

Powerful Insights. Proven Delivery.®

Internal Auditing Around the World

Strengthening the Profile of Internal Audit

VOLUME XI

世界の内部監査

内部監査プロファイルの強化

Vol.11



protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

序文

「内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。」内部監査人ならば内部監査人協会(IIA)のこの定義を丸暗記しています。この定義の要は「独立にして」です。この「独立性」により、経営者の事業運営に対して客観的なレビューを提供するといふ、他の部署にはない内部監査特有の機能が生まれます。

2008年のリーマンショックは、リスクマネジメントの失敗でした。その結果、組織も市場も変化し、内部監査も組織の強固なリスク文化の確認に重点を置くよう、トップから要請されています。このことは、監査部門と事業部門の交流ならびに対話の増加により、監査人と事業責任者との相互理解と敬意が深まったという良い結果も生まれました。

現在、多くの組織で、内部監査人は、決して「警察官」ではなく、アドバイザー、戦略的パートナー、コンサルタントとして認知されるようになってきました。また、経営者は、内部監査部門を戦略的リソースとして強化し、内部監査人の業務、リスク、機会に対する広く深い見方を、経営の意思決定に役立てようとしています。

このように、事業部門が内部監査部門を幅広く活用するようになったことは、ここ数年続いている傾向です。2013年のプロティビティ「世界の内部監査」Vol.9では、協働作業への移行が、内部監査と事業部門の双方が対応すべき課題となっていることを観察しました。「それは、内部監査が表舞台に立つことに不慣れということだけではなく、取締役会をはじめ組織内の他部門が、より頻繁に、積極的かつ戦略的に内部監査人と交流することになじまなければならないからです。」

それから2年が経過し、この「世界の内部監査」最新号では、多くの組織とそのトップが、内部監査との関係拡大に適応しただけではなく、この新しい関係から可能な限りの価値を引き出したいと考えていることが、明らかになっています。

一方、内部監査人には、非常にデリケートでバランスがとれた活動が要求されています。事業部門からの要請が増大している戦略的パートナーとしての役割は、内部監査部門が長年望んできたものですが、同時に、内部監査本来の独立性と客観性も失ってはなりません。

このことは、内部監査をより難しい立場に置くことになる可能

性がありますが、総じて事業部門へ報いることができることは明らかです。より多くの内部監査人が組織の課題とニーズを理解するにしたいが、内部監査業務はより有効になり、事業に真の価値を付加できるようになるでしょう。

今回インタビューした内部監査リーダーは、それがベストだと述べました。キンバリークラーク社の内部監査部門担当副社長 Stephen Frimpong氏は、「内部監査は部屋の中に閉じこもって計画を消化しているだけということは許されません。私たちはビジネスを理解していると思っているだけでは不十分です。私たちは自分が行っていることを理解しなければなりません。監査計画を磨き上げ、力強い説得力のある結果を示さなければなりません。」と言います。また、ユーロクリア社の最高監査人 Peter Sneyers氏は、「本当に信頼されるアドバイザーとなるためには、保証以上のものを提供することが必要です。関係者と一緒になって汗を流し、新しい有益な洞察を提供して、関係者の問題解決を手助けするのです。」と述べています。

内部監査人は、その独自のレンズを通して組織を調査します。その際、内部監査と事業部門の間の見えない境界線には十分に注意しなければなりません。それでも、より大きな活動の機会があります。「まず、監査人たれ」とエティハド航空の最高監査責任者 Harsh Mohan氏は言います。

「それがすべての基本です。同時に、システム・コントロール・プロセス・取引を調べているときには、ただチェックするだけではなく、プロセスの改善、強化、変更によって価値を生む余地はないか、を常に考えていなければなりません。」

多くの内部監査部門にとって、今は再構築の時期であり、組織と共に大きな変化と脱皮の真っ最中にあることが、この「世界の内部監査」最新号に示されています。それぞれ異なった道を経由していますが、目的地は皆同じです。バイエル社の内部監査責任者 Rainer Schwarz氏はこう説明しています。「問題が顕在化する前に発見・修正できるようになることが理想ですが、これは分厚い監査報告書を単に作成することよりもはるかに難しいことなのです。このためには、私たちは、組織中に有効な関係を築き、信頼のおけるアドバイザーにならなければなりません。その関係が築けたときに、顕在化する前にリスクを知ることができるでしょう。」

最高責任者レベルの経営者や専門家が、ここに収められた

事例を読み、内部監査の義務である独立性と客観性の保持に留意しつつ、事業部門と内部監査との間のより効果的な協力関係と相互信頼の継続的構築に役立つ洞察を得ることを、期待します。

プロティビティは「世界の内部監査」を通してこの10年以上、内部監査専門職の進化をカバーしてきました。世界の内部監査職能の著しい変革の時期に、このような機会に恵まれたことは幸いです。

謝辞

ご協力いただいた多くの組織トップと内部監査トップの方々に感謝申し上げます。また、世界の内部監査を牽引するIIAに対し、内部監査人の向上への取り組みならびに我々との長期間にわたるパートナーシップについて深い謝意を申し上げます。

2015年6月
プロティビティ

目次

| | |
|---|----|
| 序文 | i |
| ◆ | |
| AMP Limited [AMP] | 1 |
| Australian Taxation Office [オーストラリア国税庁] | 5 |
| Bayer AG [バイエル] | 9 |
| Eni S.p.A [エニ] | 13 |
| Etihad Airways [エティハド航空] | 16 |
| Euroclear [ユーロクリア] | 19 |
| J.C. Penney [J.C.ペニー] | 23 |
| Kimberly-Clark Corporation [キンバリー・クラーク] | 26 |
| London Stock Exchange Group [ロンドン証券取引所グループ] | 28 |
| United Overseas Bank Limited [ユナイテッド・オーバーシーズ銀行] | 32 |
| ◆ | |
| プロティビティについて／Protivitiの内部監査管理／支援ツールについて | 36 |
| KnowledgeLeader® [ナレッジリーダー] | 38 |



| | |
|-------------------------|---------------------|
| 本社 | オーストラリア |
| 営業国数 | 10ヶ国 |
| 従業員数 | 5,700人 |
| 業種 | 金融サービス |
| 年商 | 40億米ドル |
| 内部監査部門スタッフ数 | 22人 |
| 内部監査部門の活動年数 | 25年以上 |
| 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 | 監査委員会(職能上)／CFO(管理上) |

“内部監査人は、ビジネスを真に理解することと、急速に変化する環境の中で探究心を持ち続ける情熱を持っていなければなりません。—さらに、内部監査人は、関係者と効果的なコミュニケーションをとり、外部の同業者と協力し、監査で得た洞察を事業部門にフィードバックするといったことができなくてはなりません。”

David Barry

AMPの変革は、内部監査が真に重要な問題に注力することを求めています。

AMPは、オーストラリア・ニュージーランドの最大手資産管理会社です。AMPは1849年に豪州共済組合として設立されました。AMPは現在、1700億米ドルの資産を運用し、リテールバンキングと国際投資マネジメントを拡大しています。AMPはシドニーに本社を置き、豪州、ニュージーランド、アジア、欧州、北米、中東の数百万人の顧客に、さまざまな総合金融サービスを提供しています。

AMPの主要業務は、資産管理、保険業務、銀行業務、資産運用の4つです。2011年、AMPはアクサ・アジア・パシフィックから、豪州とニュージーランドのAXA事業を買収し、これらの市場におけるAXAブランドを段階的に廃止しました。その後、AMPは継続的成長と収益性向上のために、以下の3つの主要目標達成に力を注いでいます。

- 時代とともに。お客様とともに。
- 組織を見直し、より機敏により効率的にお客様にサービ

スを。

- 主としてAMPキャピタル子会社により海外展開し、より多くのお客様を。より多くの投資機会を。

David Barry氏はAMPの内部監査部門長です。彼は、1999年に大手多国籍プロフェッショナルサービス会社から、2006年に内部監査部長になる前提で、AMP社に入社しました。現在彼は、20人の常勤社員と、2人の常駐コースメンバーを率いています。必要に応じて、個別問題の専門家に依頼することもあります。

Barry氏は、機能として監査委員会に対し報告を行い、管理として最高財務責任者(CFO)に対して報告を行います。彼は、3人のビジネス部門長からもサポートされています。各ビジネス部門長は、それぞれ主要事業の責任者であり、各組織の監査委員会にも出席しています。

エコシステムにおける戦略的リスク分析

Barry氏は、彼がAMPに長く在籍している理由の一つは、継続的改善と成長というAMPのコミットメントだ、と話します。10年前、Barry氏が内部監査を指揮し始めたときから比べるとAMPは大きく変わりました。当時は、まだAXA買収前であり、顧客中心主義が今ほど強調されていませんでした。Barry氏によれば、この期間に行われた改革は、内部監査部門、特に重点を置いていたERMへの取り組みについて大きな影響を与えました。

「私たちは、リスク分析ではもっと戦略的に考え、そして、組織のエコシステムに関するあらゆる側面を考慮しなければなりません。これには、リスク文化そのものの変化に対して気をつけることも含まれます。」と彼は説明します。「私たちは、他のアシュアランス部門とより有効な協力関係を築いていかなければなりません。経営幹部や監査委員会を含む、全てのステークホルダーに対する適時かつ適切なコミュニケーションを通してアシュアランスすることに、より重点を置いています。」

現在、AMPの内部監査チームは、統制環境のみならず、リスクに関する経営者のリスク認識についても評価しています。「AXA事業の買収を機会に、取締役会、上級役員、アシュアランス部門は、リスク選好の考え方を制度化し、事業戦略と事業目的をリスク選好に整合させました。」とBarry氏は話します。

AMPの内部監査部門は、これらのガバナンスの測定基準とリスクに関する全社的アプローチを、監査活動上の課題として取り上げています。これには、監査計画の策定方法や関係者との交流なども含まれます。このことにより、内部監査業務が重要視されるようになってきたと、Barry氏と言います。「現在、私たちはリスクベースで考えます。最もリスクが大きい分野をターゲットとしてアシュアランス活動を行い、さらに潜在的機会がある分野についての洞察を提供します。私たちは、本当に重要な問題に焦点を絞ります。そしてAMPのリスク選好、取締役会と上級役員の期待と一致した活動に努めています。」

「AMPの内部監査部門は、監査委員会と有効な関係を確立しています。私たちは、会社のガバナンス、リスク・コントロールプロセスのあらゆる側面について「オープンかつ率直な議論」を行っています。」とBarry氏は話します。「内部監査は相手の期待に応えるだけでなく、プロフェッショナルで、勤勉で、勇敢であるため、非常勤役員にも高い信頼を得て

います。」

「内部監査の義務とは、リスクに対する会社のコントロールの妥当性と有効性についての独立的・客観的評価を、取締役会と経営トップに提供することです。」とBarry氏は話します。「この責務により、内部監査は、AMPがどうステークホルダーにサービスを提供し、目標を達成しているのかについての洞察を提供するという、ユニークな地位にあります。」品質の高い提言と洞察を提供するためには、内部監査部門は常に取締役会・経営陣と接触を保ち、同じ視点を維持する必要があり、またリスクプロファイルの変化を常に把握しておくことも必要です。」と彼は言います。

リスクマネジメント品質の評価

内部監査は、リスクマネジメントの第3のディフェンスライン¹として、AMPの組織文化の評価に主要な役割を担っていると、Barry氏は言います。「組織文化は、リスクおよびコントロール環境の劣化を防ぎます。」と彼は話します。「事業部門との関係を通じて、物事を実行する際にリスクマネジメントがその一部となっているかや、業績とリスクマネジメントとの間に明確なリンクがあるか等を評価できます。」

内部監査人は、コントロールの有効性についての評価とは別途に、「リスクマネジメント品質」の評価も行くと、Barry氏は言います。第1のディフェンスラインと第2のディフェンスライン（経営者、多様なリスク・コントロールとコンプライアンスに対する監督機能）に対して、リスクマネジメントアプローチの改善策を提言することは、内部監査部門が組織に対して付加価値を提供する方法の一つだと、彼は付け加えます。

「監査とは、全てのステークホルダーの利益の増大と改善のためのものです。」とBarry氏は言います。「私たちは、リスクマネジメントの分かりにくさを減らし、管理を容易にすることを目指しています。リスクマネジメントの品質評価により、関係者は自部門のリスクマネジメント責任範囲を明確に理解できるようになります。」

関係者全員がリスクとコントロールを明確に理解するのは、単に監査や評価プロセスを通してだけではないとBarry氏は言います。そのために、内部監査は人事部門と協働し、「事業部門に対して組織文化の強化」を図っているとのこと。

¹ IIAポジションペーパー「有効なリスクマネジメントとコントロールにおける3つのディフェンスライン」IIA2013

「監査とは、全てのステークホルダーの利益の増大と改善のためのものです。」とBarry氏は言います。「私たちは、リスクマネジメントの分かりにくさを減らし、管理を容易にすることを目指しています。リスクマネジメントの品質評価により、関係者は自部門のリスクマネジメント責任範囲を明確に理解できるようになります。」

ビッグデータに対するビッグプラン

内部監査の短期目標として、ITによる監査プロセスの大幅な効率化があります。AMPの内部監査人は、往査ではモバイルITを使っています。紙の証憑を集める監査は、もう行われていません。

将来を見据え、ITによるデータ分析を増やそうと、Barry氏は計画しています。現在でも、膨大な取引記録を対象とする業務拠点監査では、すでにITによるデータ分析が行われています。「データ分析により、潜在的に懸念がある分野の事業管理について、有益な洞察が得られます。」と彼は言います。「私たちが今考えていることは、監査対象範囲を確実に広くカバーするためには、監査実施時にデータをどう使うのが一番よいか、ということです。」

ITによるデータ分析は、AMPのデータセキュリティの評価、特に顧客データ管理の評価にも役立つと、Barry氏は話します。Barry氏は、他のさまざまな可能性、特にビッグデータの予測モデルに注目しています。「我々が焦点を当てるべき新しいトレンドを発見できるようになりますし、会社内の残余リスクに関する疑問にもっとデータを活用できるようになるでしょう。」と彼は言います。

より顧客中心になるというAMPの計画を有効に推進するためにも、ITによるデータ分析は必須だと、Barry氏は言います。「今では、お客様が会社とどのように接し、どう感じているのかというデータがあふれています。」と彼は言います。「お客様が懸念や苦情をあげているでしょうか?企業ブランドをどう見ているでしょうか?リスク環境を考えるとときには、これらの情報を考慮しなければなりません。」

継続的改善に向けての工夫

ビジネス環境の変化、新技術、規制要件、ステークホルダー

の期待値の上昇等により、AMPの内部監査部門の拡大と、スキルセットの強化が必要となっています。Barry氏の戦略は、コアチームを維持し、必要に応じて依頼できる外部ソースを確保することです。

「私たちは特定の専門家集団を常備しておくことはできません。」と彼は言います。「必要な時に必要な能力を有する人を確保できるようにしておく方が合理的です。そして、会社のリスクプロファイルは絶えず変化し、それに従って、私たちが必要とする能力もどんどん変わります。」

