

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恵より開催ご報告: 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と
- 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い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と
- 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...)

P.1

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 戸村智恵

〒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

【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り、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



【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します(匿名投票)

★第1法廷: 内部統制・IFRSについて

- 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。やり方に濃淡があつ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「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、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応だ。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・・・)

【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します(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ことは、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うえ、タカをくくってはいけないうえ。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します(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、不毛なつづ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を感じる。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」冥利につけ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…)

【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します(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あという印象だ。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ろおそろ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あと感じた。

【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 智恵

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)