

# 内部統制を機にITガバナンスを確立



アイ・ピー・エム ビジネスコンサルティング  
サービス株式会社  
アプリケーション・イノベーション・サービス  
パートナー

中塩 慎一

**Shinichi Nakashio**

Partner

Application Innovation Services

IBM Business Consulting Services KK

企業改革法への対応は、ともすれば文書化のワークロードが大変だといった話題が出ます。しかし、法律が求める範囲の内部統制に限って行うという内向きの方法があるだけではなく、これを機に業務プロセスやリスク管理を見直し、標準化や効率化を図ろうという前向きの姿勢で対処する企業もあります。特に、その重要性は認識されながらもなかなか手が付けられなかったIT(情報技術)ガバナンスの確立に取り組む必要性が、あるのではないのでしょうか。

ITガバナンスを目指したIT全般統制に取り組む場合、IBMではCOBIT(Control Objectives for Information and related Technology)のフレームワークを用いたアセスメントから始めます。その結果を基にして、範囲を絞った最適なお提案をしています。

経営者の方々はガバナンスの必要性を痛感されており、企業内のプロセスを横断的に見ることのできるシステム部門、ひいてはCIO(最高情報責任者)という役職の重要性は、いま以上に増大することは確実です。

## The Establishment of IT Governance with Implementation of Internal Controls

It is often said that the documentation workload required for compliance with the Sarbanes-Oxley Act is apt to be very large. On the one hand, there is an inward-looking approach that internal controls are implemented only in the range mandated by the law. At the same time, however, there are enterprises that are taking this as a positive opportunity to review business processes and risk management and to attempt standardization and improvement of efficiency. It is especially necessary to address the establishment of IT governance, which has been understood to be important but which has been left untouched until the present.

In the launching of IT general controls aiming at IT governance, IBM begins with an assessment utilizing the frame work of the Control Objectives for Information and related Technology (COBIT). Then, limiting the scope based on the result, we submit an optimal proposal.

Top executives are keenly aware of the need for governance; and it is quite certain that the importance of a systems department that can observe the processes of the enterprise in a cross-sectoral manner and the importance of the Chief Information Officer (CIO) will eventually become greater than at present.

## 企業改革法を機にITの改革を

日本版企業改革法の草案が公になり、その施行の時期を見ながら準備を進めようという企業が増えました。実際に、わたしでもご説明に伺ったり、ご相談に応じるケースが増加しています。個々のお客様企業によって企業改革法に対する準備状況はさまざまですが、米国の事情を見て、文書化の作業が大変だなあという感想をよく伺います。

その名称にもありますように、「財務報告に係る内部統制」の確立が求められるわけですので、該当する部分のみ、すなわち企業改革法への対策に限って作業を進めるという方法もあり得ます。これは、どちらかという内向きの、守りの色合いが濃い対策だといえるでしょう。

それに対して、これを機に社内の業務プロセスやガバナンスの仕組みを見直し、業務の標準化や効率化、ひいては企業価値の増大に結び付けようという意欲的なお客様企業もあります。

いまや、業務とITは一体のものなので、内部統制への対応を進める過程ではITの見直しが多かれ少なかれ発生します。そうであれば、これまではなかなか進められなかったITがらみの改革を体系立てて戦略的に行うということが、大きな意味を持つといえます。

このような大きな枠組みの中で内部統制をとらえることが、重要なのではないのでしょうか。

## 内部統制の三つの領域をCFOとCIOが担当

内部統制について、具体的に見ていきましょう。

内部統制は、大きく分けると業務プロセス統制・IT業務処理統制・IT全般統制の三つの領域から成っています。

企業改革法が求める財務報告や財務諸表に直接かかわってくる部分が、業務プロセス統制です。これは、主にCFO(最高財務責任者)が担当する領域とされます。それに対して、IT業務処理統制やIT全般統制はCIOの担当分野です。