アウトソーシング、海外移転、海外展開と、ビジネスの形が変化しています。その変化は、AMP内部監査部門にも新しい課題をもたらしています。確実な文化の理解の必要性もその一つです。「特定のマーケットで、コソースの必要性を判断するためには、まず私たちの能力を評価します。」とBarry氏は言います。「コソースにより、我々自身が実際に出向かなくとも、特定の地域を監査することができます。」

「継続的改善が内部監査業務の必須の側面であると認識されるような、ハイパフォーマンスな文化を確立することを、長期的に目指しています。」とBarry氏は語ります。

今後、内部監査機能が、AMP内にいる優秀な人材を引き付ける存在になってくことを期待していると、Barry氏は話します。上級事業責任者の効果的な研修の場として、内部監査を奨励する計画があります。

コアチームメンバー採用の際に、Barry氏がチェックしたポイントの一つは、「継続的に学ぶ意欲があるか。」だったと彼は言います。

この資質が重要な理由は、「内部監査人は、ビジネスを真に理解することと、急速に変化する環境の中で探究心を持ち続ける情熱を持っていなければならないからです。」とBarry氏は説明します。内部監査人は、新しいリスクに対して早期の警告を発するためには、IT技術を使いこなせ、データを理解できなければなりません。さらに、内部監査人は、関係者と効果的なコミュニケーションをとり、外部の同業者と協力し、監査で得た洞察を事業部門にフィードバックするといったことができなくてはなりません。」

継続的改善は、Barry氏がAMPの内部監査部門に設定したもう一つの目標です。「継続的改善が内部監査業務の必須の側面であると認識されるような、ハイパフォーマンスな文化を確立することを、長期的に目指しています。」と彼は語ります。

Australian taxation Office

| | |
|-------------------------|--------------|
| 本局 | オーストラリア |
| 活動国数 | 1ヶ国 |
| 職員数 | 約20,000人 |
| 業種 | 政府機関(行政サービス) |
| 年商 | (該当なし) |
| 内部監査スタッフ数 | 30人 |
| 内部監査部門の活動年数 | 20年以上 |
| 内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先 | 監査・リスク委員会 |

“我々の意見を聞く人は、うまく行っている話を延々と聞きたいとは思っていません。何がうまくいっていないのか、それはどのように行われているかを知りたいのです。”

Greg Hollyman

内部監査が変革に焦点をあてることにより、 国税庁のリスクマネジメントを強化する

オーストラリア国税庁は、豪政府の歳入徴収機関です。国税庁は、財務大臣、財務副大臣に報告するほか、連邦税務局長官ならびに年金当局へも報告を行っています。国税庁の所管業務は、所得税、消費税その他連邦税の徴収、商務登記の管理、高等教育ローンプログラムの運営です。

Chris Jordan 税務局長官の指揮の下、国税庁とその2万人の職員は、変革の途上にあります。この再構築のそもそもの目標の一つは、国税庁のビジョン・ミッション・バリューステートメントに基づき、「高品質の顧客サービスを提供しながら、顧客の理解を変えていく」というもので、これは国税庁全体の目標であり、内部監査も例外ではありません。

国税庁内部監査部門も変革の途上にあります。変革は8年前に始まりました。従来は、上級管理者が内部監査部門長に就任していましたが、この年に初めて外部の専門家を内部監査部門長に招へいしました。Greg Hollyman 現監

査部門長によれば、当時、内部監査部門は十分に機能していませんでした。彼は、監査部門の地位を向上させた前任者の功績を評価しています。

「前任者が就任した時、内部監査は特段の重点を持たず、国税庁内の評判は芳しくありませんでした。」とHollyman氏は言います。「前任者は、内部監査の信頼回復に大きな成果を残しました。2012年3月に私が引き継いだ時には、内部監査部門が全く無視されることはありませんでした。」

Hollyman氏は、内部監査部門の信頼を回復させた前任者の功績を評価しています。彼は、内部監査のほとんど全ての業務手順を改善することで、信頼回復の基礎を固めようとしてきました。手順の改善は、適時で高品質な報告を可能にしました。

「前任者は、土地を見つけ建物の構造を造ったのです。」と

Hollyman氏は内部監査部門の再建を例えます。「私は、配管や電気配線など、建物が使えるように工事をしました。」

過去3年間にHollyman氏と30人のスタッフが取り組んできた「詳細な」仕事は、確かに実務的なものでしたが、同時により大きく、より戦略的な洞察を導くように設計されています。Hollyman氏が進める内部監査の変革の基本的な目的は、内部監査の焦点を国税庁が戦略計画策定の取り組みの一部として特定した目標、戦略、戦略リスクに向けさせるというものです。戦略リスクの大項目には、徴税、ITシステム、財務管理、協調、人的能力、サービスへの期待があります。大項目は漠然とした印象を与えますが、それぞれには詳細な内容が定められています。

それらの内容はいずれも、組織の全階層の広範な協力を必要とします。内部監査は少数人数ではありますが決して孤立無援ではありません。成功のためには、内部監査は、ERM、不正防止、コンフォーマンス等の局内の第2のディフェンスラインを担う各部署と緊密かつ建設的に協力していかなければなりません。コンフォーマンス部門のミッションは、局全部門が方針と手順を遵守するようにすることです。

機能と年次計画の作り変え

Hollyman氏が外部から内部監査部門長に就任した時、最初に面談した一人が国税庁長官でした。「長官は私に『内部監査の報告は細かいことばかりだ。しかし、私たちは細かい話を期待しているわけではない。欲しいのはビッグピクチャーなんだよ。』と言いました。」とHollyman氏は語ります。「私たちの相手が欲しがっているのは、戦略的に『ならどうする?』だということがわかったのです。」戦略的問題点を把握し、税務局の3つの主要な管理部門（コンプライアンス、法務、人事）を初めとする庁内各組織に伝達するためには、監査方法の手直しだけでなく、内部監査の目標・戦略を見直す必要がありました。

Hollyman氏と監査部門メンバーは、国税庁の新しい目標と戦略に沿った、内部監査の新しい目標と戦略を設定しました。新しい目標は、

- 関係者が内部監査と気軽に協力できるようにする。
- 画一的ではなくそれぞれに合った、かつ、十年一日ではなく最新のサービスを提供する。
- 目的意識と相互信頼に基づいた関係を樹立する。
- 専門性と創造性のある部門であり続ける。

それぞれの目標の達成度評価のために、いくつかの具体的な目標とその指標が設定されています。例えば、「関係者が内部監査と気軽に協力できるようにする」目標に対しては、「関係者が内部監査の目的と方向性を明確に理解している」という具体的な目標と、「内部監査綱領、目的、戦略を明確に伝える」という指標が設定されています。

内部監査の新しい戦略は、

- 内部監査の価値を具体的にし、国税庁のニーズに応える風土を構築する。
- 監査手順を単純化し、最大限に自動化し、コストを削減する。
- 全ての関係者、専門家と、有意義な関係を結ぶ。
- リスクマネジメントとコントロールがより着実な成果をあげるように尽力する。
- データに基づいて、意思決定、リスクマネジメント、コントロールを改善する。
- 戦力を再編成し、能力と成果を最適化する。

「これらの目標と戦略は、私が一人で作ったものではありません。」とHollyman氏は言います。「チーム全員の努力の賜物なのです。」それは総合的な努力であると同時に、監査部門の信頼性の維持に必要なだったと、Hollyman氏は強調しました。

監査計画プロセスの手直しも大変な仕事でしたとHollyman氏。基本的な監査方法の全面的な再検討、報告書様式の実行、監査報告書をより短く、より戦略的課題に焦点をあてたものにする編集作業、新しく読む人のための報告書の紹介、等々が実施されました。

以前は、監査報告書は監査・リスク委員会にのみ提出され、経営者が定期的な要約報告書を期中に受け取ることはありませんでした。現在では、四半期報告が3つの主要な管理部門長に提出されるほか、それぞれの四半期部門会議に内部監査が報告しています。Hollyman氏は、今なおいくつかの報告書に朱を入っていますが、より短くより明確な報告書が編集されるようになってきました。「我々の意見を聞く人は、うまく行っている話を延々と聞きたいとは思っていません。何がうまくいっていないのか、それはどのように行われているのかを知りたいのです。問題なく進んでいる部分はほとんど削除し、ストレートに問題点に入ります。」とHollyman氏は話します。

報告書に関するもう一つのポイントは、往査終了後できるだけ速やかに配布することです。Hollyman氏は、監査・リスク

委員会と相談し、往査後20日間以内に、報告書を作成し、監査先回答を得て、最終版を発行するという基準を設定しました。「チームにはかなりのプレッシャーでしたが、結果は満足すべきものでした。問題点が極めて複雑で、その判断と意見には相当の検討が必要であった等、やむを得ない理由により間に合わなかったごく少数のもの以外は、ほとんどの報告書が基準内に発行されました。」とHollyman氏は言います。

リスク対応の漏れを把握する

内部監査部門は、もう一つの大掛かりな改善をちょうど終了しました。組織全体のリスクをマッピングし、組織全体のリスクとその対応状況を評価するという取り組みです。この取り組みは、国税庁が現在焦点をあてている戦略リスクと組織全体におけるそれらのリスク（関連する副次的リスクを含む）の影響を識別することからスタートしました。リスクマップ作成後、これらのリスク（副次的リスクを含む）すべてに対して、どのようなコントロールやどのような人（第1および第2のディフェンスライン）がアシュアランスを提供する責任を有しているかを特定しました。

この取り組みは、アシュアランスの強化、リスクマネジメント監視の有効性と効率性の改善といったさまざまな効果を生みました。この取り組みは、リスクと対応について、単一のツールを国税庁のどの部門でも使えるようにしたのですが、これは、内部監査部門自体の活動範囲よりはるかに大きなものだとして、Hollyman氏は強調します。同時に、彼は、リスク・アシュアランスマップはマネジメントツールであると言います。「内部監査人は主要関係者の一人に過ぎません。」と彼は説明します。「内部監査部門が作ってはいますが、このツールを、リスクマネジメントチームや局全体の第2のディフェンスライン部門全員が使うことが将来の姿です。」

ツール開発にはドキュメントレビューに数百時間を要しましたが、ここは外部コンサルタントを起用しました。「計画書から始まって、方針書、手順書、質問票、監査計画書、事業計画書などを積み重ねたら、私の身長より高くなったでしょうね。」とHollyman氏は話します。

現在のツールは、表（スプレッドシート）上に、戦略リスク、関連リスク、主要コントロール、リスクレベル、第1のディフェンスライン対応責任組織、第2のディフェンスライン対応責任組織、アシュアランスの品質等を示したものです。「リスクとアシュアランスとのギャップや、対応品質の問題を必ず発見できるように。」とHollyman氏は言います。

このツールでは、アシュアランス責任部署を明確に示すことにより、リスクとアシュアランスの重複を避けることができるでしょう。もし複数の部署が特定の分野の対応責任部署となっても、その重複は解決されるでしょう。「以前は、無益なことですが、よくぶつかっていました。」とHollyman氏は話します。「購買監査を計画した場合、監査先から「だって、今ちょうど、公認会計士が監査中だよ。ついさっき、不正監査の皆さんが汚し上げたところだ。」という声が聞かれました。

このマッピングができる前は、年次定例監査は重要な領域を見のがしていただろうかと、Hollyman氏には眠れぬ夜もあったそうです。新しいツールはHollyman氏の悩みを解消してくれました。監査計画は税務局全体のリスク状況に基づいて策定され、内部監査部門の内輪だけで策定されたものではないからです。「現在の監査計画は経営主導型です。」と彼は言います。

このツールが第1および第2のディフェンスラインの対応の内容を明確にしたため、内部監査は第2のディフェンスライン監査に注力できるようになりました。「第2のディフェンスライン部門のアシュアランスの品質評価に注力したいと考えています。」とHollyman氏は述べます。「それが組織全体の対応能力の強化につながるはずです。」

業績の評価

Hollyman氏は、内部監査部門が提供するサービスと専門性の品質強化をコミットしており、「価値を付加する」とは何かという問題に注目しています。特に、内部監査が国税庁に付加した価値を明確にし、それをKPIに反映させたいと、彼は考えています。

最近、Hollyman氏は監査・リスク委員会と会合し、内部監査の包括的有効性と付加価値の評価について討議しました。その結果、3つの指標を用いることとなりました。

1. **伝統的内部監査機能の指標**：これらの指標は内部監査部門の全体管理に関するものです。実績管理（計画達成率など）、時間管理（監査人の生産性など）、人員管理（能力開発計画など）、経費管理（予算管理など）、品質管理（外部による品質評価結果など）。
2. **顧客満足の指標**：これらの指標は特定の部門に対する監査後のアンケートにより評価されます。さらに、同様のアンケートを、経営者全員に対し年次レベルで行います。

全ての質問項目は同一で具体的なものになっています。「あなたの部門が内部監査から得られた価値は何ですか?」

3. 改善に関する指標: 「これは少々微妙な話になります。」とHollyman氏は言います。これは、監査中または監査後に監査先と合意した監査指摘事項に対する改善等の対応策の結果を見ていこうというものです。例えば、内部監査においてある事項が指摘されました。その指摘事項の改善のためにはプロセスの一部変更が必要だったとします。この場合、内部監査部門はプロセス変更から半年後に再度チェックに入りますが、今度のチェックの目的は、プロセス変更が、リスクマネジメントを強化し、価値を高めたかという見極めです。

能力の管理

第2のディフェンスラインが機能しているおかげで、Hollyman氏の内部監査部門は「純粋な内部監査」に専念できるとはいえ、部門の人員は絞り込まれたものとなっています。また、オーストラリアの公共部門の雇用は抑制されていますので、しばらくはこのままでしょう。このような状況のため、能力管理戦略に対する要求は高まっており、Hollyman氏は「スペシャリスト-ジェネラリスト」内部監査人を育成しようとしています。その一環として、彼は人事交流プログラムを最近導入しました。これは、他部門メンバーが短期的に内部監査業務に携わり、内部監査部門メンバーが短期的に他部門で勤務するというものです。

Hollyman氏は「スペシャリスト-ジェネラリスト」とは「ビジネス思考の戦略家である内部監査人」だと説明します。「どんな部署でも観察でき、「うまく行かないとすればどこだろう?」「問題発生を防ぐには何をすべきか?」最も重要なのは「こ

の事業分野、プロセス、システム、業務を改善するには何をすれば良いだろう?」と考えることのできる内部監査人が欲しいですね。」とHollyman氏は言います。「内部監査人は、民間部門、公共部門を問わず、事業活動がどのように行われているかを理解できるという意味でジェネラリストでなければなりません。同時に、そのジェネラリストのベースとして、高度な専門スキルを備えていなければなりません。」例えば、国税庁の内部監査人の一人は人事に関する深い経験を持っており、他に税務で修士号をとった監査人もいます。IT監査など、特殊な専門性を必要とする場合は、Hollyman氏は外部の専門家とコンソースすることもあります。

「将来の経営者を目指す人にとっては、内部監査というのは素晴らしい研修の場だと、いつも思っています。内部監査では、組織というものがどうやって動いているのか、その実際の姿がよくわかりますから。」とHollyman氏は話します。この考え方が、彼が4ヶ月前に設定した人事交流プログラムの背景にあります。内部監査人が他部門で3ヶ月間勤務し、局内他部門から(現在は人事1名、IT1名)内部監査に3ヶ月間携わっています。

