

**システム監査と事業継続マネジメントシステム
(BCMS: Business Continuity Management System)
- JRMS2010の小売業への適用(仮説事例) -**

2011/06/10

**リスクマネジメントプロジェクト
報告者 足立憲昭**

システム監査学会RMプロジェクト

昨年度までの到達点：
 ・SCMにおけるBCMSとSAのモデル化(H19年度)
 ・チェックリストの作成(H20年度)
 ・ガイドラインの作成と試行(H21年度)

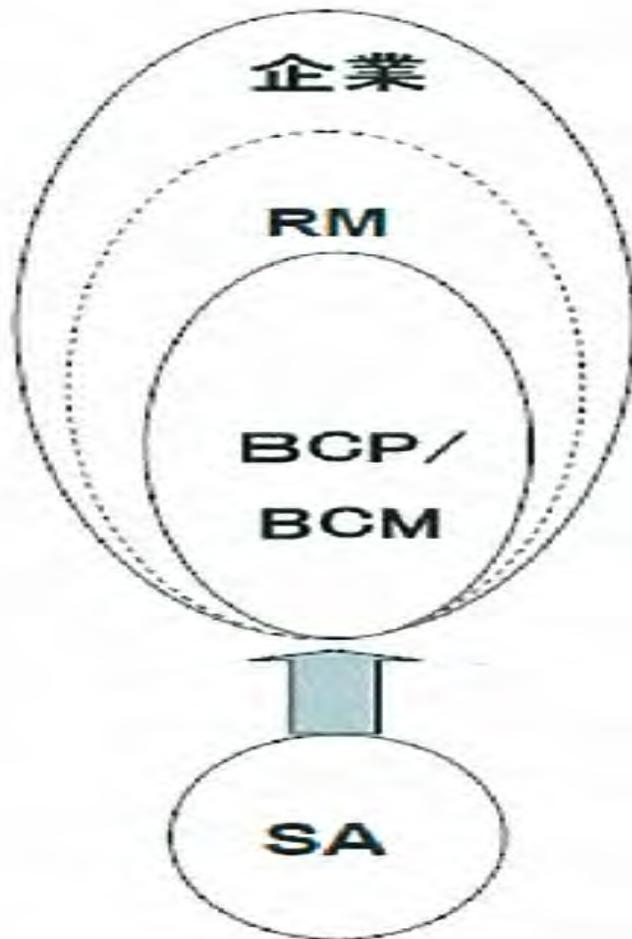
今年の到達点：JRMS2010の小売SCMへの適用について

会合	日程	おもな検討内容
1回目	平成22年10月14日(木)	前回の反省と今後の計画
2回目	平成22年11月25日(木)	JRMS2010の紹介
3回目	平成22年12月22日(水)	リスク評価ツールについて検討
4回目	平成23年3月4日(金)	報告(案)のドラフト説明と検討
5回目	平成23年4月6日(水)	報告(案)の説明と協議・修正
6回目	平成23年5月13日(金)	報告書最終検討会

前回までのまとめ

- ・SCMにおけるBCMSとSAのモデル化
- ・GSCMリスクチェックシート

1. RM、BCP/BCMとSAの関連(主眼SA)

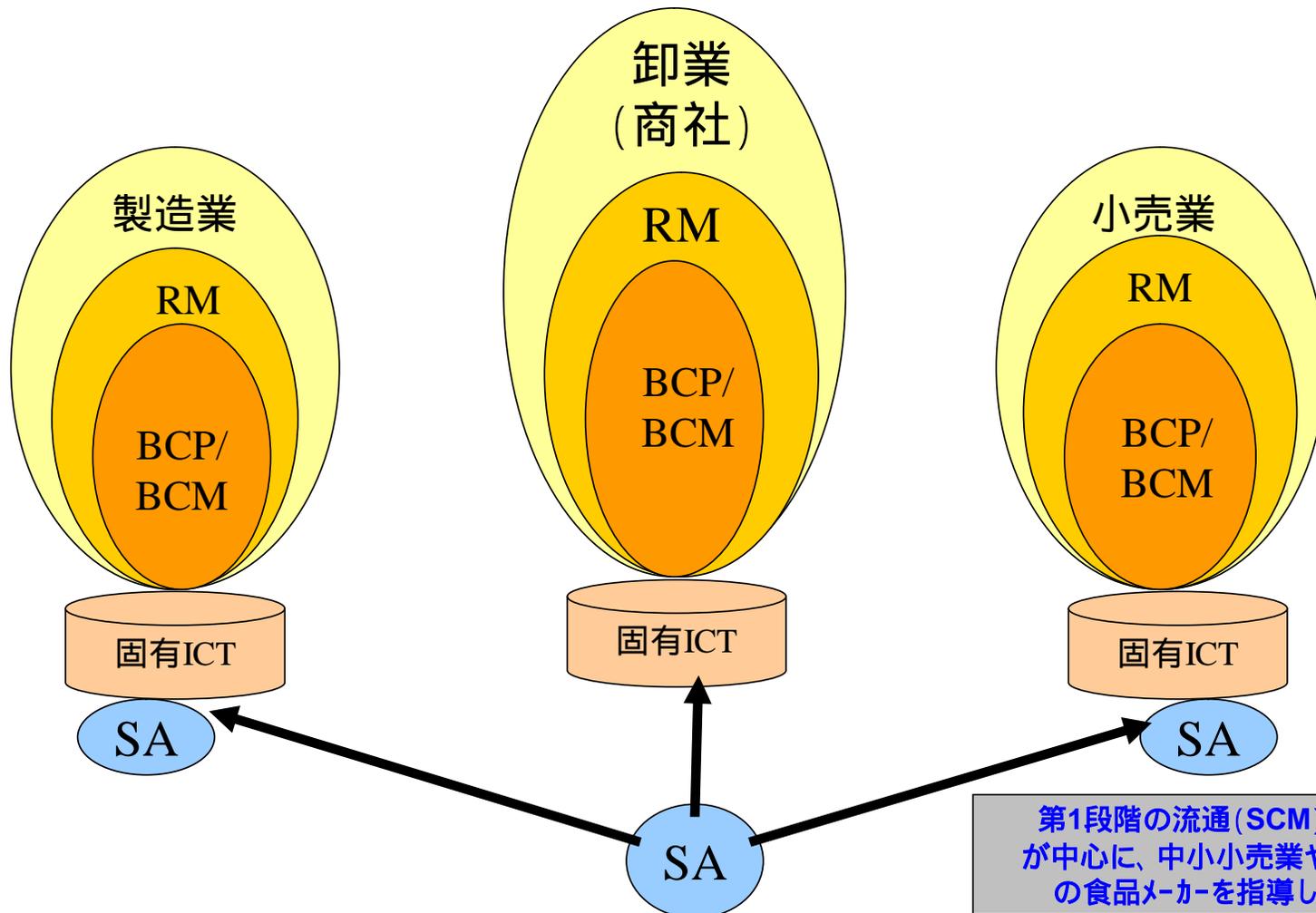


システム監査(SA)を主眼とした場合の関係

- ・リスクマネジメント(RM)
- ・BCP/BCM
- ・システム監査(SA)

