

*Powerful Insights.
Proven Delivery.™*

スプレッドシートリスク管理
Q&A 集
抜粋版

2009 年 12 月

protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

目次

本書は「スプレッドシートリスク管理 Q&A 集」から「前書」「スプレッドシートリスク管理」「管理責任とガバナンス」を抜粋したものです。

前書	1
スプレッドシートリスク管理	2
1. なぜスプレッドシートが普及したのでしょうか？	2
2. スプレッドシート管理とはどのようなことでしょうか？	2
3. なぜスプレッドシートにはリスクが存在するのでしょうか？	3
4. リスクレベルは高まっているのでしょうか？	5
5. ユーザーが利用するツールにはどのようなものがあるのでしょうか？	5
6. スプレッドシート管理が重要になりつつあるのはなぜでしょうか？	6
7. スプレッドシートリスク管理について IT を使用したソリューションはありますか？	6
管理責任とガバナンス	7
8. 誰にスプレッドシートリスク管理の責任があるのでしょうか？	7
9. スプレッドシートリスク管理は、規制の中ではどのような位置づけにあるのでしょうか？	7
10. スプレッドシート管理についてどのように基準を設定し、周知すればよいのでしょうか？	8
11. スプレッドシートリスク管理の運用は誰が行うべきなのでしょうか？	8
12. なぜスプレッドシートリスクを経営者や上位者に報告しなければならないのでしょうか？	9
13. スプレッドシートの管理者は、どのようなリスクに責任を負っているのでしょうか？	9
14. 情報システム部門の役割は何でしょうか？	9
15. リスク管理部門の責任は何でしょうか？	10
16. 内部監査部門の役割は何でしょうか？	10
重要なスプレッドシートの一覧の作成	11
17. どのようにリスクを測定するのでしょうか？	11
18. 重要なスプレッドシートの特定はどのようにはじめればよいのでしょうか？	12
19. 企業内のどのような部門が、スプレッドシートの依存度が高いのでしょうか？	13
20. すべての重要なスプレッドシートを特定したことをどのようにして確認するのですか？	13
21. 他のスプレッドシートにリンクがあるスプレッドシートはどのように対応すべきでしょうか？	14
スプレッドシートコントロールのフレームワークの活用	15
22. スプレッドシートコントロールのフレームワークとは何ですか？またなぜそれが重要なのですか？	15
23. スプレッドシートコントロールフレームワークにおける一般的に重要な項目にはどのようなものがありますか？	15
24. スプレッドシートが目的に合わないときはどうすればよいのでしょうか？	16
スプレッドシートのコントロールとリスクの影響度の評価	18
25. すべてのスプレッドシートについてコントロール評価を行う必要があるのでしょうか？	18
26. スプレッドシート全体に対して統一されたコントロール評価を行うにはどのようにすればよいのでしょうか？	18
27. どのようにしてコントロールの有効性を評価するのでしょうか？	19
28. コントロールの問題を解決するために行うべき他のアプローチはありますか？	19
29. 企業全体に共通するコントロールの問題はどのようにして特定できますか？	20
30. 決められた期間でコントロールの問題を解決するためにはどうすれば良いのでしょうか？	20
31. スプレッドシートに関連する許容可能な残存リスクは誰が責任を持つべきなのでしょうか？	21
重要なスプレッドシートに関する保証	22
32. スプレッドシートの管理者が適切にスプレッドシートリスクを管理していることをどのように確認するのによ	