同時に、このプログラムの経験者が、それぞれの部署で内部監査の評判を上げてくれれば、内部監査の庁内マーケティングにも良い影響が出てくることをHollyman氏は希望しています。

その点では、期待以上の成果が出ているようです。「最近一番困ったのは、内部監査部門のトップクラスのメンバーが他部門に抜かれてしまったことです。」とHollyman氏は言います。「正直なところ、うれしかったですね。行ったメンバーにとっては素晴らしい機会ですし、内部監査部門にとっては、人材開発が成功した証拠であり、内部監査の評判がますます広がることですから。その後、人は減っても内部監査の仕事は減っていないことを思い出して、少々げっそりしました。」



本社 _____ ドイツ
営業国数 _____ 75ヶ国
従業員数 _____ 118,888人以上
業種 _____ ヘルスケア・農業・ハイテクポリマー素材
年商 _____ 422億ユーロ(2014年12月期)
内部監査部門のスタッフ数 _____ 110人
内部監査部門の活動年数 _____ 80年以上
内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先
_____ 最高経営責任者(CEO)

“問題が顕在化する前に発見・修正できるようになることが理想ですが、これは分厚い監査報告書を単に作成することよりもはるかに難しいことです。”

Dr. Rainer Schwarz

バイエルにおける内部監査： 役割の強化・報告書の改善・キャリアパスの策定・パフォーマンス管理の導入

バイエルは1863年、一人の実業家と一人の染物師によるゼネラルパートナーシップとして設立されました。その研究開発能力と海外展開によって、バイエルはすぐに19世紀のドイツの多くの染料工場の中から頭角を現しました。今日、その長い歴史を通して、多くの分野において存在感を示しています。

ドイツのレバークーゼンに本社を置くバイエルは、ヘルスケア、農業およびハイテクポリマー素材の分野をコアコンピタンスとするグローバル企業であり、戦略経営を担うホールディングカンパニーとして運営されています。このホールディングカンパニーは3つの主力事業(バイエルヘルスケア、バイエルクロップサイエンス、バイエルマテリアルサイエンス)を含めた企業全体の企業価値、目標および戦略を制定しています。バイエルは75ヶ国300社近い連結会社にて構成されています。バイエルの内部監査部門は110人の監査人を有しており、その内60人はレバークーゼン本社から業務を遂行しています。残りの監査人はブラジル、中国およびアメリカ

合衆国に拠点を置いています。監査人の責任範囲は事業のサブグループ、地域や事業の機能によって体系化され、割り当てられています。

バイエルの幾つかの役職を担った後、Rainer Schwarz博士は監査部門と関連する数多くのステークホルダーとのパートナーシップを強化するため、2014年7月に監査部門のトップに就任しました。「私の使命は基本的に2つに分けられます」とSchwarz博士は話します。「1つ目は従来の内部監査業務です。もう1つは将来を見据えた、予防対策業務となります。」

「問題が顕在化する前に発見・修正できるようになることが理想ですが、これは分厚い監査報告書を単に作成することよりもはるかに難しいことです。このためには、私たちは、組織中に有効な関係を築き、信頼のおけるアドバイザーにならなければなりません。まだ私たちはその役割を担うまでに

は至っていません。その関係が築けたときに、顕在化する前にリスクを知ることができるでしょう。」と博士は続けます。

監査報告書は監査部門にとって最も重要な業務の1つであるため、Schwarz博士は報告書が分厚すぎず、かつ対象となる読者すべてにとって有用となるように努めています。バイエルにおける内部監査人のキャリアパスの改善、データ主導の監査への転換、監査のパフォーマンスを向上させる新たな取り組みなど、博士はさまざまな大規模変革にも取り組んでいます。「私たちは、さまざまな特別プロジェクトにも取り組んでおり、変化するビジネスニーズに対して常に対応しています。」とSchwarz博士は話します。

例えば、バイエルマテリアルサイエンス社を遅くとも2016年中旬までには独立会社として上場させることを、2014年9月にバイエルは発表しました。この戦略シフトによって、バイエルは純粋なライフサイエンス企業へと変貌を遂げます。この変革により、新しい会社において効率的な内部監査を可能とするためにリソースの分割が必要となります。このため、監査部門は監査組織再編に加えて、自身の監査領域の見直しや従来の監査業務とアドバイザー業務との時間配分の見直しを迫られています。

「監査部門と企業全体とのパートナーシップを強化し、信頼のおけるアドバイザーとして認識される必要がありますが、まだ私たちはその役割を担うまでには至っていません。これが実現できたとき、顕在化する前に問題を検知することができる立場を私たちは得ることになります。」と博士は話します。

3つの層の読者に向けた報告書作成

Schwarz博士はフィードバックを重視しており、内部監査部門における「フィードバックの文化」を醸成したいと話します。Schwarz博士は定期的に監査部門全体のオフサイトミーティングを開催しています。博士は経営トップのメンバーをこのミーティングに招待し、さまざまな重要かつ最新のトピックについて講演してもらいます。「私は、監査部門の報告書について印象に残った部分や、変更・改善してほしい部分について話してもらうように、いつも講演者に依頼しています。」とSchwarz博士は話します。

取締役会のメンバーからは、監査報告書の長さ改善の余

地があると指摘を受けています。これは貴重な指摘でした、とSchwarz博士は話します。経験の浅い内部監査人の多くは、45ページにわたる全ての分析結果を読む時間など取れない上級経営者や取締役とともに働いたことがないからです。しかし、上級経営者や取締役は読者の1人にすぎません。経営者にとっては対応が必要な項目が明確にされた箇条書きによる簡潔なサマリーが望ましいのですが、他の関係者にとっては異なる情報が必要です。

この異なる要求に応えるため、内部監査は「3方面からのアプローチによる監査報告書の作成」を行う必要があるとSchwarz博士は話します。これは、1つの報告書の中でそれぞれの読者が求める情報を満たすことを意味します。「取締役会に対しては、正確なメッセージを集約したエグゼクティブサマリーを用意する必要があります。」と博士は説明します。「他の読者、例えば所管部門責任者に対しては、5～10ページにわたるより詳細な分析結果を追加で提供します。監査先について言えば、例えば、私たちの監査では、科学者や技術者が主体の研究開発部門や大規模な投資プロジェクトチームを監査することもあります。彼らからは細部に至るまでの情報を求められるため、私たちはこの要求に対しても答える必要があります。私たちの報告書を読むことで、全ての読者がそれぞれ必要とする情報を簡単に手に入れられるようにするべきなのです。」

監査を通じたキャリアパスの向上

Schwarz博士が内部監査のトップとしてまず取り組んだことの1つとして、内部監査人のキャリアアップに関する取り組みが挙げられます。「私は、内部監査人が自身のキャリアについてより明確な将来像を描けるようなフレームワークの必要性を感じていました。」とSchwarz博士は話します。博士のフレームワークは将来、バイエルのリーダーシップ育成プログラムとして活用できるのではないかと考えられます。

「本社コーポレート部門は新卒者にとっての重要なエントリー部門になっています。」と博士は話します。「私たちはヨーロッパのトップレベルの大学から優秀な人材を採用し、その内数名には最長5年間内部監査を経験させた後に業務に携わらせたいと考えています。」この期間中、新規採用の内部監査人には、さまざまなビジネスやさまざまな地域を経験させます。「彼らにとって、バイエルについて最大限の知識を得ることは必要不可欠なことです。」とSchwarz博士は話します。博士自身、ドイツや世界中のさまざまな場所においてコントローラー、財務、会計、IT、戦略企画などの管理職を歴任し、バイエルに

においてあらゆる経験を積み重ねてきました。

新任内部監査人は、まず最低4回の監査への参加を通じて、集中的に会社の概要を学ぶとともに、上級管理職との激しいやり取りも経験します。「これによって、彼らが会計やコントローラーといった業務知識への理解を深めて欲しいと考えています。」とSchwarz博士は続けます。「その後は、海外の監査グループのマネージャー、あるいは小規模な事業のCFOといった立場で、幅広いリーダーシップの経験を積みせたいと考えています。この段階で、監査人は内部監査部門の内外においてより高度なリーダーシップを発揮できる準備が整っています。Schwarz博士が話すこの綿密なキャリアパスは、内部監査人が信頼のおけるアドバイザーとして活動するために不可欠なビジネスセンス、リーダーシップの経験、および業務の専門知識を育成します。

データ主導の監査による問題の抑止

バイエルにおいて内部監査部門が信頼のおけるアドバイザーとして認められるためにSchwarz博士が実施しているもう1つの取り組みとして、ITの活用による監査効率改善が挙げられます。「現在、私たちは大規模ビジネスユニットの90%程度に対して年1回監査を行っています。」とSchwarz博士は話します。「また、小規模ユニットに対しては4、5年に1回監査を行っています、その頻度も増やしていきたいと思っています。」コンピュータを活用した監査ツールや関連監査分析手法は、小規模ユニットのプロセスやコントロールのレビューに必要な監査人の人数およびその頻度を見積もるうえで重要な役割を果たすと博士は付け加えます。

バイエルの内部監査部門によって継続的監査の手法が確立されつつあり、現在までに10件のパイロットプロジェクトに適用されました。この技術は、膨大な経理データをかき混ぜ、隠れた問題の兆候となりうる異常を検知するように設計されています。「この技術のおかげで、私たちは意思疎通ができます」とSchwarz博士は説明します。「兆候が現れたら直ちに調査できます。」と博士は説明します。「この技術と私たちの低減活動によって、問題の顕在化を防いでいます。」

Schwarz博士によれば、将来、監査部門がこのアプローチをより多くの事業部門に適用できるようになると、その分析結果を活用することで内部監査が必要な部門の選別を行えるようになります。バイエルにとってリスクが高い問題を抱えていると判断された部門は、往査の頻度も多くなるでしょう。この技術を適用した部門からの反応は上々であると

Schwarz博士は話します。「私たちは問題点が小さなうちに、事業部門に情報提供しているため、彼らは分析結果に関心を持っています。」他の部門もこの技術に興味を抱いています。バイエルの調達部門は、部門独自のレビューに活用するため、このアプリケーションを導入したいと照会してきているとSchwarz博士は報告します。「この技術は自社開発であり、限界はいくつかありますが、これまでのフィードバックは非常にポジティブなものです。」

パフォーマンス管理の強化

Schwarz博士は現在、内部監査のパフォーマンスの評価方法を確立させようとしています。「なぜ私がなんでも評価したがるのか、とほぼ毎日のように部下から不思議がられています。」とSchwarz博士は笑いながら話します。この話はある意味正しいのですが、完全に的を射ているわけではありません。信頼のおけるアドバイザーとしての役割を果たす世界トップレベルの監査部門となるために必要なものを評価したいのだとSchwarz博士は説明します。

「評価が全てと言っても過言ではないコーポレートコントローラー部門から異動してきたため、内部監査にはパフォーマンス指標がほとんど存在しないことに驚きました。」とSchwarz博士は話します。以前は、主要業績評価指標は、定量的に内部監査計画がいくつ実施されたかということだけでした。

「事業部門が主要な決断を行う前に、まず内部監査部門に声をかけて、リスク・コントロールの問題の対処方法について相談するような信頼のおけるアドバイザーになることが目標です。」とSchwarz博士は話します。

着任以来、Schwarz博士は新しい主要な業績評価指標(KPI)を実験導入してきました。各監査人が1年間に実施した監査の数や期間もその1つです。「現在は私たちの監査アプローチの範囲を考慮して、一人の監査人が1年に7~8件の監査を実施していることが判明しました。」とSchwarz博士は話します。「年間14件の監査を担当するチームメンバーもいれば、それよりもはるかに少ないメンバーもいます。自分たちのパフォーマンスをどうすればより効果的に測定できるのか、まだ試みを始めたばかりなのです。」

この評価には近い将来、新たな内部監査のKPIとして「事前の相談依頼件数」を導入することになるかもしれません。

「事業部門が主要な決断を行う前に、まず内部監査部門に声をかけて、リスク・コントロールの問題の対処方法について相談するような信頼のおけるアドバイザーになることが目標です。」とSchwarz博士は話します。



| | |
|-------------------------|-----------------|
| 本社 | イタリア |
| 営業国数 | 85ヶ国 |
| 従業員数 | 82,300人 |
| 業種 | エネルギー |
| 年商 | 1109億ユーロ(2014年) |
| 内部監査スタッフ数 | 128人 |
| 内部監査部門の活動年数 | 15年 |
| 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 | 取締役会議長 |

“事業部に対してコンサルタントとしてふるまうことは内部監査人にとって新しい開拓分野だと思います。内部監査人は、プロセスとリスク・コントロールに関して幅広い知識を持っており、通常の監査以上の大きな支援ができるのです。”

Marco Petracchini

Eniの内部監査は、コンサルティングという新しい開拓分野に踏み出した。 しかし、独立性維持には十分注意を払っています。

Eniは多国籍の統合型エネルギー企業です。そのロゴは、火を吐く6脚の神話の犬です。6脚のうち4脚は自動車の4輪、2脚はドライバーの脚を表しています。1926年設立のAgip(イタリア石油公団)を母体とし、1950年代半ばに設立され、現在、イタリア政府が3分の1近くの株を保有する公開会社で、85カ国で事業を行い、ローマとミラノの2カ所に本社を置いています。

Eniは、石油・ガスの探索、生産、輸送、精製、販売を主要事業としています。主な掘削、貯蔵場所は、北アフリカ、サブサハラアフリカ、バレンツ海、インドネシア、カザフスタン、ベネズエラです。この他、イタリア証券市場上場の子会社(Eni持株比率43%) Saipemは、内陸や沖合での石油、ガスに関するエンジニアリング、建設、掘削事業を行っています。Eniは、潤滑油をはじめ、製油、プラスチック、バイオなどの下流の事業も行っています。天然ガス、発電事業も開始し、イタリア国内、欧州、その他国際市場の数百万の顧客にエネ

ギーを供給しています。

Eniの内部監査部門は、Eni本体と非上場関係会社の監査を行っています。Saipemのように上場関係会社は自社の内部監査部門を持っています。また、業務の有効性と、内部統制・リスクマネジメントシステムの妥当性の監査以外に、諸プロセスの効率性と有効性の改善、コントロールの統合の提言等のアドバイザーサービスをEni経営陣に行っています。

Marco Petracchini 上級副社長兼内部監査部長は、128人の常勤監査人を統率しています。彼は、組織的にも職能的にも取締役会、および(取締役会の代表として)取締役会議長に対して報告します。彼は内部統制・リスクマネジメント管轄役員でもありますが、報告に際しては、コントロール・リスク委員会や、CEOから独立しています。

Petracchiniは、1999年にExxonMobil ItalyからEniに入社し、2011年に現職に就任しました。Lucia Latrofa副社長は、監査方法、内部統制システム、コンプライアンスマネジメントを担当しています。彼女は、2012年に、多国籍の専門家サービス会社よりEniに入社しました。Petracchini氏とLatrofa氏は、Eniのローマ本社にオフィスを持っていますが、Petracchini氏は半分はミラノの拠点で執務しています。

「私たちは『聞き役』に徹することで独立性を守っています。私たちは、さまざまな提案を行います、最終決定責任はあくまで経営者にあります。」とPetracchini氏は言います。

