

## IT投資の最適化

～活きたIT投資に向けて～

### 最終回：ITを通じた事業への貢献 ～業務リスクの削減とIT統制

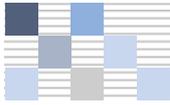
当 Newsletter では、これまで IT 投資マネジメントについて、現状と問題点から効果を出すための考え方と方法を事例を交えて述べてきました。我々 CDI ソリューションズが顧客に対して IT マネジメントの構築や個別 IT 案件についての投資をサポートする際には、Newsletter 第 6 回「業務コストの適正化施策 前編」で述べたように必ず、ワンセットで企業の状態を把握し、また改革を推進する必要があると考えています。企業活動における成果とは業務を通じて創出されるものであり、業務を担うのは生身の「人」に他ならないことが、我々が関与する際の根底の考え方であるからです。

このような考え方に対して過去には、「話が大袈裟すぎる」、「トップまで巻き込まず、IT 部門の範囲内で事を上手く運びたい」、「そこまで範囲を広げられない」といった反応が時としてあったことも事実です。しかし昨今では、ワンセットでの改革に「今回はどこまで取り組むか」という現実面での施策の検討は行うにしても、ヒトや組織、業務や制度を視野に入れた IT 整備の推進が必要であるという考え方に異論を唱える向きは少ないと思います。当 Newsletter の最終回では、企業のリスクと機会、および IT を含めた内部統制に対して、これまで述べた IT 投資マネジメントの考え方がどのように位置づけられ、また貢献するかについて紹介し、まとめとしたいと思います。

#### 【 企業にとってのリスク 】

近年、毎日のように経営者がお詫び記者会見で頭を下げる光景を目の当たりにするようになりました。企業活動の全体に対して、経営者が管理監督責任を明確に問われているということは厳しく認識しておく必要があると思います。例えば BCP (Business Continuity Plan : 事業継続計画) を立案し、災害発生時などにおける事業の停止への対策を講じることが求められるようになってきているのは、この企業責任への要求水準の高まりの端的なものであると言えます。

内部統制上、最も大きなリスクは、マネジメント・オーバーライド (Management Override) と呼ばれるものです。これは社長や部長など権限を有する管理職によって、誰のチェックも受けずに独断専行で為される不正を指します。この種の不正に対しては、社内のどのような権限に対しても第三者チェックなどの検証がなされる仕組みを整備するとともに、不正が行われにくい企業風土や文化を醸成することがもちろん必要です。しかしそれでも、



悪意を持った人間の計画的な行為は完全には防げません。このような犯罪行為や天災の類は、完全に予防することは不可能であるため、「このような状況に陥ったらどうする」という対処・復旧の施策を準備しておくことが極めて重要になります。

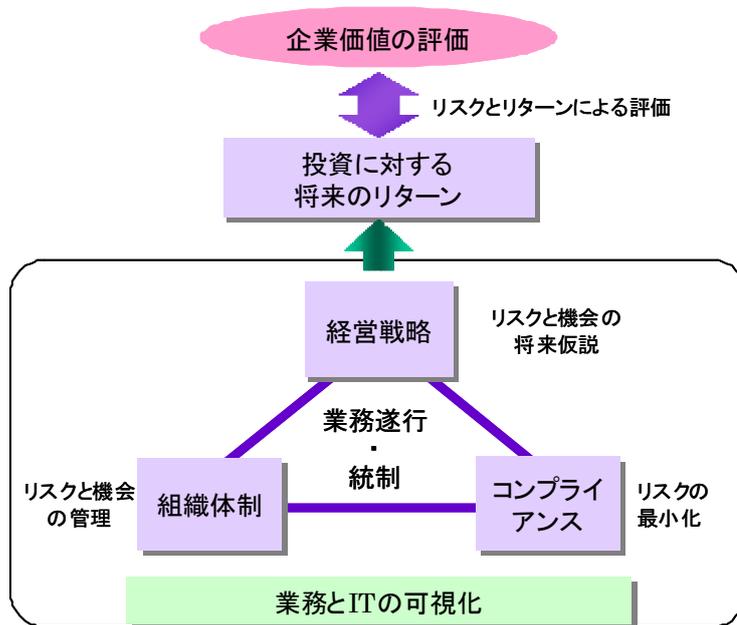
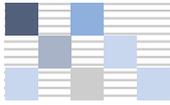
このように、社会的責任を負う企業はこんにち、犯罪行為や災害に起因する不利益や混乱も「コントロールすべし」と求められています。これらのリスクの中で企業が抱えるもっとも大きなリスクは、日々、普通の社員によって遂行される日常業務の品質そのものと言えるのではないのでしょうか。この種のリスクの怖さは、犯罪や天災とは異なるところにあります。ひとりのちょっとした気の緩みが明日には通常になり、気づかぬうちに蔓延して、気がつけばムリ・ムラ・ムダだらけの業務のための業務が膨れ上がることにあります。IT投資の検討も、このような状態を前提としてなされているかもしれません。

