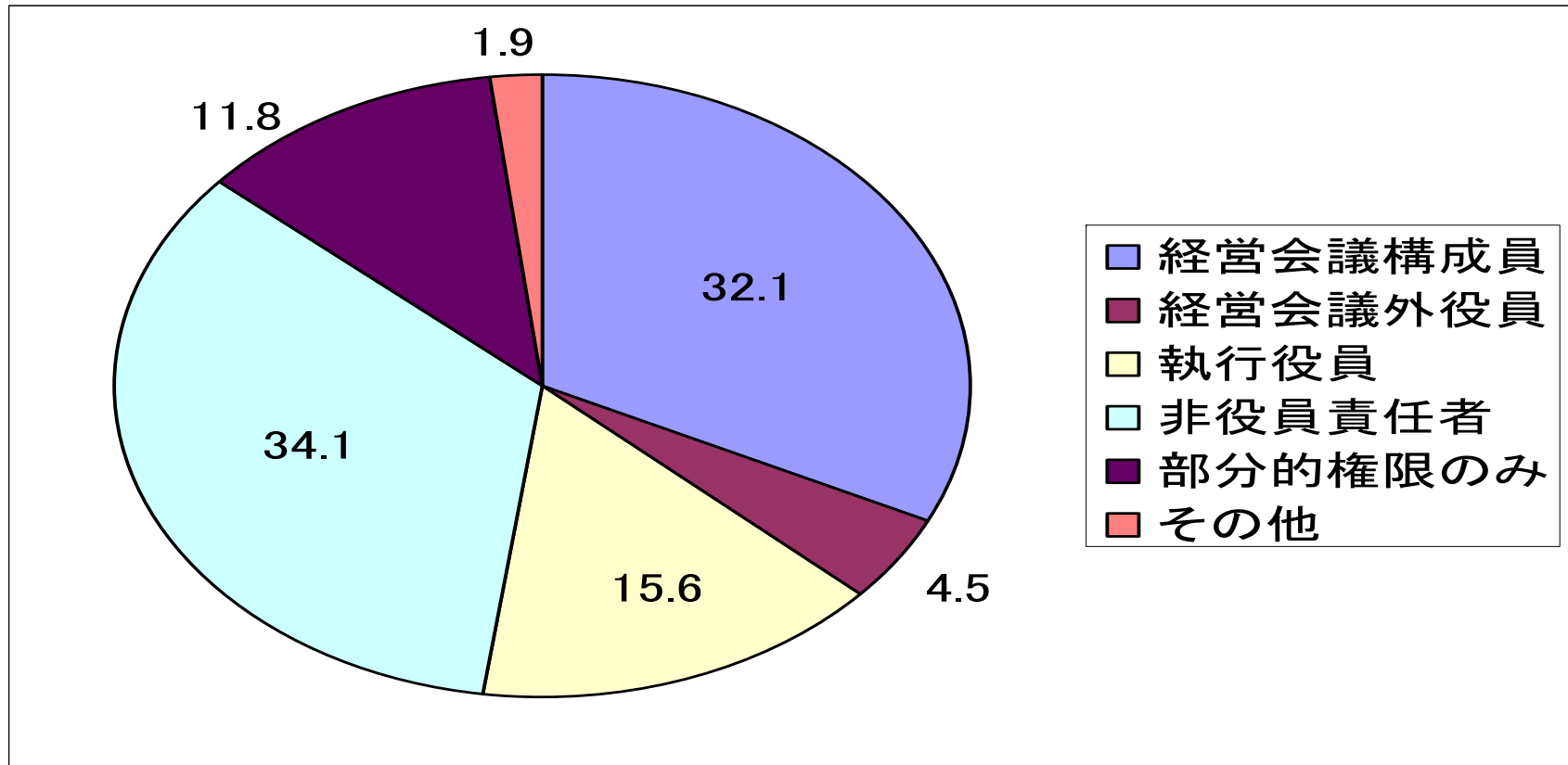


待ったなしのIT経営革新 ～迫られるCIOの決断と責務～

日経BP社編集委員
MM総研代表取締役所長
国際大学（グローコム）教授
中島 洋

CIOの責任は重くなってきた



CIO＝経営会議構成員 23.8% (05年秋) ⇒ 32.1% (06年秋)
「日経情報ストラテジ」07年3月号より

CIO = 重くなる責任

■ CIOの重い役割の理解

① CIO先達の先見

「企業の中にCIOは要らない」(セコム木村昌平前社長の社長就任時のコメント)