協力の強化、そして知識の増強

2010年にEniは規程体系を見直し、コーポレート職能部門に沿って体系化した従来のアプローチから、ビジネスプロセスをベースとしたアプローチへと改定しました。その結果、4年前、Petracchini氏は内部監査部の組織を組み替え、異なる事業部門に共通する特定プロセスの監査を担当するユニット制としました。これにより、内部監査人は事業により近い立場で、関連する活動とリスクについての知識を深めることができました。

Petracchini氏によれば、内部監査部は「常にEni経営陣のパートナーでした。」Petracchini氏とそのチームは、ここ数年、会社の大型プロジェクトに参加し、協力関係を深めてきました。例えば、内部監査部は、リスクマネジメント活動の実施、コンプライアンス・汚職防止プログラムの設定・改定を支援しています。Petracchini氏は、月例のエグゼクティブコミティ会議に出席しています。

内部監査はEniの主要な取り組みの中でよく目立ちかつ活動的ですが、独立性と客観性の保持には十分に留意し、常にアドバイザー活動よりも保証活動を重視している、とPetracchini氏は話します。「保証活動は既知のリスク分野に集中させています。」と彼は言います。「しかし、私たちは経営陣と協力して、潜在的な将来のリスク分野を把握し、それらのリスク低減のためにどのような内部統制が必要かを判断しています。」

「私たちは『聞き役』に徹することで独立性を守っています。私たちはさまざまな提案を行います、最終決定責任はあく

まで経営者にあります。」と彼は付け加えました。

また、内部監査部はEniや関係会社の戦略的リスクマネジメント活動に関与することは避けている、とPetracchini氏は言います。彼の方針は「内部監査は戦略的リスクマネジメントに積極的にかかわるべきではなく、リスクマネジメントプロセスを独立的にレビューすべきだ。」というものです。

戦略的マネジメントへの関与を避けていますが、内部監査部はEniのリスクマネジメント部門とは密接に連携しています。Petracchini氏が設けたもう一つの変革は、3年前のリスクマネジメントシステムの導入に伴い、リスクマネジメント部門とのコミュニケーションラインを確立することでした。「リスクマネジメント部門から、リスクとその対応について、定期的に報告を受けています。」とLatrofa氏は話します。「その情報を内部監査計画策定に使います。逆に私たちの監査結果を共有しています。」

内部監査部は、チーフ・ファイナンシャル・アンド・リスク・オフィサー (CFRO) と共同して、米国SOX法対応のテストングを実施しました。また、汚職防止ユニットと共同して、汚職防止のコントロールと手順のテストングを実施しました。同時に、内部監査はイタリア共和国法律第231号 (汚職防止法) のコンプライアンスプログラムをモニタリングするための「監視体制」のテストングも実施しました。「231号モデル」と言われるこの法律は、「会社の利益のためにイタリア国内または国外で犯されたまたは企画された犯罪について、会社は責任があり、罰金または処罰の対象となる。」ということを明確に規定しています。¹

リスク・コントロール風土強化のための基礎工事

上記のようにさまざまな部署と協力して活動を行っている他に、Petracchini氏とLatrofa氏は、内部監査部が創造できる付加価値として、以下の3つを挙げました。

- Eni従業員に対する教育。適切かつ有効な内部統制とリスクマネジメントシステムを保持する為に必要な原則、役割、責任について、eラーニングや現場ワークショップによって教育します。
- 改善施策のモニタリング。内部監査において発見された事項の是正活動をモニタリングします。

¹ "Model 231" Eni website: http://www.eni.com/en_IT/governance/governance-controls/controls-internal-control-system/controls-model-231/model-231.shtml

- Eni 経営トップに対する半期報告。監査活動において発見された全てのビジネスに関係する重要事項を経営トップに報告します。報告を受けたトップはそれを中間管理職と共有することで、リスクに対処することができます。

将来的には、内部監査はEni全社の「コントロール・リスク文化」強化を職務とするだろうと、Petracchini氏は言います。このことが、内部監査の日常的研修活動につながっています。「私たちが研修を始めた一つの目的は、『内部監査が内部統制を担当する』という事業部の人々が皆抱いていた誤解をなくすためでした。事業部門が内部統制システムの健全性の日々の維持ならびに評価を行うことに責任を持ち、それは内部監査ではない、ということを確認にしたいと思ったのです。」とPetracchini氏は説明します。

Latrofa氏によれば、研修によって、業務への取り組みが変化し、リスク・コントロール対応への積極性が向上したそうです。「研修の中では、それぞれのビジネスで直面する共通的問題について、私たちの経験に基づいた具体的な事例を説明します。それぞれのリスクを低減するための予防策も提供します。」と彼女は話します。

研修とITによって、リスク対応に要する時間は削減されると、Petracchini氏は言います。「課題のフォローアップには共有データベースを使っています。」と彼は説明します。「我々が発見事項を提出し、事業部門が共有・改善し、私たちがそれをチェックすれば、改善は完了です。Eメールや書類のやり取りで確認するより、はるかに効率的に指摘事項のフォローアップができます。」

内部監査は人事と共同で3年前にPetracchini氏がはじめた、内部監査人と事業部門の専門職との人事交流プログラムの実施状況を監督しています。毎年、内部監査部門の約1割のメンバーが、このプログラムの対象となっています。

「人事交流プログラムは、内部統制に関する知識を移転し、内部監査がEniに寄与する方法の一つです。」と

Petracchini氏は話します。「逆に私たちにとっては、ビジネスの専門知識に触れ、Eni 経営のリスク・コントロール文化をより深く学ぶ機会でもあります。」

内部監査の「次の開拓分野」

近い将来、内部監査部門は、ITに関するリスク、コントロール、監査について研修を受ける予定となっています。ITスキルやその他必要なスキルを持っている内部監査人というのは、早々都合よく見つかるものではないと、Petracchini氏とLatrofa氏は言います。そうである以上、自ら学ばなくてはなりません。「外部からの採用ではなく、現メンバーの向上によって、内部監査部門の知識を高めようと考えています。」とLatrofa氏は話します。

Petracchini氏と内部監査が目指すもう一つの分野は、事業部へのコンサルティングという新職務を向上させ、ゆるぎのないものにすることです。内部監査はPetracchini氏の指導の下、従来の監査アプローチをコンサルティングへ変えてきました。

Petracchini氏は、この新しいアプローチは、事業部門にも内部監査にも良い影響を与えていると考えています。「事業部門に対してコンサルタントとしてふるまうことは内部監査人にとって新しい開拓分野だと思います。」と彼は言います。「内部監査人は、プロセスとリスク・コントロールに関して幅広い知識を持っており、通常の監査以上の大きな支援ができるのです。」

しかし、この新しい開拓分野にもリスクはあり、Petracchini氏は認めています。「内部監査が独立性を維持しながら貢献する適切な方法を見つけ出すのが我々の課題です。保証を提供するという私たちの役割は、私たちの業務と綱領により明確です。私たちがコンサルタントとして行動している場合も私たちは提言しているだけで、ということ、事業部門に十分説明しなければなりません。私たちの提言を採用するかしないかは、あくまで経営者の判断です。」



الاتحاد ETIHAD AIRWAYS

| | |
|-------------------------|--------------|
| 本社 | アラブ首長国連邦 |
| 営業国数 | 70ヶ国 |
| 従業員数 | 24,000人以上 |
| 業種 | 航空 |
| 年商 | 61億米ドル(2013) |
| 内部監査部門スタッフ数 | 35人 |
| 内部監査部門の活動年数 | 8年 |
| 内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先 | 監査委員会委員長 |

“もし監査人が進化や変革をして行かなければ、直ぐに時代遅れとなってしまうことは確実です。10年前に行っていた作業の90%は自動化しました。”

Harsh Mohan

エティハド航空は、他部門との対立をなくし、 内部監査の価値を収益向上とコスト改善によって測定する。

エティハド航空は、アラブ首長国連合(UAE)の国営航空会社です。2003年に設立され、アブダビ国際空港をハブ空港としています。最初の10年間で、売上高60億米ドル以上に成長しました。67ヶ国に111便を運航し、現在はエミレーツ航空に次ぐUAE第2の航空会社です。

エティハド航空は、航空会社7社(エアリンガス、エアベルリン、エア・セルビア、エア・セイシェル、アリタリア航空、ジェットエアウェイズ、ヴァージン・オーストラリア)に出資しています。関係会社のグローバル展開に加え、パートナー航空会社の関係会社の過半数株式も保有し、運航サポートも行っています。

エティハドの内部監査部門は2007年に設置されました。Harsh Mohan氏は、2011年に監査部門に加わり、2013年まで、監査・コンプライアンス・リスク担当副社長を務めました。現在は、最高監査責任者であり、コンプライアンス・リス

クも監督しています。彼は、監査委員会委員長に直接報告するほか、管理上社長兼CEOにも報告を行っています。エティハド航空の内部監査部門は5グループに分かれており、それぞれ、エティハド航空本体の監査、パートナー航空会社の内部監査の監督、コンプライアンス、IT監査、リスクアセスメントを担当しています。

「私が着任した時、監査部門は他部門と対立する雰囲気がありました。」とMohan氏は言います。「伝統的な内部監査部門で、事業責任者と内部監査の間には多くの不一致がありました。」ビジネス改革コンサルタントとしての経験を生かし、Mohan氏は、より協力的なアプローチをとりました。監査先の業績を褒めること、マイナス発見事項の意味をきちんと説明すること、ビジネス価値の観点で監査意見の優先付けをすることなどを、監査人に徹底させました。

まず理解することから始める

内部監査人は、組織のあらゆるところにアクセス権を持つ独立にして客観的なオブザーバーですから、業務の目的、過去の経緯、強み、弱み、機会、脅威等々を深く理解していなければなりません。Mohan氏は、内部監査の目標と関係者の目標とを一致させるように、すなわち、理論的には正しくても戦略的には取るに足らないリストを示すのではなく、機会があれば常に、相手の事業目的達成に役立つ勧告を行うようにしました。「報告書には、『…だから…である』という理由を必ず書かせています。」とMohan氏は言います。

Mohan氏は、エティハドの経営会議にオブザーバーとして出席していますので、会社の戦略目標を十分理解しています。彼は毎月部下に対して彼の理解を徹底し、監査人が会社のビジネスプランに沿って、正しいリスクを監査するようにしています。

「私たちは監査委員会と共同で業務を行っています。監査委員会は私たちの活動の全てを理解し、見通しています。」とMohan氏は話します。

「報告書には、『…だから…である』という理由を必ず書かせています。」とMohan氏は言います。

価値の定量的な測定

2014年に内部監査部門は、エティハド航空に66百万米ドルの貢献を行いました。これは、100近い監査と勧告によるプロセス改善の他、増収、コストダウン等によるものです。それは数字で示したものであり、意図的なものだと、Mohan氏は言います。

「監査勧告の一つ一つについて、付加価値の定量的測定を可能なようにしています。」と彼は説明します。「監査が完了し、事業責任者が監査勧告の実行に同意すると、プロジェクト管理室が、その改善をフォローします。」

だからといって、内部監査が必要以上に利益を偏重しているというわけではありません。「まず、監査人たれ。」とMohan氏は話します。「それがすべての基本です。同時に、システム・コントロール・プロセス・取引を調べているとき

には、ただチェックするだけでなく、プロセスの強化、変更等によって価値を生む余地はないかを常に考えていなければなりません。」

変革に対する責務

コンサルタントから航空業界へ転身したため、Mohan氏にはビジネスのリスク・コントロールの考え方が身についていた、と彼は言います。彼が行った最初の変革の一つは、「内部監査」という言葉をやめて「保証」(アシュアランス)と呼ぶようにしたことでした。

小さなようですが、実は大きな変革でした。「保証」(アシュアランス)とは、内部監査の知識を使って戦略的洞察を求め、内部監査人を信頼されるアドバイザーにするというエティハドの目標に沿ったものです。「こういった変革は、経営トップの支持なしには実現しませんでした。」とMohan氏は話します。

「社長兼CEOから上級経営陣に至るまでの全員が、ガバナンス、コンプライアンス、倫理、不正については、大変強い姿勢を示しています。経営陣の支持は、説得のための強い支えとなりました。」と彼は付け加えます。

監査部門の強いリーダーシップも必要でした。「前任者も私もその目的のために努力しました。」と彼は言います。「今では、全ての監査はリスクアセスメントに基づいています。」

2011年から内部監査部門は新しい取り組みを始めました。毎年第3四半期に、リスクを見直し、それに応じて監査計画を修正します。監査部門は3年計画を持っており、レベルが高くかつ高速のリスクについては毎年調整しています。

「もし、リスクレベルが高く、かつ高速である場合、最優先リスクとして1回2回、場合によっては3回の監査を行います。」と彼は話します。「コントロールが真に有効か、我々の立場からリスク低減の方策はないかを見るように心がけています。」

新しいやり方—新しいツール

内部監査部門は、機動的で、リスクに基づき、価値を生み出すべきというMohan氏のビジョンには、新しい採用基準、新しい継続的育成目標、研修の強化、専門性の強化、継続的監査ならびにデータ分析の深化のための新しい自動化ツールを含みます。

監査人の採用について、Mohan氏はこう言います。「監査部門のメンバーである以上は、CPA、MBA、CIA等の何らかの専門資格を持っていないければなりません。それによってその人の専門分野がわかります。」監査人候補者の資格確認に次いで、「硬直的な考えを持っている人よりは、ビジネスセンスと意欲を持っているかどうかを見ます。」

Mohan氏は、自分自身と部下の監査人の継続的啓発を信条としています。都度ホットなテーマで、年間4回の研修を行っています。また、外部カンファレンスや外部セミナーへの出席者は、他のメンバーに対して1時間から2時間の部内研修による情報共有が義務付けられています。

監査部門には、種々の専門ツールが備えられ、分析対象範囲を広げるとともに、発見事項の深化とニュアンスを質的に向上させています。監査の自動化ツールも、継続的データ分析に対してデータを供給するのに役立っています。

「つまらない作業は監査サイクルから除外しました。」とMohan氏は話します。「もし監査人が進化や変革をしなければ、直ぐに時代遅れとなってしまふことは確実です。10年前に行っていた作業の90%は自動化しました。」

エティハド航空の継続的監査ツールは、予約、発券、財務、人事、運航実績その他のシステムから、15日ごとに直接生データを取り込み、主要機能をモニターしています。

例外的返金の根本原因分析により、返金となるケースが著しく減少しました。データ分析の結果、代理店数社が過剰な座席予約を押えており、売上に対して高い比率の返金を受けていました。返金に関する内部監査の勧告は、返金額を大幅に減少させ、約3百万米ドルの増益をもたらしました。

どのようなリスクがどこにあるかにより、監査はプロセスレベルで行うこともあれば、事業部門レベルで行うこともあります。エティハドのITリスクは、非常に大きくなっており、内部監査部門に専任チームを置き、グループ全体のITを監視してい

ます。このチームはサイバー攻撃テスト、バーチャルクラウドの監視も行い、また、顧客情報・知的財産の適切な保護、コントロール違反の迅速な発見と改善などに関して対応策を迅速に勧告しています。

説明責任が重要

エティハド航空では、各監査実施後に社内顧客調査を行い、内部監査部門に対する監査先責任者の評価を調べています。Mohan氏は、対立から協力への変革により、以前よりも満足度は相当上がっていると云います。内部監査部門は、上級経営陣や監査委員会のレビューも受けています。

