



攻めの運用 日本版 ITILとの“融合”

「運用を攻めのビジネスに変える」——。運用ビジネスを手掛けるソリューションプロバイダにとって、共通の課題だ。あいまいな業務プロセスで属人的になりやすく、人月単価の単純な請け負いビジネスのままでは、ユーザー企業のコスト削減要求に疲弊するだけだ。ソリューションプロバイダは、運用プロセスを可視化・標準化し、サービスレベルを明確化するためのITILにこぞって取り組み、ビジネスの変革を急いでいる。

そこに、「日本版SOX法」という新たなキーワードが降りかかってきた。早ければ2007年度決算から適用が見込まれ、上場企業は対応を余儀なくされる。ユーザー企業の経営責任に直結する課題だけに、せっかく実を結び始めたITILビジネスがそっちのけになりかねない。不可避のSOX法対策に比べれば、ITIL適用の取り組みは、経営者には、単なる“努力目標”とも映るだろう。

だが、SOX法とITILは、水と油ではない。両者をそしゃくし、“融合”した運用サービスを提案できれば、さらに大きな果実を得るチャンスなのだ。SOX法時代の運用ビジネスとは何か、その答えが求められている。
(森重 和春)

ビジネス

SOX法に商機あり!

サービスを提案せよ

「1年前、システム運用へのITIL適用に取り組む米国企業を調査した。ITILを採用した理由を聞くと、米SOX法への対応のためだという話が出てきた」——。CSKシステムズの谷口学・西日本事業本部システムサービス事業部事業部長は、ITIL (ITインフラストラクチャ・ライブラリ) をベースにした日本版SOX法対応の運用ビジネスの展開を急ぐきっかけを、こう説明する。同社は今年9月に、ITILを使った運用サービスを日本版SOX法対応の視点で見直し、ユーザー企業に提供し始めた。既に2~3社のユーザー企業で、SOX対応版のアセスメントを実施中だ。

日本IBMは、運用にITILを採用した独自のフレームワークを用意することで、ユーザー企業に運

用サービスにおける日本版SOX法対策のあり方を示す。「Process Reference Model for IT」と呼ぶ標準フレームワークを構築中で、来年6月に提供を開始する。コンプライアンス管理やセキュリティといったITILを補完するプロセスも追加し、1000ページに及ぶドキュメントとして整備している。

ソリューションプロバイダ各社は、日本版SOX法への対応を視野に、自社の運用ビジネスの改革に着手した。日本版SOX法は、企業の会計や財務報告の透明性・正確性を高めることを目的とした法律で、内部統制の義務化を規定している。内部統制とは、企業活動の有効性や効率性、財務報告の信頼性などの目的を達成するために、財務処理の証拠文書の記録や承認

などの業務プロセスを整備することである。

日本では今年7月、金融庁企業会計審議会が「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」、いわゆる「日本版SOX法」の草案を公開、今年11月にはその修正案も明らかになった。早ければ2008年3月期の決算から適用される見込みで、大半の上場企業は、2007年4月までに、日本版SOX法に準拠した内部統制の仕組みを整備しなければならない。

企業活動にITは不可欠であり、内部統制の実現には、ITの領域での対応が欠かせない。実際、日本版SOX法の草案でもITに対する統制が明文化されており、会計システムや販売管理システムなどを適切に運用しているかどうかを監

査の対象となる。そして、ITの正確性や信頼性を維持して継続的に運営するのは、運用サービスの役割にほかならない(22ページの別掲記事参照)。

運用ビジネスにおいては例えば、サーバーやネットワーク、ソフトウェアといったインフラが確実に動作し、性能低下やシステムダウンが起きないように監視されているか、また、ソフトウェアの変更が確実に承認・テストされた形で行われ、文書化されているかなどが内部統制上の課題として問われる。場合によっては、会計上の不正などが行われていないことをシステム運用面で担保することも求められる。会計処理の正確さに疑念を与えるような、システムの運用プロセスの不備は許されなくなる。