一旦できあがった組織や制度は、今度はその維持が目的と化してしまいがちです。しかし社会や経営の環境は日々変化しつつあり、企業で働く人間もまた同様です。リスクを最小化しようと思うなら、刻々と変化する状況を適切に把握して迅速な対策を施し、必要に応じて手を打てる自由度を確保する必要があります。このための前提となるのが、業務とITの可視化に他なりません。見えない・判らない対象はコントロールできません。「我が社ではどのような業務プロセスによってビジネスが成り立っているか」、「どこにどのようなリスク（不正やミス）が発生し得るか」、「ITはそれをどのようにサポートしているか・ITによってリスクをどのようにカバーしているか」がわからないことには、リスク軽減のチャンスはないと言っていいでしょう。

## 【 リスク認識と企業価値の向上 】

企業価値を図る上での重要な評価基準の1つとして、企業が生み出す成果（リターン）があげられます。ところで、過去成功している企業が将来にわたって成果を上げ続ける保証はありませんから、「将来、成果を上げ得るか」を判断するための情報、すなわち「どのようなリスクを認識・コントロールし、ヒト・モノ・カネ・情報という資源をどのように投入するか」についての姿勢や考え方、その実行を担保する仕組みについての情報が必要とされます。換言すれば、企業が掲げる「売上高前年比120%」の類の数値だけでは、信用されず、「なぜ120%といえるのか?」「120%を“どのように”達成するのか?」という根拠が求められていると言えます。

企業活動に関わるさまざまなリスクと機会を冷徹に把握し、経営資源の投入と業務遂行を正しく実施することによってのみ、「我が社は成果をあげ得る」と表明する資格を得られません。企業価値を向上させるには、「どうリスクを認識し、どの機会に挑戦するか」（経営戦略）と、戦略意思決定の土台となる「リスクと機会を把握・管理（統制）する仕組み」（組織体制）が欠かせません（図表1）。

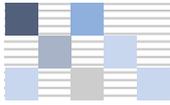


(図表 1) リスクとリターンの統制による企業価値向上

### 【 業務と IT の可視化の重要性 】

可視化、あるいは“見える化”という言葉は、企業経営においては既に一般化した言葉だと言えます。もちろん可視化そのものは目的ではなく、「把握できないものはコントロールできない」のですから、可視化はコントロールあるいは意思決定のための前提のひとつに過ぎません。「見えない」ことの弊害や不具合、業務の非効率性や判断の困難さは、多くの人が実感していることと思います。「まず見えるようにしよう」は、避けて通れない重要なステップです。特に IT については、「どこでどんなシステムが稼働していて、どのように使われているか」が把握されている企業は多くないというのが、これまでの我々の経験です。

