



@IT | @IT情報マネジメント | @IT MONOist | @IT自分戦略研究所 | JOB@IT | ITmedia | TechTarget | 誠

 検索

@IT > 情報マネジメント > 仕事の改善 > 日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(前編)

この記事を含むはてなブックマーク 印刷用ページ

【CIO】【経営企画部】【情報システム部】【プロジェクトマネージャ】

連載 第4世代のBSCとは(前編)

日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(前編)

日本マネジメント総合研究所(JMRI) 理事長
戸村智恵
2007/8/21



| 1 2 | [次のページ](#)

本記事では、筆者が開発した「SOX法対応型バランス・スコアカード(第4世代BSC)」について、前後編の2回にわたって概要を紹介する。(→記事要約<Page 2>へ)

バランス・スコアカードの歴史を振り返る

筆者は、自身で開発した「SOX法対応型バランス・スコアカード(第4世代BSC)」を2006年6月に公表した。日本版SOX法対策の次の一手には、「COSO ERMフレームワーク」や「GRC(ガバナンス、リスク、コンプライアンス)」

仕事の改善

@IT Special

-PR-

失敗しないWeb負荷テストとは？
「見える化」でソフトウェアの品質向上を
New!

国産ベンダだからできること——
異種DB連携を実現するソリューション
New!

中堅企業の皆さん、『ブレードサーバ』と
いう選択肢、もう1度考えてみませんか？

受発注業務の効率化はコストがかかる！？
FAXサーバ&初期投資不要の帳票FAXとは

システム開発工程の2/5を占める帳票開発
その複雑なニーズに妥協なく立ち向かう！

“x86サーバ”ペディアくん: 第2回

ス)」が挙げられるが、その実践的な経営手法として第4世代BSCが有効だ。本記事では、第4世代BSCの概要を紹介する。

そもそも、**バランス・スコアカード(BSC)**とは、短期的視野と中長期的視野のバランスを保ちながら、財務指標に表れるまでのプロセスにも注目した経営手法だ。その背景には、経営を「短期的な財務指標(例:売上高や利益率など)」という“ある事業活動・プロセスの結果として出てきたもの”だけで、経営判断をしてきたことへの反省が含まれている。

BSCをさらに説明すると、- PR -
企業や組織のビジョンと戦略を、4つの視点「財務の視点」「顧客の視点」「内部プロセス(業務)の視点」「人材と変革の視点」で具体的なアクションへと変換して計画・管理する。そして、戦略の立案・実行を支援するとともに、戦略そのものも、環境の変化に合わせて柔軟に適合させるための経営戦略立案・実行評価のフレームワーク。またはこのフレームワークで利用される達成目標と評価指標を記載したカードのことをBSCという。では、BSCはどのように改良されてきたのだろうか。歴史を振り返ってみよう。

これまでのBSCは、米国の研究者主導で発展を遂げてきた。1990年代前半には、「第1世代BSC」と呼ばれる多角的な業績管理手法が誕生した。第1世代BSCの特徴は、1枚のスコアカード(点数表)を、売上実績や利益率だけでなく顧客満足度などの指標も活用して策定した点だ。

1990年代後半の「第2世代BSC」になると、BSCを「静的な評価シート」として活用するだけでなく、「動的な組織変革を加速するトップダウンツール」として、中長期戦略の現場への落とし込みにも活用された。

2000年以降の「第3世代BSC」においては、「戦略マップ」と呼ばれる、典型例としての4つの視点と、戦略上重要となるいくつかの目標を図示する“戦略的コミュニケーションツール”として活用された。この背景には、因果

ブレード初心者必見！導入のメリットとは

[@IT Special](#) >

NewsFlash ヘッドライン

オムロン、IBMとのシステム運用アウトソーシング契約を延長

日本国内で新たに事業継続管理サービスの提供を開始、シマンテック

フジッコ、食のトレーサビリティを強化する新生産管理システムを導入

高砂熱学工業、社内システムのサーバ仮想化でITコスト削減へ


丸善、多次元集計ツールを導入し業務データ分析システムを再構築

ニッセン、感性やこだわりで選べるイメージ検索システムを導入

集客と営業をつなぐマーケティング新商品を発表、ソフトブレイン

ハートフォード生命、営業力強化のためモバイルソリューション導入

山星屋、菓子の「食の安全・安心」情報をメーカー・小売業と共有するシステムを稼働

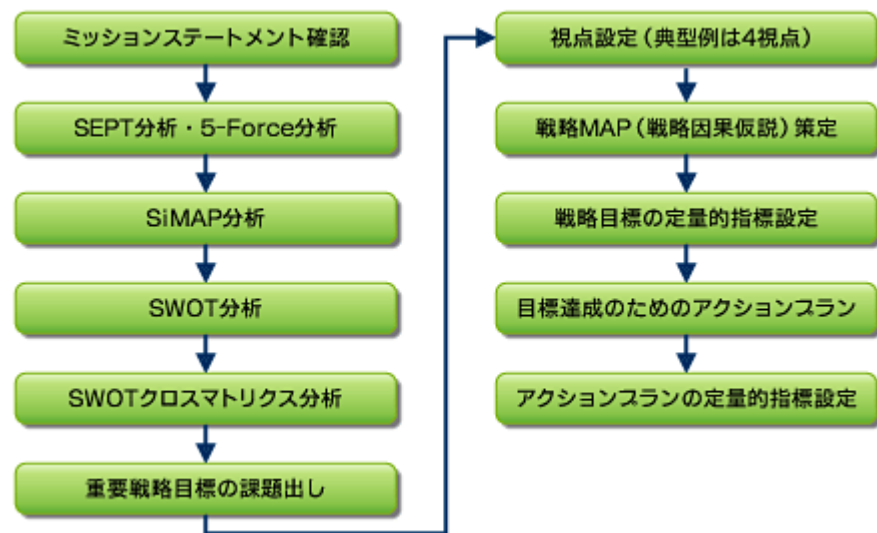
 キャリアアップ ~.IOR@IT

【スカウトで転職したエンジニア】
29歳、ウルシステムズに転職
システムエンジニアからITアーキテクトへ

キャリアと価値観の棚卸し

関係をもって一目で分かるように図示するツールが登場した影響が大きい。第3世代BSCの汎用的な策定手順については、図1に示したとおりだ。

図1:第3世代BSCの汎用策定手順例



そして、最新の「第4世代BSC」へとつながる。第4世代BSCでは、「収益戦略と内部統制の一元管理」を実現し、収益戦略だけでなく「内部統制に必要な判断材料」を得るために、リスクの可視化も行うものだ。

