

経営活動における情報システムの評価事例†

初瀬川 茂††

企業活動の国際化が進み、海外に現地法人を設立し事業運営するケースが増加している。グローバルな企業体として、海外子会社を経営レベルで統括するため、現地でのオペレーションを情報システムと一体となって内部監査することが不可欠である。この視点から著者が経験した海外現地法人のシステム監査事例を基に、経営活動の各場面での情報システムの評価項目を抽出する。これにより海外の販売会社における、主要な業務の切り口から、情報システムの役割と課題を論じる。まず海外現地法人の内部監査に、親会社の情報システム部門が参画する理由と意味を考察し、現地で行われるシステム監査の概要・手順を要約する。そこで使われる情報システムの質問状の項目を現地法人の主要な業務の切り口から分類する。そしてその項目ごとに、各業務で情報システムがどのような役割で使われているか、使われるべきかを論じる。次にこれらの調査項目に対し、その現地法人の現状を認識し評価するための5つの視点を示し、通常システム監査項目よりも広い視野で、経営活動への情報システムの関わりを評価することの重要性を強調する。最後に、これら質問状と評価の視点が、実際の現地法人の情報システム評価に使われ有用であったことを報告すると共に、この分野の議論が今後も継続されることを期待する。

1. はじめに

近年、企業をとりまく環境の変動が激しく、米国経済の成長鈍化、92年 EC 市場統合、NIES の経済競争力強化などに加え、わが国の貿易収支や市場開放問題、為替レートの変動などに対し、国際的視野での対応が迫られている。

各企業では生き残りをかけ、海外への生産シフトや M & A が活発化し、海外の製造拠点、販売拠点が企業経営の核として続々誕生している。これらは各国の現地法人として設立され、独立した経営主体として現地の人材による現地のための現地オペレーションを推進している。その事業運営を支える情報システムも、現地の環境とニーズを反映して構築され運用されている。

一方、親企業は海外子会社の独立性を尊重しながらも、グローバルな経営を推進するため、より高度で広範囲な統括機能が必要となる。そこで各企業とも各戦略拠点に事業/地域統括会社を設立することが活発化している。同時にグローバルな経営資源の有効活用を図るため、海外子会社を経営レベルで内部監査することの重要性が非常に大きくなっている。

著者の所属する企業でも同様な取り組みが行われており、海外子会社の内部監査(考査)を制度として実

施している。これには情報システム面からの調査が不可欠であるとの判断から、海外考査チームに必ず本社情報システム部門が同行し、現地の考査に参画する。

そこで本論文では、著者が経験した海外現地法人の情報システム考査(システム監査)事例を基に、経営活動の各場面での情報システムの評価項目を抽出する。これにより海外の販売子会社における主要な業務の切り口から、情報システムの役割と課題を論じる。

本分野の研究は、従来から各グローバル企業独自の経営ノウハウとして実施されているであろうが、公開の場で議論されたことはないと思われる。本論文では、経営活動における情報システムの役割を分析し、結果を事例として報告する。これにより今後、この分野の議論が深まることを狙いたい。

2. 内部監査と情報システム

(1) 海外現地法人の情報システム

当社の海外子会社のうち販売・製造を担当する現地法人(以下、現法と略す)は40社を越え、各現法に各々の情報システムを推進する何らかの組織(以下、IS部門と呼ぶ)が存在する。

親会社の情報システム部門では、各現法 IS 部門に対する要員派遣を含めた指導的支援と、企業集団のグローバル戦略に基づいた情報システム戦略による現法統括機能を果たしている。

(2) 海外現地法人と内部監査

一般に監査には、

- (a) 外部監査: 公認会計士による会計監査や監査役による監査など

† A Case Study for Information Systems Assessment—Management Roles of Information Systems in Overseas Subsidiaries—by SHIGERU HATSUSEGAWA (Information Systems, Video & Electronics Media Group, Toshiba Corporation).