IT の可視化の重要性は多くの企業で認識されているにも関わらず、実際に必要な可視化が実現されないのは、可視化への投資からの成果回収に熟達していないからであるといっていいいでしょう。新旧取り混ぜて錯綜する多くの情報の整理、部門間の情報伝達の壁の他、得た情報を他者が判るように表現する技術、さらには個々の人間がもつ理解の枠組みの壁・・・、たしかに可視化の達成と更新には、多くの努力とコストが必要とされます。しかし、例えば新システムの仕様について激論が交わされている中、「その業務をやめてしまえ！」という発想や、それを言える根拠、場の納得感は、可視化された情報の共有なしには獲得され難いものだと感じます。



コントロールのためには可視化が前提ではありますが、実はこの前提の充足が最大のチャレンジと言えます。IT アセットの可視化 (Newsletter 第 5 回) やシステムマップの作成 (同第 4 回) に際しては、ぜひこのことを再確認した上で取り組んでいただきたいと思います。

### 【 IT 統制 】

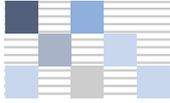
可視化に関連して、内部統制の視点からの IT 統制について簡単に触れておきます。既にご存知のとおり、日本版 SOX 法においては米 SOX 法での「内部統制の構成要素」に対して「IT への対応」が付加されています。これは、IT は企業活動に不可欠であり、従って IT への有効な内部統制は不可避であるにもかかわらず、日本企業においては IT そのものに対するコントロールおよび企業 IT の実態そのものが米国に較べ未成熟である点が要因として考えられます。このことは、我々 CDI ソリューションズの J-SOX 関連プロジェクトを通じた経験からも言えることです。

当 Newsletter では、第 1 回で IT 投資の現状と問題点を述べました。使われないシステムは企業活動の成果に貢献しないばかりか不良債権化することも第 4 回で述べました。これらのことから言えるのは、IT 統制整備を、企業価値向上の機会と捉え、業務と IT 全般の棚卸しを行う取り組みとすべきということです。

特定のシステムや機能が使われていないとき、その業務はどのように処理されているのでしょうか。逆に使われていないシステムの情報の適切さを保証することに、どのような意味があるのでしょうか。情報システムが複雑化・肥大化、あるいは不良債権化する大きな要因のひとつは、業務が整理されないことです。もし各部門独自の要求仕様があるのだとしたら、それら業務には必ず独自の統制手段がセットになっていなければなりません。バラバラな統制手段を適切に運用することの愚かさはいうまでもありません。企業としては、業務と IT の可視化を進めるための絶好の機会として内部統制の視点を導入すべきであると思います。潜在していたリスクを洗い出し、それらを新たな付加価値に繋げるチャンスだ、と捉えらるべきです。

### 【当 Newsletter の結びにかえて】

当 Newsletter では、IT 投資マネジメントの必要性と取組みのあり方を、事例を交えて紹介してきました。ここで読者に伝えたかった内容のすべては、我々 CDI ソリューションズの知識と経験、およびこのテーマに携わる者としての根拠となる考え方、または価値観から産み出されたものです。テーマと内容に合わせて経営用語や IT 用語を用いていますが、IT 投資の考え方そのものは極めてシンプルなものだと思っています。それは例えば、「成果を上げたいなら上がるように計画せよ」、「コントロールしたいなら可視化せよ」というもの



です。使い古された言葉ではありますが、これは PDCA サイクル（経営層から現場レベルまで）の確立とそれを実行するための基盤（業務、組織体制、IT）構築をしっかりとやっていくことに他なりません。ところが、既に見てきたとおり「IT 投資」に関しては、これらの取り組みがなされていない企業もまだまだ多いと感じています。一昨年（2010年）の12月から9回に渡って発行してきた当 Newsletter が、今後の皆様の「IT 投資」マネジメントへの取り組みの一助になれば幸いです。

**CDI ソリューションズ ディレクター 森田 克己（もりた かつみ）**