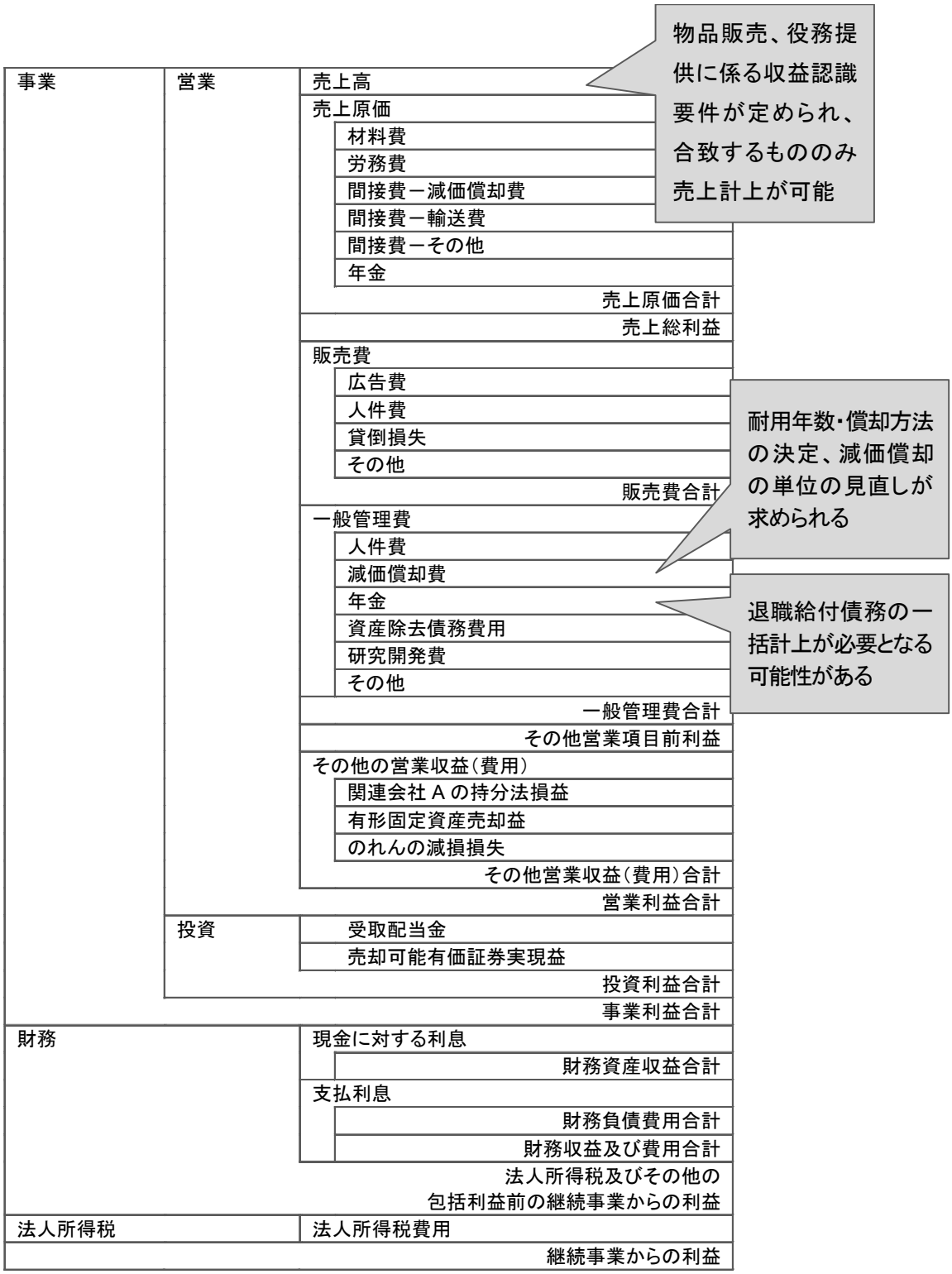
IFRS では、近い将来に廃止を計画する事業がある場合は、継続事業とは別に分けて表示することを求めている。なお、IFRS 第 5 号において、廃止事業は以下のように定義されている。

① 独立の主要な事業分野又は営業地域を表すこと
② 独立の主要な事業分野又は営業地域を処分する統一された計画の一部であること
または
③ 転売のみのために取得した子会社であること

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

2.3 包括利益計算書

図表 2-3　包括利益計算書イメージと変更ポイント



出所：三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

（前頁からの続き）

廃止事業	廃止事業による損失
	法人所得税軽減額
	非継続事業による損失
	当期純利益
その他包括利益（税引後）	売却可能有価証券の未実現損益（投資）
	再評価剰余金（営業）
	為替換算調整勘定－連結子会社
	ｷｬｯｼｭﾌﾛｰﾍｯｼﾞ未実現損益（営業）
	為替換算調整勘定－関連会社 A（営業）
	その他包括利益合計
	包括利益合計

出所：三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

(1) 収益認識

① IFRS における収益認識

IFRS では、IAS 第 18 号「収益」や IAS 第 11 号「工事契約」等で収益認識に係る会計基準が定められており、物品販売、役務提供から得られる収益あるいは利息・ロイヤリティについて、以下のような認識基準が示されている。

［物品販売］

A) リスク・便益が買手に移転している
B) 物品の管理上関与しておらず且つ支配もしていない
C) 収益が信頼性をもって測定可能である
D) 経済的便益が企業に流入する可能性が高い
E) 発生原価が信頼性をもって測定できる

［役務提供］

A) 収益及び原価が信頼性をもって測定できる
B) 経済的便益が企業に流入する可能性が高い
C) 決算日に取引の進捗度が信頼性をもって測定できる
D) 発生原価が信頼性をもって測定できる

［利息・ロイヤリティ］

A) 収益が信頼性をもって測定可能である
B) 経済的便益が企業に流入する可能性が高い

② 企業の対応方法

企業としての対応方法を検討するにあたり、ここでは、多くの企業に影響があると思われる物品販売を挙げることとする。我が国では、広く出荷基準が採用されていると思われるが、上述のように、IFRS では収益認識の要件のひとつとして「リスク・便益が買手に移転している」ことを求めており、出荷基準での収益認識が認められなくなる可能性がある。仮に出荷基準が認められず、検収基準が適用された場合は、検収書を取引先から受領することが必要になると思われる。企業は取引先に協力を得ながら、検収書を迅速且つ漏れなく回収し、売上計上するプロセスを整備しなければならない。また、当該プロセス整備には、IT システム改修も必要になると思われ、対応に相当な労力が必要になると思われる。

(2) 減価償却

① IFRS における減価償却

有形固定資産の減価償却にあたり、その単位、耐用年数、残存価額、減価償却方法の基本的な考え方は日本基準も IFRS も同様であるが、日本基準では実質的に税法に基づく減価償却が認められている（IFRS には同様の規定はない）。従って、自社の規定が IFRS に適合するのかを十分に検討する必要がある。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

② 減価償却単位

IFRS では、有形固定資産の全体の取得原価に対して、重要な構成部分については、構成要素ごとに残存価額、耐用年数、減価償却方法を規定した上で、減価償却を行うことが示されている。（これをコンポーネントアカウンティングという。）

③ 耐用年数

耐用年数は、日本基準、IFRS 共に経済的耐用年数による判断を基準としているが、日本基準では、経済的耐用年数との間に著しい相違がなければ税法の耐用年数を利用することも可能となる。IFRS では、耐用年数の検討に際し、税法耐用年数を利用する場合、資産の使用態様、予測される物理的磨耗、生産技術の変化等による技術的な陳腐化、法的な制約等、IFRS の要求をクリアしているのか確認する必要がある。

④ 残存価額

日本基準では、減価償却を終えた固定資産が、税法の残存価額のまま残っていることがある。IFRS では、経済的実態が求められることから、実地棚卸によって当該固定資産の利用実態を確認し、実質の残存価額に修正する（価値がない場合にはゼロにする）必要がある。

⑤ 減価償却方法

IFRS では、少なくとも年に 1 回、減価償却方法の見直しを求めている。見直しにより、変更を行う場合は、IAS 第 8 号「会計方針、会計上の見積りの変更と誤謬」に則り、見積り変更を行う必要がある（日本基準には同様の規定はない）。

(3) 退職給付債務

① 会計基準の相違

退職給付に係る会計基準について、IFRS では IAS19 号「従業員の給付」、日本基準では「退職給付に係る会計基準」が公表されているが、両者に大きな差異はなく、原則として同様なものとなっている。しかし、会計基準の詳細部分では異なる規定が存在することから、結果として表示される金額には大きな影響があると見られている。

② 年金積立不足の一括償却

退職給付債務に係るインパクトは、IFRS では年金積立不足額の一括償却が求められるという点である。日本現行基準においては、積み立てた年金資産に予測との差異が生じた場合、数理計算上の差異として一定の年数に渡って償却することが可能となっている。一方、IFRS では、この差異を即時に認識することを求めており、企業の損益に大きな影響を与えることが懸念されている。但し、IFRS における本基準は確定したものではなく、現在も見直しの作業が進められている。今後の動向には十分な留意が必要となる。

3. そもそも、IFRS 対応コンサルティングはどうあるべきか?

3.1 IFRS 対応コンサルティングの実情

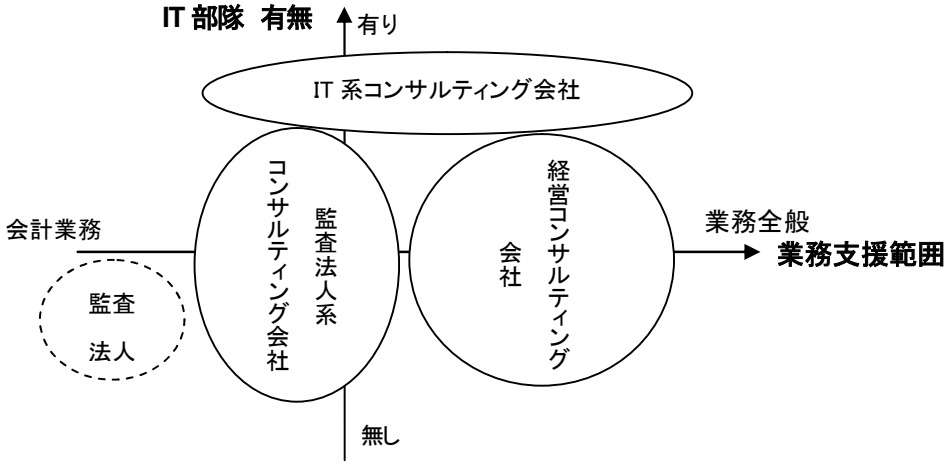
(1) IFRS 対応支援を担うプレーヤーの考察

IFRS 支援は、主に、次の 4 つのグループからなるプレーヤーによって行われ始めている。経営コンサルティング会社や IT 系コンサルティグ会社がプレーヤーに名を連ねているのは、IFRS 対応が、単に財務・経理部門の問題ではなく、会社経営全体に関わる問題であることを物語っている。

- 会計監査を行っている監査法人
- 会計業務をサポートしている監査法人系コンサルティング会社
- 会計業務に限らず、企業の業務全般をサポートしている経営コンサルティング会社
- IT の導入・更新による業務効率化をサポートしている IT 系コンサルティング会社

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

図表 3-1 IFRS 導入支援プレーヤーの分布イメージ



出所: 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

（参考）各プレーヤーの特徴（メリット・デメリット）

■ 監査法人

監査法人は、常に最新の IFRS の情報を保有しているため、鮮度の高い情報提供が可能。また、グローバルネットワークのある 4 大監査法人では、欧州等、他国における IFRS 導入事例を豊富に保有しているものと推察される。

ただし、原則として監査とコンサルティングの同時提供ができないため、監査対象に対して、会計業務に対する直接的な助言ができない。（助言ができないため、上記図では点線表示）

■ 監査法人系コンサルティング会社

監査法人系コンサルティング会社は、会計的な原則、考え方を重視したサポートにより、監査上、妥当性の高い処理を助言できる可能性が高い。なおかつ、グローバルネットワークのある 4 大監査法人系では、欧州等、他国における IFRS 導入事例を豊富に保有しているものと推察される。

だが、会計的な原則、考え方を重視するあまり、実務とのバランスが取れた助言を行いづらくなる可能性がある。また、コンサルティング会社によっては、会計実務、IT システムに精通した人材が少ない可能性がある。

■ 経営コンサルティング会社

経営コンサルティング会社は、会計業務のみならず、企業の業務全般に精通しているため、対象企業の実情や他社事例を踏まえた現実的な対応の提言が可能である。また、監査法人からの独立性が高く、純粋に企業の立場を考慮した対応の提言が可能と推察される。

だが、会計的な原則、考え方と実務とのバランスを重視するあまり、監査上、妥当性の高い処理を提言できない可能性がある。また、監査法人系コンサルティング会社同様、コンサルティング会社によっては、会計実務、IT システムに精通した人材が少ない可能性がある。

■ IT 系コンサルティング会社

IT 系コンサルティング会社は、IT システムに精通しているため、IT システムを介した業務効率化も含めて対応が可能である。だが、IFRS、現状の日本の会計基準や実務に精通した人材が少ない可能性がある。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

図表 3-2　各プレーヤーの特徴（メリット・デメリット）一覧

プレーヤー名	特徴	
	メリット	デメリット
監査法人	✓ 常に最新のIFRSの情報を保有しているため、鮮度の高い情報提供が可能 ✓ 欧州等、他国における IFRS 導入事例を豊富に保有(4 大監査法人)	✓ 原則として監査とコンサルティングの同時提供ができないため、監査対象に対して、会計業務に対する直接的な助言ができない
監査法人系コンサルティング会社	✓ 会計的な原則、考え方を重視したサポートにより、監査上、妥当性の高い処理を助言できる可能性が高い ✓ 欧州等、他国における IFRS 導入事例を豊富に保有(4 大監査法人系)	✓ 会計的な原則、考え方を重視するあまり、実務とのバランスが取れた助言を行いづらくなる可能性がある ✓ コンサルティング会社によっては、会計実務、ITシステムに精通した人材が少ない可能性がある
経営コンサルティング会社	✓ 会計業務のみならず、企業の業務全般に精通しているため、対象企業の実情や他社事例を踏まえた現実的な対応の提言が可能 ✓ 監査法人からの独立性が高く、純粋に企業の立場を考慮した対応の提言が可能	✓ 会計的な原則、考え方と実務とのバランスを重視するあまり、監査上、妥当性の高い処理を提言できない可能性がある ✓ コンサルティング会社によっては、会計実務、ITシステムに精通した人材が少ない可能性がある
IT 系コンサルティング会社	✓ IT システムに精通しているため、IT システムを介した業務効率化も含めて対応が可能	✓ IFRS、現状の会計基準、会計実務に精通した人材が少ない可能性がある

出所：三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

3.2　支援サービスを活用する際のポイント（IFRS 対応時に重視すべき 3 つのバランス）

企業が IFRS に対応し、自社にとっての最適解を見つけるためには、ただ単に、IFRS の原理原則、考え方に沿って、対応すればよいというわけではない。

例えば、IFRS では、自社として、取引をどのように認識し、会計上処理するかということについて、方針を立てることが必要になる。すなわち、IFRS に沿った自社の会計方針をつくっていくことになるが、仮に、この会計方針が、自社の既存の実務や IT システムにそぐわない、もしくは、大きな変更を強いるものばかりだとしたら、自社にとって、必要以上の負荷がかかってしまう可能性がある。

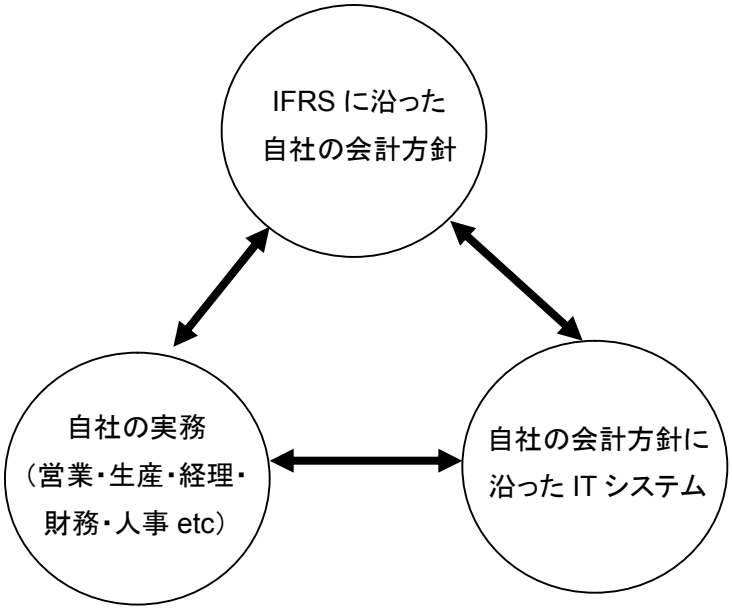
逆に、自社の既存の実務や IT システムを重視した形で、会計方針を立てた場合、IFRS の考えにそぐわず、会計監査上、指摘を受けてしまう可能性もある。

また、実務と IT システムの間にも、同様の関係性があるため、実務と IT システムのいずれかを重視するあまり、もう一方に不便さが残ってしまう可能性がある。

したがって、自社にとっての最適解を見つけるためには、「IFRS に沿った自社の会計方針」、「自社の実務（営業・生産・経理・財務・人事 etc)」、「自社の会計方針に沿った IT システム」の 3 つの項目のバランスをとることが必要になる。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

図表 3-3　IFRS 対応時に重要な 3 つのバランス



出所:三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

当然、この 3 つの項目のバランスをとることは難しい課題であり、どの企業にとっても悩みの種になるものと推察されるが、この 3 つの項目のバランスをうまく取るために、IFRS 対応の支援サービスが存在しているのである。

上述のとおり、IFRS 対応の支援サービスを行う会社は、それぞれに特徴がある。そのため、その特徴をうまく活用することができれば、自社内の 3 つの項目のバランスを取ることが容易になる。

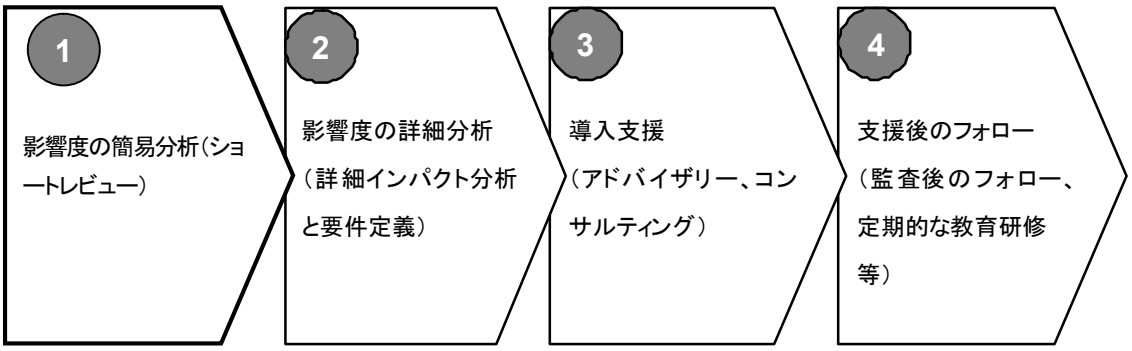
したがって、支援サービスを活用する際には、自社の経営資源（ヒト・モノ・カネ）の状況、各プレーヤーの特徴をよく理解し、3 つのバランスをとっていくために、どのプレーヤーの支援を受けることが一番望ましいか、という点を慎重に検討することが重要となる。

3.3　IFRS コンサルティングはどのように進められるのか？

IFRS コンサルティングは、大まかに、①影響の簡易分析（ショートレビュー）、②現状分析（詳細インパクト分析と要件定義）、③導入支援（アドバイザリー、コンサルティング）、④支援後のフォロー（監査後のフォロー、定期的な教育研修）というプロセスで進んでいく。

実際に IFRS への対応を進めていくにあたっては、図表 3-5 のようなロードマップを作成したうえで、進めていくこととなる。

図表 3-4　IFRS コンサルティングのプロセス



出所:三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

図表 3-5　IFRS 移行プロジェクトのロードマップ例

		2009 年		2010 年		2011 年		2012 年		2013 年		2014 年	
No.	項目	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
1	ショートレビュー:インパクト分析												
2	IFRS 移行年度の決定												
3	IFRS 移行プロジェクトのキックオフ												
4	会計基準差異の洗い出し:親パイロット												
5	IFRS 対応の方向性検討:親パイロット												
6	会計基準差異の洗い出し:子会社												
7	会計基準差異の洗い出し:海外子会社												
8	連結範囲の拡大→子会社の体制整備												
9	会計方針の統一												
10	IFRS 勉強会:関連部署												
11	運用手順の確立												
12	勘定科目(a/c)の統一												
13	IT システム改変プロジェクト												
14	遡及適用:親パイロット												
15	遡及適用:子への水平展開												
16	連結決算の早期化検討												
17	会計データの検証												
18	IFRS 開始財政状態計算書の作成												
19	IFRS と日本基準の平行運用												
20	最新 IFRS による遡及適用												
21	RCM の修正:J-sox 監査の追加												
22	IFRS への移行、報告												

出所:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(1)　影響度の簡易分析（ショートレビュー）

影響度の簡易分析（ショートレビュー）とは、IFRS 導入に向けた主要課題を短期間で明らかにする簡易的レビューである。

具体的には、①決算資料の受領、②経理・会計部門へのヒアリング、③受領資料の確認・検証、④IFRS 導入における課題の仮説構築、⑤経理・会計部門との協議、というプロセスを経て、会計基準の差異分析、業務プロセスのインパクト分析、IT システムのインパクト分析、ロードマップ案を整理するとともに、IFRS 導入の主要課題を明らかにしていくものである。

(2)　影響度の詳細分析（詳細インパクト分析と要件定義）

影響度の詳細分析（詳細インパクト分析と要件定義）とは、ショートレビューの詳細バージョンである。

具体的なプロセスは、ショートレビューと重複するが、IFRS の導入により差異が発生する財務上のすべての項目を洗い出し、そのインパクトを分析することとなる。また、洗い出した項目ごとに、その対応方針を協議、決定していく（要件定義）こともこの分析に含まれている。

(3)　導入支援（アドバイザリー・コンサルティング）

導入支援（アドバイザリー・コンサルティング）のプロセスでは、影響度の詳細分析で協議、決定した対応方針に沿って、実際の導入を支援していくことになる。支援の形態として、顧問的なアドバイザリー型と実際に手も動かすコンサルティング型の 2 つの形態がある。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

(4)　　導入後のフォロー（監査後のフォローや、定期的な教育研修　等）

IFRS の導入後も、監査への対応、IFRS に精通した人材の育成という課題が社内に残るため、これらの課題対応の支援を行っていくこととなる。

【参考文献および参考資料】

■　伊藤邦雄著　「ゼミナール 現在会計入門　第７版」
■　金融庁　「我が国における国際会計基準の取扱いについて（中間報告）（案）」
■　金融庁　「我が国における国際会計基準の取扱いについて（中間報告）」
■　企業会計基準委員会　「財務諸表の表示に関する論点の整理」

【戸村智憲の書籍ご紹介】

『なぜクラウドコンピューティングが
内部統制を楽にするのか』

戸村智憲　　技術評論社　本体 1,580 円＋税
ISBN９７８－４－７７４１－４１９３－０

第１章：　なぜクラウドの活用をためらうのか
第２章：　どうすれば賢くクラウドを活用できるのか
第３章：　内部統制対応のボトルネックをクラウドは本当に解決するのか
第４章：　クラウドで内部統制対応は有利に進められるのか
第５章：　そもそもクラウドが広まってきたのはなぜか
第６章：　クラウドとセキュリティの問題や提供社選定はどうすべきか
第７章：　クラウド化のメリットや日本人のクラウド意識はどうなっているのか

★クラウドによる J-SOX・法務・BCM の課題克服と経営効率化への最適解
★セールスフォース・ドットコム、富士ソフト、KDDI での事例を交えて理解するクラウド活用の勘所

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

ERMフォーラム2009 裁判員型パネルディスカッション 開催ご報告

日程：2009年11月27日(金)14:00～15:50　特別主催：日本マネジメント総合研究所＆日本ERM経営協会
開催報告：小会公刊の機関誌『ERMレビューVol.3』(2010年出版予定)にてERMフォーラム特集記事を掲載予定
開催場所：ホテルグランドヒル市ヶ谷「白樺」の間　**ERMフォーラム全体主催：**(社)日本経営協会

【企画・特別主催者の戸村智憲より開催ご報告：全5ページ】

・当日はほど良く温かな晴天の中、定員200名様のところ、300名様以上のお申込みを頂き日本ERM経営協会＆SOX法研究会の2009年11月度特別回として、多数の関係各位のご協力の下、無事、日本初の裁判員型パネルディスカッションを開催できましたことに厚く御礼申し上げます。(パネラー(検事役)様の一覧：5ページ目)
・なお、パネラーご登壇の桜本様が精力的に執筆・編集等を行われた、オラクル様発行・日本CFO協会様企画編集の「CFO FORUM Special Issue」をご寄贈・配布頂きました。併せまして御礼申し上げます。
・各法廷においては、内部統制とIFRS、そしてクラウドにつき、下記のような点でディスカッションを深めて参りました。なお、当日の受講者様のご要望・ご期待から、内部統制についての時間を長めに割くことに致しました。

当日の会場風景
第1法廷

【第1法廷：内部統制とIFRS・国際会計基準について、裁判官・検事の討論結果概要】

内部統制について・・・

★重要な欠陥がほとんど出なかったJ-SOXは結局何だったのか？

→内部統制実務の現場を見る限り、必ずしも実態を正確に反映した結果ではなかったのではないか
→US-SOXの結果と比較して、「こんなはずはない」「隠れた問題点がある」というのが専門家の実感だ
→内部統制担当者の異動や退職もあり、本番2年目で頭を抱えている
→監査法人の監査人の話しでは、事前に「2～3割は重要な欠陥が出る」という実感が広がっていたものの今までのクライアントとの関係から、重要な欠陥を表明しづらかったのが実態
→監査法人としては、レベル感を高めたいと思っており、J-SOX1年目は仕方ないにしても、2年目以降、監査レベルを高めて行きたいと考えているため、厳しい監査指摘が2年目以降に出てきやすくなるだろう
→「J-SOX偽装」として、サンプリングにおけるサンプルのすり替えがあった企業でも重要な欠陥が出ていなかったり、規程類がそもそも十分そろっていない企業も散見された
→社内の内部統制監査要員のレベルが必ずしも高くなく、妥当な有効性評価が行えていない現状があり、社内で内部統制スキルを高める人材育成が不可欠だが、余力のない場合には、社外の高いスキルを備えた監査要員のBPO・アウトソースが確保が必要な企業は依然として多い
→ログの取得はできていても、ログ管理としてのPDCAが回っておらず、ログの監視・チェックで問題の早期発見・早期是正の体制が必要
→監査法人の監査要員に首都圏と地方での監査・熟達レベル格差があり、地方企業・拠点に監査法人の2軍・3軍の人が回ってきていたように見受けられる
→人海戦術で内部統制対応を行った企業の疲弊感が蔓延していて、ITの有効活用が効率化・メンタルヘルス上も欠かせない
→IT活用といっても、オラクル様の調査では、文書化ツールがほとんどで、IT統制上は現状のIT活用のままでは全く内部統制強化につながらず、「見える化」スタート地点の文書化ツールから一歩進んだIT統制の対応ツールがないと次年度以降乗り切りにくい
→「正直者がバカを見る」かのように、一所懸命に内部統制に取り組んだ企業様は「ゴールド免許」のように監査で優遇制度があっても良いのではないか
→IT統制においては、実際にERPをアドオンなしで進めている部分は、監査でフリーパス状態で乗り切れているし、ERPを有効に活用してリスクフリー状態の対象プロセスを増やすと効率化すると良い
→ERPは万能ではないが、うまく活用すると良い

(次ページに続く・・・)

特別提供：日本マネジメント総合研究所www.jmri.jp ＆ 日本ERM経営協会 www.j-erm.org
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 戸村智憲
〒146-0094東京都大田区東矢口2-16-18クレストUビル302 電話：03-3750-8722 info@jmri.jp

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

ERMフォーラム2009 裁判員型パネルディスカッション 開催ご報告

【第1法廷：つづき】

内部統制について・・・

★ITベンダーの功罪は？

→多くのITベンダーは、やたらと危機感をあおってきた感があるが、今後は、より、お客様の実態にあったご提案を行うべきだ

★コンサルタントの功罪は？

→内部統制の方法論は2003年頃からUSのアイデアをベースに構築してきた

→そもそも論・べき論から始めてきたが、金融庁の実施基準みたいな「妥協の産物」は果たしてどれだけ意味があるのか？いわゆる2/3基準や95%の対象範囲などは実質的には意味がない