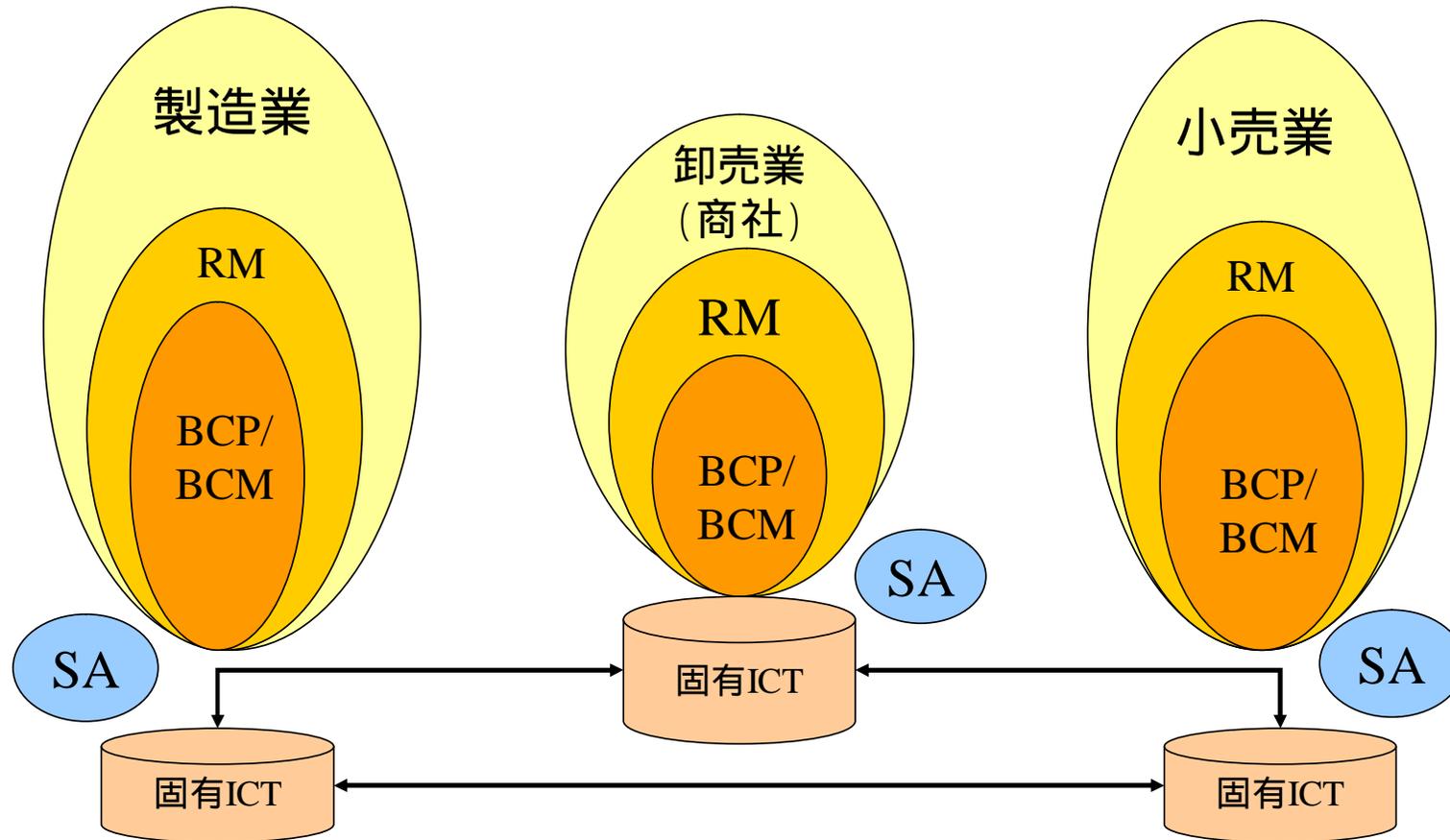
RMプロジェクト

2. サプライチェーンの発展過程



システム監査学会RMプロジェクト

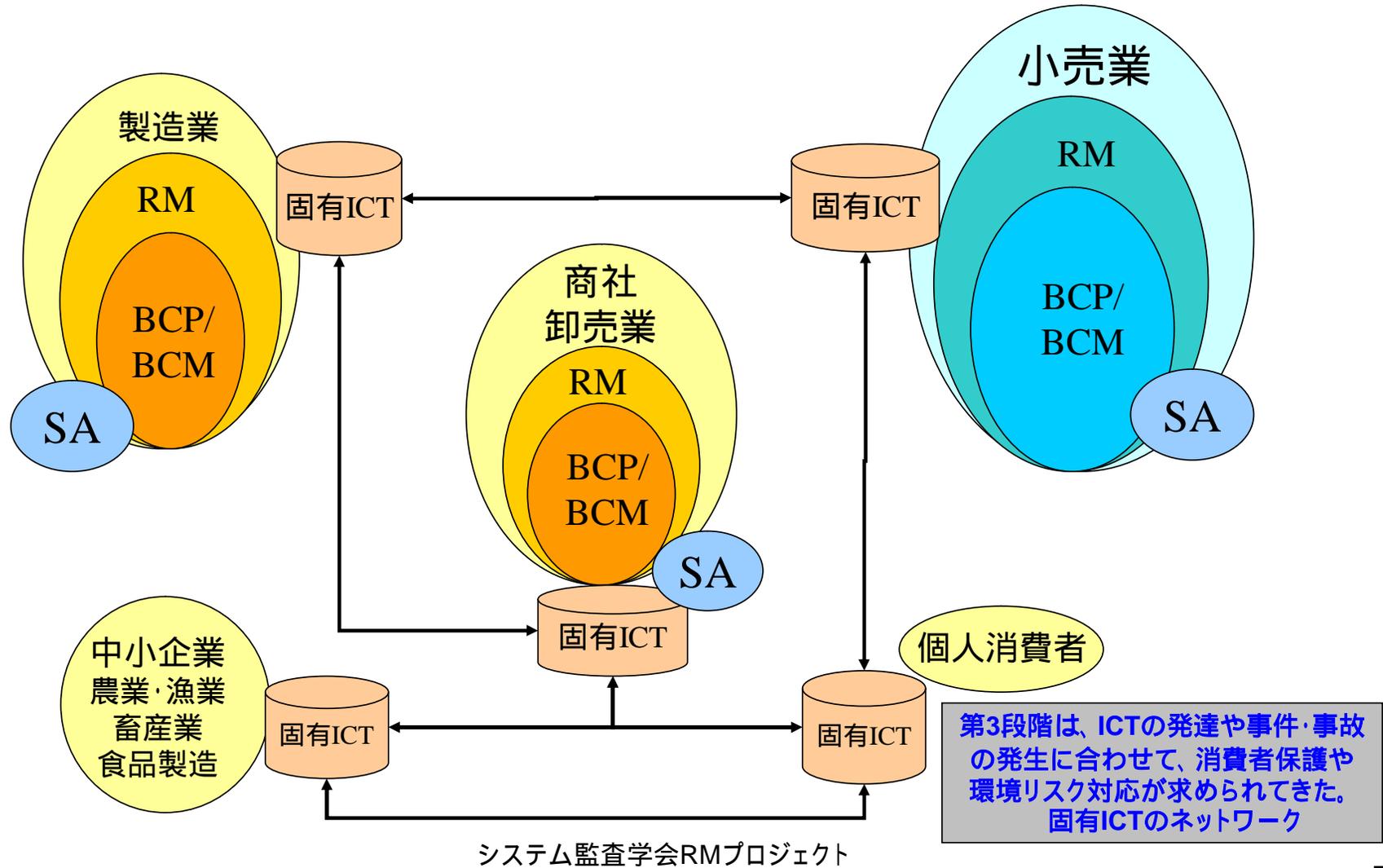
3. サプライチェーンの発展過程



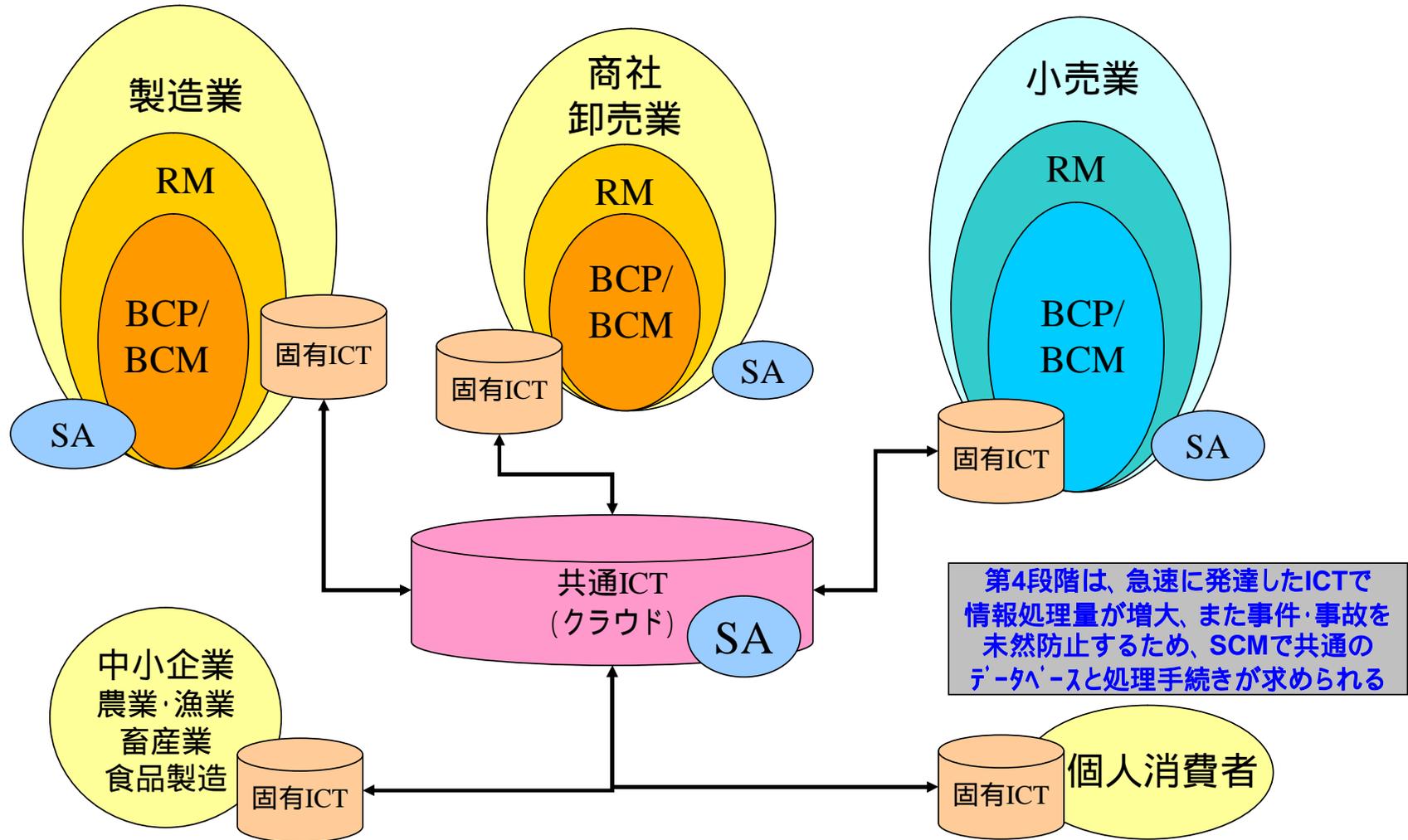
第2段階は、食品メーカーの一部や小売業の一部が規模拡大を達成しSCMでの発言力を増大させた。

システム監査学会RMプロジェクト

4. サプライチェーンの発展過程



5. サプライチェーンの発展過程



システム監査学会RMプロジェクト

今年度の検討結果報告

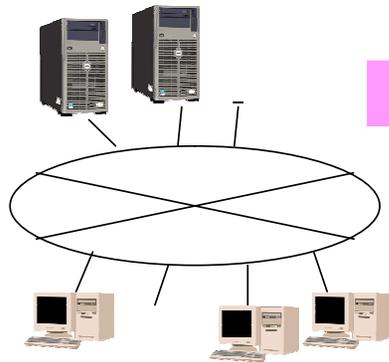
- ・SCM(サプライチェーンマネジメント)のリスク評価
- ・小売業におけるリスク評価モデル(仮想事例)
- ・JRMSツールの適用実験内容と課題
- ・(スライドのみ) 仮想事例のJRMSツール結果
- ・今年度研究の結果総括と次年度への課題

