

# 内部監査は危機管理にいかに関与できるか

－3.11東日本大震災の教訓を踏まえて－

研究会No. 3 － C & D

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会（I I A－J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. 3－CとDが、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

## 〈1〉はじめに

東日本大震災で、日本は大きな被害を被ったが、世界各国からの人的、物質的、金銭的な支援を受け、急速に復興しつつある。I I A－J A P A Nでは、C I A（公認内部監査人）保有者で構成されるC I Aフォーラムで様々な研究を行っている。当C I Aフォーラムでは、大震災を契機に危機管理と内部監査について研究を進めている。この成果を世界各国のC I Aの仲間に公表することによって、内部監査を通じた組織体の危機管理の強

化に貢献できるものと考えている。

## 〈2〉3月11日に何が起こったのか

2011年3月11日14時46分、日本の東北地方（図表1参照）を巨大地震とそれに伴って発生した大津波が襲った。死者15,840名、行方不明者3,529名、負傷者5,951名、建物全壊121,719戸、半壊199,684戸（<http://www.npa.go.jp/archive/keibi/biki/higaijokyo.pdf>、2011年12月7日現在）という非常に大きな被害を被った。また、福島原子力発電所の放射能汚染という被害がこれに加わった。

I I A－J A P A Nがある東京においても、震度5強という大きな揺れによって、鉄

〈図表1〉日本地図と東北地方



道の不通、道路の大渋滞が発生した。東京では、通勤時間が1時間から2時間程度かかる人が多いので、帰宅できずに勤務先で一晩過ごした人も多かった。

徒歩で数時間かけて帰宅したC I Aフォーラムのメンバーや、勤務先に泊まって翌日帰宅したメンバーも多かった。当然のことながら、日本のC I A保有者が所属する企業や組織も大きな影響を受けた。

日本は、地震、台風、水害、津波といった自然災害が多い国であるが、今回の大震災の特徴は、津波による被害が甚大だったことだと言える。住宅だけではなく、オフィス、工場、商店など様々な建物が流出したこと、原子力発電所の爆発による放射能汚染によって社会経済へ大きな被害を及ぼしていることが、大きな特徴だと考えられる。

今回の大震災では、次のように学ぶべきことが数多くあった。

### 〈3〉最悪の事態を考えること

岩手県宮古市田老町は、1897年、1933年と続いた大津波への対策として、総延長2.5kmにも及ぶ高さ10mの世界一の堤防を建設していた。世界各国からも見学者が度々訪問しており、住民も安心していましたが、今回の津波は想定を大きく超えるものであり、津波を防ぐことはできなかった。

また、福島原子力発電所は、耐震設計を含めて二重三重の安全対策が講じられており、安全であると説明されていた。しかし、想定を超えた津波によって電源設備が喪失し大きな被害を受け、建屋の爆発事故によって放射能汚染が発生した。

危機管理では、“絶対安全”なものはないことを前提に、最悪の事態を想定して対応を考えることが重要だということが、今回の教訓である。

### 〈4〉連絡ができないことを前提に連絡体制や行動を考える

東北地方では、通信設備が大被害を受けたので、当然のことながら携帯電話や携帯メールが使えなかった。更に、通信規制のために、東京や大阪などでも携帯電話がつながりにくくなった。この結果、会社や家族と連絡が取れない人が多数発生した。

連絡が取れない場合でも適切に行動できたという好例がある。岩手県釜石小学校では、地震発生時に自宅に一人でいた小学1年生の男子児童が、避難所まで自力で避難した。これは、地震が発生したら、避難所に逃げるように日頃から学校で教えられており、そのとおりに行動したものである。この児童は、津波に巻き込まれずに無事だった。

危機管理では、連絡ができない場合があることを想定してどのような行動すべきかを定めておく必要がある。

### 〈5〉リスクは客観的に把握する

日本では、「想定外」という言葉が使われ、原子力発電所が巨大地震によって外部電源や非常用の電源を含めてすべての電源が喪失することを想定していなかった。国会での質問で、巨大地震が発生した場合の対応について質問された際に、原子力安全・保安院長は全電源喪失が発生することはあり得ないように安全設計していると説明していた。

