



next-gen internal audit  
**ARE YOU READY?**

**次世代の内部監査**  
準備はできていますか？

**VOL.**  
**15**

**世界の内部監査**

INTERNAL AUDITING AROUND THE WORLD®

**protiviti®**

Face the Future with Confidence



# Next-Generation Internal Audit: Catch the Wave 波を捉える



ブライアン・クリステンセン

プロティビティ  
エグゼクティブバイスプレジデント  
グローバル内部監査



アンドリュー・ストルザー・ケネディ

プロティビティ  
マネージングディレクタ  
グローバルIT監査リーダー

## 試す。学ぶ。繰り返す。

膨大な要因により、内部監査機能は今岐路に立っています。破壊する側になるか、もしくは破壊される側になるか。プロティビティでは、次世代の内部監査として内部監査機能が追求しなければならないイノベーションと変革を示しています。<sup>1</sup>すでに多くの企業でさまざまな異なる施策が進行中です。しかし、どの施策においても、効率性の向上、より強力なアシュアランス、そしてより価値のあるビジネスの洞察などを提供するためのガバナンス、メソドロジー、テクノロジーの新しい方向性を中心としたアジャイルかつ包括的なアプローチは共通しています。

切実な理由で、最高監査責任者 (CAE) は、起業家精神を持つように内部監査チームに促しています。取締役会および監査委員会は、内部監査の役割に関する期待を高めています。

取締役は今では内部監査を単純な命令による統制で十分なものとは見なしていません。取締役と経営陣は、内部監査が企業文化、持続可能性戦略、そしてその他の存在はするが見えにくい組織的価値の源泉などを扱うことを望んでいます。

その役割が拡大していることから、内部監査は革新的なスピードで変革を実行しているビジネスパートナーと歩調を合わせる必要があります。彼らは従来のビジネスモデルとプロセスを見直し、カスタマー・エクスペリエンスを向上させ、より多くの製品をデジタル化し、そしてデータに基づいた意思決定を強化して運用パフォーマンスを向上させています。これらの変化の大きさは、取締役会のメンバーおよび経営陣が現在認識しているトップ10のリスクの半分がデジタルトランスフォーメーション

<sup>1</sup> The Next Generation of Internal Auditing — Are You Ready? Catch the Innovation Wave, November 2018, Protiviti: [www.protiviti.com/auditnextgen](http://www.protiviti.com/auditnextgen)  
日本語翻訳版:「次世代の内部監査 準備はできていますか? イノベーションの波を捉える」<https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/next-generation-internal-audit> もご参照ください。

ンに関連している理由を説明しています。これらのリーダーたちは、自分たちの従業員が迅速かつリスクに敏感な方法で変革する能力、そして彼らの組織が機敏な生まれつきのデジタル企業と効果的に競争できるかどうかを懸念しています。<sup>2</sup>

内部監査が次世代能力を開発することを要求する要因はまだあります。リスクの観点からは、多くの監査リーダーが、他社の内部監査が次世代の監査モデルを推進していることを見て、自社が取り残されるのではないかとの不安 (fear of missing out, FOMO) に苦しんでいます。この不安は、内部監査が、適切なリアルタイムの洞察を監査委員会に提供する方法を発見できない場合、監査委員会は社内の他の機能に依頼する可能性があるという厳しい現実から生じています。近代化や革新に失敗した内部監査機能は、発展に必要なデジタル時代の人材を惹きつけることができないというリスクにもさらされます。

しかし全体的に見れば、これらの動きは専門職にとってプラスであると私たちは考えています。テクノロジーツールの急速な

進歩と、新たな監査手法の出現により、内部監査人であることが非常にエキサイティングな時代となっています。内部監査人の価値を新たな高みへ導く今までになかった機会です。このことは以下のような内部監査機能ではすでに明らかになっています。— プロセスマイニング、RPA、アジャイル監査パイロットを実施済みである。10 倍の効率と有効性の改善によるメリットを受けている。実験から学んでいる。これらのツールや方法論をより広範に展開する方法を検討中である。— などです。

一方、革新的な監査ツールや方法論は強力ですが、内部監査機能の価値を倍増させるのは、内部監査リーダーが革新的な監査をチームに浸透するために取り組んでいるというマインドセットの変化です。彼らは、この稀な機会を捉えて、ビジネスがリスクを明確に把握し最適な運営を行うための洞察を収集し、理解し、伝達するには、新しい考え方が内部監査機能に必要であることを理解しています。そして今日のイノベーションの波を捉えて、自信を持って未来へ進んで行くのです。

---

<sup>2</sup> Executive Perspectives on Top Risks for 2019 — ノースカロライナ州立大学ERMイニシアチブおよびプロティビティが実施する取締役および執行役員の年次グローバル調査で、プロティビティ「解説:2019年トップ10リスク」[www.protiviti.com/toprisks](http://www.protiviti.com/toprisks)参照。<https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/top-ten-risks-2019>もご参照ください。

# Table of Contents 目次

i	Foreword .....	序文
v	Introduction .....	はじめに
1	Accenture PLC .....	アクセンチュアPLC
5	Anixter International Inc.....	アニクスター・インターナショナル Inc.
9	Brinks Home Security .....	ブリックス・ホームセキュリティ
13	Capital One.....	キャピタル・ワン
17	Country Road Group and David Jones .....	カントリー・ロード・グループとデビッド・ジョーンズ百貨店
20	Delta Air Lines.....	デルタ航空
24	Deutsche Telekom.....	ドイツテレコム
28	DriveTime.....	ドライブタイム
32	Fidelity Investments.....	フィデリティ・インベスメンツ
36	The Jardine Matheson Group.....	ジャーディン・マセソン・グループ
40	Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG) .....	三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)
43	NTT Communications .....	NTTコミュニケーションズ
46	Occidental Petroleum Corporation .....	オクシデンタル・ペトロリウム
50	Synchrony.....	シンクロニー
54	TD Bank Group .....	TDバンクグループ
58	Zain Group .....	ザイン・グループ
63	About Protiviti.....	プロティビティについて



# Introduction

## はじめに

Jon Kabat-Zinn

理学博士、科学者、作家  
瞑想の唱導者

波を止めることはできません。  
しかし、波に乗ることはできます。

デジタル時代は、破壊的な変化の波の後にも次々と波が押し寄せてきます。変化を取り込んでいる企業でさえ、強力な潮流に巻き込まれており、自船を適切に制御できなかつたり、正しい方向に向きを変えたりすることができないように感じる場合があります。彼らは変化に適応するだけでなく、変革を通して変化を受け入れ、イノベーションを通して変化を推進するよう圧力を受けています。

次世代ビジネスになろうとしている企業にとって、変化の攪拌は中枢機能と組織の隅々にまで及ぶことが必要です。うわべだけのデジタル化や変革であってはなりません。内部監査も同じです。過去を調べコントロールが適切に存在し機能していることを確認し、不適切な場合は原因を評価し改善策を示す、という業務を長い間続けてきた機能にとって、変革しそして

未来に目を向けよ、という期待に応えることは容易ではありません。しかし、次世代の内部監査機能に関する私たちの最近のペーパーは、未来に目を向ける必要性が避けられない状況について解説しています。<sup>1</sup>

内部監査チームは、どう業務を遂行しているかを見直すべきです。どのようにすれば、監査プロセスの早い段階で、アジャイル(機敏)なプラクティスを実践しビジネスに参加できるでしょうか。データとテクノロジーを活用し、最大限に有効かつ未来対応的なリスク管理をより効率的に提供するという目的を達成するためには、どのようにすればよいでしょうか。どのようにすれば、リスクや変化を嫌う機能から、会社のイノベーションの中心になりビジネス自体の変革を支援する機能に変わることが出来るでしょうか。これらの質問に答えるには、新たな内部

1 The Next Generation of Internal Auditing — Are You Ready? Catch the Innovation Wave, November 2018, Protiviti: [www.protiviti.com/auditnextgen](http://www.protiviti.com/auditnextgen)  
日本語翻訳版:「次世代の内部監査 準備はできていますか? イノベーションの波を捉える」<https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/next-generation-internal-audit> もご参照ください。

監査モデルと、価値を生む適切なテクノロジー、リソース、メソ  
ロジー、そしてガバナンスとインフラストラクチャとのバランスを  
取らなくてはなりません。<sup>2</sup>

機能カルチャーの変化と同様に、新しいマインドセットも必要と  
なります。私たちが、今年の発行に際し各社の内部監査幹部  
にインタビューしたところ、多くの組織体で次世代の内部監査  
機能になるだけでなく、プロフェッションとしての模範を示すこと  
も急務だと考えられていることがわかりました。

### 内部監査は昔から進化を続け、今加速している。

今日の内部監査機能を再構築している変更はすべて新しい  
ように思えるかもしれませんが、多くの点で時間をかけて展開  
してきたものです。過去15年間の「世界の内部監査」を振り  
返ると、全体として、内部監査部門は着実に事業における役割  
を再構築してきており、その独立性と客観性を維持しながら、よ  
り戦略的なパートナーとなってきています。

私たちは「世界の内部監査 Vol.10」で、「次世代の監査人」に  
ついて、ビジネスにおいて一層高いレベルのコラボレーション  
を行い、より強力なテクノロジーを採用し、さらに鋭くリスクを絞  
り込み、より大きなリーダーシップを担うだろう、と予測しました。  
これらは今日の内部監査専門家にすべて当てはまります。そ  
して今、破壊されるのを待つのではなく、考え方や働き方を前  
向きに破壊していく未来志向のリーダーに率いられた先進的

内部監査機能を見ることができます。

私たちは、経営幹部や内部監査専門家がこの世界の先進的  
内部監査グループのプロファイルを読み、その実績に触発され  
ることを期待しています。内部監査機能を変化させようと苦勞  
している人にとっては、次世代の内部監査機能を実現するに  
は、最も先進的で豊富なリソースを持つ組織体であっても、時  
間がかかりイライラすることが多いプロセスの可能性があると  
知って安心できるでしょう。すべての内部監査リーダーとその  
チームにとって変化の波を捉えそれに乗る方法を学ぶため  
には、最初は不可能に見えることも集中と粘り強さで達成するこ  
とができるという信念と、そして困難であり時につらい作業が  
必要なのです。

プロティビティ  
2019年7月

### 謝辞

この「世界の内部監査 Vol.15」にご協力いただいた各社と各  
社の内部監査リーダーに心より感謝申し上げます。次世代の  
内部監査機能への進化を推進する中での苦勞と成功に学び  
たいと存じます。

また内部監査人協会 (IIA) の内部監査人向上へのご尽力に  
感謝申し上げます。

2 同上。



# Accenture PLC

## アクセンチュアPLC

今、未来の監査コンピテンシーを評価する

**Kathy Perrott**

内部監査部  
マネージングディレクター

ボットは2～3分でテスト作業を実行し終了できます。一度適切に設定しておけば、信じられないほどの時間と労力の節約になります。RPAを使える余地は、まだまだたくさんあると考えています。

アクセンチュアは、顧客が未来の「ビジョンを描き、変革を実行する」ためのイノベーションに基づいたアプローチを採用しています。このグローバルなプロフェッショナルサービス会社の477,000人の従業員が、近年、破壊的なイノベーションを生み出し、開発、提供することに力を注いでいます。現在、同社の収益の60%以上は、デジタル、クラウド、および情報セキュリティからもたらされており、これは過去数年間で着実に増加してきました。