6. 小売業のリスクマネジメント対象範囲モデル

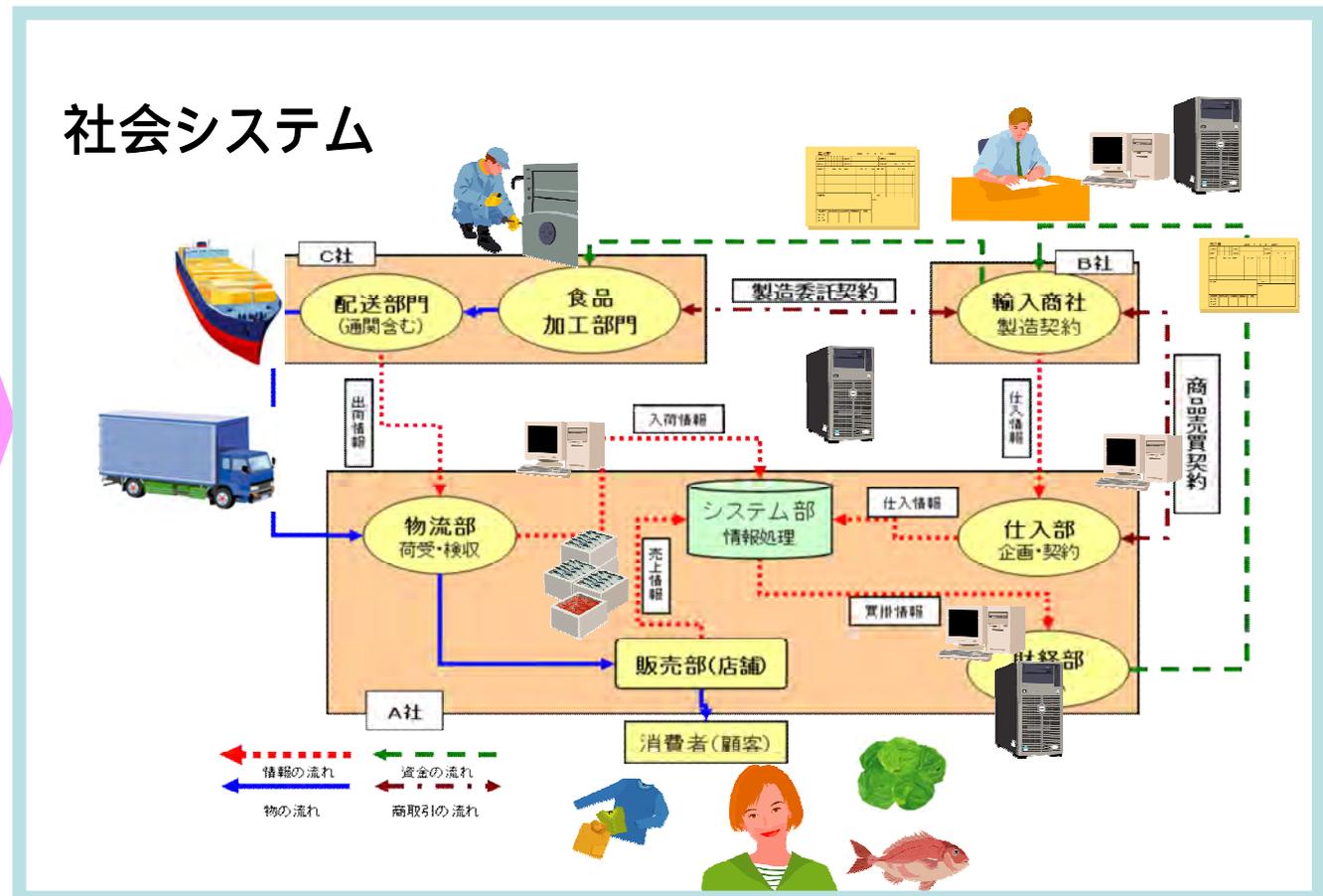
【留意点】

- ・情報システムという視点でなく、材料 / 物の流れから対象範囲を決定していく。
- ・取引形態 (B to C, B to B, B to P) によって、対象が異なる。