IT業務処理統制は、販売や生産、購買などの業務プロセスを支えるアプリケーションの部分で、販売システムとか購買システムと呼ばれているものです。その下に、それらすべてを支えるITインフラが存在します。

業務プロセス統制とIT全般統制に挟まれた、業務とシステムの間領域にあるIT業務処理統制はアプリケーションコントロールともいわれますが、三つの領域の中では最も対応に手間取るところかもしれません。

例えば、架空販売をシステムの防ぐには、同じ金額のものが近い時期に2件続けて上がってきたらアラートを発する、といった仕組みが考えられます。もちろん、入力されたものを所属長が必ず承認する、といった人間による対策もあります。また、インプットされた売り上げの数値とアウトプットされた数値が本当に同じかどうか、1日の終わりだけではなく、日中にチェックする方法も併用されます。

これらのチェックを人手でやる方法もあり、法律的にはそれでもよいということになるでしょう。しかし、いずれ人手では追いつかなくなり、何年後かにはシステムで対応する予定であれば、企業改革法の側面から見ると、そのような対応策を明記することが求められると思います。

架空売り上げを防ぐとか、原価計算の間違いを防ぐといった、各システムに求められる管理要件は、システム部門と営業や生産の各部門が一緒になって考える必要があります。しかし、例えば不正を防ぐために2重チェックにすると決めるのは営業部門の長であり、それをシステムでどのように実現するかをシステム部門と一緒に検討するといった明確な役割分担が必要です。そうすることで、責任の所在がはっきりして、リスク管理ができるということです。