†† (株)東芝映像メディア事業本部情報システム担当

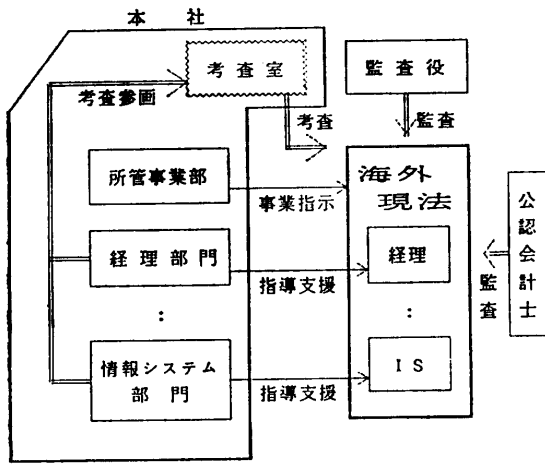


図1 海外審査の位置づけ
Fig. 1 A situation of internal audit and information systems for overseas subsidiaries.

(b) 内部監査：法的義務でなく、企業の自発的
内部統制の一環として行われる
業務監査、システム監査など
がある。

当社では内部監査を審査と呼び、図1に示すように
審査室という本社組織が主体となって実施している。

特に海外の場合、国内に比べ、事業環境の変化が急
激で大幅である。そして変化に対する内部管理システ
ムの対応スピードが国内よりも遅く、荒い場合が多
い。そこで審査室では、結果をタイムリーに経営に反
映させるべく、柔軟なスケジュールとチーム編成で海
外審査を強力に推進している。

(3) 内部監査における情報システムの役割

このような環境下で、情報システム部門が海外現法
の審査に参画する目的は、次の3つである。

- (a) 審査の一項目としてのシステム監査を実施
- (b) 各業務への情報システムの適用状況进行评估
- (c) 経営への情報システムの寄与进行评估・促進

3. 審査の方法

これまで述べた企業およびその情報システム部門の
内部監査方針に則り、著者が経験した海外現法審査に
おける、情報システム面でのアプローチを概観する。

審査対象として、電気製品や情報機器など量産型の
製品を販売する、従業員200人程度で欧州に設立され
た現地法人(A社)を想定する。A社は日本や海外諸
国の製造拠点で生産された製品を調達し、それらを自
国や近隣諸国のディーラに販売する事業を営んでい
る。

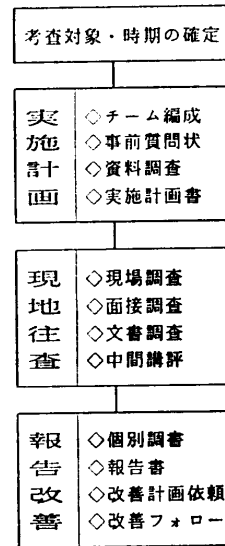


図2 海外審査の手順
Fig. 2 Internal audit procedures for overseas subsidiaries.

このA社に対する審査の方法を、図2に示す手順に
沿って以下に述べる。

(1) 審査の体制

審査室の審査基本計画の下に、A社を含めた審査対
象が選定され、各々の所管事業部門と調整して時期・
日程・テーマなどが設定される。

審査室から関係経理部門と情報システム部門に審査
支援要請があり、合計5~10人で審査チームが編成さ
れる。

(2) 事前準備

実査の2か月程前にA社に対する正式の審査通知と
ほぼ同時に、質問書を発送する。その一部として情報
システム関連の質問状を作成する。さらにA社の事業
を所管する国内部門に最近の状況を聞いたり国内で入
手可能なシステム概要などを調べ、テーマを絞り重点
項目を具体化してA社の情報システムの審査実施計画
書を作成する。

(3) 実査

情報システム面の実査は1~2週間で行う。A社の
経営各層に対するインタビューを中心に、倉庫や出荷
業務の現場にも行き、システムと実際の業務運用状況
を確認する。事前送付の質問状に対する回答(文書・
面接)と現場を見た結果から問題点を抽出し、A社の
認識を確認する。