情報システム

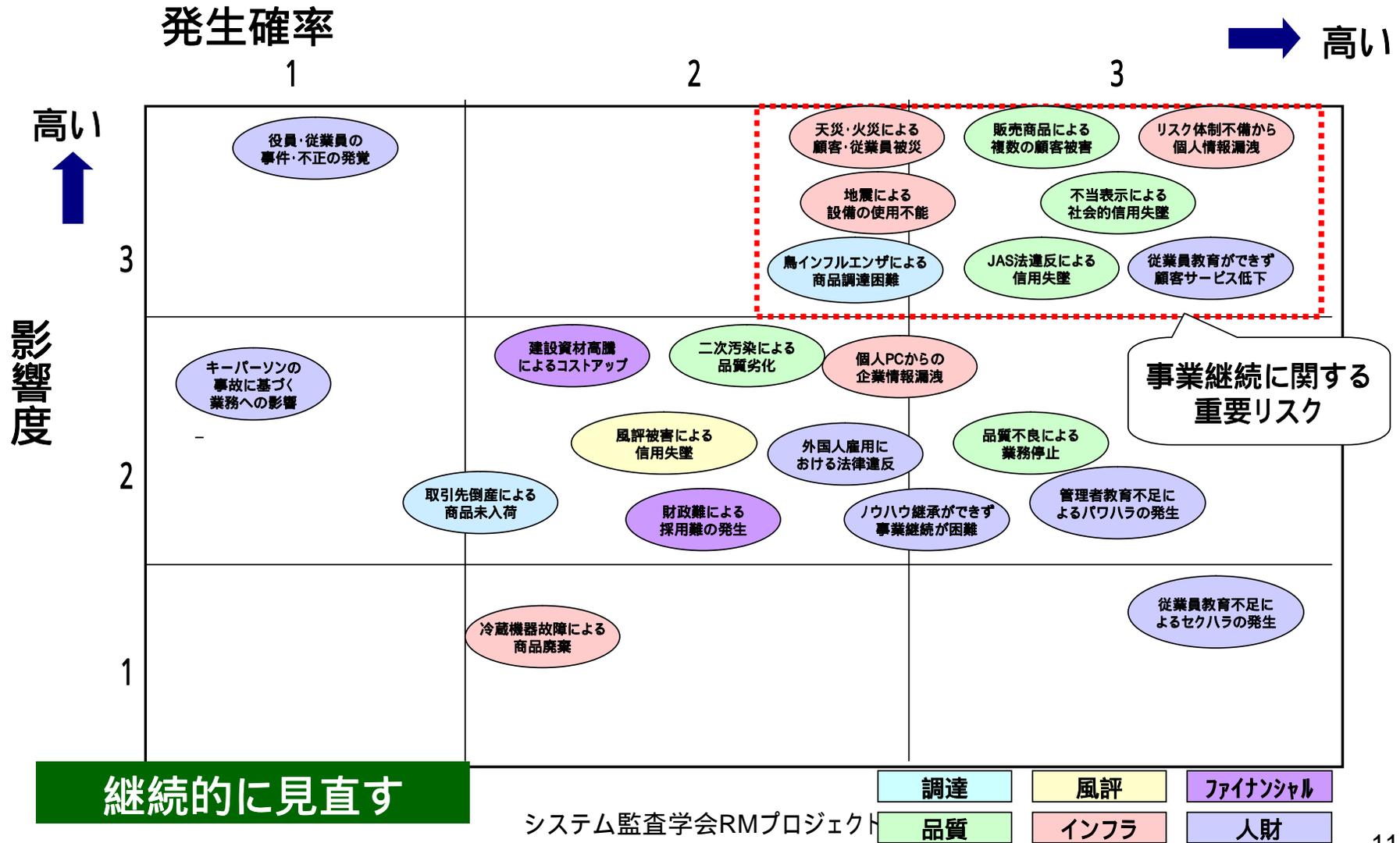


社会システム

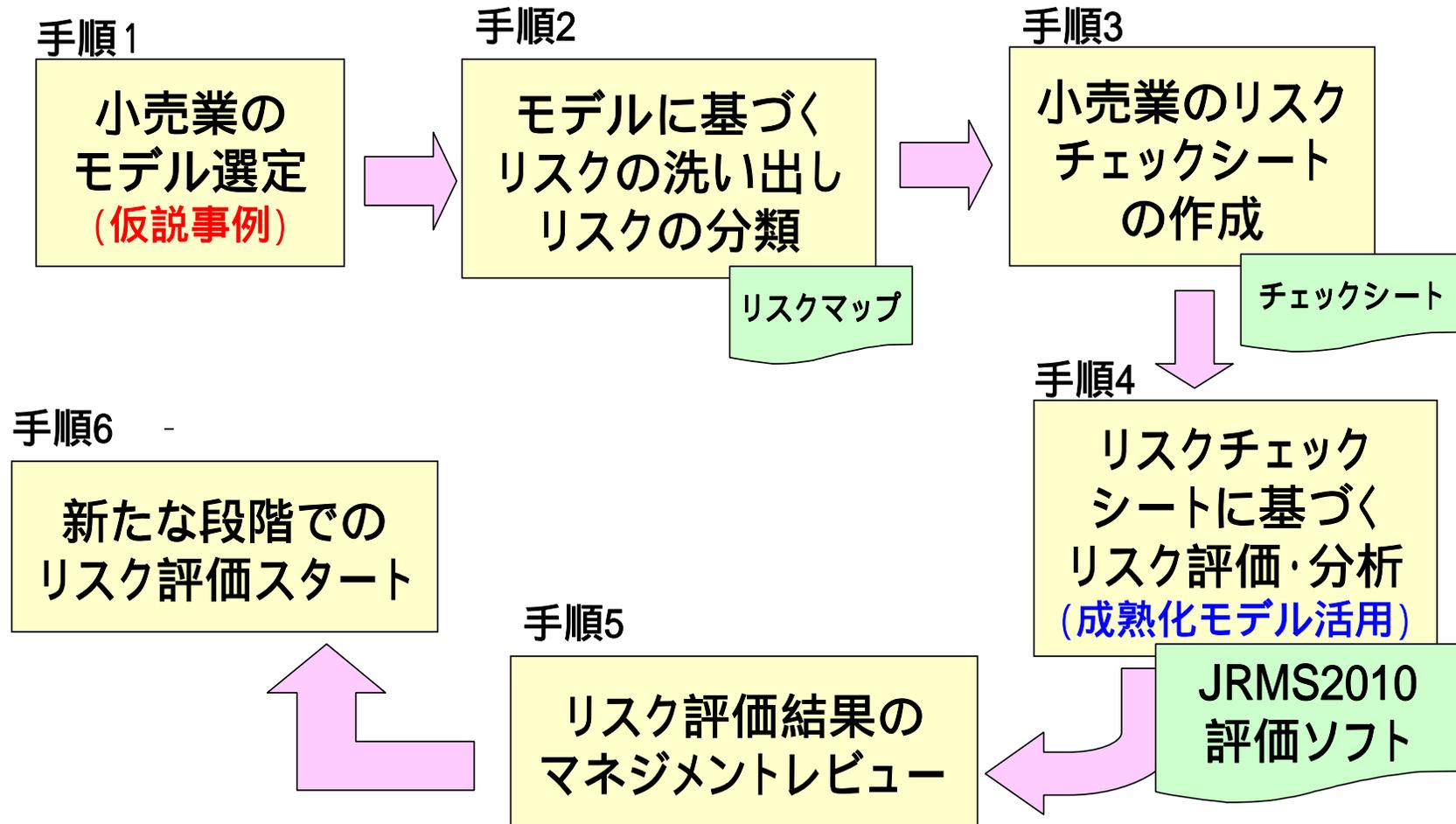


システム監査学会RMプロジェクト

7. マップによるリスク評価 - (小売業モデル例)

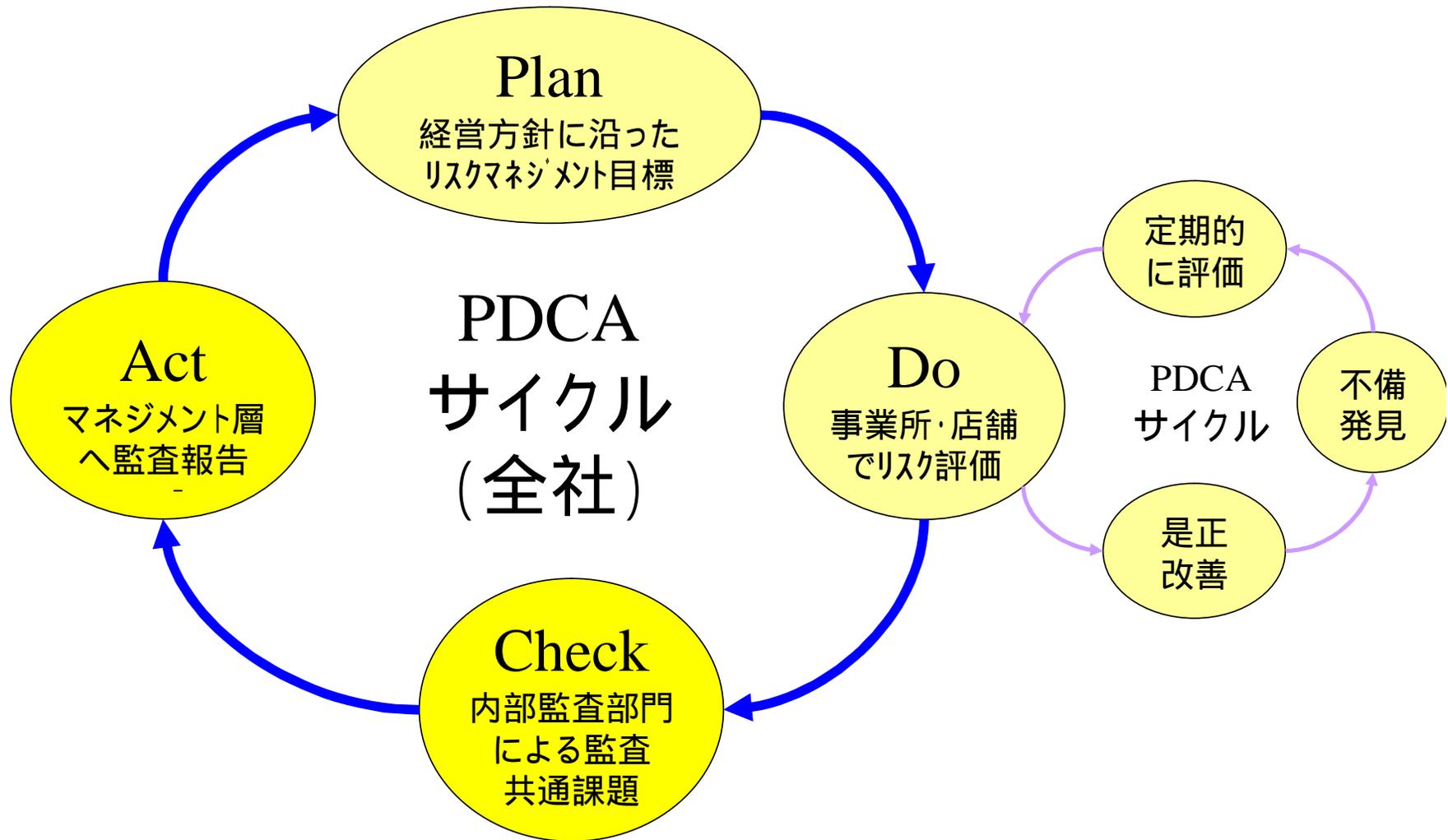


8. 小売業のリスク評価の流れ(仮想モデル)



システム監査学会RMプロジェクト

9. リスクマネジメント評価の流れ・・・PDCAサイクル



システム監査学会RMプロジェクト

10.JRMS2010の活用・・・成熟度の評価

表 1-1. JRMS2010 の成熟度の評価

成熟度の評価レベル		定義	摘要例
0	未認識・未対応	対象のリスクに対して、インシデントの発生まで何の対応もしていない。	<ul style="list-style-type: none"> 対象のリスクに対する認識もリスクを管理する認識もなく、対応方法について知識を持っている要員もいない。 インシデントの発生により、最大限の被害を受ける。
1	個人ごとによる対応	対象のリスクに対して個人的な対応を実施している。	<ul style="list-style-type: none"> 対象のリスクに対する認識や対応方法は、個人に依存している。 発生した個別のインシデントに対し、各個人が個人的な対応を行う。 インシデントの発生による被害は、誰が対応したかにより、大きく異なる。
2	部門ごとによる対応	対象のリスクに対する対応は部門ごとに統一されているが、全組織で統一した対応は行われていない。	<ul style="list-style-type: none"> 同一のリスクに対して、支店等の部門ごとに対応が定められ、文書化もされている。 発生した個別のインシデントへの対応は、その部門では統一されているが、部門が異なると、違った対応がある。 インシデントの発生による被害は、どの部門が対応したかにより、大きく異なる。
3	全組織による対応	対象のリスクに対する対応が全組織で標準化され、組織的な承認を得ている。	<ul style="list-style-type: none"> 同一のリスクに対して、全組織としての対応が定められ、文書化が行われており、手続き等も定められている。 実施された対応にバラツキ・ブレがあっても、その把握はできていない。 インシデントの発生による被害は、対応が外部から見える（外部に対し客観的な説明ができる）。
4	全組織による管理された対応	全組織での標準化された対応に加え、対象のリスクへの対応が基準どおり実施されているかを管理している。または、外部へのリスクコミュニケーションを行っている。	<ul style="list-style-type: none"> 対応のバラツキやブレが、基準からの逸脱として把握されている。 一般公衆も含め、外部への情報開示が行われている。 リスクマネジメントシステム改善のための仕組みがある。
5	全組織による最適化された対応	管理された全組織での対応に加え、リスクへの対応を組織として継続的に改善している。または、リスクへの外部からのフィードバックを取り入れている。	<ul style="list-style-type: none"> 外部のリスクマネジメントについて組織的な情報収集を行い、その情報をリスクマネジメントシステム改善のPDCAサイクルに活用している。 全社的なCSR活動との連携が図られている。 外部への情報開示に対するフィードバックを取り入れる仕組みができています。

出典:(財)日本情報経済社会推進協会
リスク社会で勝ち抜くための
リスクマネジメント JRMS2010 より

システム監査学会RMプロジェクト

11. SCMの発展過程における統合システムのSA

評価尺度 / 達成度	段階	概要
	初期段階	部分的に行われている。
	定義段階	マニュアルがあり行われている。
	管理段階	組織化され、行われている。
	制御段階	定期及び不定期の訓練が行われ、且つ定量的な分析とフィードバック。(PDCA)が確立
	最適段階	サプライチェーンとして関連する会社を一体としてリスクマネジメントを推進している。