② CIO出身のトップ

東京三菱銀行・岸暁頭取 3次オンの重要性

佐藤正敏・損保ジャパン社長 システム統合の重要性

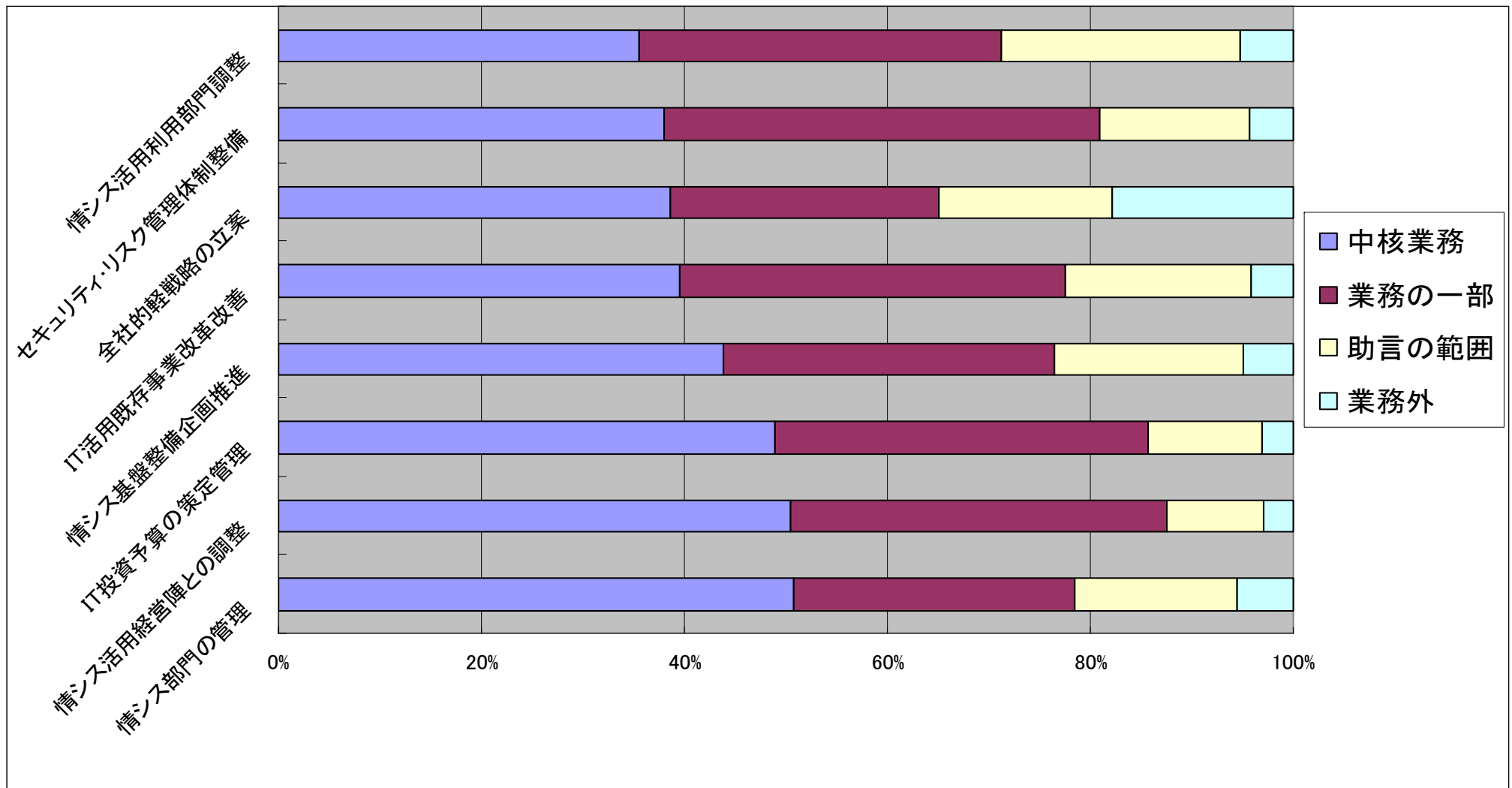
③ 経営意思決定チームへの参画

