



特定非営利活動法人

# 日本システム監査人協会報

2010年11月発行

No. 117

～システム監査を通じて、ITと経営の融合とビジネス課題の解決を支援する～

日本システム監査人協会 電子版 <http://www.saaaj.or.jp/>

## ◆ ◆ HOT TOPICS ◆ ◆

### 【本号の掲載内容】

- ◇ めだか 監査人のコラム(投稿).....
- ◇ 月例研究会、実践セミナー、支部研究会等、開催報告.....
- ◇ 全国のイベント・セミナー情報.....
- ◇ 会員限定記事(紹介).....

## ◆◆ めだか ◆◆ 監査人のコラム(投稿)

### 【タイムスタンプ】

検察特捜部によるFDの更新日時を改ざんするということが発覚して、検察の威信が地に落ちている。続報によればその他にも証拠の電子情報の改ざんがあったようである。電子ファイルの更新日時をごまかしての犯罪は昔からやられており目新しいものではない。この事件の報道を読んで10年以上前に起きたある事件を思い出した。その事件は・・・(じいじい)

【続きはこちらで読めます】<http://www.skansanin.com/saaaj/>

### 【システム監査 法制化か自己規律か】

システム監査を法制化(あるいは制度化)すべきではないのか、について当協会でも長い間議論を行ってきています。例えば2008年の協会創立20周年を契機に実施した「システム監査これからの10年」アンケートでも・・・(拡張子)

【続きはこちらで読めます】<http://www.skansanin.com/saaaj/>

コラムは、投稿者の個人的な意見表明であり、SAAJを代表する見解ではありません。

---

◇◆ 月例研究会、実践セミナー、支部研究会等、開催報告 ◆◇

---

◆ 月例研究会報告

【第158回 月例研究会報告】

「大規模システム開発におけるプロジェクト管理の実際」

講師は、世界で初めてWindows Serverを使って銀行基幹系システムを稼働させた「S-BITSプロジェクト」の全体統括プロジェクトマネージャー(以下、「PM」として、開発を成功に導いた。今回、大規模プロジェクトの管理・運営における成功の秘訣を、当該プロジェクトにおいて特に工夫した重要成功要因を中心に・・・

【続きはこちらで読めます】<http://www.skansanin.com/saaj/>

◆ 事例研究会報告

【第16回 システム監査実務セミナー開催結果の報告】

第16回システム監査実務セミナーが、さる8月28～29日、及び9月11～11日の4日間に渡り、東京都中央区の「晴海グランドホテル」において開催されました。今回は、受講者6名、講師2名の合計8名の参加を得て、・・・

【続きはこちらで読めます】<http://www.skansanin.com/saaj/>

◆ 近畿支部報告

【システム監査実践セミナー(近畿支部主催)開催報告】

去る9月25日、26日に、近畿支部として毎年恒例のシステム監査実践セミナーを開催しましたので、以下にご報告いたします。「研修のシリーズ化」・・・

【続きはこちらで読めます】<http://www.skansanin.com/saaj/>

◆ 北信越支部報告

【長野県例会報告】

以下のとおり北信越支部長野県例会が開催されました。日時:2010年9月11日(土)  
13:00-17:00 会場:T0iGO 3階 第6学習室(長野市)「経営に役立つ・・・

【続きはこちらで読めます】<http://www.skansanin.com/saaj/>

◆ 会報電子化についてのアンケート速報

SAAJ会報は、メール、電子版として提供方式を増やして利便性を高めてきました。

会員の利用状況について意見や感想をアンケート調査しています。その結果、・・・

【続きはこちらで読めます】<http://www.skansanin.com/saaj/>

---

◇◆ 注目情報(11/1～11/30) ◆◇

---

◆ METI 経済産業省(2010/10/28)

「全国情報セキュリティ啓発シンポジウム」の開催について

～適切なセキュリティ対策で快適なインターネットLifeを！！～

経済産業省では、情報セキュリティに関する普及・啓発活動の一環として、

11月20日に「全国情報セキュリティ啓発シンポジウム

～やるべさ インターネット安全教室in北海道～」を開催致します。

商務情報政策局 情報セキュリティ政策室

【詳細はこちら】<http://www.meti.go.jp/press/20101028001/20101028001.html>

◆ IPA 情報処理推進機構(2010/10/29) プレス発表

「2009年国内における情報セキュリティ事象被害状況調査」報告書の公開について

～中小企業はウェブ関連のセキュリティ対策推進や

適切な情報源の理解・認識が必要～

【詳細はこちら】<http://www.ipa.go.jp/about/press/20101029.html>

◆ SAAJ「システム管理基準for オフショアVer1」の公開(2010/10/4)

システム監査基準研究会では、ソフトウェアのオフショア開発に関する

組織「発注会社、元請会社、受注(オフショア)会社」に対するシステム監査で

利用するシステム管理基準の検討を行ってまいりました。・・・

【続きはこちら】<http://www.saa-j.or.jp/shibu/>

---

◇全国イベント・セミナー情報◇

---

■『SAAJメール会報 全国版』

システム監査に関連する最新情報を収集して、毎月発行しているメルマガです。

お申し込みは無料。職場の同僚の方に是非、ご紹介下さい。

(SAAJ会員は登録不要です。)