## ITガバナンスを確立してリターンの最大化を図る

内部統制のうちのIT全般統制については、これをきちんとやるのが、すなわちITガバナンスの確立につながるといえます(図1)。

ITガバナンスと聞くと、それはシステム部門の話ではないか、という意見が出されることもあります。しか

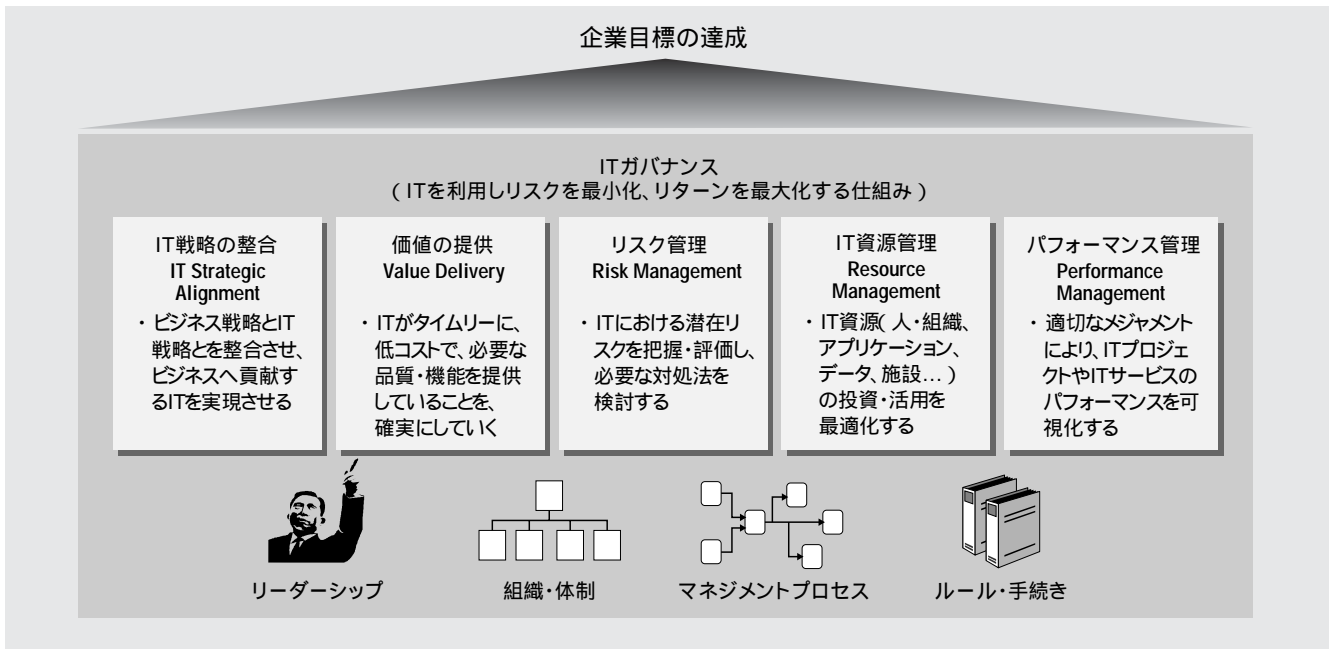


図1. ITガバナンス確立へ向けたプロセス

し、システムの重要性を認識していらっしゃる経営者の方々は、ITそのものが会社の強みであり、きちんと利益を生み出す源泉の一つであるというお考えを持っています。そのような方が増えてきたことを実感します。

ITガバナンスの第一歩は、ビジネス戦略とIT戦略の整合性を図るところからスタートします。その上で、ITが価値を提供する一方で、リスクをしっかりと管理し、IT資源の有効利用と最適化を図り、それらの結果をモニターしてパフォーマンスを改善していくという流れです。

先ほど申しましたように、システムと業務は表裏一体の関係にあり、システムが止まるとビジネスそのものが止まってしまいます。それが会計だったら、そのまま決算の開示が遅れたり、あるいはオンラインシステムだったら受注そのものがなくなってしまう。

ですから、ITガバナンスを確立して、リスクを最小限に抑えつつ価値の最大化を目指す。リターンの最大化を図る。こういうステップでご理解いただいています。

さらにいえば、財務報告にかかわる部分という企業改革法の狭い範囲だけで考えると、ITは全体を見失いがちになるという可能性が指摘されています。常にビジネス戦略と一体となったIT戦略、すなわちITガバナンスの必要性が、ここでも確認されるでしょう。

## 指摘に応えられるIT部門の備えが必要

企業改革法への対応だけで考えると、例えば会計監査人からの指摘事項も、あるプログラムの変更はどうやっていますか、といった感じになるかと予想されます。それに対して、当社の変更管理プロシージャはこうなっているという文書が、まず必要です。次に、その文書に明記されている通りに行っているという記録が、システム記録でも手書きの記録でも残されている。これがシステムにとって最低限の対応になると思われます。これくらいでしたら、ほとんどの上場企業では整備されているでしょう。

これをもう少し拡張して、架空計上がないということなどをどのように証明するのかとなった場合、それをシステムで処理しているなら、ではシステムのロジックはどうなっているかを検証してほしいという話になる可能性があります。そこで、システムを構築・変更した際の文書をひっくり返してロジックを検証する。極端な場合、目で見て確認できるプログラムのソースコードと、実際に動いている機械コードは異なりますので、それらが本当に同じものかどうか確認せよ、といった話にまでなるでしょう。

こういった追究に対して、IT部門が応えられるよう備えておくこと。それがすなわちITガバナンスを確立

しておくことそのものと言っても過言ではありません。

## ITガバナンスの第一歩はアセスメントから

多くのお客様企業が気にされている文書化については、ITを導入する際にある程度の文書化はされているはずですので、IT化が進んでいる企業ほど、既にそろっている文書が多いと推察されます。しかし、それが体系的に文書化されているか、またシステムの追加や変更がきちんと管理されているかという点が問題になります。

さらに、部門ごとの違いが大きい企業も珍しくないのではないのでしょうか。販売システムの業務フローは縦に書いてあるが、生産のフロー図は横向きに書いてあるといった話も多く聞かれます。

そこで、ITガバナンスを目指したIT全般統制を導入する際には、まずフレームを決めて、それに基づいて現状を診断するアセスメントから始めます。採用するフレームとしては、いわゆる企業改革法(以下、SOX法)の団体が推奨しているCOBITが適しています(図2)。