うか？	22
33. コントロールに不備がある場合、スプレッドシートの正確性をどのようにして信頼することができるのでしょうか？	22
34. 重要なスプレッドシートを保証することがスプレッドシート管理プロセスの信頼性の向上につながるのでしょうか？	23
35. スプレッドシートやスプレッドシートのコントロール環境はどれくらいの頻度で評価を行うべきなのでしょうか？	23
36. 内部監査部門がスプレッドシートリスク管理プロセスについて保証しなければならないのでしょうか？	23
スプレッドシートリスクの管理指標とレポート	24
37. 定期的なコントロール評価以外に保証業務となりうるものはありますか？	24
38. スプレッドシートリスクの指標や基準として一般的に使用されているものはありますか？	24
39. 経営者やリスク管理委員会にスプレッドシートリスクについて説明する必要がありますか？	25
40. 経営者やスプレッドシートの管理者がスプレッドシートに関連するリスクの説明責任を果たすためにどのようにすればよろしいでしょうか？	25
41. スプレッドシートリスクが現在実施されている定期的なレポートに組み込まれていることをどのように確認すればよいのでしょうか？	26
教育と啓蒙	27
42. スプレッドシートの管理者は、潜在するリスクに気づいていないことが多いのですが、そのことを確認するためのアプローチはありますか？	27
43. スプレッドシートの管理者には、高度なトレーニングが必要なのでしょうか？	27
44. スプレッドシートリスクを認識させるために、イントラネットを使用することは有効でしょうか？	27
リソース関連	29
45. 重要なスプレッドシートリスク管理能力とは何でしょうか？	29
46. 外部の専門家に委託する必要があるのでしょうか？	29
47. スプレッドシートに関するサポートチームを組成する必要があるのでしょうか？	30
48. スプレッドシートリスク管理を行っていることを確認する手続を行うべきでしょうか？	31
IT によるスプレッドシートリスク管理の導入	32
49. スプレッドシートリスク管理に役立つソフトウェアツールはありますか？	32
50. 既に確立されたソリューションやマーケットリーダーは存在していますか？	32
51. IT のソリューションを導入した場合に、スプレッドシートの運用に影響がありますか？	32
52. スプレッドシート管理のソリューションを導入する際に、パフォーマンスや利便性に問題はないのでしょうか？	32
53. スプレッドシート管理のソリューションの導入と管理は誰が行うべきでしょうか？	33
54. リスク管理やコンプライアンスはソフトウェアのインストールのように簡単なものですか？	33

前書

Microsoft® Excel®や Access®等のスプレッドシートは様々な局面で使用されています。スプレッドシートを使用することで、複雑で時間を要する分析作業を素早く柔軟に行うことができるため、スプレッドシートの分析結果を重要視する傾向にあります。

スプレッドシートを使用するユーザーの IT スキルが向上するに従って、スプレッドシートの複雑さも増えています。スプレッドシートを使用して、企業全体の情報システムを設計することはほとんどありませんが、他のスプレッドシートや情報システムとの連携、マクロ、複雑なユーザー定義機能等により、スプレッドシートは高度で複雑なアプリケーションとして使用されています。その一方で、ほとんどのスプレッドシートはいわゆる情報システムと比較して、専門性の高いユーザーにより設計・開発されることや情報システムの管理指針に従うことはほとんどありません。

多くの企業は、財務報告や経営判断のレポート作成業務において、重要なアプリケーションとして、スプレッドシートを使用しています。スプレッドシートは、取引の判断のための複雑なモデリングの計算、勘定科目調整、従業員のボーナス計算等、幅広く利用されています。

単純にネットワークの共有フォルダを検索しただけでも、数百万とは言わないまでも、数千のスプレッドシートが検索されるのではないのでしょうか。それら数千ものスプレッドシートは、どのような目的で作成され、誰が管理しているのでしょうか。また、計算ロジックや処理結果は正確なのでしょうか。

スプレッドシート管理に影響がある規制やコンプライアンスの高まりは、財務諸表や経営に大きな影響を与えるスプレッドシート管理に起因する過去のエラーや、スプレッドシート管理のゆるさによる不正を考えると当然であると考えられます。米国では、財務報告に関連するスプレッドシート管理の統制に不備があることで、重大な欠陥 (Material Weakness) を指摘された企業も存在しています。

規制による圧力や外部監査人の関心が増すことで、スプレッドシート管理に取り組まなければならない状況になっています。しかしながら、問題点が何なのか、また何をしなければならぬのかを理解している企業は多くないと考えられます。様々なガイダンスは存在していますが、それらの多くは、理論的で学術的なものが多く、企業にとってはあまり有益なものではありません。