→実質的な内部統制の強化や意義をご提供する上でコンサルタントが果たしてきた役割は高い

IFRS・国際会計基準について・・・

★経営へのインパクトやITにおける対応はどうなのか？

→データ管理、マスタ管理、セキュリティなどのコアな部分はIFRSかどうかに関わらず、しっかり強化すべき

→IFRSがダイレクトに影響を及ぼす点は多岐に渡り、固定資産・減価償却では最小単位で行う必要があり、例えば、飛行機の機体とエンジンそれぞれ別々に減価償却する必要がある

→単体ベースでは日本の会計基準で、連結ではIFRSで財務報告するが、一括でその両方を満たすIT化か、個別に対応するIT化で乗り切るかを理解・対応しておかなければいけない

→各子会社が現地基準でバラバラに対応しているため、リスク管理の仕方もお金の尺度が合っていない

→IFRSは単に会計部門だけの問題ではなく、ITや経営全体の課題である

→IFRSにおいては、収益認識でも重点になっているように、リスク管理が整合性を持って全社・グローバルに行われなければ、妥当なIFRS対応ができないと考えて良い

→内部統制で素地ができたリスク管理を充実させ、IFRS対応に活かせるリスク管理実態を満たせれば良い

→セグメント開示ひとつとっても、各社の裁量であり、原則主義に沿ってポリシー明確化が重要

【第2法廷：クラウドについて、裁判官・検事の討論結果概要】

★クラウドはそもそも何なのか？また、既存のITとどう関わるべきか？

→クラウドはIT経営において、「所有」から「借りて賢く使う」への転換で経営効率化をもたらすもの

→IT資産の固定化・拘泥にはまらず、必要な時に必要なだけ必要な形でITを活用できるようにするもの

→クラウドであっても、利用状況・ID数などによって、場合によっては必ずしもコスト削減に万能ではない

→クラウド化すべきIT資産と、従来型のIT資産をうまく仕分けて併用することで、双方の利点を最大限に活かし合うのが得策

→クラウドが良いか悪いかといった初期の議論のステージは終わり、いかにクラウドを活用していくかの視点が重要になってきている

→技術的には、クラウドは基幹システムや更に特殊な業界特化したシステムにまで進出し得るが、現状は、何をどこまでクラウド化するかを各社で検討していくことが重要

→特に不況下にあっては、積極的にクラウドを活用していくことが日本企業の競争力を高める妙策だ

★システムインテグレータに未来はあるのか？

→クラウド化によっても、従来のシステムインテグレータの仕事はなくならず、プライベートクラウドでの案件が増えるだろう

→これからは「クラウドインテグレータ」として、パブリッククラウドもプライベートクラウドも共存共栄することになるだろう

（次ページに続く・・・）

当日の会場風景 第2法廷

特別提供：日本マネジメント総合研究所www.jmri.jp ＆ 日本ERM経営協会 www.j-erm.org
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 戸村智憲
〒146-0094東京都大田区東矢口2-16-18クレストUビル302 電話：03-3750-8722 info@jmri.jp

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

ERMフォーラム2009 裁判員型パネルディスカッション 開催ご報告

【裁判員(受講者様)からの判決意見】判決票の投票結果より判決意見・主張集約の概要をご紹介(匿名投票)

★第1法廷: 内部統制・IFRSついて

→監査で重要な欠陥が出ないよう、上手につくろうように稼働しお金をかけただけだったのではないか。監査法人による評価の善し悪し・効果をはかる仕組み(監査法人への評価)もあった方が良いのでは？実施基準はあいまいであった。ベストプラクティスを公開すると良いだろう。

→自社の内部統制対応が、書類づくりに終始してしまった。この先どうなるか不安。やり方に濃淡があって安易な対応をしてしまった部分もある。

→「正直者がバカを見る」ようなJ-SOX2年目対応にしてはならない。「ゴールド免許」的な優遇案に賛成。

→人(経理部やコンサルや監査法人)任せでIFRS対応をしようとしている経営者が多いと思う。IFRSは経営に係るリスクマネジメントの問題でもあるはずだ。

→各国にある現地法人・拠点の連結対応が困難に思う。欧州がいかに対応しているかの参考例が広く知らされると良い。

→誰のためのIFRS、内部統制なのかが仏作って魂入れずの内部統制に魂を入れる原点だ。経営者層、中間管理職、現場でのIFRS、内部統制の理解を推進する必要がある。どちらも、結局は資本家のためにやらされている感がある。

→内部統制(全社・業務等)の整備評価のIT化はできるのだろうか。IFRS対応にあたっては、全社員への教育が必要。自社の経営方針を原則主義に沿って決定する能力がIFRS対象会社にあるかどうか疑問。IFRS対応において、内部統制とも関連するため、両者をうまく融合できるITソリューションが必要だ。

→内部統制においては、「経営者」に対する統制や評価が伴わないため、真の統制になっていない。監査法人の監査責任に対する言い訳を提供しただけだ。IFRS対応も、真の経営変革のドライバーにならず、結局、義務的対応で終始する可能性が高そうだ。IFRS対応を踏まえて、マネジメントを変えようとする経営者がどれだけいるのか疑問。

→ユニークな裁判官の私見・現場での課題への問題提起等に賛同。(←ありがとうございます。戸村より)

→コンサルの品質はバラつきがあるにも関わらず、高いフィーの支払いがあり、コンサルの功罪は「有罪」。クライアント企業と一緒に勉強していた状況だったのに、監査報酬等の請求書が値上がりしたのにはあいた口がふさがらなかった。

→この裁判官ならではの「舞台設定」が実にユニークで爽快の極み。裁判官の進行が大変面白く、また興味深く拝聴しました。予定調和のつまらないパネルディスカッションが多い中、非常に有意義で画期的な「法廷」だったと思いました。(←過分なお褒めの御言葉、誠にありがとうございます。戸村より)

→内部統制は監査のためだけでなくマネジメントシステムの1つとして機能させたい。今回、社名などは伏せられていてどこの会社かわかりませんが、他社の色々な表に出てこない実情がわかり大変参考になった。

→そもそも、J-SOX1年目は単にラッキーに「成功」しただけで、2年目以降は成功するべくして成功する計画に沿って経営スタイルを変えるチャンスととらえて行くべきだ。経営者も現場も、J-SOXを実行・対応した結果、メリットをキッチリ数値化させることがみんなが満足・納得することだが、現状ではコンサル会社ができていないところだ。

→重要な欠陥は、本来、もっと発見・表明されてしかるべきだ。会計士は企業と共にJ-SOX偽装を行っているのではないかと感じる。むしろ、重要な欠陥を積極的に探してそれを改めていき良い企業づくりをする姿勢にして次年度以降の対応を進めるべき。

→内部統制でITベンダーは「怪しいツボを売っていたようなものだ」というのは面白かった。

→IFRSの際重要事項は、それぞれの企業の考え方・哲学の表現であるという意見に賛同。内部統制ではあるべき論と法令対応の2者をハッキリ分けて考えるべしという意見に賛同。IFRSでは、細かい会計基準間の相違の議論より、原則主義の重要性に目を向けて行くことが最も重要だ。

→2008年度は、過去最多の上場廃止企業数だったため、思ったより重要な欠陥が出なかったのかもしれない(本来なら重要な欠陥だが、そもそも、上場廃止のため、内部統制報告書を提出しないで済んだかも)。2年目以降では、不正リスク対応、及び、効率化につながるモニタリングに重点を置くべきだ。IFRS対応は、ITへの影響が大きいが、会計システムや連結システムは、パッケージのバージョンアップで乗り切れるだろうと感じる。問題は、固定資産管理と会計データにつながる業務系システムの対処だ。また、注記が日本の会計基準の場合に比べて3倍くらいになると言われているので、開示業務への影響も考慮する必要がある。

(次ページに続く・・・)

特別提供: 日本マネジメント総合研究所www.jmri.jp & 日本ERM経営協会 www.j-erm.org
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 戸村智憲
〒146-0094東京都大田区東矢口2-16-18クレストUビル302 電話: 03-3750-8722 info@jmri.jp

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

ERMフォーラム2009 裁判員型パネルディスカッション 開催ご報告

【裁判員(受講者様)からの判決意見】判決票の投票結果より判決意見・主張集約の概要をご紹介(匿名投票)

★第1法廷: 内部統制・IFRSについて(・・・つづき)

→私見としては、現行のJ-SOX対応の実務上の有効性に疑問を感じている。一方で行っている業務監査との統合により、有効性・実効性・交換性をいかに向上させるかが課題と感じている。

→内部統制は必要だが、アメリカ式でJ-SOX監査を行っていたケースは間違いだ。政府側の勉強不足と、よく理解もせず受け入れた企業側の双方に問題があると思われる。

→重要な欠陥が出なかった企業が大多数なのは、少し拍子抜け。大企業ほど準備に費用・人員を投じただけに、「ほぼ全部合格」では・・・という感想はある。ただ、法対応だけでなく、J-SOXを1つのきっかけとして、グループ内の管理強化の機会となったコトは、無意味ではなかっただろう。

→J-SOXの一番の被害者は、資金的にも余裕のない新興市場上場などの企業群で、十分な人的余裕もない中で、金融庁と監査法人にコテンパンにやられた担当者であったと思う。

→当初は「J-SOXの後はERMだ!」という風潮だった。J-SOXでかけたコストを回収するみたいな。しかし、現状は、「J-SOXの後はJ-SOX対応の省力化だ!」となっている。期待はずれで肩透かしのJ-SOXに対し、「こんなものにコストをかけられるか。最低・最小限の対応で良い。」という企業が大半ではないか。

→IFRS対応は、J-SOXで踏んだ轍を教訓にする。場合によっては、既存のビジネスモデルに手を加えないといけないため、タガをくくっていてはいけない。国際基準であるため、J-SOXの時のような「11の誤解」や「Q&A」といった助け舟(骨抜き)をIFRSでは期待できないだろう。IFRSを骨抜きにするような助け舟を出すには、高度な政治力が必要で、我が国にそのような会計面での国際的な政治力は望めない。

→IFRSは所詮、財務の「見せ方」の問題であり、企業は動じることなく「顧客満足」を追求して行けば良い。見かけ上、財務報告の売上「数値」が減ったって構わない、という開き直りもカッコイイと思う。

→これといった国際展開もしておらず、又、株式市場から資金調達する計画もないような企業は、真剣に上場廃止を検討するのではないだろうか。上場(IPO)コンサルではなく、上場廃止(市場からの撤退)のコンサル業務が今後伸びそうかな、なんて考えたりする。

【裁判員(受講者様)からの判決意見】判決票の投票結果より判決意見・主張集約の概要をご紹介(匿名投票)

★第2法廷: クラウドについて

→クラウドは低コストでラクな面があるが、セキュリティ上の不安は大きい。ログ管理などをはじめ、クラウドのツールで内部統制サービスを受けるのは現時点では不安がある。クラウドの先いるベンダーの顔が見えない。何か問題があった場合に、誰がどう責任をとるのか、また、誰が損害補償するのかということが問題だ。クラウドサービス・ベンダーに認証や検査をして一定のレベル評価をしてはどうか?

→クラウドと従来型のITをバランスをとって活用して行くのが賢い対応だ。

→クラウドに振り回されることなく、経営効率化の1つの道具としてとらえ直す良い機会になった。

→クラウド化すると監査法人がうるさそう。監査法人は経営の実態について聞く耳をもたない人が多い。

→クラウドもERMの一環として取り組むべきである。

→「既製服」型のITサービスと化してしまったらうまくいかないのではないか。サービスの組合せ・オペレーションで業務や自社サービスは成り立っている。

→費用対効果を良く検討し、セキュリティの不安と利便性の観点からクラウドを見据えて行く必要がある。IT利用方法や対象に分けてクラウドを併用すれば良いという議論に賛成。

→クラウドの活用方法・利便性・リスクの評価と対応の観点から見つめて行く議論に賛成。

→クラウドか自前かは、要するに自社の意識の問題。自らの責任・裁量で利用するかどうか判断するもの。

→クラウドに「無罪(賛成)」。クラウド化の推進をこの機に検討して行きたい。

→構図としてはSFDC vs. Google vs. Oracleという状況下で、不毛なつぶし合いバトルにならずに有意義な議論になっていたのは裁判官の手腕と見識と感じる。しかし、もっと過激にぶつかりあってみるのもありかと思ったりはした。(←若輩者ながら、「裁判官」冥利につきる御言葉ですありがとうございます。戸村より)

→これまでクラウドは良く分からなかったが、今後、導入の検討・参考にしていきたい。

→経営課題を解決手段として、クラウドのメリット/デメリット(リスク等)を考え、メリットが高ければクラウドをドンドン利用して行けば良いだけだと思う。その判断材料として、ステークホルダーが納得できるデータや情報を開示することが重要だ。

→クラウドと自社保有のバランスが大切だ。クラウドに適するビジネスは、クラウド化すべきか検討すれば良いというように考えが変わった。ただし、「認可会社」としてビジネスが動くと、セキュリティが重視される産業は、やはり、クラウド活用は困難と感じるのではないか。そういう背景から、日本の規制が日本企業の競争力を阻害していると感じる。

(次ページに続く・・・)

特別提供: 日本マネジメント総合研究所www.jmri.jp & 日本ERM経営協会 www.j-erm.org
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 戸村智憲
〒146-0094東京都大田区東矢口2-16-18クレストUビル302 電話: 03-3750-8722 info@jmri.jp

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会: Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

ERMフォーラム2009 裁判員型パネルディスカッション 開催ご報告

【裁判員(受講者様)からの判決意見】判決票の投票結果より判決意見・主張集約の概要をご紹介(匿名投票)

★第2法廷: クラウドについて (・・・つづき)

→ITは専門外であり、今までクラウドという言葉は知っていたが、いまひとつピンときていなかった。しかし、短い時間ながらも、クラウドについてのディスカッションでクラウドのメリット/デメリットがわかり良かった。

→正当に利用する側にとっても、悪用する側にとっても、クラウドが「ベストに機能する」システムになり得る恐れがあるのではないか。その辺の説明がなされる必要があるだろう。

→ITに関して非常に対応が遅い当社ではあるが、クラウドに関して、今日の法廷を聞いていて、そのメリットとデメリットがよくわかった。私自身のIT知識はほとんどないが、クラウドが良いものだなぁという印象だ。これをきっかけに、社内に持ち帰り、クラウドに対してどう考えているか、担当部署と経営層と話して行くようにしたい。

→コストダウンというメリット、セキュリティが心配というデメリット、それぞれを仕分けして活用すべきという意見は現実的かもしれないが、無責任な面があるかもしれない。その点、クラウドに不安な人(会社)はクラウドを使うな、という検事の考え方の方が率直で説得力がある。

→クラウドに関して、カントリーリスクの観点では、日本企業かつ日本国内にサーバーのあるクラウドサービスもリスク管理対象として見て行く必要があるだろう。情報セキュリティリスクの観点では、自前で管理した方が良いかもしれない(日本企業では、外部委託先企業へのモニタリングが十分にできていないので)。また、クラウドと内部統制(IT統制)の問題はどうなるのか心配だ。

→ITには全く疎いのですが、クラウド活用はリスクへの対応(特にプラス面)の1手法かな、と思った。割り切ってクラウド化することが大切だ。

→クラウドはまさにERMで取り上げるものだと思う。クラウドが社会的なインフラ化する上では、クラウドを提供する企業が長く存続してサービスを提供し続けられるかどうかを十分検討すべきだろう。電力会社や水道会社はその危険性はないが・・・。ちなみに、自社ではクラウドをしようしていますが、利便性は高い。

→クラウドを電力とか預金と同列に論じるのはちょっと無理がある。電力やお金は代替可能な性質を有しており、個別性の強い「情報」とは全く違うものだ。ここはもう少し制度の高い議論が必要と思う。私見としてクラウドの利点は「お試し」で使えることだと思う。クラウドの採用を検討している企業は、机上で議論するより、大丈夫そうな分野からおそるおそる試してみれば良いと思う。「リスクの評価と対応のなかでクラウド化する部分を決めて行く」のが結論だと思うが、その前に、「リスクの識別」ができているのかが疑問。おそらく利用者側はできていないと思う。お試ししながら、リスクの識別からはじめるのが現実的だろう。お試しを通じて、「リスクの識別・評価」を行い、その圧倒的な利便性を実感してリスク許容度を上げ(つまり、クラウドを使用しないというリスクもしっかり認識し)、対応方法を決定する、というステップになるのかなぁと感じた。

【ベスト検事パネラー様】(光る意見を出したか、被告(各テーマ)に鋭く斬り込めたか等の観点で裁判員が投票)

第1法廷ベスト検事(最多得票): 永井孝一郎 様

第2法廷ベスト検事(最多得票): 同点トップ! 内田仁史 様 と 間下浩之 様

＊得票トップは上記のとおりですが、他の検事さんにも惜しみない賛辞と共感を頂いていました。中には、「検事の皆さん全て」や「甲乙つけ難し」という投票や、「裁判官」という投票まで様々でした。

御礼: 裁判員役のご参加者様、又、検事役のパネラーの皆様、ご協力・ご支援頂きましてありがとうございました。

【ERMフォーラム2009 特別企画 裁判員型パネルディスカッション(セッションI&J)】
全体テーマ: IFRS・内部統制・クラウドにいかに対応するべきか?
～経営管理強化、業務効率化にむけたERP・クラウド有効活用の論点～
裁判官: 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 戸村 智憲
第1法廷: 被告(論題) 「今あるリスク(J-SOX)とこれからのリスク(IFRS)にどう企業は対応すべきか?」
検 事: 日本オラクル 桜本 利幸 様 アプリケーション事業統括本部 ディレクター
日本オラクル 渡部 豊 様 アプリケーション事業統括本部 GRCソリューション担当シニアマネージャ
アビームコンサルティング 永井 孝一郎 様 プリンシパル
アビームコンサルティング 吾郷 周三 様 ディレクター
第2法廷: 被告(論題) 「リスク管理に最適なIT基盤とは: 自前とクラウドをどう棲み分けるか」
検 事: 日本オラクル 北野 晴人 様 システム事業統括本部 ディレクター CISSP
日本オラクル 阿部 拓也 様 システム事業統括本部基盤技術本部 エンジニア
セールスフォース・ドットコム 内田 仁史 様 シニアプリンシパル アーキテクト
富士ソフト 間下 浩之 様 ソリューション事業グループ クラウドユニット ユニット長
裁判員: 会場の受講者の皆様 (投票は任意&匿名による)

P.5

特別提供: 日本マネジメント総合研究所www.jmri.jp & 日本ERM経営協会 www.j-erm.org
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 戸村智憲
〒146-0094東京都大田区東矢口2-16-18クレストUビル302 電話: 03-3750-8722 info@jmri.jp

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会: Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

ERMフォーラム2009特集企画（JERMA支援企画）
各セッションご発表概要のご紹介

ご講演テーマ：
「ITによるERM導入とリスクモニタリング」

AIMC
AIM Consulting

エイアイエムコンサルティング株式会社
コンサルティングサービス事業部
中小企業診断士
菊地　俊光

【講演内容概要】
不確実性の増す事業環境で企業が成長を続けるためには、「正の不確実性（チャンス）」と「負の不確実性（リスク）」の2つの不確実性をマネジメントする必要がある。本講演では、効率的にリスクマネジメントの仕組みを構築するために、如何にITを利用するかをテーマに講演した。

【4つのステップ】
リスクマネジメントには右図のように4つのステップがある。多くの企業の現状はStep1からStep2であるが、不確実性の時代に対応するためにはStep4を目指して仕組みを構築する必要がある。

【ITを利用したERM導入】
ERMの導入にはITの利用が効果的である。ERM導入の各フェーズにおける「情報の整理」はITに任せ、リスク管理者は対応策の検討やリスクマネジメントの教育などに注力すべきである。

【ITを利用したリスクモニタリング】
リスクモニタリングでは人的リソース不足、リスク情報の散逸、煩雑な進捗管理、ERMの浸透不足が課題として挙げられる。ITを利用することによりこれらの課題を解決することができる。

◆リスクモニタリングにITを利用することによるメリット
①最適なリスクモニタリング体制の構築
②モニタリング結果の詳細な分析
③意識向上やモニタリング活動の浸透
④事例やノウハウの一元的な管理
⑤経営に資するタイムリーな情報提供

【ERMから経営マネジメントへ】
不確実性の時代に対応するためには、経営者の適時適切な経営判断が大切である。ITを利用してERMを構築・運用することにより、経営判断のために必要な情報を提供することが可能な仕組みとなる。

ご連絡・お問合せ先：
会社名：エイアイエムコンサルティング株式会社
部署/担当者名：コンサルティングサービス事業部　後藤大輔
住所：〒105-0001
東京都港区虎ノ門 5-12-13 大手町建物神谷町ビル6F
TEL: 03-5405-2311 FAX: 03-5405-3585 E-Mail: aimc-sales@aimc.co.jp
Website: http://www.aimc.co.jp

（注）広告や買取り制度などでお金は頂いておりません。戸村の厚意の企画コーナーです。(編集長より)

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

ERMフォーラム2009特集企画（JERMA支援企画）
各セッションご発表概要のご紹介

ご講演テーマ：
「Q&A式：ERMを実際に導入するには？」

Infosec
Risk Management Professionals

株式会社インフォセック
伊藤 潤
ITリスクコンサルティングG
エグゼクティブコンサルタント
長井 健人
マネージメントシステム
コンサルティングG
プリンシパルコンサルタント

ERMは、その重要性、必要性が訴えられる一方で、導入の段では重要ポイントや策定手順が明確でなく、実務者に分かりにくい面も多い。本講演では、ERM導入に際して聞かれる疑問への考え方、対応方法をQ&A形式で示した。

Q1：統合的にリスクを管理するとは？

A：キーワードは“会社として”。事業部毎や商品毎ではなく“会社として”リスクを認識し、対応方針を定め、対応することがERMの基本理念といえる。この背景には、リスクテイクし積極経営を進めるための経営レベルでのリスク認識、会社全体での対策投資の適正化が必要となってきていることがある。また、組織や事業が分化する中で、リスクも多様化し、部門間の隙間等に潜むリスクをきちんと洗い出し対応していく必要があることも指摘できる。

Q2：リスクを統合的に管理する際の体制と仕掛けは？

A：基本的な体制は2層構造になる。一つは「経営のためのリスクマネジメント(RM)を司る経営RM層」、もう一つは「個別のリスクへの対応を司る個別RM層」。これらを3つのリスクコミュニケーションが結びつける。経営RM層は、リスクの全体像を認識し、経営に反映するとともに、RM方針、リスク評価基準、リスク対応方針、予算等を個別RM層に提示する。個別RM層は、リスク対応策を立案し実践するとともに、発見したリスクと評価結果、対応状況等を経営RM層に報告する。3つのリスクコミュニケーションとは、経営RM層と個別RM層との間、個別RM層相互間、そして会社とステークホルダーとの間のコミュニケーションを指す。

Q3：一番初めに、手をつけることは？ERM整備で最も大切なことは？

A：会社の活動は、実がなければ意味がない。先ずはリスクを洗い出し、洗い出したリスクそのままを経営会議レベルで確認してみること。経営者自らの目でリスクの種類や影響度を考え、認識することが大切である。その上で、RM委員会等が主導する組織的なリスク対応に落とし込むべきだといえる。

リスク対応は、推進するにつれ身近なリスクや足元のリスクに関心が向きがちになる。しかし、ERMの原点は“会社として”。会社の発展に向け、何がリスクか、会社はあとどれだけリスクを許容できるのか、といった意識でリスクを確認し続けることで初めてERMが経営にとって価値あるものになるといえる。

最後に、ERMを整備し維持し続けるには、ERMに係る活動を予算化することが大切であることを付言する。ERMへの最初の取り組みは、プロジェクト型や委員会型で運営されることが多いが、一度のPDCAサイクルで終わらせるのではなく、2年目、3年目と継続的にERM活動を維持するには、是非とも、ERM関連予算を毎年の事業計画に組み込むことをお奨めする。

ご連絡・お問合せ先：
会社名：株式会社インフォセック
部署/担当者名：営業本部
住所：〒150-0013
東京都渋谷区恵比寿1-19-19　恵比寿ビジネスタワー17F
TEL：03-5423-8258　FAX：03-5423-8256　E-Mail: contact-info@infosec.co.jp
Website：http://www.infosec.co.jp

（注）広告や買取り制度などでお金は頂いておりません。戸村の厚意の企画コーナーです。(編集長より)

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

【日本 ERM 経営協会アドバイザー　特別寄稿】

編集長　戸村より
ご好評により、篠原様には、創刊号より 3 連続で ERM に関するご寄稿を頂きました。

ERM コンサルティングレポートⅢ

～ERM 関連編　リスク管理とリスクコミュニケーション～

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)

1. はじめに

クライアント先とのリスク管理に関するトップインタビューを行ない、その経営トップのリスク認識度合いを確認・把握することはリスク関連プロジェクトの趨勢を占う上で非常に重要な要素となります。昨今のトップインタビューの特徴のひとつとして、業種・業態により違いはありますが、トップコメントのウェイトがいわゆる平時対応のリスク管理に関することよりも有事対応(危機対応)に関して危惧を述べられるケースが増えてまいりました。

これは企業サイドにおいて会社法の内部統制システムやJ-SOXにおけるリスク管理に対する取り組みの定着化により、事業リスクへの対応度合いが概ね上がったことが主要因と思われますが、100 点満点を取れるリスク管理の仕組みがないことモまた事実として認識された結果、リスクの顕在化・危機発生時の不安要素である有事対応にフォーカスされてきていると思料いたしております。

2. 株誤発注事件判決と危機管理

M 証券の株誤発注によって生じた損失約 400 億円の賠償を証券取引所に求めた事件〔以下、株誤発注事件という〕で、12 月 4 日東京地裁は証券取引所に対し約 100 億円の支払いを命じる判決が出たのは周知のとおりです。ここではこの判決における証券取引所システムの不具合の認定や過失相殺割合等内容云々をコメントすること自体は別に譲るとして、判決のポイントは今後 WEB サービス等の提供会社のほとんどが対象となり得るという点です。

企業は万一の不測事態・事故発生〔リスクの顕在化、危機の発生〕の場合その被害を僅少化することができる危機管理対策があらかじめ取れるような仕組みと代替処理が可能となる事業継続計画が当然求められます。

※株誤発注事件・・・2005 年 12 月に M 証券会社が、新規上場会社株式に対する取引「1 株 61 万円の売り」注文を「61 万株 1 円の売り」と誤発注をした。証券取引所システムの不具合により取引の取り消しができず売買が成立し約 400 億円の損失が発生した。そもそも誤発注の要因は証券会社担当者によるオペレーションミス、いわゆるヒューマンエラーに起因したものではあったが、明らかな誤注文の注文取消しを証券会社が証券取引所に出していながらシステムの不具合で取り消しができなかった点に大きな問題があったことも事実であり、システム運用やシステム障害への人的対応等の再度見直しが課題として残っています。

3. 平時対応と有事対応

リスクマネジメントの定義としては、リスクの未然防止に力点をおいた狭義のリスクマネジメントとリスク顕在化･危機発生時の危機対応は別ものであるとの整理ができますが､あくまでも教本としての区分けは区分けとして、実務運用ベース、企業として取組むべきことを主眼で考えれば、広義のリスクマネジメントとしてその両方を包含した見方が適切でしょう。いわゆる企業における「平時対応と有事対応」といえます。

平時では､リスクが顕在化しないよう､事故が発生しないための予防措置と未然防止策が必要となります｡また、その中には事件・事故の前段階ともいえる「事故の予兆」対策が必ず必要です。先回の ERM コンサルティングレポートⅡ:リスク事象とヒューマンエラーでも触れました｢ヒヤリハット運動･ヒヤリハット報告｣がその代表例で、ハインリッヒの法則とも密接に関連があるところを再度申し上げておきます。

また、有事には、実際の事件・事故が発生してそのダメージを如何に最小限に抑え込めるかが第一義的に必要な対応で、リスク発生を僅少化したのち復旧活動に入るところが二次的対応といわれています。表現を変えると、リ