内部監査のKPIがその成果となっている協力的環境下では、独立性と客観性が特に重要です。客観性の確保については妥協しないと、Mohan氏は話します。

「一つ一つの監査について、独立性を確認します。」「四半期ごとに、監査委員会にサマリーを報告します。報告書は社長兼CEO他全ての関係者が見ることができます。私たちは勧告を行います、執行権限はありません。私たちがリスク改善や低減を行うことはありません。」

国営企業の監査責任者として、Mohan氏は厳密な検査を受けます。アブダビ会計責任委員会(The Abu Dhabi Accountability Authority)は、全ての国有企業の内部監査部門に対する指導を行っています。また同委員会は、各内部監査部門の監査も行っています。委員会はMohan氏の任命について口を出す権利があり、委員会の高い監査基準を満たすことがMohan氏に求められています。委員会は毎年監査を行い、もしどこかの内部監査部門が2年連続で不合格となった場合は、それがそのままその内部監査責任者の年次業績評価となります。

「真面目に仕事をしようという気になりますよ。」とMohan氏は言います。



Post-trade made easy

| | |
|-------------------------|------------------|
| 本社 | ベルギー |
| 営業国数 | 14ヶ国 |
| 従業員数 | 3,566人 |
| 業種 | 金融サービス・証券 |
| 年商 | 1兆400億ユーロ(2014年) |
| 内部監査スタッフ数 | 36人 |
| 内部監査部門の活動年数 | 14年 |
| 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 | 監査委員会委員長、CEO |

“高リスクに対する警報器となるには、私たちは内部監査部門の意識と行動を変えなければなりません。だからどうなんだ、と何度も繰り返し、影響と重要性に目を向けさせ、内部監査人は、発見事項の数ではなく、創造した価値に対して給料をもらっているんだ、ということを理解させなければなりません。”

Peter Sneyers

ユーロクリア内部監査部門の長い変遷—— 合理的保証から信頼されるアドバイザーへ

ユーロクリア社は、世界最大の国際証券決済機関であり、債券、株式、ETF（上場投資信託）、 뮤チュアルファンド等の取引関連サービスを提供しています。ユーロクリア社は、モルガン・ギャランティ・トラスト(本社ニューヨーク)のブリュッセル事務所により、ユーロ債市場開拓のために、1968年に設立されました。

ユーロクリア以前は、証券引き渡しの遅延、証券の紛失、過大な取引先、市場リスク等が取引の妨げとなっていました。市場は、迅速で信頼性があり、リスクがコントロールされている決済環境を緊急に必要としていました。ユーロクリアのシステムにより、電子的入力によって証券引渡しと資金決済を同時に行うDVP決済が可能になり、リスクが大幅に減少しました。

ユーロクリアは、親会社であるユーロクリアSA/NVと、ユーロクリアバンク(ICSD、国際決済機関)およびユーロクリア・

ネーデルランド等の各国のCSD(国内決済機関)で構成されています。ユーロクリアは証券決済処理の共通プラットフォームを持ち、グループ各社に対し広範なサービスを提供しています。

モルガン・ギャランティがその持ち分を売却し、ユーロクリアが独立して経営するようになった2001年に、内部監査部門が設立されました。Peter Sneyersは、ユーロクリア・ネーデルランドのCEO、ユーロクリアSA/NVのCOOを経て、2011年に内部監査グループのチーフ・オーディターに就任しました。彼は、監査委員会委員長に直接のレポートラインを持ち、CEOにも管理上報告をしています。ユーロクリアの内部監査部門は、ブリュッセルをベースとし、32名の監査人の他、主題専門家4名がいます。

Sneyers氏の着任時には、42名の監査人が年間160通の報告書を作成していました。技術的には熟練し有能ではあ

りましたが、関係者間では、報告書が多すぎる、その割には原因分析も不十分であり、ビジネスに対する影響や重要性もない、との共通認識がありました。要するに、監査というものは広いがごく浅いものと思われていました。

「組織の中では、無数の事象が進行しており、優先度の低いことは誰も見ていませんでした。」とSneyers氏は言います。「関係者は洞察と分析を望んでいました。監査人には、リスクの優先付けや、重要なコントロールの不備の改善の支援を望んでいました。にもかかわらず、事務処理を増やし、面倒を増やすのが監査人だと思われていました。」

監査委員会は、Sneyers氏に対し、内部監査を変革し、検査官から信頼されるアドバイザーとなるよう課題を与えました。このようにして、変革、協力、革新の文化を通じて、持続する価値を提供するための、一連の変革が始まりました。

効率化

Sneyers氏が着任したのは、ちょうど内部監査部門が効率化に着手した時でした。内部監査部門は、他部門の効率化による専門性の構築を活用して、内部監査の要件へ適応するようカスタマイズを行いました。

関係者のニーズを分析し、固定化されたローテーションによる広範囲の監査から、リスクベースの6四半期単位のローテーション監査に移行しました。この新しいローテーション監査は、既存リスク・新規リスクに対する継続的アセスメントに基づいています。

四半期ごとに調整し、優先度を定めるアプローチにより、監査チームは主要リスクに対するより深い洞察を提供する一方、報告書の数を60%削減し、経験を積んだより少ない人員で監査を行うことができるようになりました。「今では、関係者が一番気にしていることに人員を投入でき、信頼されるアドバイザーと見られています。もはや、役にも立たない分厚い報告書を作成しているとは思われていません。」とSneyers氏は言います。

効率化と並行して、内部監査部門は、外を向いたコミュニケーションと内部風土の変革と整合した計画により、関係者の信頼を得る取り組みを始めました。この取り組みは、内部監査の重点を、「合理的な」保証から、高リスクに対する「警報」と潜在的影響の評価へと絞り込むためのものでした。

外部から着任したSneyers氏にとって、ほとんど異動せず、

経歴の長くなった監査人ばかりのチームの頭を検査官からアドバイザーへ切り替えさせるという、根本的な変革の達成は、喫緊の課題でした。「何かに目をつけて、これは駄目だ、ということは簡単です。」と彼は話します。「しかし、それでは誰かに負荷をかけることだけで終わってしまいます。コントロールから信頼へ移行し、「だからどうだ」という点に対処し、「ビジネスに対する影響は何か、どう対応すべきか」を問うことによって、私たちは価値を生み出すことができるようになりました。」

判断の重要性

監査チームの変革には、各監査人が判断（いわゆる「監査人の鼻」）を行うことが必要です。しかし、信頼に足る判断は経験を必要とします。つまり、経験の浅い監査人は、信頼に足る判断を行う能力に不足しています。このギャップを埋めるために、ユーロクリアは「大学」を設立しました。

大学は、ユーロクリアのさまざまな関係会社の内部監査の長も務めるシニア監査人により構成されています。大学の内容は、専門知識、経験、事業横断的視点の伝承を目的としています。

個別監査の前に、個別監査チームは、「大学」で監査対象領域と目的を説明します。この時点で、ビジネスの背景が議論され、ビジネスリスクとコントロールのアセスメントに基づいて、監査対象範囲の入れ替えが行われます。監査後、監査チームは再び「大学」で監査報告書原案に基づいて発見事項とその評価を説明し、より建設的な報告書の討議が行われます。

これらの監査前と監査後のすりあわせによって、関係者に対し価値があり目的に合致した結果を提供することができます。

新しい視点

明確な価値創造計画が設定され、各組織のリスク対応能力が強化されたことを受けて、Sneyers氏は、内部監査人の経験範囲の多様化の試みを始めました。ビジネスセンスを持った人材を呼び込み、逆に内部監査部門スタッフを他部門に送り込んで経験を積ませています。Sneyers氏は、ロバートハーフとIIAが共同で発表した「有能な監査人の7つの習慣」をガイドとして使っていると言います。7つの習慣には、以下のものがあります。

- 探究心
- 説得力
- 変革管理に熟達
- 顧客志向
- 多様な思考スタイル、学習スタイル、文化に対する理解力と適応力
- グローバルな考え方

このユーロクリア内部監査部門の風土変革に伴い、リーダーシップスタイルも、中央集権的なトップダウンによるスタイルから、より分権的なチームベースのものへと変革する必要があると、Sneyers氏は信じています。

経営管理についての広い視野

信頼と協力の構築と維持には、コミュニケーションが重要となります。「3つのディフェンスラインが有効に機能するためには、任務と責任の透明性と相互協力が必要です。3つのライン間の透明性の確保により、価値あるフィードバックが可能になります。同様に、監査委員会への有効でかつ実行可能な報告も可能となります。」とSneyers氏は言います。

新しく統合した「アシュアランスマップ」を作成しました。このマップは、3つのディフェンスラインによるアシュアランスを整理して可視化したもので、各ラインが行っているコントロール活動を明確化しています。ユーロクリアのグループリスク委員会で、事業トップ、リスクマネジメント、内部監査部門間で発見事項を議論します。

リスク監査委員会には、半期報告書が提出されます。この報告書は透明性を確保し、リスクマネジメントと内部監査それぞれによる独立した評価ならびにライン管理者との確認事項、意見の不一致が示されています。意見の相違については、上級経営者による結論が、意思決定の説明として、報告書に示されます。このアプローチは活発な討議のきっかけを提供します。

「しばしば、何をしなければならないかについて一致した考え方が欠けている組織では、子会社や部課レベルは、それぞれ独自のツールを作るものです。」とSneyers氏は話します。「幸いに、ユーロクリアは、一致した考え方を持っていました。現在、効率的なコミュニケーションと分析的基盤のための投資を行っているところです。これにより、3つのディフェンスラインの全員が、全てのリスクアセスメントを見ることができ、情報をインプットできるようになります。これらの討議は実質的な

監査を行い、ただの報告書ではなく、効果のある報告書を作ることができるようになりますので、極めて重要です。」

Sneyers氏によれば、新しい報告書は、3つのディフェンスライン組織に対し、以前よりも多くの洞察を提供したとのことです。新しい報告書では経営者、監査委員会、規制当局に対して提出されるリスクならびにコントロールに関する記述について一貫性がとれるようになりました。さらに、関係者が、作成中の報告書に接し、その編集に関与できるようにしたことが、信頼の育成に役立ちました。書き直しや短縮もなくなり、重要なポイントを削除してしまうことがなくなった、とSneyers氏は言います。

測定と評価

価値を付加するという話は、大変結構な話です。しかし、美しさというものはそれを見る人の目によるもののように、価値とは関係者が受け取る感覚です。「本当に信頼されるアドバイザーとなるためには、保証以上のものを提供することが必要です。関係者と一緒になって汗を流し、新しい有益な洞察を提供して、関係者の問題解決を手助けするのです。」とSneyers氏は語ります。

ユーロクリアには、高い説明責任の風土があります。内部監査の価値は、上から下から横から外部から内部からのあらゆる角度からの360度レビューによって測られます。

ユーロクリア内部監査部門は、年1回関係者にサーベイを行い、この1年間の成果と、関係者の内部監査に対する認識が年々どのように推移しているかを調べます。Sneyers氏は、監査委員会メンバーへの調査や社外取締役との個別面談を通じて、内部監査が創造する価値について、改善すべき箇所、考慮すべき項目等の感触を得ます。内部監査部門は、毎年、自己評価と類似他社の内部部門とのベンチマーク調査を行います。

Sneyers氏は、他の組織の仲間と欧州CAEフォーラムを立ち上げ、四半期ごとの例会で、ベストプラクティスや意見を交換しています。

学習

ユーロクリアの内部監査部門は、2011年、必要に迫られて改革を始めました。多忙な経営陣やボードメンバーは、当

時内部監査が提出していた膨大な量の報告書に目を通す暇はありませんでした。その結果、内部監査は「価値ある業務」ではなく「必要業務」と見られていました。内部監査が、情報の整理、影響度の測定、高リスクに対する警報といった業務を行うことを関係者は望んでいましたし、必要でした。

これらの問題解決のために新しいCAEが送り込まれました。経験則に基づき、新リーダーは、リスクベースの監査計画を導入し、ひざを交えたコミュニケーションと、透明性を増し、警

戒感や抵抗を減らす共同ツールの導入により、部門目標を関係者の期待と整合させました。

「良い内部監査戦略というものは、組織を目標やビジョンに向かって進めるだけではありません。」とSneyers氏は言います。「目の前の課題を認識させ、それを克服するアプローチを提供します。どんな戦略も、事業とガバナンスをサポートすることなしでは実現できません。世界は動き続けています。内部監査は動きに適応し、生き残るだけでなく発展しなければなりません。」

JCPenney

| | |
|-------------------------|--------------------|
| 本社 | アメリカ |
| 営業国数 | 1ヶ国 |
| 従業員数 | 117,000人以上 |
| 業種 | 小売業 |
| 年商 | 120億米ドル |
| 内部監査部門スタッフ数 | 30人 |
| 内部監査部門の活動年数 | 93年 |
| 内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先 | 監査委員会、最高財務責任者(CFO) |

“ビジネスプロセスの改善は、内部監査が戦略的パートナーとして、真に付加価値を提供できる場です。… (しかしながら)内部監査人は、その独立性を損なうことのないように、注意しなければなりません。”

Benita Casey

J.C.ペニーの内部監査は、効率性改善の余地を発見し、プロセスを強化するという姿勢を崩しません。

1902年、James Cash Penneyはゴールデンルールという小売店を、ワイオミング州ケメラーに開きました。ゴールデンルール衣料品店チェーンの創設者であるGuy JohnsonとThomas Callahanは、優秀な売上を挙げたPenneyを共同経営者としました。1907年にPenneyは共同経営者より全経営権を買取りました。1912年にユタ州ソルトレイクシティに本部を置く小売チェーンとして法人化し、社名をJ.C.ペニーとしました。

今日、J.C.ペニーはテキサス州プラノーに本部を置いています。2002年には、ホールディングカンパニー制を導入し、米国内とプエルトリコに1000店舗以上の中規模デパートを運営しています。J.C.ペニーは百貨店として、メンズ・レディス・子供用の衣服・靴から家具や旅行鞆まで広い品揃えを持っています。売上の約半分はアリゾナ・ジーンズなどのプライベートブランドが占めています。多くのJ.C.ペニー店舗では、セフォラ、デイズニーストア、美容院、カスタムデコレーションショップなどのインストア専門店を展開しています。

1世紀以上も続いている企業の例にもれず、J.C.ペニーもシェアの浮き沈みを見てきています。カタログ通信販売で米国首位になったこともあります。また、衣料品・家具のオンラインショップをいち早く始め、その拡大のため撤退した小売店もあります。現在、J.C.ペニーは、改革の失敗により、歴史の中でも最も苦しい状況からの脱却を目指しています。新しい重点戦略はオムニチャネルリテーリングです。皮肉なことに、この展開の一環としてJ.C.ペニーは、「ビッグブック」の小型版とでもいうべき通販カタログを再び導入しました。

「オムニチャネルは、会社が注力する領域のひとつです。」とJ.C.ペニーの内部監査部門担当上級副社長を務めるBenita Caseyは言います。「多くの人は、やはりデパートに足を運び、実際の商品を目で見て、手に取り、試したいと思っています。同時に多くのお客様は、あらかじめスマホ、タブレット、PC等で商品を調べてから、店にきて買い求めますが、その逆もあります。そこで、私たちはあらゆるチャネルを通じ