第3世代BSCまでのBSCが保ってきたバランスが、「実は戦略と内部統制の観点から見ると極端にアンバランスである」という課題を克服する手法にもなっている。

東京三菱UFJ銀行のBSCと比較してみると

三菱東京UFJ銀行のBSCでは、第3世代BSCをメインにしてリスク管理的

- ・市場価値の確認⇒ITエンジニア年収査定
- ・自分の意思を確認したい⇒転職パッケージ

【転職サーチ】

新着求人、組み込み特集！
ゲームクリエイター特集！

【派遣エンジニア列伝】 Newインタビュー！！

20代はスキルと企業の選択眼を磨く
「自分が忠誠心を抱ける会社を模索したい」

スキルアップ

～@IT自分戦略研究所

- ◆XMLマスター:ベーシックV2を新規追加
「@IT資格攻略」無料お試し版

** 先週の人気講座ランキング **

～ネットワーク編～

- 1位 ネットワークの基礎
- 2位 TCP/IPネットワークセキュリティの設計と運用実習
- 3位 コンピュータネットワーク入門～ネットワークの全体像と構成要素～

@IT Special

-PR-

- ◆ **New!** 残存バグ率0.02%を実現させるシステム構築の新常識『品質コントロール』
 - ◆ **New!** ■マンガ ■ ボトルネック、ついに発見！聞いて納得、見て納得の「負荷テスト」
 - ◆ **New!** 企業の情報管理への意識が変化している！情報の統合・管理と有効活用に着目——
-
- ◆ **New!** ヒントはコンシューマー市場にあり——企業が“Web2.0”の波に乗る方法とは？
 - ◆ **New!** ◆事例◆CG制作や映像編集の現場で——専門家が選んだクラウドストレージとは？

要素を盛り込んで策定。それでも不十分な内部統制対策を、別途COSOモデルをベースとする「内部統制フレームワーク」で補完していた。つまり、BSCと内部統制を別々のものとして扱っていることが、第23回BSC研究会(2006年6月20日)で発表された戦略マップからうかがえた。

ほかの企業でも、何らかの“Beyond SOX”へ向けた動きを取っているのだろうが、筆者が開発したCOSO-ERMを包含した第4世代BSCと、三菱東京UFJ銀行のBSCとの大きな違いは、BSCに内部統制、特に「日本版COSOモデルの内部統制PDCAサイクル」を融合していない点にある。

第4世代BSCは、わざわざ日本版COSOモデルを併用しなくても、自然と収益を上げるための戦略や内部統制、コーポレートガバナンスなどを一元管理できる点が特徴だ。

例えば、BSCと日本版COSOモデルを別々に運用する場合には、内部統制や日本版SOX法の対策が、単に法令をクリアするためだけのいわば「内部統制のための内部統制」となり得る傾向にある。それに対し、第4世代BSCでは、あくまでも内部統制の構築・強化を「企業価値向上のための内部統制」と位置付けており、戦略マップ上でも明確にそのことを明示している。つまり、社内外に強いメッセージを投げ掛けているのだ。

第4世代BSCでは、BSCソフトに加えて、「BI(Business Intelligence)」や「CPM(Corporate Performance Management)」「DWH(Data Warehouse)」「CSA(Control Self-Assessment)」を活用する。これによって、日本版SOX法や新会社法で求められる“経営者の宣誓書”を作成するうえで、BSCソフトの戦略マップやレポート機能を通じて把握することが可能となるのだ。また、経営者が日常的・定期的に自社の内部統制状況をモニタリングする際にも、ネットワークを通じて、出張先でも全社の内部統制状況をリスクの月次(または各社の定める期間ごと)の推移として確認することもできるのだ。

- ◆ セキュリティポリシー順守状況のチェックを自動化して管理者の負荷を大幅軽減!

- ◆ 受発注業務の効率化はコストがかかる!? FAXサーバ&初期投資不要の帳票FAXとは?

- ◆ 日本独特の“帳票”運用環境に妥協なく挑戦する帳票設計ツール

- ◆ 「気が付けばトップを走っている」~エンジニアの価値は運用フェイズで発揮される~

- ◆ 『中堅企業でブレードサーバは使えない』を覆す注目のブレードサーバがついに登場

- ◆ サーバに触れずにパッチを動作? 発想の転換が産んだ“パッチの外出し”

- ◆ システム管理者に朗報! 既存システムに「プラスα」で実現できる内部統制とは?

- ◆ 情報保全策がとれていますか? 企業のメール環境が抱える“3つの課題”

- ◆ 快適なWebフロントにAjaxフレームワーク 実用的な部品で開発・保守コストを低減

- ◆ 日本版SOX法施行目前! そのとき運用管理担当者がなすべきことは?

- ◆ 重複データを排除しディスクを有効活用 今、企業に求められるバックアップツール

- ◆ わずか“4mmの差”が2倍以上の効果を生む 開発者が語る中小企業に最適なデータ保護

- ◆ ペディアくんとサーバを学ぼう: 第2回 最新ブレードサーバを動画で確認できる!

各企業は、日本版SOX法対象企業もあれば対象外の非上場企業も多く存在するため、内部統制への取り組みが各社で異なる可能性が高い。しかしながら、第4世代BSCは、日本版SOX法にのみかかわることではなく、CSR(Corporate Social Responsibility)やコーポレートガバナンス、コンプライアンスなど戦略と表裏一体の関係にある「リスクの包括的管理」といったような、全企業にとって重要なポイントをカバーするので、「日本版SOX法対象企業でないから第4世代BSCは不要である」ということにはならないのである。

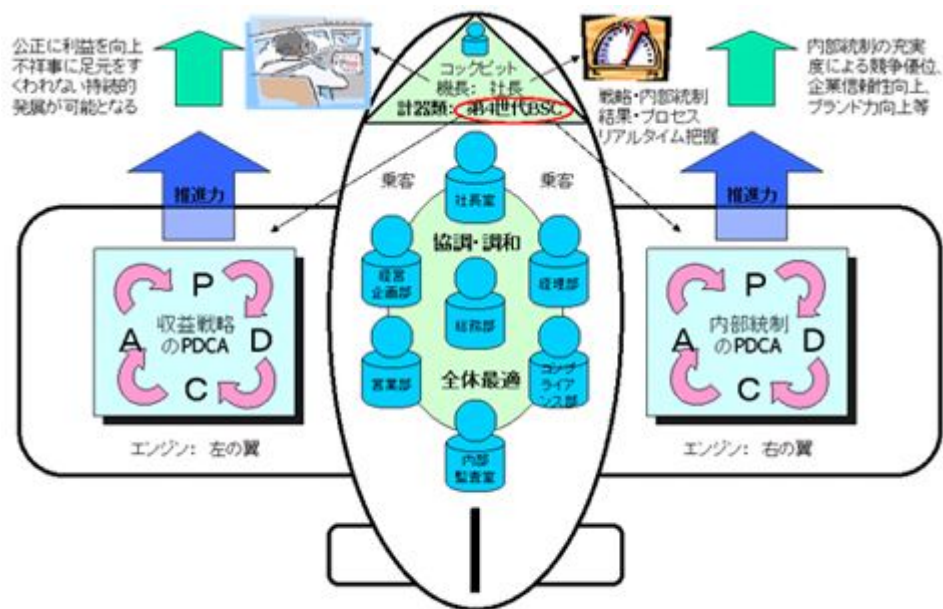
本記事では、まず日本版SOX法対象企業を中心とした第4世代BSC概要を提示していく。全体像としては、図2のような戦略と内部統制のバランスを取るBSCを活用しつつ、統合的な戦略と内部統制の一元管理を行う。

