

IT ガバナンス導入による企業価値への影響

The effect on corporate value by IT Governance

栗田 克己 (早稲田大学大学院国際情報通信研究科)
樋口 清秀 (早稲田大学大学院国際情報通信研究科教授)

要 旨

内部統制の確立と適切な財務報告の義務化により、今日の情報化社会においては IT ガバナンスの果たす役割は大きい。一方、経営者は、IT を含む企業の重要な資産を活用させて、収益を上げる必要があり、その意味で、IT ガバナンスの真の目的は企業価値の向上であるといえる。

本研究では、IT ガバナンスに関する先行研究を整理した上で、IT ガバナンスの導入による経営者と従業員の関係と利点に着目して、企業価値の向上のための IT ガバナンスをモデル化した。

Abstract

By requiring the establishment of internal control and proper financial reporting, IT Governance has a big role in today's information-oriented society. On the other hand, top management is required to achieve a financial return by utilizing important corporate asset, in that way, it is said that the real purpose of IT governance is to improve the corporate value.

In this study, we have investigated previous studies about IT Governance, then, created the model to improve the corporate value by focusing on the relationship and benefits between the management and employees on IT Governance.

キーワード：グループ経営、GRC (ガバナンス・リスク・コンプライアンス)、内部統制、IT ガバナンス

Keywords: Group Management, GRC(Governance, Risk Management and Compliance), Internal Control, IT Governance

1. はじめに

企業のグループ経営の推進にあたり、GRC^①(ガバナンス・リスク・コンプライアンス)が重要となってくる。そして、2008年から始まった金融商品取引法に伴う内部統制報告書の義務化では、内部統制の確立と適切な財務報告が義務付けられた。この内部統制の確立において、企業グループの売上から経費の支払いに至るまでITが深くかかわっており、その意味でITガバナンスが重要なテーマとなる。また、会社法でも、企業の価値を向上させる義務があるとしており、経営者は、ITを含む企業の重要な資産を活用させて、収益を上げる必要が出てくる。

以上のことから、ITガバナンスの真の目的は企業価値の向上であるといえるが、ITガバナンスには、導入にあたっての一定の投資コストと報告書作成やモニタリングのための運用コストを要するの事実である。すなわち、その導入と運用において、ステークホルダーへの説明責任を求められるのと同時に、それをいかに経営戦略と結びつけ投資効果を高めていくかが問われる。

よって、本論文では、ITガバナンスの導入による企業価値の向上への貢献、そして、どのようなITガバナンスモデルが企業にとって良い影響を与えるのかについて考える。

2. 先行研究の考察

本章では、ITガバナンスと内部統制の問題について先行研究を取り上げる。また、ITガバナンスの課題についても検討し、研究仮説を設定する。

2.1 ITガバナンスの構造

原田(2009)は、ITGI(IT Governance Institute)で示されている5つの要素^②をベースにして、ITガバナンスの構築にあり方について論じている。そこで、彼は価値の提供とリスクの管理の2つの要素とバランスを取ることが重要であり、それらとビジネス目標と整合させて戦略が決まるとしている。すなわち、単にモニタリングといったリスク管理のためだけにITガバナンスが行われるのでは、リスクの低減のみに目がいくようになり、企業の経営にバランスを欠くものになってしまう。経営者は、新しい価値の提供(「価値の創出」)と企業のリスクの保全(「価値の保全」)とのバランスを取らせながら、企業戦略の中で収益を上げ、かつ、リスクを最適化して、ステークホルダーに理解されることが重要となってくる。

2.2 実効的な内部統制

浜屋・瀧口・前川(2007)は、日本企業における内部統制の取り組み状況に関する調査をベースにして、内部統制の目的と構成要素との関係性について論じている。まず初めに、彼らは、文書化作業などは大きなコストがかかるものの、業務の有効性や効率性を高める

¹ リスクの特定と対応、内部統制の有効性評価とモニタリング、把握された課題への対応等を実施するために企業文化に組み込まれた継続的プロセスであり、ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスの活動を統合し、それぞれの活動を調和させ、発揮する仕組みである。戦略的なGRCの取り組みにより、コストの削減、非効率業務の特定、統制の合理化、リスクの特定と対応等を通じて、企業価値の向上が可能になる。

² 5つの要素とは、①戦略との整合、②価値の提供、③リスクの管理、④資源の管理、⑤成果の測定である

には至らないケースが少なくないことを指摘している。このことは、Winston(2008)が米国の情報開示政策の効果を疑問視し、本来情報を開示することによって企業価値を守るはずの SOX 法は、企業の会計報告と監査報告書のコストを上げて、企業価値に否定的な影響を与えるという見解とも一致するともいえる。

そして、彼らは内部統制の目的を「不祥事発生リスク」と「業務の効率性」の 2 つに絞り込み、6 つの構成要素³⁾との因果関係を分析した。その結果、統制環境が「不祥事発生リスク」と「業務の効率性」の 2 つの目的と強い関係を持っていることを明らかにした。また、情報と伝達も 2 つの目的と有意に関係していることも明らかになった。このことは、経営トップのコミットメントや経営理念・行動規範の浸透といった統制環境を整備することが重要であることを示している。さらに、必要な情報をタイミング良く利用することができ、あるいは、迅速に伝達でき、そして、その情報の内容が信頼できるかといったことについて整備することも重要であることを示している。