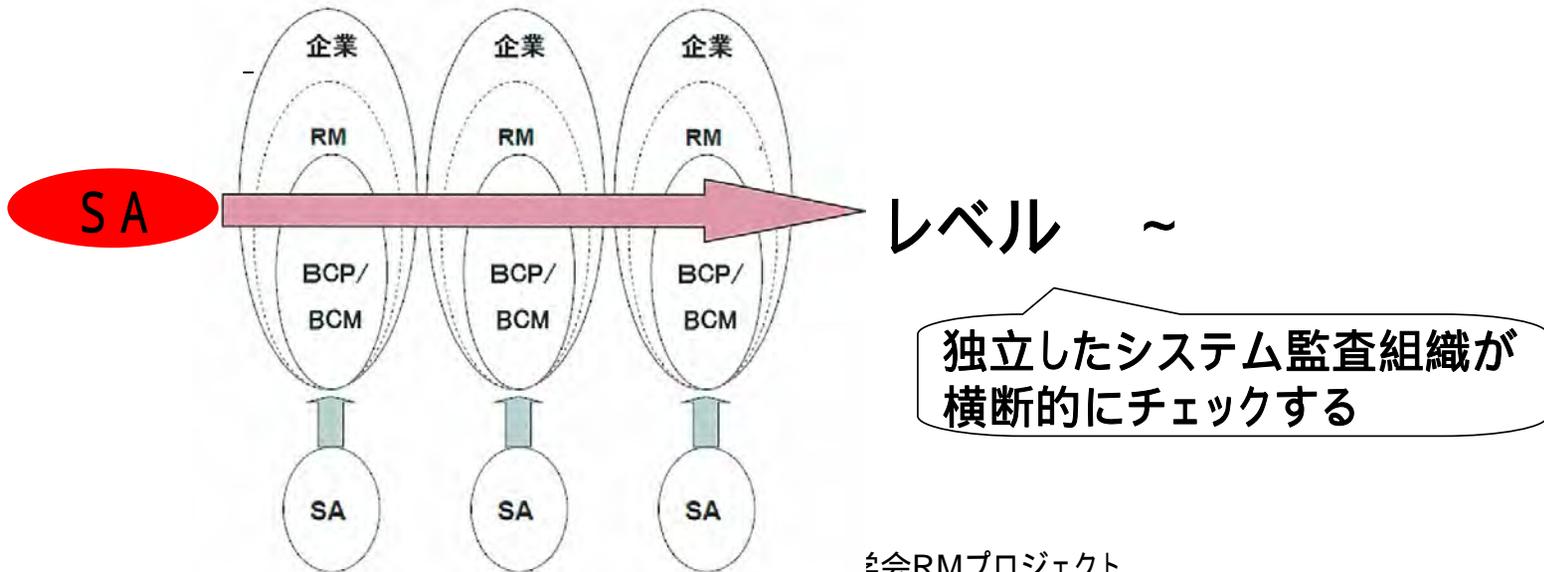
横の連携、相互の連携がない

単一監査

企業のシステム監査組織が関連のあるシステムをそれぞれ監査する

他企業 / 他組織と連携

横断的な監査



社会RMプロジェクト

12.小売業のリスクマネジメント成熟度(仮想モデル)

スライドのみ

自社内でRM体制が構築
SCM全体のRM体制を構築
レベル5へ引上げ!

【レベル5】CSR活動と連携
SCMとして一体でRM方針
従業員が自律的にRMを実施
組織の中に未然防止が定着

【レベル4】フィードバックが効く
情報共有化による迅速な対応
定期的内部監査とMRの実施
外部への情報開示

【レベル3】会社全体で対応
取締役会の責任で対策本部
インシデントへの対応(見える化)
顕在化した事件・事故に重点

PDCAが回りだして改善
内部監査結果をマネジメント評価
レベル4へ引上げ!

現状

【レベル2】主管部署で対応
主管部署が対応に当たる
部門のリスク意識にばらつき

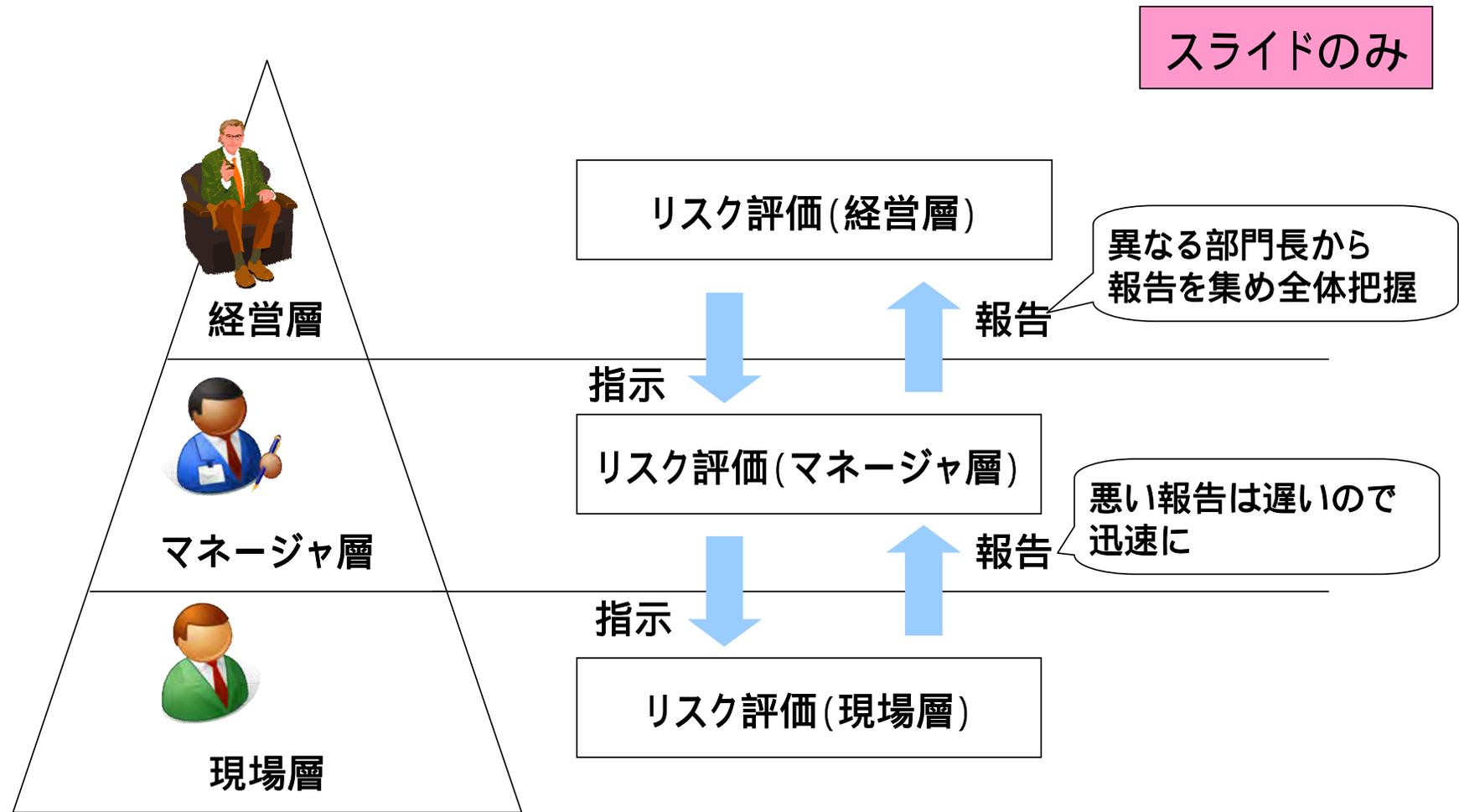
現状

【レベル1】個人経験で対応
ベテラン従業員の経験に依存
暗黙知(見える化がない)

未熟なレベル1・2段階では
重大リスクを全組織が対応していく
レベル3まで引上げ!

システム監査学会RMプロジェクト

13. 階層別リスクマネジメントの必要性



システム監査学会RMプロジェクト

14. リスクマネジメントの成熟度 (調達リスク 鶏インフルエンザ)

スライドのみ

JRMSツールの活用で
レベルを知り変革を推進

【レベル5】 CSR活動と連携
SCMとして一体でRM方針
従業員が自律的にRMを実施
組織の中に未然防止が定着

【レベル4】 フィードバックが効く
情報共有化による迅速な対応
定期的内部監査とMRの実施
外部への情報開示

【レベル3】 会社全体の対応
役員が責任者で本部設置
インシデントへの対応(見える化)
会社全体でクライシス対応

成熟したRM体制の小売業は
レベル3からレベル4・5
を目指して変革中！

【レベル2】 主管部署で対応
精肉部が対応に当たる
部門のリスク意識にばらつき

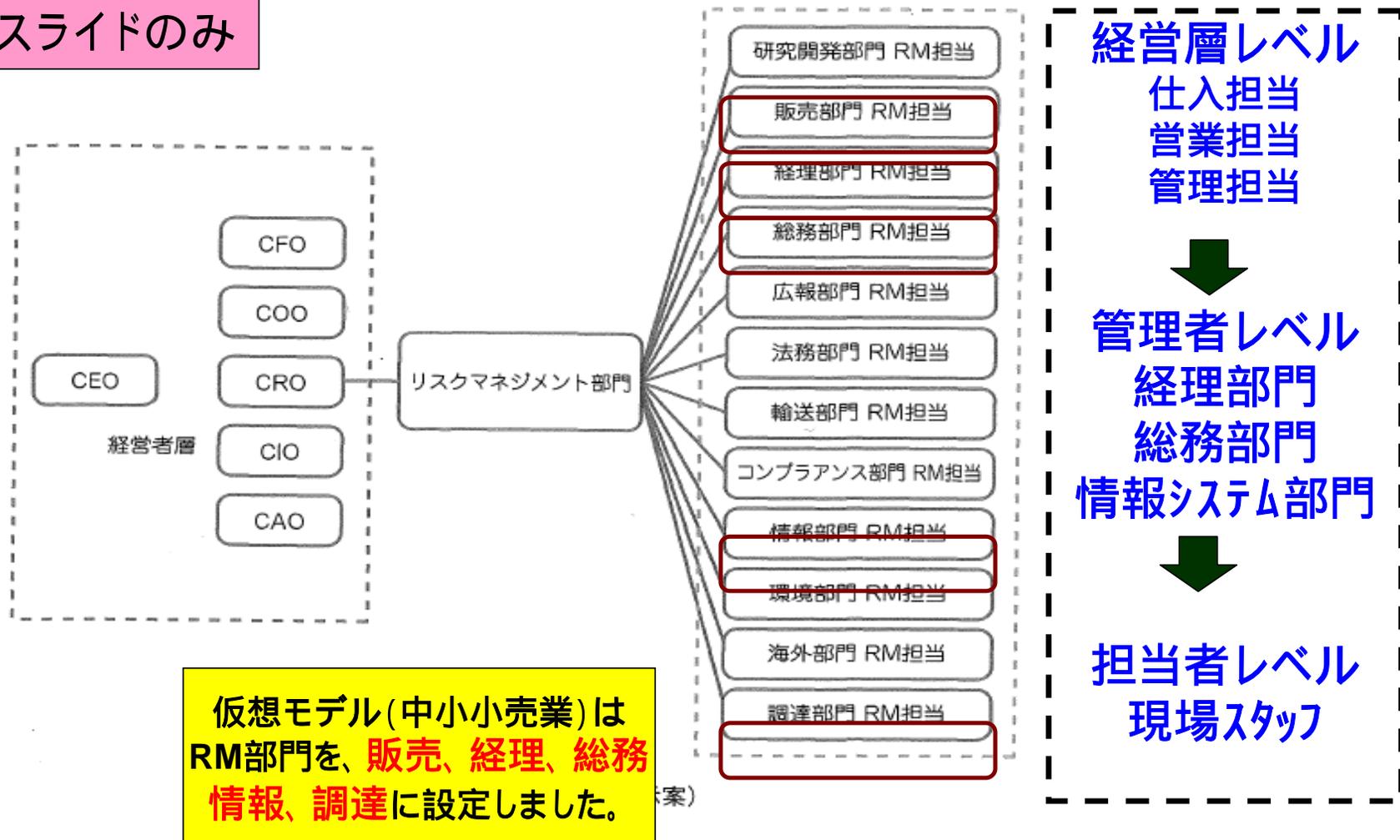
【レベル1】 個人経験で対応
ベテラン従業員の経験に依存
暗黙知(見える化がない)