《登録はこちら⇒⇒ <http://www.skansanin.com/saa-j/> 》

■【東京・月例研究会11月】

「新たな情報通信技術戦略について」をテーマに、内閣官房IT担当室の内田貴之様  
にご講演を頂きます。

『「国民本位の電子行政の実現」、「地域の絆の再生」、「新市場の創出と国際展開」の  
3つの分野を柱とした「新たな情報通信技術戦略」が本年5月に高度情報通信

ネットワーク社会推進戦略本部 (IT戦略本部) で決定され、6月には同戦略に記載された具体的取組ごとに30の「工程表」も決定されました。・・・』

開催日は11月25日 (木) 18時30分より。会場は、お茶の水総評会館です。

【詳細、申し込みはこちら】 <http://www.saa-j.or.jp/kenkyu/>

---

■【東京・「事例に学ぶ課題解決セミナー」半日コース】

実際の事故事例をもとに未然防止策のポイントを学びます。

「情報システムの事故・障害で、企業や顧客が損失を被る事例が後を絶ちません。システム監査の専門家が事故・障害の原因を解き明かし、有効な対策を示します。・・・」

開催日は11月27日 (土) 13時～17時。

【詳細、申し込みはこちら】 <http://www.saa-j.or.jp/kenkyu/>

---

■ 公認システム監査人特別認定講習の実施についてのご案内

【詳細はこちら】 <http://www.saa-j.or.jp/csa/tokuninannai.html>

■ 近畿支部第122回定例研究会 [2010/11/19, 於・大阪]のご案内

【詳細はこちら】 <http://www.saa-j.or.jp/shibu/>

■ 西日本支部合同研究会 [2010/11/6～7, 於・名古屋]のご案内

【詳細はこちら】 <http://www.saa-j.or.jp/shibu/>

---

| ◇◆ 会員限定記事 (11/1～11/30) ◆ ◇

---

【本部・理事会議事録】(会員サイトから閲覧ください。パスワードが必要です)

1) 9月の理事会の議事録

2) 10月の理事会の議事録

■発行: NPO法人 日本システム監査人協会 会報編集部

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-8共同ビル6F

■ご質問は、下記のお問い合わせフォームよりお願いします。

【お問い合わせ】 <http://www.saa-j.or.jp/>

Copyright (C) 2010、NPO法人 日本システム監査人協会 (SAAJ)

掲載記事の転載は自由ですが、内容は改変せず、出典を明記してご利用ください。

■□■ SAAJ会報担当

---

編集: 竹下和孝、仲厚吉、安部晃生、成楽秀、桜井由美子、山田隆、片岡学、

木村陽一、藤野明夫 投稿用アドレス: [saa-j-kaihoh@yahoo.com](mailto:saa-j-kaihoh@yahoo.com)

---

会報電子版の記事 目次

1. めだか (システム監査人のコラム)

【タイムスタンプ】

【システム監査 法制化か自己規律か】

2. 事例研究会報告

【第158回 月例研究会報告】

「大規模システム開発におけるプロジェクト管理の実際」

3. 月例研究会報告

【第158回 月例研究会報告】

「大規模システム開発におけるプロジェクト管理の実際」

4. 支部報告

【近畿支部報告】

【システム監査実践セミナー(近畿支部主催)開催報告】

【北信越支部報告】

【長野県例会報告】

5. その他報告

会報電子化についてのアンケート報告(速報)

## 【タイムスタンプ】

検察特捜部によるFDの更新日時を改ざんすることが発覚して、検察の威信が地に落ちている。続報によればその他にも証拠の電子情報の改ざんがあったようである。

電子ファイルの更新日時をごまかしての犯罪は昔からやられており目新しいものではない。

この事件の報道を読んで10年以上前に起きたある事件を思い出した。その事件はある会社で賞与計算したファイルが改ざんされ、各従業員の支払額から小額が引かれてある情報システム部員の支払額に加算されるというものであったが、問題となったのはそのファイルの作成処理を行った時にはその本人は休みをとっており、賞与計算の処理は定められた担当者が正規のプログラムを使用して処理されていた。このためその会社は困って使用していたコンピュータメーカーに調査依頼してきた。

調査結果わかったことは、その情報システム部員はホストコンピュータのシステムデイトを更新して自分で作成したプログラムでそのファイルを更新処理し、またシステムデイトを戻したことがログ解析で判明した。この情報システム部員は、仲間の情報システム部員のレベルが低いのでホストコンピュータのシステムデイトを更新しても他の部員はわからないと思って、この犯行を起こしたということであった。

今回の事件が今までと違うのは犯罪を起こした者が犯罪を隠すために証拠を改ざんしたのでなく、犯罪を取り調べる側が証拠を改ざんしたという点である。

たとえていえば、試験で受検者が回答を提出した後で試験官が答案を改ざんして合格すべき受検者を不合格にさせるようなものであり、このようなことが起これば検察制度そのものが崩壊することになる。

今回の事件をきっかけに取り締まりの可視化が議論されているが、取り締まりの可視化だけでこのような事件の再発を防止できるとは思えない。取り締まりの可視化によって是正されるのは、行き過ぎた取り締まりの発見であり、証拠偽造の防止には役に立たないものと思われる。

今回の事件の教訓は、検事でも不正をするという前提にたつて仕組みを作ることが必要であろうということだと思われる。

警察・検察・裁判所で証拠資料を扱う場合には原本管理の仕組みを作り、担当者から独立した組織で取扱い、担当者が調査する場合はコピーを貸与するとか、資料管理者が立会のうえで調査するなど不正ができていく仕組みを作ることが必要であると思われる。

検察は今回の事件を、関係者の処分というトカゲのしっぽ切りで終わらせないで、2度と冤罪を発生させないという決心をもって検察捜査の仕組みの改革に取り組んでいただきたいと思う。

システム監査に関わる我々の仲間にはこのような不正をする者はいないと信じたいが、今回の事件を他山の石としてシステム監査で扱う監査証跡など資料の扱いには細心の注意を払っていきたい。

(じいじい)



## 【システム監査 法制化か自己規律か】

システム監査を法制化(あるいは制度化)すべきではないのか、について当協会でも長い間議論を行ってきています。

例えば2008年の協会創立20周年を契機に実施した「システム監査これからの10年」アンケートでも(以下、紙面の都合上原文を簡略化しています)「現在は任意監査であるシステム監査ですが、(中略)システム監査の法制化・制度化は必要だと思いますか」という問いに対し、全体で3分の2の人が必要とする一方、必要とは思わない、との回答は2割となっています。そして「実際に今後法制化が進むと思いますか?」という設問には、ペースはともかく「法制化が進む」、との回答が全体の4分の3に上り、分野としては社会インフラや大企業、財務会計の分野を指摘する声がありました。

これらを踏まえ提言(4)として以下の総括を行っています。

- ・法制化・制度化についてはすべての業種・業態において一律ではなく、対象範囲を絞っての実施を前提に検討を行うべきである。
- ・その際、目的と効果を明確にすることが重要である。
- ・なお、規制緩和の流れに反するのではという見方があることも意識する必要がある。