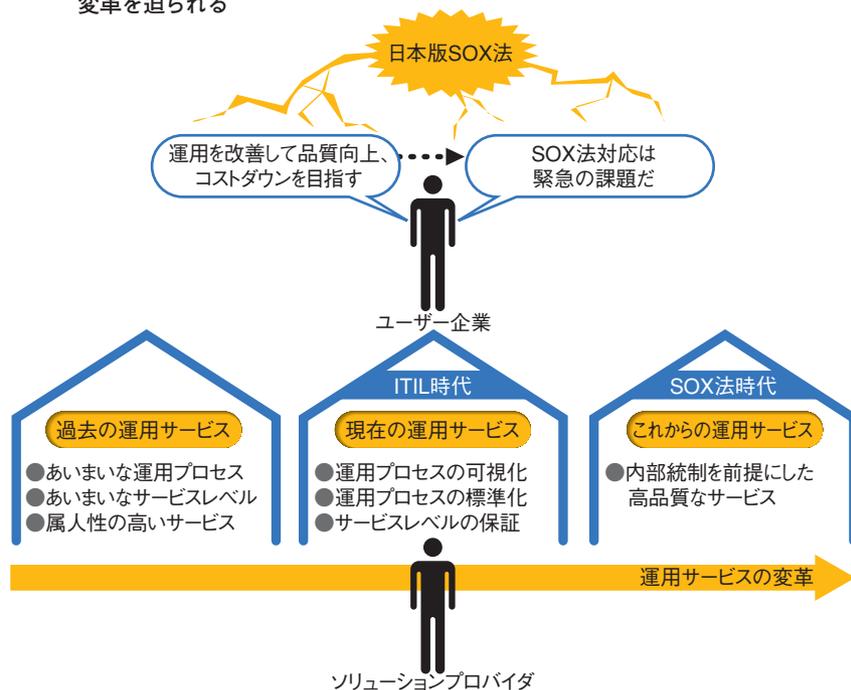
日本版SOX法は、すべての上場企業が適用対象。およそ4000社あるこれらの企業は、ソリューションプロバイダにとって、最重要の顧客であり、SOX法対応を求められれば、ノーというわけにはいかない。さらに「上場企業の運用ビジネスは手掛けていないから日本版SOX法は自分には関係ない」では済まされない。日本版SOX法での監査の目は、連結子会社にも及び、子会社の財務情報にかかわるITが正しく運用されているのかがチェックされるからだ。そう考えれば、大半のソリューションプロバイダにとって、運用ビジネスをいかに素早く日本版SOX法に対応すべく変革していくかは、焦眉の課題である。

加えて、アウトソーシングなど

で運用を請け負うソリューションプロバイダ自身が監査対象となることの影響も大きい。「自社の提供する運用サービスが、内部統制の要件を満たしていなければ、競合に仕事を奪われることにもなりかねない」(新日鉄ソリューションズの藤本英文ITエンジニアリング・サービス事業部副事業部長)のだ。

当然、自らが上場企業であるソリューションプロバイダは既に、自社の内部統制に取り組み始めている。新日鉄ソリューションズは今年10月、コンプライアンス、セキュリティ、災害リスクなどへの対応を推進する「BCM (Business Continuity Management) 推進室」を設置。自社内での内部統制構築の取り組みを開始した。自社で構築したノウハウを、ユーザー企業向けの運用ビジネスなどにも取り込んでいく計画だ。