審査メンバは実査中、各担当分野で独立行動をと
り、各々の印象やポイントをリーダーに報告する。これ

らを纏めA社への問題指摘と調査チームの理解内容確認のため、実査の最終日に調査リーダーが講評を行う。

(4) 報告とフォロー

帰国後、A社の情報システムに関する個別調書を作成する。これは調査リーダーに提出すると共に、情報システム部門としてA社に対する今後の指導・支援施策に反映される。

調査室では全体報告書をつくり、所管事業部門長、関係役員、社長に報告し、結果をA社に送る。A社は1か月以内に改善計画書を提出し、1年後に改善状況フォローを受ける。

4. 情報システムの質問状

前章で述べた情報システムに関する質問状は、本来の調査の目的のほかに、A社のような企業における情報システムの役割と課題を理解するためにも有用である。そこで質問状の内容について詳しく述べる。

4.1 質問状の構成

今回の質問状では、海外販売現法の一般的な業務領域をほぼ網羅している。図3にその業務領域の大分類とキーとなる各業務機能を例示する。ここで縦方向は経営層、管理層、業務執行層という階層を表す。

情報システムは各業務機能を執行するためのインフラとして、各管理機能の支援ツールとして、および事業戦略を支援する役割として活用されている、あるいは活用されるべきである。

ただし現法の現状規模から、人事・総務・給与関係の情報システムについては、手作業、部門内のパソコン利用、あるいは外部機関に委託するケースが多く、現法のIS部門が直接関与する例は希である。一方、

グローバル経営における人的資産の有効活用の観点については親会社主導の別アプローチが必要であろう。

さて質問状の項目は、必ずしも図3の業務分類の順序ではない。むしろ対象となる現法の組織や業務分担に対応させ、質問に違和感なく回答できるように項目を配列している。

業務機能分類との関連については、図3に、次ページ以降で述べる質問状の項目番号を示してある。これにより質問状の項目が、人事・総務を除く業務機能全体をカバーしていることがわかる。

4.2 質問状の内容

以下に情報システム質問状の項目別に、何のための質問か、どんな答を想定しているかについて述べる。すなわち、各業務で情報システムがどのような役割で使われているか、使われるべきかを知る手がかりとなる。

なお実際の質問状の一部を図4に示す。以降の質問状の各項目は、実際の質問項目の見出しにすぎないことに留意されたい。実際には18の見出しの中に、87の質問項目があり、さらに副次的質問もある。全体で10ページ程度のボリュームとなる。

(1) 引合の処理手続き

正式な注文の前に、客先からの価格や納期の問い合わせに対応する手続きを調べる。

- (a) 引合を登録・処理する情報システムがあり、客先にタイムリーに回答しているか
- (b) 取引に問題ない相手か否かの判断手続きがシステムに組み込まれているか
- (c) たとえ受注できなくても、引合の事実は販売戦略の有用な情報となり得る。マーケ

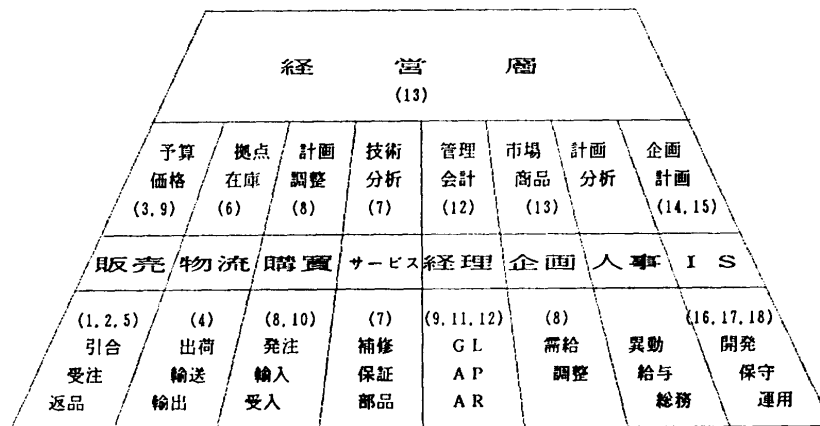


図3 販売現法の業務機能

Fig. 3 An overview of operational functions in overseas subsidiaries.

PRE-VISIT QUESTIONNAIRE REGARDING INFORMATION SYSTEMS IN A-COMPANY

1. Quotation Processing

1) How does A-Company proceed with customers quotations ?