ここでは最後の「規制緩和の流れに反する」のかどうか、という点を考えてみたいと思います。

このアンケートの別の箇所で、「健全な情報化環境を構築・維持していくために、システム監査の実施は必要だと思いますか?」という設問に対し、7割の人が不可欠、とする一方、残りの3割は実施がベターだが不可欠ではない、と回答しています。つまり実施の不可欠性のポイントは「健全な情報化環境」を保つことはだれのどんな責務なのか、それはどのように実現されるのか、に関わっています。

まず責務の問題ですが、結局それは、情報システムによるサービスの提供を誰から負託されているのか、に依存しています。

例えば、社会的なインフラサービス事業は公共性を有しますから、法制上の要請として「健全な情報化環境」を保ったうえでサービス提供の責務があります。あとは代替可能性や競争政策上、どの範囲に例えば「社会的なインフラサービス提供事業者」などとしての認定を行うかにかかってきます。

これに対し他の事業主体は、直接間接の利害関係者(例えば上場企業であれば株主、商品・サービスの提供先等)に対して責務を負っています。いわば、市場規律のもとで、自己の事業継続性に必要な範囲で、「健全な情報化環境」を保てばよいのです。もちろん市場規律上の規制には服さなければなりませんので、財務上の要請に基づく内部統制報告などが必要なことは言うまでもありません。

問題は、各自事業者の裁量に任せて、市場の失敗や社会的被害を引き起こすような分野を事前に予測することができるのか、効果的でコストが小さい形でシステム監査の法制化・制度化をどうすれば設計、実現できるのか、といった点にかかっていると思われれます。

システム監査に関わる人々はこういった点に知恵を絞り必要な提言活動を行っていききたいものです。

以上

(拡張子)

(このコラム文書は、投稿者の個人的な意見表明であり、SAAJの見解ではありません。)

□講演テーマ： 大規模システム開発におけるプロジェクト管理の実際

講師： 日本ユニシス株式会社 金融第三事業部 副事業部長 葛谷幸司氏

講演日時： 2010年9月28日 午後 6時半から

場所： お茶の水 総評会館

参加者： 125名

報告者(会員 No.1342安部晃生)

■講演の概要

講師は、世界で初めてWindows Serverを使って銀行基幹系システムを稼働させた「S-BITSプロジェクト」の全体統括プロジェクトマネジャー(以下、「PM」)として、開発を成功に導いた。

今回、大規模プロジェクトの管理・運営における成功の秘訣を、当該プロジェクトにおいて特に工夫した重要成功要因を中心にご紹介いただいた。

1. プロジェクト概要

(1) 開発内容

- ・基幹系(国内勘定系、国際勘定系、対外チャネル系等)の全てをオープンプラットフォームで刷新する。

(2) プロジェクト体制

- ・百五銀行、マイクロソフト、日本ユニシスの共同プロジェクト。
- ・機能役割単位にプロジェクトを6分割した複数プロジェクト体制とし、各プロジェクト配下には詳細機能別にグループやチームを構成した。
- ・PMは日本ユニシスと百五銀行の要員が二人一組で役割責任を相互牽制し補完できる体制とした。

(3) 開発規模：2万人月強(要員数：平均 600名、ピーク時 1,000名)

(4) 開発期間： 2004年4月～2007年5月

2. プロジェクトの重要成功要因

重要成功要因を一言で表すなら「透明性あるプロジェクト運営」に尽きる。小規模なプロジェクトであれば目で見えていたものが、大規模プロジェクトになると見えなくなってしまう。

この見えない部分をいかにみえるようにするかが、プロジェクト成功の鍵である。

この「透明性」の追求の観点から、重要成功要因として、特に影響の大きい要素である①プロジェクトの全体統制、②会議体運営、③課題/リスク管理、④間接業務について、以下、そのポイントをそれぞれ述べる。



### 3. プロジェクトの全体統制

プロジェクト構成要員の人数に比例する形でプロジェクト運営の難易度は高くなり、「強い統制力」が必要となる。

この統制力を十分に発揮できるようにするためのポイントは、①コミュニケーションと、②役割定義・権限委譲の2点である。

### 4. 会議体運営

プロジェクトにおける会議体は多くの関係者に影響を与えるため、その運営には気を配る必要がある。

会議体運営のポイントは以下のとおりである。

- 効率的に継続実施することで、プロジェクトの状況変化がより把握しやすくなる。
- 会議に費やす時間を最小限にすべく、会議体のアジェンダを定義・宣言し、会議のはじめにゴールを明確化する。
- タイムリな情報共有化の推進がメンバの一体感を醸成する。

### 5. 課題／リスク管理

大規模プロジェクトでは、各プロジェクトやグループ間に潜む課題や問題が浮き彫りにされず、放置されて、気づいたときには手遅れとなっていることが多くない。その意味で、課題／リスク管理が重要である。

#### (1) 課題管理

課題には、①プロジェクト全体の共通課題、②プロジェクト間の課題、③行き場のない課題、④見えない課題、⑤プロジェクト内の課題の5種類がある。

これらの課題について、「課題管理一覧(アクション・アイテム一覧)」を作成して管理し、トレースした。当該一覧は、プロジェクト発足から解散まであらゆる会議体で活用した。その管理を行ううえでのポイントは、以下のとおりである。

- 山積する課題に優先度を付け、見過ごさないで確実にトレースしていく。
- 課題状況をメンバに公開することで、情報の共有化、プロジェクトの透明性を高める。

#### (2) リスク管理

リスク管理は、日々の直接業務に追われて疎かにしてしまいがちであるが、大規模プロジェクトでこれを無視することは、命取りとなる。

本プロジェクトでは、いろいろと考えられるリスク項目を、最終的には 11 のリスク大項目として相関関係も含めて定義し、当該リスクが発生した場合にどのような事象に陥るのかをわかりやすく整理した。

これを「リスク管理一覧・対応状況」として、各種会議体でのレビューや報告を実施した。

## 6. 間接業務

PMやそのスタッフは、開発に直接係わらない間接業務にも多くの時間を割かれる。

大規模プロジェクトゆえに発生し対応に苦慮した作業として、①各種開発ファシリティの手当て、②分散開発における人・物の移動、③効率化施策(T V会議の導入等)、④メンバのメンタル・ヘルスケアがある。大規模プロジェクトであればあるほど、こうした間接作業は「多量・大量」という数による負荷が増大することになる。