図1 ● 日本版SOX法の登場によって、ソリューションプロバイダの運用サービスは変革を迫られる



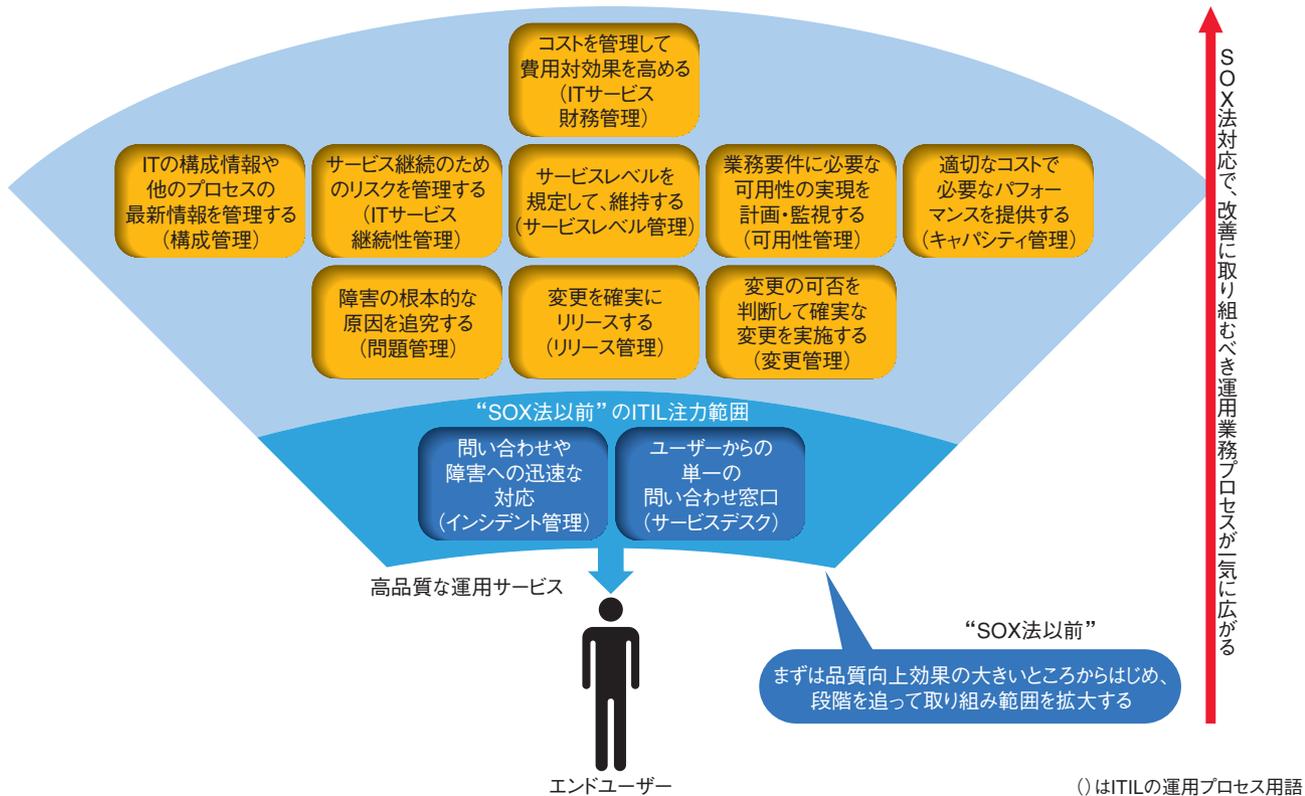
ITSLがSOX法対応の基盤に

ユーザー企業はここ数年、運用品質の向上やコスト削減に向け、運用業務プロセスの改革に取り組んできた。業務プロセスがあいまいで、属人的になりがちだった運用業務を改革することで、増大する運用コストを適正化するためだ(図1)。ソリューションプロバイダは、運用サービスの透明性やサービスレベルの明確化を強く求められるようになった。

サービス品質を高めながら、コストを削減する要請に応えるために、ソリューションプロバイダ各

図2 ● 日本版SOX法に対応するための運用サービスでは、ITILの適用範囲は広がる

“SOX法以前”は、サービス品質向上の効果が出しやすいエンドユーザーとのインタフェース領域の整備に取り組むユーザー企業がほとんどだった



社がこの2年ほどの間に積極的に取り組んできたのが、運用業務のベストプラクティス集であるITILの活用だ。ITILを適用することで、運用プロセスを可視化・標準化し、運用を継続的に改善する仕組みを整備することで、ユーザー企業に高品質、低コストのサービスを提供できる。

ITILは、2003年5月に発足したitSMFジャパンによる普及活動により、認知度が一気に高まった。「ユーザー企業は“勉強”のフェーズを終え、実際にITILの適用に取り組み始めている」(日立製作所の八木隆サービス事業開発本部プロ

ジェクト第三部部長代理)。ソリューションプロバイダ各社は、ITILを軸に運用サービスのメニュー化を進めている。運用ビジネスにおけるITILへの対応は、もはや不可欠になったとわかっていい。

それが、日本版SOX法の登場で、見直しを余儀なくされるわけだ。ITILへの対応は、ユーザー企業とはいっても、主に情報システム部門のニーズであるのに対して、日本版SOX法対応はユーザー企業の経営者にとっての最優先課題で、下手をすれば、従来のITILへの取り組みは経営者に、単なる“努力目標”とも映りかねない。ソリュ

ーションプロバイダが、運用におけるITILと日本版SOX法対策を別々のものとして提供するなら、ITIL関連の提案は見向きもされなくなるだろう。ソリューションプロバイダがこれまでITILを使って積み上げてきた運用ビジネスは吹き飛び、日本版SOX法対策一色になる恐れがある。

だが実際には、「ITILが目指す運用プロセスの可視化や標準化は、企業活動を透明化しようとする内部統制の目的に合致する」(東芝ソリューションの花井克之プラットフォームソリューション事業部プラットフォームソリューション第

四部参事)。ITILを利用することが、日本版SOX法対策にもつながるのだ。やり方を間違えなければ、これまでのITILへの取り組みは、日本版SOX法対応という大きなビジネスに発展する基盤になる。米国で上場企業1社当たり5億～10億円ともいわれたSOX法対策費。日本企業にとっても対策のための出費は不可欠で、その恩恵は運用ビジネスにも及ぶ。