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

スク発生僅少化が「危機管理対応」で復旧活動が「事業継続対応」ともいえます。
★次の図 1 を参照

4. 平時における対応の視点

まずは、リスクを顕在化させない体質作りをメーンテーマとし、平時の段階では危機管理体制の構築と経営トップおよび全従業員の危機管理意識の浸透と啓蒙活動が必要です。

この危機管理に対する企業体質が変わらないと、いくら体制や対策を計画・構築しても絵に描いた餅に他なりません。尚、有事の際には時間的制約や種々の対策実施に翻弄されて、何かを白紙から考えて検討する余裕は全くなくなることは明白で、平時の内に出来得る準備は全てしておくことが非常に大切です。以下事前準備の主な項目を記載いたします。

①体制の整備

・危機管理委員会の設置〔有事にはこれが緊急対策本部にスルー一致します〕

★次の図 2-1,2-2,2-3 を参照

②危機発生レベルと危機判断基準の明文化

・危機のレベル分けと危機度判断基準の策定と責任者

③想定リスクの把握と優先順位付け

・想定リスクに基づく「クライシスシナリオ」の策定

★次の図 3 を参照

④想定リスクに対する対応策の検討

・被害者対応、二次被害の防止、製品回収〔リコール対応〕、謝罪、賠償、責任等

⑤クライシスコミュニケーション対応

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

・社内外情報収集、情報伝達、情報分析と評価への準備と体制作り
・同業他社事例研究、関係法令規制確認、行政関連事項確認、メディア対応
・社内外緊急連絡網の策定と最新版への更新

⑥教育・研修

・危機管理意識向上のための「危機管理研修」の実施

⑦演習〔エクササイズ〕

・机上訓練の実施・・・「対策本部立ち上げ～初動対応演習」
・模擬演習の実施・・・「緊急記者会見実務演習」〔メディアトレーニング含む〕

★次の図 4-1,4-2 を参照

⑧文書化

・危機管理関連規程、マニュアルの整備

注・・・文書類は「実効性」の高い内容にすることがポイントです。実効性が高いとは、有事の時に使い物になるということです。実効性の判断は、各種演習時に文書類をチェック・レビューし都度必要に応じて改訂することが肝要です。

図２-１．対策本部の立上げポイント

・いざ緊急事態発生の場合、平時より規定したとおり「対策本部」を立ち上げ、対応を一本化する

危機発生レベルが対策本部設置要件に合致すれば、直ちに対策本部を立上げる

本部長〔社長〕以下役割を認識したメンバーは直ぐ参集可能か？　本部長不在の対応は？

対策本部の場所の確保、設備・備品等の準備はできているか？　本件責任者は誰か？

臨時的に対策本部に各種業務権限の集中化ができるか？　意思決定者はいるか？

役割に応じた対策本部メンバーの業務開始〔初動対応〕が可能か？
・主な担当：情報収集、情報伝達、分析、対策検討、意思決定等

現場又は現場最寄の各支社店、工場及び子会社等に対策本部を別途必要か？

報道機関対応〔取材、緊急会見等、含む現場広報〕の準備にすぐ入れる体制か？

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

図２-２．組織・体制　例示

※組織・役職名称は仮称

【平時】危機管理委員会	【有事】事故対策本部
平時の危機管理に関する活動組織	有事の事故対策本部
防止活動、準備活動を行う〔基準・ルール策定〕	発生した危機に対応する〔基準・ルールを適用〕
企画・立案、意思決定を行う	危機対応活動の中心、現場指示も実施
委員長:社長 委員:副社長他関係役員及び部長 事務局は危機管理担当	本部長1名、副本部長2名、主管部門役員、部長 対策実行チーム編成:危機管理関係役割

情報収集チーム

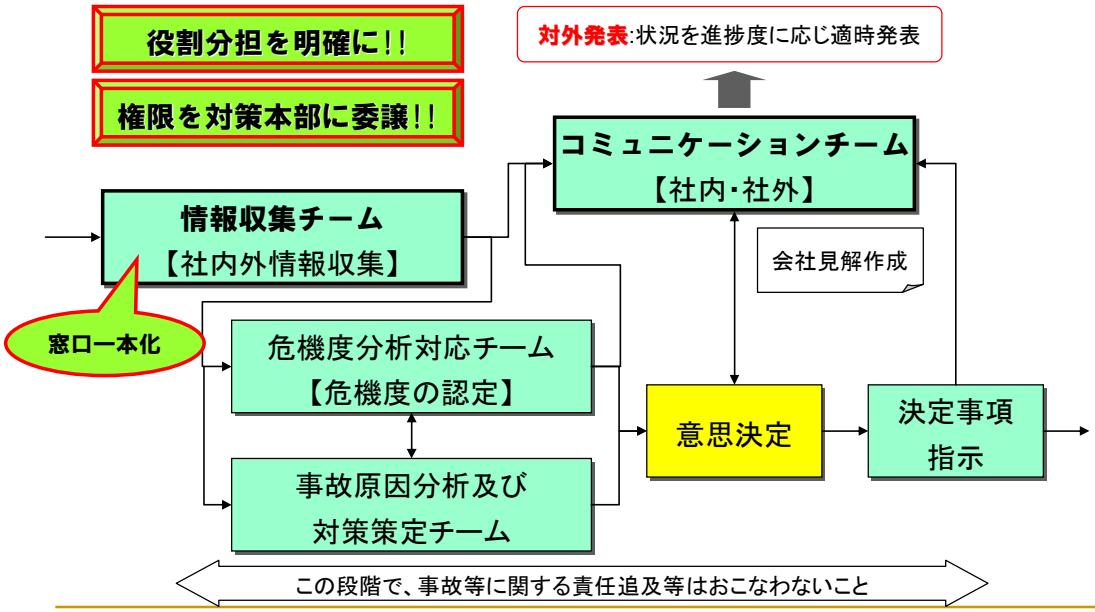
対策本部役割分担〔例〕

本部役職	役職	役割
本部長	社長	最高意思決定者
副本部長2名	取締役NO.2,3	①対策本部実質責任者 ②本部長代行
事務局長	危機管理担当部門長	対策本部設置、メンバー召集、事故情報統一窓口
対策メンバー	総務部門長	行政機関対応、法務・渉外担当、近隣住民担当、株主対応
対策メンバー	広報部門長	情報収集・報告、報道機関担当、社内広報、対外文書作成
対策メンバー	品質部門長	製品衛生、原材料、設備保健所対応
対策メンバー	人事部門長	従業員の労働安全、事故時人事対応、社内情報対応
対策メンバー	製造部門長	工場関連事故対応、
対策メンバー	営業部門長	流通・販売会社対応、製品回収対応
対策メンバー	お客様相談担当責任者	被害者対応、顧客相談問い合わせ窓口

図２-３.対策本部組織・体制及び権限の例

【意思決定可能な仕組み】
クライシス・コミュニケーション

・対策本部立上げご本部内に、重要項目ごとに対策実行チームを編成して具体的取り組みを行う



©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

図３．主な危機管理想定リスク

業態特有　会社特有　商品特有

危機管理対象リスクと想定局面

対象リスク	リスク内容及び原因	想定される危機局面
1. 製品〔商品〕の欠陥	・異物混入 ・計量ミス ・不当表示 ・破損他	・消費者問題 ・健康被害 ・社会的信用失墜 ・行政処分 ・訴訟 ・株価低下 ・マスコミ報道
2. サービスの欠陥	・説明ミス ・技術ミス ・接客ミス ・金額相違他	・消費者問題 ・健康被害 ・社会的信用失墜 ・行政処分 ・訴訟 ・株価低下 ・マスコミ報道
3. 企業の過失	・環境汚染 ・食中毒 ・火災 ・システム障害 ・人身事故 ・契約不履行他	・訴訟 ・健康被害 ・社会的信用失墜 ・マスコミ報道
4. 経営上不祥事	・役員スキャンダル ・反社行為 ・内紛 ・不正横領他	・内部告発 ・社会的信用失墜 ・株価低下 ・マスコミ報道
5. 企業犯罪	・独禁法、下請法、不正競争防止法等違反	・行政処分 ・社会的信用失墜 ・内部告発 ・訴訟 ・株価低下 ・マスコミ報道
6. 企業への脅迫	・強盗 ・ビルジャック ・毒物混入 ・情報漏えい他	・健康被害 ・取引減少 ・売上低下 ・マスコミ報道
7. 労務トラブル	・評価 ・セクハラ、パワハラ ・解雇 ・人権 ・過労死 ・自殺 ・機密漏えい ・労災他	・労使紛争 ・内部告発 ・行政処分 ・訴訟 ・社会的信用失墜 マスコミ報道
8. 経営不安	・風説の流布 ・内部告発 ・誤報道他	・企業信用低下 ・モラル低下 ・売上低下 ・株価低下 ・マスコミ報道
9. 自然災害	・地震 ・風水害 ・落雷 ・感染症他	・事業継続停止 ・人的被害 ・物的被害 ・売上低下 ・マスコミ報道

実効性の乏しい危機管理ルール

クライシスコミュニケーションの脆弱性

初動対応遅れ

機能しない内部統制システム

コンプライアンス意識の欠如

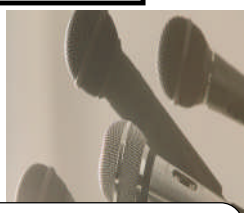
図４-１．記者会見は第二の事故現場に

・不誠実・不適切な対応により、記者会見は一歩間違うと「第二の事故現場」となりかねない

★　事件・事故の発生事実は、消すことができないもの
大切なことは、その後の対応 !!　記者会見によりマスコミ、その背後の一般の人々が如何にして納得するかを思い、対応することが必要

【記者の着眼点】
▼ 迅速な対応をしているか
▼ 事実を隠していないか
▼ 誠実に対応しているか

マスコミは常に
『批判の眼』で見ている



記者会見は、企業がマスメディアを使って
世間一般に正しいメッセージを伝える
『伝えたいこと』『伝えなくてはならないこと』

【会見ポイント】・事前打ち合わせ必須〇
・分かり易い説明 〇 ⇒ 専門用語は×　・ウソ×、隠し事×、
・自分に都合の良い情報のみ×　・会見を途中打ち切り⇒会社の都合×

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

図４-２．コミュニケーションリスクの防止

・報道機関対応にも、「**コミュニケーション・リスク**」が伴うことを念頭に対応すること

主なコミュニケーションリスク例 ➡ 最大のもの：**事実の隠ぺい**

▼ 情報提供、特に事実に基づくものが遅いため、
風評やうわさが先行する ⇒ **スピード対応ができない**

▼ 事実確認が遅いため、情報が錯綜する
⇒ **事実確認作業が速やかにできない**

▼ 初回公表以外に情報提供がない
⇒ **最新の継続情報提供がない**

▼ 被害者に対する配慮に欠ける発言をする
⇒ **事故に対する認識が甘い**

▼ 法的には問題がないことを強調し、道義的側面を軽視する
⇒ **責任問題の回避**

▼ 主会見者の発言が誤解される、使用されない
⇒ **事故に対する認識が甘い**

5. 危機管理に関する課題

経営者および経営層の一部で、危機管理・危機対応は経営管理の重要事項としての認識が弱い方に遭遇することがまだあります。危機が起こるとその経営者の真の姿が現れるといわれています。よく「わが社の従業員・職員の危機意識が弱い、薄いのは問題である」との声が聞こえてきますが、その当人の問題もさることながらその企業の経営姿勢に何らかの問題がはらんでいるケースも多く、危機を軽視すると大きな痛手となった多くの過去事例がそれを証明しています。

★次の図５を参照

図５．危機管理に関する企業サイドの課題

・各企業の危機管理に対する意識は比較的高いが、諸々の課題を認識している

- 全社的危機管理体制となっておらず、社員の危機意識が薄い
- 危機管理マニュアルが、社員に認識されていない
- 縦割り組織のため、緊急時連絡体制が機能しない
- クライシスコミュニケーションの重要性について、認識が薄い
- 危機対応の具体的要領が、定められていない
- 危機が発生するまで、危機管理体制が機能するか不明
- グループ全体の危機管理対応が、出来ていない

※2004年広報団体による危機管理に関するアンケート結果より抜粋

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

【日本 ERM 経営協会　会長の戸村より寄稿】

編集長　戸村より
トップコンサルティング企業さまと内部統制・IFRS・クラウドの対談をお届けします。

特別対談①：内部統制を巡る論点（アビームコンサルティング(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
公認不正検査士(ＣＦＥ)

今回の対談のお相手：
アビームコンサルティング株式会社 プリンシパル　プロセス&テクノロジー事業部　永井孝一郎氏、ディレクター　プロセス&テクノロジー事業部　FMC セクター　J-SOX/After J-SOX Initiative　吾郷周三氏と語る、内部統制　　とは

■結局、Ｊ－ＳＯＸとは何だったのか？

戸村：さて、早速ですが、Ｊ－ＳＯＸなんですけども、初年度いきなりちょっとこけてしまうというか、拍子抜けしてしまうような感じでしたよね。重要な欠陥が企業の実態とかけ離れたような状態で、ほとんど出てこないという結果になりました。私は全国各社の現場を回ってきた感じから、重要な欠陥は初年度に 12%程度は表明されると予測していましたが、実際は重要な欠陥が２%程度しか出ていませんでした。このような状況で。結局、Ｊ－ＳＯＸって何だったんだというところで率直にどう思われていらっしゃいますか。

永井：Ｊ－ＳＯＸは、諸外国からの信任を得ることも目的のひとつだったはずですよね。それが今回の結果が出たがためにかえって信用されなくなってしまったきらいがあります。Ｊ－ＳＯＸにたずさわるものとして何なんですが、本来は重要な欠陥があってしかるべき企業も少なくなかったのではないかと思います。私の実際に存じ上げているところでも、文書が本当の意味では間に合わなかったけど通ってしまったよということがございましてね。ですから制度としてはあまりうまく行っていないと思った方がいいでしょう。ただ、会社に対して子会社を含めてすみずみまで状態を把握して頂戴ねというところについては、それが目的だったかどうかは別としてうまく行ったのかなというところはありますね。

戸村：Ｊ－ＳＯＸの功罪という感じで言うと、形式的にとりあえず通ってしまったというところは内部統制の形骸化という罪があったかと思います。しかし、ある意味、これまではとかく端に追いやられがちだった内部監査とか、あるいは、半ば努力目標的だった内部統制の取り組みが、以前にはなかったほど真剣に取り組まれたことは功なる部分かと思います。又、内部監査や財務経理部門など、内部統制を司る部門が、企業経営の花形部署というか、経営企画部と同じかそれ以上の予算獲得を得るほどに力をつけてきたのは、ある意味、良かった面かなとは思います。

永井：そうですね。そういう功なる部分はあったと思います。ただ、リーマンショック、金融危機といった不況の影響を受けて、企業はそういうところにお金をかけなくなってきています。外部監査人による内部統制監査が、結果的に形式的な色彩が強かったと思われてしまったこともあり、企業側も形骸化の方向に流されつつあるように思えます。

戸村：首都圏の大手の企業さんってすごくかわいそうだなと思うのは、当然、内部統制を一生懸命やって、当然ながら内部統制の監査に通るわけですよね。一方で、中にはいい加減な地方企業さんなんかは、「Ｊ－ＳＯＸ偽装」的なものが起こっていて、サンプリングの 25 件を誤解して、これを私は「魔のモンテカルロメソッ

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

ド」と呼んでいますが、25 件合うまでサンプルを恣意的に差し替え差し替えやって、25 件そろった、ＯＫだといって監査に通ってしまっている企業もあったりするわけですよね。

永井：ええ。きちっとやっていないところもあります。内部監査人だけでやりましたというところもありますね。

戸村：そういうのって、まじめに内部統制に取り組まれている企業さんがすごくかわいそうです。実は、東京ガスの方と話しているときに、「内部統制のゴールド免許」制度を作られればいいなぁというお話しがでました。いい取り組みをしたんだったら５年間ぐらい内部統制の重厚長大な作業をやらなくていいよという減免制度です。その一方で、もし、内部統制の取り組みや対応結果がいい加減だったら、運転免許の違反者講習のように、毎年、内部統制を詳細にチェックしますよという、運転免許更新でいう２時間以上の更新講習を受けるようなイメージでいいのではないかという案でした。今の内部統制の各企業さんの取り組みを見て、何かこういうふうにしたらもっと良くなるっていうアイディアみたいなものはございますでしょうか。

永井：今やっている内部統制報告制度でよくないなって思うのは、実証的手続っていうんですけれど、米国にならってサンプリングテストまで強制していることです。外部監査人による検証をいわゆる「監査」の水準で実施すればこうなってしまうんですけど、内部統制でこんなことしているのは、米国と日本ぐらいですよね。フランスやドイツやイギリスなどのＥＵ諸国やカナダや中国や韓国もみんな内部統制報告制度を持っているんですよね。でも彼らは現実的だから「監査」の水準までは求めていない。

戸村：３大監査法人の内である監査法人さんとお話ししていても、サンプリング偏重に陥り、内部統制の本質から乖離した監査体制を問題視しているというまっとうな方もいらっしゃいました。ごく少数ですが・・・。

永井：圧倒的にコストのかかるサンプリングテストが内部統制運用の重荷になっています。もちろん、たまにサンプリングテストをやってみるというのは悪いことではないと思います。ただ、制度としてはサンプリングテストは努力目標にして、外部監査は全体をレビューして有効性を判断するというレベルでよいと思うんです。それから内部統制のトップダウンアプローチと称していますけど、これもちょっと形式的ですね。結局はそれがあるがために運用が妥協の産物になってしまっています。企業が本当はここが危ないと思っているところではなく、まずは形式基準をクリアしなければ外部監査を通らないんです。おおよそ、会計担当者が一人しかいないとか、取引実務とカネを同じ担当者が扱っているとか、犯罪が起きるのは大体そういうところですよね。そういった小さな組織について、今回は形式基準ではずしてしまっている。

戸村：内部統制のトップダウンアプローチというと、実は、一番トップの方が内部統制を理解していなかったり、隠したがっていたりするので、内部統制が機能していかない原因かもしれません。もともとは、経営者を含めた企業の不正防止や健全経営を目指すものが、経営者の暴走、つまり、マネジメント・オーバーライドは内部統制の限界だという決めつけに至ることになってしまっています。本末転倒に思える点です。私は、日本企業の実態としては、トップダウンアプローチではなく、現場を知り、経営との橋渡しとして一番機能しているミドル層に着目し、ミドルアップ・ミドルダウンの方が良かったんではないかなと思ったりします。

永井：内部統制のトップダウンアプローチって、要はリスクの高いところをどう見定めるかの話なわけですよね。要するに、金額的な大きさと発生頻度からリスクの高さを判断していく方式だったわけです。それが、おおむね売上高の３分の２でよいって決めてしまった。それだと、実質的には皆さんそれに従ってしまうわけで、本来のトップダウンリスクアプローチではないですよね。それと現場のことを知っているのはやっぱりおっしゃるようにミドルの中間層の方ですから、ミドルアップ・ミドルダウンでリスクを見定めていく方が理にかなっているかもしれません。本当のリスク判断をせずに形式的な基準で選んだ組織や業務について、サンプリングテストという企業にとっては１円にもならない作業に多大なコストがかかってしまう。ここを何とかしてほしいところです。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

戸村：なるほど。恐らく御社の取り組まれていらっしゃるＢＰＯ（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）はそのノン・コア業務を効率化する上で役立ちそうですよね。評価フェーズであったり、実際にチェックしていくところのアウトソーシングっていうのも確かに、企業としては新たなキャッシュアウトを控えたいという思いがあるでしょうけども、負荷を低減したり、効率化する上で欠かせないポイントですね。

永井：もともとはそういうニーズがあるでしょうということからスタートしているんです。本音のところでいろんなことを話していくと、いわゆるキャリア開発の問題もあるように思います。要するに、かつては内部監査部門って「あがり」みたいなところがあったんですよね。いろいろと務めて最後の名誉職的な「あがり」の役職みたいなもの。一方で、監査の幅が広がってしまって労力もかかり新たな知見も必要になるため、そういう部門に、若い人を入れていきたいんだけど、キャリア開発をどうしたらいいのかとかといったお悩みをお持ちの企業も少なくないです。

■内部統制・監査における人材の問題はいかにあるべきか？

戸村：よく講演なんかで話しているのですが、新入社員や若手社員に「将来社長になりたい」という人はいても、「将来は会社を健全に導く監査役になりたい」とか「内部監査の担当者として働きたい」という人は皆無に近いですよね。まず、監査について前向きにとらえる風土もなければ、監査関連のロールモデルもなく、もちろん、人材育成の監査関連のキャリアパスもありません。これは大きな問題だと思います。

永井：それからそういう人たちを育てるにあたっては、非常に難しい部署でもあるんですよね。専門知識も必要ですし、インタビューのスキルなんかも必要です。非常に重要なんだけれどもなかなかいい人を割り当てられない。いい人を割り当ててもそういう人を育てるだけの環境がない。米国なんかではＳＯＸ部門が登竜門の１つになっている会社もあるそうです。ＳＯＸ部門、内部監査部門は会社全体を見渡せるという観点です。

戸村：よく監査部の方々とか、下手するとちょっと前だと閑職だったりとか。さっき「あがり」という話がありましたが、不正・不祥事で倒れていく企業が多発する昨今では、このところ重要度が増してきています。監査について学ぼうとしても、例えば、監査役協会だと、既にある程度大手の監査役の人しか入れませんとか、監査関連の資格をとるにも、会社がサポートしてくれず、何十万円も自費で払ってはじめて監査や内部統制について学べるというのは、非常に残念な状況だと思っています。

永井：おっしゃるとおりですね。

戸村：そういったやるせない問題を、例えば、御社のＢＰＯサービスの中でスキル・トランスファー(スキルの伝承)していくような形でサポートされていかれるのかなと拝察しています。その辺は、御社のＢＰＯサービスでは教育機能も担われるという感じでしょうか。

永井：もともと私どものコンサルティング・サービスは、スキル・トランスファーしながら、つまり、お客様の教育機能も担いながらプロジェクトを実施するスタイルなんです。他のコンサルティングファームは、ドドッと人数を入れて、それで報告書をドカッと作ってさようならというのが多いです。内部統制のプロジェクトも同じなのですが、スキルによっては、お客さまのところに残しておいても、それがお客さまにとって利益を生むかどうかっていうと、必ずしもそうでないものもあるわけですよね。内部統制評価で、特にサンプリングテストの部分っていうのは、確かに細かい知識だとか会計的な知識も必要ですし、現場の知識も必要なんですけども、それを学んだところであまり利益を生み出すものではないです。そういうものはスキル・トランスファーよりも効率優先で外部のＢＰＯに出してもらった方がいいのではないかなと私は考えています。

戸村：では、現場を指揮されていらっしゃる吾郷さんのお考えはいかがでしょうか。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

吾郷：ひとつ加えさせていただくと、内部統制の評価作業に適した人材は、なかなか確保、育成しにくいという問題があります。特に海外拠点を評価できる人材は希少です。円高によって海外に拠点を移される会社が多いですが、海外の内部統制をどう組立てるのかとか、評価するのかとかいうのは、非常にネックになっていると思っています。悩ましい点の１つは英語なり中国語なりの語学スキルの問題で、そのコミュニケーション能力がちょっと現在の日本企業の社員では足りないように思います。アビームコンサルティングとしては、スキル・トランスファーしてお客様自ら評価していただくというのは確かにあるんですが、その前に、まずは内部統制の運用や評価をきちんと回せる態勢を作ることが大事で、お客さまに最適な人材を供給していくのが先決だと考えています。

■内部統制において、「監査コミュニケーション」(戸村提唱)が重要となってくる

戸村：そうですよね。確かに、日本企業で海外子会社や現地法人の内部統制対応に悩まれている企業さんはたくさんあって、いきなり自社で全ての対応ができないばかりか、自社だけでやろうとして却って非効率だったり、「Ｊ－ＳＯＸ偽装」状態になりかねないところは多分にありますよね。

吾郷：そうですね。その後にやっぱりスキル・トランスファーがあると思います。ただ、海外の場合も、やはり日本の先ほどあった話と同じで、それを評価する人間を社内に持つのかそうでないのか、コアのコンピタンスかそうじゃないのかっていう峻別が重要だと思います。それはまさに経営判断だと思います。

戸村：よくある戦略で「集中と選択」ってありますけど、内部統制の実行態勢においても、多分、「集中と選択」がキーワードになると思います。コアとノンコアの部分を分けるという考え方も「集中と選択」の一環ですよね。又、さっきおっしゃった、内部統制対応を海外に展開されるときだと、語学だけでなく、様々な面でコミュニケーション能力というのも大事になってきます。コミュニケーションの中には、当然、異文化理解がないと、「なんで言ったとおりにやれないんだ」って葛藤（コンフリクト）や異文化不適応性が顕著になる問題が生じてきます。それはもしかすると宗教上のバックグラウンドの違いかもしれないし、違反者でも「逃げてきた人をかくまうべきだ」という仲間意識の高い宗教上の文化がある文化圏もあります。又、アメリカみたいに、「いや、ちゃんとロジカルに、しかも法律的に割り切ってやるべきだ」といった文化圏もあります。そういったところがきっと合わさって難しさがあるんだろうなというふうに思うんですね。

永井：そうですね。監査を本当に第三者的にやるっていうんでしたらなかなかうまくいかないですよね。もともと日本の会計事務所というか会計士とお客さんの関係は極めて濃厚でしたよね。それが第三者として監査しますということになっちゃって、会社にとってはもう会計士というのが相談相手でも何でもなくなっちゃっています。それで、本当のことが表に出てきにくくなっているように感じます。結果としての証拠は出てくるかもわからないですけど、その前の人間の心だとか経営者として何をやろうとしているのかとか、そういうコミュニケーションが今なくなりつつあるんですよね。アングロサクソン流の性悪説の監査が本当にいい制度かと言うと難しいところがあるんですね。やはりおっしゃったコミュニケーション能力、そこをいかに育成して、現場で統合化していくかが重要だと思いますね。それが本当の内部統制監査になるんだと思うんですけどね。

戸村：多分内部統制の発展経路からすると会計の中のごく一部分の特殊論っていうような始まり方からして、だんだんとそれが会計論だけではおさまらなくなって、組織マネジメントとか組織文化、組織変革といったところまで含めて見ていかないとなかなか内部統制の実効性が担保されなくなっています。私自身が提唱しております「監査コミュニケーション」や「疑う流儀」というような、新たな監査の在り方を問うものが必要になってきていると感じています。いかにスムーズに、一定の友好関係の下での一定の緊張感を保ちつつ、監査が特別なものではなくて、お互いに身の潔白を証明し合うような、社員のためにいるべきそばにいる存在にならないといけないと思うんです。

永井：そうですね。内部監査もだんだん方向性が変わってきています。最初はそういう身構えてしまうような内部

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

監査だったんですけれども、課題解決に向けた助言型監査（コンサルティング）でやるという方向になってきたんですね。いい方向にきたなと思ったら、今回の法制度としてのＪ－ＳＯＸによって、また元に戻ってしまったような感じです。第三者的にやらないといけないとか言いますよね、今の内部監査って。

戸村：監査の在り方が大きく外れてしまって、結局はイエスかノーか、あるいは、下手すると「悪者探し」とか「悪いプロセス探し」になって課題指摘はするけど課題解決に至らなくなってしまっているということでしょう。

永井：社内コンサルになってくれないと本当の問題は見えてこないですし。それから現場としてもいろいろな問題があっても隠そうとしますよね。それが一番よくないですね。

戸村：そういう意味では社内コンサルという、監査本来の寄り添って社内で健全に是正していく監査スタンスに戻すためにも、もしかするとＢＰＯというのは良いのかもしれないなと思うんですよね。

吾郷：内部統制報告制度の趣旨は、実態がどうかはともかくとして、経営者がマネジメントとして行うべき制度だという前提がまず最初にあって、あとは経営上の課題の重要性に応じてリスクを識別して、それにコントロールをかけていくというものですよね。それが本来のリスク・アプローチの考え方だと思います。ところが、実態としてはやっぱり何だかんだ言って外部の監査人に判断を仰ぐようなところがあって、それに素直に追随しているような状況にあると思います。大きい会社ですとそれなりの態勢、人材がいますので、監査法人に対して反論することができるんですが・・・。それにしても、本来の趣旨からいくと、経営者による評価ではなくて監査法人に認めてもらえる監査対応というような格好になってしまったのが良くないなと率直に思います。論語にもあるように、誤りがあることは人間やっぱり仕方がないことで、それをいかに反省し、正していくかということが大事だと思います。

戸村：論語の「過ちては改むるにはばかることなかれ」とか、「吾日に三省す」というようなことでしょうかね。

吾郷：ですので、やっぱり本来的には会社経営サイドとしてリスクをどういうふうに認識するかであるとか、それに対してどれだけのお金をかけてコントロールをするかとか、何か不備があった場合にいくらお金をかけて直すかとかいった話だと思います。結局その会社の社長に身替わって内部監査部門がそういうことができるようになっていかなくてはいけない。それは現場と敵対するものでは決してないです。やはり、現場の良きパートナーというか、コンサルタントにならなくてはいけないと思います。