図2:第4世代BSCの概念図

-
- ◆ ブログが注目される、もうひとつの理由
生の声が集るブログは宝の山ともいえる
 - ◆ 【事例紹介】社内情報共有を実践する
大手生命保険会社が得た効果とは？
 - ◆ 企業を支えるアクセントのアウトソーシング・コンサルタントの現場とは？

-
- ◆ 不正侵入や攻撃をステルス化——
悪用されると厄介なrootkitのテクニック
 - ◆ 店舗販売からグローバルビジネスへ——
サッカーシャツ販売店が成功した理由とは？

[@IT Special](#) [へ](#)



戦略 + 内部統制

| 1 2 | [次のページ](#)

日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(前編)

Page 1

バランス・スコアカードの歴史を振り返る
東京三菱UFJ銀行のBSCと比較してみると

Page2

日本版SOX法対象企業における第4世代BSCの策定方法

仕事の改善 新着記事

マクロのバカやろ～！

SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(前編)

ビジネスプロセス改革と3つのイノベーション

デジカメ写真の過度な修正

あどみ流PDCA

@IT情報マネジメント メールマガジン 情報マネージャのための情報源(無料)

メールアドレスを入力してください

申し込み

@IT情報マネジメント 新着記事

マクロのバカやろ～！

ハード性能以上の性能は出ないんです

SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(前編)

ビジネスプロセス改革と3つのイノベーション

雇ってくれなくてもいいんだけど

デジカメ写真の過度な修正

開発には枯れた技術がイチバン？

UMLとBPMN、それぞれのビジネスモデリング

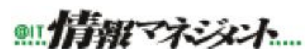
オープンな開発プロセスとオープンな開発言語

ITIL Version 3はなぜ必要なのか(前編)

情報マネージャのための「今日の一言」 - 2007/8/22

『経営者の視線』 経営者的判断をするクセをつけましょう。1.経営者は……>>続きはクリック

この記事に対するご意見をお寄せください managemail@atmarkit.co.jp



[@IT情報マネジメント](#) | [トップ](#) | [ビジネスプロセス](#) | [会議室](#) | [利用規約](#) | [プライバシーポリシー](#) | [サイトマップ](#)

Copyright(c) 2000-2007 ITmedia Inc.

著作権はアイティメディア株式会社またはその記事の筆者に属します。(著作権について)
当サイトに掲載されている記事や画像などの無断転載を禁止します。

「@IT」「@IT自分戦略研究所」「@IT情報マネジメント」「JOB@IT」「@ITハイブックス」「ITmedia」は、アイティメディア株式会社の登録商標です。
当サイトに関するお問い合わせは「[@ITへのお問い合わせ](#)」をご覧ください。



@IT | @IT情報マネジメント | @IT MONOist | @IT自分戦略研究所 | JOB@IT | ITmedia | TechTarget | 誠

 検索

@IT > 情報マネジメント > 仕事の改善 > 日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(前編)

この記事を含むはてなブックマーク 印刷用ページ

【CIO】【経営企画部】【情報システム部】【プロジェクトマネージャ】

連載 第4世代のBSCとは(前編)

日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(前編)

日本マネジメント総合研究所(JMRI) 理事長
戸村智恵
2007/8/21



[前のページ](#) | 1 | 2 |

日本版SOX法対象企業における第4世代BSCの策定方法

第4世代BSCでは、内部統制にかかわるPDCA以外にも対応するために、基本的には第3世代BSCの策定を進めておく。そして、その後に日本版SOX法におけるスコープ(評価範囲)を決定し、統制項目・文書化対象業務・RCM(リスク・コントロール・マトリックス)などをはっきりさせてから、第4世代BSCを第3世代BSCにアドオン/融合させるプランがスムーズだ。

仕事の改善

@IT Special -PR-

失敗しないWeb負荷テストとは？
「見える化」でソフトウェアの品質向上を
New!

国産ベンダだからできること——
異種DB連携を実現するソリューション
New!

中堅企業の皆さん、『ブレードサーバ』と
いう選択肢、もう1度考えてみませんか？

受発注業務の効率化はコストがかかる！？
FAXサーバ&初期投資不要の帳票FAXとは

システム開発工程の2/5を占める帳票開発
その複雑なニーズに妥協なく立ち向かう！

“x86サーバ”ペディアくん: 第2回

- PR -

ある米国版SOX法担当だった公認会計士は、「BSCによる日本版SOX法対策は難しいのではないか？」という感想を筆者に話してくれた。確かに、混沌(こんとん)とした日本版SOX法の環境の中で、「何をベースにBSCで対応すべきか？」という点が悩ましいのはよく分かる。しかし、筆者は日本版SOX法においても採用されている、文書化の「3点セット(業務フローチャート・業務記述書・RCM)」のうち、RCMを活用したアプローチを提唱している。

第4世代BSCでは、このRCMが重要な役割を果たす。というのも、洗い出されたリスクをKRI(キー・リスク・インジケータ)という結果指標として設定し、そのリスクに対するコントロールというアクションを、先行指標としてKCI(キー・コントロール・インジケータ)として指標間にも因果関係を持って設定するからである。

RCMは各監査人・コンサルティング会社によってさまざまなフォーマットを用いているが、ここでは筆者独自のRCMによる第4世代BSCにおける指標設定例を図3に示しておく。各監査人や各コンサルティング会社がさまざまなフォーマットを用いているとしても、RCMの基本的な部分は共通であるはずだ。

図3 RCMによるKRIおよびKCI設定例 (第4世代BSC並行型のRCM例)

リスク	勘定科目	コントロール番号	コントロール内容
R-1: 受注数量の誤入力	売り上げ 売掛金	C-1	受注入力後に、別の係員が受注表数量のレビューをする
R-1に対するKRI1設定 (KRI1の結果指標)		←	C-1に対するKCI1設定 (KRI1の先行指標)
R-2: 回収不能得意先からの受注の受理	売り上げ 売掛金	C-2	与信限度がシステム登録されており、超過分は出荷制限