アクセンチュアのエンドツーエンドのビジネスアーキテクチャは、高度に特化したビジネスグループ、すなわちアクセンチュア・ストラテジー、アクセンチュア・コンサルティング、アクセンチュア・デジタル、アクセンチュア・テクノロジー、アクセンチュア・オペレーションを揃えており、13の産業領域を通じて40以上の業界の顧客にサービスとソリューションを提供しています。

同社の顧客には、フォーチュン・グローバル100®のうち92社、フォーチュン・グローバル500®の4分の3以上の企業が含まれています。



アクセンチュアは、顧客が未来の「ビジョンを描き、変革を実行する」ためのイノベーションに基づいたアプローチを採用しています。

「イノベーションとは、当社のクライアントフェイシングのビジネスにとってのゲームの名前ですし、アクセンチュアのほとんどすべての部門にとっても同じです。」と、アクセンチュアの内部監査サービスのマネージングディレクターであるKathy Perrott氏は述べています。「全社を挙げて、新しいテクノロジーを強化し、創造的な考えと行動に挑戦することで、物事の新しいやり方を模索しています。」

### 監査イノベーションの推進力

昨年、内部監査部門は、成長が著しい日本市場に小チームを設置したほか、IT監査チームの内部監査人を増強するなどのチーム強化を行いました。また、Perrott氏と彼女の上級チームは、RPAやアナリティクスなどの新たなテクノロジーを強化し、内部監査業務の合理化に継続的に取り組んでいます。にもかかわらず、アクセンチュアの大規模な従業員とグローバルな活動拠点においては、内部監査部門は比較的小さなチームであるとの考えが浸透しています。

効率的な業務は、内部監査部門が次世代のテクノロジーとアプローチへ投資する重要な目的です。「無制限の予算などはありません。」とPerrott氏は言います。「アクセンチュアは成長を続けており、内部監査は最もリスクの高い分野を最適にカバーすることを確実に行わなければなりません。私はまた、良き企業市民として活動したいと考えています。これは、費用対効果の高い活動をするために全力を尽くすことで、収益に貢献することを意味します。」

イノベーションとトランスフォーメーションに対する内部監査の取り組みは、別の目的にも役立ちます。「私たちが惹きつけたいのは、物事の新しい方法を革新し開発したい人です。」とPerrott氏は説明します。「彼らは、昔ながらの監査アプローチにはあまり興味を持っていません。私たちは自らが革新し続けることで、私たちが望む人材を惹きつけています。」

Perrott氏のプロとしての情熱の一つを示すのが人材マネジメントです。「私は、コンピテンシー評価とトレーニングを重要視しています。」と彼女は話し、将来の内部監査部門の体制を作るのは多面的なチャレンジであると同時に、その解決を楽しんでいると強調します。「これらの新しい能力に適應できる内部監査人が欲しいのであれば、既に実証済みのスキルを持っている人を探すことはできない、ということが分かってきました。これらのスキルセットは、完成形にはまだなっていないからです。」と彼女は続けます。だからこそ、Perrott氏はコンピテンシー評価に多くの時間と努力を注いできました。デジタルトランスフォーメーションが進むにしたがってより重要になっていくであろう素質、未だ出現していない技術やアプローチに対する展開能力、急激な変化への対応能力、変り身の速さなどの能力に結びつくのは、どのような特性(あいまいさを嫌がらない、創造性、レジリエンス、戦略的思考へのこだわりなど)かを見極めることだと彼女は言います。

「これは難しい問題ですので、常に答えがあるとは限りません。」とPerrott氏は言及します。「しかし、必要となることがわかっているコンピテンシーと、監査人が新たなスキルを身に付けるのに役立つトレーニングの種類を明確にしようとしています。」

### RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)、NLP(自然言語処理)、データレイク

内部監査部門の最新のイノベーションには、RPA、レポートのデジタル化、および非常に価値のあるデータアクセスのアップグレードなどがあります。

昨夏、組織のRPAの開発状況と活用状況を評価した後、Perrott氏の部門は、SOX関連のサービス組織の統制状況、

およびアクセシブルな情報技術(IT)と内部統制部門の全般統制のテストについて、内部監査のRPA使用に関する概念実証を行いました。<sup>1</sup> チームはそれらの統制テストを自動化された方法で実行する3つのボット(自動化プログラム)を開発しました。内部監査人が、RPA適用にそれらの分野を選んだ理由は、何年もの間、手作業による反復的な内部統制テストを受け、常に高い安定性を示していたためです。

「ボットは2〜3分でテスト作業を実行し終了できます。」とPerrott氏は報告します。「一度適切に設定しておけば、信じられないほどの時間と労力の節約になります。RPAを使える余地は、まだまだたくさんあると考えています。私たちは今、他の私たち自身が行うテスト手順のRPAを検討している他、自己テストを行っている他の事業部門や、プロセスで重要な役割を担っている事業部門とも協力しています。」



内部監査部門の最新のイノベーションには、RPA、レポートのデジタル化、および非常に価値のあるデータアクセスのアップグレードなどがあります。

内部監査はまた、IT部門と連携して、IT部門がプロセスや内部統制をRPAでテストできるよう再構成または再設計できる分野を特定しています。内部監査チームが更なるRPAの機会を探すときには、ボットに実行させ(必要な監査証拠を保持させ)ようとするプロセスステップを包括的に理解することと、継続的なRPA監視を確立することが重要だ、とPerrott氏は言います。「ボットを時代遅れにする可能性があるアプリケーション基盤の変化を監視していなければなりません。」と彼女は主張します。「私たちが、それらを開発することはできませんが、それらを見捨てることはできません。ボットがアクセスしているさまざまなシステムやアプリケーションは、変わることが多いため、それらをモニターし調整していく必要があります。」

アクセシブルな内部監査人は、部門のGRCアプリケーションのレポートを自動化するボットも開発しました。このレポートは、監査パフォーマンスメトリクス、未解決および解決済みの問題のステータス、およびさまざまな傾向データに関するリアルタイムのステータスを提供します。現在、内部監査は、CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)ツールからのレポートのデジタル化にも取り組んでいます。このレポートは、社内

や主要取引先のビジネスリーダーや経営者との何百に及ぶリスク協議のスケジュールリングと、そのディスカッションノートの記録に用いられます。また、ディスカッションノートに示された主要リスクやその他の重要事項を識別してタグ付けするために、自然言語処理(NLP)機能をどう応用できるかについても研究されています。さらに、内部監査は法務グループと協力して、顧客やベンダーとの契約について、標準契約項目との差異や欠落を、NLPを使って洗い出す試みを行っています。

これらの進歩は、内部監査部門が以前開発した、リスクモデルのデジタル化によって作成したリスクダッシュボードに似ています。最近まで、リスクモデルを最新のデータで更新するには、かなりの量の手作業、すなわち、データをダウンロードし、ソートし、統合する必要がありました。「私たちはその作業を四半期に一回しかできませんでした。」とPerrott氏は言います。現在、自動リスクダッシュボードは、より頻繁にほぼリアルタイムの更新を行っています。ダッシュボードは、より高度なドリルダウン機能も提供し、監査チームは、より深い分析を実行できるようになっています。タイムリーなデータアクセスと高度なドリルダウンを組み合わせることで、監査チームは、「監査の選択、スコープの設定、そしてテストの品質を向上させることができました。本当に信じられないくらいです。」と彼女は続けます。それでも、この強力な新たな能力は、時間をかけて構築された信頼と、事業部門に納得させた内部監査部門の説得力の賜物だ、と彼女は強調しています。

以前は内部監査は多くのデータ資産を持っていました、とPerrott氏は説明します。データへのアクセスとダウンロードに時間と手間がかかり、また、その規模と複雑さのために時間切れとなることがしばしばでした。内部監査が自らの分析機能の拡張を検討したとき、チームは全社レベルのソリューションを活用しようとしてきました。CIO(最高情報責任者)のEnterprise Insightsグループの支援を受けた内部監査は、内部監査が全社データレイクからのデータを活用し、管理し、分析し、データに対する適切なセキュリティ統制を保証しながら、監査チームに結果を提供できるセルフサービスソリューションを設計しました。このソリューションでは、処理を高速化し、結果の視覚化を大幅に改善するために、ツールの新しい組み合わせが必要でした。内部監査は同社のIT運営委員会にこの案を申請し、承認されました。同運営委員会には、毎年、何百もの申請が行われ、ごく少数だけが予算化の承認を得られることを考えると大きな勝利でした。Perrott氏によると、このソリューションは完成するまでに約1年かかりました。

「重要なのは、アナリティクステクノロジーのアーキテクチャを大

<sup>1</sup> プロテビティのウェブセミナー “Robotic Process Automation and Internal Audit — Are You Ready?” の録画版は[www.protiviti.com/US-en/events/robotic-process-automation-and-internal-audit](http://www.protiviti.com/US-en/events/robotic-process-automation-and-internal-audit)で視聴できます。

幅にアップグレードしたことです。」と彼女は続けます。「これにより、アクセンチュアが持っている全てのデータを利用できるようになりました。」

これらの経験は、内部監査を次のレベルに進め、将来的に発展させる意欲と資質を持った人材の発掘に、なぜ Perrott 氏が熱心なのかを示しています。Perrott 氏は、先端テクノロジーを活用するには、テクノロジースキルとコラボレーション能力な

どの対人スキルの両方を兼ね備えた監査人が必要だと指摘します。「いち早く、アナリティクスとRPAの両方をスタートしたため、ビジネスパートナーやステークホルダーは私たちの経験から学びたがっています。」と彼女は付け加えます。「私たちが彼らをどう支援できるかに彼らが強い興味を持つとき、彼らの所管範囲をどのようにより効率的に監視し管理できるかに耳を傾けてくれます。それは、私たちも彼らの結果により多く依頼できるようになります。」

# Anixter International Inc.

アニクスター・インターナショナル Inc.