戸村：その不条理を少しでも正す上で御社の内部統制ＢＰＯサービスが役立てば良いですね。

吾郷：今回ＢＰＯの組織を立上げさせていただいて、それを活用して下さっているお客様に言っていただいた興味深いコメントがあります。それは、現場社員による評価だと、やはり現場のことが分かりすぎるので、指摘が甘かったり、あるいは是正が本当は十分じゃないんだけれどもまあまあＯＫといったり、そういうようなことは、アウトソーシングにより第三者的に言ってもらった方がかえってすっきりするというものです。

戸村：端的に言うと、さっきの社内にコンサル的な機能を監査部門の方に持って頂いて、独立性・客観性が求められるところはアウトソーシングという形が一番すっきりしますよね。

■監査における女性パワーの活用

永井：面白い例になるかどうか分からないですけれども、実はうちの会社の内部監査部長ってもともと私の部下なんですよね。中国の女性で、英語も中国語も日本語もできるんです。それでソフトな対応でコミュニケーションがうまいんですよ。わたしどもの拠点はあちこちありますけども、海外子会社のトップとのコミュニケーションが一番うまいんです。もともとコンサルですので、各国組織をいかに発展させるか考えながらやっていますから、うまく機能しています。ちょっと一般企業の内部監査部門とは考え方が違うかも知れないで

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

すが。

戸村：それはもしかすると、御社のイメージの「くるみん」の中で女性を積極活用しているという感じでしょうか。監査部門って一般企業さまの間では、なんとなく男社会っぽいような雰囲気が蔓延しているところが多いように思います。「ガツンと言うんだ」みたいなところがありそうな気がするんですが、そこで、こまやかな、ある意味ジェンダー論でいろいろ賛否あると思いますが、昔の言い方でいうと女性的なこまやかな配慮を活かした監査コミュニケーション能力が今ほど求められているときはないのかなと思ったりするんです。

永井：そうですね。ですから内部監査制度というものについてはやっぱり法制度になってしまったことによって、先ほど申し上げたように少し方向が巻き戻ってしまったといいますかね。昔の固いものにまた行ってしまったと。そこを方向付けがコンサル的になったところにもう一度巻き戻さなくてはいけないと思うんですよね。

■五里霧中の中の夢中なＪ－ＳＯＸの狂騒と冷めた荒廃

戸村：とは言えＪ－ＳＯＸは法律でもうすでに２年目を迎えてしまっていて。取り組みもバラバラで監査法人が甘いから「じゃあこんなもんでいいか」とうやむやにしている企業さんもあれば、「ああ、じゃあもうちょっと高度化しよう」あるいは効率化ということでアウトソーシングを使われたり、あるいはＥＲＭへ進められたりする企業さんもあります。このＪ－ＳＯＸを超えて何を見出すべきかという、あるいはそこを超えてどこへ行くべきなのか。とどまるべきなのか、それとも止めてしまうのか。その辺りはどういうふうに考えていらっしゃいますか。

永井：企業としては当然いろんな反応がありますよね。その中で２通りあって、１つは現場当事者として、こんな高負荷なものをずっと続けていくのかいという反応です。それでどうせやるなら実効性の高いものにしたいということで、ＥＲＭであるとかリスクマネジメントであるとか、少し広げましょうという考え方を持っている方がいらっしゃいます。キャリアパスを作る上で何か考えなくてはいけないということでもあるようです。もう１つは経営者の方に多いのですが、建て前は別として、本音のところではあまりやりたくないですし、お金をかけたくないんですよ。だから現場としてはもっと人材も欲しいですし、いろいろなことをやりたいんですけども、なかなかそこにお金をかけてくれない。外部に相談しようにも、それはお前らの仕事だといわれてしまってやらせてもらえない。現場感覚と経営者感覚というものが乖離していて、うまくまわっていない気がします。当然前向きの経営者の方もいらっしゃいますが、そのような方は珍しい。どちらかというと少数派ですね。

戸村：それってなぜなんでしょうね。

永井：やっぱり「俺がルールブックだ、内部統制だ」と経営者の皆さんは思っているわけですから。まあ、法律で求められているから仕方ないので、最小限の範囲で粛々とやっていけばいいんじゃないかと。ただ、日本の経営者って、リスクマネジメントについてじっくりと考えていらっしゃらない方が多いんじゃないかと思います。だからこそ過剰反応が多くて、品質管理だと言われればＩＳＯをやらなきゃとかで専門部署を作りますし、個人情報保護だ情報セキュリティだと言われればすぐ委員会や部署を作ります。コンプライアンスが騒がれればすぐにコンプライアンス室ですし、環境だＣＳＲだとキリがないですよね。昔からの内部監査室もそのままありますよね。これらは実はすべてが内部統制組織なんですよ。組織図を見ると、どこの会社も統制する側の組織だらけです。それで、今回また内部統制室を作ってしまったわけですね。広い意味での内部統制をやらせる部署というのは実に 10 個ぐらいあるんですよ。おのおのの部署の専門家が一生懸命競うように難しいことを考えるんです。現場はもうあちこちからああだこうだと言われて、年中調査には来るわ、それぞれの評価に来るわ、あれだこれだといろいろなものを調べさせたり提出させたりして、本来の仕事をやっている暇がないんですよね。特にマネージャークラスになると３分の１ぐらいそれで時間を取られてしまう。せめてスケジュールを合わせるとか、お互いチェックシートを寄せ合わせれば大体３分の１ぐらいは効率化できるんですよ。だから「内部統制統合」をまず行って、その上でいろいろなことを考えないと、現

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

場はもう回らないですよ。

戸村：ＥＲＭは統合的監査として、効率化に有効ですが、現状のままで個別最適化に向かう「ＥＲＭ室」なんてのを作ってしまったら一番まずいだろうなと思うんですよね。要は、多分、内部統制っていうことにかなり誤解が多くて、財務だけを内部統制と思っていらっしゃって。ＩＳＯは関係ないとか、例えば労働安全マネジメント規格のようなものも内部統制とは別物と思われている始末です。こちらも「これ内部統制じゃないから別の対応をしなくちゃ」なんてと思っていらっしゃっる方々が、内部統制をバラバラに切り刻んで高負荷・高コスト化を自ら招いてしまっておきながら、「内部統制なんてものは無駄ばかりでけしからん」と言う方々がいたりします。そこで、内部統制を融合的に扱うために、組織の部分最適化のままＥＲＭ室なんて作ってしまうともっと惨たんたるありさまだと思います。全然「横ぐし」になってない例が多いです。

永井：そうですね。おそらく横ぐしだと思っていないでしょう。新たなリスクマネジメントとして新組織を作って対応してしまうでしょうね。だから内部統制組織がまた増えるだけです。これがまずいのは、おのおのに担当役員が付いているんです。レポートラインが違うんですよ。ですからおのおので横で調整することができないんですね。皆さん競い合っていいものを作ろうとしていますから。ですからこれをどうしろという方向付けをできるのはもう社長しかいないんです。ところが社長はそれに気が付いていないんです。現場がどれだけ大変な目に合っているか。ですから「内部統制統合」とわれわれは言うんですけど、まずは内部統制を統合して、それからその先どうするかを考えましょうと。真剣に考えるべきはやっている側の負荷じゃないですよ、やらされる側の負荷です。今のままやっていったらますます形だけのものになりますし、現場の生産性も国際競争力もあがるわけがありません。

戸村：そうですね。「内部統制統合」っていい言葉ですよね。

永井：ええ。これができないと先に進めないです。

■内部統制の原点へ帰れ！

戸村：どうしても現場の方々からするとすごくモチベーションが下がってきてるというような気がしてですね。雑多なことを言われてやらされて「何だこれ」っていう思いがあって。内部統制なんてなくしてしまえという人もいらっしゃいます。でも、なくしてしまったら会社が成り立たないでしょうというのもありますよね。私自身は内部統制って内部自治ということに戻っていくべきなのかなというふうに思ったりしています。もちろんインターナル・ガバナンスという形でこれまでも議論はされていますけど、コーポレートガバナンスと内部統制が完全にバラバラになってしまっているような気がします。社長さんとか役員さんからしたら「内部統制は部下たちがよきにはからえ」というものでしょう。コーポレートガバナンスだと、自分たちが株主から訴えられかねないから一生懸命やるぞという形なのでしょう。それから経営陣が内部統制とコーポレート・ガバナンスのハブ構造になっていかなくてはいけないと思います。

永井：おっしゃるとおりですね。われわれの会社アビームというのは、前身は監査法人トーマツの子会社とコンサルティング部門なんです。そもそも監査法人に私がいたときに一番最初に叩き込まれたのは内部統制なんです。内部統制とはなんぞやから始まって、もうずっとそればっかりです。ですからもう 30 年ぐらい昔から当たり前の世界の話であって。ただ、それの世界って今とちょっと違うんですよね。組織経営をどうするかとか計画経営をどう行うかというのが内部統制だったんですよね。それでずっと来たものがいつの間にか矮小化されてしまっているんです。

戸村：そうですね。多分ＣＯＳＯの原点に戻った方がいいのかなと。

永井：ＣＯＳＯの前かも知れないです。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

戸村：もっと前ですか。というとどんな感じでしょうか。

永井：ええ。内部統制って国内に限定しても60年以上の歴史があるんです。ＣＯＳＯは企業犯罪、経営者犯罪が出てきて、それでどうしようかということから始まっていますので。規制としての内部統制じゃなくて、本来の組織経営とはどうあるべきかとかにもう一度戻って、その中でリスク管理ってどうやるかということに取り組む。要するに、コンプライアンスであろうが何であろうが、会社経営にとって必要なところをリスクマネジメントの手法を用いてゼロベースで見直すという方が正しい内部統制との向き合い方でしょうね。

■新たな「黒船」：ＩＦＲＳ（国際会計基準）の経営への影響ＩＦＲＳリテラシー

戸村：なるほど。分かりました。非常に「内部統制統合」という言葉にピンと来たというか。すごく知的好奇心を揺さぶられて勉強になりました。ありがとうございます。一方で、新しくまた内部統制を担当していた方々、あるいは、そのスキルを持っている方々が直面してきているのは多分ＩＦＲＳだと思うんですね。

永井：そうですよね。

戸村：このＩＦＲＳは結構セミナーなんかをやると英文字で４文字熟語がタイトルに付いているだけでわっとできてしまうぐらいありますけども、これもまた部分最適で終わってしまうのか。それとも話題先行で終わってしまうのかという気がするんです。この内部統制とＩＦＲＳって、経営に及ぼす影響とか様々な点でリンクするところというのはどういったところが考えられそうでしょうか。

永井：これはちょっとマスコミの仕掛けが早すぎたというのは確かにありますね。2008年から2009年の前半にかけてＩＦＲＳのセミナーというのはみんな満杯だったんですけども、最近は少し下火になってきたとメディアの方々もおっしゃっていますね。それで内部統制というかＪ－ＳＯＸ、つまり法制度の話で行けば、当然、多くの手続きが変わりますね。会計上の基本的なルールが変わりますので、会計基準やシステムや場合によっては顧客との契約書も作り直しです。内部統制文書類についても直さなくてはいけないですよね。もちろん、何をもって会計的に正しいかという判断基準も変わってしまいます。

戸村：ＩＦＲＳはダイレクトには財務関連がまず中心だと思うんですけど、内部統制といっても法令順守もありますし、例えば、有給の未消化分なんかが、即、企業のマイナスの決算要因になってしまうこともあります。じゃあ有給取れ取れっていう世界も来るとすると、ＩＦＲＳでリスク管理を徹底していくと、意外とワーク・ライフ・バランスが充実されたりする人事労務面での影響も出てきそうですよね。会計をスタートラインとして、働き方や生き方の問題まで波及しそうですよね。そういったところが向上してくるんではないかなと思います。そうすると本当にリスクマネジメントが現場の方々も、「あ、やってよかったね」とか、あるいは実感としては「明日から気兼ねなく有給休暇を取って休める」とかですね。会社から「どんどん休みさい」と言われるという、そういう時期に来るのかなとか思います。

永井：そうですね。様々な経営指標や管理指標が実は会計制度と結び付いているんだということに、まだ気が付いてない方もいるわけです。例えばワーク・ライフ・バランスの状況や退職率の増減が決算まで影響してしまうというようなことに気が付けば、経営者の方も関心がそちらに向いていくというのはあるでしょうね。

戸村：そういう意味では、ＩＦＲＳを契機として、さっきおっしゃった内部統制統合というより各部門で、例えば、人事部であれ企画室であれ、考えていたことがある意味統合されてくるのかなという感じもしなくはないです。非財務のところもちゃんと見ていかないと、財務に直接に影響してしまうということもＩＦＲＳならではの影響でしょう。

永井：そうです。組織経営で財務以外のことでも非常に重要な要素が沢山あるんですけれども、これまでは開示されないか、注記とか定性的な説明で開示されるだけだった。それらが財務の方にダイレクトにはね返ってく

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本ERM経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

ることによって、経営者の目がそちらの方にも向くというようなことになっていくと思います。

戸村：これまでの隠れたコスト（Hidden Costs）のところがもう明らかにされる、スポットライトが当たってくるというところで見ると、ＩＦＲＳも大変なのは間違いないと思うんですが、経営にとって、あるいは内部統制にとってもすごくいい影響なのかなと思ったりしたんですけど。

永井：ええ。戸村さんの観点はとてもいいと思います。

戸村：ありがとうございます。実はそれでＩＦＲＳが及ぼす各部門への影響をまとめた日本初のＩＦＲＳインパクトマップを公開した『ＩＦＲＳリテラシー』という本を書いたんです。

永井：なるほど。それで財務だけに偏らず横断的な見方ができているのですね。

戸村：実は、その辺をちょっと訴えかけています。まず、ワーク・ライフ・バランスもこれまでと全然違うものとして考えられるんですよね。でも、人というところのリスクマネジメントだったりとかするので。日本生産性本部でも、ＩＦＲＳがワーク・ライフ・バランスなどの人事労務施策の追い風になる、というような趣旨のセミナーを担当したりしました。

永井：今まで人件費として給与とか福利厚生費とかについては見ているものの、投資家視点では人のマネジメントと財務のマネジメントは切り離れていたんですよね。それがだんだん一つになってきて、そこにも目が行くというのは良いアプローチですね。

戸村：よく「ヒト・モノ・カネ・情報」なんて言いますけど、それぞれがなんかバラバラだったものが、ＩＦＲＳでグッとくっついていく感じですよね。

永井：そうですね。

吾郷：計数管理に必要となる情報がＩＦＲＳが適用されると従来に比べて広範になってきますよね。もう１つ重要な点は、その数字を作り上げていく過程が複雑になったり、情報を様々なところからたくさん集めなくてはいけなくなったりするわけなんですが、そうするとやはり自ずと間違いも起こりやすくなると思います。そうなると、その処理する人間に対して、評価するというか、ダブルチェックをする人間が必要になってくると思います。Ｊ－ＳＯＸの対応ですら各社右往左往しました。ＩＦＲＳが適用され、根本的なルールや手続きが変わるので、やはり評価の態勢も真剣に考えておかないといけないと思います。何とか数字は出せたんだけどそれが本当に正しい数字がどうかということが保証できないというような状態になりかねないので。そういう意味でも、スキルを持った人間を必要な人数集められるかどうかっていうのは非常に重要な経営課題だと思っています。

永井：ＩＦＲＳの教宣活動がうまく行っているとは思えないですね。経理部門の人は理解しつつある。でも営業管理の指標や顧客との契約内容や営業戦略まで影響を受けるということを、全体感を持って経営者に説明できる人ってどれだけいるのかっていうと、ほとんどいないんじゃないか。経理だけに閉じたマニアックな話題になってしまっているのではないか。

戸村：そうですね。どうしても、ハイブリッド型の人材を育てないと駄目だろうと思います。例えば、戦略とリスク管理の両方をブリッジできるような人がいないと、多分ＩＦＲＳにしても内部統制にしても、ほかのいろいろな問題にしても、なかなか全体像を持って経営の影響をマッピングした上で対処するというのができないんじゃないかなというふうに思っています。それで、本誌をはじめとして、ＳＯＸ法研究会や日本ＥＲＭ経営協会を私費持ち出しで運営して、戦略面もリスク管理面も、財務も含めて様々なテーマについての普及

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

啓発とハイブリッド型人材の育成に着手してきています。

永井：やっぱり対処療法的にそこだけをどうするかという話になってしまっては問題でしょうね。今度はＩＦＲＳ対策室なんかができて、また個別最適化が進みそうですが・・・。

戸村：またできてきそうな気がしますよね。部署や部室ばかりがたくさんできて、統合されずにどんどん細分化というか、バラバラに崩壊していくというか。そんな危惧があります。

永井：お客さんのところにお伺いすると、皆さん分かっているようでリアルな体感としては分かっていない。そこで、ＩＦＲＳによる影響をシミュレーターに入力すると、ＩＦＲＳベースの財務諸表がポコーンとでてくるようなツールを用意しています。瑣末なことにとらわれるのではなく、それよりも経営指標などがどう変わってきて、グループ全体や個々の経営にどのような影響を及ぼすかといったことを理解して頂くようにしています。このやり方でＩＦＲＳ体感セミナーなんてのをやると、きっと分かっていただけるのかなと思っているんですけどね。

戸村：そうですね。百貨店の方々なんかだと、もう間を抜いて「販売の代理者」として存在いるだけなのが実態ですから、ＩＦＲＳベースでは売り上げなんかガクンと下がりますよね。１ケタ２ケタ平気で下がる。

永井：総合商社の売上高も１／３とか１／４とかにポーンと落ちますからね。

■内部統制、18 号監査、クラウドの関係は？

戸村：そういったところは取り組まれていらっしゃるというのを聞けてちょっと今日はよかったなと思います。ありがとうございます。もう一つ気になっているところはクラウドなんですけども。私自身はクラウドを味方につけてしまえと思っているんですね。内部統制とかＩＦＲＳでもそうですけど。それで特に 18 号監査を取ってもらったクラウドベンダーさんに全部ＩＴの部分を任せてしまって、社内にサーバーを持たず、しかもシンクライアントで対応するという、もうそれこそ究極のアウトソーシングですね。シンクライアントでサーバーもなしという状況だと、ＩＴ統制の対処ってものすごく楽になるという提言もしています。

永井：まず 18 号監査の世界ですけれども、米国では日本の 18 号のもととなったＳＡＳ70 監査が一般的になっています。でも日本では 18 号監査ってあんまり普及していませんし、監査人もあまりそれに依拠しようとしないんですよ。というのは 18 号監査に依拠すると自分たちの仕事が少なくなるというか、うがった見方ですけど監査報酬というか売上が減りますよね。だから監査人が必ずしも積極的に求めないし、ユーザーもコストとの見合いでベンダーに 18 号を求めない。そうするとどうなるかというと、18 号には依拠できないので、結局、ＩＴ全般統制をユーザー自身が評価するか、１個１個の機能についてアプリケーション統制を見ていくっていうのが当分続くんじゃないかと見ています。

戸村：そうするとなかなかクラウドを導入しようという企業さんもＪ－ＳＯＸでひっかかるかもしれないってなると二の足を踏んでしまいますよね。

永井：いや。そんなに気にはしないと思いますよ。

戸村：気にしないというと？

永井：ええ。だってクラウドを選択する人は現場のサンプリングテストの苦労を必ずしも分かっていませんし、外部監査人も初年度はそこまで求めなかったというか監査しきれなかったみたいですので。ＩＴ全般統制を深刻に考えている人は一時期に比べると減ったようなんです。今後は監査が年々厳しくなってくることは間違いありませんが、ＩＴ全般統制についての関心が特に中小企業では弱まってきていますよね。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

吾郷：ただ何年か後の姿としては戸村さんがおっしゃるようにクラウドのベンダーが 18 号監査のような、あるいは、ＳＡＳ70 か分かりませんが、そういうのを出してくるというのはあるんじゃないかと思います。

永井：ですね。

戸村：なんでこういうことを言ったかというと実はＪ－ＳＯＸクラウドパーク構想というですね、現実的に直近ではなかなかすぐに実現し得ないことなんですが、将来的にＩＴユーザーさんの内部統制対応もＩＴ対応も楽になったらいいなということで提唱しています。ＳＡＳ70 レポートなり、18 号監査報告書なりを持った方々が集まって、ＩＴ業界としてユーザー企業さんの内部統制の効率化とＩＴの利便性向上をバックアップしましょうよという案です。現時点ではちょっと理想論的ですけども、現実になる可能性もあることも書いたことがありました。なんでかというと、やっぱり野村総研さんなんかはもう最初に 2005 年ぐらいでしたかね、ＳＡＳ70 をうちで出せますというのをホームページでポンと掲示して、他のデータセンターとの差別化を図ろうとされた経緯があったからなんです。そんな差別化戦略がクラウドにおいてまた起こってくるんではないかと思います。

永井：ただ現実に 18 号監査を受ける費用が高過ぎるんです。そのサービスというかその監査報告書をもらうのに。

戸村：そうですよね。1000 万円は下らないようですが、大体いくらぐらいかかるんですか。

永井：まず、データセンターでも何でもいいですけど、そういうところがＳＡＳ70 レポートなり、その認証を受けようとすると、18 号監査の場合には 1,000 万から 3,000 万ぐらいかかるんですよ。ＳＡＳ70 の場合はそれの倍ぐらいです。それってどこから回収するかというとお客さまから頂くしかないわけです。お客さまが皆さん払って下さるのならば、それを 10 等分でも 20 当分でもできるんですが、残念ながら必ずしも皆さんが払っては下さらないので難しいです。そうするとどうなるかというと、18 号を必要とされるお客さまのところで「すみません、1,000 万円ください」という話になり、「それならいらない」ということで、皆さん困っています。

戸村：なるほど、実情に即してのお話しは興味深いですね。それでは、最後に、アビームさまから今後の内部統制とかリスクマネジメントのあり方はこうですよというのが何か一言あればぜひお伺いしたいんですが。

永井：私はアビームからというよりは、もう個人的な話になってきてしまいますけども、先ほどの話で経営者の方に現場をもっと見ていただきたいですね。現場がどんなに山のような内部統制によって苦労しているか。それでこれによっておそらく日本の企業ってものすごく損をしているんですよ。競争力を失っています。ですからぜひとも広い意味での内部統制についてもう一度見直していただきたい。社内といえどもいろいろな利害が絡まっていますので、トップの方しか見直しの指示を行えないんです。そうしないと、企業の活力も国際競争力もどんどん衰退していってしまいます。

戸村：その内部統制統合をお手伝いされるのが御社のビジネスプロセスアウトソーシングということでしょうか。

永井：内部統制統合を含むリスクマネジメント全般のお手伝いも行っていますが、ＢＰＯ（ビジネスプロセスアウトソーシング）は社内の人材をコア業務に振り向けていただくためのサービスです。でもわれわれのビジネス以前に、日本企業が元気になってくれなかったらコンサルティング会社も生きていけません。まずは日本企業を元気にするためにお役に立てればと思っています。

戸村：本日は多岐に渡り、奥深いお話しを頂いてどうもありがとうございました。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

【日本 ERM 経営協会　会長の戸村より寄稿】

編集長　戸村より
18 号監査報告書への注目が高まる中、支援サービス展開中のＮＥＣさんにお伺いしました。

特別対談②：業務委託に関する 18 号監査の論点（日本電気(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
公認不正検査士(ＣＦＥ)

今回の対談のお相手：
～日本電気株式会社　システム・サービス事業推進本部　エグゼクティブエキスパート　兼　金融ソリューション事業本部　統括マネージャー　山中茂夫氏、システム・サービス事業推進本部　統括マネージャー　兼　コンプライアンス推進部長　CISA、CIA　清水美欧氏、　コンプライアンス推進部　下川床太一氏と語る、

■ＮＥＣが提供する 18 号監査報告書取得支援サービスの意義とは？

戸村：内部統制が非常に重要視されてくる中で、御社が業務委託先企業の内部統制監査にあたる 18 号監査報告書の取得支援サービスを提供される意味と社会的な貢献についてお伺いしたいと思います。きっと、上場企業の親会社さまにとってみれば、業務委託先を含めた内部統制対応の上で、非常に対応は楽になりやすいというご支援になると思われます。又、業務委託先の各社さまにおいては、上場企業さまとお取り引きをする上で、より健全な経営をしていく上で寄与する部分が非常に大きいのかなというふうに思います。

山中：ご存じのとおり、ＮＥＣという会社はお客さまの情報システムの開発と、それから運用を受託して、サービスとしてご提供することが事業の柱の一つになっております。上場の企業さんにしても、あるいはグループ会社さんにしても、たくさんのお客さまの情報システムの開発運用をお受けしております。お客さまにおかれましては、ＵＳ－ＳＯＸとかＪ－ＳＯＸに対応するのにいろいろな協力の仕方があるだろうという中で、その１つに、自ら内部統制の有効性を外部監査法人に監査して頂いて、自らが健全性を証明して社内外への説明責任を果たしていくことは意義深いことだと思っております。

戸村：確かに、業務委託を受ける企業さんでは、内部統制対応が必ずしも十分に進んでおらず、各社で健全性の説明責任をうまく果たし切れていない面がありますよね。

山中：統制の中身１つ１つがどういう目的でどういう実際の運用に入っているかということを、より具体的に説明責任を果たしていける良いチャンスだというふうにとらえています。そうすることによって、私どもの開発の際の統制に関する質とか品質管理とか、それから運用ではアウトソーシングという言葉がよく出てくると思うんですけど、アウトソーシングの運用の品質だとか、管理の能力や管理の水準とか、そういうものがきちんと説明できると共にレベルアップしていくと思います。そういう説明責任がやはりベンダーとしては非常に求められていると考えています。

戸村：各社が「これまで問題なかったから大丈夫」とか、「わが社を信頼して下さい」というだけでは、もはや、説明責任を果たしていけない時代ですし、第三者の目から見て健全かどうかをしっかりチェックするのは有意義なことと思います。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

山中：その説明責任を果たす一つの方法として外部の監査法人等の評価を受けるのが良いと思っております。それを信頼性ある書面としてお出しするということで監査サービスを選ぶということに致しました。一方で今度はビジネスということで考えますと、まだそれほど私どもの競合のベンダーさんが始める前、2007 年ぐらいにそういうサービスを発表していました。説明責任を果たすという話と、事業の品質や健全な競争力の「証」というか、そういった 2 つの面でスタートしたということですね。

戸村：そうですね。やっぱり大手企業さまを指導や相談を受けて回っておりますと、本当に川上から川下までどこかで問題が起こったら最終販社や上場企業の方々の責任を問われるような問題も懸念されています。例えばこれは消費者さま向けですけどもＪＴさんなんかも非常に苦労されましたよね。「毒ギョウザ」事件なんかでは、サプライチェーンのどこかで問題が起こったところであるにも関わらず、最終販社のＪＴさんが結局は毎日のように謝罪会見や回収・調査対応に奔走されました。サプライチェーン全体の透明性であったり健全性をはじめ、信頼性という最大の競争優位を得るというようなところが御社の 18 号監査報告書取得支援サービスによって果される意義かと思われます。

■ワンストップでお客様に信頼して頂けるご支援をするということ

山中：そうですね。お客さまからすると、いろいろなお客さまといろいろな受託の形態、受託の範囲とか深さとかいろいろなバリエーションがあって、中には非常に財務諸表に直結するような基幹システムを包括的にＮＥＣに開発から運用を委託して頂いているお客さまもいらっしゃいます。その中に、例えば金融関係とかあるいは流通関係とか、もう少し社会インフラに近いような事業をやられているところとかございます。そういうところは、意外と自らのＩＴ内部統制の評価というのは包括的に契約しているが故に、ブラックボックスになっているようなこともあります。今までは契約の中でいくつかのＳＬＡを決めてやられていました。

戸村：経産省も締結を進めているＳＬＡですが、それだけだとやや物足りない感がありますよね。

山中：実際の実施状況についてはＮＥＣに全部委託しているというものも、中身をもっと理解して要求していかなくてはいけないということがお客さんにも求められているわけです。お客さまによっては、そういうことが不得手な、あるいはそういう十分な態勢のないお客さまもいらっしゃいます。特にＩＴ部門にたくさんの人が従事しているわけではないというケースもあります。そういう意味で、Ｊ－ＳＯＸに対応したＩＴの開発、運用を達成していくために、ＮＥＣにご期待をお寄せ頂いておりまして、Ｊ－ＳＯＸもある意味で自社だけでは乗り切れないというようなお客さまもいらっしゃいます。