内部の情報システム部門の被支配的立場

④ 長期的視点の経営戦略立案とIT投資の決断

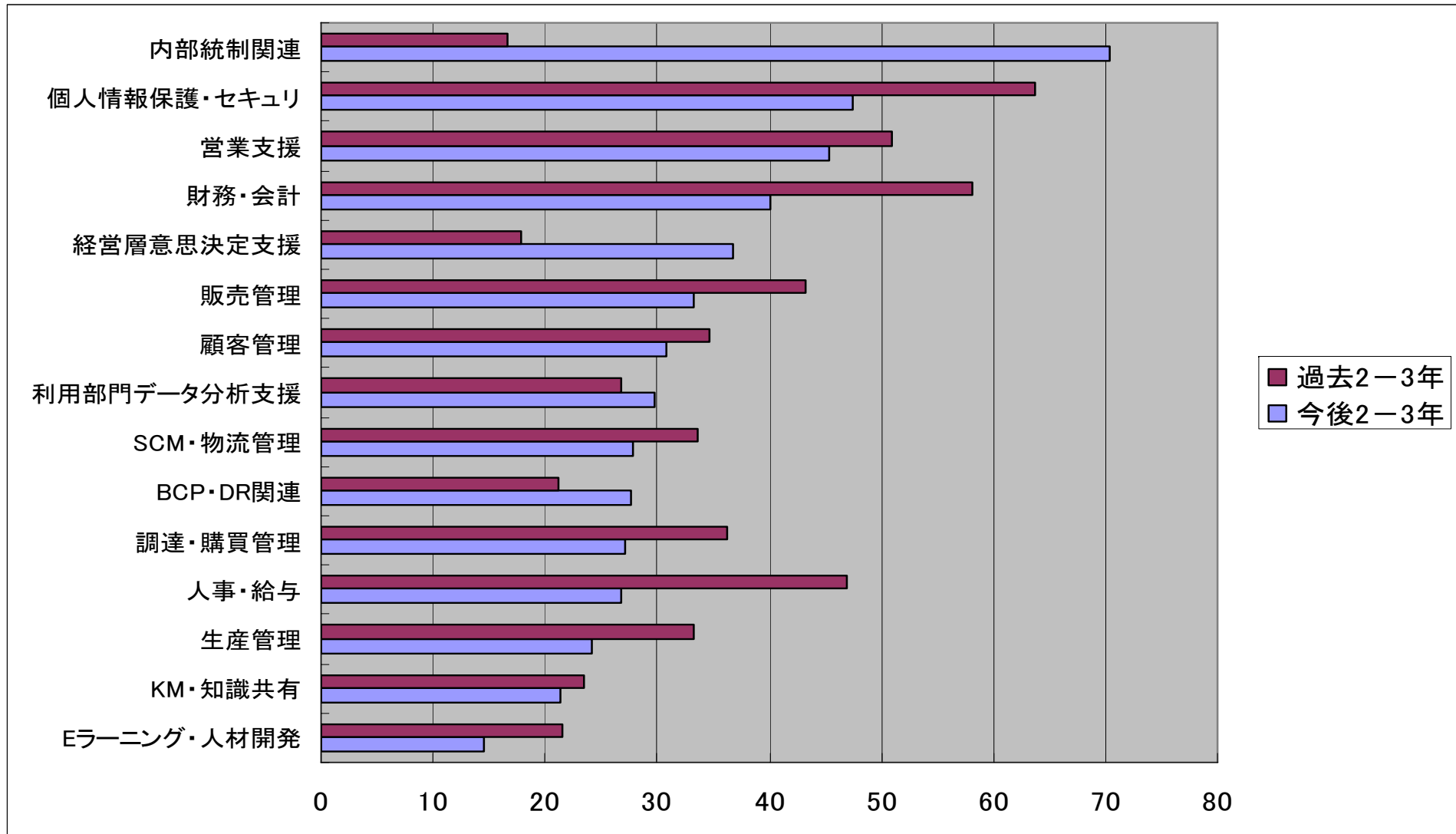
⑤ 内部統制に果たすITシステムの責務

CIOが関与する業務(日経情報ストラテジ)