ビジネストランスフォーメーションを配線する

**Ed Rogowski**

内部監査シニアバイスプレジデント  
最高監査責任者

ビジネスがトランスフォーメーションを遂げようとしているときに、先進的思考の内部監査部門がなければ、トランスフォーメーションがもたらすチャンスを十分に活用できないというリスクがあります。

1957年、アラン・アニクスターとビル・アニクスターの兄弟は一つのビジネスチャンスを見つけた。それは、ワイヤーとケーブルを大量購入し、小分け販売しようというものだ。<sup>1</sup> 二人は、建設会社のような多くのエンドユーザーは、ワイヤーとリールの大量在庫を購入したいのではなく、それぞれのプロジェクトの必要量だけを購入したいのだということに気が付きました。二人は、家族から10,000ドルを借り、卸売業を始めました。60年後の今、アニクスター・インターナショナル Inc. は、50カ国以上に8,700人以上の従業員を擁するフォーチュン・グローバル500企業に成長しています。



**Rogowski氏は、アニクスターが彼を採用した理由の一つは、リスク状況の評価とその変革について事業部門を支援することにあつたと述べています。**

現在、アニクスター社は、イリノイ州グレンビューを本拠とし、世界中の約13万の顧客の貴重な資産と重要なインフラストラクチャーの建設、接続、電力供給、保全を提供しています。<sup>2</sup> その事業セグメントには、ネットワーク&セキュリティソリューション(NSS)、電機・電子ソリューション(EES)、および商用電源ソリューション(UPS)などがあります。アニクスターは、調達などの在庫管理サービス、品質保証テスト、アドバイザーエンジニアリングサービス、電子商取引および電子データ交換を多くの顧客に提供しています。

「アニクスターは、ケーブル配線や電機に関連するほとんどのすべての製品を提供しています」と同社の内部監査シニアバイスプレジデント兼最高監査責任者であるEd Rogowski氏は説明しています。「たとえば、オフィスビルを建設する場合には、電気サービス、コンピュータネットワーク、セキュリティ、A/V、無線などをセットアップするための製品とソリューションを提供できます。データセンターから小売店や工場にまで、あらゆるサービスを提供しサポートすることができます。」

アニクスターは電力供給に対するサービスも提供しており、2015年にHDサプライ社のパワー・ソリューションズグループを買収して、この事業を拡大しました。「現在、北米の多くの大規模電力供給設備を管理しています。」とRogowski氏は説明します。「たとえば、嵐や自然災害があり、送電線がダウンした場合、私たちは架線作業員がすぐに使える修理キットを用意し

ています。作業員はそのキットを持って現場へ向かい、そのまま修理に取り掛かることができます。」

## コントロールプロセスを調和させ、合理化する

アニクスター社は何年もの間買収を通じて成長してきましたが、Rogowski氏によれば、買収企業とそのプロセスやシステムを垂直統合させるのは困難だと事業部門が気付いたとのこと。この統合性の欠如がアニクスターにとってのリスクを生み出します。Rogowski氏は、アニクスターが彼を採用した理由の一つは、リスク状況の評価とその変革について事業部門を支援することにあつたと述べています。「事業部門のパートナーとなり、リスクに対処するための適切なソリューションを提供できる内部監査が必要だったのです。」と彼は言います。

約4年前にRogowski氏がアニクスターに入社したとき、彼は製薬業界、航空業界、そしてグローバルな経営コンサルティングファームで得た何十年にもわたる監査のリーダーシップ経験を持っていました。「私は成熟した組織を支援した実績があります。」と彼は言います。「私はビジネスリスクと財務リスクを考慮し、内部監査にビジネスパートナーの役割を実行させます。たとえば、オペレーショナルリスクを検討し、それをERMアプローチと組み合わせて、内部監査リソースを投入すべき分野を識別します。」

Rogowski氏は、アニクスターのように大きな変革イニシアチブを追求するあらゆるビジネスにとって、内部監査は重要なパートナーになることができると強調します。「ビジネスがトランスフォーメーションを遂げようとしているときに、先進的思考の内部監査部門がなければ、トランスフォーメーションがもたらすチャンスを十分に活用できないというリスクがあります。」と彼は言います。

## 発見と解決 — 監査の失敗の根本的な原因

Rogowski氏は、アニクスターの内部監査部門が優先して行うべきことは、徹底的なリスクアセスメントを完了させること、そして事業部門と取締役会がどのようにそしてどこでリスクを見ているかを理解することだ、と述べています。その上で、主要リスクへの会社の取組みの進捗状況を知るためにチームが行うべき監査の種類を判断します。

内部監査チームの構築もRogowski氏の重要な仕事でした。彼が最初にアニクスターに入社したときに彼が引き継いだのは、大規模な退職後のたった2人だけが残っていたチームでした。

1 “Who We Are,” Anixter Investor Relations, Anixter website: <http://investors.anixter.com/home/default.aspx>

2 “About Us,” Anixter website: [www.anixter.com/en\\_us/about-us.html](http://www.anixter.com/en_us/about-us.html)

現在、内部監査人は9人となり、主に業務監査を行っています。IT監査、ITリスク評価、サイバーセキュリティテスト、およびSOX対応業務については、外部専門家にアウトソースしています。

「アウトソーシングによって、私たちが付加価値を生む業務を行う余裕ができます。」と彼は言います。「内部監査人が先入観を持つのも避けることができます。コンプライアンス業務で手一杯になり、事業部門のパートナーとしての仕事ができなければ、価値を生むことはできません。それに、「ビジネスコンサルタント」ではなく「SOX監査人」だと思われては信頼もされません。」

新しい部門を構築し、従来の監査プロセスを評価する中で、アニクスターのビジネスのさまざまな分野で監査が機能しなかったパターンに気付いたとRogowski氏は言います。「CFOおよび監査委員会との協議の中で、私は、内部監査チームはもっと深く掘り下げて、繰り返される失敗の根本原因を見つける必要があると気づきました。」

内部監査人が調査したある分野は、アニクスターの南米事業でした。「私たちは、そこに良好な内部統制プロセスがないこと、また内部統制に対する会社の期待について十分な教育がなされていないことを発見しました。」とRogowski氏は話します。

そこで、内部監査チームは各国の現地窓口と緊密に連携して、順守すべき正しいプロセスを特定しました。「それから、それらのプロセスを全社的に調和させ合理化して、一連のプロセスと手順に仕上げました。」とRogowski氏は言います。「その上で教育を始めました。現地の人々が会社の期待とそれを達成する方法を理解しましたので、今やっと現地の監査が出来る状態になったのです。」

**Rogowski氏は、アニクスターのように大きな変革イニシアチブを追求するあらゆるビジネスにとって、内部監査は重要なパートナーになることができますと強調します。**

Rogowski氏は、南米での監査人の仕事は、内部監査チームがアニクスターのビジネストラנסフォーメーションを支えているほんの一例だ、と言います。「最終的には、会社全体のすべての組織のプロセスを共通のビジネスプラクティスとポリシーに完全に統合させることが目標です。」

## デジタルプロジェクトチームに参加する

アニクスターの内部監査は、オラクル・クラウド・プラットフォームの採用によるテクノロジーの成熟化など、イノベーションとビジネストラנסフォーメーションについての会社の取り組みに対する支援も行っています。「私たちはこの取り組みに深く関わっています。事業部門に必要なコントロールの種類を識別するだけでなく、プロジェクトの独立的監督の役割も担っています。」とRogowski氏は言います。「私たちは、プロジェクトが適切に管理され報告されていることを確認しています。」

**Rogowski氏は、将来、自分のチームがデータアナリティクスを使ってトレンドを把握するのを見たいと言います。**

Rogowski氏によると、内部監査チームの指定メンバーが、プロジェクト全体の計画をモニターし、設計会議の多くに出席して、適切な議題が話し合われているかを確認しています。「私たちは完全に設計機能全体のプロセスに組み込まれています。」と彼は言います。「この状態は、プロジェクトが終了する2023年まで続きます。」

アニクスターは、オラクル・クラウドへの移行に関連して、いくつかのロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)ソリューションも作成しているとRogowski氏は話します。「内部監査チームもRPAに取り組んでいます。」何人かの内部監査人はRPAについてトレーニングを受けており、導入時だけでなく、事業部門にRPA化できる余地を探すこともできるでしょう。

アニクスターが新しいプラットフォームへの移行を完了すると、内部監査人はテクノロジーを使い、各自の部署でさらに実験を行うことができる、とRogowski氏は言います。「その時には私たちは本当に良い立場にいると思います。データアナリティクスやさまざまなRPAを実行できる適切なスキルセットを備え、アジャイルグループとしての位置にあるでしょう。」と彼は説明します。(Rogowski氏によれば、アジャイルワークメソッドロジーは、ビジネストラנסフォーメーションチームによってアニクスターに導入され、すでに採用されています。)

内部監査チームは現在、オラクル・クラウド内で使えるデータアナリティクスツールの習得を進めています。「クラウドにアクセスしレポートに使用できるデータの種類のについての要求事

項を組み上げています。」とRogowski氏は話します。「使用しているツールの多くは、そのまま使えるようなもので、とても役に立ちます。」

Rogowski氏は、将来、自分のチームがデータアナリティクスを使ってトレンドを把握するのを見たいと言います。「そして、データアナリティクスプログラムを事業部門に渡し、こう言います。『これで私たちは、あなたの組織で行った取引関係を見ることが出来ます。これはあなたが自分でパフォーマンスをモニターできるプログラムです。』『監査人が職務を正しく遂行すれば、監査の分野で多くの機会を生み出すことができるはずですよ。』と彼は話します。」

### 事業部門への人材供給ラインとして

Rogowski氏が監査チームメンバーを採用するときには、見つけることができる「最高のアスリート」を採用したいと言います。「内部監査または会計の経歴を持つだけでなく、事業部門と連携し、事業部門の価値あるコンサルタントとなりえる能力を持っている人を探します」と彼は言います。「問題を指摘して立ち去るのではなく、腕まくりをして問題解決の手助けをしてくれる人が欲しいのです。」

Rogowski氏は、データベースを使いこなし、システムからデータを取り出す方法を知っている専門家も探しています。そして、プロセスの観点から熟考し「最も効率的な監査の方法は？」と考えることができる内部監査人を探しています。

Rogowski氏は、人材は発掘するのも引き留めておくのも難しいが、同時に優秀な人を失うことを残念に思うとは限りませんと言います。監査部門を出ても会社の中にとどまっているならば、転職はプラスになる可能性がある、と彼は言います。「監

査人が事業部門に入っていくのは悪いことではありません。内部監査は、会社にとって人材の供給元だとみてもらえるでしょう。」とRogowski氏は話します。「それはチームメンバーの信頼性や内部監査部門の信頼性を高め、内部統制の意識が全社的に高まります。」



Rogowski氏は、人材は発掘するのも引き留めておくのも難しいが、同時に優秀な人を失うことを残念に思うとは限りませんと言います。監査部門を出ても会社の中にとどまっているならば、転職はプラスになる可能性がある、と彼は言います。

Rogowski氏は、米国最大の信用組合の一つでありシカゴに本拠を置くアライアント・クレジット・ユニオンの取締役会議長を務めた経験に基づく洞察を彼のチームと共有することによって、チームがビジネスに精通するようになるのを手助けしています。彼は、アライアントの取締役を10年間、取締役会議長を5年間勤めました。

「私はアライアントでの経験は、アニクスターの内部監査チームを積極的に関与させ、知識を持たせるのに役立っていると思っています。私は、取締役会がリスクをどう見ているのか、内部監査の何に重点を置いてほしいのかをよく知っていますから。」と彼は話します。「私は、チームに大局観を持たせ、事業戦略と内部監査のミッションとがどう一致するのかを彼らが理解する手助けをします。」



# Brinks Home Security

ブリンクス・ホームセキュリティ

「まずやってみよう」：次世代監査アプローチを推進し改善する

Lynne Howison

内部監査  
シニアディレクター

当社は急速に変化しており、デジタル化が進行中です。そこで、内部監査では従来のモデル以上に早く情報を入手しなければなりません。経営陣と監査委員会は、6カ月前に何が起こったのかを知りたいわけではありません。今何が起きているのか知りたいのです。

有名ブランドであるプリンクス・ホームセキュリティは、セキュリティと警備業務で古くから知られていますが、迅速で創造的なイノベーションによっても広く知られています。電子商取引システムの展開と改善などの今なお続いている大きな変更により、同社はここ2年間の成長率を向上させました。数年前、プリンクス・ホームセキュリティは、消費者直結のオンラインチャネルを開始しました。これは警報システムを現在のディーラーによる販売と設置だけではなく、DIYによる設置もサポートするものです。

ダラスに本拠を置くプリンクス・ホームセキュリティは、デンバーに本拠を置く上場企業アセント・キャピタル・グループ(ナスダック：ASCMA)の唯一の子会社です。プリンクス・ホームセキュリティの約1,000人の従業員のほとんどがダラス地域で働いています。同社はカンザス州とイリノイ州にもオフィスを構えています。