戸村：ＮＥＣさまとしては、そういったお客様のご期待やご要望に真摯にお応えしていかれるわけですね。

山中：そういうお客さまから見ると、ＮＥＣにご依頼頂ければ、必要な書類や手続きの理解が整うということで、経済的にも時間的も、あるいはスキルとかリソース的にも、それからある意味で精神的にも、初年度ですから非常に不安な多くのお客様へのご期待にはお応えできたかと思われます。

戸村：基幹システムなんかの開発から運用までしっかりと受け入れられている中で、ワンストップでお客さま、あるいは、各種ステークホルダーの方々に安心していただける、そういうサービス提供が成されているのかなというふうにお見受けしました。

■お客様に寄り添い伴走するサービスの展開

戸村：より具体的に、サービスやご支援の内容というのはどのような内容をされていらっしゃるんでしょうか。

山中： 18 号監査報告書の対策というところから、監査を受けて、当然、内部統制の文書化も、それから改善強化も全て対象に入っています。コンサルテーションというと何かお客さまをコンサルテーョンするみたいなイメージになりますけど、全部ＮＥＣが受託した範囲については、自立的に、自主的に、中身の整理から文書

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

から監査対応から全て含め、それで報告書としてお出しするというサービスなっています。それこそ戸村さんが言って頂いたように、ワンストップのサービスをご提供しております。

戸村：お客さまと伴走するというか、しっかりと寄り添って差し上げるサービスだと拝察致しました。

山中：そうですね、お客さまはその分どちらかというとお客さま側の統制の評価とか整備の方に力を入れています。ＩＴの部分は全部ＮＥＣに、ＩＴのＪ－ＳＯＸ対応はもうほとんど全部ＮＥＣ側に任すと。ただその整合は取りながらやっていくという意味では伴走なのかもしれませんね。そういう意味では内部統制報告書の委託者側の考慮事項というのがあるのと同じように、ベンダー側の責任の了解とお客さん側の責任の了解っていうのがそこではっきりしてきます。ある意味、もうブラックボックスになっていたベンダー側のところが内部統制、ベンダー側の内部統制報告書ではっきりしてきます。それで、お客さんが統制としてちゃんと整備しなきゃいけない部分っていうのがはっきりしていきます。そこは、双方にとって大きなメリットがあるんじゃないかと思っています。

戸村：そうですよね。委託の状況をきちっと明確にするということは今後もますます重要性を帯びてくるでしょう。これまでのＳＬＡに加え、さらに踏み込んで企業の仕組み作りをするっていうことですよね。ＳＬＡっていう結果の指標だけじゃなくて、しっかりとプロセスが健全になるようにするということですよね。

山中：プロセスというと、分担とか了解というボーダーですね。ここからここまでがお客さまのするべきこと。ここからここはＮＥＣが責任を持ってやること。それがまたお客さまに帰って、お客さまがそれを評価する。それがお客さまの評価という、商品とか評価とか。そういうお客さまのやるべき感じです。ＮＥＣ側でやる管理もはっきりしてくるということです。ある意味で、今まではややあいまいになっていたかもしれません。

戸村：そうですね。ＮＥＣさんだけでなく、日本企業全てにあてはまる構図だと思います。

山中：ＳＬＡでも実態としてはまだまだあいまいな部分はあるかもしれませんね。

戸村：Ｊ－ＳＯＸなんかでよく指摘されるところで言うと、システム委託を受けている側の方が、結構、今まで相手をおもんばかって、こうしておいた方がこの委託していただいた企業さんにとっていいだろうなと思ってシステム変更をかけたら、それは変更依頼契約外のことだから監査法人から「いや、それはちょっと書類と合ってないですよ」と監査指摘されるようなことがあったりしました。

山中：そのような監査指摘の対策としても、いろんなことがお互いに明確になって認識し合える良さがあります。契約書は、中には漠然とした一括契約的なことが多々ありますし、仕様書と言っても、そんなに精緻にプロセスまで書かれているわけではないことも多いです。それとＳＬＡはまた違う局面でサービスレベルを書いたものですし。そこのすき間で明確に埋まっていなかったものが、ここでちょっとはっきりしたというところでしょうね。

■18 号監査報告書を巡る各企業の関心と動向

戸村：なるほど。それでは次に、今の外部委託先企業さまが、18 号監査報告書を取得されようとされる動向というか、どれくらいのお客さまがご関心を持たれて、あるいは実際にやられていらっしゃるんでしょうか。

山中：関心の高まりという意味ではＮＥＣからこのサービスを発表した 2007 年の秋ぐらいだったと思います。そのときには問い合わせも２けた以上でした。その後も定期的というか、時にはどんな内容かについての資料を持ってきてとか、うちの会社でも内部統制の監査報告書が取れますかとか、そういったようなお問い合わせは、結構、いまだに多くあります。あと、外資系企業さんを中心にしたお話しですけれども、大手の米国に上場しているような企業さまも含めて、新しいシステムのお引き合いのＲＦＰの中にサステナビリティや

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.

18 号監査報告書の提出可能なことというような、そういった取引条件となっている点もかなりの頻度で見るようになりました。実際にじゃあやるかっていうところになりますと、もともとサステナビリティとか 18 号報告書はご存じのとおり、１社と１社の問題じゃなくて、ベンダー１社に対してお客さまが複数社あるということで、一応そういう設定がされた制度です。どちらかと言うと、お客さまからのリクエストっていうのは、１社対１社でなんとかできないかというお問い合わせだったりご要望だったりするものもあります。そういう場合は、そんなにたくさん実際に踏み込むのはないような感じではあります。

戸村：どうしても１社対複数社でないと、なかなか 18 号取得の費用を回収できないし、そのメリットを最大限に発揮できないっていう可能性があるように思います。その一方で、実際、監査の現場へ行かせて頂くと、うちの監査法人から出した 18 号監査報告書じゃないと、他の監査法人の報告書や手法では評価の仕方が違うので、他の監査法人の 18 号監査報告書は認めないというか求めないで自分たちの監査法人のやり方を押し付けようとする残念なというか強引というか、18 号監査報告書の制度を骨抜きにしようとする監査法人が多く見受けられました。こういうような点でお悩みの方っていらっしゃいましたか。

山中：そういうケースもありますよね。内部統制を構築・評価する際の「粒度」が違うとかですね。あと、監査の手続きの違いですね。監査法人によって運用テストが行われるわけですけど、運用テストのスコープが違ったり、粒度が違ったり、統制の記述自身もかなり粒度が違ったりすることはあります。下手をすると、同じ監査法人さんの中でも、人によって見解が違ったりします。それは報告書の利用者側のニーズなんだと思います。

戸村：私自身は、こういった同一の監査法人内での監査人ごとの見解不一致や、他の監査法人による 18 号監査報告書を認めない姿勢は、監査法人側の横暴というか、身勝手な対応だと思いますし、18 号監査報告書の存在意義を監査法人が自己否定してしまうあってはならないことだと考えています。監査法人側としては、他の監査法人の 18 号監査報告書を認めると、自分たちの監査法人のアドバイザリーサービスが売れなくなったり、監査人の稼働率が下がって、売上低下要因につながるため、18 号監査報告書を巡る監査法人同士の不健全な利益至上主義のように感じてしまいます。結局は、監査をお受けになる企業さまの身を考えていない、監査法人側の儲けの理論を押し付けているように思われます。

山中：ああ。なるほどね。

戸村：ということで、なかなか大手監査法人は、18 号監査報告書といっても、ちょっと消極的だったりしますよね。一方で中堅、中小監査法人さんだとそこがチャンスだっていうことで、わあっと 18 号監査報告書の監査に進出されているようなケースもあります。その辺は御社が監査を受けられている監査法人さんというのは大体どういう希望とかっていうのがあるんでしょうね。

山中：ＮＥＣ自体ですと、監査をお願いしている監査法人さんはもう大手さんですね。大手、今三つ、四つか。

戸村：あらた監査法人を入れるとすると、４大監査法人というか、3.5 大監査法人っていう感じでしょうか。私と個人的におつきあいのある理事の方が属されている仰星監査法人さんなんかだと、もう文書化でも２点セットでいいっていうようなところがあったりします。さっきおっしゃったように文書化、あるいは評価の粒度もさまざまなところがいろいろあるななんていうのをよく拝見しておりました。そういったところもいろいろと柔軟に対応されていかれるという感じですよね。

山中：18 号監査報告書をお取りになる企業さまには、柔軟に対応できるようにしております。ただ、ＮＥＣ自体の私ども本体の監査においては、監査法人さんのご指導に基づいた粒度にしないと監査してくれませんので、それは担当の監査法人さんに合わせていくということですね。実際の現場の統制というのはもっと現実的で、言ってみればもっと細かいわけですね。それをどれだけ書くかなんだと思うんですけどね。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

■契約に関わる要求事項に関する内部統制関連の状況とは？

戸村：近年、個人情報保護の対応で「Ｐマーク取っていますか」というのが契約書の一部に入っていたり、18 号監査報告書やサステナビリティを必ず持っていないとそもそも仕事を出しませんよというところがあったりします。非常に、いわゆるこれまで守りと思われていたところが、一番の営業されたり受託される際の関所になってきています。門前払いをくらうかくらわないか、逆に一歩中に入れるかどうかっていうポイントが、これまで守りといわれたところで問われ、結局、儲けるためには守りをしっかりしないと門前払いをくらうという実態があります。中堅、中小企業さまとか、あるいはかなり大手企業さんでもＪ－ＳＯＸの対象ではない企業さまにおける内部統制のあり方ってどういうふうに思われていますか。又、どういうふうに対応するべきだとお考えでしょうか。

山中：これは 18 号監査報告書のお話しと離れたお話しと思っていいですよね。

戸村：はい、広い意味での内部統制について、18 号監査報告書から離れて、もちろん、18 号と絡んでもいいんですけども、お考えや状況をお伺いできればと思います。

山中：中堅・中小企業さんになればなるほど、上場しているかしていないかもありますけども、例えば、Ｊ－ＳＯＸで求めているような、よく言われる「職務分掌」ですよね。そういうことがしにくいＩＴの態勢も非常にしんどいというか、少ないという状況で、分掌しろと言われても自分を半分に切れないし、どういうふうにしたらいいのっていうそういうご相談はよくあります。多分、中小企業さんとか、規模に応じてあるべき内部統制というのがきっとあるんですよね。

戸村：そうですよね、人材確保だけでも大変な企業さまがたくさんいらっしゃいますよね。

山中：大手さんは、多分、組織がすごく充実しているし、逆にエンドユーザーもすごく組織がすごくたくさんあったりします。あらゆる業種が入ってるし、部門も帳簿部門が分散していたりしているから、それは多分大企業用の内部統制のやり方っていうのがあるんだと思うんですよね。だから組織の規模だとかあるいは業態だとか、例えば、金融と製造業では経営自体が全然違います。そういうふうに異なるものに合わせた内部統制とかあると思うんですね。変に画一的に 18 号監査報告書とかサステナビリティとして切りだし方を誤ると、特にＩＴ全般統制っていうと、ＣＯＢＩＴ　ｆｏｒ　ＳＯＸとか、そういう先に世の中にスタンダード的に出てきたものがあって、みんなそれに合わせようとしていますし、経産省が出した追補版なんかも、非常に詳細すぎるっていうお話しですし。すごく細かすぎて。それらがいろんな企業を見たときにフィットしきれていないことは多々あります。大企業なら組織がいっぱいあって、それなりに優秀な人材がそれぞれに分担して詳細な対応もできますし、ベンダーもたくさんいたりして、「明日までこれ書け」と言ってもやってくれますけど、中小企業さんは本当に人材的にもスキル的にも余裕がない実態があります。そうすると中小企業さま向けに「ここととここととここがポイントだよね」って最初からガイドがあるべきだと思うんですよ。それが今ないんですね。

戸村：そういう中で行くと 18 号監査報告書だと多分、Ｊ－ＳＯＸ対応を対象企業さんと同じようにぱちっとやろうとすると、あまりにコストがかかりすぎるでしょう、内部統制対応が過剰な負荷になって健全経営が遠のくという残念な結果になりかねません。その点で、ＮＥＣさんが寄り添ってワンストップでご支援されるのは社会的にも意義のあることだと思いました。

山中：今お話あったようにお金の面もそうですし、そういうものを例えば１対１で負担するような。大手さんだったらできるかもしれないけども、中小企業さんはまず無理でしょう。それはもっと 18 号監査報告書とかサステナビリティみたいに、もう監査法人が経営生命というか職業生命をかけてサインするようないわゆる証明業務っていうことより、もっと軽いやり方をいくつかバリエーションとして用意してやらないといけないんじゃないかなとも思ったりします。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

戸村：私自身よく講義とかコンサルティングで、内部統制は「大くくり」に見てみましょうという言い方をしています。あまり詳細に入りすぎると、「このＩＴのロジックはどうなっているんだ」とかというＪ－ＳＯＸでは求められない瑣末な話を過剰に重要性を持たせて監査法人が迫ってきてしまいます。プロセスというよりもごく部分的なミクロすぎるミクロな部分最適を求めるような内部統制になってしまうのかなというふうに危惧していて、よく「大くくり」に見ていきましょうなんていう言い方をさせて頂いていたりします。中小・中堅企業さんであれば、特に、身の丈に合った、あるいは、経営の実態に合った対応というのがより重要なのかなというふうに思ったりしております。

■クラウドと内部統制について

戸村：クラウドにおいて、18 号監査報告書、あるいはサステナビリティってすごく画期的な意味合いを持つんじゃないかなと実は思っています。実は美術評論社さんで寄稿や出版させていただいたんですけれども。「クラウド統制」というのがあってもいいんじゃないかと提唱しています。どういうことかと言うと、Ｊ－ＳＯＸクラウドパーク構想という提唱をしていまして、18 号監査報告書を取っていただいたクラウド提供事業者さんをいろいろと集まって頂いて、緩やかな連合体を作って、そのクラウドパークにいる企業さんが、お客様のＩＴに関して、クラウドでワンストップで、かつ、内部統制も 18 号監査報告書提出でワンストップで費用負担も少なく利便性も高い状況でＩＴソリューションなどを提供していこうというものです。基本的に、第三者の提供するＩＴで 18 号監査報告書もあり、そのクラウドパーク上のものであれば、ＩＴ部分はリスクフリーで対応できるようなものがあると、利用者さまのお役に立てるかなと思っています。

山中：そうですね。なかなか興味深いご提唱ですね。そういえば、例えば、ちょっと類似した話として、ＳＡＰを入れている企業のお話しがありました。それはもうパッケージですよね。大体、監査法人がどこを見ていくかっていうと、これはＳＡＰのパラメーターなんですね。業務を規定していきますよね。そのパラメーターはどういうふうに管理されていますかと監査されるんです。誰が作っているんですかというところを見ていくわけですね。それはなぜかと言うと、それによってシステムって全然違うからです。じゃあそのＩＴ全般統制はどうかとか、じゃあバックアップ取っているかとか、物理的なアクセスコントロールとか、そういうようなところはもちろんクラウドあたりであれば全部ベンダー側に出せるでしょうね。でも情報システムを使う側として、シンクライアントにしてもシステムを使っている側の情報、入力とか出力や、それから、当然、そのシステムがどう動くべきかの経緯とか、権限設定とかといったものは、永遠になくならない課題ですよね。ですからクラウドになることによってクラウド側によりいいＩＴ全般統制みたいなのは任せられるけれども、やっぱり業務に関する統制っていうのは、あるいはシステムの動きに対するパラメーターの統制とかいうのは、お客さん側にないといけないですよね。ですからそれはどうしても残る。クラウドの 18 号、ないしっていうのをもしよりそういう現実に合わせるんだったら、多分そういうパッケージのときにはどうするのかと同じように、クラウドのときにはどういう統制をどこに求めるんだっていうのをちゃんと聞き分けて定義してあげないと、いろんな誤解とか勘違いが生まれる可能性がありそうです。18 号監査報告書だから何でもかんでも大丈夫だということはないわけです。そこをちゃんと詳細にお伝えした上で設計しておかないといけないんじゃないかと思います。

戸村：「クラウド統制」や「Ｊ－ＳＯＸクラウドパーク構想」を進展させる上で、非常に示唆に富む貴重なご見解を頂けて嬉しいです。本当にありがとうございます。御社が経営の重点課題としても、また、Ｃ＆Ｃフォーラムでも、クラウドの展開を進めていらっしゃるので、いろいろとお伺いできればと思った次第でした。
本日は、多岐に渡って有意義なお話しを頂きましてありがとうございました。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

【日本 ERM 経営協会　会長の戸村より寄稿】

編集長　戸村より
クラウドの健全な普及啓発に向けて活動されている ASPIC の認証制度について伺いました。

特別対談③：クラウドの健全な普及についての論点（ASPIC 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
公認不正検査士(ＣＦＥ)

今回の対談のお相手：
～特定非営利活動法人　ASP・SaaS インダストリ・コンソーシアム　会長　河合輝欣氏、執行役員　堤田敏夫氏、事務局長(当時)　横山義和氏に聞く　～

■ＡＳＰＩＣの取り組みについて

戸村：ＡＳＰＩＣさまのやられていらっしゃるＡＳＰ・ＳａａＳ、あるいはクラウド全般に関わってくると思いますが、それらの信頼性情報開示性認定制度は既に広まっていて、クラウドの普及啓発の上で重要な役割を担われていますね。

河合：ＡＳＰＩＣでは、ＡＳＰ・SaaS の普及啓発と市場創造というのをやっております。又、ＡＳＰ・SaaS 普及促進協議会というのを総務省さんと合同でやっています。クラウド関連の市場創造として、パイを広げるためにユーザーも安心しなくてはいけないということで、ユーザー向けのガイドラインを作るとか、そういうことを含めてそういうのを推進していく活動をしています。認定制度自身はマルチメディア振興センターが認定機関になっています。その事務局機能をＡＳＰＩＣがやっています。シーズンミーティングとして、年に２回から３回、会員に対するセミナーも行っております。

戸村：ＡＳＰＩＣさんのクラウド提供サービス案内を拝見しましたが、たくさんの企業さんがＡＳＰ・ＳａａＳあるいはクラウドというくくりで優れたサービスを提供してらっしゃるのが一覧で拝見できました。

河合：結構苦労しながら作って出して、白書も作りました。又、電子自治体アウトソーシング実践の手引きの出版なんかも幅広く行っています。電子デジタルアウトソーシング実践の手引きという本を、またこれも４年くらい前に出版しました。自治体の方々にも読んでもらえるようなものも出版しています。
ＡＳＰ・ＳａａＳ構築ガイドという、ＡＳＰ・ＳａａＳを構築するために策定したものもございます。

戸村：昨今はベンダーさんがクラウドビジネスに乗り出される際に、何かお客様に信頼頂けるためのポイントをまとめた書籍やガイドラインを探していらっしゃるようです。その点でＡＳＰＩＣさんは時流をとらえた取り組みをなさっていらっしゃいますね。

河合：ありがとうございます。ベンダーさんが SaaS を構築ためにどうしたらいいかとか、営業面のこともちょっと情報発信しています。それから、市場拡大ビジネス支援ということで、クラウドの定義やクラウド化のしやすさを分類したものもご提供しています。

■クラウドのユーザー視点でのとらえ方

戸村：クラウドの定義というと、技術論に偏った定義やユーザー視点のものまで多様ですよね。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

河合：基本的には私どもの発想は、ＡＳＰとＳａａＳは同一だというふうに定義しました。定義としては、「特定及び不特定ユーザーが必要とするシステム機能を、ネットワークを通じて提供するサービス、あるいはそうしたサービスを提供するビジネスモデルのこと」というクラウドの定義をしております。確かに技術論で多様なご意見があります。しかし、基本的に、われわれユーザーサイドから見たら、ユーザーさんのところへ行ってＡＳＰとＳａａＳの違いをぐちぐち言っても始まらないんじゃないかと思っています。ですから、われわれはＡＳＰとＳａａＳは同義としてそんなふうに定義しています。基本的にはユーザー視点で物事を見ていて、クラウドはＡＳＰ・ＳａａＳの集合体だと一言で言い切っています。

戸村：そうですね。技術論から細かく定義したら、数行にわたる「膨大な定義」がなされて、ユーザー側からしたら「無用の長物」とみられることもありますよね。このクラウドについての定義は、ユーザーから見たらこういうふうなものなんだっていう理解のしやすさで、私は非常に賛同できると思います。

河合：ベンダーサイドの話よりも、実際にクラウドを活用されるユーザー視点に立つべきだと思います。カリフォルニア大学のバークレー校でクラウドについてのいろいろ議論がされて、クラウド・コンピューティングはＳａａＳのユーティリティコンピューティングの集合体のことであるというまとめがなされていましたし。われわれもクラウド・コンピューティングの定義をどうするかについて、白書を作る際に様々な議論をしました。

戸村：そこで、やはりユーザーさんの視点を大事にされるべきだとして、クラウドの定義をユーザーさん側から見た形でまとめられたんですね。

河合：結果的にはクラウドはＡＳＰ・ＳａａＳの集合体ととらえることにしました。ＨａａＳやＰａａＳは、ＡＳＰ・ＳａａＳといった「アプリケーション」の下地になっているということです。それからこのアプリケーションとしては、支援業務系、基幹業務系、社会・業界特化系と三つに分類をしました。これもいろいろな定義があって、白書を作る際に議論したところです。支援業務系はご存じのようにメール関連のような、アプリケーションです。それから、基幹業務系は、まさに人事とか会計とか財務とか企業の基幹的なものです。社会・業界特化系は、企業活動や社会活動を支える業務に関するものです。業界、及び、社会横断的なアプリケーションを指しています。まさにその業界にとってメイン業務ですよね。医療であれば本当に電子カルテとか、患者に対するサービスとか。自治体であれば本当に住民に対する電子申請とか。そういったサービスは社会・業界特化系として、あわせてクラウドのアプリケーションを３つに整理しました。これも全部アンケート調査を行ってまとめております。事業者調査とユーザー調査を通じて、３つの分類をしました。

戸村：ちょっとお伺いしていて思ったのですが、これは不況下に注目を集めているクラウドとして、テレビ会議システムとかＷＥＢ会議システムって、結構出張費削減として期待されて、実際に広く導入されはじめていますよね。流れとしてはこのような支援業務系のクラウドがまず導入しやすく、次に基幹系のクラウド導入へと移っていくのかなと思いました。

河合：まさにおっしゃるとおりです。まず、クラウド化しやすいものからＡＳＰ・ＳａａＳを皆さん使われています。ベンダーさん自身も使われていますしね。それから基幹業務系は人事給与、財務というのは、やっぱり企業の内部の機密部分にも関わりますし、メールや会議システムのように、簡単にはＡＳＰ・ＳａａＳに移行しにくいユーザーの心理はあると思います。

戸村：ＡＳＰＩＣさんでは、クラウドにおける表彰も行っていらっしゃるようですが、これも、市場拡大やベストプラクティスの共有に役立つと思います。

河合：表彰も様々な分野で行って、クラウド化を後押ししております。事業者間の連携面での良い活動に対するア

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

ワードなんかもやっています。又、アウトソーシングアワードとしても優れたＡＳＰ・ＳａａＳを表彰しています。いろいろなイノベーションシンポジウムも大講演セミナーとして今年で２回やりました。皆さん一生懸命頑張っている事業者は会員としては180社いらっしゃいますけど、皆さんの事業を拡大できるようにご支援しています。それから後コンサルティングとかいろいろな官公庁、自治体から仕事を受けて。われわれは利益をもうけるわけでなく、純粋に新たなビジネスを創出するための実態調査や白書も出しています。ある程度お金を頂いていますが、全部お金をいただくわけでもなく、ＡＳＰＩＣが持ち出しで活動している面も多々あります。

戸村：素晴らしい活動姿勢ですね。私も本誌の出版は私費を投じて、全冊売れても赤字ですが、大事なことを戸村の視点で伝えようとか、日本ＥＲＭ経営協会やＳＯＸ法研究会を私費持ち出しで運営していたりします。そのような営利主義に走らない活動姿勢には大変共感します。

河合：平成19年に総務省と合同でＡＳＰ普及促進協議会を設立しました。われわれは、国、総務省の普及促進活動を担っています。安全信頼性委員会では、戸村さんもよくご存じの日経新聞の重鎮でいらっしゃる中島先生を委員長にして安全信頼性の認可活動をやりました。

戸村：沖縄ご出身で、私も個人的に中島先生の経営なさっている沖縄料理のお店でごちそうになったり、中島先生の研究活動のご支援もさせて頂きました。おもしろい先生ですよね。

河合：この中で安全信頼性に関わる認定制度の導入を検討しました。情報開示指針が総務省から公表されています。他にもいろいろなＡＳＰ・ＳａａＳ普及促進のための活動を行っています。

戸村：ユーザーさんの心理として、ＡＳＰ・ＳａａＳを使ったら自分のデータが漏えいしてしまわないかとか、システムがダウンして業務が止まらないかとか、「やっぱりＡＳＰ・ＳａａＳって危ないのでは？」という懐疑心はまだまだありますよね。日本人の特性かもしれませんが、データを外部に預けることに関して過剰に慎重論があるように思います。

河合：そういう意味ではＡＳＰ・ＳａａＳはサービスを使っているのユーザーさん安心しますよという意味で情報開示指針を作って、サービスを含む情報開示が徹底できるように努めています。要はユーザーさんにとって安心できるような情報開示制度を目指しております。

■政権交代によるＩＣＴ関連の影響は？

戸村：いろいろな物事が変わってしまう政権交代が起こりました。総務省さんのお話の中で閣議決定という形で、ＡＳＰ・ＳａａＳを始めとするクラウドを進めていきましょうということだったんですけど、政権交代の影響というのは何かあったんでしょうか。

河合：意外と特にはないかと思っていたんですけど、これからどうなるかは分かりませんね。

戸村：むしろ自民党から民主党連立政権への政権交代でクラウド推進が一層の加速があるといいのかななんて思ったりしています。

河合：少なくとも、もともとの民主党政権のＩＴというかＩＣＴに対する戦略プロジェクトというのは明快には出ていないように思っています。そういう意味でこれからの課題ということではないでしょうか。われわれは「ユビキタス特区」というのを提案していたりしましたが、予算が厳しい中で、削減対象になるかと思ったんですけど、結果的にはやれることになったんで、そういう意味ではよかったなと思っています。いろいろなとこでやっぱり補正に関しては、これはＡＳＰＩＣだけじゃなくて全体的にいろいろな意味でＩＴ関係はちょっと皆さん戸惑っている感が多々ありますね。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

■根強いデータのアウトソース化の漠然とした拒絶感

戸村：後もう一つだけお伺いすると、やはりさっきおっしゃったように日本の企業さん、あるいは日本人のマインドなのかもしれませんけど、データを外に預けることに異様なまでに抵抗感をお持ちのようですよね。

河合：ありますね。そうですね。

戸村：自社の中にデータをすべて持っている方が安心だと、逆に思い込んでらっしゃるんじゃないかなと思うんです。「クラウド統制」という私の提言の中で述べさせて頂いたのは、データは逆に外部に預けた方が安全ではないですかということです。各社さんのサーバールームなんて、よく私も内部監査の立ち会いとかで行くと、意外の管理が抜け穴やボロボロになっている企業さんが多数いらっしゃいます。むしろ、実態から見れば、きちっと運営されていて、逆に何か問題があったら下手をすると訴訟問題になるかもしれないような、お客様の安全・安心に対してピリピリとされたところに預ける方が安心だと思ったりしています。日本企業はなぜクラウドに対する過剰な、でも、漠然とした抵抗感をお持ちなんでしょうか。

河合：コンピューターを持てなかった時代は昭和40年代。僕がこの電電公社にいたものですから、公衆データ通信でやっていたんですよ。販売在庫管理システムという。これはまさに電話局にコンピューターを置いて、言うなれば、そこにアプリケーションを置きまして、コンピューターを持てない人に在庫管理のシステムとか、それから営業管理のシステムといったもの、つまり、そういうまさにＥＲＰのパッケージを提供するようなサービスをやっていたんです。その時代もやっぱり自分のデータを自社に持っていないと不安になるという企業がものすごく増えてきましてね・・・。それがやっぱり日本人の伝統のような気がしますよね。