COBITはITについてのプロセス全般を定義しており、「計画と組織」「調達と導入」「サービス提供とサ

ポート」「モニタリング」という四つのサイクルで回っています。それぞれが合計34のプロセスで構成されており、各プロセスごとにお客様企業の実態を確認させていただき、結果をレーダーチャートにまとめてご報告します(図3)。アセスメントは、通常ですと3カ月程度のプロジェクトになります。

アセスメントの結果、例えば戦略面が弱いということが分かった場合、そこを強化するにはどのような方法があるかといったように、範囲を絞ってご提案しています。IBMには、運用周りならTivoli®、開発関係ならRational®といったソフトウェアがあり、エンド・ツー・エンドでIBMならではのサービスをご提供することが

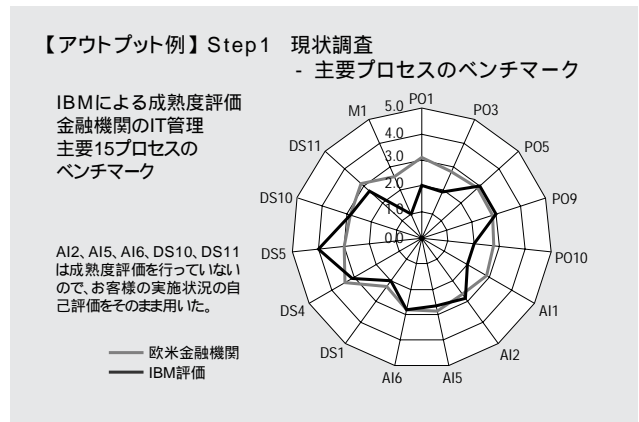


図3. 主要プロセスのベンチマーク(例)