「お客様が私たちのビジネスです。」とプリンクス・ホームセキュリティの内部監査シニアディレクターであるLynne Howison氏は言います。「私たちの活動の全ては、お客様を獲得し、保持し、満足していただくためのものです。」これは成功しています。プリンクス・ホームセキュリティは、J.D. パワー社の2018年ホームセキュリティ満足度調査で、ホームセキュリティブランドの中で最高の顧客満足度にランクされました。同社のコーポレートデータ分析グループは、事業部門が顧客の行動を理解するための情報や指数を追跡、分析、共有する上で中軸的役割を果たしています。この理解が顧客の獲得と定着率の向上に役立っています。

### スリムに、効果的に、常に前向きに

Howison氏は2人からなる内部監査部門のリーダーです。以前の直属の部下が会社の経理財務部門の上級職に昇進した後、Howison氏は10年間の監査経験、情報技術(IT)監査の専門知識、そして公認情報システム監査人(CISA)の資格を持つ上席監査人を採用しました。データアナリティクス、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)、継続的監視およびアジャイル監査テクニックなどの先進的テクノロジーと先進的監査メソッドロジーを通じて、スリムな内部監査部門でもより短時間により多くの業務を行うことができますが、第一の目的はスピードと情報量の向上だとHowison氏は言います。

「当社は急速に変化しており、デジタル化が進行中です。そこで、内部監査では従来のモデル以上に早く情報を入手しなければなりません。」と彼女は話します。「経営陣と監査委員会は、6カ月前に何が起こったのかを知りたいわけではありません。今何が起きているのかを知りたいのです。」その結果、内

部監査部門は事業部門と歩調を合わせることを重視していません。歩調を合わせるとは、リスク要因をより早く識別し、経営陣に有益なフィードバックを提供することによって、経営陣の意思決定プロセスを強化し、戦略目標の達成を確実にするということだ、とHowison氏は言います。「そう、私たちは少人数で多くをこなしています。私たちはその点で非常に創造的でなければなりません。」

当然のことながら、内部監査部門の戦略目標には、先進的監査手法とツールを維持し続けるという目標があります。Howison氏の部下である上席監査人は、IT監査の専門知識に加えて、ACLの監査分析ソフトウェアを使用した経験があり、現在Tableauの視覚分析ソフトウェアの研修を受けています。彼とHowison氏は、SOXプログラム管理に使用するGRCツールの改良も行っています。内部監査部門の今年の目標は、RPAを少なくとも一つの監査プロセスに適用すること、継続的監査に関する作業を完了すること、アジャイル監査の使用を推進すること、そして年次監査を通してデータアナリティクスの適用を増やすことなどです。



内部監査が毎年行っている全社リスク評価も重要な指針となっています。この評価により内部監査部門が戦略的な最重要項目に集中していることが確保できます。

Howison氏は、内部監査部門の先進的監査技術やテクノロジーのテストと導入について、以下のような明らかに非テクノロジー的指針を使っています。

1. **考えた後はまずやってみる**：先進的監査技術の採用を検討する際に、Howison氏は、どの監査に新たなテクノロジーを採用し、その結果がどうなるだろうかを、事前に検討することはあまり気にしません。まずやってみることで、その経験から学び、その結果に基づいて、より多くの監査でそのテクノロジーを使っていくことに注力しています。「私たちは小さなチームです。」と彼女は言います。「私たちの考え方は『まずやってみよう』です。それが一番大事なことであり、考えた後はまずやってみることで。」
2. **一からやり直すことはない**：内部監査が顧客リスクと売上リスクを調べるために先進的アナリティクスを使おうとしたとき、Howison氏は「一からやり直すことはない。」と決めました。代わりに、彼女と部下は、会社のデータアナリティクス

グループが管理している既存のデータレイクを利用しました。「内部監査がデータアナリティクス専門家のチームを雇うことはできません」と彼女は話します。「しかし、階段を下りて行ってデータアナリティクスグループのリーダーと話をすることはできます。会社が既に使っている豊富なデータ分析を見つけ、経営者がデータをどう使っているかを教えてもらい、私たちが改善できる余地を考えるのです。」

3. **連携**：Howison氏と部下の上席監査人は、アジャイル監査がどのようにしてよりタイムリーで適切な監査結果を生み出すことができるかについて学んだ後、ダラスを拠点とするよく似た小規模の他社内部監査部門と、アジャイル監査の戦略と実践について議論しました。「二つの監査チームが会合を持ち、監査基準に従ってアジャイル監査を実行する方法をホワイトボードにまとめました。」とHowison氏と言います。その連携作業の結果は、Howison氏のチームが過去数年間使用してきたアジャイル監査の方法論をまとめた2ページの文書となりました。

Howison氏と上席監査人が次世代監査技術の使用を拡大するのに際し、内部監査が毎年行っている全社リスク評価も重要な指針となっています。この評価により内部監査が戦略的な最重要項目に集中していることが確保できます。

### データが語る

監査におけるデータアナリティクスの使用を増やすという内部監査部門の目的のために、Howison氏は、販売部門監査の前に、会社のデータアナリティクスグループから現在の販売および顧客分析について学びました。「現場に出る前に、私たちはデータアナリティクスグループのディレクターと会いました」と彼女は話します。「私たちは彼からできるだけ多くのデータ分析と販売プロセスに関する情報を得ることが出来ました。そのインタビューにより、売上や顧客データについて、最も意味のある質問をするには、何を誰に尋ねるべきかを知ることが出来ました。」

これらの洞察と顧客分析および売上分析を準備したうえで、Howison氏と上席監査役は、セールスリーダーと会い、顧客獲得や顧客減少などの主要売上基準に関してデータに基づいた話し合いを行いました。「顧客減少を引き起こす可能性があるものを見つけたら、考えられる根本原因を識別するためにかかり詳細まで掘り下げることが出来ました。」とHowison氏は説明します。「これらの非常に詳細な分析により、内部統制についてより直接的なフォローアップの話し合いができました。」と彼女は言います。「同時に、販売や顧客減少などの問題が最も重要な関心事であるため、私たちは、常に全社的リス

クの観点に留意しています。」

従来の内部監査インタビューと正確な裏付けデータの組み合わせにより、内部監査は、営業部門のリスクと機会に関してより簡潔で説得力のあるストーリーを上級管理職と共有することができました。データアナリティクスの使用における内部監査の次のステップは、Tableauを活用して同じ情報をより視覚的に説得力のある方法で報告し、企業データ分析部門に申請しなくても自動的に関連売上と顧客分析を受信することです。

### もっと速く、もっとわかりやすく

アナリティクスを使った販売監査と同様に、アジャイル監査の展開も連携作業から始まりました。連携計画セッションからの2ページ計画をガイドとして、ブルックス・ホームセキュリティの監査人は方法論を適用しました。



従来の内部監査インタビューと正確な裏付けデータの組み合わせにより、内部監査は、営業部門のリスクと機会に関してより簡潔で説得力のあるストーリーを上級管理職と共有することができました。

「最近の監査では、アジャイル監査方法論を使用しました。その結果、すべての文書化が終了するまで、またはすべての手順が完了するまで待つことはありませんでした」とHowison氏と言います。「多くの監査発見事項と、その裏付けとなるデータや図が手に入ったら、直ちにそれを経営者と共有しました。」

Howison氏と上級監査役は、会社の最高財務責任者(CFO)、最高業務責任者(COO)、および営業本部長と個別の打ち合わせを行い、最終報告書が完成するかなり前に最初の発見事項を検討しました。「彼らは、直ちに私たちが示した情報を利用して変更や改善を始めることができたので、新しいアプローチに非常に前向きでした。」とHowison氏と言います。執行幹部は中間報告書の改善点についてもフィードバックを与え、内部監査はその指針を次の中間報告書に組み入れました。

「当社のCEOは、私たちのアジャイルアプローチに積極的に関わっています。」とHowison氏は話します。「彼は私たちの発見事項の重要性を検証し、私たちの仕事に就いて、どのような改善が行われているのか、そしてそれらの改善がいつ完了

するのかをモニターしています。監査委員会も非常に肯定的なフィードバックを与えてくれました。」



先進的監査技術と新たなテクノロジーがその迅速性を実現する鍵となる一方、Howison氏は、伝統的な監査手法——対一のインタビュー——が、新たな先進的アプローチを試す前の最初の重要なステップになると指摘します。

内部監査部門が事業部門と歩調を合わせるという目標を達成する場合、迅速性は非常に重要です。先進的監査技術と新たなテクノロジーがその迅速性を実現する鍵となる一方、Howison氏は、伝統的な監査手法——対一のインタビュー——が、新たな先進的アプローチを試す前の最初の重要なステップになると指摘します。

「特定プロセスの監査に新たなテクノロジーを使用しようとする場合、まず、そのプロセスを実行している人々、そのプロセスを取り巻くすべての人々、またはそのプロセスによって影響を受ける人々と話をします。」とHowison氏は付け加えます。「彼らの洞察は、社内の他の誰にも見られないプロセスの包括的な全体像を私たちに与えてくれます。それにより、私たちが新しい方法とツールを導入するとき、正しい全社リスクに焦点を合わせることができます。」

# Capital One

キャピタル・ワン

デジタルかつオペレーショナルな変革により「業界の導標」となる

**Chris Kyriakakis**

最高テクノロジー監査人  
テクノロジー監査・イノベーション  
およびアナリティクス担当  
マネージングバイスプレジデント

キャピタル・ワンは、私たち全員が日々経験しその中で暮らしている21世紀のデジタル革命を取り込んでいます。ソフトウェアとデータによる変革が進む世界で成功できる先進的テクノロジー会社となろうとしているこの銀行のリスクにどう対処するかを再考し、会社の進路の一部を担わなければならないのは明らかです。

バージニア州マククリーンに本社を置くキャピタル・ワンは、米国、カナダ、英国の消費者、中小企業、商業顧客に幅広い金融商品やサービスを提供する多角的銀行です。同行は米国で最もよく知られた金融ブランドの一つでもあります。これには2000年に始まったあの「What's in Your Wallet?」キャンペーンが少なからず影響しています。キャンペーンは大成功をおさめ、キャピタル・ワンは今では誰もが知っているブランドになりました。

今年、キャピタル・ワンは公開会社として25周年を迎えます。フォーチュン500社のトップ100に仲間入りし、国内最大のクレジットカード事業と国内第2位の自動車金融会社を持ち、コンシューマー・バンクとしては全米第5位、銀行としても全米第8位の規模となっています。



全行の多くのチーム(内部監査も含まれます)が、新しいデジタル分野を継続的に開拓し、ますます高度化するテクノロジー主導の業界で競争力を維持するための新たな方法を模索しています。

毎月、何千万もの顧客がキャピタル・ワンのオンラインおよびモバイルの顧客サービスプラットフォームにアクセスしています。同行は、クレジットカードの取引データと機械学習を使って、支出について積極的な洞察を顧客に提供し、見逃しがちな問題の検出に役立っています。プラットフォームは、自動的にインターネット上で最安値を検索し、オンライン・クーポンを見つけ、そして加盟店特典を探し出すなど、オンラインの買い物客に少しでも安い買い物を提供しています。キャピタル・ワンは全行を挙げて、リアルタイムでインテリジェントなカスタマー・エクスペリエンスを構築しています。