この Q&A 集はプロティビティが提供してきたコンサルティングの経験を元に作成しています。私たちのコンサルティングやアドバイザー、実際のビジネスニーズにもとづいてスプレッドシートリスク管理の実務を提供するものです。この Q&A 集では、「スプレッドシート」と定義しておりますが、Microsoft® Office®で作成されたもののみならず、FileMaker®、各種データウェアハウスや ERP パッケージのレポートツール、その他エンドユーザーにより作成されたアプリケーションについても含んでおります。Microsoft® Office®はもっとも普及しているエンドユーザー向けアプリケーションですが、それ以外のエンドユーザーにより管理されているアプリケーションの利用も増えており、無視できない存在となっています。

株式会社プロティビティ ジャパン

スプレッドシートリスク管理

1. なぜスプレッドシートが普及したのでしょうか？

情報技術がもたらす便益に対するユーザーの期待を受けて、情報技術は急速に発展してきました。ユーザーの強い要望が情報システム部門のチャレンジを促してきたと行っても良いでしょう。しかしながら、情報システム部門がユーザーの要望に応えられなくなってくると、ユーザーは代替手段を探すようになります。

競争相手の一步先を行きたい、すぐに結果を求めたいというユーザーにとって、スプレッドシートは、時間やお金がかかるソフトウェア開発に比べて実用的なツールであるため、結果として、スプレッドシートが普及しました。スプレッドシートにより、複雑で時間のかかる分析作業を、素早く柔軟に行うことができるようになりました。

適切なトレーニングや利用に関する意識付けが無くても、容易にスプレッドシートを利用して有効なソリューションを開発し、設定できたために、結果として、スプレッドシートに起因する高いリスクが存在しています。そして、スプレッドシートリスクは、利用の増加や高度化により、ますます高まっています。

スプレッドシートの利用の増加の主な理由として以下の点が考えられます。

- スプレッドシートは融通が利き、簡単に利用できる。
- すぐに結果を得ることができる。また、開発に要する時間が短い。
- スプレッドシートの利用方法について、ある程度のレベルまでは簡単に習得できる。(しかしながら、システムデザインや開発手法の習得は簡単ではない)
- ユーザーの個人的な要件を満たすことができる。
- 通常、企業の一般的なアプリケーションとして、ほぼすべてのユーザーが利用できる。
- 基幹システムからのデータダウンロードやデータ分析に利用されている。
- ユーザーのスキルが向上している。
- スプレッドシートのソフトウェアそのものの処理能力が向上しており、より多くの高度な機能をユーザーが使えるようになっている。

2. スプレッドシート管理とはどのようなことでしょうか？

スプレッドシートの根本的な問題は、特にトレーニングを受けていないユーザーが自分自身で開発し、設定した分析結果について、過度に信頼することにあると考えられます。また、ユーザー自身のITリテラシーやスプレッドシートのスキルが向上するに従って、使用されるスプレッドシートの数は増加し、複雑性も増しています。

多くの企業は、財務報告や経営判断のレポート作成業務において、重要なアプリケーションとして、スプレッドシートを使用しています。スプレッドシートは、取引の判断のための複雑なモデリングの計算、勘定科目調整、従業員のボーナス計算等、幅広く利用されています。

スプレッドシートリスク管理とは、スプレッドシートの利用によって発生するリスクを理解し、それらリスクが適切に低減されていることを支援するものです。

3. なぜスプレッドシートにはリスクが存在するのでしょうか？

ユーザーは、スプレッドシートを利用することで、広範なソリューションを実行しています。以下の表は、過去の経験に基づく、スプレッドシートの利用と課題についての例示です。