間接業務に対応するポイントは以下のとおりである。

- 実際の対応にあたっては、専属スタッフを配備することはもちろん、社内の関係スタッフや社外の専門業者の協力を得て効率的に対応していく。
- 外部カウンセラーによる面談等、プロジェクト内では対応しきれない課題については、社内規定上の仕組みを最大限に活用する。その仕組みがなければ、会社に必要性を提言し、対応を促していくことも必要であろう。
- 開発計画を踏まえ、どの時期に何が必要となるのかを早め早めに整理し手を打っていく。

## 7. 大規模PM実践の勘所・心得

大規模プロジェクトに取り組むPMの姿勢・目線としては、常に先を見越し( 2～3 カ月先または次工程)、その状態へ引き寄せていくようなマネジメントが必要かつ有効である。

「大規模PM実践の勘所・心得」を最後に列挙しておく。

- ①プロジェクトの開始準備・立上げは重要。
- ②開発計画や開発方針の定義は重要且つバイブルに。
- ③勘と経験と度胸も時には重要、されど定量的な裏づけは無視できない。
- ④大きな船は簡単に旋回にできない。(止まらない、動けない)
- ⑤一日のロスは数十人月規模のロス。(またその逆もしかり)
- ⑥今日明日も重要であるが、3カ月先、半年先に目線を見据える事。
- ⑦間接業務系のスタッフも重要なプロジェクトのキーマン。
- ⑧悪い事ほどオープンに。
- ⑨統制されたプロジェクトはルーチンワーク。
- ⑩情報共有の徹底で、プロジェクトのエンパワーメントを最大限化へ。
- ⑪プロジェクトは一人のスーパーマンだけでは決して成功しない。

## 8. ご参考 — S-BITS アウトソーシングセンターにおけるシステム監査

アウトソーシングセンターでは、①アウトソーシングセンターの内部監査、②日本ユニシス社内監査(年 1 回)、③日本ユニシスが委託した外部監査法人による監査(隔年)、④利用行の監査部門による監査、⑤利用行が委託した外部監査法人による監査が行われている。

SAS70/18号監査への取り組みが課題である。

## 質疑応答

### 1. プロジェクト監査はこういったタイミングで行われたのか？

外部監査は、要件定義以降、各工程で最低1回(システムテスト工程ではもっと多く)行われ、社内監査は、要件定義スタート時にプロジェクトの立上げ状況について監査が実施された。それとは別に、フェイズ毎に品質管理のチェックが入った。

### 2. 課題管理で管理している課題は、こういったレベルのものか？

各チーム内で完結するような細かな課題も含めて一覧化してはいたが、実際にPMで状況を管理していたのは、プロジェクト全体に関わる課題である。

### 3. 「プロジェクトの全体統制」の中で「強い統制力」が必要としているが、実際のプロジェクトで講師はどのように対応したのか？

彼に話せば何とかしてくれるという気にさせるよう、メンバとのコミュニケーションの場作りに努めた。

### 4. リスク項目の洗出し・整理は、どのように行ったのか？

どのような形で整理するかは、かなり悩んだが、設計・製造工程に入る頃にはある程度まとまった。リスク項目の洗出し・整理は、ボトムアップで行うより、トップダウンで案を作成して、レビュー、見直しする形がよいと考える。

### 5. プロジェクト管理上の反省点はないか？

もの作りは成功であったが、コスト面で反省がある。予算内には収まったものの、もっとコストをかけずにできたのではないかと思う。

### 6. ユーザーとの関係はうまくいったのか？

ベンダーとユーザーとが同じ立場で、同じ仲間としてプロジェクトにあたるようにとの銀行トップからの指示もあり、良好な関係で対応できた。

### 7. 品質を高めるための方策として、どのようなものがあつたのか？

品質を高めるためにはテストが重要であるが、テストパターンの蓄積が既にあつた。テストの機械化(シミュレーションツールの利用)が効果的であつた。

## 所感(筆者)

大規模プロジェクトの管理・運営上のノウハウを、実際に苦労された事例をあげながら、わかりやすく解説いただいた。

こうした実践的なノウハウは、我々システム監査人が開発プロジェクトを監査するにあたって、大いに参考となるもので、質疑応答の場においても、多くの質問が出された。

私はもちろんのこと、多くの参加者にとって非常に有益な研究会であつたものと思われる。

以上

□報告テーマ:第16回システム監査実務セミナー開催結果の報告

報告者(会員)

No.735 三輪 智哉)

■報告の概要

第16回システム監査実務セミナーが、さる8月28～29日、及び9月11～11日の4日間に渡り、東京都中央区の「晴海グランドホテル」において開催されました。

今回は、受講者6名、講師2名の合計8名の参加を得て、成功裏に開催することができました。

以下、その実施結果概要についてご報告いたします。

報告内容

1. システム監査実践セミナーの特色

協会の特定非営利法人化に伴い、従来のシステム監査実践セミナーの内容をより強化して誕生したシステム監査実務セミナーは、今回で通算16回目を迎えました。

その特色は、事例研究会が「システム監査普及サービス」として実際にシステム監査を実施した被監査企業の監査事例をベースとして教材を作成し、実際には4～6ヶ月かけて実施したシステム監査の実際を足かけ4日間に凝縮して、実地に体験してもらうという、極めて実践的な演習を主体としたセミナーとなっていることです。

受講者4名で1つの監査チームを形成し、監査依頼者の意向確認からはじまってシステム監査報告会に至るまで、チームのメンバーが協業して、システム監査手順を実地に体験することになります。

システム監査の実際を体験できるだけでなく、さまざまな経験や技術を持っている他の受講者との密度の濃い協力を通して、10年来の既知の友人のような関係を創ることができ、この点だけをとっても1度参加してみる価値がありそうです。