てお客様とつながり、シームレスなサービスを確実に提供しなければなりません。」

仕事の枠を広げる

Casey氏は2014年1月にJ.C.ペニーに入社しました。彼女は、監査委員会と最高財務責任者(CFO)に直接報告を行います。Casey氏はJ.C.ペニーの前は、ドクターペッパー・スナップル・グループの監査部長を務め、内部監査部門を一から作り上げました。J.C.ペニーでは、彼は30人の監査チームを監督し、主に国際調達、サプライチェーン、オムニチャネルといったコアビジネスプロセスに重点を置いています。

Casey氏は、シニアレベルの監査人を特定の部門に配置し、その部門との強力なパートナーシップの構築、部門固有のビジネス知識の取得等を図っています。他のメンバーについては、リスクベース評価に基づいて決定された主要監査プロジェクトを担当させます。これによって、若手監査人は、さまざまな事業領域と監査チームと接触し、さらなる成長ができます。Casey氏はJ.C.ペニー入社以来、メンバーの経験を相互交流させるという視点から、部内のバランスに重点を置いています。

「以前は、特定監査人がチームを組んで、特定分野の監査を行っていました。」とCasey氏は説明します。「例えば、一つのチームは、人事監査と購買監査だけを行っていました。深い知識を得ることができるという点ではよかったかもしれませんが、これはいささか制限的なアプローチでした。」

Casey氏は続けます。「現在、監査部には対象分野について専門知識を持った数名の頼りになるシニアスタッフがいる一方で、組織横断的に監査作業を担う若手スタッフと特定業務の専門家があります。このようにして、スタッフレベルの監査人は、シニアリーダーから多くのビジネス領域の専門知識を学ぶことができ、会社のほんの一面だけに触れるということはありません。」

Casey氏が提唱するリスクベース監査にも、この人事戦略は役立つと彼は言います。リスクベース監査では、いつでも必要な時に、必要な人材を、必要な場所へ、投入する柔軟性が必要ですが、彼女の人材配置戦略でそれが可能になります。2~3年後に内部監査のスーパースターをビジネスに送り込み、将来的には内部監査部門がJ.C.ペニー全ての人材プール部門になることを望んでいますと、Casey氏は話します。以前は、内部監査のシニアメンバー

は、いつまでも監査部門に留まっていた。

「内部監査部門の人員構成は、とても頭でっかちでした。」とCasey氏は言います。「私が着任した時、チームの約70%が管理職以上でしたが、この1年で、比率を逆転させました。現在は、指導するベテランと指導される若い人材とが良いバランスになっています。」

透明性を優先する

Casey氏の導入した別の変更点は、彼女が最初にJ.C.ペニーに入社した年に、すべての重要なステークホルダーが監査報告書を利用できるようにしたことです。「監査報告書は、監査対象組織の経営陣に渡されていました。しかし、配布リストの基準はありませんでした。」と彼女は説明します。「現在、監査報告書は、CEO、CFO、顧問弁護士、経理所役員や監査委員会などの経営陣にも送っています。現在では、経営陣が、どのような機会が存在するかを理解するようになりましたので、このプロセスが透明性と説明責任をもたらすのに役に立っています。」

この新しいやり方に事業部門は対応を余儀なくされましたが、最終的には、監査指摘事項に対する説明義務とオーナーシップを、監査人と被監査部門の両方が持つことができたこと、Casey氏は話します。「内部監査チームの勧告が実行されているかを確認しなければなりません。」と彼は言います。「でなければ、内部監査の意味がありませんし、内部統制ギャップリスクも残ったままになってしまいます。」

被監査部門責任者が、内部監査の指摘事項と改善策の優先順位付けがやりやすいように、内部監査人は、監査報告書の中で最も重要なことを強調するように気を付けているとCasey氏は話します。「勧告を監査報告書に盛り込む前に、自問します。これが重要な理由は何か?リスクは何か?何が根本原因か?と。」

Casey氏によると、監査チームは、監査プロセスをより効率化するため、そして事業責任者を参加させるために、事前の計画策定には十分時間をかけるそうです。「期待に対処し、想定外事項を回避し、競争優位を確保できるように、私たちが事業部門のパートナーとなれるように努力しています。」とCasey氏は言います。

J.C.ペニーは強い企業文化を持っており、事業部の人々の信頼を得ることは極めて重要だと、Casey氏は言います。

「私がJ.C.ペニーに魅力を感じた理由の一つは、人々が会社に対して強いロイヤリティを持っていることです。」とCasey氏は言いました。「私たちは、ここで働いている人々から尊重され、彼らが肩の力を抜いて監査に参加してもらうようにする必要があります。しかし、それを監査の中で行うのは容易いことではありません。そこで、私は信頼関係の構築と、事業目標達成に監査が役立つことへの理解を得ることに注力してきました。」

バランスをとるべき点

この1年、J.C.ペニーは、取締役会と経営陣メンバーを代え、再出発の基礎を作りました。同時に内部監査部門も大きく変わりました。今、内部監査をどのように事業部門の戦略的パートナーとするかという次の段階に進めることを検討しているが、これには新しくバランスを取る点があると、Casey氏は言います。

「ビジネスプロセスの改善は、内部監査が戦略的パートナーとして、真に付加価値を提供できる場です。」とCasey氏は話します。「監査人は、上手く機能していないところを説明すること、問題の根本原因を探ることに長けています。しかし、時には、プロセス改善にはプロジェクトやプロセスの専門知識が必要になり、内部監査人がプロセスの再設計を支援するような場合が出てきます。内部監査人は、独立性を損なうことや、自分が行った再設計を自分が評価することのないように、注意しなければなりません。」

「会社がオムニチャネル戦略を追求し、事業部門が新しいプロジェクトを打ち出しているので、内部監査には事業部門

のパートナーとしての仕事がたくさんあります。例えば、潜在的风险の把握や、稼働前のコントロール設定などです。」とCasey氏は言います。

「監査人とは、戦略がうまく行っていないと事業部門に言う職制でしょうか?答えはノーです。」とCasey氏は話します。「そうではなく、私たちができるのは、彼らのパートナーとなり、戦略達成の妨げとなる潜在的风险とそのコントロールを伝えることです。」

Casey氏は、今の内部監査部門の優先事項は効率改善だと言います。「私が着任してきたとき、それぞれのチームメンバーに、何が監査部門の改善すべき点だと見ているかについて尋ねました。何人かのスタッフレベルの監査人は、マネージャーがそれぞれ異なる方法で仕事をし、それによって混乱が生じている、と指摘しました。そこで私は、私たちの望む監査方法論を白紙から検討し決定することを提案しました。チームに新しい方法論の策定権限を与えたところ、素晴らしい結果を出しました。」と彼は説明します。

現在、J.C.ペニーの内部監査チームは、新しい報告体系、監査報告プロセス、監査手法を用意し、新しいやり方に慣れていくところであり、会社全体のために前向きな変革の新しい時代に入っていけるだろう、とCasey氏は言います。「この1年間、J.C.ペニーも内部監査部門も大きく変わりましたが、いまのところ、うまく行っていると思います。」とCasey氏は話します。私はCFOと監査委員会に対し、変革を受け入れることならびに、監査チームメンバーに彼ら自身ならびに自分たちの考え方の価値を知らしめることに重点を置く必要があることを伝えました。



本社 _____ 米国
製造拠点 _____ 35ヶ国
従業員数 _____ 43,000人
業種 _____ 包装消費財
年商 _____ 197億米ドル(2014年)
内部監査部門スタッフ数 _____ 30人以上
内部監査部門の活動年数 _____ 40年以上
内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先
_____ 上級副社長、法務

“私たちはビジネスを理解していると思っているだけでは不十分です。私たちは自分が行っていることを理解しなければなりません。影響を与え、結果を導き出すような監査計画を工夫しなければなりません。”

Stephen Frimpong

キンバリークラーク社に卓越という文化を構築する

毎日、全世界の四分の一の人々が、キンバリークラーク製品を購入しています。創業して143年、この包装消費財のグローバル企業は、56ヶ国で43,000人を雇用し、35ヶ国で生産、175ヶ国以上で自社ブランドを販売しています。キンバリークラーク社は2014年には197億ドルの売上を記録しました。

キンバリークラークは人々の生活をより清潔に、より整理されたものに、より健康なものにしています。そしてキンバリークラークの内部監査部門も健康に—会社の健康に—焦点を絞っています。「監査とは健康診断です。試験ではありません。」とキンバリークラークの内部監査部長を5年間務めているStephen Frimpong氏は言います。「組織の全体としての健康にかかわる事項と、その改善とビジネスへの付加価値の方法をフィードバックします。」

キンバリークラークにおける、ここ5年間の内部監査に対する見方の大きな変化が、現在の姿勢を生みました。内部監査部門は33名の専門職を有し、それぞれアジア太平洋、中

南米、北米に配置されています。内部監査部門のミッションは、キンバリークラーク全体のコントロールを保証すること、事業の将来のリーダーの人材プールになることです。5年前にFrimpong氏が、キンバリークラークに入社して以来、内部監査は事業部門や社内のリーダーと交流する方法について変革を進めてきました。

移行途上にある内部監査チーム

内部監査部門と同様、キンバリークラークも変革中です。よりグローバルな企業になる一方で、地域での存在感を保って、従業員が自らの使命と労働環境を作り上げられるようにしていく組織を目指しています。その結果、従業員はより大きな満足度だけではなく、会社に対するより大きなコミットメントを持つようになり、キンバリークラークは成長と拡大を加速しています。

「この変革の中で、もう一度内部監査の機能に立ち戻り、見直す必要を感じました。」とFrimpong氏は話します。「現在、私たちは地域に重点を置き、地域ごとの組織を持っています。このことにより、事業部門と密接な関係を結んでいて同時に、それぞれの文化や言語との整合を計っています。」

このアプローチにより、内部監査部門は各地域レベルでより詳細でより正確なリスクアセスメントを行うことができます。これには時間が掛りますが、効果は明快です。データを収集し、分析し、総合して結果を出すまで、平均で4ヶ月かかります。

地域的アプローチにより、内部監査はその地域を十分に理解することができます。Frimpong氏は言います。「私たちは経営に参加しています。事業部門のリーダーは、新プロジェクトに私たちが参加するよう前向きに申し入れてきます。私たちは部屋の中に閉じこもって計画を消化しているだけということは許されません。」「私たちはビジネスを理解していると思っただけでは不十分です。私たちは自分が行っていることを理解しなければなりません。影響を与え、結果を導き出すような監査計画を工夫しなければなりません。自分の任務を過小評価してはいけません。」

将来を見据えての採用

「キンバリークラークのステークホルダーの期待を担っている以上、私たちは内部監査人の採用には気を使います。」とFrimpong氏は話します。「さまざまな角度から具体的にリスクを判断するクリティカルシンキングのできる人材を求めています。また他方で、問題をより広い視野で判断し、ビッグピクチャーと結び付ける弾力的な思考のできる人材も欲しいのです。」

風土変革を推進する

「キンバリークラークの内部監査部門は、会社のリスクマネジメントを考察する方法を変容してインパクトのある監査を行うことによって、風土変革に影響を与えています。私たちの目標は、リスクの考え方に影響を与え、説明責任の文化を支援することです。」とFrimpong氏は言います。

キンバリークラークの風土変革の一つに研修と教育があります。内部監査部門には、the Internal Audit University (内部監査大学)のほか、Centers of Excellence (卓越センター)があり、SOXから監査IT技法に至るさまざまなテーマのエキスパートに育てるべく、内部監査人を教育、指導しています。

「ITは私たちの最重要課題です。」とFrimpong氏は言います。「ビッグデータについては、私たちはITが内部監査の真の助けとなる日を待ち望んでいます。内部監査部門メンバーは、会社の監査業務の進化に携わっています。地域別に監査人を定期的に交代させています。これは経験を積み、チーム横断的に知識と文化についての洞察を共有する良い方法です。」

「私たちは、さまざまな角度から具体的にリスクを判断するクリティカルシンキングのできる人材を求めています。また他方で、問題をより広い視野で判断し、ビッグピクチャーと結び付ける弾力的な思考のできる人材も欲しいのです。」とFrimpong氏は話します。



London Stock Exchange Group

| | |
|-------------------------|------------------------------|
| 本社 | イギリス |
| 営業国数 | 1ヶ国 |
| 従業員数 | 4,700人 |
| 業種 | グローバルマーケットインフラストラクチャー |
| 年商 | 約13.8億英ポンド(経常外項目および未実現項目を除く) |
| 内部監査部門スタッフ数 | 30人 |
| 内部監査部門の活動年数 | 10年以上 |
| 内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先 | 監査委員会委員長 |

“私たちは、グループの資産および価値を守る立場から、統制のとれた変革と成長を可能にさせる立場への変革途上にあります。”

Hervé Geny

ロンドン証券取引所の内部監査人が、関係者の期待を満足させ、統制のとれた成長を可能にさせる5つの方法

ロンドン証券取引所グループ(LSEG)は、多様な国際市場インフラと資本市場ビジネスを展開しています。その起源は1698年にさかのぼります。LSEGは、ロンドン証券取引所、イタリア証券取引所、MTS(債券市場)、ターコイズ(代替執行市場MTF)等、広範な国際株式、債券、デリバティブ市場を運営しています。ロンドンに本社を置き、主要な事業拠点は、イタリア、フランス、北米、そしてスリランカです。LSEGの従業員は4,700人です。

ポストレードとリスクマネジメントサービスは、年々成長を続けているLSEGにとって重要かつ強化すべき分野の一つです。LSEGは、CC&G(CCP清算機関、本社ローマ)、モンテチトリ(ネットリング機関、イタリア)、新設のグローブセトル(CSD証券集中保管機関、本社ルクセンブルグ)を運営しています。LSEGはLCHクリアネット(CCP清算機関、英国)の株式の過半も保有しています。LSEGはSEDOL(識別コード)、UnaVista(データ・プラットフォーム)、ブロクオー

ト(データ・プロバイダー)やRNS(プレスリリース配信)などの広範なデータサービスを提供し、FTSEインデックスやラッセルインデックスを通じたインデックスと分析的ソリューションのグローバルリーダーとなっています。LSEGは、取引、監視、ポストレードに関するITの他、ハイパフォーマンスなトレーディングプラットフォーム、キャピタルマーケットソフトウェアのリーディングデベロッパーでもあります。

2012年12月にHervé Geny氏が内部監査部門のトップとして入社した理由の一つが、LSEGの成長路線です。成長は、それぞれの内部監査部門を統合することや、内部監査に対する異なる認識に対処することなどの重要で複雑な課題をもたらしています。これらの多くはGeny氏にとっては、コーポレートファイナンスとリスクマネジメントに関する彼の深い専門知識を生かせる課題でもあります。「LSEGは急速に成長しており、内部監査部門もこの極めてダイナミックな環境に追いついていかなければなりません。」とGeny氏は

言います。「そのためには、内部監査の幅と深さのバランスをとることが必要です。徹底的な監査を10回やるか、表面的な監査を100回やるか、そこそこの監査をそこそこの回数やるか、どれでも可能ではありますが、実際には組み合わせて行っています。しかし、その組み合わせについて科学的根拠はありません。」