スプレッドシートの利用方法	利用事例と発生する課題
請求業務	<p>ある米国の大手通信会社は、主な収入源である通信料を管理する請求システムに数百万ドルを投資した。しかしながら、一部の法人顧客は、請求基準が複雑であり、毎年基準を変更していた。</p> <p>請求管理部門は、一部の法人顧客のために、毎年情報システムを変更することは、情報システム部門にとって、非常に難しいことであると考え、融通の利くスプレッドシートを作成し、請求システムのデータをダウンロードし、請求書の作成を行うようになった。</p> <p>請求基準は非常に複雑であったため、スプレッドシートの管理者は、計算ロジックや処理結果について確認を行っていなかった。時々スプレッドシートの詳細なレビューを行うことがあり、その際のみ、エラーが発見されていた。</p> <p>請求漏れや過請求が発生した法人顧客に追加請求や払い戻しを行ったが、信頼や評判の低下はかなり大きなものであった。</p> <p>もし、スプレッドシートの詳細なレビューが行われなければ、売上の誤りはそのままになっていたと考えられる。</p>
財務報告	<p>連結パッケージのレポーティングモジュールに、財務報告の要件変更が反映されていなかった。</p> <p>連結パッケージはスプレッドシートで作成されており、ERPパッケージや連結ソフトウェアからデータをダウンロードし、加工し、その結果をそのまま経理部長に送付する仕組みとなっていた。</p> <p>情報システムのコントロールについては、定期的にレビューが行われており、運用状況の有効性が評価されていた。しかしながら、スプレッドシートは、経理担当者が個人的に管理しており、レビューの対象になっていなかった。</p> <p>このスプレッドシートの詳細なレビューを行った際に、年度末の発生金額に重要なエラーが見つかった。</p> <p>当該企業は、情報システムが適切に構成・管理されていることを確実にするために多くの投資を行ったが、基幹システムで構成すべき財務報告の作成をスプレッドシートで実施したために、結果として台無しになってしまった。</p>
価格設定	ある商社が、モンテカルロアルゴリズムを含む複雑な構成のスプレッドシートを利用していた。

	<p>ッドシートを使用して、オプション取引のエクスポージャーと価格設定を行っていた。</p> <p>スプレッドシートのスキルの高いトレーダーが当該スプレッドシートを作成しており、さらに、オプション取引のエクスポージャーと価格設定が適切であることを手作業で再度確認していた。</p> <p>そのトレーダーが異動になった際に、別のトレーダーへ当該スプレッドシートが引き継がれたが、引継を受けたトレーダーはスプレッドシートのスキルが高くなく、当該スプレッドシートの内容を把握できていなかった。そのため、想定にもとづいて運用していた。しばらくたつと、徐々にエラーが発生し、エクスポージャーレベルを適切に管理することができなくなってしまった。その結果、オプション取引が不確実な状態で実行され、月末の損益分析で、著しい損失が発生していることが判明した。</p> <p>エラーは、スプレッドシートの正確性の欠如によるものであったが、引継を受けたトレーダーはスプレッドシートのエラーについて理解していなかった。</p>
<p>予算作成</p>	<p>あるコンサルティング会社(プロティビティではない)が、プロジェクトの価格設定と予算作成を行うために、スプレッドシートを採用した。エンゲージメントマネージャは、このスプレッドシートを使用して、作業時間と進捗管理を行っていた。スプレッドシートの利用目的は、それぞれのプロジェクトでの損益管理であった。スプレッドシートはとて単純なものであり、管理もなされておらず、計算式や価格設定テーブルも容易に変更できるようになっていた。</p> <p>このスプレッドシートにエラーが存在していることが、偶然発見されたが、特定のプロジェクトでは影響がほとんど無かった。しかしながら、エラーのあるスプレッドシートが共有されていたり、他のプロジェクトで使用されていたりした場合には、大きな影響があることが想定されていた。</p> <p>最終的に、主なプロジェクトのいくつかにおいて、エラーが存在するスプレッドシートが使用されていたが、スプレッドシートの計算結果を基に契約が締結されているため、顧客から差額を回収することができず、収益達成ができなかった。</p>
<p>データ品質の向上</p>	<p>多くの企業では、プロジェクトにおける様々なデータを管理するために、スプレッドシートを使用している。(一般的なものとして、US-SOX や J-SOX の RCM がある)</p> <p>実際の現場では、時間の経過に伴って、メンテナンスが行われなまま放置されている多くのスプレッドシートが存在している。企業内では、例えば、週次や月次の進捗報告等で、テンプレートを作成し利用することで、データの収集を行うケースが多く存在している。</p> <p>このような方法で対応している多くの企業は、レポートの提出に時</p>

	<p>間がかかっている。さらに、データを収集した際に、不整合が発生していることもある。これらは概ね、スプレッドシートのエラーや処理タイミングに起因するものである。</p> <p>その他の一般的なものとして、複数ユーザーによるスプレッドシートの利用があげられる。特にバージョン管理へ影響が大きく、誤ったバージョンの情報を使用する、複数人が同時に変更しようとして、正しく変更が行われない等が考えられる。</p> <p>これらのデータ品質に関連する直接的な影響は少ないが、レポートを手作業で作成したり、品質を高めるためにレビューしたりするコストは膨大である。</p>
--	--