RM体制が未成熟な小売業は
レベル1・2からレベル3を
当面目標にして改革！

システム監査学会RMプロジェクト

16. リスクマネジメントの評価実施の階層モデル

スライドのみ



システム監査学会RMプロジェクト

17.JRMS2010の「経営」の評価項目

評価項目（第2階層）	評価項目（第3階層）	第4階層 項目数	第5階層 項目数
(1) リスクマネジメント フレームワークの構築	①組織の経営理念と経営目標の明示	13	7
	②社内風土の構築		
	③当該組織と外部環境に関する的確な把握		
(2) リスクマネジメントの基盤	①リスクマネジメント方針	21	0
	②リスクマネジメント (RM) 計画		
	③リスクマネジメント方針の明確化		
	④リスクマネジメントの実効性		
	⑤リスクマネジメントシステム		
(3) リスクアセスメント	①リスクの特定	9	9
	②リスク分析		
	③リスク評価		
(4) 組織のリスク対策	①リスク対策のメニュー	15	12
	②リスク対策の選定		
	③リスク対策の実行		
	④リスク対策の効果		
(5) リスクマネジメント システムの維持	①リスクマネジメントシステムの実行	14	15
	②リスクマネジメントシステムのチェック		
	③リスクマネジメントシステムの改善		
	④リスクマネジメントレビューの実施		
(6) リスクマネジメント システムの継続改善	①リスクマネジメントシステムのチェック	14	0
	②リスクマネジメントシステムの改善		
	③リスクマネジメント記録管理		
	④リスクマネジメントに関する教育・訓練		
(7) リスクマネジメント 活動の文書化	①リスクマネジメントシステム文書概要	10	10
	②リスクマネジメントシステム文書管理		
	③リスクマネジメントシステムの記録管理		
計		96	53

出典:(財)日本情報経済社会推進協会
リスク社会で勝ち抜くための
リスクマネジメント JRMS2010 より

システム監査学会RMプロジェクト

18.JRMS2010の「内部統制」の評価項目

評価項目（第2階層）	評価項目（第3階層）	第4階層 項目数	第5階層 項目数
(1) 統制環境	①経営	9	18
	②経営組織		
	③経営実務		
(2) リスク分析の構築	①リスク分析の仕組み	12	6
	②リスク分析の体制		
	③リスク分析の実施		
(3) リスクの評価と対応	①リスク評価の仕組み	10	4
	②リスク状況の把握		
	③リスク対応		
(4) 統制活動	①統制活動全般	13	2
	②職務分掌		
	③統制業務		
(5) 情報と伝達	①情報共有と伝達に係る活動	9	4
	②重要情報の共有		
	③伝達経路		
(6) モニタリング	①モニタリングの調整活動	9	0
	②是正活動		
	③モニタリング情報の共有		
(7) ITへの対応	①ITによる統制活動	12	4
	②IT全社的統制		
	③ITリスク		
計		74	38

出典:(財)日本情報経済社会推進協会
リスク社会で勝ち抜くための
リスクマネジメント JRMS2010 より

システム監査学会RMプロジェクト

19.JRMS2010の「事業継続」の評価項目

評価項目（第2階層）	評価項目（第3階層）	第4階層 項目数	第5階層 項目数
(1) 状況特定	①事業継続の目的	32	5
	②事業継続に影響を与える外部環境		
	③主要な製品および／またはサービスの特定		
	④事業継続管理の方針		
	⑤経営資源の提供		
	⑥ BCM 要員の力量		
	⑦ BCMS 従事者への教育および訓練		
(2) リスクアセスメント	①リスク特定：事業継続を脅かす要因の把握	26	0
	②リスク分析：業務中断による影響度の分析		
	③リスク分析：事業中断からの復旧目標		
	④リスク評価		
(3) リスク対策	①選択の決定	27	0
	②事業継続戦略の決定		
	③緊急時対応計画		
	④事業継続計画（BCP）の策定		
	⑤事業継続計画（BCP）の管理		
(4) モニタリングとレビュー	① BCM の演習	22	0
	② BCM の取組みの維持およびレビュー		
	③内部監査		
	④マネジメントレビュー		
	⑤予防措置のためのモニタリングレビュー		
(5) コミュニケーションと協議	①事業継続管理方針の周知	11	0
	②事業継続に対する認識度向上		
	③継続的なステークホルダとの協議		
計		118	5

出典：(財)日本情報経済社会推進協会
リスク社会で勝ち抜くための
リスクマネジメント JRMS2010 より

システム監査学会RMプロジェクト

20.小売業のリスクマネジメント成熟度(仮想モデル)

スライドのみ

自社内でRM体制が構築
SCM全体のRM体制を構築
レベル5へ引上げ!

【レベル5】CSR活動と連携
SCMとして一体でRM方針
従業員が自律的にRMを実施
組織の中に未然防止が定着

【レベル4】フィードバックが効く
情報共有化による迅速な対応
定期的内部監査とMRの実施
外部への情報開示

【レベル3】会社全体で対応
取締役会の責任で対策本部
インシデントへの対応(見える化)
顕在化した事件・事故に重点

PDCAが回りだして改善
内部監査結果をマネジメント評価
レベル4へ引上げ!

現状

【レベル2】主管部署で対応
主管部署が対応に当たる
部門のリスク意識にばらつき

現状

【レベル1】個人経験で対応
ベテラン従業員の経験に依存
暗黙知(見える化がない)

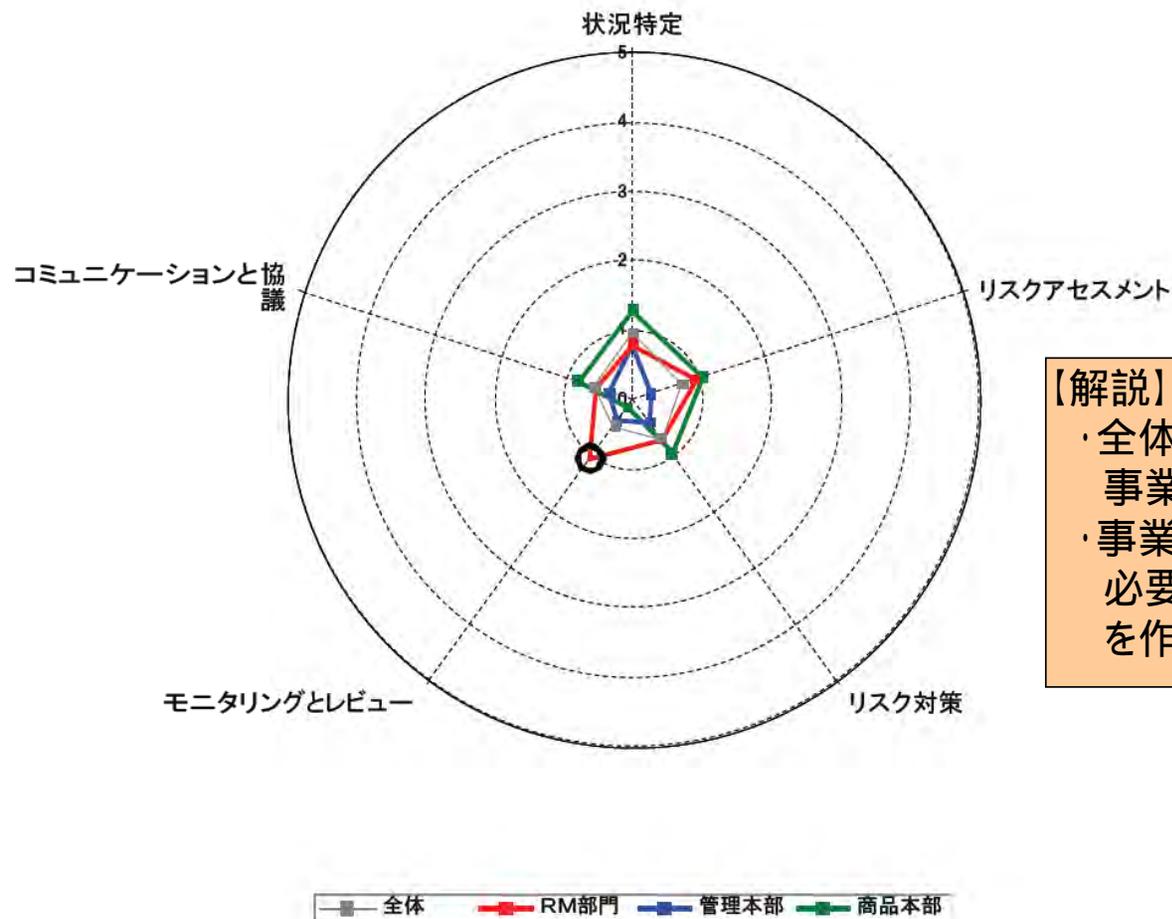
未成熟なレベル1・2段階では
重大リスクを全組織が対応していく
レベル3まで引上げ!