LSEGは、過去8年間で12社以上の会社を買収しました。これらの買収と自身の成長とは、LSEGのCEOであるXavier Rolet氏のビジョンを反映しています。このビジョンは、相互に関連する事業および補完的事業の買収や展開による多角的な成長を重視している、とGeny氏は言います。彼は、グループの30人の内部監査機能の使命はこの成長を実現させ持続的なものとする支援であると考えています。

「私たちは、グループの資産および価値を守る立場から、統制のとれた変革と成長を可能にさせる立場への変革途上にあります。」と彼は言います。Geny氏によると、このことは実務的には、LSEGの内部監査人にとっては、スリランカへ飛んでソフトウェアビジネス(ミレニアムIT)を1日監査し、ロンドンに戻ってコーポレートガバナンスと財務の内部統制をレビューした後、イタリアの監査に行く、ということの意味しています。

この変化が激しく、拡散した、かつ複雑なビジネス環境の中で、内部監査のミッションを達成するために、Geny氏は5つの分野に焦点を絞っています。

領域1：ステークホルダーマネジメント

LSEGの内部監査のステークホルダーは、彼らが管理しているビジネスとプロセス、彼らが属している組織構造、内部監査との関わりなどの点で、種々さまざまです。

新規買収企業は、異なった企業風土、異なった内部監査を持っていると、Geny氏は話します。「監査にオープンで、仕事が比較的楽な会社もあります。」と彼は説明します。「一方、手強い会社もあります。そういった会社で、抵抗をやめさせるには、正しいレベルで正しい議論を行うことが必要になります。そのためには、例えば、私の場合は、監査によっては関わりを増やす、特に監査開始時、監査終了時、監査結果と報告書の議論の時などに関わりを増やす必要があるということです。」

Geny氏は、LSEG入社すぐに、最新の戦略や計画が議論される経営委員会への出席を求めました。業務リスク委員会、

財務リスク委員会、新商品・新市場委員会などの他のトップレベル委員会にも出席を始めました。「このような会議への出席は、LSEGの戦略に合致する監査計画の作成に役立ちます。」と彼は言います。

領域2：戦略と企画

Geny氏の内部監査戦略と企画は、柔軟で、かつLSEGの迅速な変化にも対応しなければなりません。「監査計画を、会社の戦略に対して、範囲とテーマの観点からマッピングしなければなりません。」と彼は説明します。「単純な周期的監査は使えません。多くの監査部門では、リスクのレベルに応じて、2、3年周期で定期的に、同じテーマまたは同じプロセスを監査できますが、私たちの場合は、昨年の監査対象範囲が今年はもう変わっているのです。」

LSEGの積極的買収、例えばここ2年間でのLCHクリアネット社やフランクラッセル社の買収により、内部監査は監査計画を速やかに増やさねばなりませんでした。「買収により監査対象範囲が極めて複雑になり、対象範囲全体にもれなく確実に対応することが私たちの課題になりました。」と彼は言います。

LSEGの内部監査部門は、事業主体、プロセス、ITシステムといった複数のリスク要因を検討することによって、この複雑性に対処しています。「私たちは、監査優先度を常にグループのリスク選好と一致させていなければなりません。」とGeny氏は話します。

グループのリスク選好とリスク登録(それぞれのリスクの状況)が変化しても、Geny氏が、トップレベルの委員会に出席しているため、内部監査は真っ先に変化に対応できると、彼は説明します。

領域3：ミッション遂行

Geny氏は、彼が掲げる「成長を可能にする」という監査部門のミッションは高尚な響きを持っているかもしれない、と言います。しかし、このミッションの遂行には「理論ではなく、極めて実務的なアプローチが必要なのです。」と説明します。具体的には、彼が示すポイントは、計画、継続的モニタリング、協力関係です。

「監査される側の負担を想定して、監査サイクルを計画しな

ければなりません。」とGeny氏は話します。LSEG内のさまざまな変化により、ほとんどの部署、特に中間管理職レベルは、尽きることのない「ねばならぬ」業務の山と格闘しています。プロセスの刷新や新しいITプラットフォームへの移行と、買収後の業務統合に腐心しており、日常業務をこなしたうえで、それらに取り組んでいかねばなりません。

「監査サイクルの計画には十分な注意が必要です。」とGeny氏は言います。「計画ができたならば直ぐに事業部門に連絡を取り、必要な場合は、計画を修正する柔軟性が必要です。」

「当然ですが、内部監査は、アシュアランスを提供しなければなりません。しかし、他の部門からの知識や情報を活用して有効性を高め、カバレッジの範囲を広げる余地はあります。」とGeny氏は言います。

「私たちは、事業部門と積極的に接触し、生産的かつ付加価値を生む監査を行うためにいつが一番良い時期であるかを理解します。そうしなければ、私たちは馬の周りのハエのように、追い払われるだけです。」

継続的モニタリングについて、Geny氏はこう説明します。「あらかじめ計画した監査の時だけにリスクや対応を評価するのではなく、経理システムの立ち上げであるとか合併後のさまざまな統一化作業のように、大きな課題に関する問題点やリスクを常に掴んでおくということです。」「物事があるべき姿から乖離したときには、直ちに警告を出したいと思っています。そうすれば、迅速な対応が行われ、混乱を未然に防ぐことができます。」「膨大な報告書の作成よりも、リアルタイムの警告の方がはるかに重要です。」

リスクマネジメント部門やコンプライアンス部門などの他のアシュアランス部門との協力も継続的モニタリングに役立つ、とGeny氏は言います。「当然ですが、内部監査はアシュアランスを提供しなければなりません。しかし、他の部門からの知識や情報を活用して有効性を高め、カバレッジの範囲を広げる余地はあります。」

領域4：リソースマネジメント、ナレッジマネジメント

Geny氏の着任時には、内部監査部門の部員は少なく、多くの監査を外部の支援を得て行っていました。内部監査

業務の範囲が広がり、より複雑になってきたため、Geny氏は、監査人を増員し、年金といった専門知識を必要とする分野には外部の支援を得るようにしました。多くのチームメンバーは世界トップクラスの金融機関での勤務経験を持っています。

「採用にあたっての私の要求条件は、経験を積んだ監査人であること、起業家精神を持っていること、規制業界での業務の厳しさを理解していることです。」とGeny氏は話します。「今後とも、中途採用と研修とを組み合わせることで監査チームを育成していき、将来的には、LSEGグループの中での人材交流をしたいと思っています。」

今のところ、Geny氏が求めている人材は、機転のきく起業家のように、自分から働きかけ、内部監査部門を改善する機会をみつけ、LSEGの成長に役立つ人材です。Geny氏は、「採用面接のときには面談相手に会社の全てのレベルの人と接触することになる。ある日は地方拠点現場で作業し、翌日には私と一緒にグループCEOやグループ監査委員会との打合せに行くということもある。」と話します。

Geny氏はさらに、社内研修や社外のネットワーク活動などへの参加を通じて、監査部門全体の能力向上を図ることの重要性を強調します。例えば、Geny氏は、内部監査協会とそのワーキンググループに所属しています。「ワーキングセッションやディナーの場で、ベストプラクティスの意見交換をしています。」と彼は言います。「同業種の監査部門長とのワーキンググループも作っています。方法論やベストプラクティス、また例えば組織風土の監査は可能だろうか、可能ならばその方法は、といったホットな話題についても、意見を交わしています。」

領域5：コミュニケーションとエンゲージメント

Geny氏は、社内の関係者との前広で頻繁なコミュニケーションを重視し、監査対象範囲や監査時期について彼らの期待に対応して有効に設定するように図っています。個人としても、経営委員会やリスク委員会への参加等を通じ、できるだけ上位経営陣との接触を保っています。監査部門のマネージャーたちも、大きな全社プロジェクトのステアリングコミッティに参加し、最新のリスクを把握しています。

グローバル監査チームの年次定例オフサイトミーティングには、事業CEOや全社CFOのような経営委員会メンバー、または非常勤役員を招き、内部監査に期待することの話を聞きます。「昨年は、監査委員会委員長に、内部監査に期待

することを説明していただきました。」とGeny氏は言います。

Geny氏は、関係者との健全な関係を保つために、マーケティングの教科書から狩野モデルを応用しています。教育者、コンサルタント、CSモデルのパイオニアである狩野紀昭博士のこのモデルは、顧客満足をもたらす品質要素を3つに分類します。Geny氏とそのチームは、CEOや各委員会委員長のような主要関係者それぞれに対して、“満足のいく事項”“不満足な事項”“喜ばしい事項”を特定しました。内部監査人は、顧客によって満足への要求は異なるということを忘れてはならない、とGeny氏は話します。

「例えば、私たちが計画の50%しか監査を完了していません」とGeny氏は説明します。「監査員会委員長にとっては極めて不満でしょう。しかし、ビジネス上の主要項目はカバーしており、然るべき結論が得られているならば、ビジネ

ス担当の上級経営者はそれほど不満を言わないでしょう。」

LSEG内部監査部門は、主要関係者の要求をグリッド化し、監査人の目標管理の向上に役立てています。「これは、なかなか効果的な方法です。関係者が本当に興味を持っていることを、前もって理解できるのですから。」とGeny氏言います。「監査人は、相手が本当に興味を持っていることに焦点を絞った議論ができるのです。」

これにより、内部監査はエキサイティングなものになります。決してつまらない作業ではない、とGeny氏言います。「私はLSEGの前は、リスクマネジメントをしていました。」と彼は付け加えます。「事業部の人々に対して、リスクマネジメントをエキサイティングなものとするのは難しいのですが、内部監査をエキサイティングなものにするのは、その10倍難しいですね。」



本社 _____ シンガポール
営業国数 _____ 19ヶ国
従業員数 _____ 20,000人以上
業種 _____ 金融業 / 銀行業
年商 _____ 75億米ドル
内部監査スタッフ数 _____ 200人以上
内部監査部門の活動年数 _____ 40年以上
内部監査部長 / 最高監査責任者(CAE)の報告先
_____ CEOおよび監査委員会
(2014年12月31日時点)

“内部監査人は、まず保証業務を着実に行わないと、他の業務でも信頼を得ることは出来ません。…もし最高監査責任者が保証業務しか重視しないならば、銀行の他部門へコンサルティングできる可能性のある人材を監査部門に集められないでしょう。”

Victor Ngo

ユニテッド・オーバーシーズ銀行の内部監査は、堅実な保証を確立し、その後、戦略的助言とリスクマネジメントへ拡大した。

ユニテッド・オーバーシーズ銀行(UOB)は、ユニテッド・チャイニーズ銀行として1935年にシンガポールで創業しました。当初はシンガポールの福建省出身者に便宜をはかりました。創業以来80年、UOBは成長と合併を繰り返し、今や、アジアを代表する銀行の一つとなりました。

UOBには、UOBマレーシア、UOBタイランド、UOBインドネシア、UOBチャイナの4行の子会社があります。UOBグループのネットワークは、アジア太平洋・西欧・北米の19ヶ国500拠点以上に及びます。

UOBは、グローバルネットワークを通じて、銀行、証券、保険の幅広い金融サービスを提供しています。

シンガポール国内では、クレジットカード、民間住宅ローンの大手であり、小規模事業者向け金融ではトップシェアです。2014年には、シンガポールのベスト・リテール・バンク、と併せ

てアジアパシフィックのベスト・リテール・バンクに選ばれました。

グループの資産運用会社であるUOBアセットマネジメント社はアジアでの影響力を増加させ、シンガポールの最優秀ファンドマネージャーの一つです。UOBは、Aa1(ムーディーズ)、AA-(S&P、フィッチ)と世界のトップ銀行の格付けを得ています。

銀行業は厳しい規制を伴う業界ですので、UOBは1970年代には内部監査部門を設定していました。各関係会社は、それぞれの内部監査部門を持ち、それぞれの監査部門長がグループ監査責任者に報告します。

Victor Ngo氏は2006年にUOBグループの最高監査責任者に就任しました。彼は、応用科学学士(コンピューターサイエンス、シドニー工科大学)、MBA(ディーキン大学、オーストラリア)、上級修士(金融工学、ニューヨーク市立大学バルーク校)の各タイトルを取得しています。バルーク校では全米

成績優秀者協会会員に選出されました。彼は、オーストラリア公認会計協会フェロー、シンガポール公認会計士協会フェローでもあります。Ngo氏は、銀行業界で、内部監査をする立場、受ける立場の両方の23年間の経験を持っています。

変革というよりも進化

内部監査が主に展開されるようになったのは第2次世界大戦後ですが、銀行における内部監査は1930年代から規制対応として始まりました。信頼性という金融市場の最重要要件から見て、銀行が内部監査活動の先駆者であったのは驚くことではありません。

以前の内部監査は、検証と保証を提供し、内部統制の状況を評価し、規制要件を満足させることに重点を置いていた、とNgo氏は話します。会計資格を持つNgo氏が入行した当初、与えられた仕事もそれでした。しかし、彼の多様な教育と経験、加えて内部監査への異動前に経営に関わった経験により、ごく自然に、内部監査部門により広い機能を持たせる方策を探り始めた、と彼は話します。彼は、まず監査インフラの整備に着手しました。

プラットフォームの構築

「正しい情報に目を向けていることを確信するためには、データ収集にいくつかの修正を加えたい点がありました。」とNgo氏は言います。「私はチームメンバーに対して、報告することだけを考えてはいけません。リスクアセスメントにも目を向けよう、と話しました。」

監査基盤の変革は新しい可能性を広げました。UOB内部監査部門はデータ分析手法を活用し、監査人の生産性を高め、リスク識別と監査範囲決定のためのデータ抽出を行うようになりました。UOBは金融機関であり、UOBのステークホルダーは特に、信用リスク、市場リスク、業務リスク(IT、法務、コンプライアンス、市場活動)に関心を持っています。

内部監査は各事業主体と協働して、主要リスクに対応した適切なコントロールが設定されているかを判断し、社外コンサルタントに監査方法論の有効性を依頼しました。内部監査は、リスクプロファイルを策定し、監査プロセスに供するとともに、新しい内部監査メンバーに必要な情報を提供する共有知識として役立てています。これにより、監査の度に、一から始める必要がなくなりました。

能力差を埋める

新しいITプラットフォームとリスクプロファイルの次に、Ngo氏は、部門内の知識・能力の多様化に注力しました。グローバルマーケット、ホールセール、リテールバンキング、IT等、銀行の各分野の経験を持つメンバーを内部監査に集めました。これにより、ジェネラリストからスペシャリストへの内部監査部門の進化が促進されました。「従来は、内部監査部門は、保証の提供と規制要件の確認の役を果たす警察官であると考えられていました。」とNgo氏は話します。

内部監査チームへの採用に対するNgo氏の視点には、知識面の適性に加え、自覚と態度があります。彼によれば、「自覚」とは「問題に気づき、根本原因まで探求し、関係者の対応を支援する能力」です。

「どんどん質問する監査人が必要でした。」とNgo氏は言います。「我々は、複雑な問題を解決し、銀行にもっと大きな貢献と影響を与える必要がありました。」

「今では、戦略的買収や戦略的売却などの戦略的プロジェクトにも参加を要請されています。また、定例監査以外にも、ビジネスに関する洞察やフィードバックを求められています。」とNgo氏は話します。