これらの例に加えて、インターネットで検索するだけでも膨大な数のスプレッドシートエラーの例示、例えば、予算作成の財務諸表のエラー、適切ではない情報を使用したために起こる不正や経営判断ミスを確認することができます。財務報告に関する影響も多大ではありますが、風評リスク等によりさらに大きな影響を及ぼすことが想定されます。

米国の事例ですが、良く使用される実際の例としては以下のものがあります。

- [The Register] TransAlta が、スプレッドシートの切り取りと貼り付けのミスで、安価な電力供給契約を締結してしまい、2,400 万ドルの損失を被った。
- [EuSpRIG] Allied Irish Bank/Allfirst の 7 億ドルにも及ぶ不正は、スプレッドシートのリンクミスによるものであった。
- [Compliance Week] コダックの 10-K レポートに記載された内部統制の重要な欠陥 (Material Weakness) は、変更管理を含むスプレッドシートのレビューに関連するものであった。

ユーザーのスプレッドシートのスキルが向上するに従って、スプレッドシートの複雑性は増えています。スプレッドシートを使用して、企業全体の情報システムを設計することはほとんどありませんが、他のスプレッドシートや情報システムとの連携、マクロ、複雑なユーザー定義機能等により、スプレッドシートは高度で複雑なアプリケーションとして使用されています。

4. リスクレベルは高まっているのでしょうか？

高まっています。スプレッドシートはより複雑になってきており、ユーザーのトレーニングが充分でなく、意識付けが低い状況のまま、スプレッドシートは増加しています。また、スプレッドシートが複雑になればなるほどリスクも高まる傾向にあります。ユーザーの IT リテラシーの向上に伴って、より多くのスプレッドシートが企業活動の重要なプロセスに使用されるようになってきています。これらの理由により、多くの企業においては、スプレッドシートリスクが高まっていると考えられます。また、スプレッドシートリスクの認識や理解の向上、規制や監査等により、認識されるリスクのレベルは高くなっています。

5. ユーザーが利用するツールにはどのようなものがあるのでしょうか？

この Q&A 集では、スプレッドシートと定義しておりますが、Q&A 集に記載されている課題や方法論は、エンドユーザーに提供されているその他のツールにも適用することができますと考えられます。FileMaker®等のファイル管理ソフトウェアや、Crystal Reports 等のレポート

ングソフトウェア等、エンドユーザーで設定することができ、業務に使用されている高性能なソフトウェアをツールと定義しています。

多くの場合データの改ざんはわかりにくいいため、これらツールはスプレッドシートよりもリスクが高いと考えられます。例えば、ツールを使用してレポートを作成している場合、クエリや設定項目に誤りがあると、結果が誤ったまま使用され続けることになります。

ツールとスプレッドシートの大きな違いは、スプレッドシートがもっとも一般的なものであり、幅広いユーザーが利用している点にあると考えられます。

この Q&A 集では、スプレッドシート管理を支援する IT を使用したソリューションについて記載しています。ツールに適用するケースもいくつかありますが、基本的に例外として扱っています。

6. スプレッドシート管理が重要になりつつあるのはなぜでしょうか？

元々、スプレッドシート管理は重要でしたが、前述したような様々な要因により顕著になりつつあります。

コンプライアンスに関する最近の規制等において、スプレッドシート管理を行う必要性が増してきたとも言えます。US-SOX や J-SOX に関するいくつかの規則や規程、ガイドラインやガイダンスには、スプレッドシート管理について記載されています。また、実際にも外部監査人や公的機関の検査により、スプレッドシートリスクの管理状況を評価されるケースも出てきています。

7. スプレッドシートリスク管理について IT を使用したソリューションはありますか？

後述の「IT によるスプレッドシートリスク管理の導入」セクションに、いくつかのソリューションを記載しています。

管理責任とガバナンス

8. 誰にスプレッドシートリスク管理の責任があるのでしょうか？

経営者は、スプレッドシートリスクを含む、企業に存在するすべてのリスクに対する最終的な責任を負っています。一般的には、株主、各種規制や関連する公的機関、業界や環境に対して、経営者は責任を負っています。