次回は来年(2011年)1月下旬の開催を予定しております。システム監査を実際に経験したことのない方には、是非1度参加されることをお勧めいたします。

2. 今回のセミナーの日程

今回も、過去のセミナー同様、次のような日程で実施しました。

システム監査計画の立案、予備調査、本調査、さらには監査報告書の作成を経て監査報告会までを、1泊2日\*2回(約37時間)の間に体験してもらいます。

第1日目の日程が終了した夜には、受講生と講師が入り交じっての懇談会も催され、日ごろの業務などの話に花が咲きました。

### 3. 受講者について

今回は、6名の方々にご参加をいただきました。うち半数の3名は非会員の方で、システム監査とはどういうものなのか、体験をしていただくことができました。

受講者の方々からいただいたアンケートでは、

- ・通常の業務では経験ができない、監査計画やテーマの策定などが体験できた。
- ・実際に演習をやってみて、課題の洗い出しがなかなか難しいことがわかった。

などの感想を多数いただきました。

### 4. 教材について

事例研究会が実施したシステム監査普及サービスでのシステム監査事例をベースとして教材を作成しており、今回の教材は、「外部委託先のデータセンターのシステムセキュリティ」が監査テーマとなっている事例を使用しました。

### 5. 講師について

講師は、システム監査技法などに関する説明やセミナー終了後の講評を行うほか、被監査企業の役員や従業員に扮し、システム監査人となった受講生から、予備調査及び本調査時の質問に回答したり、システム監査報告会の際にはシステム監査人に質問をするなど、実践的な役割も演じました。

今回の講師は、事例研究会のメンバーの中から、次の2名が担当しました。

鈴木 実 三輪智哉

### 6. 実務セミナーの今後

事例研究会が主催して実施する本セミナーは、協会の特定非営利活動法人化に伴い、これまでの1泊2日のシステム監査実践セミナーをより強化して誕生してから、通算で第16回目の開催となり、協会の年中行事の一つとして定着しております。

一方で、ITの世界はシステム技術や利用形態の変化がめざましく、これに対応したシステム監査の方法も日々変化せざるを得なくなっています。

そのため、本セミナーを今後も続けていくためには、これからのシステム監査に即応した教材の改訂や製作が重要であると認識しており、「システム監査普及サービス」を受けていただく被監査企業を発掘し、新たな監査事例の実践を積み重ねていくことが不可欠です。最近、システム監査普及サービスを希望される企業の件数が少なくなっていますので、会員の皆さんから、システム監査を受けたい企業のご紹介をいただければ幸いです。ご協力をよろしく願います。

以上

■報告テーマ：平成22年度 北信越支部 長野県例会報告

■報告の概要

以下のとおり北信越支部長野県例会が開催されました。

日時:2010年9月11日(土) 13:00-17:00

会場:TOiGO 3階 第6学習室 (長野市)

報告内容

◇研究報告 1

「経営に役立つIT内部統制評価について」

— J-SOXの経験と不正防止の観点から —

報告者(会員No.115 藤原 康弘)

ITを含む内部統制評価が、経営に役立っていると理解を得るためにはどうしたらよいか、3年目を迎えたJ-SOXについて振り返りながら、考えてみたいと思います。なお、この発表の内容は、私の個人的見解であり、私の所属する組織とは何ら関係ありません。

1. 3年目を迎えたJ-SOX

J-SOXのための内部統制の構築により、決算・財務手続の明確化、業務プロセスの改善などのほか、ITについては、アクセス管理等のセキュリティ面が強化されて、一定の効果をもたらしました。

しかし、組織の負担に比べて、現在の評価作業を継続することについての経営上のメリットが見えにくいことは確かであり、特に、業務プロセスの評価は、形式的評価になりがちと思われれます。また、重要な欠陥を出せないということから、不備の改善も抜本的なものより、緊急対処が優先されがちです。また、全体的にミスの防止に役立っても、組織ぐるみの意図的な不正には無力ではないかという意見もあります。さらに、監査部門の人員が限られている会社の場合は、本来行うべき業務監査が疎かとなるという、本末転倒な状況が発生している場合もあるようです。

そのため、内部統制の担当者は、効率化の要請を強く受けることとなりますが、その場合の改善策として、①トップダウンアプローチの徹底による上位権限者や勘定計上に近いコントロールの重視、②ビジネスリスクの除外、③リスクを細分化しない、④母集団の共通化などにより、内部統制文書を見直すほか、⑤通常の業務監査およびシステム監査との重複の回避または統合、⑥整備状況評価を監査法人と共同で行うなどの方策をとることとなります。



ただし、効率化策としてのITの利用は、外部委託の場合に、IT業務処理統制テストが可能かの判断もする必要があります。また、自己評価の利用についても、現場が評価作業の負担に耐えられるか見極め、組織全体として、実際に効率化されるか考える必要があると思えます。

## 2. 経営に資するための方策

ITを含む内部統制評価について必要な監査資源を確保するためには、経営に役立っていると、経営者に認識していただくことが必要ですが、ここでERM(全社的リスクマネジメント)の導入などを提言しても、必ずしも理解していただけない場合もあると考えます。その場合に、不正防止の観点を取り入れることが有効ではないでしょうか。組織内の不正や、事故を防止することは、一般に、経営者の関心事であり理解を得やすく、しかも不正等は、当該個人だけの問題ではなく、組織の問題が潜んでいる場合が多いことから、経営ガバナンスへの助言につなぐことができる場合があります。

内部統制の業務記述書に不正の観点を直接記載すると負担が大きくなるおそれがありますから、評価者の評価視点として、①網羅的で発見的な統制の重視、②通常の場合との比較・分析によるおかしいと思う気付き、③ヒアリングや現場視察の重視などのことを組み入れてはどうでしょうか。

なお、内部不正には、個人の利益のための不正と、組織のための不正とがありますが、まずは、資産(ITについては情報資産)の流用が多い個人不正を中心に考えることでよいと思います。組織のための不正は、よかれと思って行い、悪いという認識がない場合もありますが、個人不正の面もあることが多いものです。

ところで、最近、GRCという言葉を目にしますが、①ガバナンス、②リスク、③コンプライアンスについて、三者一体でコントロールするという考え方にに基づき、不正などのコンプライアンスの観点を内部統制評価に取り入れることで、経営ガバナンスに対する監査の道筋が出てくる可能性もあると思われます。