危機管理では、リスクを客観的に捉えて評価することが不可欠であり、自分に都合の悪い情報であっても、リスクを客観的にありのままに受け入れることが重要である。

## 〈6〉訓練の重要性

「釜石の奇跡」と呼ばれるように、岩手県釜石市では、避難訓練を徹底していたために人的被害が少なかった。例えば、釜石東中学校では、地震発生とともに、自主的に校庭を駆け抜けて、指定された避難所に移動した。更に、幼稚園から逃げてきた幼児や、小学生の手を引きながら高台へと避難した。

また、自衛隊では、3年前に岩手・宮城の両県での大規模な津波被害を想定した訓練を実施して対処能力を高めていたことから、被災後速やかに活動を展開できた。

日常の訓練がいかに重要であるかということが、今回の教訓である。

## 〈7〉BCPの重要性

被災後速やかに操業を再開した事例として、富士通の工場が挙げられる。同社では、被災後、3年前に作成していたBCP（Business Continuity Plan）に基づいて、福島県伊達市のパソコン工場で8ラインのうち6ラインを稼働させ、不足分は島根県の工場で行っている。福島県の工場と、島根県の工場のどちらかが被災した場合に、被災を免れた工場に移すことをBCPで定めていた。人員計画などについても細かく決めていたため、島根県の工場への生産をスムーズに移管することができた。

BCPが事業継続において、非常に役立つことの証左だといえる。

## 〈8〉危機発生時の意思決定や権限の明確化

大震災では、多くの方々が死傷され、あるいは、企業トップが本社に不在のため意思決定の遅滞が生じた企業がある。その一方で、現場で独自の判断を行って社会から好評を得

た企業もある。例えば、宅配便会社の事業所が、独自の判断で被災地の物流支援を行ったケースがある。このケースでは、後で本社が事業所の判断を追認するとともに、会社として支援することになった。

このような事例は、2004年の新潟県中越地震でも報告されている。地元のスーパーマーケットで、60店舗以上を有する「原信」では、被災した店舗の店長の判断で、被災後早期に駐車場で営業を一部再開した。これは、日ごろから顧客のことを第一に考えるという経営理念が徹底しており、顧客のことを考えて、早期に営業を開始し、顧客から喜ばれたということである。

危機発生時には、通常の意味決定や業務処理に関する判断ができないし、本社の判断を仰ぐことができない。そこで、事業所での独自判断が重要になる。緊急時に事業所長が判断できるようにルール化しておくことが大切だということである。

## 〈9〉危機管理の監査は可能か？

内部監査の目的は、IIA（内部監査人協会）の定義にあるように「組織体の運営に関して価値を付加し、改善すること」にある。危機管理態勢を整備し強化するための指摘や改善提案を行うことによって、組織体の運営を改善することは、内部監査人の重要な役割である。危機管理の監査ができるかどうかではなく、内部監査人は、付加価値の高い内部監査を行うために、危機管理の監査を行わなければならないということである。