リアルタイムでインテリジェントなソリューションの提供は、キャピタル・ワンが消費者との関わり方やサービスを向上させるために絶えず取り組んでいることのほんの一例です。同行は、キャピタル・ワン・ラボによってイノベーションを推進しています。ラボは、金融テクノロジー(フィンテック)のスタートアップ企業や、AIや機械学習などの新たなテクノロジーと連携して、実験的製品やテクノロジーのインキュベーターとなっています。ラボは、ニューヨーク、サンフランシスコ、ワシントンDCメトロエリアなどのテクノロジー拠点に置かれ、キャピタル・ワンはモバ

イルバンキングのコンシューマー・エクスペリエンスを進化させています。その他、クレジットカードの顧客向けの、AIバーチャルアシスタントEnoなど、新しいサービスや製品を設計して提供しています。<sup>1</sup>

しかし、キャピタル・ワンのイノベーションは、単にキャピタル・ワン・ラボだけに留まりません。全行の多くのチーム(内部監査も含まれます)が、新しいデジタル分野を継続的に開拓し、ますます高度化するテクノロジー主導の業界で競争力を維持するための新たな方法を模索しています。「テクノロジーは、キャピタル・ワンのビジネスのコアです。私たちは銀行業務は本質的にデジタルなものだと考えており、カスタマー・エクスペリエンスを第一に考えています。」とキャピタル・ワンの最高テクノロジー監査人であり、テクノロジー監査・イノベーションおよびアナリティクス(Tech Audit)担当マネージングバイスプレジデントを務めるChris Kyriakakis氏は述べています。「キャピタル・ワンは、銀行業務を行うテクノロジー企業を目指し、テクノロジーを使用する他の銀行と競争しています。」

### データ主導型の多面的なイノベーションの課題を迫る

最高監査責任者(CAO)のCelia Edwards Karam氏は、キャピタル・ワンの300人の内部監査部門のリーダーです。彼女はキャピタル・ワンの取締役会の監査委員会に直接報告します。内部監査スタッフは、キャピタル・ワンの米国内および米国外のいくつかのオフィスに分散しており、銀行のさまざまな事業分野および部門に対するアシュアランスを行っています。Kyriakakis氏が率いるTech Auditチームは、約80人の監査人を擁し、キャピタル・ワンのすべてのテクノロジーとデータリスクの監査に専任しています。Tech Auditチームには、部門全体にサービスを提供するデータアナリティクス・イノベーション・ユニットがあり、ビジネス分析担当マネージングバイスプレジデントのKaleen Love氏がそのユニットのリーダーです。

内部監査部門のアナリティクス/イノベーション(A/I)ユニットは新しく、1年も経っていませんが、キャピタル・ワンの内部監査部門は以前からデータアナリティクスを活用してきました。「キャピタル・ワンは、設立当初からデータ主導型の企業です。」とKyriakakis氏は話します。「内部監査部門も最初からありましたので、内部監査も会社と同様、常に極めてデータ主導でした。」コア内部監査チームの約20人がアナリティクスに専任していると、彼は言います。

一方、A/Iユニットには、データ・サイエンティストやスペシャリ

<sup>1</sup> Enoについて詳しくは、[www.capitalone.com/applications/eno/](http://www.capitalone.com/applications/eno/)をご覧ください。

ストがあり、内部監査人と密接に連携する一方、「監査のイノベーション」にも注力している、とLove氏は話します。彼女のグループのイノベーションの課題には以下の分野が含まれると言います。

- **機械学習とAI** — A/Iユニットは、内部監査が、機械学習モデル、データサイエンス技術、およびその他の高度なテクノロジー製品を活用し、キャピタル・ワンの増え続ける膨大なデータを探って、事業部門のための「深く広いリスクベースの洞察を推進する」ための方法を研究していると、Love氏は言います。
- **データプロダクツと自動化** — 「データプロダクツと自動化を利用して、内部監査作業をサポートする方法を検討しています」とLove氏は説明します。「私たちは、ビジネスで起きていることを見通せる視線を内部監査に与えたり、継続的監視のようなプロセスをサポートするために、データプロダクツに何ができるかを、一歩下がってより幅広く検討しています。」その目的の一つは、監査人がセルフサービスダッシュボードなどのツールを装備して、より効果的に監査の計画立案、優先順位付け、そして準備に役立てることだ、と彼女は言います。
- **監査資料をサポートするアナリティクス** — 3番目は、質の高いアナリティクスを行い、監査資料提供をサポートすることです。「監査の基本です。」とLove氏は話します。「アシュアランス業務の一環として、内部監査がすべての監査に適切なデータを使用し、データに裏付けられた定量的な洞察を確実に得るように、私たちは準備する必要があります。」A / Iチームは、全母集団テスト、例外テスト、スクリプトレビューなどのアナリティクスサポートを提供しています。
- **内部監査におけるテクノロジーの組み合わせと活用** — Love氏によると、これは「機械学習とデータプロダクツをサポートし、監査計画立案と監査資料提供に用いるアジャイル・アナリティクスを短時間で行うための」適切なテクノロジー・インフラストラクチャとツールを内部監査が確実に備えることです。彼女は言います。「私たちは、キャピタル・ワンのテクノロジーグループと密接に連携して、内部監査がビジネスデータを取り出し、過去の全ての監査記録の事例や評価格付けなどの監査データと組み合わせ、そしてデータに裏付けられた洞察を一貫して得るための適切なインフラストラクチャを、どのように確実に備えるかを検討しています。」
- **戦略、人員、実践** — 「私たちはカッコいいモデルやデータプロダクツを創ることができます。しかし、監査人がそれら

は仕事の役には立たないと思ったならば、私たちの仕事は何なのでしょう？」とLove氏は問いかけます。「デザイン思考セッション」を含む共感性調査は、彼女のチームが、内部監査部門全体に係わり、「監査人のニーズを本当に理解する」のを助け、チームが使いやすく価値を生む設計を行うための重要な役割を果たします。「私たちはカッコいいことをやろうとする癖から抜け出ただけではありません。私たちは、全ての行動において、内部監査部門の総合的な知識と知恵に入り込んでいるのです。」とLove氏は言います。

「私たちはチームとして、自身のプロセスを適切に管理し、そして構築と維持を最善の方法で行っていること、防衛3線モデルの第1線と第2線と共同しデータの入手も最善の方法で行っていることを、確認しなければなりません。」と彼女は付け加えます。



共感性調査は、キャピタル・ワンの内部監査のリーダーが、監査人と被監査人がそれぞれ監査プロセスをどのように経験しているかを理解し、それらの経験を改善する余地を探すためには不可欠です。

### アジャイル・プラクティスで生産性と透明性を向上させる

Kyriakakis氏によれば、共感性調査は、キャピタル・ワンの内部監査のリーダーが、監査人と被監査人がそれぞれ監査プロセスをどのように経験しているかを理解し、それらの経験を改善する余地を探すためには不可欠です。内部監査は、受け取ったフィードバックや調査プロセスから学んだ知識を使って、部門全体で、その監査対象領域を視覚化し、監査単位間の諸関係を理解するための新しい方法を開発しています。

「監査単位間の関係は？ アプリケーションを共有しているか？ データは？ 外部第三者は？ 主題によって結びついているか？ そして私たちは監査人に視覚的な方法でこの情報を提示できるか？ このような考え方をすることにより、ビジネスが変化し、リスク状況が変わったとしても、会社に対しダイナミックなアシュアランスを提出することが出来るのです。」とKyriakakis氏は述べています。

アジャイル作業手法を採用し関連する変更を効果的に管理することは、内部監査部門が、事業部門とどのような関係を持ち、価値を提供するかを改善するための取り組みの一つです。

数年前、キャピタル・ワンは新製品と新機能の顧客への展開にアジャイル手法を採用しました。内部監査は「アジャイル・ポッド」の価値をすぐに認識した、とKyriakakis氏は言います。「アジャイル・ポッド」とは、さまざまな専門家による組織横断的な小規模チームで、特定のタスクとその関連リスクに焦点を当てますが、常に仕事の優先順位を見直します。「これは迅速な作業方法です」とKyriakakis氏は言います。「監査資料のフレームワークにアジャイルをどのように取り入れることができるかについて考えさせられました。」

2017年、キャピタル・ワンの内部監査部門は、監査提供業務をアジャイルなポッドに再編成しました。「私たちは、各ポッドに対し、業務の方法、内容、時期などの優先順位付けの権限を与えました。」とKyriakakis氏は言います。「私たちは、監査プロセスを実行する際の障害を識別し、ポッドがこれらの問題をできる限り迅速に解決できるように、定期的な周期を定めています。」アジャイルへの移行により、内部監査は監査プロセスの早い段階で経営陣に働きかけることができ、監査結果の提供方法のあらゆる面でより透明性を高められました。しかし簡単に移行できたわけではない、とKyriakakis氏は話します。

「私たちはアジャイルへの移行が大きな変化になるとわかっていました。」と彼は言います。「そこで、私たちは約18カ月かけて調査、モデルの開発と試験運用を行ったうえで、慎重に展開しました。それでも、アジャイルデリバリーフレームワークと従来の監査提供フレームワークの違いをすべて受け入れるには、時間、労力、そして忍耐力が必要でした。その過程でドタバタはありましたが、これまでのところ楽しい道のりでした。」

### 内部監査にとって不可避の進化の時代を取り入れる

今後数カ月間、A / Iチームは、キャピタル・ワンのテクノロジーグループの支援を受けながらイノベーションの課題に取り組む、とLove氏は言います。チームには内部監査の課題をサポートするソフトウェアエンジニアを配置しており、最近も同部門では初めてのプロダクトマネージャーを採用した、とLove氏は話します。「この人物は、何十年もの銀行業務の経験があり、

キャピタル・ワンの他の事業分野でプラットフォーム開発を率いてきました。」とLove氏は言います。「このような人々をチームに追加することで、プロダクトの考え方を仕事に取り入れています。これにより、私たちは、内部監査がビジネスデータをインテリジェントな方法、最終的にはリアルタイムのストリーミングでデータを利用できるテクノロジーサポートを設定できます。」

アジャイルデリバリーモデルへの移行から部門をサポートする適切なテクノロジースタックの構築まで、これらすべての取り組みは、キャピタル・ワンの内部監査、およびそのプロフェッション自身にとっての、はるかに大きなビジョンの一部です。Karam氏が、チームにこのビジョンを設定しました。「高価値の独立した先見的な洞察を提供し、テクノロジーによるイノベーションを追及し、優秀な人材が目指す部門となる、と内部監査を再定義し、業界の導標となること。」



アジャイルデリバリーモデルへの移行から部門をサポートする適切なテクノロジースタックの構築まで、これらすべての取り組みは、キャピタル・ワンの内部監査、およびそのプロフェッション自身にとっての、はるかに大きなビジョンの一部です。

しかし、トランスフォーメーションにチャレンジしている他部門の導標になるという目標がなくても、Tech Auditチームは近代化とイノベーションを行わざるを得ない、とKyriakakis氏は語ります。「キャピタル・ワンは、私たち全員が日々経験しその中で暮らしている21世紀のデジタル革命を取り込んでいます。ソフトウェアとデータによる変革が進む世界で成功できる先進的テクノロジー会社となろうとしているこの銀行のリスクにどう対処するかを再考し、会社の進路の一部を担わなければならないのは明らかです。」



# Country Road Group and David Jones

カントリー・ロード・グループとデビッド・ジョーンズ百貨店

商業的洞察によりステークホルダーを動かす

**Mark Brogan**

地域内部監査部長  
オーストラリア・  
ニュージーランド

ここ2年間に私たちが経験したほど多くの変化や変革を経験した企業はまずないでしょう。小売業界は非常にペースの速い業界です。そのため、当社の内部監査チームは、あらゆる手段を使って歩調を合せ、時代遅れにならない必要があります。