2) Does A-Company have the computerized quotation system ?
- Attach an overview flowchart of computer processing.
- Are quotations data linked to the other systems ?

3) Is there any security control procedure at the time of quotation entry ?

2. Order Processing

1) In what way is an order recognized;
through a letter of purchase order from customer, or by a telephone ?

2) Do dealers put orders of lump sum quantity on basis of their sales forecast, or are their orders triggered by each end-users purchase ?
- How much volume of inventory do dealers intend to keep ?

3) Does A-Company have computerized order entry systems ?
- Attach an overview flowchart of the order entry system.
- Who does enter the order ?
- Are those data utilized by the other systems ?

4) Does A-Company issue the order acknowledgement to the customer ?
- Is it produced by computer ?
- What items does it contain ? Attach a sample of the form.

5) How are the delivery dates informed and committed to the customer ?

6) Explain credit control procedures supported by computer at the time of order entry.

図 4 質問状の実際例

Fig. 4 Information systems questionnaires on internal audit.

ティング分野など他のシステムに、引合データが提供されているか

(2) 受注処理手続き

顧客から注文を受けて出荷指示するまでの社内手続きは、一般に少なからず情報システム化されている。標準/例外処理のルール化度合い、社内部門間の分担と連携、チェック機能の適切さなど、情報システムが正しく運用され有効に機能しているかを調べる。

- (a) 注文形態と受注の認識：文書で受注確認しているか、納期回答のタイミングなど
- (b) 顧客の信用限度の確認：独立した部門で管理しているか、タイミング・最新性など
- (c) 注文内容の登録と価格：価格が自動設定か、個別割引設定のルールと監視機能

- (d) 出荷指示への内部手続：在庫確認の方法、在庫引当の手続き、注文保留の扱い

(3) 価格政策と運用手続き

販売の形態や戦略により様々な価格体系があり得るが、情報システムへの組み込み度合いを調べることで、変則的な価格設定の社内ルール化と運用状況を確認する。

- (a) 直販やディーラー販売など販売系列ごとに価格体系が設定されているか
- (b) 数量割引や販売促進対応の割引など各種割引プログラムがシステム組み込みか
- (c) これら割引コストを売価に転嫁（値引き）しているか、あるいは別経費で扱うか

(4) 出荷の手続きと納品

物の動きに対応した管理の仕組みを実現するために、情報システムの活用が不可欠である。物理的作業に先行した帳票の出力、搬出・搬入現場での作業確認入力など、情報システムは作業支援と運用監視の役割を果たす。

- (a) 各物流拠点を結ぶ情報ネットワークが完備し、タイムリーに情報伝達されるか
- (b) 出荷部門での出荷指示受信、在庫引当、ピッキング、梱包、輸送手配のシステム化
- (c) 客先の受領確認をシステム登録した結果として、インボイスが自動作成されるか
- (d) 緊急出荷の手続き、輸出手続きなどに情報システムが対応しているか

(5) 返品処理手続き

件数や金額の大小にかかわらず、返品・戻入の事実を正しく認識し、処理しない限り、正当な販売実績の把握はできない。ネガティブな受注・出荷として、諸手続きを規定するシステム対応が必要である。

- (a) 倉庫に戻入後、販売部門による承認、戻入

伝票の発行、売上の取消など一連の手続きがシステム化されているか

- (b) 戻入品が物理的・論理的に、良品と厳格に区分され、検査手続きを経ているか
- (c) 戻入の理由別/製品別/顧客別などの分析資料が提供され、活用されているか

(6) 在庫管理

在庫管理は典型的な情報システム活用分野であるが、ここでは適正在庫の決定ロジックよりも、在庫の把握と管理運用状況を中心に調べる。

- (a) 良品/修理品など在庫種別ごとに、物理的・論理的に区分して管理されているか
- (b) 定期的に在庫の受け払い残高表を作成し、活用されているか
- (c) 在庫資産の評価方法と船上在庫の扱いが適正か
- (b) 棚卸しの実施ルールと理論在庫との突き合わせ・調整手続きが妥当か