## 〈10〉危機管理監査のポイント

危機管理監査は、図表2に示すような視点で行う必要がある。また、日本のように自然災害の多い国と、犯罪、テロ、社会インフラ

&lt;図表 2&gt; 危機管理の監査ポイント

項目	監査ポイント
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 緊急時の体制が整備されているか <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 体制設置の自動発令</li> <li>➢ 全社横断的な仕組み</li> </ul> </li> <li>✓ 緊急時の権限・責任等が明確になっているか</li> <li>✓ 緊急時の要員・職務が明確になっているか <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 通勤時間や通勤手段が考慮されているか</li> <li>➢ 交代要員が考慮されているか</li> </ul> </li> <li>✓ 緊急対策本部長などの最高責任者、責任者、管理者等が出社するまでの指揮命令系統が明確になっているか</li> </ul>
緊急時のルール	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 購買手続、人事などについて、緊急時の手続が明確になっているか <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 手続の簡略化</li> <li>➢ 事後報告・承認</li> <li>➢ 緊急時の権限</li> <li>➢ 事業所の応援・派遣などの人事上の手続</li> </ul> </li> <li>✓ 事業所独自の判断が可能にしているか</li> <li>✓ 基本的な考え方（経営理念、経営方針）が徹底されているか</li> </ul>
BCPの前提	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ BCPの対象としているリスクが適切か <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 地震、津波、高潮、豪雨、風害、液状化、堤防の決壊、雪害、竜巻、噴火、土砂崩れなど</li> <li>➢ 火災、故障、システム障害、通信障害など</li> <li>➢ 人災（故意、過失）</li> <li>➢ 犯罪、テロ</li> <li>➢ 政治不安、革命、反乱、ストライキ</li> <li>➢ 広域伝染病</li> </ul> </li> <li>✓ 想定しているリスクと想定していないリスクが明確になっているか</li> </ul>
リスク分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リスクの把握漏れがないか <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ どこにどのようなリスクがあるか、全体像を把握しているか</li> </ul> </li> <li>✓ SCMを考えているか</li> <li>✓ 外部委託先（「孫請け」の先も含む）を考えているか</li> <li>✓ リスクを多面的に検討しているか</li> <li>✓ リスクの連鎖を考慮しているか <ul style="list-style-type: none"> <li>例えば、システム障害→生産、支払などの各種業務の停止・遅延に連鎖することを考えているか</li> </ul> </li> </ul>
リスク評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 損失額と発生可能性を考えているか <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 金額による算定</li> <li>➢ 発生頻度</li> </ul> </li> <li>✓ 定量的評価と定性的評価を考えているか <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 定性的評価による定量リスクの補正</li> </ul> </li> <li>✓ 固有リスクと残余リスクを考えているか</li> <li>✓ 固有リスクとコントロールされたリスクの明確な区分</li> <li>✓ 事例研究を行って、それをリスク評価に反映しているか <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 他社事例</li> <li>➢ 過去の事例</li> </ul> </li> </ul>
対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 予防・発見・復旧対策、物理的・技術的（論理的）・管理的対策のバランスが取れているか</li> <li>✓ 経営資源の視点から検討しているか <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 設備、物資</li> <li>➢ 資金、現金</li> <li>➢ 情報</li> <li>➢ 要員（委託先を含む）</li> </ul> </li> <li>✓ 応急対策から本復旧に至るまでの時間軸を考えた対策になっているか</li> <li>✓ 対策の周知徹底、定期的な訓練を実施しているか</li> <li>✓ 固有リスクの評価を誤った時の対応を考えているか</li> </ul>

モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リスクの変化を定期的に分析・評価しているか</li> <li>✓ 想定していないリスクを定期的にモニタリングしているか</li> <li>✓ 対策の整備・運用状況を定期的にモニタリングしているか</li> <li>✓ 海外の状況も把握しているか</li> <li>✓ 外部委託先、取引先もモニタリングしているか</li> <li>✓ モニタリングの結果をBCPの見直しにつなげているか</li> </ul>
--------	--

の障害、政治不安等のリスクが多い国では、当然のことながら危機管理の監査ポイントは異なる。内部監査人には、組織体や組織体を取り巻く環境を踏まえて、危機管理の監査を行うことが重要である。

危機管理の監査では、次のような点に留意しなければならない。

✓ 現場を見ること

事業所の周りに河川、海岸などどのようなハザードがあるか、災害対策などが経営に対する報告どおりに整備され運用されているかを確かめるためには、現場を見ることが不可欠である。

✓ 全体を俯瞰すること

組織体全体を俯瞰してみなければ、脆弱な部分を探すことはできない。組織や業務の隙間を探すことも重要である。全体を俯瞰するためには、図を描いて全体を捉えることが有効である。