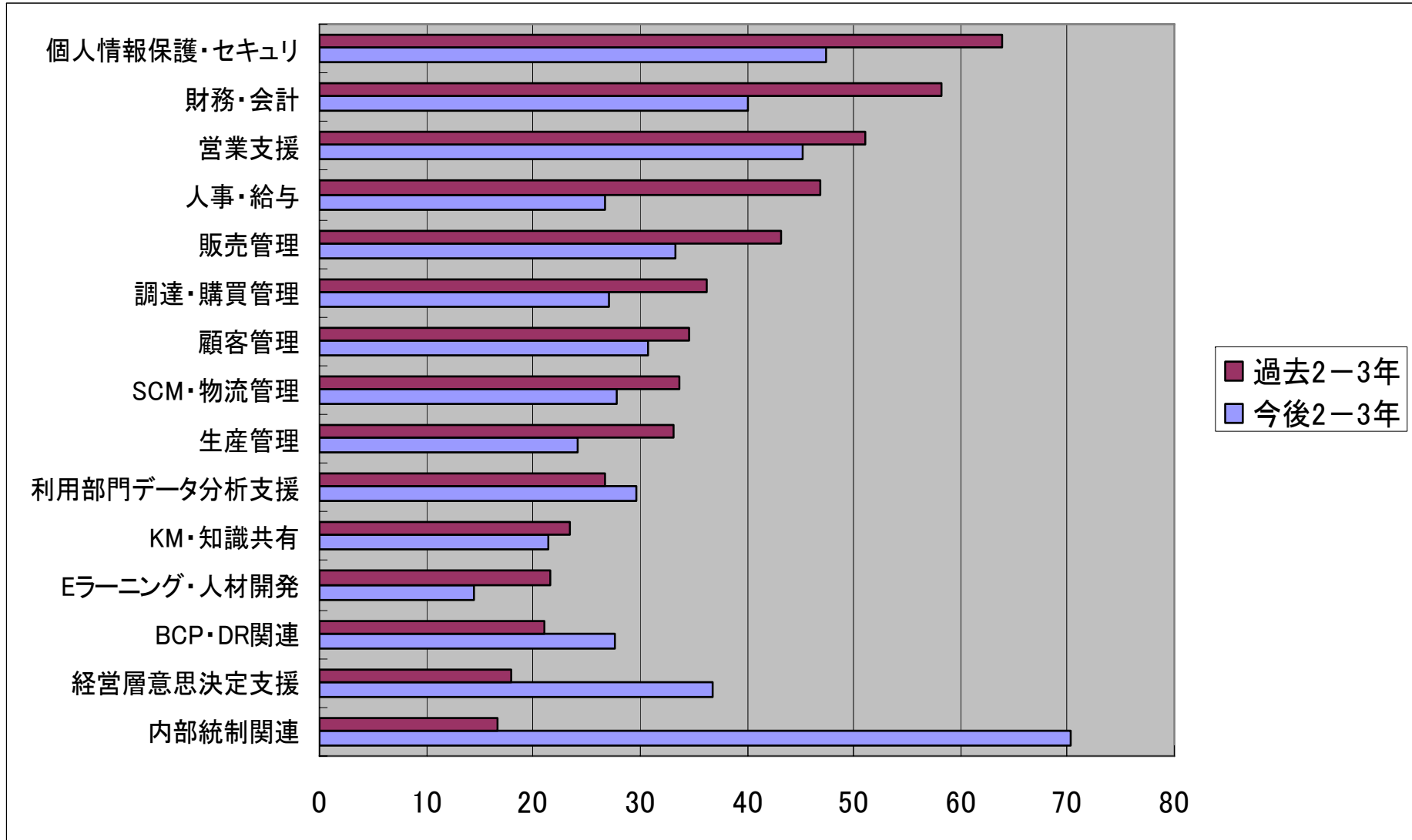


CIO中核業務: 「全社経営戦略の立案」=38%、「IT投資予算の策定・管理」=49%、「リスク管理」=37%

投資重点項目の未来(日経情報ストラテジ)