(7) サービス部品管理

サービス部門では、客先への技術情報の提供、品質試験や製品の補修サービスを行い、情報システムは、これらの直接業務支援のほか、製品の販売統計など分析情報を提供する。

一方、補修部品については、扱うアイテムの多種多様さから、製品以上にきめ細かい販売管理、在庫管理、購買管理が要求され、情報システム依存度が高い。システムの形態は組織体制で異なり、製品システムの一部、あるいは独立システムと位置づけることもある。したがって状況に応じて製品系と同一、あるいは別個の情報システム評価が必要である。

(8) 購買管理

製品・部品の購入に関し、発注計画から倉庫への受入れまでの流れを、情報システムを使ってどのように管理しているかを調べる。

- (a) 今後数か月間の入庫予定、販売量見込み、在庫推移などによる需給調整 (PSI) を、どのようなルール・体制で行い、システムからの提供情報を活用しているか
- (b) PSI 結果から、発注、納期フォロー、出荷情報、受入れ、原価設定の管理体制

(9) 販売管理と売掛金

販売実績の管理・分析は次の営業施策立案のための重要な基礎情報となる。システムから提供される情報の種類・活用度を見ることで、その会社の販売への取

組み姿勢を知る。

- (a) 販売部門別、ルート別、顧客別、製品群別など多面的な販売予算実績資料の活用
- (b) 一定期間ごとの製品(群)別の販売数量、売上高、売上原価、粗利益などの総覧表
- (c) 過去の販売実績・予算・見込みの推移、および販売予算策定支援システム
- (d) インボイス(請求書)発行と売掛金計上のシステム連動の方法、および整合の保証
- (e) 売掛金 (AR) 管理の厳密性: 回収・消込の方法、未払残高の把握・分析と回収促進

(10) 輸入手続き

A社のような販売現法では、主要な製品・部品は日本や他国の製造拠点から調達するケースが多い。そこで通関など輸入手続きのスピードやコストの効率化が重要な意味を持つ。

- (a) A社が製品群別に調達部門をもつ場合、輸入業務は一括して管理運用されるか
- (b) 通関手続きに専任業者を使っているか、業者との情報授受のシステムがあるか
- (c) 調達先との支払条件・通貨設定が妥当か、船上在庫を含めた原価把握が適切か

(11) 買掛金管理

買掛金 (AP) 管理では、売掛金 (AR) と並んで経理システムの一部として、パッケージなどによりシステム化している例が多い。支払は小切手発行が一般的であり、経理部門として正しく運用しているかがポイントとなる。

- (a) システム出力で発行される小切手と、手書き発行小切手との整合性保持の方法
- (b) 業者インボイス(請求)の受領・登録手続きと、支払期日の事前チェックシステム
- (e) 欧州で一般的な VAT (付加価値税) のシステム登録・納付手続きの運用方法

(12) 決算と管理会計

財務会計の核となる総勘定元帳 (GL) の管理運用と、月次・年度決算の仕組みを情報システム面から調べる。特に管理会計での資料作成には、財務会計システムからの情報連結が不可欠であり、正確さとスピードおよび柔軟性が要求される。

- (a) G/L の勘定仕訳入力方法と、A/R・A/P など補助簿との整合性の保証
- (b) 月次(締め)・年度決算業務と、日常経理業務を同時進行させるシステムの仕組み

- (c) 決算報告資料の確定手続き、仮締めによる柔軟性、特定仕訳の追跡・検証機能
- (d) 部門別・製品別の損益把握など、管理会計の充実度

(13) 経営層との情報授受

経営幹部が情報システムをどのように位置づけ、活用しているかを問いかける。経営層の意識によるが、IS 部門からの積極的な働きかけも重要である。

基幹情報システムの集約・要約としての情報提供のほか、企画部門など戦略的スタッフ独自の情報システム武装も含まれる。

- (a) 社長以下の経営幹部に対する、情報システムからの資料提供の種類・頻度・方法
- (b) 経営幹部が参加する定期的な情報システム関連の会議やプロジェクトなどの有無
- (c) 経営会議などトップ決定・審議事項が、事前事後に適切に IS 部門に伝わるか
- (d) 市場動向や産業統計などの情報収集に、外部データベース等が活用されているか