デビット・ジョーンズ百貨店は、ウェールズ移民のデビット・ジョーンズが1838年にオーストラリアに設立しました。同社は、創立時の名前そのまま営業を続けている世界で最も古い百貨店です。現在オーストラリアに45店舗、ニュージーランドに1店舗を展開しています。カントリー・ロード・グループは、5つの小売ファッションブランド、Country Road、Mimco、Politix、Witchery、Treneryを持ち、オーストラリアとニュージーランドで約440店舗を展開しています。



過去2年間に直面した全ての変化にチームが対応するためには、変革が不可欠です。

両社が統合してから、変化のスピードは激しくなった、とオーストラリアとニュージーランドの地域内部監査部長であるMark Brogan氏は言います。「ここ2年間に私たちが経験したほど多くの変化や変革を経験した企業はまずないでしょう。」と彼は言います。「小売業界は非常にペースの速い業界です。そのため、当社の内部監査チームは、あらゆる手段を使って歩調を合せ、時代遅れにならない必要があります。」

2017年にデビット・ジョーンズが本社をシドニーからメルボルンのカントリー・ロード・グループと同じ場所に移転してから、eコマース、マーチャンダイジング、金融、倉庫管理に新たなシステムを導入しました。カスタマーエクスペリエンスの継続的な向上と強化が戦略目標です。

### 商業価値を識別する

オーストラリアとニュージーランドの内部監査チームは6名で構成され、Ian Pigdon氏の率いるビジネス監査チームとPeta Alexander氏の率いる小売監査チームに編成されています。内部監査部門長は、カントリー・ロード・グループ/デビット・ジョーンズの監査委員会委員長と、親会社であるウールワース・ホールディングスの内部監査部長の両方に報告します。監査チームの目的は、「プロアクティブに正しい結果に集中することによって、商業価値を識別し、プラスの影響を生み出すこと」です。チームは、5つのアプローチでこの目的達成を目指します。

1. 誠実に行動する
2. 顧客第一
3. 説得力のあるコミュニケーション
4. お互いを支えあう
5. 継続的な学習と成長

チームはアクティブ・キャリア・マネジメントに力を入れていません。チームメンバーにはさまざまなビジネス分野、例えば小売部門のエリア管理、リスク・コンプライアンス管理、小売店舗企画、本部営業企画、マルチサイト店舗管理などへの転職の申し出や機会があります。新しい監査人の採用では、チームは、カルチャーへの適応性、小売の経験、技術的監査の専門知識、そして優れた対人関係スキルを重視します。

過去2年間に直面した全ての変化にチームが対応するためには、変革が不可欠です。内部監査結果報告にExcelとデータ視覚化技術との組み合わせを導入するときには、会計上の制約により創造的な工夫が必要でした。チームは、データアナリティクスを多くの主要なビジネスプロセスに対して拡げていきます。これは金額的に定量化された商業的な洞察を生み出すことができ、グループにとって目に見える利益をもたらすでしょう。

オーストラリアおよびニュージーランドのビジネス監査マネージャー、Ian Pigdon氏は、内部監査の新たな考え方および監査のステークホルダーとの新たな関係が、内部監査部門の革新的変革の重要な側面であることを強調します。Pigdon氏は「内部監査が説得力のあるコミュニケーションを行い、効果的で持続的な変化をもたらすような勧告を行うことが極めて重要です。」と述べています。

### 洞察を提供し、予想外を最小化する

ビジネスの価値創出の機会を識別するという使命を果たすために、内部監査チームは「商業的洞察アプローチ」を採用し、監査レビューでデータの視覚化を組み込んだレポートを作成します。「私たちは、上級ステークホルダーには強い時間的制約があることをよく知っています。」とBrogan氏は話します。「そこで、私たちの重要なメッセージと洞察を迅速かつ効果的に伝達する必要があります。その方法が定量化された実例とビジュアルを使うことなのです。」

ビジネス監査チームは以前、オンライン配信プロセス中に発生する顧客の問題点の理解をより深めました。チームは既存のデータ — カスタマーコンタクトセンターから提供された詳細なカスタマーフィードバック、およびネット・プロモーター・スコア(NPS)フィードバック(「バーベイタム」) — を検討し、カスタマーエクスペリエンス向上の改善を勧告し、改善はその後実施されました。内部監査チームメンバーは、オンラインショッピングエクスペリエンス(顧客のNPSバーベイタムと連動)の後の顧客支出の変化を定量化するために、サンプルベースの財務モデルを使用しました。

内部監査部門は、不正分析ソフトウェアを使用して商業的洞察を強化しており、それをカントリー・ロード・グループのブランドと共有しています。監査人は、払戻し取引、スタッフ割引、得意客特典など、問題となりそうな取引を分析しました。チームはこれらの結果を金額的に定量化してから、その情報を上級ステークホルダーに提示し、ステークホルダーのリスクに基づいたより良い意思決定を支援しました。



ビジネスの価値創出の機会を識別するという使命を果たすために、内部監査チームは「商業的洞察アプローチ」を採用し、監査レビューでデータの視覚化を組み込んだレポートを作成します。

アナリティクスの使用を増やすことに加えて、内部監査チームはアジャイル手法から一部分を導入して、プロセスの観点からのイノベーションを進めています。たとえば、監査チームは速報、すなわち観察事項を含む中間報告を監査中に何度か発行します。ビジネスプロセスオーナーはその観察事項に応答し、内部監査人はそのフィードバックに応じてその後の作業を調整します。上級ステークホルダーは、各速報は草案であり、観察事項は検証中であることを理解しています。速報に対してビジネスプロセスオーナーがフィードバックを監査中に提供してくれるため、最終的な正式監査報告について、予想外の事象を最小限に抑えながら短期間で作成できると、チームは述べています。

## 人間力の向上

事業部門に対し商業的洞察を提供する上で、先進的アナリティクスと革新的なプロセスは大変重要ですが、チームは変革の人間の側面がさらに重要であることを強調しています。監査を受けたビジネスパートナーが、内部監査が提供した商業的洞察をどこまで現実の改善に結びつけるかは、内部監査の信頼性、人間関係、そして影響力に左右されるので、人間の側面はむしろ基本となります。Brogan氏は、「人抜きに重要事項の実現はない。」と強調します。



TEDトークは、チームとして如何に考えるべきか、ステークホルダーとのコミュニケーションの際に、なぜ思考の多様性が重要なのか、などを考える助けとなります。

事業部門の大多数のシニアリーダーは、同僚とのコミュニケーションや人間関係における自らの長所と短所をよりよく理解するためにパーソナリティ・プロファイリング・ツールを完成させています。このプロファイリングから得られた洞察は、組織全体の同僚とのコミュニケーションを改善するのに役立ちました。さらに、内部監査チームは、ステークホルダーに提供する情報、洞察、および勧告が適切であることを確認するため、お互いを共鳴板にします。上級ステークホルダーとの重要な会議の前には、内部監査部門の中で発表し、同僚は発表者の語り口などに意見を述べ、互いに強化し改善する手助けをします。

ナショナル・リテールストア・マネージャー(オーストラリアおよびニュージーランド)のPeta Alexander氏は、以前内部監査部門で、毎週行われるTED トーク・チューズデイのセッションを担当していました。TEDトークでは、内部監査チームメンバーが、交代でTEDトークや考えさせられる記事をチームの他のメンバーと共有化します。チームは、ナレッジマネジメント、情報共有、そして継続的な改善に力を注いでいます。TEDトークは、チームとして如何に考えるべきか、ステークホルダーとのコミュニケーションの際に、なぜ思考の多様性が重要なのか、などを考える助けとなります。

チームは、皆が内部監査のキャリアを望んでいるわけではないことを認識しており、新たにチームに加わり、そして次の事業部門に転出していく間に、チームに良い影響を与えられる人材の発掘に尽力しています。ビジネス監査の知識(そしてビジネスプロセスの知識)とリテールの知識の両方を備えることは非常に有益です。リテールストアチームは30年以上にわたる総合的なリテールの知識を持っており、小売店のマネージャーが直面する課題について、彼らの立場になって協議できます。

要約すれば、有効かつ費用対効果の高い次世代の能力を開発する際、チームがアナリティクスに向けて創造的で費用対効果の高いアプローチを取り、コミュニケーションと人間関係を重視することが、重要な差別化要因です。

# Delta Air Lines

デルタ航空

プロセス第1、ツールは第2

**Brandi Thomas**

コーポレート監査担当  
バイスプレジデント

内部監査のトランスフォーメーションについて議論するとき、多くの人々は監査への新しいツールとプロセスの導入を重視する傾向があります。私たちは、革新的な人員配置も重視しています。私たちの場合、これは、異なるタイプの労働力をいかに組み合わせ投入するかを意味します。

デルタ航空は1924年の小さなスタート以来、多くの場所をカバーしてきました。同社は農業散布会社として設立され、世界最大のグローバル航空会社の一つに成長しました。今日では、年間2億近くの顧客にサービスを提供しており、6大陸52カ国の304の目的地を往復する一日あたり15,000便のフライトでお客様を運んでいます。デルタ航空の約8万人の従業員が、800機以上の航空機の保守運用を支えています。2000年に設立されたグローバル航空アライアンス、スカイチームの創立メンバーとして、デルタはエールフランス/KLM、アリタリア、ヴァージン・アトランティックなどのグローバルパートナーとのジョイントベンチャーに参加しています。



Thomas氏は、「将来のリーダーシップ、すなわち最新のスキルセットを持つ多様なチームの育成に徹底的に焦点を当てています。」と語ります。

他の大手航空会社と同様に、デルタは世界的な金融危機と相前後して業界が経験した深刻な混乱の後、業界全体の回復に適応し続けています。デルタは2005年に破産を申請、リストラを行い2年を経ずにリーマンショックの直前に再建を果たしました。

「すべての航空会社が非常に困難な時期を迎えました。」とデルタ航空のコーポレート監査担当バイスプレジデントのBrandi Thomas氏は、2013年まで業界に続いた倒産、リストラ、および統合の波について述べています。「このような大きな困難を克服した結果として、デルタには多くの誇りと仲間意識が生まれました。」

### デルタのフライトプランを実現する

デルタは、同社のコーポレート監査チームを監督するため、2017年にThomas氏を採用しました。そのチームは、21名の社内監査人と少数のコソース専門家で構成され、年次コーポレート監査の企画と実施、およびSOX対応を担当しています。デルタのThomas氏の職務履歴は、彼女が「ワールドクラスの技術的監査および監査部門内のリーダーシップ開発研修のグループ内での促進」の職責を示しています。彼女は、組織上はデルタのCFOに報告し、機能上は取締役会の監査委員会委員長に報告します。デルタに入社する前、彼女は、ワーバーの内部監査部門を率いて一から立ち上げました。それ以前は、ゼネラル・エレクトリック、ノードソン、そしてインテュイットで、内部監査とコーポレートファイナンスのキャリアを積み上げてきました。

Thomas氏が2年前にデルタに入社したときに、チームで最初に行ったことは、部門のミッションステートメントの作成でした。『デルタのフライトプラン—すなわち会社の年間戦略目標—を実現する。そのためにイノベティブなリスクマネジメントと連携的ソリューションによって、付加価値を生みデルタの運営を強化する。』