システム監査学会RMプロジェクト

22.評価レーダーチャート・・・事業継続(仮説モデル)

2011年度第1四半期
事業継続

スライドのみ

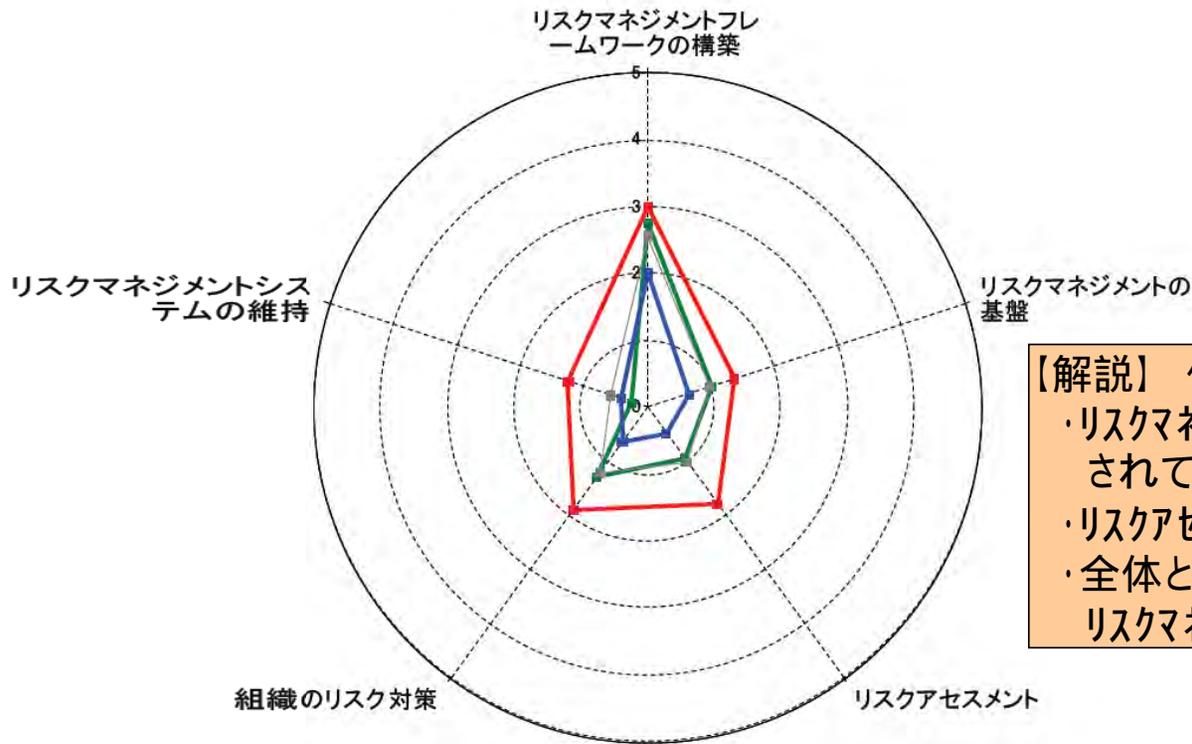


【解説】 クイックスタート版
・全体としてレベル1となっているのは
事業継続の意味が理解されていない
・事業継続について、社内教育が
必要である。初心者用ガイドブック
を作成して理解を深める。

24.評価レーダーチャート・・・経営(仮説モデル)

2011年度第1四半期
経営

スライドのみ



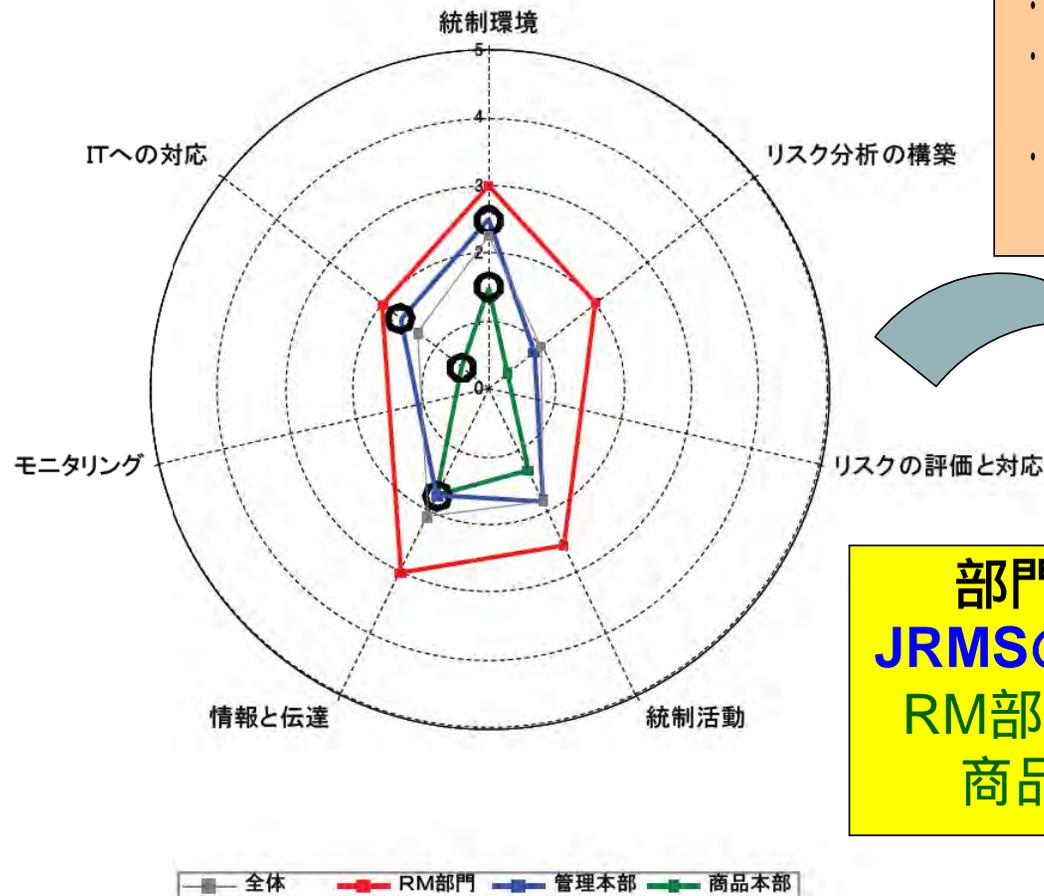
【解説】 クイックスタート版
・リスクマネジメントのフレームワークは理解されている レベル3
・リスクアセスメントができていない
・全体としてレベル1となっているのはリスクマネジメントの実施(対策)が弱い

■全体 ■RM部門 ■管理本部 ■商品本部
システム監査学会「リスクマネジメント研究プロジェクト」

25.評価レーダーチャート・・・内部統制(仮説モデル)

2011年度第1四半期
内部統制

スライドのみ



【解説】 クイックスタート版
・リスク分析、情報と伝達にばらつき
・仕入部門の評価が低いのは教育機会が少ない
・全体としてレベル2となっている組織全体の対応になっていない