(14) データ通信の活用

情報活用の基盤および高度化ツールとして、通信ネットワークの確立・拡大が望まれる。

- (a) 自社の物流拠点・販売拠点との情報ネットワークが確立しているか
- (b) データ発生源の直近での入力、利用部門での直接出票・検索が推進されているか
- (c) ディーラ・購入業者などとのオンライン取引が実施/計画されているか
- (d) 企業グループ内ネットワークに参加し、他の現法や親会社との情報交流に積極的か

(15) EUC 活用と統制

パソコンなどによるエンドユーザコンピューティング (EUC) は、個人あるいは部門内 OA として普及しつつある。単に自然発生に任せるのではなく、IS 部門の指導力、データの一元性確保方針などを調べる。

- (a) EUC の普及状況：パソコンの種類・台数・利用部門・利用分野など
- (b) EUC の推進方針：IS 部門による推奨機種/ソフト、導入コンサルティング
- (c) ホストシステムとの関係：基幹業務との機能分け方針、データベースと MML

(16) システム関連文書

情報システム関連の文書体系と整備状況を調べる。特にユーザが主体となって作成、更新、活用すべき文

書に着目し、システム構築・運用でのユーザ部門の参画度合いを知る。

- (a) 会社全体のシステム化計画書：経営幹部にオーソライズされたシステム全体像と推進状況、現在/今後の重点項目など
- (b) アプリケーションシステム概要：受注システム、在庫管理システムなどの単位で、主体ユーザ部門による、業務の流れ、主要機能、運用体制などを表現したもの
- (c) 各種システム操作手順書：各部門ユーザ業務遂行手順の一部に組み込まれているか

(17) セキュリティ対策

情報システムのセキュリティ対策はシステム監査の重要項目である。IS 部門のみでなく、会社全体として安全対策を推進する必要がある。そこで特に一項目設けて強調する。

- (a) システム障害対策：データバックアップ、リカバリ手順、障害時の緊急業務対応
- (b) 災害対策：重要データの外部保管、機械室の独立電源、地震対策、消化設備など
- (c) 外的脅威の対策：暗号化、パスワード管理、入退室管理、不正監視、ソフト会社管理
- (d) 内部機密保護対策：プライバシー保護、トップ機密の扱い、部門機密の保護など

(18) IS 部門業務活動

IS 部門に特定される質問は敢えて最後にまとめた。これまでの項目が会社全体に対する問いかけであることを表すためである。

ここでは IS 部門固有のテーマとして、IS 部門長が日頃から認識し取り組むべき項目を示している。

- (a) IS 部門組織と要員構成：企画/開発/保守/運用などの役割分担と能力・余力
- (b) IS 要員の雇用状況：定着率、適切な人材をタイミングよく確保できるか
- (c) IS 設備と経費の推移：コスト管理意識、売上高比などによる IS 規模の相対的把握
- (d) システム化経緯：経営環境の変化に適切に対応してきたか、各分野のバランス
- (e) IS 中長期計画：経営課題と連携した IS 計画、現状の主要テーマと取組み方
- (f) システム構成：ハード/ソフト/アプリのアーキテクチャ、現有構成、増強計画
- (g) 主要ファイルとデータ量：業務量の推移/

- 比重を計数的に把握・分析しているか
- (h) 開発手続き：ユーザ要求の審査承認・開発管理・実施効果フォローのルール化
- (i) 社外業者との取引：ベンダ/サプライヤ/ソフトハウスの選定・発注のルール
- (j) 他社 IS との連携：企業グループ/地域他社との情報交換・相互支援に積極的か

5. 情報システムの評価ポイント

これまで質問状の形式で、海外現法の各経営機能における情報システムの果たすべき役割を述べた。

ここでは、これらの項目に対し、その現法の現状を認識し評価するための視点について述べる。これにより図5に示すような5つの視点から、先の18項目の現状を整理し、評価と問題点を要約することができる。