✓ 過去に学ぶこと

自然災害のリスクを評価するためには、古文書などの記録を確かめることも重要である。東日本大震災は、千年に一度発生する地震だと言われているが、869年にも東北地方で貞観地震が発生している。また、日本では、地名が窪地や湿地帯を表していることがある。こうした点にも内部監査人は注意を払うことが大切である。

## 〈11〉 おわりに

内部監査人は、常日頃、多種多様なリスクを考えておかなければならない。日本では最近、地震、津波に社会の関心が集まっている

が、危機管理で扱うリスクは、それだけではないことを忘れないようにすることが大切である。また、危機管理に関する改善提言は、費用対効果の視点から反発を招くことがあるかもしれないが、リスクについて警鐘を鳴らすことが、監査人の使命だと思う。

危機管理の監査は、経験豊富で、リスクに対する感性の強い内部監査人でなければ行うことが難しい。また、危機管理の監査では、会計に関する専門性よりも、経営戦略や経営組織に関する専門性、営業、生産、物流、購買、人事など多種多様な業務に関する知識、ITに関する専門性などが重要になる。多様な専門性を有する内部監査人が協力して初めて危機管理の監査が可能になるのではないだろうか。今回の日本での悲惨な経験が世界の内部監査人の役に立てば幸いである。

## 〈あとがき〉

本稿は、CIAフォーラム研究会No.3-C（ベストプラクティス研究会（金融・一般混合））及びNo.3-D（ベストプラクティス研究会（翻訳））が、IIAのInternal Auditor誌への投稿を目的として共同で作成した成果物である。2011年3月11日の大震災を貴重な教訓として、内部監査人あるいは内部監査としてどのような貢献ができるか、研究会メンバーで議論し研究してきたものである。可能な限り早く投稿し、世界に向けて情報発信したいということから、本稿（日本語）の素案を統括座長の島田裕次が作成し、メンバーで議論しながら英訳を行うという作業を行ってきた。現時点では、Internal Auditor誌へ

の掲載可否についての連絡は来ていないが、に『月刊監査研究』に寄稿することにした。  
C I Aフォーラムの新たな試みとして一足先

＜C I Aフォーラム研究会No.3（ベストプラクティス研究会）C & D合同分科会メンバー＞

（順不同・敬称略）

	氏名	所属
統括座長	島田 裕次	東洋大学 総合情報学部総合情報学科 教授
C座長	鈴木 茂臣	住友商事株式会社
D座長	門田 広志	日本興亜損害保険株式会社
メンバー	池田 晋	日産自動車株式会社
	香川 正数	三菱化学株式会社
	川崎 英昭	株式会社メタルワン
	小杉 知	コスモ石油株式会社
	後藤 憲保	KDDI株式会社
	笹子 善平	みずほインベスターズ証券株式会社
	高瀬 寛	株式会社三菱東京UFJ銀行
	田吹 秀一	三井生命保険株式会社
	津吉 誠一	住友化学株式会社
	寺本 一太	プルデンシャル ジブラルタ ファイナンシャル生命保険株式会社
	柳瀬 宏司	キリンホールディングス株式会社
	横田 令子	千代田化工建設株式会社

（注：研究会メンバーの氏名と所属は2011年12月現在）

## 2012年度内部監査人協会（I I A）国際大会

### （於：ボストン・米国）開催のご案内

国際的な内部監査人の団体である内部監査人協会（I I A：The Institute of Internal Auditors, Inc.、本部：米国）が主催し、年に一度開催されている国際大会が、2012年度は、米国マサチューセッツ州ボストンにおいて開催される予定です。世界100以上の国や地域から3,000名近い内部監査人が集まる大会ですので、ぜひご参加をご検討ください。

詳細につきましては、大会ホームページ <http://www.iiia2012ic.org/> をご参照ください。

**開催日程：2012年7月8日（日）～11日（水）**

**大会テーマ：Revolutionizing Internal Audit！**

**開催会場：Boston Convention and Exhibition Center（ボストン・米国）**