経営者は、以下の項目について理解をしなければなりません。

- 何がリスクなのか。
- どこにリスクが存在しているのか。
- どの程度リスクが重要なのか。
- 誰がリスクに対応しているのか。
- リスクが許容できるレベルまで低減されるのはいつになるのか。

スプレッドシートへの依存度が高まるにつれて、それらスプレッドシートに対して外部の注目が集まっており、経営者は、スプレッドシートリスクに管理すべきリスクが存在しているということを認識する必要があります。スプレッドシートリスク管理は、現在実施されている SOX やその他規制への対応タスクに組み込んで実施することが必要であると考えられます。

9. スプレッドシートリスク管理は、規制の中ではどのような位置づけにあるのでしょうか？

各種規制の中で最も注目されている J-SOX に関連する基準やガイドライン、フレームワークにおけるスプレッドシートリスク管理の状況は以下の通りです。

- 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」(金融庁企業会計審議会、2007年2月)には、スプレッドシートに関する記述はありません。
- 「財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」(日本公認会計士協会、2007年10月 監査・保証実務委員会報告第82号)には、決算・財務報告プロセスにおけるスプレッドシート等の利用について記載されております。
- 「IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley The Role of IT in the Design and Implementation of Internal Control Over Financial Reporting 2nd Edition」(IT Governance Institute、2006年9月、日本語版「サーベインズ・オクスリー法(企業改革法) 遵守のための IT 統制目標 財務報告に係る内部統制の設計と導入における IT の役割について(第2版)」)には、スプレッドシートのアプローチについての指針が記載されております。
- 「システム管理基準 追補版(財務報告に係る IT 統制ガイダンス)」(経済産業省商務情報政策局情報セキュリティ政策室、2007年3月)には、スプレッドシートの統制に関して記載されております。

上記のことから、スプレッドシートリスク管理は、すべての上場企業に要求されているものであると考えられます。すべての業務が情報システムにより強固に統制されており、スプレッドシートが存在しない企業においては、対応は必要ありませんが、実際にそのような企業は存在しないと考えられます。

10. スプレッドシート管理についてどのように基準を設定し、周知すればよいのでしょうか？

一般的には、スプレッドシート管理方針や規程を作成し、全社に周知することが行われています。また、それら方針や規程のみならず、責任と役割、責任者、手続等を記載した運用手順を作成し、管理を実施する体勢を作ることが必要です。

また、方針や規程、運用手順が実施可能なものであり、業務プロセスに組み込まれて実施されていることを確認しなければなりません。やるべき事を定義したとしても、実施されていないければ何の意味もありません。

プロティビティでは、スプレッドシート管理に関するガイダンスや方針書や運用手順の雛形を作成しており、スプレッドシート管理体制の構築に役立てて頂けます。

11. スプレッドシートリスク管理の運用は誰が行うべきなのでしょう？

一般的には、情報システム部門がスプレッドシートの運用に必要な IT 基盤(ファイルサーバーや共有ドライブ等)とソフトウェア(Microsoft® Office®等)を管理しているため、これらについては情報システム部門が管理する責任を負っていると考えられます。しかしながら、個々のスプレッドシートはユーザーが管理しているため、情報システム部門だけでスプレッドシート管理の運用を情報システム部門だけで実施するべきではありません。

通常、スプレッドシートはユーザー部門で管理されています。ユーザー部門で管理できるからこそ普及してきたと考えられますし、これからも普及し続けるものであると考えられます。ですので、ユーザー部門がスプレッドシートリスク管理の運用を行うべきであり、主体性を持って取り組んでいく必要があります。

スプレッドシートリスク管理を運用する責任を負っているのはユーザー部門ですが、スプレッドシートリスク管理を定義する責任は、経営者にあります。また、経営者は方針や規程、運用手順を定義するだけでなく、定義したものを確実に運用するために、モニタリング等の体勢も合わせて整備する必要があります。