これらの努力により、内部監査部門の価値と、部門に対する信頼性が向上した、とNgo氏は言います。今では、内部監査人はビジネスパートナーと見られるようになりました。Ngo氏は更に、「今では、戦略的買収や戦略的売却などの戦略的プロジェクトにも参加を要請されています。また、定例監査以外にも、ビジネスに関する洞察やフィードバックを求められます。」

UOBの内部監査人は、通常職務の他に、自分の専門分野以外のプロジェクトや監査を行うこと、戦略的プロジェクトに参加することを推奨されています。

新しい視点

内部監査に対するNgo氏のビジョンは、「関係者に対し、洞察に満ちたアドバイスと革新的な解決策を提供し続けることにより、信頼されるビジネスパートナーとして機能すること」と

いうものです。彼と内部監査チームは、保証業務を堅実に果たすと同時に、予防的フレームワークとして役に立つ先進的アプローチによって、このビジョンを達成しようとしています。

「内部監査人は、まず保証業務を着実に行わないと、他の業務でも信頼を得ることは出来ません。」とNgo氏は言います。「まず保証業務から始め、アドバイザーやコンサルティングへ進んでいきます。これは監査責任者のビジョン次第です。もし最高監査責任者が保証業務しか重視しないならば、銀行の他部門へコンサルティングできる可能性のある人材を監査部門に集められないでしょう。」

このビジョンは、UOB内部監査部門の4つのコアバリューとして表現されています。

- **信頼**—私たちは常に独立性と客観性を保持し、妥協なき誠実性をもって自らを律します。私たちは自らに託された任務に対し真に報告責任を保ち、ステークホルダーからの永続的信頼を得るべく努力します。
- **勇気**—私たちは変革を進め、リスク低減の最先端を突き進みます。私たちが示した発見事項と指摘事項については、どんなに不評であったとしても、その正当性を主張します。
- **能力**—私たちは、ステークホルダーの期待を十分理解し、私たちが何を目指すべきかを洞察するよう、努力します。私たちは、常に能力向上の目標値を上げ、最高を目指します。
- **協力**—私たちは一つのチームです。私たちは内部監査部門内の、顧客との、外部ステークホルダーとの、堅実なパートナーシップを確立します。

この新ビジョン、ITプラットフォーム、専門職の増強により、UOBは定例監査サイクルを5年から3年に短縮できましたが、高リスク分野は毎年監査しています、とNgo氏は説明します。

「私たちは迅速なリスク対応ができるようになりました。」「監査計画がより有効になり、新規リスクを判断できるようになりました。」

彼は、独立性と客観性を保ちつつ、監査がよりコンサルト的になってきた、と続けます。定例監査以外にも、監査人と事業部門との接触が行われ、場合によっては社外コンサルトの支援も受けながら、現場の懸念事項を把握し実践的

決策を示しています。

この新しい考え方は、各監査人のKPIにも導入され、完了したプロジェクトの数ではなく、達成した仕事の質と付加価値を評価しています。監査人には、業界の出来事、新リスク、新商品等に遅れないように、ビジネス以外にも目を向けることを推奨していると、Ngo氏は言います。

経営者との連携

従来型の業務を協力的アプローチにより、上級経営者や取締役と連携することを目指していると、Ngo氏は話します。内部監査は、上級経営者が、保証、有効なガバナンス、リスクマネジメント、内部統制に係る責任を果たすのを支援して、この目的を果たしつつあります。

「私たちがリスクを示すとき、一つの特定の部門だけに対する見方ではありません。」とNgo氏は言います。「組織全体に対する見方を代表しているのです。その結果、取締役会と経営陣は、個別部門ではなく銀行全体の大きな絵を描くことができるのです。」

「私たちのコンサルティングやアドバイザーサービスは、銀行を強くするためのものです。」とNgo氏は話します。「そもそも、私たちの綱領は財務、業務、コンプライアンスに係る内部統制の妥当性を評価するための、体系的かつ規律的なアプローチを通して、グループ事業目的の達成を支援することを目的としています。より重要なこととして、リスクマネジメントとガバナンスプロセスの有効性をより高めていきたいと考えています。」

他の多くの組織同様、UOBも内部監査の貢献を、ステークホルダーの評価と、監査後のアセスメントにより評価しています。しかし、Ngo氏によれば、真の成果は、主要なビジネスの意思決定に、積極的かつ価値ある参加者として、常に内部監査が呼ばれることだ、とのこと。

「私たちがリスクを示すとき、一つの特定の部門だけに対する見方ではありません。」とNgo氏は言います。「組織全体に対する見方を代表しているのです。その結果、取締役会と経営陣は、個別部門ではなく銀行全体の大きな絵を描くことができるのです。」

プロティビティについて

プロティビティ(Protiviti)は、ビジネス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、アフリカにおいて、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、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。現在、世界の70を超える拠点で約4,000名のコンサルタントが活躍しています。

Protivitiは内部監査人協会(IIA)のプリンシパルパートナーです。Protivitiの700人以上のプロフェッショナルは、内部監査人協会のメンバーとして活躍しており、Thought Leaderとして国内外で講演やベストプラクティス、教育・研修等の提供を通じて、内部監査の一層の充実に貢献しています。

プロティビティは、フォーチュン誌の2015年「働きがいのある会社ベスト100」に選ばれました。プロティビティはロバートハーフ・インターナショナル(RHI)の100%子会社で、RHIは1948年に設立し、S&P500の一社です。

主な提供ソリューション

内部監査ソリューション

経営者をはじめとする利害関係者の期待に応え、戦略目標達成に貢献し、付加価値を提供する内部監査の実現を支援します。そのために、内部監査機能の確立や効率化、品質の向上など、内部監査に関する広範囲な課題の解決を支援します。

支援にあたっては、長年にわたって培ってきた内部監査とリスクマネジメントのノウハウ、手法、そして最新のテクノロジーやメソッドを最大限に活用し、内部監査および情報システム監査に関する知識および経験が豊富なプロフェッショナルが強力にサポートします。

【主なサービス】

- 内部監査アウトソーシング・コソーシング

- 内部監査立ち上げ支援
- 内部監査高度化支援
- 内部監査の品質評価(QAR)
- CAAT 導入・運用支援
- リスクコントロール セルフアセスメント(RCSA) 導入支援
- 情報システム監査
- 新興監査領域・テーマの監査支援
- 内部監査管理ツール導入支援

ガバナンス/ERMソリューション

企業を取り巻く各ステークホルダーの期待に応えるための適切なガバナンス体制、経営者が発する経営理念と旺盛な事業意欲を支えるERM(全社的リスクマネジメント)、経営者が納得するレベルまでリスクを軽減する高品質な内部統制の3つの仕組みを構築する必要があります。これらの仕組みを構築することで、企業戦略、企業目標の達成を合理的に保証する取り組みを支援します。

【主なサービス】

- グローバルガバナンス強化支援
- ERM(全社的リスクマネジメント)支援
- 監査役会・監査委員会等支援
- 会社法対応内部統制構築支援
- 戦略リスク対応支援
- リスクコントロールセルフアセスメント(RCSA) 導入支援

内部統制/不正リスクソリューション

内部統制の効率化・有効性向上のアプローチと内部統制適用範囲の拡大のアプローチの両方を実施し、刻々と変化するビジネス環境の変化に対応した持続可能な内部統制の構築・運用を支援します。

企業の不正や不祥事の防止、不正リスク管理体制の強化を支援します。データ分析やデータ監査の導入・実施支援、不正発生時の社内調査、不正兆候のモニタリング、デジタルフォレンジックも支援します。

【主なサービス】

- 統合内部統制構築・運用支援
- J-SOX/US-SOXの経営者評価の効率化支援
- 新規対象(海外)拠点支援

- CAATによる継続的モニタリング支援
- 不正リスク管理態勢構築支援
- 不正調査・デジタルフォレンジック

グローバル化支援サービス

グローバル経営におけるガバナンス強化の要請に対応するため、グローバルベースでの標準ポリシーや規程類の策定、モニタリングやガバナンス体制の構築などグローバル化を進める上でのさまざまな課題の解決を支援します。

海外拠点の監査、内部統制評価、財務報告プロセス改善などの豊富なノウハウと実務経験を持ったバイリンガルのプロフェッショナルが、海外ネットワークと連携して、お客様の課題解決を支援します。

【主なサービス】

- グローバルガバナンス現状調査支援
- グローバルリスクアセスメント実施支援
- プロジェクトマネジメント支援
- グローバル標準管理方針・規程策定支援
- グローバルITガバナンス・セキュリティ方針・規程策定支援
- グローバル方針・規程の浸透・展開支援
- 海外内部監査・システム監査内部統制評価コース・アウトソース支援
- 海外リスクおよびコントロールのセルフアセスメント評価支援
- グローバルなJ-SOX内部統制文書化、評価支援
- グローバル対応ツール導入支援

プロティビティの内部監査管理／支援ツールについて

プロティビティでは、内部監査管理／支援ツールとしてIA Portal™ (Internal Audit Portal)を提供しています。

IA Portalは効率的かつ効果的な内部監査の実現を支援するウェブ環境の内部監査管理ツールです。

IA Portalはリスクアプローチによる往査先選定から監査の実施、報告書の作成、発見事項管理・分析までの一連の監査プロセスを促進し、情報の一元管理を行います。これにより情報の可視化、リアルタイムでの情報の把握、監査報告の簡素化が可能となります。

IA Portalを導入することにより、自社の目的を達成するために必要な内部監査機能の方向性や方法論およびアプローチを調整するための解決方法を見出すことができます。プロティビティのプロフェッショナルの活用およびIA Portalの導入を組み合わせることにより、自社の目的に応じた内部監査態勢構築の実現を支援いたします。

IA Portalは統合リスク管理／内部監査を支援するGRCツール「ガバナンス・ポータル® (GP)」の1つのモジュール(内部監査機能)として構成されており、ガバナンス、リスク、コンプライアンス(GRC)の取り組みを促進する統合プラットフォームとして、他の機能と併用することも可能です。また、クラウド

型でも利用可能です。

内部監査機能

内部監査のすべてのステップ(リスクアセスメント、監査計画の策定、監査調書の作成、監査報告書の作成、発見事項／問題点の管理)を支援します。

リスクマネジメント機能

固有リスクおよび残存リスクの認識・計測、およびリスク軽減戦略の確立を支援します。

コントロールマネジメント機能

コントロールの文書化、有効性の評価・確認の実施を支援します。

アセスメントマネジメント機能

複数のガバナンスおよびコンプライアンスへの取り組みに設定可能なセルフアセスメントの実施を支援します。

KnowledgeLeader[®]は、会員制のウェブサイト(英語)で、内部監査人、リスクマネジメントの実務家が効率的にビジネスリスクを管理し付加価値を生み出すための情報、ツール、テンプレート、情報源を提供します。主にビジネスリスク、テクノロジーリスク、内部監査に関する最新情報をお届けします。KnowledgeLeaderでは、以下のツールや情報源を提供しています。

監査プログラム

多岐にわたる内部監査およびIT監査のワークプログラムの各種サンプル、雛形類をダウンロードしてカスタマイズすることが可能です。

チェックリスト、ガイドライン、その他ツール

質問書、ベストプラクティス、テンプレート、リスク管理や内部監査の実施、内部監査部門の指揮に有用な監査に関する基準・指針等を含む、1,000以上ものチェックリスト、ガイドライン、その他ツールを提供しています。

規程および手続書

300以上の規程および手続書サンプルを掲載しており、社内で規程および手続書を作成、さら新、レビューする際にお役立っていただけます。

出版物

ProtivitiのプロフェッショナルまたはKnowledgeLeaderチーム、他の情報提供団体(Compliance Week、Auerbach含む)による、白書、サーベイ、ニュースレター、パンフレットなど、ビジネスリスクやテクノロジーリスク、内部監査、経理・財務に特化した専門性の高い内容を掲載しています。

内部監査のプロファイル

世界の企業の内部監査部門長やCRO(Chief Risk Officer)にインタビューし、インタビューから得られたリスク管理や内部監査部門の運営、全社的リスクマネジメントの推進における有用なヒント、手法、ベストプラクティスを掲載しています。KnowledgeLeaderが提供する主なトピックスは以下の通りです。

- 監査委員会と取締役
- 事業継続管理(Business Continuity Management)
- セルフアセスメント
- コーポレートガバナンス
- COSO
- 倫理と不正
- IFRS(国際財務報告基準)
- 内部監査
- 情報システム監査
- ITガバナンス
- 米国企業改革法

KnowledgeLeaderは、ProtivitiのリスクモデルやCapability Maturity Model(CMM)のプロセス・バージョン、Six Element of Infrastructure Model、米国企業改革法404条対応モデルを含む、多様な方法論およびモデルの宝庫です。

KnowledgeLeaderのメンバーあるいは購読会員であれば、有償のAuditNet Premium Content、割引料金での資格試験の準備テキスト等が購入できるExamMatrix、専門資格維持に必要なCPEコースが受講できるMicroMash、監査・会計・テクノロジー等の基準、専門資格および研修団体の情報、関連法規についての要約、そして有用な情報リンクへのアクセスが可能です。

30日間フリートライアルをご希望の場合は、下記のサイトからお申し込みください。

KnowledgeLeader : www.knowledgeleader.com

また、Protivitiのクライアントおよび下記協会メンバーは、割引価格で購読することができます。

- IIA(内部監査人協会)
- ISACA(情報システムコントロール協会)
- AHIA(ヘルスケア内部監査協会)



THE AMERICAS

UNITED STATES

| | | |
|-----------------|--------------|------------------|
| Alexandria | Kansas City | Salt Lake City |
| Atlanta | Los Angeles | San Francisco |
| Baltimore | Milwaukee | San Jose |
| Boston | Minneapolis | Seattle |
| Charlotte | New York | Stamford |
| Chicago | Orlando | St. Louis |
| Cincinnati | Philadelphia | Tampa |
| Cleveland | Phoenix | Washington, D.C. |
| Dallas | Pittsburgh | Winchester |
| Denver | Portland | Woodbridge |
| Fort Lauderdale | Richmond | |
| Houston | Sacramento | |

ARGENTINA*

Buenos Aires

CHILE*

Santiago

PERU*

Lima

BRAZIL*

Rio de Janeiro
São Paulo

MEXICO*

Mexico City

VENEZUELA*

Caracas

CANADA

Kitchener-Waterloo
Toronto

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

INDIA*

Bangalore
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

JAPAN

Osaka
Tokyo

SINGAPORE

Singapore

* Protiviti Member Firm

EUROPE/MIDDLE EAST/AFRICA

FRANCE

Paris

THE NETHERLANDS

Amsterdam

GERMANY

Frankfurt
Munich

UNITED KINGDOM

London

ITALY

Milan
Rome
Turin

BAHRAIN*

Manama

QATAR*

Doha

KUWAIT*

Kuwait City

SAUDI ARABIA*

Riyadh

OMAN*

Muscat

UNITED ARAB EMIRATES*

Abu Dhabi
Dubai

SOUTH AFRICA*

Johannesburg

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

プロティビティ LLC

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル Tel. 03-5219-6600 [代表] Fax. 03-3218-5533

protiviti.jp

© 2015 Protiviti Inc. All rights reserved. P.G.1509.2T