2.3 IT ガバナンスのパフォーマンス

板倉(2005)は、IT ガバナンスのケイパビリティという観点から組織能力に着目して、Weil 及び Ross の IT ガバナンスのパフォーマンス手法をベースにした実証研究を行っている。IT 投資の 6 つの権限パターン(ビジネス専制、IT 専制、分権制、連邦制、IT ビジネス二院、無政府)の中で、分権的な投資決定を行っている企業は ROA、ROE、成長率ともに高い数値であると導き出した。すなわち、成長率の高い企業は CEO や CIO のみによる決定のみならず、各事業部門やビジネスプロセスユーザも深く関わっていると考えられる。

また、どのような要素が IT ガバナンスのパフォーマンスに影響するのかに関しては、同じく板倉は「マネジメント参加度」が有意であると結果を導き出した。このことは、IT ガバナンスは、管理者層だけではなく、利用者全てに効果的な利用を促進するものでなければならないことを示している。このことから、能力・信頼・協力関係の構築が IT ガバナンスには重要であることがいえる。

2.4 研究仮説

先行研究では、IT ガバナンスを進めていくにあたっては、経営者は新しい価値の提供と企業のリスクの保全とのバランスを取る必要があること、業務の効率化には統制環境及び情報と伝達の整備が必要であること、そして、分権的な意思決定と従業員の参画が必要であることが示されている。一方で、それを実現させるためには、能力・信頼・協力関係の構築が重要となってくる。

では、その能力・信頼・協力関係をどのように構築したら、企業価値の向上に貢献できるであろうか。ここでは、「IT ガバナンス導入による経営者及び従業員の生産性」について取り上げてみる。なぜなら、企業価値の向上にあたっては、従業員の生産性の向上が重要なポイントであり、それが出来て初めて、経営者の期待する IT ガバナンスになりうるからである。このような経営者と従業員の関係が「企業価値の向上」になるのが本論文における一番の関心である。そのため、ここでは、「従業員を信頼し、一定の権限

³⁾ 日本の金融庁で定められている 6 つの要素とは、①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥IT への対応、である。

委譲した上で、適度なモニタリングを行うことにより、企業価値の向上が図れる」という仮説を掲げる。

3. 仮説検証

本章では、IT ガバナンスにおける権限委譲の有無とモニタリングの有無が企業価値の向上にどのような影響を与えるのかについて取り上げる。

3.1 IT ガバナンスによる経営者及び従業員の生産性

権限委譲をした場合、経営者にとって、従業員が勤勉に業務に従事すれば、経営効率が高まり、さらにモニタリングも併せて実施した場合は、経営や業務が可視化されるという観点から、なお一層経営効率が高まる。一方、従業員がいい加減に業務に従事すれば、権限委譲しない場合と比べてかえって経営効率は落ち、さらにモニタリングをしていなければ、状況の把握に時間とコストを要することから、さらに状況は悪化する。

そして、従業員にとって、勤勉に業務に従事していれば、従業員の生産性は高まり、さらに、モニタリングされない場合は、モニタリングによるプロセスの追加や変更が発生しないため、なお一層生産性が高まる。一方、いい加減に業務に従事していれば、無論従業員の生産性の向上は望めず、さらにモニタリングされている場合だと負荷が増えていくということからさらに生産性は悪化する。

上記のことを、ゲーム理論の展開形を使い、“図表”に示した。このことから「一定の権限委譲した上で、適度なモニタリングを行うことにより、企業価値の向上が図れる」ということができる。

4. まとめ

本論文では、IT ガバナンスにおいて報告書作成やモニタリングのための一定のコストがかかり、企業価値の向上につながっていないという状況を背景に、経営者と従業員との間の信頼・協力関係の構築ということを主眼において、IT ガバナンスによる企業価値の向上について取り上げた。一定の権限委譲と適度なモニタリングは企業価値の向上になりうるが、それが実現するためには、権限委譲に関する制度設計と、モニタリング及び報告のためのスキーム、すなわち効果的な伝達、さらに従業員の能力とモチベーション向上による情報の信頼性の確保が必要となってくる。その意味でも、経営者と従業員との間で信頼・協力関係を構築した上で、統制環境及び情報と伝達を整備することがなお一層求められるといえる。

参考文献

- Clifford Winston (2008), "The Efficacy of Information Policy: A Review of Archon Fung, Mary Graham, and David Weil's Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency", *Journal of Economic literature* 2008, pp704-717
- Peter J. Jost and Utz Weitzel (2007), *Strategic Conflict Management - A Game-Theoretical Introduction*, Edward Elgar Publishing
- Peter Weill and Jeanne W. Ross (2004), *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press
- 板倉宏昭(2005)、「IT ガバナンスの多元的アプローチ “コンテキストのためのコンテキスト” の実証的分析」『OA 学会論集』、日本情報経営学会、vol.26 No.2、pp73-79
- 浜屋敏、瀧口樹良、前川徹(2007)、「内部統制を形骸化させないために」『研究レポート』、富士通総研経済研究所、vol.298、pp1-24
- 原田要之助(2009)、「企業に求められる IT ガバナンスの新しいモデル」『InfoCom REVIEW』、情報通信総合研究所、vol.47、pp2-15
- 湯浦克彦(2006)、『IT ガバナンスの構造—SOX 法と CSR が変える企業システム』、エスアイビーアクセス

図表

ITガバナンスにおける経営者及び従業員の生産性の関係