一番重要なことは、スプレッドシートリスク管理を業務と IT の隙間に落とし込まないようにすることです。一般的に、業務担当者は、スプレッドシートの管理は情報システム部門で行うべきであり、業務担当者が行うべきリスク管理タスクではないと考えがちです。情報システム部門もまた、スプレッドシートは業務部門で管理しているのだから、業務部門で行うべきと考えがちです。もし誰もスプレッドシートリスク管理の責任を負わないとすれば、経営者が問題を抱えたままになってしまうことだけは明確です。

スプレッドシートリスク管理を運用するに当たり、責任と役割を定義しなければ、このような混乱を避けることはできません。

一方で、情報システム部門は効果的なスプレッドシートリスク管理を実現するためのソリューションを提供することができるのではないかと考えられます。この場合、情報システム部門は提供するソリューションの有効性に責任を持ち、そして、情報システム部門とユーザー部門はリスク管理の有効性の責任を共有することになります。

実務上におきまして、スプレッドシートリスク管理では、情報システム部門とユーザー部門の協力は必要不可欠な要素になっています。

12.なぜスプレッドシートリスクを経営者や上位者に報告しなければならないのでしょうか？

有効なスプレッドシートリスク管理プロセスを行うためには、以下の理由から報告プロセスを定めることが必要不可欠です。

- 経営者や管理責任者が、重要なリスクやそれらリスクの管理状況について理解することができる。
- スプレッドシートリスク管理の透明性が増すほどに、よりよい人材配置を行うことができる。
- US-SOX や J-SOX 等の法律や規制を満たすための重要な要素である。

スプレッドシートリスク管理の有効性を報告するプロセスを適切に定義し、実行しなければ、リスク管理の機会を逸してしまうことになってしまいます。全社的なオペレーショナルリスク管理の有効性を明らかにすることが、すべての企業が目指すべき目標であると考えられます。

多くの企業においては、オペレーショナルリスク管理の報告プロセスは、すでにいくつかの形式や手順にまとめられていると考えられます。すでに形式や手順がある場合には、スプレッドシートリスク管理のプロセスをそれらに統合しなければなりません。

13.スプレッドシートの管理者は、どのようなリスクに責任を負っているのでしょうか？

スプレッドシートの管理者は、管理しているスプレッドシートのオペレーショナルリスクの特定及び評価に責任を負うべきであると考えられます。スプレッドシートの管理者がこれらの責任を果たし、リスクとコントロールの評価が企業全体に関連していることを確実にするために、ガイダンスが提供されなければなりません。

スプレッドシートの管理者は、許容可能なレベルまでリスクを低減できるコントロールの導入と運用にも責任を持つべきであると考えられます。またスプレッドシートの管理者は、定められた業務権限の範囲内でスプレッドシートリスクを受け入れることも求められます。そして、スプレッドシートの管理者が許容可能なリスクについては、経営者や上位者と合意をしておかなければなりません。

14.情報システム部門の役割は何でしょうか？

これまでの Q&A 集の中では、スプレッドシートの管理者がリスクを管理する責任があるということを強調してきました。

しかしながら、責任を果たすためにはスプレッドシート管理者が依存できる情報システム基盤が整備されていることを前提としており、情報システム基盤の管理責任は情報システム部門にあります。情報システム基盤へのコントロールに問題があると、企業内の他の情報システムに影響があるのと同様に、スプレッドシートの有効性と安全性に大きな影響を及ぼします。

スプレッドシートリスクを評価するときには、スプレッドシートの管理者は、情報システム部門により運用されるコントロールに依存することを選ぶと考えられます。例えば、ある業務にスプレッドシートの利用が必要不可欠になっている場合には、スプレッドシートがいつでも利用できて、障害が発生しても復旧が可能になっている必要があります。これらの状況を維持

するために、情報システム部門と連携してコントロールの有効性を確保する必要があります。

また別の例として、スプレッドシートへのアクセス管理があげられます。スプレッドシートは業務上必要な担当者だけに制限されるべきです。ですので、情報システム部門はスプレッドシートの管理者により許可された担当者だけがアクセス可能なスプレッドシートの保存領域を提供し、維持管理していく必要があります。