[ブレード初心者必見！導入のメリットとは](#)

[@IT Special](#) 

NewsFlash ヘッドライン

[オムロン、IBMとのシステム運用アウトソーシング契約を延長](#)

[日本国内で新たに事業継続管理サービスの提供を開始、シマンテック](#)

[フジッコ、食のトレーサビリティを強化する新生産管理システムを導入](#)

[高砂熱学工業、社内システムのサーバ仮想化でITコスト削減へ](#)


[丸善、多次元集計ツールを導入し業務データ分析システムを再構築](#)

[ニッセン、感性やこだわりで選べるイメージ検索システムを導入](#)

[集客と営業をつなぐマーケティング新商品を発表、ソフトブレーン](#)

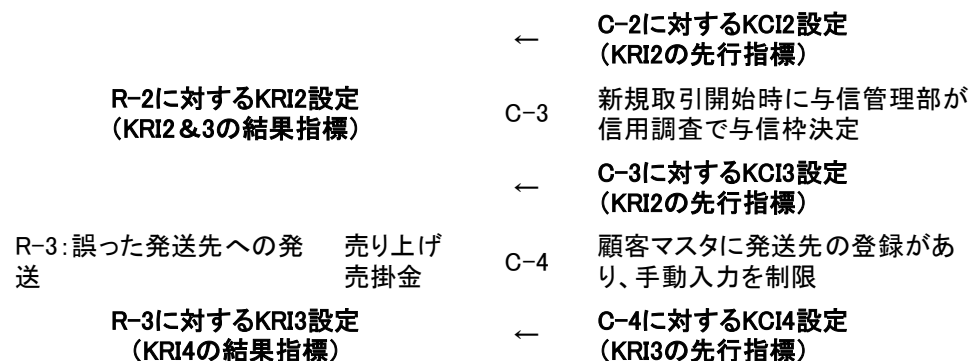
[ハートフォード生命、営業力強化のためモバイルソリューション導入](#)

[山星屋、菓子の「食の安全・安心」情報をメーカー・小売業と共有するシステムを稼働](#)

 [キャリアアップ ～IOR@IT](#)

[【スカウトで転職したエンジニア】
29歳、ウルシステムズに転職
システムエンジニアからITアーキテクトへ](#)

[キャリアと価値観の棚卸し](#)



注) KRI、KCIにはそれぞれオーナー・定義・単位・データソース・更新頻度などの詳細を記述したものをまとめる

図3に示しているように、それぞれのリスクとコントロールを、KRI・KCIによって月次捕捉することで、内部監査の大幅な効率化も図り得る。

つまり、第4世代BSCの場合、経営者や監査室担当者のそれぞれのPCに表示される戦略マップ上で、内部統制の戦略目標をドリルダウンしていけば、それぞれのKRI・KCIの推移や目標値の推移を、色(青・黄・赤)で一目瞭然で把握できるため、より問題の大きいリスクとコントロールについて重点的に内部監査していけるのだ。

月次集計したKRI・KCIをモニタリングしておくことで、毎月自動集計で内部監査を代替しているという「第4世代BSCの指標管理による内部監査代替機能」を果たしているといっても過言ではない。さらに、必要に応じて通常の内部監査における実査・立ち会いや、不正検査におけるデジタル・フォレンジックとしての活用などを適宜行えば内部統制が強化される。

また、第4世代BSCのレポート機能、および指標管理における内部監査代替機能によって、月々のリスク推移を把握することは非常に重要である。リスクは常に一定ではなく、放置しておけば増大することもあるし、適切に統制を掛ければ低減されることもある。ここでは仮に、内部監査を4カ

- ・市場価値の確認⇒ITエンジニア年収査定
- ・自分の意思を確認したい⇒転職パッケージ

【転職サーチ】
新着求人、組み込み特集！
ゲームクリエイター特集！

【派遣エンジニア列伝】 Newインタビュー！！
20代はスキルと企業の選択眼を磨く
「自分が忠誠心を抱ける会社を模索したい」

スキルアップ ~ @IT自分戦略研究所

◆XMLマスター:ベーシックV2を新規追加
「@IT資格攻略」無料お試し版

**** 先週の人気講座ランキング ****
~ネットワーク編~

- 1位** ネットワークの基礎
- 2位** TCP/IPネットワークセキュリティの設計と運用実習
- 3位** コンピュータネットワーク入門~ネットワークの全体像と構成要素~

@IT Special -PR-

- ◆ **New!** 残存バグ率0.02%を実現させるシステム構築の新常識『品質コントロール』
 - ◆ **New!** ■マンガ ■ ボトルネック、ついに発見！聞いて納得、見て納得の「負荷テスト」
 - ◆ **New!** 企業の情報管理への意識が変化している！情報の統合・管理と有効活用に着目——
-
- ◆ **New!** ヒントはコンシューマー市場にあり——企業が“Web2.0”の波に乗る方法とは？
 - ◆ **New!** ◆事例◆CG制作や映像編集の現場で——専門家が選んだクラウドストレージとは？

月ごとに行っている企業があったでしょう。

年3回の内部監査で最初の2回は合格しても、最後の1回で不合格になることは十分あり得る。これはリスクが変動するからだ。単にリスクの推移の結果だけを見て判断するのではなく、KRIの推移からリスクの推移を予測して、未来志向型の内部監査を行う必要がある。

つまり、KRIでリスクが危険領域に向かっている傾向を事前につかんでいれば、内部監査や内部監査以前に必要な統制・サポートを行い、問題視されるようになる危険リスク予備群に対して先手を打って統制することが可能になる。これも、リスク管理における過去志向からの脱却として、第4世代BSCの特徴だ。



後編となる次回では、第4世代BSCにおいて著者が開発・提唱したKRIとKCIの詳細と、それらが可能にする「未来予測型リスク管理」の概念などについて解説する。

筆者プロフィール

戸村 智憲(とむら とものり)

日本マネジメント総合研究所 理事長

早大卒。米国MBA修了(全米優秀大学院生受賞:トップ0.5%の院生が受賞)。

国連にて戦略立案エキスパート・リーダー、国連職員研修特命講師、国連環境会議事務局日本代表、内部監査業務を担当。

その後、民間企業に転出し、企業役員・内部監査室参事役を経て、BSCコンソーシアム公認BSCコンサルタントに招聘(しょうへい)される。内部統制・SOX法関連のスペシャリスト資格である公認不正検査士(CFE)を取得。



■要約

「SOX法対応型バランス・スコアカード(第4世代BSC)」の概要を紹介する。

- ◆ セキュリティポリシー順守状況のチェックを自動化して管理者の負荷を大幅軽減!