イノベーションへの取組みは、数多くの監査活動やイニシアチブで証明されています。例えば、SOXテストへのロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)の採用、部門におけるデータ操作およびビジュアル化ツールの使用の増加(社内の他部門に対する同ツールのトレーニングも含む)、ハッカソンの活用(既存データの新しい相関関係を発見するプロジェクトイベント)、および部門の人員配置モデルなどです。

Thomas氏は、「将来のリーダーシップ、すなわち最新のスキルセットを持つ多様なチームの育成に徹底的に焦点を当てています。」と語ります。その目的に向け、部門内の研修と啓発活動は、デジタル時代の能力と並んで、伝統的な能力(例えば説得力と交渉スキル)にも重点を置いています。「チームが備えるべきスキルは、コーディング、データの集約と分析、ビジュアル化、そして監査目的や発見事項と戦略的優先事項との関連付けなどです。」とThomas氏は話します。彼女は、内部監査の変革は広く応用でき、それにはプロセス優先の考え方が必要であると強調します。「監査手法への統合には、まずしっかりしたプロセス、次にテクノロジー、といくら強調しても足りません。」と彼女は続けます。



部門内では、内部監査人はデータアナリティクスのスキルを使って、ビジネス部門に提供する洞察をより鋭いものとし、改善の機会を指摘するより効果的な方法を工夫してきました。

### アナリティクス教師への変身

最近の内部監査チームのイノベーションと変革の活動には、データアナリティクスに関連する作業がかなりの量含まれています。

それらの取組みは、Thomas氏が「基本的な」スキル開発と呼ぶものから始まります。内部監査人は、社内でも広く使われているPower BI、Hyperion、SQLなどの分析関連のツールやア

アプリケーション、そしてデータ視覚化ツールの使用方法や最適化の方法を学びます。この研修は、内部監査チームが「内部監査の方法論にデータアナリティクスを組み込む」のに役立った、と彼女は言います。

この研修は非常に有効であることがわかったため、同様のイノベーションおよび変革計画を追求している社内の他部門にも研修を広げました。デルタのCFOが、コーポレートファイナンスのデジタルトランスフォーメーションに関する計画を共有し始めたとき、「まさに手を挙げて『私たちは似たことを短期間で達成しました、お手伝いできます。』と言ったのです。」とThomas氏は話します。「すでにPower BIを使っていたので、研修教材を強化し、それを社内の他部門へのサービスとして提供できることはわかっていました。」

部門内では、内部監査人はデータアナリティクスのスキルを使って、ビジネス部門に提供する洞察をより鋭いものとし、改善の機会を指摘するより効果的な方法を工夫してきました。デルタの監査人は、過去5年間の中レベルおよび高レベルリスクの全ての監査発見事項を熟考し、アナリティクススキルとツールを使って、新しい相関関係を識別しました。「私たちはそれらの洞察を組み合わせ、改善している箇所と後退している可能性がある箇所を示すバロメーターとして事業部門に提供しました。」とThomas氏は言います。「事業部門は、それを使ってより実践的な対応策の洞察を得るでしょう。」

昨年、監査チームは、Power BI、内部監査管理ソフトウェア、およびデータ視覚化ツールを組み合わせ、部門が自らの作業をより効果的かつ効率的にモニターできる新たなダッシュボードを開発しました。「毎週月曜日、私たちは、リスク対応プロセスの最新状況を入手します。」とThomas氏は言います。「一目見ただけで、何が未解決であり、どの問題にフォローアップが必要であり、どの監査員が問題に取り組んでいるかがわかります。」内部監査部門では、業務リスクや不正リスクなどの対応責任を持つビジネスパートナーのために、データの視覚化をより強化した同様のダッシュボードの作成に取り組んでいます。「私たちは大量のデータを取り込んで事業部門に役立つ洞察を引き出せることに興奮しています。」とThomas氏は話します。彼女は、これらの洞察は方針の遵守を確実にすることに加えてプロセス改善を推進することができると強調します。

Thomas氏は、内部監査部門の人員配置に対し、より革新的なアプローチの開発にも興奮していると言います。「内部監査のトランスフォーメーションについて議論するとき、多くの人々は監査への新しいツールとプロセスの導入を重視する傾向があります。」と彼女は言います。「私たちは、革新的な人員配置も重視しています。私たちの場合、これは、異なるタイプの労

働力をいかに組み合わせ投入するかを意味します。」異なるタイプとは、フルタイム従業員（彼女が「オンバランスワーカー」と呼んでいるもの）、ローテーション従業員（他部門からの出向）、コソース人材、ギグワーカー、クラウドソーシングによる支援、デジタルワーカー（RPAなど）やフリーランサーなどです。「私がウーバーにいたとき、私の最高の監査人の一人が子供を育てるために退社しました。そして私たちは彼女を失ったことを非常に残念に思いました。」とThomas氏は回想します。「彼女はほとんどの点でプロでした。そして彼女はまた優秀なストーリーテラーであり資料作成者でした。忙しい時期には、私たちと一緒に資料を作るためにフリーランスで彼女に来てもらいました。彼女は私たちのプロセスに精通していて、私たちの聴衆をととてもよく知っていました。このような方法を使えば、家族と過ごすために、短い勤務時間を選択した従業員も維持することができます。私は、この優秀な女性が、子育ての終わった数年後に、あるヘルスケア企業のCAEになったと伝えられるのは嬉しいことです。」



出向してきたIT専門家は、内部監査の技術的専門知識を強化し、その後、事業部門に戻ったときにはリスクと内部統制に対する監査の考え方を広めます。

業界の現在のコスト制約の課題を考えると、Thomas氏は彼女のチームに十分な人数のオンバランスワーカーは期待できないと考えています。「そのため、ビジネスのニーズに合わせて、メンバーを増減できる革新的な方法を見つける必要があります」と彼女は付け加えます。

### 変革の成功への秘訣

内部監査の変革に対するデルタのアプローチ、特にデータアナリティクスと人員配置に関するアプローチについてのThomas氏は説明します。彼女は次のようないくつかのアプローチと戦術の価値を強調します。

- **包括的な一連の考慮事項への対応** — Thomas氏は新たな人員配置モデルの価値を提唱しますが、これらのアプローチでは、幾つかの補助的事項も慎重に考慮しなければならないことも認識しています。彼女のチームはデルタのIT部門と協力して、ITプロフェッショナルが24カ月間監査チームに参加するためのローテーションプログラムを組みました。出向してきたIT専門家は、内部監査の技術

的専門知識を強化し、その後、事業部門に戻ったときにはリスクと内部統制に対する監査の考え方を広めます。「このプログラムの設計では、いくつかの重要事項を考慮する必要がありました。」とThomas氏は説明します。「たとえば、出向期間中、IT部門とのつながりをどうするか。そこで、出向者はIT部門の月次パフォーマンスレビューに引き続き出席し、月1回VPレベルのITメンターと面談するようにしています。2年の出向期間終了後の配属復帰も保証されるように契約しました。ローテーション後については無視しているプログラムもあるかと思いますが、それはやりたくありませんでした。」

- **プロセスをテクノロジーより優先する** — 「最先端のテクノロジーツールを最初に使用するのは非常に魅力的です」とThomas氏は言います。「しかし、私たちはすべて第1にプロセスを考え、ツールを第2に置いています。」プロセスを優先するという事は、新たなテクノロジーの基礎となる方法論と導入に伴う変更に焦点を合わせることを意味します。「あなたがデジタルトランスフォーメーションを行うとき、何人かのチームメンバーは何か新しいことに常に没頭していますが、他のメンバーは変化に対してもっと慎重です。」とThomas氏は言います。「目標レベルが何かについて、全員の意識を揃えることに注力する必要があります。」
- **社内の他のイノベーションを活用する** — 監査は既存の知識、技術、および人材の効率的活用の取り組みの中で「全社で行われているさまざまな変革活動とつながっています」とThomas氏は説明します。

- **中枢となるイノベーションに対する専任責任の割り当て** — 内部監査やその他のほとんどの部門では、本格的なデータアナリティクス機能を順調にスタートさせることは非常に困難です。そのため、彼女はチームメンバーの一人を、部門のデータアナリティクスグループの指揮に専任させました。

Thomas氏と彼女のチームは、成功を確実にするために、他の成功へのコツも適用しています。その一つは、彼女は明言しませんが、謙虚にリードすることです。

「私たちは、変化にオープンで変革に共に参画してきた素晴らしいチームの共同努力により、大きな進歩を遂げることが出来ました。」と彼女は付け加えます。「私は代弁者ですが、私の成果ではありません。私のチームが達成したことに本当に感銘を受けています。」



Thomas氏と彼女のチームは、成功を確実にするために、他の成功へのコツも適用しています。その一つは、彼女は明言しませんが、謙虚にリードすることです。

# Deutsche Telekom

ドイツテレコム

連結の強化：内部監査を国際化する

**Maria Rontogianni**

グループ監査および  
グループリスクガバナンス担当  
シニアバイスプレジデント

次世代の内部監査機能への進化は、私たちにとって戦略的な優先事項であり、必ず達成されなければなりません。私たちは従来のやり方に留まることはできません。私たちは一新し、会社の変化に追いついていかなければなりません。



ドイツテレコムは、世界の有力総合電気通信会社の一つで、約1億7,800万人のモバイル顧客、2,800万の固定回線、および2,000万のブロードバンド回線を提供しています。前身はドイツ連邦テレコムです。1947年に西ドイツで国営企業として設立されたドイツ連邦郵便から分割した3つの事業体のうちの一つであり、1995年に民営化されました。

1995年以来、ドイツテレコムは現在の名前で事業を展開しています。ボンを本拠とする同社は、過去20年間に買収を通じて戦略的に成長しました。現在50カ国以上で事業を展開し、世界中で20万人以上の従業員を雇用しています。ドイツテレコムは、ヨーロッパ各地のいくつかの電気通信会社および米国のワイヤレスネットワーク事業者であるT-Mobileの大株主です。同社の子会社であるフランクフルトに本拠を置くT-Systemsは、主にBtoBのグローバルなITおよびコンサルティングサービスを提供しています。



ドイツテレコムの変化への焦点、そしてデジタル化が進む未来への準備は、社内のすみずみにまで影響を与えています。内部監査も例外ではありません。

将来のブロードバンドの需要の急増と、全業界に新しい事業分野開拓を可能とするに十分インテリジェントな通信インフラの必要性を見越して、ドイツテレコムはかつてない大量のデータをかかつてない高速で転送できる効率的なネットワークを構築しています。<sup>1</sup> 会社は、伝統的電話会社から、新しいビジネス分野での成長機会を捉える「全く新種類のサービス企業」への進化に取り組んでいます。<sup>2</sup>

### アジャイル作業方式を強化する

ドイツテレコムの変化への焦点、そしてデジタル化が進む未来への準備は、社内のすみずみにまで影響を与えています。内部監査も例外ではありません。「次世代の内部監査機能への進化は、私たちにとって戦略的な優先事項であり、必ず達成されなければなりません。」ドイツテレコムのグループ監査およびグループリスクガバナンス担当シニアバイスプレジデントのMaria Rontogianni氏は述べています。「私たちは従来のやり方に留まることはできません。私たちは一新し、会社の変化