投資重点項目の過去(日経情報ストラテジ)



企業の「緊急課題」系譜⇒情シス不可欠

- ① 住民・地域侵害の環境公害
⇒ 足尾鉍毒、水俣、阿賀野川、光化学スモッグ、有害廃液・排煙
- ② 地球環境に対する企業行動の影響の評価 ⇒ 環境報告書
- ③ 製造物責任の会社側立証責任 ⇒ PL法
- ④ 医薬品・食品の長期蓄積による健康被害責任
- ⑤ 長期的な建築物の安全保証 ⇒ 耐震性、アスベスト問題の顕在化
- ⑥ セクハラは誰が訴えられているのか？ ⇒ 企業の管理責任
- ⑦ ソフト不正コピー・ウィニーの利用 ⇒ 企業の管理責任
- ⑧ 個人情報保護法 ⇒ 情報を盗まれた企業の処罰
- ⑨ 新会社法 ⇒ 取締役の社会に対する責任
- ⑩ 日本版SOX法 ⇒ 経営者の投資家に対する責任
- ⑪ (次に来るもの) 事業継続計画の要求 ⇒ 計画宣言・DR
投資家や取引先の新しい「企業判定基準」になる可能性

企業死命制す = 内部統制の多面的要請

企業に相次ぐトラブル、外部から要求⇒情シスによる管理と監視

- ① 社会から 公害防止、有害商品排除、特殊株主排除
- ② 従業員から ハラスメント防止、多重派遣、労働基準法
- ③ 行政から コンプライアンス、犯罪防止、談合防止
- ④ 株主から 企業統治、資産保全、財務会計適正化 ⇒米国流
- ⑤ 取引先から ⇒ 日本流
適正取引、有害事項感染防止（個人情報保護等）

- ⇒ 企業に対して再発防止の保証を要求
- ⇒ 再発防止体制の確立とその開示
- ⇒ 自己の内部けん制が働いていることの説明責任
- ⇒ 責任者としての取締役の義務の履行
- ⇒ 米国 = 株主資本主義 日本 = 顧客・従業員主義

ITが実現する透明性

情報技術の発達が「透明性」を促進

- ① トレイサビリティ ⇒ 生産者の開示責任
⇒ 農産物 ⇒ 工業製品
- ② Suica、電磁カードによる不正の激減
⇒ 乗客のトレイサビリティ
- ③ RFIDによる管理
⇒ 図書館、大型小売店での盗難の減少
⇒ 工場での在庫品盗難の減少
- ④ 監視カメラ
⇒ 街頭、エレベーター、駅頭、コンビニ、企業内要所
- ⑤ BAM（ビジネス・アクティビティ・モニタリング）
⇒ 企業活動の異常の発見と非効率・不正の防止
⇒ 企業活動の透明性にも応用可能
⇒ 情報技術に合わせて制度の変革
 - ・電磁的開示、記録の保存、開示の迅速性
 - ・不正チェックの網羅性（ERP、BAM）

新会社法での「内部統制」 = ITによる経営

新会社法で規定する「内部統制システム」は、日本版SOX法の「内部統制」とは意味するところが異なっている。日本版SOXが株主に対する責務としての取締役の義務を取り扱っているのに対して、新会社法では幅広く、ステークホルダーに対する取締役の責任を規定している。

新会社法の内部統制システムは、「取締役の職務執行が法令・定款に適合すること等、会社の業務の適正を確保するための体制」で、加えて、「その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」とし、その体制として次の5つの体制が要求されている。

- ① **取締役の職務執行に係る情報の保全および管理に関する体制。**
- ② **損失の危険の管理に関する規程、その他の体制。**
- ③ **取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制。**
- ④ **使用人の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制。**
- ⑤ **当該株式会社並びにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制。**

⇒ **ステークホルダーの視線 = 業績の開示義務（電磁的方法も可能）**

⇒ **情報技術で可能になったことは制度に取り入れて厳格に**