- ◆ 受発注業務の効率化はコストがかかる!? FAXサーバ&初期投資不要の帳票FAXとは?

- ◆ 日本独特の“帳票”運用環境に妥協なく挑戦する帳票設計ツール

- ◆ 「気が付けばトップを走っている」~エンジニアの価値は運用フェイズで発揮される~

- ◆ 『中堅企業でブレードサーバは使えない』を覆す注目のブレードサーバがついに登場

- ◆ サーバに触れずにパッチを動作? 発想の転換が産んだ“パッチの外出し”

- ◆ システム管理者に朗報! 既存システムに「プラスα」で実現できる内部統制とは?

- ◆ 情報保全策がとれていますか? 企業のメール環境が抱える“3つの課題”

- ◆ 快適なWebフロントにAjaxフレームワーク 実用的な部品で開発・保守コストを低減

- ◆ 日本版SOX法施行目前! そのとき運用管理担当者がなすべきことは?

- ◆ 重複データを排除しディスクを有効活用 今、企業に求められるバックアップツール

- ◆ わずか“4mmの差”が2倍以上の効果を生む 開発者が語る中小企業に最適なデータ保護

- ◆ ペディアくんとサーバを学ぼう: 第2回 最新ブレードサーバを動画で確認できる!

BSCとは、企業や組織のビジョンと戦略を4つの視点「財務の視点」「顧客の視点」「内部プロセス(業務)の視点」「人材と変革の視点」によって、具体的なアクションへと変換して計画・管理するフレームワークを指す。第4世代BSCは、日本版COSOモデルを併用しなくても、自然と収益を上げるための戦略や内部統制、コーポレートガバナンスなどを一元管理できる点特徴だ。

第4世代BSCでは、SOX法における文書化の「3点セット(業務フローチャート・業務記述書・RCM)」のうち、特にRCMが重要な役割を果たす。なぜなら、洗い出されたリスクをKRI(キー・リスク・インジケータ)という結果指標として設定し、そのリスクに対するコントロールというアクションを、先行指標としてKCI(キー・コントロール・インジケータ)として指標間にも因果関係を持って設定するからだ。これにより、戦略マップ上の「内部統制の戦略目標」をドリルダウンしていけば簡単に把握できるため、より大きいリスクとコントロールについて重点的な内部監査が可能となる。

▲記事の先頭<Page1>に戻る

[前のページ](#) | [1](#) | [2](#) |

日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(前編)

Page 1

バランス・スコアカードの歴史を振り返る
東京三菱UFJ銀行のBSCと比較してみると

▶ Page2

日本版SOX法対象企業における第4世代BSCの策定方法

第4世代のBSCとは バックナンバー

[もっと詳しく](#)

▶ 第1回 SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(前編)

仕事の改善 新着記事

[マクロのバカやろ～！](#)

[SOX法に対応したバランス・スコアカードとは\(前編\)](#)

[ビジネスプロセス改革と3つのイノベーション](#)

[デジカメ写真の過度な修正](#)

◆ [ブログが注目される、もうひとつの理由
生の声が集るブログは宝の山ともいえる](#)

◆ [【事例紹介】社内情報共有を実践する
大手生命保険会社が得た効果とは？](#)

◆ [企業を支えるアクセントのアウトソーシング・コンサルタントの現場とは？](#)

◆ [不正侵入や攻撃をステルス化——
悪用されると厄介なrootkitのテクニック](#)

◆ [店舗販売からグローバルビジネスへ——
サッカーシャツ販売店が成功した理由とは？](#)

[@IT Special](#) [へ](#)

あどみ流PDCA

[@IT情報マネジメント メールマガジン](#) 情報マネージャのための情報源(無料)

メールアドレスを入力してください

申し込み

[@IT情報マネジメント 新着記事](#)

マクロのバカやろ～！

ハード性能以上の性能は出ないんです

SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(前編)

ビジネスプロセス改革と3つのイノベーション

雇ってくれなくてもいいんだけど

デジカメ写真の過度な修正

開発には枯れた技術がイチバン？

UMLとBPMN、それぞれのビジネスモデリング

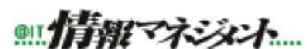
オープンな開発プロセスとオープンな開発言語

ITIL Version 3はなぜ必要なのか(前編)

情報マネージャのための「今日の一言」 - 2007/8/22

『[経営者の視線](#)』 経営者的判断をするクセをつけましょう。1.経営者は……>>続きはクリック

この記事に対するご意見をお寄せください managemail@atmarkit.co.jp



[@IT情報マネジメント](#) | [@IT情報マネジメント](#) | [ビジネスプロセス](#) | [会議室](#) | [利用規約](#) | [プライバシーポリシー](#) | [サイトマップ](#)

Copyright(c) 2000-2007 ITmedia Inc.

著作権はアイティメディア株式会社またはその記事の筆者に属します。(著作権について)

当サイトに掲載されている記事や画像などの無断転載を禁止します。

「@IT」「@IT自分戦略研究所」「@IT情報マネジメント」「JOB@IT」「@ITハイブックス」「ITmedia」は、アイティメディア株式会社の登録商標です。

当サイトに関するお問い合わせは「[@ITへのお問い合わせ](#)」をご覧ください。



[@IT総合トップ](#) > [情報マネジメント](#) > [仕事の改善](#) > [日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは\(後編\)](#)

[【CIO】](#)[【経営企画部】](#)[【情報システム部】](#)[【プロジェクトマネージャ】](#)

連載 [第4世代のBSCとは\(後編\)](#)

日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(後編)

日本マネジメント総合研究所(JMRI) 理事長
戸村智恵
2007/10/1



[前編](#) | [1](#) | [2](#) | [次のページ](#)

前編に引き続き、筆者が開発した「SOX法対応型バランス・スコアカード(第4世代BSC)」を紹介する。(→[記事要約<Page 2>](#)へ)

前編では、第4世代BSCの概要を説明した。第4世代BSCは、洗い出したリスクをKRI(キー・リスク・インジケータ)という結果指標として設定し、そのリスクに対するコントロールというアクションを、先行指標としてKCI(キー・コントロール・インジケータ)として、指標間にも因果関係を持って設定

仕事の改善

日本版SOX法&コンプライアンス

@IT 情報マネジメント Special -PR-

SOAで実現する「ITガバナンス」—SOA化のメリットはシステム開発・運用体制の統制

New!

オフィス環境 & 地球環境にやさしい「ウルトラ・シンクライアント」って?