## 3. 外部委託の内部統制

外部委託の内部統制評価は、受託先に負担を掛けるうえ、委託者としても外部の組織のことを本当のところ全部わかるわけではないことから、難しい作業です。なお、18号監査(\*1)の利用は効果的ですが、費用の問題があります。

ところで、18号監査は、委託者が受託者のセキュリティレベルを判断して委託の可否を判断するためには、保証目的が異なるため利用できないとされています。費用が掛かかる18号監査が、委託先管理に利用できないことは、何か矛盾を感じます。今後、クラウドの普及が予想される中、制度の改善ができないものかと思われます。



#### 4. 最後に

内部統制報告制度については、経営者団体を中心に、監査のレビュー化の要望が出ています。組織の不正を防止するためには、内部監査部門の充実が欠かせないと考えますが、内部統制報告制度が、そのような方向に進むことを促進するものでないといけないうる感じます。

また、現在の3点セットを使用した評価手法は、業務分析に適したものと思われ、業務改善には有効でしょうが、細部にこだわり、大きなリスクを見逃すおそれがあるように思えます。また、内部統制の評価文書等に記載された評価手続を何も考えず形式的に行うこととなるおそれもあると思われます。ここで、不正防止の観点を入れて、リスクを大きく捉えることは、評価作業を意義あるものとなるだけでなく、経営に役立つ内部統制評価としての道筋も見えてくるのではないのでしょうか。内部監査部門は、ITを含む内部統制評価が、経営の有効性の確認でもあり、経営に役立つことを経営者に理解してもらおう努力をする必要があるかと思われます。

#### \*1) 18号監査:

公認会計士協会監査基準委員会報告書第18号「委託業務に係る統制リスクの評価」に基づく監査

#### 《参考文献》

- 日本経済団体連合会「財務報告に関わるわが国開示制度の見直しについて」2010年7月20日公表
- 金融庁「企業会計審議会第17・18回内部統制部会議事録・資料」2010年5月21日・6月10日開催
- 岡崎一浩「内部統制報告制度の効用は？」経理情報2010年7月10日号(NO. 1253)
- メルシャン(株)「当社水産飼料事業部における不適切な取引に関する第三者委員会の最終報告について」2010年8月27日ニュースリリース
- 遊馬正美「委託業務の内部統制に係る保証報告書に適用される新基準について」情報センサー2010年8月号

◇研究報告 2

「開発プロジェクト監査について」

報告者(会員No.1766 長谷部 久夫)

金融機関のシステム監査担当者として、システム開発プロジェクトについてのプロセス監査(以下、プロジェクト監査という)の導入事例について発表しました。

1. 従来のシステム開発監査の問題点

(1) 適時性の欠如

ア. 本番カタログ直前、または開発プロジェクト完了後に実施され事後的である。以後のプロジェクトにとっては有益な監査であっても対象案件では手遅れとなる。

(2) 監査内容

- ア. 開発文書の形式点検(承認印漏れなど)が中心。
- イ. システム品質に関わるプロジェクト計画・要件定義等の上流工程監査が不足。
- ウ. 業務要件定義、ユーザーテストなどの業務所管部の関わりの視点が不足。
- エ. システム非機能要件(パフォーマンス・セキュリティなど)にかかる監査項目が不足。

(3) 対応負荷

ア. 一度に監査実施しており、システム監査者、被監査者の両方に負荷が大きい。

2. プロジェクト監査の導入背景

(1) 財団法人金融情報システムセンター「金融機関等のシステム監査指針 第3版」(以下、FISC監査指針という)

FISC監査指針では、第1部フレームワーク第Ⅲ章システム監査実施上のポイントで、開発プロジェクト監査のポイントとして、「全社的な開発案件やリスクが大きい開発・導入案件については、システム計画の段階から稼働に至るまでの間に、複数回にわたって、適切なポイントごとに、適宜システム監査を実施することが望ましい」としている。

本指針では、具体的に以下のタイミングで監査を実施すべきことが示されている。

ア. 開発検討段階

イ. プログラムテスト段階

ウ. 移行判定段階

(2) システムリスク管理強化の要請

システムリスク管理を強化する施策の一環として、情報システムが経営戦略に適合するようコントロールするとともに、プロジェクト遂行に関わるリスクの管理状況を確認し、是正することが求められている。

### 3. プロジェクト監査導入のねらい

#### (1) システム開発リスクの低減

適切なタイミングで監査することで、本番稼働時期の遅延、予算の超過、稼働後の運用停止や誤作動、情報漏えい等のリスクを低減させる。

#### (2) システム品質の確保

システムに適切かつ効果的なコントロールが組込まれていることを確認し、信頼性、安全性等のシステム品質を確保する。

#### (3) システム開発文書の品質向上

プロジェクト監査で開発文書を査読するうえで発見した不備をフィードバックして開発文書の品質を向上させる。

### 4. プロジェクト監査の実施要領

#### (1) 対象案件

開発負荷が一定規模以上、または投資額が一定額以上に加えて、部門責任者の指示案件を対象とする。

#### (2) 監査要員

監査要員3名が同一案件を複眼的に監査する。

#### (3) 監査時期

対象案件1件につき、「要件定義レビュー前」、「総合テスト前」、及び「稼働判定レビュー前」において計3回実施（「総合テスト前」は、「設計終了時」「総合テスト手順書作成時」の2回に分けて計4回実施することもある）。

#### (4) 監査実施方法

ア. 被監査者が「プロセス状況確認表」の点検項目について自己評価する。

イ. 監査者は、被監査者による自己評価の適正性を確認するため、監査時期に応じて以下の開発文書を査読したうえで被監査者にヒアリングする。

(ア) 要件定義レビュー前

「プロジェクト計画書」、「要件定義書」

#### (イ) 総合テスト前

「外部設計書」、「内部設計書」、

「テスト手順書」、「移行手順書」等

(ウ) 稼働判定レビュー前

「稼働判定書」

ウ. 監査者の評価及び指摘事項を、「プロセス状況確認表」に記載する。指摘事項については改善計画策定、及び改善実施を指示し、完了報告を徴求する。

エ. 監査者は、すべての指示事項についての改善完了を確認する。

オ. 改善確認完了後、部門責任者に「プロセス状況確認表」を提出し監査完了を報告する。

#### (5) 主たる点検項目

ア. プロジェクト運営・管理の適正性

(ア) プロジェクトの全体スケジュール・WBS・要員計画等

(イ) 会議体、課題管理など、プロジェクト運営の基本ルールの確立状況

イ. 工程別確認項目のチェック状況(システム部・業務所管部とも複眼的な検証が行

なわれていることを重視)