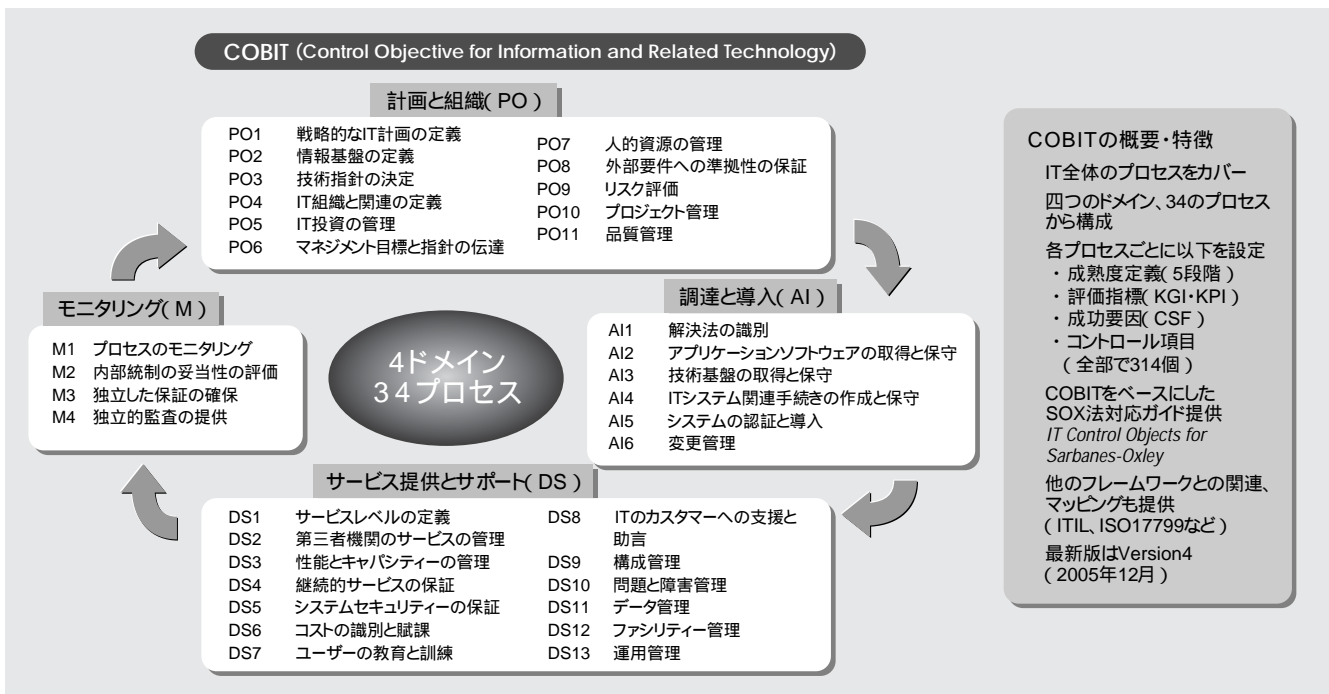


図2. COBITのフレームワーク

表1. ITガバナンスと各種フレームワークの特長

フレームワークの例	フォーカス領域	ITガバナンスにおける統制領域				
		IT戦略の整合	価値の提供 (開発・運用)	リスク管理	IT資源管理	パフォーマンス管理
COBIT	ITガバナンス監査					
CMMI	継続的改善 ソフトウェア品質	-	(開発)	-	-	-
ITIL (ISO20000)	システムマネジメント		(主に運用)	-		
ISO27000	情報セキュリティ	-				-
BSC (バランス・スコアカード)	戦略策定 モニタリング		-	-	-	

できます。

なお、COBIT以外にも、フレームワークはたくさんあります(表1)。システム開発関係で使われることの多いCMMI(Capability Maturity Model Integration)や、システムマネジメント系に強いITIL®(Information Technology Infrastructure Library)、セキュリティではISQ(International Organization for Standardization)27000などが、多くの企業で採用されています。

従って、お客様企業で既にITILを採用されているという場合は、ITILをベースにアセスメントを行います。およそどのようなケースでも、対応できるようになっています。

## 今後さまざまな法律や規制が予想される

企業改革法への対応をCOBITに基づいて検討すると、34あるプロセスのうちの最低12のプロセスを確認すれば、とりあえずは内部統制に対応してチェックしたといえるでしょう。各企業ごとに事情は異なりますので、こういったケースもあるでしょう。

しかし、これまでも個人情報保護法やe-文書法などが次々に導入されており、今後もさまざまな法律や規制が実施されていくことはほぼ確実です。このようなコンプライアンス全般について考えると、その都度パッチを当てるような対応を繰り返すのではなく、ここでしっかりとITガバナンスの確立を図ることが重要だと考えます。

## 経営者はガバナンスの必要性を痛感

多くの企業経営者にお話を伺うと、ガバナンスの必要性を強く感じていらっしゃるようです。海外進出している企業や、M&A(Mergers and Acquisitions)で複数の企業が一緒になったケースなどでは、特にガバナンスが効きにくいとか弱くなっているという意識をずっと抱えているようです。

ガバナンスが効いている状態を考えると、そのメリットは幾つも挙げられます。例えば、海外拠点を含めて企業グループ全体で同じ販売プロセスを使っていれば、人材の流動性も高まります。プロジェクトが異なっても同じシステム基盤を使っていれば、新たに使用方法を勉強し直す時間と負荷が削減できます。

このように、企業内の組織を横断してプロセスを見ることができるのは、一般的には経営企画部門やシステム部門ということになるでしょう。システム部門が経営面に直接貢献できるような動きが可能になる、あるいはそれが期待されている状況が到来したといえると思います。

もちろん、そのトップに立つCIOは、経営の面からシステムを考え、企業価値を上げるにはどうするかについてCEO(最高経営責任者)に提案する役割が、いま以上に求められるようになるでしょう。CIOという役職の重要性が増大することは確実です。