セキュリティ対策の新コンセプト——鍵は2つの意味が込められた“協調”にあった

[@IT Specialへ](#)

する。

これにより、戦略マップ上の「内部統制の戦略目標」をドリルダウンしていけば簡単に把握でき、より大きいリスクとコントロールについて重点的な内部監査が可能となる。

未来志向型の内部監査を行える第4世代BSC

前編では、「年3回の内部監査で最初の2回を合格しても、最後の1回で不合格になることが十分あり得る」と紹介した。これはリスクが変動するからだ。

第4世代BSCでは、リスクの推移結果だけを見て判断するのではなく、KRIの推移からリスク推移を予測して、未来志向型の内部監査を行うことができる。

つまり、KRIでリスクが危険領域に向かっている傾向を事前につかんでいれば、内部監査や内部監査以前に必要な統制・サポートを行い、問題視されるようになる危険リスク予備群に対して、先手を打って統制することが可能になるというものだ。

当然、先述のケースで最後の内部監査を終えた後もリスクは変動し得るので、期末の日本版SOX法にかかわる監査において、「不備または重大な欠陥がある」と判断される可能性もある。

そんな場合でも、第4世代BSCの「内部監査に対する指標管理による内部監査代替機能」によって、問題視され得るリスク兆候や結果をつかんだらすぐに対応できるので、日本版SOX法にかかわる監査前にリスク低減の手を打てる可能性が高まり、その分だけリスクに即応できる企業として企業価値が高まるといえる。

NewsFlash ヘッドライン

バッファロー、Web 2.0機能を取り入れたユーザーサポートサイトをスタート

CGC、加盟店・取引先間の業務プロセスを効率化する新XML-EDIシステムを実稼働

オージック、図面・仕様書などを一元管理する文書管理ソリューションを本稼働

スーパーマーケットのオオゼキ、勤怠管理の本人確認に指静脈認証システムを導入

宝印刷、内部統制プロジェクトを支援するASPサービスを提供開始

災害時の事業継続支援ソリューションを販売開始、ユニアデックス

西宮市、保険料徴収事務システムにリッチクライアント製品を採用

MUFG、Webサイトのユーザビリティ向上図りサイト内検索サービス導入

長野県、県下52自治体が共同運用する住民向け電子申請サービスを提供開始

日本航空、検索ソリューション導入でWebサイトの検索機能を強化

東京大学 情報基盤センター、キャンパス内無線LANシステムを刷新

キャリアアップ

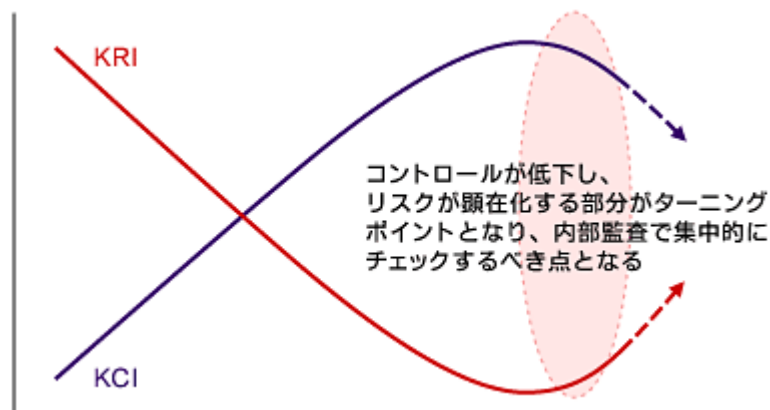
~JOB@IT

【職種で探す】スカウト担当の声
「こんな方をスカウトしたい」
社内情報システム、ITコンサルタントなど

今の年収で納得できますか？
匿名 | 最高23社から査定結果が届く。

KRIとKCIによるリスク動向の可視化の概念を図1に示しておく。ただし、内部統制における限界として、金融庁が指摘しているような問題については、第4世代BSCを用いても解決が容易になるとはいいい切れない。

図1 KRI・KCIによる未来予測型リスク管理の概念図



内部監査の計画を立案する際に、どこを重点的にチェックし、統制を強化すべきかについて、KRI&KCIの月次推移を見て把握する。そして、何か問題が起きる前に重点統制や重点監査を行うのが有効だ

ただし、どこまでリスクを統制するかについては、各社の裁量により決定することになる。

逆にいえば、より広範かつ

- PR -

妥当なリスク管理をKRIおよびKCIによって行っていることを示せる企業は、社会的な信用を得るだけでなく、新会社法に求められる経営者の善管注意義務において、経営者にとっても非常に望ましい状況を整備することができる。

上記の各業務活動以外の業務活動については、各社でコンプライアンス室や監査室のメンバーと各部署との折衝によって、自社で管理するリスクと

査定 | プロが鑑定するあなたの市場価値

【転職サーチ】

いずれは狙いたい、独立支援制度のある企業
ITコンサルタント・プリセールス特集

◆残業200時間の激務に直面したエンジニア
その苦悩と現在のワークライフバランスは？
【派遣エンジニア列伝】

スキルアップ

~ @IT自分戦略研究所

◆「@IT資格攻略」で情報処理試験の直前対策！
無料お試し版⇒

** 先週の人気講座ランキング **

~ Windows編 ~

- 1位 Active Directory最小構成実践セミナー ~これだけ分かればActive Directoryに移行できる~
- 2位 Microsoft Windows 2000 ネットワークエッセンシャル (eラーニング+CD-ROM)
- 3位 Windows Server 2003 Active Directoryの構築 (NECラーニングオリジナル)

ホワイトペーパー powered by TechTarget

- PR -

「開発プロセス」に関する技術資料

「Oracle(オラクル)」に関する技術資料

「BI(ビジネスインテリジェンス)」に関する技術資料

[ホワイトペーパー・キーワード一覧へ >>](#)

@IT Special

- PR -

- ◆ データもプログラムもOSも……一切なし！
常識を越えたウルトラ・シンクライアント
- ◆ セキュリティ対策の新コンセプト——鍵は
2つの意味が込められた“協調”にあった

その程度を決定してKRIおよびKCIを設定するとよい。

[@IT Special](#) 

例として、仮に日本版SOX法対象外の部署の固定資産管理活動について、「[内部統制の統合的枠組み ツール篇](#)」(著:トレッドウェイ委員会組織委員会 白桃書房 1996年5月)のpp.172 - 173にある統制目的・統制上のリスク・要点を抜粋し、加筆修正して図2に示しておく。