先の質問状とこの5つの視点は、企業の情報システムの実際を評価する試みの、1つの枠組みを与えるものと考え。今や古典に類するノーランの情報システム発展過程の6段階分類を、現実の世界で展開し表現しているとも言えよう。

(1) システム監査項目の評価

その現法で構築・運用されている情報システムそのものの、信頼性、安全性、有効性の検証を行う。

評価すべきポイントの主な観点は次のようなものである。

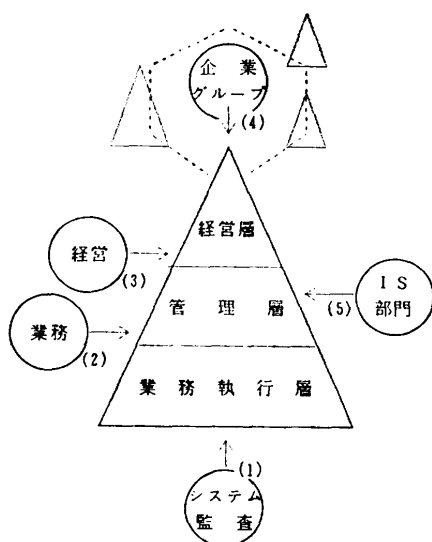


図5 情報システム評価の視点
Fig. 5 Viewpoints to assess information systems in overseas subsidiaries.

- 内部統制ルールが適切に設定されているか
- ルールが正しく運用されているか
- 統制機能が有効に働いているか

そこで各システムが種々のリスクを想定し適切な対策が講じられているか、システムのライフサイクルの各段階でチェックする。

- (a) 企画計画段階：システム企画書の提案・決定手続き、計画の承認手続き、システム設計に適切なコントロール機能が含まれているか等
- (b) 開発導入段階：開発管理標準（メソドロジー）、品質管理基準/向上施策、文書体系、教育指導体制、設計目的と成果物との一致検証等
- (c) 運用保守段階：システム概要/操作マニュアル、運用基準、開発/運用コストと実現システムの効果フォロー、改善/変更要求の妥当性判断基準など

(2) 各業務における情報システム利用度

一般に海外現法の各業務における情報システム利用は未成熟であることが多く、親会社主導で重点構築されたものでない限り、環境変化に柔軟に対応しづらい傾向がある。

また経営規模から情報システム資源配分も限定されるため、基幹業務のシステム化順位や程度にアンバランスを生じることもある。そこで次の観点でのチェックが必要となる。

- (a) 各業務遂行の基本ツールとして定着しているか。人・物・金の流れに一致/先行して情報が伝達されているか（事後の入力となっていないか）。業務担当者が何のためのシステム操作か理解し、かつ利益を享受しているか。改善に積極的か。
- (b) 日常の業務管理ツールとして在庫や売上のクロスチェックなどに活用しているか。手集計や報告資料の手作成、機械出力の手修正などが多用されていないか。
- (c) 予算策定や計画業務等が情報システムで支援され、基幹データと連動しているか。

(3) 経営層・管理層の情報システム活用意識

情報システムは経営管理の有用なツールであるが、管理者の活用意識が低い場合は、結果を鵜呑みにする、データを事実として受けとめない等、業務遂行に悪影響を及ぼすこともある。

- (a) 管理者が自部門の情報システムの仕組みを理解し、必要な改善を要求しているか
- (b) 管理者自らがシステムによる業務フォローなど業務の管理統制に活用しているか
- (c) 自部門のシステム構築に管理者自らが主体として参画しているか (IS 任せか)
- (d) 会社の業績把握や部門間の連携強化に、経営層が率先して情報システムを活用する姿勢を示しているか
- (e) 経営層が、販売戦略策定や物流拠点再編などにつき、経理と同様に情報システムを検討当初から参加させ、必要な情報とテーマを与えているか