ITILの適用範囲見直しが必要

もちろん、“SOX法以前”に取り組んできたITIL対応と、SOX法への対応のためのITILの適用では、その目的が大きく違う。ソリューションプロバイダは、ITILを適用する際のアプローチの仕方を見直す必要がある。

これまでITILに取り組んできたユーザー企業の目的の大部分は、品質向上やコスト削減だ。ITILが規定した業務プロセスすべてを適用する必要はなく、ソリューションプロバイダの提案は、必要な部分から適用しましょうというアプローチだった(図2)。そのため、「エンドユーザーとの接点であるヘルプデスクの領域の整備にまず取り組むユーザー企業が多い」(富士通サポートアンドサービスの佐藤昭博サービスビジネス本部サービス企画部ITILサービス部長)。エンドユーザーとのインターフェース部分の改善だけに、短期間で劇的なサービス品質の向上や効率化が期待できる。

一方日本版SOX法対応の観点では、必要なのは業務プロセスの正

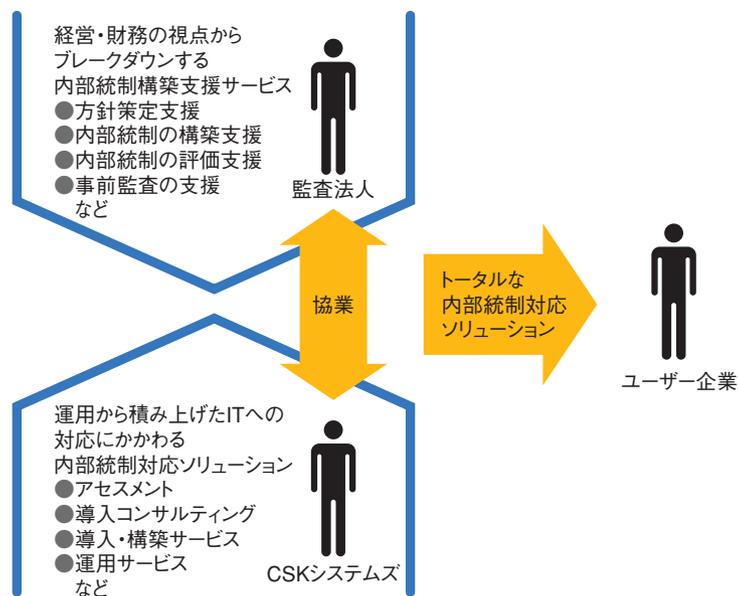
確性や信頼性だ。ヘルプデスク業務にとどまらず、アプリケーションの変更が正しく行われているか、計画外のシステム停止などが頻繁に起こらない体制がとられているかなどが重要になる。そして、できるところからではなく、統制に必要な範囲の業務プロセスすべての改善提案が必要になる。結果、ITILの適用範囲は広がる。

“SOX法対応”のITIL適用サービスの1つとしてソリューションプロバイダ各社が提供するアセスメントも、監査の視点で見直す必要がある。

CSKシステムズが提供する日本版SOX法対応のアセスメントは、リスクマネジメントを中心に評価項目を追加し、“ITIL版”で45問だった質問項目は、65問に増えた。例えば、バックアップのリカバリーの検証はできているか、上司の承認なしで変更を実施することの問題点に関する質問などだ。アセスメントの結果報告書には、従来のITILの視点での結果に、文書が整備されているか、承認体制があるかなどの評価項目を追加し、内部統制リスクを洗い出す。

ITILへの対応は、日本版SOX法対策の運用プロセスの一部に過ぎないことにも、配慮すべきだ。セキュリティマネジメントの標準であるISMSや個人情報保護法への対応なども、SOX法対策では不可欠になるからだ。日本IBMの大塚哲夫ストラテジー&コンピテンシーITサービスマネジメント推進

図3 ● CSKシステムズは、運用を中心とした内部統制対応ソリューションを用意し、会計監査法人と協業することで、トータルな内部統制対応ソリューションを提供していく



担当は、「ITが対応すべき要求すべてを整理したソリューションを提案するためには、ITILには補完するものが必要になる」と話す。

会計監査法人との協業も

SOX法対策は、まず全社的な内部統制の方針を定め、対応する業務範囲を決めていく。通常は会計監査法人が、ユーザー企業の相談窓口になり、ユーザー企業側の主幹部門は、内部監査室や財務部門、経営企画室などだ。ITの対応にブレークダウンされるのはその後である。