図2 日本版SOX法対策対象外の部署での活動に対するKRI・KCI設定例

統制目的	統制上のリスク	行動／統制活動上の要点
固定資産を盗難による損失から保全すること	固定資産の保安全管理が不十分な場合がある	<ul style="list-style-type: none"> ・非稼働時の施設への立ち入りは制限されているか ・事務所の器具、備品、設備、その他の携帯用固定資産に対しては、管理用プレートと管理番号が付けられているか ・固定資産の保安全管理に関する方針が定められ、実行されているか。また、それは伝えられているか
	KRI例:	アクションプラン:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 非稼働時の立ち入り入退室エラー検知数 2. サンプルングによる管理用プレート・管理番号貼付装着率 3. サンプルングによる固定資産保安全管理方針と実際の行動との違反率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 入退室管理方針の研修理解度 2. 新規購入備品への管理用プレート・管理番号装着率 3. 固定資産保安全管理方針の通達メール既読率 各部署・各メンバーの状況に応じたアクションプランを月次で策定し実行する

[前編](#) | [1](#) | [2](#) | [次のページ](#)

日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(後編)

Page 1

未来志向型の内部監査を行える第4世代BSC

Page2

KCIのアクションプランは？

おわりに

仕事の改善 新着記事

[内部統制にITILなどの標準化をどう使っていくか](#)

[凡事徹底](#)

[SOX法に対応したバランス・スコアカードとは\(後編\)](#)

[「ビジネスとITが出会う場所」のために何が必要か？](#)

[5分で絶対に分かるCRM](#)

@IT情報マネジメント メールマガジン 情報マネージャのための情報源(無料)

メールアドレスを入力してください

申し込み

@IT情報マネジメント 新着記事

[CEOの息子から部の秘密を守れ！](#)

[ユーザーが欲しいのはシステムではない](#)

[内部統制の視点からITをチェックしよう](#)

[内部統制にITILなどの標準化をどう使っていくか](#)

[公開Webサーバのセキュリティは大丈夫ですか？](#)

[凡事徹底](#)

[開発プロジェクト「統治」のピンポイント解説](#)

[サーババックアップに関するいまどきの選択肢](#)

[SOX法に対応したバランス・スコアカードとは\(後編\)](#)

[質問が多いヤツは昇給をあきらめろ](#)

情報マネージャのための「今日の一言」 - 2007/10/5

『ルーズな人は仕事の質も悪い』 会社は、“利益を生み出さない”“生産性の低い”社員を切り捨てようとしています。厳しさを……>>続きはクリック

この記事に対するご意見をお寄せください managemail@atmarkit.co.jp



[@IT情報マネジメントトップ](#) | [ビジネスプロセストップ](#) | [会議室](#) | [利用規約](#) | [プライバシーポリシー](#) | [サイトマップ](#)

Copyright(c) 2000-2007 ITmedia Inc.

著作権はアイティメディア株式会社またはその記事の筆者に属します。(著作権について)

当サイトに掲載されている記事や画像などの無断転載を禁止します。

「@IT」「@IT自分戦略研究所」「@IT情報マネジメント」「JOB@IT」「@ITハイブックス」「ITmedia」は、アイティメディア株式会社の登録商標です。

当サイトに関するお問い合わせは「[@ITへのお問い合わせ](#)」をご覧ください。



| @IT | @ITテクノロジー | @IT情報マネジメント | @IT MONOist | @IT自分戦略研究所 | JOB@IT | ITmedia | TechTarget | 誠

 検索

[@IT総合トップ](#) > [情報マネジメント](#) > [仕事の改善](#) > 日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(後編)

[【CIO】](#)[【経営企画部】](#)[【情報システム部】](#)[【プロジェクトマネージャ】](#)

連載 [第4世代のBSCとは\(後編\)](#)

日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(後編)

日本マネジメント総合研究所(JMRI) 理事長
戸村 智恵
2007/10/1



[前のページ](#) | [1](#) | [2](#) |

KCIのアクションプランは？

KCIを設定した際の統制活動内容は、RCMIに書かれた統制活動となるのが基本である。

しかし、毎月の統制活動において、時には統制活動が不十分であったり、予想外の状況に置かれて統制活動に何らかの支障を来したりする可能性

仕事の改善

日本版SOX法&コンプライアンス

@IT 情報マネジメント Special -PR-

SOAで実現する「ITガバナンス」—SOA化のメリットはシステム開発・運用体制の統制

New!

オフィス環境 & 地球環境にやさしい「ウルトラ・シンクライアント」って？

セキュリティ対策の新コンセプト——鍵は2つの意味が込められた“協調”にあった

[@IT Specialへ](#)

を排除できない。そうすると、RCMだけでは、ある統制活動の生の状況が分からず、結果的にRCM上ではある統制活動が「できたか、できなかったか」という結果だけが示されることになりかねない。

第4世代BSCによる全社的
な未来予測型リスク管理では、統制活動の結果だけでなく、プロセスを大切にすることが必要であるし、そうすることで統制活動のレポートを受ける側の上長や経営層などが、「いま現場で何が起こっていてどこへ向かっているのか？」が分かるようになる。

つまり、KCIのアクションプランにおいて、「先月はこうだったから、今月と来月以降のある目標に向けて、今月はこのような統制活動とその統制活動を実行担保するどんな補完的作業を行う」ということを記しておくのである。

こうすることで、統制活動のモニタリングにおいても、過去志向の分析から未来志向の分析に転換することが可能となる。そして、KRIの結果として出てくる数値のみに惑わされず、必要な手立てをKCIとアクションプランを通じて取ることで、リスクの推移をつかみ、かつ、いま現場で起こっていることと、これから現場で取り組もうとしている様子を、経営者のPCからドリルダウンするだけでリアルにつかめるようになるのだ。

こういったKRI・KCI・アクションプランのBSCソフトへの入力には、上長の承認・レビューを必要とするようにしておいた方が、データや統制活動状況記入の改ざんを防ぐとともに、現場の長がまずは責任を持って統制活動に当たる意識を持てるようになるだろう。また、そうすることで、改ざんのないKRI・KCI・アクションプラン(それぞれにKRIオーナー、KCIオーナー、アクションプラン・オーナーを設定)が統制活動における部門確認書のような機能を果たすことになる。

むしろ、部門確認書よりも、KRI・KCI・アクションプランにそれぞれのオー

NewsFlash ヘッドライン

バッファロー、Web 2.0機能を取り入れたユーザーサポートサイトをスタート

CGC、加盟店・取引先間の業務プロセスを効率化する新XML-EDIシステムを実稼働

オージック、図面・仕様書などを一元管理する文書管理ソリューションを本稼働

スーパーマーケットのオオゼキ、勤怠管理の本人確認に指静脈認証システムを導入

宝印刷、内部統制プロジェクトを支援するASPサービスを提供開始

災害時の事業継続支援ソリューションを販売開始、ユニアデックス

西宮市、保険料徴収事務システムにリッチクライアント製品を採用

MUFG、Webサイトのユーザビリティ向上図りサイト内検索サービス導入

長野県、県下52自治体が共同運用する住民向け電子申請サービスを提供開始

日本航空、検索ソリューション導入でWebサイトの検索機能を強化

東京大学 情報基盤センター、キャンパス内無線LANシステムを刷新

キャリアアップ

~ JOB@IT

【職種で探す】スカウト担当の声
「こんな方をスカウトしたい」
社内情報システム、ITコンサルタントなど

今の年収で納得できますか？
匿名 | 最高23社から査定結果が届く。

ナーを設定することで、各社員がより一層、内部統制活動に対する責任感を持ち、それがひいては全社的に全般統制として内部統制を重視する組織文化の醸成につながり得るのである。