部門間のギャップについて
JRMSの集計表で分析(次ページ)
RM部門(2.5)、管理部門(1.7)
商品部門(1.1)と差がある

26.集計表・・・内部統制(仮説モデル)RM部門

質問番号	評価項目	質問	全体評価			回答詳細		
			第1層	第2層	第3層	01	02	03
102	内部統制		2.5	3.0	2.5	3.1	2.0	
102-1	統制環境				3.0	4.0	2.0	
102-1-1	経営				3.0	4.0	2.0	
102-1-1-1	内部統制基本方針	内部統制に係る基本方針は明文化されたものがありますか？			3	4	2	
102-1-2	経営組織				NA			
102-1-2-1	取締役による監視・監督責任	取締役会は、内部統制に関し、経営者を適切に監視・監督する責任を果たしていますか？			NA			
102-1-3	経営実務				NA			
102-1-3-1	役割分担	経営者は、企業内の個々の職能（生産、販売、情報、会計など）および活動単位に対して、適切な役割分担を定めていますか？			2.0	2.0	2.8	1.3
102-2	リスク分析の構築				2.7	2.0	3.0	3.0
102-2-1	リスク分析の仕組み				2	3	3	
102-2-1-1	リスクアセスメントの実施	リスクアセスメント（特定・分析・評価）の実施について、リスクマネジメント計画に、明確にしていますか？			2.0	2.0	3.0	1.0
102-2-2	リスク分析の体制				2	3	1	
102-2-2-1	社内体制	内外の経営環境の変化を含めたリスク環境の動きをとらえる社内体制を有していますか？			2	3	1	
102-2-2-2	優先順位	リスク評価を行い、リスク対応の優先順位を確定していますか？			2	3	1	
102-2-3	リスク分析の実施				1.4	2.0	2.3	0.0
102-2-3-1	リスクの洗い出し	定期的なリスクを洗い出していますか？			2	3	0	
102-2-3-2	リスク頻度の算定	リスク頻度を算定していますか？			2	2	0	
102-2-3-3	影響度の算定	リスク影響度を算定していますか？			2	2	0	
102-2-3-4	リスク評価	リスク評価を実施していますか？			2	2	0	
102-3	リスクの評価と対応				NA			
102-3-1	リスク評価の仕組み				NA			
102-3-1-1	リスク評価	リスク評価は、内部統制を重視した経営にとって有効となっていますか？			NA			
102-3-2	リスク状況の把握				NA			
102-3-2-2	リスク要因の把握	経営に影響を及ぼすリスクの要因を把握していますか？			NA			
102-3-3	リスク対応				NA			
102-3-3-1	リスク再評価	経営に重要な影響を及ぼす可能性のある変化が発生する都度、リスクを再評価する仕組みがありますか？			2.5	2.3	3.3	2.0
102-4	統制活動				1.7	2.0	3.0	0.0
102-4-1	統制活動全般				2	3	0	
102-4-1-1	リスク対応の仕組み	内部統制を助げるリスクに対応する仕組みがありますか？			3.3	3.0	4.0	3.0
102-4-2	職務分掌				3	4	3	
102-4-2-1	職務文章規程	内部統制実現のための職務文章規程が明文化されたものがありますか？			2.7	2.0	3.0	3.0
102-4-3	統制業務				2	3	3	
102-4-3-3	統制活動	統制活動は、業務全体にわたって規則や基準に則って実施されていますか？			3.0	3.0	3.0	3.0
102-5	情報と伝達				3	3	3	
102-5-1	情報共有と伝達に係る活動				NA			
102-5-1-1	方針や指示の伝達	経営者は、従業員に、内部統制を重視した経営に関する経営者の方針や指示を伝えていますか？			NA			
102-5-1-2	情報伝達の体制	会計および財務に関する情報が、適切に利用可能となるような体制が整備されていますか？			NA			
102-5-2	重要情報の共有				NA			
102-5-2-2	会社機関の情報共有	経営者、取締役会、監査役または監査委員会およびその他の関係者の間で、情報が適切に伝達・共有されていますか？			NA			
102-5-3	伝達経路				NA			
102-5-3-3	外部からの情報伝達の仕組み	内部統制に関する外部からの情報を適切に利用し、経営者、取締役会、監査役または監査委員会に適切に伝達する仕組みとなっていますか？			NA			
102-6	モニタリング				NA			
102-6-1	モニタリングの調整活動				NA			
102-6-1-1	リスクの重要度による調整	経営者は、独立的评价の範囲と頻度を、リスクの重要性に応じて適切に調整していますか？			NA			
102-6-2	是正活動				NA			
102-6-2-2	外部情報による是正	企業の外部から伝達された内部統制に関する重要な情報も適切に検討され、必要な是正措置がとられていますか？			NA			
102-6-3	モニタリング情報の共有				NA			
102-6-3-2	欠陥情報の伝達	内部統制に係る重要な欠陥等に関する情報は、経営者、取締役会、監査役または監査委員会に適切に伝達されていますか？			2.0	2.0	2.3	1.7
102-7	ITへの対応				2.0	2.0	2.0	2.0
102-7-1	ITによる統制活動				2	2	2	
102-7-1-1	IT戦略と計画	経営者は、ITに関する適切な戦略、計画などを定めていますか？			2.7	2.0	3.0	3.0
102-7-2	IT全社的統制				2	3	3	
102-7-2-1	IT計画	組織としてITの計画がありますか？			2	3	3	
102-7-2-2	IT戦略・計画・予算作成体制	ITに関する戦略、計画、予算などの作成体制がありますか？			2	3	3	
102-7-3	ITリスク				1.3	2.0	2.0	0.0
102-7-3-2	IT関連リスク評価方針	ITに関するリスク評価の方針がありますか？			2	2	0	

2.5

3.0

2.0

NA

2.5

3.0

NA

2.0

スライドのみ

27.集計表・・・内部統制(仮説モデル)管理本部

階層	全体評価			回答詳細						
	第1層	第2層	第3層	01	02	03	04	05	06	07
1. 総論	1.7			2.1	0.6	2.9		1.2		
2. 経営方針	1.7			3.0	2.0	4.0		1.0		
3. 経営方針に係る基本方針は明文化されたものがありますか？			2.5	3.0	2.0	4.0		1.0		
4. 経営方針		0.9		3	2	4		1		
5. 経営方針			1.5	2.0	0.0	3.0		1.0		
6. 経営方針のセスメント(特定・分析・評価)の実施について、リスクマネジメント計画に、明確にしていますか？				2	DK	3		1		
7. 経営方針			0.8	0.5	0.0	2.0		0.5		
8. 経営環境の変化を含めたリスク環境の動きをとらえる社内体制を有していますか？				1	DK	4		0		
9. 経営方針				0	DK	0		1		
10. 経営方針			0.3	0.5	0.3	0.5		0.0		
11. 経営方針				1	1	2		0		
12. 経営方針				0	DK	0		0		
13. 経営方針				1	DK	0		0		
14. 経営方針				0	DK	0		0		
15. 経営方針		1.9		2.7	1.0	2.7		1.0		
16. 経営方針			1.0	3.0	0.0	0.0		1.0		
17. 経営方針				3	DK	0		1		
18. 経営方針			3.0	3.0	3.0	5.0		1.0		
19. 経営方針				3	3	5		1		
20. 経営方針			1.5	2.0	0.0	3.0		1.0		
21. 経営方針				2	DK	3		1		
22. 経営方針		1.8		2.0	0.0	3.0		2.0		
23. 経営方針			1.8	2.0	0.0	3.0		2.0		
24. 経営方針				2	DK	3		2		
25. 経営方針		1.7		2.0	0.0	3.0		1.7		
26. 経営方針			1.8	2.0	0.0	3.0		2.0		
27. 経営方針				2	DK	3		2		
28. 経営方針				2.0	0.0	3.0		2.0		
29. 経営方針				2	DK	3		2		
30. 経営方針				2	DK	3		2		
31. 経営方針			1.3	NA	0.0	3.0		1.0		
32. 経営方針				NA	DK	3		1		

スライドのみ

28.集計表・・・内部統制(仮説モデル)商品本部

質問番号	評価項目	質問	全体評価			回答詳細				
			第1層	第2層	第3層	01	02	03	04	05
102	内部統制		1.1			1.5	2.3	0.5	0.0	
102-1	統制環境		1.1	1.5		3.0	3.0	0.0	0.0	
102-1-1	経営				1.5	3.0	3.0	0.0	0.0	
102-1-1-1	内部統制基本方針	内部統制に係る基本方針は明文化されたものがありますか？				3	3	DK	DK	
102-2	リスク分析の構築		0.4			0.8	0.3	0.3	0.2	
102-2-1	リスク分析の仕組み				0.5	2.0	0.0	0.0	0.0	
102-2-1-1	リスクアセスメントの実施	リスクアセスメント(特定・分析・評価)の実施について、リスクマネジメント計画上、明確にしていますか？				2	DK	DK	DK	
102-2-2	リスク分析の体制				0.3	0.0	0.0	0.5	0.5	
102-2-2-1	社内体制	内外の経営環境の変化を含めたリスク環境の動きをとらえる社内体制を有していますか？				0	DK	DK	DK	
102-2-2-2	優先順位	リスク評価を行い、リスク対応の優先順位を確定していますか？				0	DK	1	1	
102-2-3	リスク分析の実施				0.4	0.5	0.8	0.3	0.0	
102-2-3-1	リスクの洗い出し	定期的にリスクを洗い出していますか？				1	1	1	0	
102-2-3-2	リスク頻度の算定	リスク頻度を算定していますか？				1	0	0	0	
102-2-3-3	影響度の算定	リスク影響度を算定していますか？				0	1	0	0	
102-2-3-4	リスク評価	リスク評価を実施していますか？				0	1	0	0	
102-4	統制活動		1.3			1.7	3.3	0.3	0.0	
102-4-1	統制活動全般				0.8	2.0	1.0	0.0	0.0	
102-4-1-1	リスク対応の仕組み	内部統制を妨げるリスクに対応する仕組みがありますか？				2	1	0	0	
102-4-2	職務分掌				1.8	2.0	5.0	0.0	0.0	
102-4-2-1	職務文章規程	内部統制実現のための職務文章規程が明文化されたものがありますか？				2	5	DK	DK	
102-4-3	統制業務				1.5	1.0	4.0	1.0	0.0	
102-4-3-3	統制活動	統制活動は、業務全体にわたって規則や基準に則って実施されていますか？				1	4	1	DK	
102-5	情報と伝達		1.8			1.0	4.0	2.0	0.0	
102-5-1	情報共有と伝達に係る活動				1.8	1.0	4.0	2.0	0.0	
102-5-1-1	方針や指示の伝達	経営者は、従業員に、内部統制を重視した経営に関する経営者の方針や指示を伝えていますか？				1	4	2	DK	
102-7	ITへの対応		0.5			1.0	1.0	0.0	0.0	
102-7-1	ITによる統制活動				0.3	1.0	0.0	0.0	0.0	
102-7-1-1	IT戦略と計画	経営者は、ITに関する適切な戦略、計画などを定めていますか？				1	DK	DK	DK	
102-7-2	IT全社的統制				0.3	1.0	NA	0.0	0.0	
102-7-2-1	IT計画	組織としてITの計画がありますか？				1	NA	DK	DK	
102-7-2-2	IT戦略・計画・予算作成体制	ITに関する戦略、計画、予算などの作成体制がありますか？				1	NA	DK	DK	
102-7-3	ITリスク				0.8	1.0	2.0	0.0	0.0	
102-7-3-2	IT関連リスク評価方針	ITに関するリスク評価の方針がありますか？				1	2	DK	DK	

スライドのみ

29.JRMSツール活用で判明した課題

スライドのみ

RM(リスクマネジメント)部門が考えているレベルより
管理部門・商品本部のRM意識・知識レベルが低い

過去の事故事例を使いながら教育し、全従業員に
リスクマネジメントが自己の課題であると理解してもらう

導入準備が重要。既存規程・ルール見直しも兼ねて
説明会を開催し理解を深める。ガイドブックも必要

経営層がRM(リスクマネジメント)の内容と自社のレベル
を理解する。CSR活動と連携した経営品質へ変革

30. レベル3へ向けたアクション・プラン

スライドのみ

部門横断的なプロジェクト・チームを立ち上げて
各部門長から推進メンバーを推薦させる

全体事務局(ファシリテーター)は、各部門長の意向を
取り入れながら全体的なスケジュールを調整する

リスク・マネジメント委員会を設置してもらい進捗状況を
定期的に報告して、マネジメント・レビューを受ける

基準(規程・規則)、手順・マニュアル、チェックシートを**部門**
を越えて**全社的視点(俯瞰的)から見直す**