そのため、内部統制の構築支援で主役となる会計監査法人などと連携するビジネスも視野に入れる必要がある。CSKシステムズは、監査法人が提供する内部統制の方針策定や評価支援といったサービスと、CSKが提供するIT領域のアセスメントや導入支援サービスを組み合わせることで、トータルな内部統制ソリューションを提供する狙いだ(図3)。既に、監査法人と協業の協議を始めている。谷口事業部長は「当社は、運用から積み上げて顧客の課題を洗い出す。財務諸表からITにブレークダウンしていく監査法人のビジネスと結び付けていく」と話す。

一方、大手メーカー各社は、運用ビジネスを組み込んで、SOX法対応にかかわるすべてのサービスを自前で提供する取り組みを始めている。

NECは、同社は日本版SOX法

図4 ● NECが提供する内部統制強化ソリューション

内部統制強化のためのコンサルティングを新たに提供するほか、ITの内部統制強化のために、関連ソリューションを体系化した。運用プロセスにはITILを採用する



SI:システムインテグレーション、OS:アウトソーシング

へのユーザー企業の対応を支援する「内部統制強化ソリューション」を11月29日から販売開始した(図4)。内部統制方針や統制プロセスの策定・施策立案を支援するコンサルティングサービスを新たに提供し、ITによる内部統制強化を実現するために、既存のシステムの設計や構築、運用サービスをベースに体系化した。運用分野ではITILを活用する。

日立も来年春には、コンサルティングやシステム構築、運用などのサービスを体系化したソリューションを提供する計画だ。東芝ソリューションも、既存のサービスを組み合わせた日本版SOX法対応ソリューションの提供を計画して

いる。

日本版SOX法対応をうたった管理ツールも登場している。日本ヒューレット・パカードが今年9月に発売した「OpenView Compliance Manager」は、ITILに準拠した運用管理ツール群から、監査上の不備になりそうな状態などを管理指標として収集してレポートする製品で、監査に必要なレポート作成の負担を軽減する。

日本版SOX法も、ITILも、ユーザー企業にとって、一過性ではない継続的な取り組みである。対応を間違わなければ、ソリューションプロバイダにとって、大きなビジネスチャンスになるのは間違いない。

ITILでIT運用の内部統制を実現

求められる標準フレームワークへの準拠

日本版SOX法では、ITによる対応は「全般統制」と「業務処理統制」の2つに分類される(図)。

業務処理統制は、業務アプリケーションの業務ロジックによる統制を示す。例えば受注時の承認プロセスなど、財務データにかかわる処理が正確に処理され、記録されることを、アプリケーションの機能によって確保することだ。

一方、全般統制は、業務処理統制が有効に機能することを保証する間接的な統制である。ハードやソフトなど、アプリケーションのインフラとなるシステムの構築、運用、変更が正しく行われることを求められる。今年11月に公表された修正法案では、全般統制と業務処理統制という単語は削除されたが、その概念は変わらない。

これら2つの統制のうち、運用サービスに大きく影響するのは、全般統制である。全般統制は、企業のITの土台部分の統制であり、全般統制がきちり実現されていれば、業務処理統制の改善作業も軽減できると言われている。それだけに「SOX法対応では、運用サービスが重要になる」(日本ヒューレット・パッカートの松本仁ソフトウェア統括本部ソフトウェアマーケティング部製品スペシャリスト)。

ITにおける統制は、標準のフレームワークやガイドラインに沿った運用プロセスを採用することで、より効果的に実現できる。「内部統制を監査する側にとっても、標準を使っている方が、監査の作業や手間を減らせる」(NECの市場開発推進本部マネージャーで公認会計士の松井信行

氏)からだ。

米SOX法と日本版SOX法は、米国の公認会計士団体が策定した内部統制のフレームワーク「COSO」に準拠している。そしてCOSOの構成要素は、ITガバナンスのフレームワーク「COBIT」と対応付けられる。さらに、COBITが定めた管理目標を現場の運用に落とし込むときに、ベストプラクティスであるITILに照らし合わせる、という関係になる。

例えば、システムの修正などの際、未承認の変更でソフトに問題が発生し、その結果、会計処理に不備が生じるという内部統制上のリスクに対処するには、ITILの「変更管理」というベストプラクティスのプロセスを適用し、正しく承認された変更だけを、テストされた形で確実に実行するプロセスを整備する。

図●内部統制を達成するには、ITによる対応が不可欠

アプリケーションの業務処理の信頼性を保証するには、IT基盤が正しく運用されていることを保証する必要がある