戸村：面白いなと思うのは音楽ＣＤですね。音楽ＣＤが出始めたころってレンタルすることにすごく抵抗があった人が多くて、今でいうＴＳＵＴＡＹＡやアコムなんてＣＤレンタル企業とかありましたけど、所有にこだわり、レンタルに抵抗があってＣＤは買うという人が当時は多かったですよね。何か日本人の「所有の美学」のようなメンタリティがあるのかもしれませんね。その割に、自社でＩＴ資産を持つことのリスクに関してはすごくいい加減な運用や意識なのに、借りて使うことに対するリスクにはかたくなに過敏なまでの反応をしますよね。

■クラウドのセキュリティへの懐疑心

戸村：新聞報道でもありましたけど、データセンターで大量にデータが消えてしまいましたといったときに、クラウド反対派の論者がここぞとばかりに、「それみたことか」といった論調を繰り広げていました。「だからクラウドは危険なんだ」という論調があおられますけど、ＩＴ事故って、クラウドだからではなく、自社内のものでも、結局はどこの企業でも人為的にも起こるミスであって、たまたまそれがデータセンターで起こっただけなんじゃないかななんて気がしています。この点はどうお考えでしょうか。

河合：そうですよね。いや、まさにそういう意味では我々のまとめた白書の中でもあるんですけども、この中でアンケート調査をしていました。大体、ユーザーの皆さんはセキュリティに対してクラウド化するまでは、すごく心配している結果が出ていました。確かに、基本的にはユーザーがセキュリティ面を心配しているんです。ところが使ってみるとすごく安心して、クラウドを実際に使ってみるとほとんど不安が解消されたという結果のようですね。

戸村：クラウドを「食わずぎらい」の状態が結構大きいのかななんて思ったりします。

河合：それはまさにそうですね。それに関しては大きくは２つあって、１つは不安感。その不安感には本当の不安と使ってみたらそうではない誤解と両方あります。もう１つは自治体なんかでもよく言われていたんですけど、不安解消に向けた数値目標を設定して改善していこうとする前向きな「不安」があります。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

戸村：松下幸之助さんじゃないですけど、「まずやってみなはれ」という感じで、やってみると意外と、「あ、いいじゃないか」というのがクラウドの実態かなと思います。この不況の折に安く借りて使う。サーバールームを置いている一等地に確保しているというのもデッドスペースのコストがかかっているわけですよね。私はサーバールームがデッドスペースを生んで隠れたコスト化していることを、在庫金利になぞらえて、「サーバールーム金利」なんて呼んでいます。ＩＴの隠れたコストもクラウド化で大幅に減らせるんじゃないかと思っています。

河合：何しろアンケート調査をしたときも最初はセキュリティに関して心配だったという回答が多かったですね。ところが使ってみたら安心だったというのが、白書の中で数字としてはっきり物語っています。そういう意味で、戸村さんのおっしゃる「食わずぎらい」なところもユーザーさんには多分にあるようです。

戸村：すごいですよね。白書であったり調査であったりして、実際漠然とした不安ってやっぱり杞憂だったんだっていうのを、ある意味、データで証明なさったというのが、ＡＳＰＩＣさんのすごい貢献なんじゃないのかなと思ったりしています。

■クラウドは「まんじゅう」の構造

戸村：クラウド活用における注意点とヒントといったところを、最後にお伺いできればと思います。

河合：クラウドの定義はどういうふうに定義するかによるんですけど、クラウドの定義というのは「まんじゅう」のようなものだと僕は言っていたんです。

戸村：クラウドが和菓子の「まんじゅう」というのはどういう例えなんでしょうか。

河合：まんじゅうとかあんぱんと言っているんです。そのココロはですね、ＡＳＰ・ＳａａＳは中身があるんですよね。だから「あんこ」です。サービスのアプリケーションがあんこだと思うんですよ。そして、プラットフォームとかデータセンターというのはまんじゅうの「皮」の部分ですよね。だから皮とあんこが先ほどのＡＳＰ・ＳａａＳの定義じゃないですけど、アプリケーションの方はあんこだと思うんです。クラウドの話を議論すると、この「皮」の話に偏った議論をものすごくしているわけです。データセンターをいろいろなところで提供できるかとか、サーバーも本当にオンラインで追加できるから瞬時に対応ができるという。それは入れ物の話をしているんですよね。本当はどういうサービスかとユーザーサイドから見たらそれは入れ物の話も重要だけど、あんこの方の議論も非常に大切だということです。

戸村：ありがとうございます。最後に「クラウドまんじゅう」のお話しが出て面白かったです。クラウド提供者もユーザーさんも、「毒まんじゅう」は食べないように祈りつつ、対談を終えたいと思います。お忙しいところ、有意義なお話しをありがとうございました。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

【日本 ERM 経営協会　会員による一般寄稿】

編集長　戸村より
本業の記者さまから当会の理念に賛同頂き、ご厚意でご寄稿頂きました。深謝！

ISO はそんなに悪いのか？

～マネジメントシステムとして本当に役に立つ ISO の構築を目指して～

月刊「ISO マネジメント」　記者
柿川　鮎子

私は今、日刊工業出版プロダクションが発刊している月刊誌「ISO マネジメント」という雑誌の記者をしている。雑誌が創刊された 2000 年 10 月から継続して企業の取得事例などを取材しており、連載として業界トップとの「キーマン・インタビュー」のページとビジネス図書や話題の書籍を紹介している「図書案内」のページを毎月担当している。

「ISO マネジメント」は ISO が組織のマネジメントシステムとして有効であると判断した日刊工業新聞社（当時、現在は子会社の日刊工業出版プロダクションが発刊）がつくった ISO の専門誌である。読者層は ISO を取得した企業だけでなく審査機関や学校関係者が多く、業種も製造業から金融まで幅広く読まれている。発行部数は他の専門誌に比べると格段に多いとは言えないものの、組織内での回覧が多いという信用調査会社の報告書もあり、ISO に関係している人ならば誰もが一度は読んだことがある雑誌かもしれない。

■不良息子をかばう母親の心境

そんな雑誌と今年で 10 年も関わってきたせいか、ISO に関しては「仕事上のつきあい」という以上の思い入れがある。ISO に対して「必要ない」とか「役に立たない」と言われると、とても人ごととは思えず「いやいや、本当は ISO ってそんな悪いヤツじゃないんですぅ」「確かにいろいろありますが、根はイイヤツなんですからぁ」と、不良息子をかばう母親のように、語尾を曖昧に濁しつつオロオロしてしまうのである。

ここは毅然と田舎の肝っ玉母ちゃんの様に「なに言っとるだ、ISO は悪くねえだ」「あんたらが誤解しとるズラ」と言い切って堂々とできないところが私の悲しい性。どうして語尾を曖昧に濁してオロオロするかというと、そう言われる理由がもっともであると密かに感じられる部分があるからだ。言われる通り、確かに悪い面もあるし、正直、現在の審査システムなど ISO に多くの課題がある点は業界人なら誰もが認めるところだろう。

しかしながら組織を改革する時、文書をきちんと管理し、定期的に第三者の審査を必要とする ISO が全く役に立たないマネジメントシステムであると言い切るにはもったいない面があまりにもたくさんある。

その点を無視して「文書作成がメンドイ」「審査が形骸化」と言うのは ISO に対してあんまりかわいそうだと思うのである。

■日本の ISO 導入の歴史

ISO は導入された最初の経緯からして問題があった。当時、ISO は海外へ輸出する際に必要な認証として”ペリーの黒船”の様に称された。そして、「認証さえ取れれば良し」の風潮は長く続いた。自治体が ISO 取得を入札の条件にした結果、建築業界がわっと飛びつき、形骸化への流れは必須となった。また、9001 の品質、14001 の環境にはじまって、医療機器 13485、食品安全の 22000、情報セキュリティマネジメントシステム 27001 とどんどん細分化され、たくさんの規格できてきた。今年は事業継続性マネジメントシステムの BS25999(BCMS)が ISO 化すると考えられている。さらに ISO を一括して使う統合マネジメントシステムの構築へとシフトしており、その傾向は今後も高まるというのが業界の一般的な見方だ。

こうしてたくさんの ISO ができれば本来ならば盛り上がるはずの業界なのに、マネジメントシステムとしての評判はなぜか高まっていないのである。さらに取得した企業からの悪い噂が ISO の評判を落としている。曰く「たくさんのお金を使って取得したけど、結局、役に立たなかったよ」と。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

■ISO を悪くしている要因は二つ

私としては「役に立たないんじゃなくて、役に立つようにしていないだけですよ」と言いたいところだが、先に述べた通り、ISO そのものにも問題がある。私が最大の改善点と考えているのはズバリ審査の仕組みそのものである。特に審査機関には問題が多い。組織に合った審査機関を選ばないと、この先何年も苦労を重ねる羽目になる。さらに ISO をややこしくしているコンサルタントも多い。

個人的見解だが、多くの ISO のコンサルタントは書類を作りすぎだ。そうでなくても文書管理は組織にとって負担が大きいのだから、これ以上、書類を作って組織を圧迫するのはやめてもらいたい。コンサルタントは実績を残すために書類をたくさん残したがる傾向があるが、なるべく新しく作らない方が良い。これはもう私以外の多くの業界人が口をそろえて言っている事なので「耳にタコ」かもしれないが、文書は作らないに限る。あるものを工夫して使うべきだ。コンサルタントが実績を残すために書類作成するのは仕方がないことかもしれないが、コンサルタントの自尊心や実績づくりのために組織が苦労する必要は全く無い。権威に弱い日本人が偉い先生（コンサルタント）の言いなりになっている姿を見るのは切ない。

さらに審査員にも問題が多い。といって、審査員自身に悪気があってやっているのではないし、毎日ハードなスケジュールで同情に値する面はたくさんある。一人一人の審査員と話をするとハードスケジュールの中でもきちんと業界の勉強をしており、熱心な人が多いのだが、なぜか審査で重箱をつつくようなことをする。ひとたび組織に入り、「審査の先生」と言われてしまうと、人は変わってしまうのだろうか。

■ISO のヒーローをつくろう！

こうした ISO に内在する問題点に気づき、改善していこうという明るい動きはある。特に審査機関は危機感を強めており、審査員教育にはどこも力を入れつつある。また、業界では今年から審査機関の統廃合がささやかれており、読者の皆さんがあっと驚くような審査機関が撤退するかもしれない。

さらに権威主義のコンサルタントもこの景気低迷下で排除されつつあるようだ。不況により本当に役立つ少数のコンサルタントだけが生き残ることができるようになってきた。明るい兆しではある。

こうした自然浄化作用の他に、もう一つ、私が ISO 浮上の決め手となると考えている作戦がある。それは「誰もがあこがれる ISO 取得企業の出現」である。

現在、一人勝ちのユニクロ（ファーストリテイリング）の様に、大人から子供まで、誰もが知っていて人気のある ISO のヒーローが欲しい。私が取材してきた多くの企業でも ISO は十分に使いこなされ、見事な組織に生まれ変わってはいるものの、新聞配達店や老舗和菓子メーカーではややパンチに欠ける。といって、NEC では見本とするには大企業すぎて身近ではない。例えば、中小企業でありながら NASA から注文が来る最先端企業の岡野製作所のような存在が ISO に欲しい。ISO のヒーロー企業が出現すれば他の取得企業の励みになると思うのだが、いかがだろう。私自身は取材を通じてこうしたヒーローを見つけることが自らの役割だと思っている。日本のどこかにそんな組織が存在すると信じている。

■ISO は「魔法の杖」ではない

ISO はマネジメントシステムとして全く役に立たないものではないが、認証を取得したからといって、すぐにその組織が見違えるように良くなるという魔法の杖ではない。ただしその杖は振り方次第で人材が育成され、問題点が明らかになり、継続して企業が成長できるようになる。杖自体は何もしないが、杖を使う人の心がけと工夫次第で、かゆい背中を掻く「孫の手」にもなるし優秀な人材と金をかき集める「熊手」にできるし、外部の敵をぶん殴ってやっつける「警棒」として役に立つ。または、倒れそうな時にあなたを支える「杖」ともなる。

どう使うかは「あなた次第」というところが ISO のやっかいでもあり便利なところでもある。そこを理解せずに「高い棒を買っちゃった」と思ってしまったら ISO がかわいそうだ。マネジメントシステムの鬼っ子の様に扱われてしまう ISO だが、こだわりと偏見を捨ててもう一度つき合ってみて欲しい。役に立つポイントが、ISO のどこかに隠されているはず。

最後に一言。

“ISO を使えるようにするもしないも、あなた次第”

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

【日本 ERM 経営協会　会員による一般寄稿】

編集長　戸村より
私の研究会にもよくご参加頂いている井上さん
のＩＴ面に関するご寄稿を頂きました。

経営の IT 化を成功に導く要求定義

～あなたの会社の情報システム化は間違っていませんか？～

有限会社　情報戦略モデル研究所
代表　　井上　正和　　URL　HTTP://www.ism-research.com/

はじめに

最新の「情報サービス産業白書」には、この方 5 年ほど日本のユーザー企業の情報化方針のトップに「基幹システムの刷新」が位置づけられています。

しかし、年商に占める IT 予算の比率は北米の 4.3%に対して、日本は 1%に過ぎません。この IT 予算の彼我の差は基幹システム投資が経営収益の向上に寄与する要因となっているか否かによるといわれています。日本では IT 投資があまり効果的に寄与していないことが実情のようです。

米国での IT 投資が経営に効果的に寄与始めた要因に「要求工学」があるといわれています。経営戦略を的確に把握し、システム化へ橋渡しする要求定義の存在がクローズアップされてきています。

従来の情報システムのトラブブルの原因はこの要求定義プロセスが確立していないことにありそうです。
この要求定義をテーマとして、その要件と視点を整理し、経営と IT を橋渡しするエンタープライズシステムの設計プロセスを整理していこうと思います。

取り上げますテーマの全体の構成です。

1．「情報システム化の設計は如何にあるべきか。」をテーマに、現在の設計アプローチの課題とあるべき情報システム設計の考え方を整理します。
2．「ビジネス要求定義」をテーマに、BPM＊型設計の原点になる経営活動のビジネス目標化とその手順に焦点を当て整理します。
3．「ビジネスプロセス設計」をテーマに、ビジネス目標をあるべき業務プロセスに導く定義要件とその手順に焦点を当て整理します。
4．「IT 化機能の設計」をテーマに、情報システム体系と外部設計の設計要件とその手順を概観します。

(注) BPM : Business　Process　Modeling の略称。経営ビジョンに基づいて効果的な業務プロセスを分析、設計、コントロールするプロセス中心のアプローチ手法

Ⅰ．情報システム化の設計は如何にあるべきか

2001 年からのｅ－Japan 戦略発足以降、IT の高性能、低価格化の波は IT を経営の中核に位置づける動きによりシステムの在り方を変化させています。ご存知のように、低価格のブロードバンド化は IT の統合化を招き、ＣＰＵやメモリー、ハードディスの価格低下は IT を適用する分野を広げました。

さらに、オフショアによるシステム開発は開発投資を容易にし、クラウドシステム化の進展は IT 所有による費用負担を大幅に削減しつつあります。この IT の低価格化、高性能化の波は、システム構築の適用範囲を広げ、経営戦略に基づく経営活動形態を変革し続けています。

この変化は、経営革新を推進する経営者にとって大きなチャンスでもあり、リスクにもなる両刃の剣を生み出すことになっています。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

１．情報システム化の動向と課題

IT の低価格化は、従来の業務システム開発の捉え方を変革しました。従来の基幹システムは、経営機能としての販売、生産、物流、経理等の特定の業務に対するシステム化がほとんどでした。

しかし、近年は企業活動の全体に係るエンタープライズシステム、「経営活動を最適にするシステム化」へと変化してきています。

この IT 環境の変化は経営視点に立った投資すべき業務プロセスへのＩＴ投資することが可能となったことを意味しています。バランスのとれた経営活動と戦略的な経営判断情報を迅速に、的確に把握し、高収益体質への基盤を作り上げることができるようになったわけです。

この背景をみると、IT 投資動向で、“基幹システム刷新”が、ここ数年間のトップの位置を占めていることにもそれほどの違和感を感じることはありません。

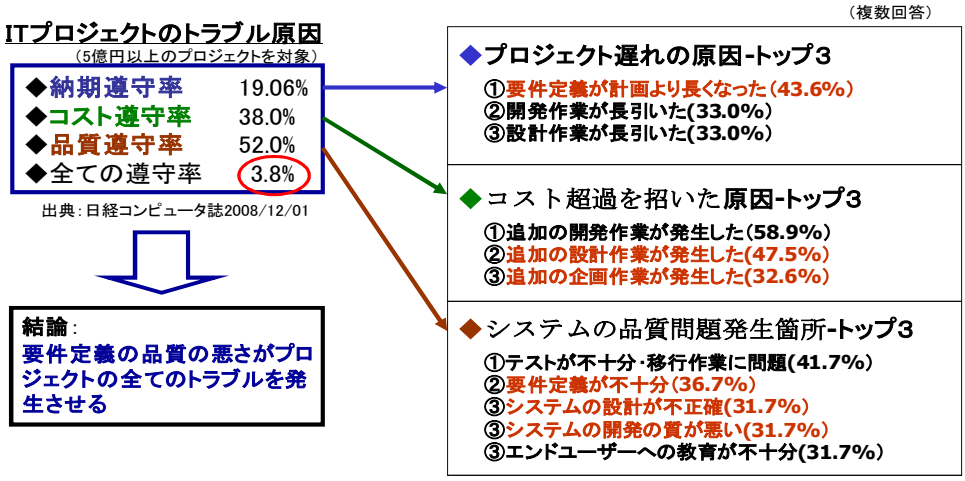
しかし、“この基幹システムへの IT 投資は成功の可否は？”日経コンピュータ 2008 年 12 月 1 日の IT プロジェクト報告データからその実態をみてみましょう。調査は 5 億円以上のプロジェクトを対象としていますので企業全体に係るエンタープライズシステムに近いものが多いと想定して良いと思います。

そこで、プロジェクトのマネジメント要件である Q(Quality)、C(Cost)、D（Delivery）の達成度を報告しています。品質遵守率（Q）：52.0%、コスト遵守率（C）：38.0%、納期順守率（T）：19.06%、すべての Q、C、T すべての遵守率は 3.8%です。それぞれのトラブルの主要原因を図 1 から参照みましょう。

「納期遅れ」の原因のトップ３の一つに、「要件定義が計画より長くなった」があります。

また、「コスト超過」の原因には、「追加設計作業が発生した」、「追加の企画作業が発生した」があり、「品質問題発生箇所」には、「要件定義が不順分」、「システム設計が不正確」、「システム開発の質が悪い」などがあります。まとめますと、これらの原因はすべて要件定義の品質の悪さがプロジェクトのすべてのトラブルを発生させているといっても過言ではありません。

図１：情報システム構築トラブルの主要因



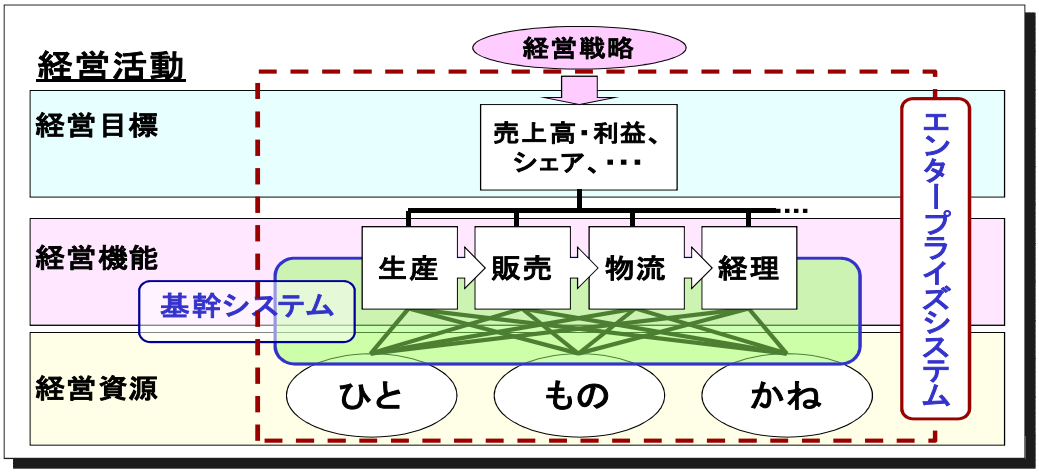
要件定義のトラブルは、経営戦略の意図を十分に理解できずに設計した IT ベンダーと IT 要件として正確に伝えられなかった経営者の双方の責任があります。エンタープライズシステム設計では経営から IT 化に至る定義プロセスに加え、経営と IT 橋渡しする要件定義、つまり「要求定義」の分野の設計が求められます。

２．経営と情報システム

通常、企業は組織を通して販売部、製造部、物流部などのように営業活動を実践していくための業務機能である販売機能、製造機能、物流機能といった経営機能を有しています。企業は営業活動によって収益の向上に向け同業他社より優位に立つための経営戦略を策定します。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

図２　情報システムの位置づけ



経営目標に向けて経営戦略があり、この戦略に沿って経営活動の基礎となる経営機能を改革します。この経営機能改革のために、経営資源の「ひと、もの、かね」が適用され目標達成に向けた業務プロセスを再構築することになります。

従来の情報システムは、経営機能の効率化に当てて、経営機能の経営資源の効率的活用を関係づけるインターフェースとして存在しました。

一方、エンタープライズシステムとして構築する場合には、この経営活動に経営戦略の目標達成を逐次把握できる情報体系を設計することも求められてきます。

３．あるべき情報システムとは

情報システムに経営者は何を期待するでしょうか?

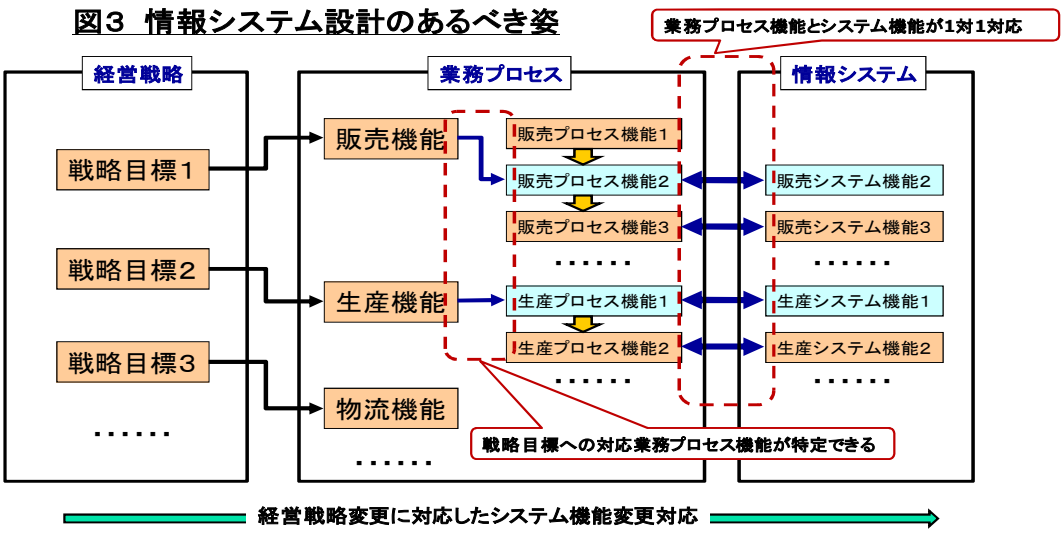
経営戦略は毎年策定します。その都度、業務プロセスやその実施ルールが変わります。当然、それに従って構築されている情報システムも変更しなければなりません。

よくある状況ですが、情報システムの改・構築には工数と時間が掛るので、対処療法で新プロセスのシステム機能を付け加えて当座をしのごうとします。数年この状態を続けると情報システムの構造が分かる責任者、担当者がいなくなってしまします。システム構造が見えにくくなる“システムのスパゲッティ化”が生じてきます。

そうして、システムの再構築という膨大なお金と人、時間をかけたプロジェクトを発足せざるを得なくなります。こうして構築された情報システムは完成時からすでにシステムのスパゲッティ化へと又突き進んでいきます。

それでは、どんなシステムを構築しておけば良いのでしょうか?

図３　情報システム設計のあるべき姿



©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

その答えは、
「経営戦略による業務プロセスの変更箇所が明確に特定できるようにすること」、「特定された業務機能と情報システムの機能が対応して設計されていること」の 2 つの要件を兼ね備えたシステムの設計・構築です。

◆経営戦略による業務プロセスの変更箇所が明確に特定できる

この要件には、「業務プロセスの見える化が設計されていること」が前提として必要です。
その背景は、経営戦略とシステム機能の関係を捉えると容易に理解できます。経営目標を達成するため毎年策定される経営戦略は、経営機能の改革を毎年求めることになります。

経営機能は業務プロセス機能の集合体です。この機能が「見える化」されていないと、経営戦略に沿って“実施可能な業務機能があるの”か、“変更すべきなのか” 、あるいは“そのまま実施可能なのか”の判別が付きかねることになります。

◆特定された業務機能と情報システムの機能が対応して設計されていること

この要件の未達成もシステムをスパゲッティ化する要因になってきます。業務プロセス機能の定義に沿ってシステム機能が 1 対 1 に設計されていることです。

つまり、業務担当者が直接係るシステム化の外部要件である「入力」、「出力」、「必要データベース」、「業務ルール」等に対応して業務機能が的確にプログラム化されていることです。

以上の 2 つの要件が満たされた情報システムであれば、修正や追加すべきシステム機能を迅速に判断し、対処することが可能になります。

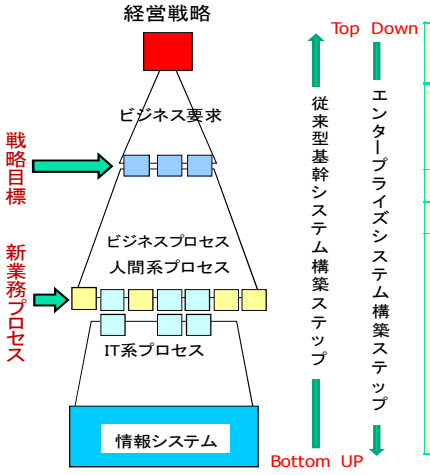
4．情報システム設計への解決課題

前項の要件を取り入れた「エンタープライズシステム型」設計アプローチと従来型の情報システム設計アプローチを対比して、解決すべき課題を整理してみましょう。

従来の情報システム設計は IT 環境コストの高さがあり、特定業務ごとの開発が大勢を占めていました。IT 環境コストが大幅に下落し、エンタープライズシステム設計が可能になっても従来の設計手法が適用されているところに問題の原因があります。

その設計アプローチを要約してみましょう。

図４ 情報システム化設計の課題と特徴



設計タイプ	従来のシステム型設計	エンタープライズシステム型設計
特徴	・特定業務や特定基幹業務のシステム化 ・開発システムを中心に他システム連携設計	・経営活動全体のプロセス見える化後、対象業務のシステム化 ・情報体系の整備
要求定義設計者	ITベンダー中心	全業務部門ユーザー
開発者	ITベンダー中心	ITベンダー
課題/解決課題	・特定業務中心の部分最適システム ・経営変化への対応が困難	・全体最適のシステム化投資が可能 ・経営変化での対応機能が特定できる
	ユーザー要求とITベンダー要件定義にズレが発生	要求定義のITベンダー間とのずれが解消
	開発の後戻りや追加仕様が発生	ITベンダーの想像的開発のトラブル解消

従来型のシステム設計は SI 受注で代表されるように、IT ベンダーが主体となってユーザー企業のシステム化要求を聞き、システム化機能の設計書を作成してきました。システム化の範囲が比較的特定できる単独の業務システム化であれば、その設計も概ね適切にトラブルも少なく抑えることができました。

しかし、このシステム化は経営活動から見ればある特定業務プロセスに対する最適のシステムです。
というのは、特定の業務システム開発からのボトムアップ開発アプローチは、現行のシステムとのインターフェースを開発の都度、設計せざるを得ません。

さらに、そのシステム化には、異なる IT ベンダーが関わってくる場合がありますので、仕様の異なるインターフェース設計仕様となってきます。これもスパゲッティシステム化の要因を作ってしまいます。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

IT ベンダー依存の設計は IT ベンダーとのコミュニケーションミスが発生し、修正・追加等の後戻りの多い高コストのシステム開発となってきました。経営活動にとって、エンタープライズシステムのようにより広範囲のシステム構築となれば、なおさらそのブレは大きくなってきますし、コスト負担も増大します。

この問題の原因は、ユーザー自身の業務に係る設計を関係のない IT ベンダーにすべてを依存したことにあります。この課題は自分自身の業務分野をユーザー企業自身が主体となって設計することで解決します。その為には、ユーザー自身で設計できるアプローチを採用することが必要です。