- (ア) システム部の各開発工程における役割遂行状況
- (イ) 業務所管部の各開発工程における役割遂行状況
- ウ. 情報セキュリティ対策の適正性
- エ. J-SOX「ITに係る業務処理統制の評価」、「IT全般統制の評価」の適正性
- オ. 外部委託先管理
- (6) 報告、フォローアップ
  - ア. プロジェクト監査の実施状況を部門責任者等へ定期報告する。
  - イ. 多数発生した指摘事項については勉強会の開催等により周知徹底する。
  - ウ. 不備指摘に対応し、システム開発にかかる規程・基準、及び開発様式を改正する。

## 5. 導入効果と課題

### (1) 導入効果

導入のねらいとした以下の項目について、  
相応レベルで達成できたと評価している。

- ア. 失敗プロジェクトの削減
- イ. システム品質の向上
- ウ. ドキュメント品質の向上

### (2) 課題と対応策

#### ア. 大規模案件における監査適時性

開発期間が長期にわたる大規模案件については、3回ないし4回プロジェクト監査を実施するのみでは適時性に問題がある。プロジェクト監査に加えて、進捗会議に同席する等の動的モニタリングを併用する必要があると考えて実施に取り組んだ。

#### イ. 監査受検の開発スケジュールへの影響

プロジェクト要員は繁忙状況にあり、監査受検時間を確保するのは困難である。その対応として、「プロジェクト監査受検」をプロジェクト主要マイルストーンとして位置づけて、報告資料「主要プロジェクト進捗状況表」、及びWBSに明記することにした。

## 6. おわりに

これからも本協会活動に積極的に参加し、幅広い知識習得に努め、監査の充実を図っていく所存です。

### 《参考文献》

- 「金融機関等のシステム監査指針 第3版」  
発行 財団法人金融情報システムセンター

以上

■報告テーマ: システム監査実践セミナー(近畿支部主催)開催報告

報告者(会員)

No.645 是松 徹)

■報告の概要

去る9月25日、26日に、近畿支部として毎年恒例のシステム監査実践セミナーを開催しましたので、以下にご報告いたします。

<概要>

- (1)日時: 2010年9月25日(土)～26日(日)
- (2)場所: 三洋電機研修センター(神戸市)
- (3)受講者数: 9名(2チーム編成)
- (4)講師・スタッフ(当日): 吉田、関西、三橋、松井、金子、是松
- (5)参加費: 会 員 84,000円(早期割引 63,000円)  
非会員 105,000円(早期割引 84,000円)

報告内容

1. 今回の特徴

(1)研修のシリーズ化

実践セミナーを、初心者を対象とした入門セミナー、本部にご協力いただいた課題解決セミナーに引き続いて一連のシリーズ化したセミナーとして開催し、他のセミナーとの関連や位置付けを明確にして、受講生の多様な要望に応えられるように努めました。

(2)ハイレベルの受講生

本セミナーの再度の受講生、本部での4日間の実践セミナーの受講経験者、協会セミナーの受講経験者等が参加され、また、大半の方がシステム監査技術者を含めた複数資格の保有者でもあり、自己啓発に対する高い意欲を感じるとともに、研修での議論や成果物の内容等を通して、講師側も大いに勉強させていただきました。

2. カリキュラム

<9月25日(土)>

13:00～13:20 開会

13:20～14:20 講義 システム監査の動向と技法概説

14:20～15:00 講義 演習課題説明

15:00～17:00 予備調査準備、予備調査(監査依頼者にインタビュー)、予備調査まとめ

17:00～18:00 監査個別計画書作成

19:00～19:20 監査個別計画書発表

19:20~21:00 講師講評、本調査準備

21:00~ 懇親会

<6月28日(日)>

8:40~10:30 本調査(現場責任者4名にインタビュー)

10:30~12:00 本調査まとめ、監査報告書作成

13:00~14:00 監査報告書作成(続き)

14:00~15:00 監査報告会

15:00~15:40 講師講評、監査事例紹介

15:40~16:30 アンケート、閉会

### 3. 受講者の声 -アンケート抜粋-

- (1)全体:期待通り6名 ほぼ期待通り3名
- (2)日程/時間帯:非常に良い5名 良い4名
- (3)時間配分:非常に良い6名 良い2名 普通1名
- (4)講義(システム監査):非常に良い2名 良い5名 普通2名
- (5)事例テーマ:有益度高い4名 やや高い5名
- (6)事前配布資料:有益度高い5名 やや高い4名
- (7)講師/スタッフ対応:非常に良い8名 良い1名
- (8)会場(場所):非常に良い4名 良い3名 普通2名
- (9)費用:非常に良い1名 良い4名 普通3名 悪い1名

### 4. 所感

ロールプレイを通し、一通りの監査模擬体験ができたことについて、多くの受講者から有益であったとの評価をいただき、さらに事後課題の監査報告書作成にも意欲的に取り組んでいただいたことで、スタッフ一同、本セミナーを実施した甲斐があったと感じています。

一方で、受講者からは、事例の鮮度に対する課題提起や相部屋、宿泊備品持参等について事前連絡が欲しい等の運営面に対する要望をいただいております。内容面、運営面双方での今後の改善点であると捉えています。

これからも、今回の実施結果を踏まえて、引き続き、セミナー内容の充実を図っていく予定です。

以降に、受講者からいただいた感想文を掲載いたします。

## システム監査実践セミナー(近畿支部主催) 受講感想文

(会員 No.1813 大友 俊夫)

この種の演習は初参加でしたが、システム監査の手順・報告の要領について、実例をもとにした疑似体験により貴重な経験を積むことができました。

特に監査チームで演習を進める中で、改めて、システム監査・管理基準が監査業務における共通のバイブルであること、また、監査技法におけるインタビューの重要性をロールプレイで体験できたことなど、監査知識・能力の向上を実感しております。