これらの例では、情報システムが必要なコントロールを実施しています。しかしながら、これらのコントロールは、リスクとコントロールを評価する責任を有するスプレッドシートの管理者により定義されるべきであると考えられます。

15. リスク管理部門の責任は何でしょうか？

多くの企業にリスク管理部門が存在しています。そして、オペレーショナルリスク管理のフレームワークがすでに導入されており、フレームワークに関連する運用プロセスが定義され、運用されています。しかしながら、企業がさらされているすべてのリスクを考慮しなければ、リスク管理は成熟しているとは言えません。

ですので、効果的なスプレッドシートリスク管理を理解し、実行できる体勢を構築することが、リスク管理部門の課題であると考えられます。一つの方法として、全社的なリスク管理フレームワークにスプレッドシートリスク管理ポリシーを組み込むことが考えられます。スプレッドシートリスク管理を独立した活動としてではなく、既存のリスク管理戦略の一部として機能させる必要があります。

16. 内部監査部門の役割は何でしょうか？

多くの企業では、内部監査部門は、企業内のリスク管理が有効であることを独立した立場から経営者に対して保証する責任を有しています。ですので、内部監査は、スプレッドシートリスク管理も範囲に含める必要があります。一般的に、スプレッドシートリスク管理の導入をはじめたばかりの企業はコントロールが有効でなく、ギャップ分析と改善が必要な場合が多いと考えられます。コントロールが有効でない場合には、内部監査を通じてこれらのギャップや課題を経営者が認識することができます。

内部監査部門が誠実性を確保するために、個々のスプレッドシートの詳細なテストを行うことは避けなければなりません。個々のスプレッドシートの詳細なテストを行うことは、スプレッドシートリスク管理が有効ではないという全体的な根本原因よりも、数値の誤り等個々のスプレッドシートの問題に焦点を当ててしまうこととなります。勿論、個々のスプレッドシートの正確性について検証する必要がありますが、必ずしも内部監査部門が行うべきものではありません。

プロティビティについて

プロティビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、ヨーロッパ、日本を含むアジア太平洋、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コンプライアンス、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。プロティビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。

プロティビティは、2002年5月に米国NYSE 上場会社 Robert Half International(RHI)の資本提供により、アーサーアンダーセンのリスクコンサルティング部門の700名のプロフェッショナルが、10年以上培ったリスクマネジメントや内部監査のテクノロジー、ツール、方法論、ナレッジをそのまま引き続き創立しました。世界の優良企業をクライアントとして活動しており、フォーチュン500社の25パーセント以上を占めています。現在、世界の60を超える拠点で約3,300名のコンサルタントが活躍しています。

エンドユーザーコンピューティングリスク管理サービス

プロティビティは、エンドユーザーコンピューティングリスクの管理や対応に関する豊富な経験を有しています。弊社では、利便性や生産性を維持したまま、適切なコントロール環境を構築するためのスプレッドシートリスク管理のフレームワークの導入を支援します。また、豊富な経験に基づく実現可能なソリューションの提供を行います。

弊社は、US-SOX や J-SOX 等のコンプライアンスに関する知識と経験を有しており、コンプライアンスを達成するための支援を行います。また、豊富な経験と知識を基に、以下のサービスを提供いたします。

- スプレッドシートリスク管理方針とプロセスの定義
- 企業独自の要件や目的に基づいた評価
- 検索やユーザーとの議論を通じたスプレッドシートの棚卸
- スプレッドシートのエラーのレビュー
- スプレッドシート管理フレームワークの導入
 - スプレッドシート管理ソフトウェアツールの選定
 - ソフトウェアツールで設定されるべきコントロールの定義
 - 手順書やトレーニングマニュアル、モニタリング手順の作成

また、エンドユーザーコンピューティングの監査を通じて内部監査を支援します。

- エンドユーザーアプリケーションが利用されている業務プロセスの範囲の特定とエンドユーザーアプリケーションを使用した場合のリスク評価
- エンドユーザーアプリケーションの開発・維持運用に関するコントロールの評価と測定
- ソフトウェアツールとプロティビティのスプレッドシート監査メソッドロジーを使用し、個々のアプリケーションの潜在的なエラーと設計の脆弱性の監査
- 特定されたコントロールのギャップとアプリケーションのエラーの改善支援