エンタープライズシステム型設計の様なアプローチでは、ユーザー企業自身が主体となり、要求定義という分野をまとめていくことがより大きな効果を生むことになります。

ユーザー自身が直接関係する業務分野を主体的に設計するという当たり前のことを如何に進めるかについて述べていきます。その定義分野は、以下の 3 分野です。

◆「ビジネス要求定義」の分野

経営戦略に求められる戦略目標と業務プロセス改革目標の設定する。もともと経営ビジョンの策定に包含される分野です。最終的にプロセス改革目標を設定します。

◆「ビジネスプロセスの設計」の分野

「現行業務プロセスの見える化」を前提に業務プロセス目標に基づいた「あるべき業務プロセス」を設計し、IT 化対象業務の IT 化目標を設定する 。この目標は情報システムの設計目標となります。

◆「IT 化機能の設計」の分野

IT 化目標に沿って開発方針を作成し、IT 化対象業務の「入力」、「出力」、「必要データベース」、「業務ルール」等の外部設計の仕様を作成する。

経営戦略から外部設計までの経営と IT をつなぐ設計をユーザー主導で設計することによりユーザー要求にマッチした要件定義ができることになります。そのことは、情報システム開発における問題を最小化し、さらに、次のようなメリットも生み出します。

●全体最適のシステム化投資が可能になる

●経営戦略に迅速に対応できるシステムの見える化ができる　など

経営に直結したユーザー主導の情報システムが出来上がることになります。

５．情報システムの要求定義ステップ

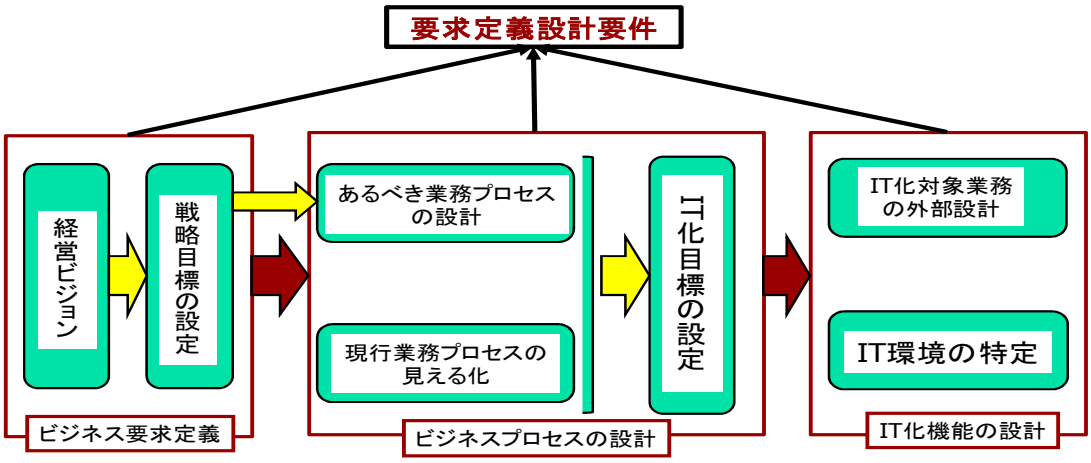
情報システムの要求定義のステップを鳥瞰して整理しておきましょう。

設計の定義ステップは前述の 3 分野を踏襲することになります。

◆「ビジネス要求定義」では、経営ビジョンが設定された状態がスタートになります。

この経営ビジョンに設定された経営目標を業務プロセスの戦略目標に展開し、業務改善目標として設定することです。

図５ 情報システムの要求定義ステップ



©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

◆「ビジネスプロセスの設計」では、業務プロセスの戦略目標に沿って必要な新業務プロセスを設計し、現行業務プロセスとその機能ギャップを改善し、改革目標である IT 化目標に設定します。ここでは業務プロセスの戦略目標を IT 化目標へ目標変換することも要求されます。「業務プロセスの見える化」によって業務機能が定義されるのはこのステップになります。
◆「IT 化機能の設計」では、IT 化目標に沿って IT 環境を特定と業務に直接係る IT 化向け外部設計仕様を設計します。この外部設計仕様書は、この後に請負う IT ベンダーに向けた開発指示書となっていきます。

Ⅱ．ビジネス要求定義の要件

ビジネス要求定義の設計は経営ビジョンからスタートします。

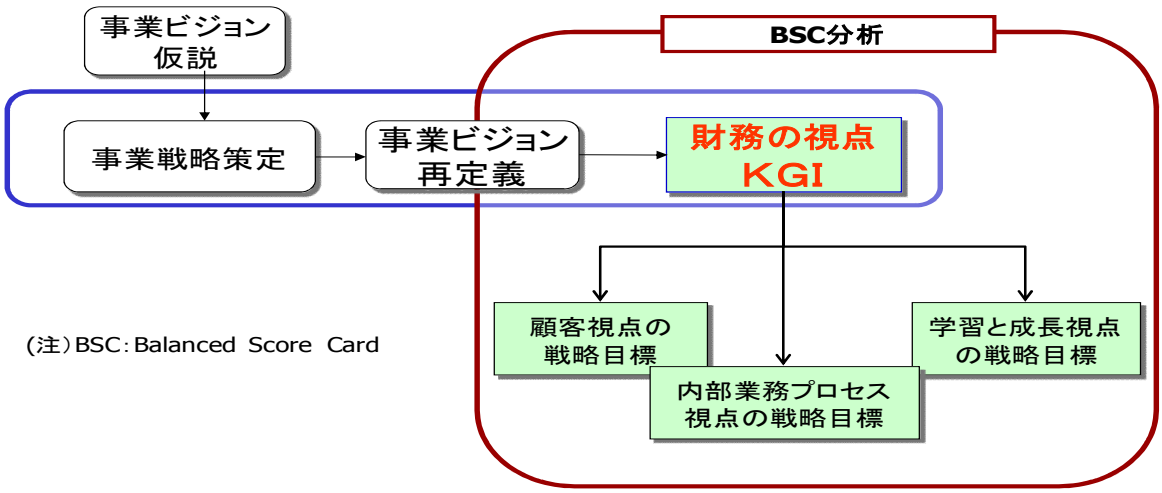
経営ビジョンや事業ビジョンといった企業や事業の達成目標には、経営目標や事業目標が設定されます。この事業ビジョンでは、顧客（市場）のニーズに向けて提供する商品/サービスが定義され、目標達成のために経営機能改革の事業方針（経営方針）が策定されています。

この経営ビジョンを“ビジネスプロセスの設計に向けて戦略目標は如何に定義すべきか”、このテーマがビジネス要求定義の目的です。

IT 化は業務プロセスを対象とすることから、経営目標は IT 化目標へ結びつけるために業務プロセス目標への展開をしなければなりません。この展開手順は経営戦略策定のデファクトスタンダードである BSC（バランススコアカード）分析手法を用います。

BSC 分析手法では事業ビジョンもとに事業目標を達成する戦略目標を策定します。

図６：ビジネス目標と業務プロセス



BSC 分析手法では事業ビジョンの実現策として「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」の 4 つの視点から戦略目標に設定します。

これらの視点の戦略目標は「財務の視点」から始めて、「顧客の視点」、「内部業務プロセスの視点」、そして「学習と成長の視点」まで従属性をもって展開します。

この従属性をもって展開することで事業目標に関連づけられた下位目標の設定が可能になるわけです。

その下位目標の中で「内部業務プロセスの視点」の戦略目標は業務プロセスの改革目標になりますし、「学習と成長の視点」の戦略目標は組織能力向上の改革目標となります。これらの戦略目標が業務プロセス改革に向けての起点となります。

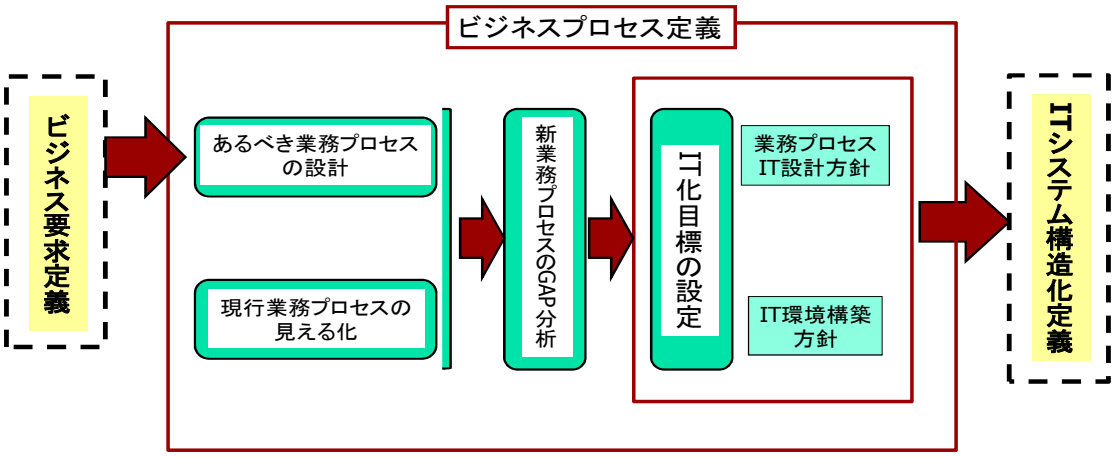
さらに、このステップでは「経営判断及び管理情報」を経営トップのビジネス要求として設定することが必要です。経営活動に係る業務プロセスを管理する経営管理情報の要求です。
戦略目標からは経営戦略の管理指標を設定し、経営活動のプロセス管理指標として経営管理情報を設定することになります。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

Ⅲ. ビジネスプロセス設計の要件

ビジネスプロセス設計では、ビジネス要求である業務プロセス戦略目標と経営管理情報を受けて IT 化のための IT 化目標を設定します。
そのために、現行のプロセスを如何に改革し「あるべき業務プロセス」を設計することが必要になります。

図7 「ビジネスプロセスの設計」のステップ



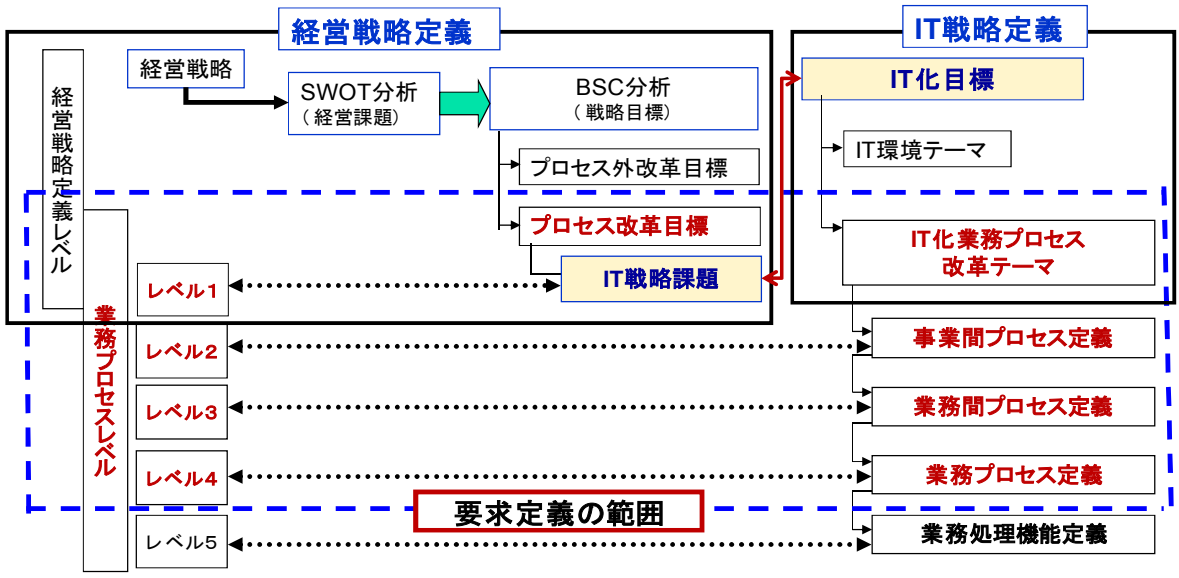
あるべき業務プロセスに向けて現行業務プロセスとのギャップ分析を行い、そのギャップ対策としての IT 化目標を設定します。IT 化目標とは業務プロセスの IT 化方針とその IT インフラ基盤である IT 環境方針を目標として設定することです。

このギャップ分析を進める上で留意すべきことは、現行の業務プロセスの見える化を前もって完了していることです。というのは、あるべき業務プロセスを作るには、現行業務プロセスとの業務機能対比によってその GAP を明確に分析できるからです。

1．要求定義の階層定義

あるべき業務プロセスはプロセス機能レベルに合わせ経営ビジョンから階層プロセスとして捉えていきます。業務プロセスには企業間やり取り、事業間のやり取り、部門間やり取り、業務機能間やり取りといったプロセスがあります。この業務プロセスはプロセス階層別に機能やルールを把握することで業務プロセス課題をより明確にすることが可能になります。業務プロセスの見える化です。

図8：要求定義の階層



©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

業務プロセスの見える化に向け要求定義では業務プロセスを４段階で定義するのが効果的です。

◆「業務プロセスレベル１」は、経営ビジョンで定義された BSC の「内部業務プロセスの視点」と「学習と成長の視点」の戦略目標がビジネス上の“プロセス改革目標”になります。IT 化対象業務プロセスに対する改善・改革テーマとなる「IT 戦略課題」を特定します。

「IT 戦略課題」には IT インフラに係る「IT 環境テーマ」と業務プロセスに係る「IT 化業務プロセス改革テーマ」があり、IT 化目標として設定します。

◆「業務プロセスレベル２」では、事業間プロセス定義を行います。この定義はレベル１で設定した IT 化目標をもとに事業間のデータフロー（データのやり取り）を情報課題分析し、改革テーマを定義します。

たとえば、事業間の業務プロセスの重複、紙や添付ファイルや電子データといった事業間のデータフロー媒体による課題などへの改善事項がレベル２での定義要件です。

定義対象となる業務プロセスの機能レベルは事業内の「販売」、「生産」、「物流」などの上位の事業機能レベルが対象になります。

◆「業務プロセスレベル３」では、業務間のプロセス定義を行います。事業部内の上流業務機能間のデータフローを情報課題分析し、改善・改革テーマを定義します。この業務プロセスレベルの情報課題は、複数業務に跨る「データオーナー権限課題」、データフロー上での「データ媒体による課題」などがあり、その課題への対処での改善・改革テーマが定義要件です。

定義する業務プロセスレベルは「販売」機能の構成機能で言えば、下位層の「受注」、「在庫引当」、「発注」、「出荷」などの業務機能が該当します。

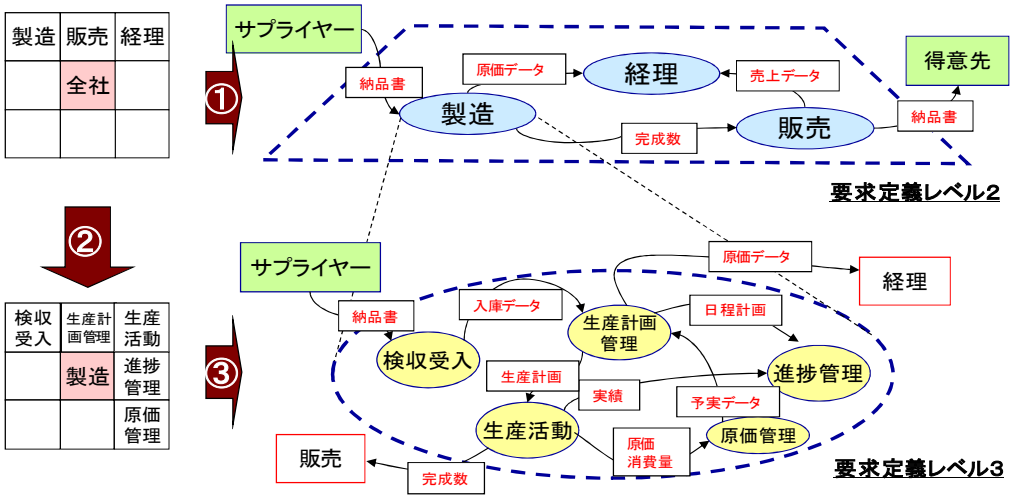
◆「業務プロセスレベル４」では、業務プロセスの定義を行います。業務機能内の業務処理レベル間の課題を分析し、改善テーマを定義します。業務担当者が外部設計の使用を作成するための業務処理定義です。

このレベルの業務プロセスは「受注」機能で言えば、受注機能の処理定義である「受注受付」、「受注項目確認」、「受注登録」などがその対象になります。このレベルでの情報課題には、「人手作業」、「情報の停滞」、「2 重処理」などがあり、その課題対処での改善・改革テーマが定義要件です。

◆「業務プロセスレベル５」は、「業務処理機能定義」を行います。要求定義の範囲外です。業務担当者が係る外部設計の範囲を外れ、IT ベンダーの対象分野である内部設計の範疇に入ります。システム開発フェーズで業務処理機能をプログラム化するためのモジュールコンポーネント設計に該当するレベル定義になります。

要求定義の階層レベル展開の設計イメージを捉えてみましょう。

図９：ビジネスプロセスの階層化



©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

要求定義階層のレベル２の事業間（企業）定義プロセスとレベル３の業務間プロセス定義の例です。要求定義レベル２で全社（事業）の業務プロセスを事業レベルで定義し、情報の指示・伝達の情報課題を捉えます。

この後、レベル２の事業レベル機能を要求定義のレベル３の業務間のプロセス定義へ下部展開します。ここでは「製造」機能が展開されており、業務間の情報の指示・伝達の情報課題を捉えることになります。

要求定義では、レベル１の IT 目標からレベル４までの業務プロセス展開によって経営活動における課題を階層ごとに捉えていくことになります。

業務プロセスの分析は階層別にプロセス改善の目的を定義して整理することで、業務遂行に係る業務プロセスを体系的に把握することが可能になってきます。

次に、各階層で捉えるプロセスの定義要素に話を移します。

２．業務プロセスの定義要素

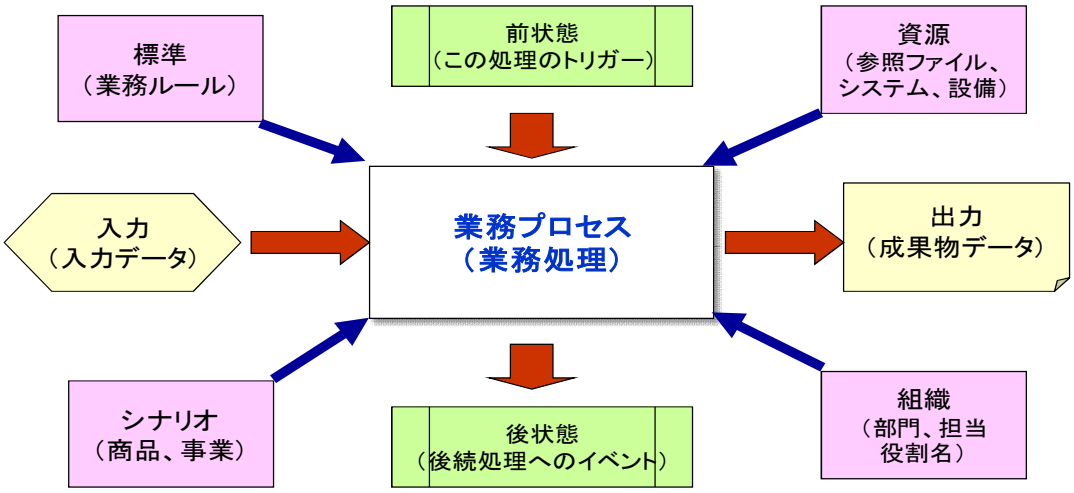
“要求定義でのプロセス定義は如何に進めるか？”が本項のテーマです。

エンタープライズシステムの業務プロセス定義は要求定義階層に基づいて見える化していくことは述べましたが、業務プロセスとして何を記述すれば良いのでしょうか？

当然、業務プロセスを定義する要素があります。

一般に業務プロセスは「入力」、「出力」、「ファイル」で定義すると言われますが、業務プロセス定義を汎用的に標準化するには８つの要素を抑えて定義することが必要です。

図１０：業務プロセスの定義要素



その８つの要素とは「前状態」、「後状態」、「入力」、「出力」、「資源」、「組織」、「標準（ルール）」、「シナリオ」の要素です。

◆「前状態」/「後状態」とは、「前状態」とは対象業務プロセスを起動する要因です。「後状態」とは次工程の業務プロセスを起動する要因です。この要因があって始めて業務プロセスの前後が連携され、連続して活動できるプロセスになります。

つまり、業務プロセスは何の指示や要求によって起動され、次のプロセスへ何を伝える業務プロセスであるかを規定します。その規定によって、必要な「入力」、「出力」が正確に規定できるようになります。

◆「入力」/「出力」は、業務プロセスの目的を入力データ項目と出力データ項目を定義することになります。

◆「資源」には、入力データにもとづき出力の成果物データを作成するのに参照するマスターファイル等の「参照ファイル」、このプロセスが関係する「システム」、このプロセスで使用する機械、サーバー、PC 等の「設備」を定義します。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

◆「組織」には、当該業務プロセスをミッションとして有する「部門」や「担当役割名」を結びつけて記述します。組織ミッションとの整合性を図るのに必要になります。

◆「標準（ルール）」では、業務プロセスにおけるルールを記述してプロセス定義を補完します。たとえば、部品の資材発注で数量のまとめ発注を実施している場合、発注時の「まとめ数量規準」という業務ルールが通常存在します。

このルールによって、業務処理は変わってきますので業務プロセス記述の重要な要素の１つになります。データフローのみによるプロセスの記述ではこの業務ルールが漏れてしまいますので、業務プロセス要素として記述します。最後に、

◆「シナリオ」は、事業の分類と捉えて良いでしょう。販売業務の受注といった同種プロセスでも取り扱う商品やサービスが異なることで、業務ルールやプロセスの連携や手続きが変わる場合が出てきます。業務プロセスは事業ごとに、「シナリオ」ごとに見える化し、エンタープライズシステムのプロセス機能として統合化することになります。

要求定義での業務プロセス定義は階層別のプロセス定義毎の業務プロセス要素の定義が必要でした。この定義は「現行業務プロセスの見える化」のための階層定義を前提に、「あるべき業務プロセス設計」とのギャップ分析、そして情報システム化のための IT 化目標の設定へと進めることの必要性を述べてきました。

経営リスクマネジメントの視点になりますが、「業務プロセスの見える化」に関する別の観点も捉えておきましょう。最近では、経営リスクとしての業務プロセスの見える化分析も求められるようになりました。経営リスクとしての「ISMS/個人情報」、「内部統制」、「BCP」などもその目的に沿って業務プロセスの見える化を要求しています。「ISMS/個人情報はセキュリティの担保、「内部統制」は財務報告の信頼性、「BCP」は重要事業・業務の確保と言うように目的が異なります。

業務プロセスの目的は異なりますが、分析手順はすべて要求定義の業務分析プロセスと同様に捉えて良いと思います。

３．ＩＴ化目標定義

業務プロセスの戦略目標のもとに、あるべき業務プロセスが設計されました。このあるべき業務プロセスが IT 化対象となりますが、業務プロセスの戦略目標を IT 化目標としてそのまま採用しようとすると若干無理なところがあります。

それは、業務プロセス目標が IT 化目標の上位概念になることからそれぞれの目標表現が異なってくることにあります。

例をあげてみましょう。業務プロセスの戦略目標で「ヘルプデスクサービスの対応強化」を設定したとしましょう。このままでは何を目標に IT 化すべきかが良く分かりません。「課題情報毎の多角的検索」や「高頻度発生課題の FAQ 対応」等のように情報に係る目標に置き換えることができれば、IT 化の目標としてより正確に理解できます。経営目標との橋渡しにはこの目標変換手続きが必要になります。

この IT 化目標の変換規準が米国の IT 統制フレームワークである COBIT＊で提供しています。その規準には、「有効性」、「効率性」、「機密性」、「インテグリティ」、「可用性」、「コンプライアンス」、「信頼性」があり、7 つの情報要請規準として設定しています。

この情報要請規準を用いることで、戦略目標であるビジネス目標は目標のタイプ毎に IT 化目標へ置換えることが可能になります。この規準を整理してみましょう。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

図１１　COBIT情報要請規準のIT化目標

<table>
<tr><th>情報要請規準</th><th>IT化目標</th><th>ビジネス目標</th></tr>
<tr><td>有効性</td><td rowspan="2">戦略判断への目標</td><td>売上や受注目標</td></tr>
<tr><td>効率性</td><td>コスト目標</td></tr>
<tr><td>インテグリティ</td><td>IT業務処理統制への目標</td><td>内部統制</td></tr>
<tr><td>機密性</td><td rowspan="4">IT環境への目標</td><td>ISMSのセキュリティ</td></tr>
<tr><td>可用性</td><td>BCP対応重要事業</td></tr>
<tr><td>コンプライアンス</td><td rowspan="2">内部統制</td></tr>
<tr><td>信頼性</td></tr>
</table>

◆「有効性」と「効率性」の規準は、経営活動の損益に直接係る情報の IT 化目標の変換規準になっています。前述しました「課題情報毎の多角的検索」や「高頻度発生課題の FAQ 対応」はそれぞれ情報要請規準の「有効性」と「効率性」に基づいて IT の表現に置き換えた IT 化目標ということになります。

◆他の 5 つの情報要請規準は若干趣を異にし、業務プロセスと言うより IT 環境に対する IT 化目標規準を提供しています。「インテグリティ」は情報処理の正確性、網羅性、妥当性を維持する規準ですので、内部統制の IT 業務処理統制規準を表していますし、「機密性」、「可用性」、「コンプライアンス」、「信頼性」は IT 環境に係る IT 全般統制に対する IT 化目標となっています。

この情報要請規準により、ビジネス目標を IT 化目標へと変換し、「IT 化対象業務の外部設計」と「IT 環境の特定」の IT 化方針を作成することが可能になります。

（注）COBIT: Control OBjectives for Information and related　Technology。ISACA(米国)が策定したシステム管理・ガイドライン

Ⅳ．ＩＴ機能の設計の要件

IT 化方針が決まると、IT 化対象のあるべき業務プロセスの設計に対する情報システムの設計が可能になります。

この設計プロセスの目的は IT 化対象業務の「外部設計」の仕様書作成とハードウエア、ソフトウエア、パッケージなどの「IT 環境の特定」です。IT 環境の特定は IT ベンダーとの共同作業となりますので、ここではユーザー部門責任である外部設計仕様書の作成に焦点を当てていきます。

外部設計とは、業務担当者が業務遂行時に直接かかわる作業の IT 化仕様の定義です。

外部設計で定義すべき仕様には、「入出力情報項目とレイアウトの確定」、「関係するデータベースとその項目の定義」、「部門間の業務フロー関連図」などがあります。外部設計でもエンタープライズシステム構築の経営活動全体を捉えた場合には、通常の情報システム設計に加えて考慮すべき事項が出てきます。それは、経営活動の情報体系の設計です。

１．エンタープライズシステムの情報体系

エンタープライズシステムの構築の場合は経営活動を反映する設計になりますので、経営活動に沿った情報の括りでその構造を捉える設計が必要となります。

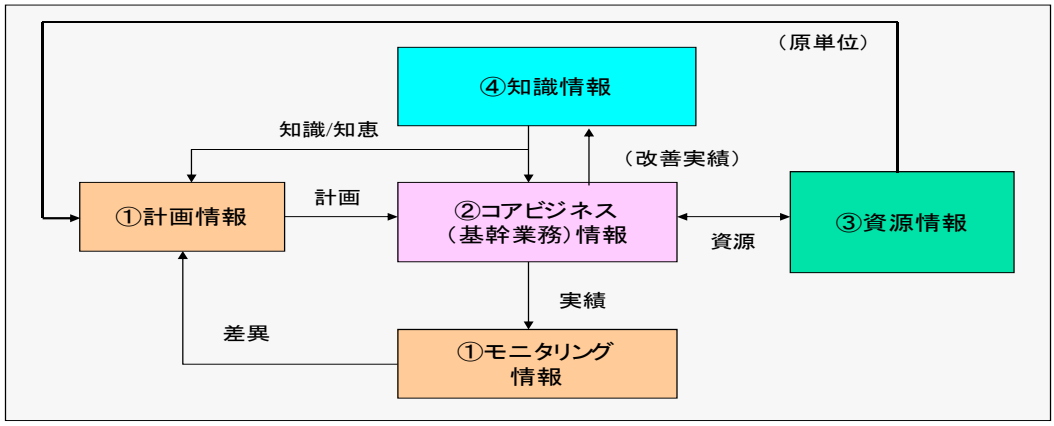
経営活動は、ビジネスの計画、実践、検証、改善の PDCA マネジメントサイクルになりますので、このサイクルに沿って情報の括りを捉えていきます。