おわりに

第4世代BSCはまだ筆者が発表をした段階なので、今後、多様な切り口で議論が尽くされ、さらなるBSCの発展に寄与できれば幸いである。

もちろんのことながら、筆者としては、さまざまな方々からご意見やご提案をちょうだいしたいと思っている。

第4世代BSCは、まだまだ発展途上でこれから洗練されていくものと信じている。今後、日本企業にとって、内部統制を通じて企業価値向上を成し遂げ、健全に経営の透明性を保ちつつ企業の競争力を高めていっていただければ、と願ってやまない。

[インデックス](#) ●● [「日本版SOX法&コンプライアンス」コーナーTOPへ](#)

筆者プロフィール

戸村 智憲(とむら ともり)

日本マネジメント総合研究所 理事長

早大卒。米国MBA修了(全米優秀大学院生受賞:トップ0.5%の院生が受賞)。

国連にて戦略立案エキスパート・リーダー、国連職員研修特命講師、国連環境会議事務局日本代表、内部監査業務を担当。

その後、民間企業に転出し、企業役員・内部監査室参事役を経て、BSCコンソーシアム公認BSCコンサルタントに招聘(しょうへい)される。内部統制・SOX法関連のスペシャリスト資格である公認不正検査士(CFE)を取得。



■要約

前編に引き続き、「SOX法対応型バランス・スコアカード(第4世代BSC)」を紹介する。

査定 | プロが鑑定するあなたの市場価値

【転職サーチ】

いずれは狙いたい、独立支援制度のある企業
ITコンサルタント・プリセールス特集

◆残業200時間の激務に直面したエンジニア
その苦悩と現在のワークライフバランスは？
【派遣エンジニア列伝】

スキルアップ

~@IT自分戦略研究所

◆「@IT資格攻略」で情報処理試験の直前対策！
無料お試し版⇒

先週の人気講座ランキング

~Windows編~

- 1位 [Active Directory最小構成実践セミナー ~これだけ分かればActive Directoryに移行できる~](#)
- 2位 [Microsoft Windows 2000 ネットワークエッセンシャル\(eラーニング+CD-ROM\)](#)
- 3位 [Windows Server 2003 Active Directoryの構築\(NECラーニングオリジナル\)](#)

ホワイトペーパー powered by TechTarget

-PR-

[「開発プロセス」に関する技術資料](#)

[「Oracle\(オラクル\)」に関する技術資料](#)

[「BI\(ビジネスインテリジェンス\)」に関する技術資料](#)

[ホワイトペーパー・キーワード一覧へ](#) »

@IT Special

-PR-

- ◆ データもプログラムもOSも……一切なし！
常識を越えたウルトラ・シンクライアント
- ◆ セキュリティ対策の新コンセプト——鍵は
2つの意味が込められた“協調”にあった

[@IT Special](#) 

第4世代BSCでは、リスクの推移結果だけを見て判断するのではなく、KRIの推移からリスク推移を予測して、未来志向型の内部監査を行うことができる。つまり、KRIでリスクが危険領域に向かっているのを事前につかんでいけば、内部監査などを行い、危険リスク予備群に対して、先手を打って統制することが可能になる。

第4世代BSCによる未来予測型リスク管理では統制活動の結果だけでなく、プロセスを大切にすることが必要であるし、そうすることで統制活動のレポートを受ける側の上長や経営層などが、「いま現場で何が起こっていてどこへ向かっているのか？」が分かるようになる。

[▲記事の先頭<Page1>に戻る](#)

[前のページ](#) | [1](#) | [2](#) |

日本版SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(後編)

[Page 1](#)

未来志向型の内部監査を行える第4世代BSC

 [Page2](#)

KCIのアクションプランは？
おわりに

第4世代のBSCとは [バックナンバー](#)

[連載インデックスへ](#)»

[第1回 SOX法に対応したバランス・スコアカードとは\(前編\)](#)

[最終回 SOX法に対応したバランス・スコアカードとは\(後編\)](#)

仕事の改善 新着記事

[内部統制にITILなどの標準化をどう使っていくか](#)

[凡事徹底](#)

[SOX法に対応したバランス・スコアカードとは\(後編\)](#)

[「ビジネスとITが出会う場所」のために何が必要か？](#)

[5分で絶対に分かるCRM](#)

[@IT情報マネジメント メールマガジン](#) 情報マネージャのための情報源(無料)

メールアドレスを入力してください

申し込み

@IT情報マネジメント 新着記事

CEOの息子から部の秘密を守れ！

ユーザーが欲しいのはシステムではない

内部統制の視点からITをチェックしよう

内部統制にITILなどの標準化をどう使っていくか

公開Webサーバのセキュリティは大丈夫ですか？

凡事徹底

開発プロジェクト「統治」のピンポイント解説

サーババックアップに関するいまどきの選択肢

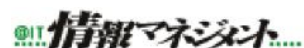
SOX法に対応したバランス・スコアカードとは(後編)

質問が多いヤツは昇給をあきらめろ

情報マネージャのための「今日の一言」 - 2007/10/5

『ルーズな人は仕事の質も悪い』 会社は、“利益を生み出さない”“生産性の低い”社員を切り捨てようとしています。厳しさを……>>続きはクリック

この記事に対するご意見をお寄せください managemail@atmarkit.co.jp



[@IT情報マネジメント](#) | [@IT情報マネジメント](#) | [ビジネスプロセス](#) | [会議室](#) | [利用規約](#) | [プライバシーポリシー](#) | [サイトマップ](#)

Copyright(c) 2000-2007 ITmedia Inc.

著作権はアイティメディア株式会社またはその記事の筆者に属します。(著作権について)

当サイトに掲載されている記事や画像などの無断転載を禁止します。

「@IT」「@IT自分戦略研究所」「@IT情報マネジメント」「JOB@IT」「@ITハイブックス」「ITmedia」は、アイティメディア株式会社の登録商標です。

当サイトに関するお問い合わせは「[@ITへのお問い合わせ](#)」をご覧ください。