最後に、演習中の適切なアドバイスはもちろん、ロールプレイでの役者ぶりなど、講師団の熱心なご指導に、この場を借りて感謝申し上げます。

## システム監査実践セミナー(近畿支部主催) 受講感想文

(会員 No.1544 因幡 正)

## 1. はじめに

9月25日(土)、26日(日)に三洋電機 研修センター(兵庫県)で開催されたシステム監査実践セミナー2日間コースを受講しました。

研修センターは山頂付近にあり、明石大橋をはじめ景色が素敵な場所にあり、料理も美味しく、環境はよいものでした。

私自身、監査に関しては、実務経験がなく、まわりの受講生の方は、監査や審査の実務経験をされている方も多く見受けられ、中には、セミナーも2回目で、実務経験も豊富そうので、講師の方で参加されるほうが望ましいのではと思う方もいらっしゃいました。

その中で、足をひっぱらないで参加し自分の意見が言えるのだろうか? という不安でいっぱいでしたが、2日間という短い期間をなんとか、経験豊富な講師のご支援の下、修了することができたと思います。

## 2. セミナーについて

監査対象の会社は、約180店舗の化粧品、医薬品を中心としたドラッグストアと20店舗の日常雑貨品・食料品等もあわせて取り扱う大型店を運営しているZ社でした。POSシステム、EOSを導入しているが、情報システムが世間一般や同業他社と比べて、遅れているのではないかと危惧があり、ネットワーク関係のトラブルも多いので、監査を依頼したいという内容で、9名の受講生がA,Bの2チームに別れ、講師の方が、Z社の社長、管理部長、システム課長、大型店の店長、繁華街店の店長、商店街店の店長に扮し、ロールプレイングを行いながら、監査計画作成から予備調査、本調査、監査報告の実際を模擬的に体験するものです。

講師の方も、声の大きい迫力のある店長や、なんでも、課長に業務を押し付ける部長、声の大きい店長に流される店長と本当にありがちな現場を演じておられる感がして、面白くイ



インタビューを行う事ができました。しかし反面、私自身、やみくもに質問しているだけで、本当に、重要な事が聞き出せているのか? という反省点も感じました。

実際の実務では、忙しい中を、わざわざ、時間を割いてきていただいているので、何度もインタビューできるわけもなく、事前には、インタビューする内容を決めていたのですが、話が脱線してみたり、本当に聞きたい内容が中途半端に終わってしまったような気がしています。

監査テーマにおいては、AチームとBチームでは、まったく違ったテーマを設定しました。

Aチームでは、システム管理基準に重きをおき、情報戦略から保守までの全体を通した監査を行い、Bチームでは、POSとEOSに絞ったテーマ監査を行いました。

その結果、改善提案も、チームの個性により、異なった特色が出たと思います。私は、Bチームに所属していましたが、Aチームの発想は、私にとって新たな気づきを与えて頂いたものであり、非常に参考になりました。

受講生の擬似体験が終った後、実際の題材となったZ社の監査人協会が行った監査がどうであったかを拝聴しました。苦勞された点、反省点等を色々、お聞きし、私たちが行った監査と比較しながら、どのように進めていくべきであったかを色々、考えさせられ、自分を高めていくことができたと思います。

### 3. おわりに

実務経験豊富な講師の方の指導と下に、実務経験豊富な受講生と同席させて頂き、同じ方向に向かって、色々、考えさせられたり、擬似とはいえ、実務に触れさせて頂いたことは、私にとって、非常に有意義で、貴重な体験だったと思います。皆様には、大変、お世話になり、ありがとうございました。

#### (講義風景)



(ロールプレイ風景)



(成果発表風景)



以上

編集部よりお知らせ 会報電子化についてのアンケート報告(速報)

先般、会報臨時号でお願いしました、アンケート調査に対して、閲覧数 130、回答数 42 (2010.10.31 現在) の回答を頂いております。早速の反応、ありがとうございました。

配信した会員数は1000名を超えますので、期待する回答数としては、まだまだ会員全体の意見を反映できていないと判断しております。未回答の方は、11月末までに回答をお願いします。

今回は、頂いたご意見の中に、また電子版会報を見たことがない、どこで情報が閲覧できるのか、またどのように操作するのか、という意見がありましたので、次の通り紹介させていただきます。

■ 電子版会報の利用方法について

電子版の特徴として、記事の中でURLを示してある箇所は、直接リンクできるように設定しています。つまり、<http://> で始まるURLにマウスのカーソルを合わせることで、ダブルクリックすると、直接記事の内容を閲覧できるようにセットしております。

会報記事の発信は、SAAJ公式ページと会報の情報発信ページの2か所に掲載しています。

1) SAAJ公式ページ

<http://www.saa.or.jp/> のサイドメニューの「公開会報」(画像1、2)

- ①メールで配信する会報の案内
- ②公開する会報の電子版(①の内容を含みます)
- ③会員限定記事(①②の目次で、会員限定と表示した記事。例えば、理事会議事録)

(画像1)

SAAJ サイトのトップページの左側に、「お知らせ」で始まるサイドメニューが表示されています。この下の方に「公開会報」というメニューがありますので、クリックして詳細を見てください。



「公開会報」の内容として、現在は

- ・2010年7月会報
- … (略)

- ・2010年11月会報

と表示されますので、該当する会報の号数をクリックして閲覧できます。また右クリックすると、ダウンロードも可能です。

(画像2)



2) 会報の情報発信ページ <http://www.skansanin.com/saaj/> (画像3)

掲載している記事の内容は、

② 公開する会報の電子版(公式サイト、およびメールで配信する①の内容を含みます)

④ 公開する個別記事を投稿エッセイ(めだか)、研究会、支部などに分類したもの

また、会員でない方も、無料購読の申し込み・解除ができます。

(画像3)



### ■ 電子版会報の質問、意見をいただいた項目への対応について

電子版会報のアンケート項目への個別の提案やご意見につきましては、次回、概要を報告し、また改善に役立つよう採用させていただきます。

なお、記入いただいたアンケート内容やご意見は、苦言も含めて、会報紙面で公開させていただくことがあります。あらかじめご了承くださいませよう、お願いいたします。

以上 SAAJ会報編集部