その情報に括りは、「計画/モニタリング情報」、「コアビジネス情報」、「資源情報」、「知識情報」の４つの情報群とその相互関係を捉える関係の定義で捉えることができます。

その情報の構造（情報モデル）の意味とその関係を整理してみましょう。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

図１２　エンタープライズシステムの情報モデル



出典：ITC協会資料

◆「計画/モニタリング情報」は、ビジネス目標と実績情報の情報グループです。ビジネス目標の計画値はコアビジネス活動の目標になりますし、その実績はモニタリングされ、差異分析をする情報機能を有します。
◆「コアビジネス情報」とは、販売、生産、物流活動のようなビジネスに直結する営業活動に係る基幹業務活動の情報です。ビジネス目標としての計画値のもとに、「ひと、もの、かね」の資源を活用し、活動実績がモニタリングされ、改善実績が知識情報に蓄えられます。
◆「資源情報」は、コアビジネス活動で活用される経営資源（ひと、もの、かね）の情報グループです。経理情報、人事情報、固定資産情報などの情報がこの資源情報に該当します。
　さらに、人材や最新設備情報は原単位の情報として計画策定に活用されます。
◆「知識情報」は、コアビジネス活動や計画策定に提供または発生する知識情報です。プロセス課題に対する改善情報や新技術対応情報などが蓄えられ活用できる情報が該当します。

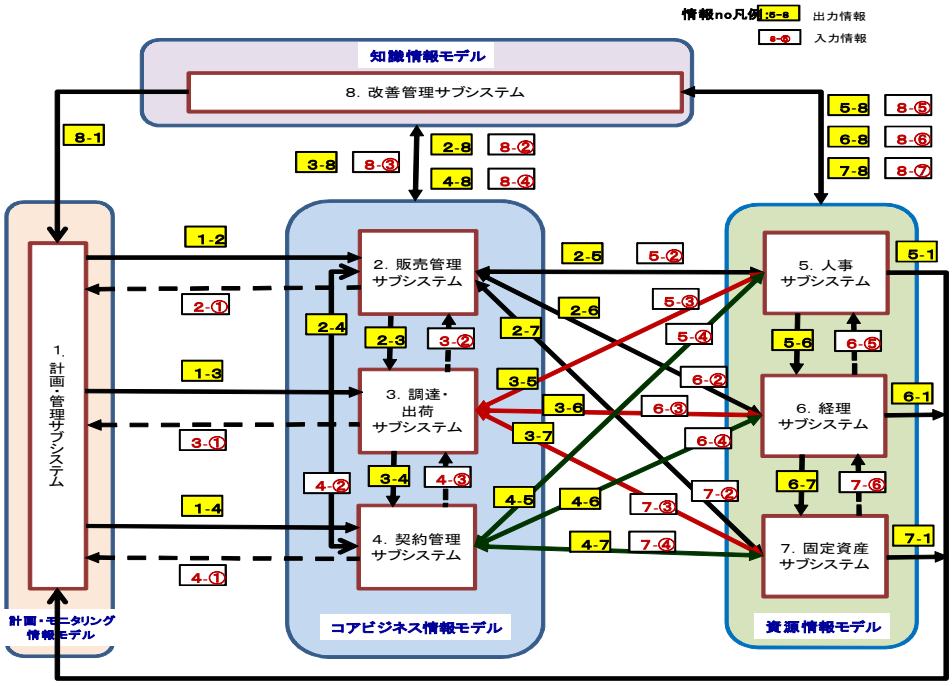
　この情報モデルを意識してエンタープライズシステムを設計することで経営活動の情報体系を作り上げることができます。これらの情報モデルは要求定義の階層レベルに沿って「販売業務情報モデル」、「生産業務情報モデル」、「経理業務情報モデル」等のように下位層へと展開し、整理していきます。そうすることで、要求定義の階層レベルに沿って業務プロセスと情報モデルの相互関係が定義でき、エンタープライズシステムとしての全体情報構造の見える化が出来上がります。

２．サブシステムインターフェイス設計

　この情報システムの情報体系に沿って構築するシステムを組み込んでいきます。IT 化対象業務を情報システム名に置き換え、システム間の情報のやり取りを関係図として作成します。
　次図はエンタープライズシステムとして捉えた最上位の情報システム体系を表しています。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

図１３　エンタープライズシステム情報体系



エンタープライズシステムとして捉えますと、各業務の情報モデルはサブ業務システムとして定義し、各サブシステム間の情報の入出力を“インターフェース”として規定していきます。このインターフェース定義を要求定義の階層に従って、各業務サブシステム内の業務システム機能、さらに下位層のシステム処理機能
まで分解し、インターフェースデータである入出力定義していきます。

このようにして作成したシステム仕様は、整合性を持ってシステム間の情報連携ができるシステムになっていることを検証することが必要になってきます。

一例として、この検証手法をご紹介しましょう。業務プロセスとデータベース情報との関係を捉えた整理図です。縦軸に業務プロセスの階層を記述します。販売、生産、出荷、保守といった事業サイクルの順に業務プロセスの順番に上位から下位へ配列します。横軸には業務プロセス分析で必要とされたデータベースを記述します。データベースの順番は縦軸の業務プロセスのデータオーナー(データベースの作成プロセス)順に左から右へと配列します。

そうすると、図 14 のように業務プロセスとデータベースの関係が左上から右下へ対角線上にデータオーナーをプロットでき、整合性を判別しやすくなります。プロセスのデータオーナーは“O”(Output)で表示してあります。

作図の説明を加えましょう。

この整合性の検証は、システム処理機能とデータベースのマトリクス表を作成して検証する形式をとっています。たとえば、システム処理機能の「稟議書決裁」はデータベースの「顧客情報」、「見積情報」から情報を入手し、「事前与信登録」データベースに書き込むことを表しています。

また、IT 化対象とするシステム処理機能を括ることで人手による業務処理の区分を明示でき、それらのプロセス間のデータベースの整合性も検証できます。

このようにして、外部設計までユーザー主導により手続きを踏んだ要求定義は、経営目標に沿ったエンタープライズシステムを定義できますし、IT ベンダーに対するより精度の高い開発仕様の提示となります。

ある大手自動車メーカのグローバル部品表構築プロジェクトのプロジェクトリーダが“プロジェクトの成功の最大の要因はデータベースがぶれなかったこと”と明言されています。この意味は、要求定義を踏まえデータベースを的確に定義し、その整合性を検証して進められたことを表しています。プロジェクトは大成功だったようです。

エンタープライズシステムを構築するための要求定義の分野に関して述べてきました。

一般にこの分野は、出来る限り IT ベンダーでなくユーザー企業の主導のもとに定義することをお勧めします。そうしないと、冒頭の失敗プロジェクトとしてのエンタープライズシステムの問題点が発生してしまうことになりま

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

す。
エンタープライズシステムの要求定義で実施すべき事項を手順に従って整理してみましょう。

図１４ IT化対象業務－データベース関係整理図

業務プロセス ＼ データベース				格付表	顧客情報	承認済格付表	見積情報	残価査定表	事前与信登録	重要書類ファイル	契約情報（基本）	注文情報（基本）	保守料情報	支払予定情報	回収情報	検討書情報	採算利益計算	サービス契約情報	除却見積情報
レベル0	レベル1	レベル2	システム処理機能																
販売	受注	引合	情報収集	O	I														
			与信判断		O	O													
			商品選定																
			採算計算				O												
			残価査定					O											
			稟議書決裁		I		I		O										
			見積書作成						O										
		契約	契約申込							O									
			契約情報登録								O	O	O	O	O				
			検討書申請								I	I	I			O			
			契約書類作成								I								
			成約確定																
		除却	採算計算		I												O		
			見積書作成															O	O
			成約確定																
			販促パンフ作成																
	調達	発注	在庫確認																
			注文書発送																

契約システム

凡例：I:Input、O:Output

◆経営ビジョンをもとに業務プロセスの戦略目標を定義する。
◆戦略目標をもとに「あるべき業務プロセス」と新業務機能を確定する。
◆現行業務プロセスとあるべき業務プロセスのギャップ分析を行う。
◆あるべき業務プロセスに向けて業務プロセスの戦略目標を IT 化目標へ置換える。
◆エンタープライズシステムの情報体系を作成し、システム処理機能へ分解する。
◆システム処理機能と DB 整合性を検証し、システム化されたあるべき業務プロセスを確定する。
以上の 6 ステップです。

この分野はユーザー企業の経営および業務に直接関係のある分野です。IT ベンダーに依存して完成できるものではありません。ユーザー主導の要求定義プロセスを実践できて始めて経営収益向上に結び付くエンタープライスシステムが出来上がります。そのためには、より分かり易く、客観的に活用できる要求定義とその実践プロセスがますます必要となってきています。

おわりに

エンタープライズシステムの設計には、経営から情報システムの外部設計までの要求定義と言われる広範囲な知識が要求されます。IT 投資の年商比率の高い米国では、要求定義は儲かるシステムを作るということでこの分野の専門教育が盛んになっています。
IT の投資対効果の観点で、経営活動にとって全体最適のシステム投資であることは、間違いなく望むべきことでしょう。
しかし、ユーザー主導の要求定義に基づいたエンタープライズシステム設計には多くの人にとって分かり易く、活用できるコンセプトと手法が必要です。現行では、各設計フェーズ毎に提供される手法が活用されていますが、全体的に連携された設計プロセスの提供は多くありません。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

この小著が何らかの形で貢献できれば幸甚の限りです。

【参考文献】

・「ITC プロセスガイドライン　Ver1.1」　IT コーディネータ協会
・「経営とプロセス・IT の同期化」のための階層的 BPM 方法論　渡辺　和宣著
・「BPM　Basics　FOR　DUMMIES」　Wiley　Publishing、Inc.
・「BPM がビジネスを変える」　日経 BP 企画　日沖　博道著
・「ソフトウエア要求」　日経 BP ソフトプレス　Karl　E.Wiegers 著
・「ARIS-ビジネスプロセスモデリング」　A.-W シェア
・「戦略マップ」　ランダムハウス講談社　ローバート・S・キャプラン　デビッド・P・ノートン著
・「業務・システム最適化計画策定指針（ガイドライン）第 4 版」各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会議事務局
・「IT コーディネータ　IT 経営の最新知識　改訂版」　井上正和著

【戸村智憲の書籍ご紹介】

『経営偽装　～不祥事対策への警鐘を鳴らす２０の視座～』

戸村智憲　　税務経理協会
本体 1,500 円＋税
ISBN978-4-419-05426-7

★「大人の事情」という免罪符はない！空気を読んで、「大人の事情」に「優秀」に配慮するひとびとが不正・不祥事を蔓延させている！

★ほら、あなたのとなりにも不正のワナが・・・。

★本書は、どこに不正・不祥事や偽装の地雷があるかをおしらせする「地雷探知機」のようなものです。

★試しに、本書をあなたの職場に持ち込んでみましょう。「ピピーッ」と反応したら、そこの「地雷」を踏まないで！

★立ち止まって、「優秀」ではなく「愚直」に本書を読んで頂ければと思います。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

【日本 ERM 経営協会　会員による一般寄稿】

編集長　戸村より
私が提唱した「ＩＳＲ（個人の社会的責任）」に合致するような面白いリスク面を併せたご寄稿を頂きました。

幸せにいきいき生きる ７か条

～自分らしく、幸せに働けていますか？～

金山　伴子　(五百籏頭 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

日本人の働き方生き方の感覚は、ＷＬＢ（ワーク・ライフバランス）の考え方からしても、おかしいのではないでしょうか。人員削減とＩＴ化により一人ひとりの処理しなければならない業務量の増加が起きていて、自分で幸せに生きる為の仕事と家庭のコントロールが、出来なくなっていると思います。

大企業においては、２０１０年の４月からは労基法の改正で、残業代の割増率が大幅に上がってしまうこともあり、無理やり労働者に、サービス残業を強いているところもあるようなことを聞きました。また、中小零細企業では、ＷＬＢの問題は、わかっていても、見てみぬふりの状況が起きているのではないでしょうか。一方労働者の方も、本来の業務量に変化がなくても、時間短縮や効率化を求められているのではないでしょうか。

残業は公には認められず、また、リストラが怖くて、言うことも言えず、仕方なくサービス残業や、仕事を自宅に持ち帰ったりせざるを得ない現状があるのではないでしょうか。

東京に本社があり地方に家族で転勤になった人の例ですが、東京に戻ってきた際に、地方では人間らしい生活が出来ていたと、改めて気づいたという話があります。人間らしい生活というのは、朝通勤ラッシュがなく、実際の残業も少なく、家族との食事の時間やその他の時間が当たり前に持てたことです。

つまり夫婦や子どもとの時間を、多く持てたことで、家族の絆に関わる喜びに浸れたとのことでした。特に父親(夫)が強く感じたそうです。また、あるアーティストが述べていたことですが、東京ではビジネスライクな生活に慣れてしまい、クリエイティビティが押しつぶされてしまうと感じた為、東京を離れることにしたそうです。

それは、言い換えれば、プラスアルファーの部分がなくなってしまう、ということではないでしょうか。東京だけではないかもしれませんが、大都市の多くの人達は仕事中心になり、時間的にも仕事も思考も余裕が無くなり、どうにもならなくなっているのです。不況の影響を受けている今こそ、実は見つめ直せる良いチャンスではないでしょうか。大都市を中心とした働き方、今の幸せのあり方を見つめ直して、ほんのちょっと認知や認識や行動を変えるだけで幸せになれるかもしれないのです。

最近は、不幸せ予備軍が、増えているような気がしてなりません。つまり、幸せ感覚のマヒをおこしているように見受けられます。例えば、最近よく見かける光景に、電車のマナーの問題や車内トラブルもそのひとつです。他のお客様のご迷惑にならないように、とヘッドフォンのボリューム調節のことや、リュックなどの荷物は前に抱えてください、と車内アナウンスが行なわれていますが、これって本当に必要なことなのでしょうか。

至れりつくせりのサービスは、人と人がお互いに幸せになれる行為なんでしょうか？新宿駅で、一番驚いたことは、すれ違う人間同士の関心の無さです。通勤時、駅のホームを歩いていてすれ違いざまにぶつかりそうになった時、向こうから来た人と筆者がぶつかってしまいました。その時に「失礼しました」などのひとことがあったり、避けようとする行為があれば、お互いに気分良く一日が過ごせたかもしれないでが、ほとんどの場合は、当たる方が悪いと言わんばかりに、無言で立ち去ってしまっています。

電車の車内もですが、オフィスでもちょっとしたコミュニケーションやお互いの接し方・考え方で、人は幸せに働けたり生きていけたりするものだと思います。筆者は、社会においても職場においても、人と人との関わり方を見つめなおすことで、お互いに少しでも幸せに生きやすいように、ものごとを見つめなおす活動をしています。これを筆者は「おや、おかしいぞ活動」と呼んでいます。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

「従業員の満足度＝個人的にそれぞれが感じる幸せ感」だと思います。人間としての幸福感が低いと人事系のリスクを抱えることになるのです。今回はそれぞれが感じている「幸せ」に対してリスクマネジメントの観点から様々なことを考えてみたいと思います。

幸せじゃないギスギスした職場環境ほど、リスク管理の観点から不正が起こりやすいですし、人材も流出しがちだとも考えられます。つまり、幸福感を大きくすることが、最大の内部統制・最大の不正対策になると考えています。経営者や従業員の職場における幸福感の低下は、人事労務系のリスクを高めてしまうものです。

つまり、幸福感と企業の不正リスクは、反比例するのです。幸せじゃなくギスギスした職場ほど、不正は起こりやすいようですし、逆に幸福感に浸っている人があえてその幸福を打ち壊すような不正を起こすとは考えにくいのです。幸福感が低い従業員はサボったりミスをおかしたりして生産性が低くなってしまいます。

一方幸福感が高い従業員は満足度も生産性も高く、パワハラやセクハラなどの問題も起こしにくいと考えられます。経営者が目指す幸せのあり方を考えた時に、利益を上げるということだけが重要ではないでしょう。雇用の創出・確保や従業員の働きやすい職場づくりをはじめ、社内外のステークホルダーの期待に応えられる価値提供をしていくことが、経営者にとっての幸せであると考えられます。

従業員にとっても経営者にとっても会社は儲かっていればいいわけじゃないのです。幸福感の機能不全から脱して、個人個人が幸せの認識と行動を変え、幸福感が高くなるようにライフキャリア開発をする努力をしなければならないのです。経営陣は、従業員や社内外のステークホルダーの幸福感を高められるようにすることと、社内的にはライフキャリアプランや人事制度といったような制度の面からの支援をする必要があります。

これは大手企業に限ったきれいごとではないのです。ワーク・ライフバランスの観点から、家庭と仕事の調和や個人の幸福感の向上につとめなければ、結局は生産性も低くなったり、不正不祥事のリスクも高くなり、競争力も失ってしまうのです。

何も難しいことが要求されるのではなく、フレックスによる時差通勤や短時間勤務、副業にしても大企業だけではなく、中小企業の経営者も取り入れやすい労働環境にするだけでも、意味があるのです。朝のラッシュというストレスに疲弊して集中力にかけてしまうことが無くなったり、一日の生産性を高めていくことが出来るのではないでしょうか。

筆者は「おや、おかしいぞ活動」を通じて以下に述べる「幸せにいきいき生きる７か条」を提唱したいと思います。この７か条は、従業員の生産性向上や経営者が本来見つめるべき企業や職場のあり方を見出す上で一助になると思われます。これまでの「おや、おかしいぞ活動」を通じて、筆者なりに７つの観点から述べたいと思います。

１．「老」：ベテランの人達は後進に道を譲って技術やノウハウの伝承につとめるべし

なぜなら、若年層や非正規雇用者の仕事を奪っているからです。

「教えるのが面倒、自分が仕事した方が早い、年金受給に影響の無い範囲で働きたい」という理由からです。例えば製造業の場合、ものづくりを次世代に体感させて、教育や指導をしていって技術の伝承をしないと、会社全体の幸せからみれば、技術の空洞化、断絶が起こってしまい、競争力が落ちてしまいます。つまり若手や非正規雇用の人達の支援をしないことは、戦略的にもリスクとなります。日本の国力としても落ちてしまうのです。

２．「若」：個性を大事にしつつ上司、同僚や仲間と協調しながら多様性を生かす強さを持つべし

大企業が必ずしも安定しているといえない時代にあって、安易に妥協した就職をしないで、自分の性に合うやりたい仕事につくことが大事です。なぜならば、合ってない仕事は長続きしないですし、企業とのミスマッチは企業にとっても個人にとっても、幸福感を低下させてしまうからです。とはいえ、リーマンショック以降の不況では、そうも言っていられないかもしれません。その場合どうすればよいのでしょうか。まずは、条件を下げて、少しでもマッチングする仕事につき、それを自らのキャリアに変えて、働きながら次のステップに転職するということも、必要になってくるでしょう。

厚生労働省と文部科学省の発表によると、卒者の就職内定率７３．１％、前年同期比７．４ポイント低下（09 年 12 月１日現在）高卒就職内定率６８．１％に低下（11 月末現在）しています。内定率がこのように低下している時代には、条件に関しても、人間関係に関しても、折り合いをつけて受け入れていくしかないのです。

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

３．「男」：昔ばなしを否定すべし

「おじいさんは山へ芝刈りに、おばあさんは川へ洗濯に」といった、「男は仕事、女は家事」という認識を変えて、男女共同参画の観点から行動することが必要です。親世代が固定的役割分担の認識のある家庭に育った若者は、知らず知らずの内に、親世代と同じ男女に対する価値観を、何の疑いもなく抱いてしまっていると言われています。

意識して役割を分担している場合は、良いのですが、思考停止状態で持っている価値観であるならば、自分自身を含めて、家族に不協和音が出てきていないか、少し見つめなおす必要があるのです。性別役割分業の思考停止状態は、ワーク・ライフバランスによってもたらされる新たな幸福感を阻害していると言わざるを得ません。

伝統で受け継がれた部分もあるかもしれませんが、このような不況の時期こそ、時代の変化に柔軟に対応しなければなりません。正しいと思っていて行動していることが、上手くいってない場合は、上手くいくように、柔軟な考え方や、発想や行動が必要になってくるのです。

男性も無用のプレッシャーから解き放たれて、「男性だから」ではない、多様な価値観を受け入れることで幸福感は増すのです。偏った男性観、女性観にしばられることなく、また、それによって思考停止させられることないように、一度見つめなおす必要があるのです。

４．「女」：「シンデレラシンドローム」に陥るべからず

シンデレラを夢見ることは、良くあることです。しかし、本当にその夢は、幸せなのでしょうか。他人から見る幸せではなく、自分の幸せ感を見つけられているのでしょうか。結婚することも、幸せの一つですが、「婚活（コンカツ）」をして、永久就職することだけが、必ずしも幸せとは限らない、結婚だけが幸せではないのです。仕事もしかりです。

マスコミで取り上げられるような有名な女性が、こうすれば幸せになれます、といったところで、それはその人の幸せのあり方なのです。ガラスの靴を見つけるのは王子様ではなくて、実は、自分自身なのかもしれないのです。自分自身の認知、認識を変えれば、幸せ観が変わるのです。今は、女性も男性と同じように働いています。

時々、冗談のように、「年収いくら以上はなきゃね！」と言っている女性をみかけますが、女性も、偏った男性観、女性観にしばられることなく、また、それによって思考停止させられることなく、見つめなおす必要があるのです。そうすることで、実は身近なところに幸せがあったりするように思います。

５．「個人」：高度成長時代の幸せの有り方を追いかけるべからず

一人ひとりは個性があります。全員が東大、京大にいくことが、必ずしもで幸せではないはずです。「高学歴=幸せ」や、「大企業への就職=幸せ」ではなくなってきています。自分自身にとっての幸せを、意識して考えていかなければなりません。人生 80 年時代です。今までは、定年退職までのキャリアデザインでよかったかもしれませんが、今後は、人生 80 年を見据えたライフキャリアデザインを考えていかなければならないのです。

日本航空さんの年金の問題でもわかるように、今日の不確実性の時代においては、引退後、老後の生きがいを見据えた幸せのあり方を、早い段階から見つめておく必要があります。高度成長時代に持った価値観を、現代の若年層や部下に、押し付けていないでしょうか。

また、管理される側の従業員としても、会社に頼るばかりでなく、自らおかれている環境をどうとらえるかで幸福感は変わってきます。休業や短時間勤務になった場合、今まで忙しくて家族との時間が、思うようにとれなかったが、人間らしく生きる良いチャンスともとらえるか、そうでないとらえ方をするかで、違ってきます。今起きていることについて、どのようなことも、一度見方を見つめなおして、生かしていく人間力が大切になってくるのです。

６．「会社」：リストラ･派遣切りをするべからず

人材は宝です。管理する側としては、どうしても経営上、人をコストとしてみてしまいがちです。こういった不況の時こそ、管理者は従業員の幸せ観を見なければならないのです。出来ることなら、短時間正社員といった形も

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

導入したり、助成金を活用したりして、雇用維持の努力を形にします。

企業は人によって成り立っていますので、ともすれば、業務は見ているが、人そのものは見ていないことが起きてしまいがちです。企業では、「見える化」がその役割を担っています。誰がどのような業務をしているのか、どういう実績を上げて、その後どのような結果にいるのか。また、それぞれは、どのようなことに取り組んでいるのかなど、情報が見えるようになることは、一時的な抵抗はあっても、従業員満足度やモチベーションの向上や業績に良い影響があります。

それによって、従業員は、自分自身を見つめ直せる良い機会になりますし、人事評価の透明性、納得性が高いと、目標が具体的になり、風通しもよくなり、結果的に生産性が上がり業績も上がります。誰がどの業務にどれだけ関わっているかを「見える化」すると雇用形態の変更も必要になってくるかもしれません。リストラや派遣切りをしなくてよくなるかもしれません

IT の発達により、大企業であれ、中小企業であれ、会社から受けた扱いは、口コミ情報として、ネットで公開されてしまう世の中です。経営危機になり、全員共倒れになってはいけませんが、いかに雇用を守るために、様々な策を講じて努力したかは、必ず従業員には、伝わります。人を大切にすることは、長い目で見た場合、リスクを回避して、やがては会社を守ることになるのです。

7．「地域社会」：個人主義にはしるべからず

阪神淡路大震災でも、教訓として地域力が見つめなおされています。「向う三軒両隣」という言葉があります。これは近隣互助制度を背景にした言葉ですが、ここにヒントがあるように思います。今は、命に関わるような重大なことがアメリカほど多くないので、住民が同じ地域に住んでいたとしても、どこにどのような方々が住んでいるのか無関心になっています。

平和であることや、満たされていることはよいことなのですが、弊害もあると思っています。大都市とそうでない地域では、多少の違いはあるかもしれませんが、どこか無関心で人ごとで、同じマンションで何かがあっても、いったいどういった人が、ご近所さんなのか知らずに住んでいることは、ありませんか。

震災の際のエピソードですが、近所でたまにお話する高齢者の存在を、高校生が知っていたので、救出につながった、という話があります。地域の高齢者で、地域の道路脇の花壇のメンテナンスをすることで、小学校や地域の防犯になっているという区の成功例もあります。地域社会といった意味では、地方自治体のあり方も問われています。

経済産業省が「アイデアボックス」電子政府について国民に広く意見を問う、という珍しい取り組みがありました。(2009 年 10 月 15 日～11 月 15 日の１ヶ月間) 私もいくつか提言をしましたが、活発な意見交換の場となっていたように思います。

事業仕分けと同様に、議論経過から情報をオープンにすることで、見えてくることがあると思っています。今回の取り組みのように、政府としても各自治体自前の IT の仕組み作りに、短期間で導入できるクラウドなどの活用も選択肢のひとつだと思います。その後の新聞によりますと、既にクラウド導入を決めた自治体もあるようです。日本全国の自治体が、すべて自前で自治体システムをそれぞれが開発し、高いコストをかけなくてもよいと思っています。

また、災害の教訓にもなると思いますが、リスク回避の観点からも、地域社会の廉価で安全なインフラを考えていくことが、地域社会をより豊かにしていくことにつながるのではないでしょうか。莫大な開発費用(税金)をかけずに、浮いた開発費用（税金）は、是非、直接対話しなければならない、人的活動に有効に使っていただきたいと思っています。

今ある仕組みと、それぞれの考え方を少し変えて、老若男女個人と企業と地域連携を強くすることで、「災害、子育て、介護、独居老人問題、防犯、多様な生き方を認め合うこと、コミュニティ作り、自治体と地域商工会と教育期間連携キャリア教育支援、地域若年層就労支援」などの問題の解決の糸口が見つかるのではないでしょうか。

以上のことから、老若男女、個人、会社、地域において、それぞれが、幸せのあり方について、見つめ直す良い機会ではないかと思います。不況の影響もあり、不幸せ予備軍が増えれば、犯罪も増えかねません。様々な両隣に関心を持ち、なんだか少しおかしいという感覚を大切にして、余力のある人は社会に貢献することで行動するなど

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA). www.j-erm.org

が、様々な不幸せを取り除いてくれるかもしれません。全体を見渡して、一人ひとりが、働き方や仕事と家庭とのバランスを見つめ直してみてはいかがでしょうか。

まだまだ不況が続く今の時代だからこそ、社会でも、オフィスでも、ちょっとしたコミュニケーションやお互いの接し方・考え方を変えるだけで、人は幸せに働けたり生きていけたりするものだと思います。

日本 ERM 経営協会の公開研究会・セミナーの様子

毎回１話完結で途中からご参加の方も多くいらっしゃいます。回によって女性の方が多い時もあれば、男性が多い時もあります。

様々なテーマをリスクの観点から扱っています。

院生の方や新入社員の方から、監査法人の代表社員さんや理事の方まで、年齢・性別・実績・職位などに関わらず、フラットな会として皆様にお支え頂いて続けて参りました。

よろしければ、あなたもお越しになりませんか？

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org

【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、4 周年を目前となりました。

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 16,000 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、高級外車を新車で２～３台は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 3 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 3 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。本書をお手に取って頂いた皆様と共に、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 ©2010. Tomonori Tomura (Ed.)
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：
初版：　2010 年 4 月 27 日発行
定価：　3,000 円(本体価格・税別)

ISBN
(検印省略)

©2010. Tomonori Tomura (Ed.). 2010. ERM Review Vol.3.
日本 ERM 経営協会：Japan Enterprise Risk Management Association (JERMA).　www.j-erm.org