(4) グループ企業間の情報連結の度合い

海外現法は単なる独立企業ではなく、グループ経営の一翼を担う。親会社および他の現法との情報交流を促進するために、情報システムを積極的に活用すべきである。

- (a) 親会社からの経理報告などの情報連結の要請に速やかに応じ、内部管理システムに対応させられる体制にあるか、日常から IS 部門にチャレンジしているか
- (b) 製造拠点との受発注情報交換など、グループ内ネットワークによる他現法との情報交流に積極的か
- (c) 販売最前線の情報をタイムリーに親会社に提供する、新製品のサービス技術情報を親会社からオンラインで受けるなど、親会社への提案・注文にも意欲的か

(5) IS 部門の役割意識

これまで述べた情報システムの位置づけと役割は、経営層とユーザ側の認識が重要であると同時に、IS 部門自身が意識していなければ実現は望めない。

海外現法の IS 部門は、いわゆるデータ処理屋とも、外部のソフトハウスとも違う。単に機械を動かすソフトを提供するだけならば外部委託で十分であろう。経営への貢献にコミットしてこそ、自社の IS 部門の存在意義がある。この意識の見極めが大切である。

- (a) IS 部門が他の業務部門から独立した組織で、公平に積極的に活動しているか
- (b) IS 部門長およびキーメンバが正しい役割意識で活動し、他部門に評価されているか、また親会社 IS 部門の指導を受け入

れ、必要な支援を要請しているか

6. おわりに

以上の記述は、いくつかの海外現法での情報システム調査経験を通じて得られた事柄を整理したものであり、特に理論から体系化したものではない。

だがグローバル企業の情報システムを扱う立場から、海外販売現地法人で行われている一般的な業務活動を網羅しており、そこでの情報システムの果たすべき役割をほぼカバーできるものと確信する。

本論で紹介した「情報システムの質問状」は、実際の調査活動で使用し、その現法の情報システムを評価する上で有用であった。さらに現法経営に対する情報システムの寄与を強調したことにより、その現法での情報システムの役割を高める一助にもなった。つまり日頃その現法の IS 部門が主張していた事柄が、調査という場面で再度指摘されたことにより、経営層にさらに強く受けとめられた、という効果も見られた。

システム監査を行う者の心得として、情報システム技術の「スペシャリスト」であるのみでなく、システム構築・運用へのユーザ参画の重要性を説くために突っ込んだユーザ業務の「カウンセラ」であること、および経営幹部に対して情報システムのインパクトを知らしめる「アドバイザー」としての役割が、非常に重要になっていることを痛感する。

今回の質問状は、まだ整備途上であり完成されたものとは言えない。今後も同様な調査活動を通じて、内容をリファインし充実していく必要がある。

このような海外現法の情報システム評価活動は、多くの同様なグローバル企業で以前から行われているのであろう。しかし従来は各企業内部に閉じていて共通の場で議論されたことはないと思われる。

今後、製造分野などでの同様なアプローチや、異なる角度からの分析・事例研究などにつき、このような公開の場で議論が深められることを期待したい。本論がその端緒となれば幸いである。

謝辞 本テーマの発表の機会を与えていただき、また内容につき有益な示唆をいただいた慶応義塾大学理工学部浦昭二教授と Human Information Systems 研究会メンバ各位、および当社総合情報システム部の岡本行二部長に深謝いたします。

参 考 文 献

- 1) 檜田信男：グローバル戦略と経営監査, Quality Management, No. 12, pp. 74-76, QM 研究所 (1989).
- 2) 中尾則彦：海外子会社の考査, Quality Management, No. 12, pp. 77-84, QM 研究所 (1989).
- 3) 青山監査法人システム監査部(編)：高度情報化時代のシステム監査の方法, 中央経済社 (1985).
- 4) 高橋光裕：システム監査の一実現方法, 利用者指向の情報システムシンポジウム論文集, pp. 171-180, 情報処理学会 (1988).



初瀬川 茂 (正会員)

1949年生. 1972年慶応義塾大学工学部管理工学科卒業. 1974年同大学院修士課程修了. 同年(株)東芝入社. 1981年より85年まで東芝英国社に出向. 現在, (株)東芝映像メディア事業本部情報システム担当として, 社内情報システム推進に従事. 共著書「情報システムの企画と設計」(オーム社), 共訳書「SISの構築技法」(オーム社), 「情報システム・ハンドブック」(培風館)の人事記録システムを執筆.