に追いついていかねばなりません。」

ドイツテレコムの変革では、テレコムのIT部門やその他の分野においてスクラム方式などのアジャイル作業方式が採用されています。<sup>3</sup> Rontogianni氏と彼女の内部監査チームにとって、その変化はチャレンジでした。「アジャイル型組織の中で統制環境を維持するにはどうすればよいのでしょうか。」と彼女は問いかけます。「典型的な構造化された組織が、Tribe(部族)、Chapter(部門)、Squad(分隊)といったアジャイル型組織構造へと移行したとき、権限、責任、説明責任というものをどの捉えればよいのでしょうか。」

Rontogianni氏によると、もう一つの課題は、アジャイル方式は、どのようなタイプのサービスおよびデリバリーモデルにも一つの型で使えるような画一的方式ではないということです。「ドイツテレコムはテクノロジーデリバリーモデルに基づいたサービス組織です。したがって、アジャイル方式とテクノロジーデリバリーモデルとをどう統合するかは、私たち全員にとって微妙なものとなっています。これは、業務運営だけではなく内部監査においても同じです。」と彼女は説明します。

Rontogianni氏は、彼女のチームがアジャイル作業方式に早期に追いつくことを願っている、と言います。「私たちは、事業部と一緒にアジャイルについて学んでいます。」「私は、アジャイルについて内部監査人が利用できるものを探すための正式なトレーニングオプションについても調べています。そして、内部監査人協会(IIA)でより多くの洞察を探し、さまざまな業界の内部監査人に何が起きているかを調べています。」

### よりグローバルな内部監査のアプローチを採用する

アジャイル作業方式の理解を深めることのほか、内部監査の短期目標には、内部監査部門の国際化戦略の確立がありません。「この戦略は、過去2年間、私たちにとって大きな取組みでした。」とRontogianni氏は言います。「私たちは、特にヨーロッパに非常に多くのそれぞれ独立して運営されている子会社があります。私たちの目的はドイツテレコムの内部監査の仕組みを基本規程からツールや運営方法に至るまで国際化することです。」

2016年6月からドイツテレコムの内部監査部門を率いてきたRontogianni氏は、南アフリカからシアトル(T-Mobileの米国本拠地)に広がる各拠点で勤務する約150人の内部監査スタッフと連携しています。「当社の内部監査部門はローカ

1 "Company: At a Glance," ドイツテレコムのウェブサイト:[www.telekom.com/en/company/at-a-glance](http://www.telekom.com/en/company/at-a-glance)

2 同上。

3 "Agile Working at Telekom IT," ドイツテレコムのウェブサイト:[www.telekom.com/en/careers/our-focus-topics/telekom-it/details/agile-working-at-telekom-565952](http://www.telekom.com/en/careers/our-focus-topics/telekom-it/details/agile-working-at-telekom-565952)

ルであると同時にインターナショナルです。」と彼女は言い、ドイツテレコムが買収した会社(National Companyを略して「NatCos」と呼んでいます)は、それぞれ独自の内部監査部門を持っているが親会社に対する正式な報告義務はない、と付け加えます。

「私たちのガバナンス構造によりさまざまなレポートングラインがありますが、私たちは実際には一つの部門です。」とRontogianni氏は言います。「私たちの長期的戦略は、私たちが既に構築した国際化という基本線に基づいており、急速な変化を続けるテクノロジー企業に効果的にサービスを提供できます。」

内部監査による国際化の取り組みの最初の2年間の目標は個別監査の連携比率を10%から25%に増やすことでした。Rontogianni氏によると、現在、チームは30%から40%の連携を目指しています。同じテーマの個別監査が、14の異なる会社の40人のモバイル監査人によって実行されている、と彼女は言います。

「それは大きな仕事でした。」と彼女は話します。「過去18か月に達成した、プロセスやシステムの国際化、そして多くの法人や文化を超えた人々のモビリティの国際化を考えると気が遠くなります。監査部門、ステークホルダー、そして監査委員会の全員にメリットがありました。私たちのアプローチはより包括的かつグローバルになったからです。」



アジャイル作業方式の理解を深めることのほか、内部監査の短期目標には、内部監査部門の国際化戦略の確立があります。

### データ分析を深化させるオプションを検討する

Rontogianni氏は、テクノロジーは内部監査の国際化を支援する上で重要な役割を果たしている、と言います。「私たちは、Teammate Plus監査管理システムの導入を進めています。これは私たちのグローバルな監査ワークペーパーのツールになるでしょう。私たちは、OneNoteなどのさまざまなソリューションを使って、国際的なコミュニケーションとコラボレーションを支えています。状況の変化には、大変面白いものがあります。」

内部監査部門は、データ分析の活用の拡大についても検討

中だと、Rontogianni氏は言います。一つの計画は、5年前に内部監査によって開発された財務報告データ分析ツール(Financial Reporting Data Analytics, FReDA)を最新化することです。「これは購入から支払までを監査するプロセスです」と彼女は説明します。「SQLクエリをSAPに書き込み、発注から支払までのテストを行います。今、私たちは対象の拡大を検討しています。多分、給与や販売にまで拡張するでしょう。」

内部監査部門は、より迅速でよりグローバル化された結果を得るための方法として、データ分析の一部を海外委託するかどうかを検討しています。「海外のデータ分析サービスを使うことは、明らかにコストメリットがあります。」とRontogianni氏は言います。「会社の他の部門は、既にこのリソースを使っています。では、内部監査も良いのでは？もちろん、監査人の考え方を身に付けるために、データ分析者をスキルアップする必要があります。また、この作業の海外委託に伴う統制上の潜在的な問題も考慮する必要があるでしょう。」



Rontogianni氏は、内部監査作業がどんなに自動化またはデジタル化できたとしても、内部監査人は「市場のルール、自組織のルール、そして適切なコンプライアンスとガバナンスについて、十分に考え、それらを適用しなければなりません」と語っています。

### 内部監査のより包括的な未来を可視化する

ドイツテレコムの内部監査部門は、デジタル時代の要求を満たすためにそのプロセスと実務を進化させ続けており、Rontogianni氏は将来のビジョンをもっています。ある日彼女は、チームが(他部門と)整合・連携したアシュアランス・リスクアセスメントモデルに基づいて、事業部門に対し包括的なアシュアランスするのを目にしました。彼女は直ちに、このより包括的なプロセスは、監査委員会に対してより確実なアシュアランスを提供し、より強力な経営行動計画を推進する可能性を持つだろうと考えました。

Rontogianni氏は、内部監査作業がどんなに自動化またはデジタル化できたとしても、内部監査人は「市場のルール、自組織のルール、そして適切なコンプライアンスとガバナンスについて、十分に考え、それらを適用しなければなりません」と語っています。テクノロジーと人間の思考との組み合わせ

そが、最終的にビジネスに価値を生み出し、結果を生み出すものです。

「内部監査においては、デジタルトランスフォーメーションとは、どれだけ有効に情報を活用し、情報に基づいた意思決定を下すことが出来るか、ということです。それは、3ライン・ディフェンスを維持し、より強力な統制環境をサポートするということでもあります。」と彼女は言います。「デジタル化して終わりというのが、内部監査人としての私たちの終点ではありません。」

世界中の内部監査チームがデジタル化に取り組んでいます。Rontogianni氏は、今日の急激に変化するビジネス環境の課題に対処するために必要なことはテクノロジーだけではないと述べています。彼女は彼女のチームの国際化への取り組みを例として挙げています。「私たちが達成したことは非常に革新的です」と彼女は言います。「私たちは、別個の地域の考え方を一つの国際的な考え方に変えることに成功しました。これが私たちの活動の今後の方向性の基盤です。そしてこれを可能にしたものは、ある意味、非常に伝統的な前向きで健全な姿勢なのです。」

# DriveTime

## ドライブタイム

内部監査がRPAの舵を握る

**Erik Rasmussen**

内部監査担当  
マネージングディレクター

私たちのチームは、変化やイノベーションの邪魔者ではなく、クリエイティブなソリューション・プロバイダー、ソリューション・アーキテクト、そして評価されるビジネスパートナーを目指します。

ドライブタイムは、米国最大の中古車販売会社であり、特にサブプライム市場に注力しています。過去25年間以上にわたって開発された同社のビジネスモデルは、高品質の中古車および関連製品の仕入、調整、販売と、顧客に対するファイナンスとを統合する、というものです。同社は独自の信用評価モデルとPOSシステムを使用して、顧客に対して、収入、頭金、ライフスタイル、そして全体的なお手頃感に基づいた、自動車とファイナンスの選択肢を提供します。



**ドライブタイムの作業環境は非常にオープンで協力的です。**

ドライブタイムは、米国27州で138のディーラー、20の自動車修理施設および4つのローンサービスセンターを運営しています。この急成長している会社は過去3年間だけで21の新しいディーラーを開設しました。2018年12月31日会計年度では129,000台以上の車を販売し31億米ドルを売り上げた、と発表しました。ドライブタイムの兄弟会社であるブリッジレスト・アクセプタンス・コーポレーションが、ドライブタイム社のファイナンス、ローンサービス業務を統括しています。

「ドライブタイムは複合的なビジネスです。」と内部監査担当マネージングディレクターのErik Rasmussen氏は言います。「私たちはつい、商品、小売、関連商品、そしてファイナンスといった会社の側面を別々なものとして見てしまいます。しかし、私たちは高度に統合されており、一体となって働いています。」

Rasmussen氏によると、ドライブタイムの作業環境は非常にオープンで協力的だと言います。「私たちはフラットな組織です。」と彼は言います。「会社の誰も、CEOでさえも、自分のオフィスを持っていません。ただのワークステーションです。ドアはありません。組織内の誰もがアイデアを出し、自分のチームや経営陣と協力して、そのアイデアを育てることができます。会社の長所の一つは、ここにいるすべての人が毎日変化を起こす機会を持っているという事実だと思います。」

### ドライブタイムの内部監査の3つの柱

Rasmussen氏は、ほぼ14年間ドライブタイムで働いています。当初は、同社の在庫商品の仕入、調整と保証作業を監督していました。その後1年間以上、ドライブタイムの兄弟会社シルバーロックの立ち上げを手伝いました。同社は、ギャップ保険、GPS、保守契約などの関連商品を販売および管理しています。

彼は、2016年にドライブタイムに戻り、内部監査部門(アシスタントディレクター、マネージャー、上級監査人、スタッフ監査人の7人チーム)のリーダーとなりました。

ドライブタイムの内部監査組織は、主に3つの柱を中心に動いています。第一の柱はコンプライアンスです。「私たちは消費者金融保護局(CFPB)の融資規則の下で動いています。」とRasmussen氏は言います。「そこで、私たちは強力なコンプライアンス機能組織を持ち、内部監査チームはディフェンスの第3線となります。」

その他の2つの柱は、ドライブタイムの現場業務(ディーラー、車両検査センター)の分散拠点と、ビジネスプロセス管理グループです。管理グループには、内部監査が関与する可能性のあるあらゆる集中機能、ハイリスク分野、またはホットなテーマ(監査対象)があります。」とRasmussen氏は言います。

チームは、ACL GRCソフトウェアを使用して監査プロジェクトを管理し、ExcelやVisioなどのMicrosoftプログラムを日常業務に使用しています。彼らは、SQLプログラミング言語で作業する必要もあります。「私たちは非常にデータ主導型の組織です」とRasmussen氏は言います。「SQLとマクロを使用して、さまざまな監査手順を開発し記録します。私たちは継続的なモニタリングも少し行っています。すべてのプロジェクトで最初からやるのではなく、テクノロジーを使用して以前の監査データを活用できるように、多くの業務を設計しています。」

内部監査チームがデータをより深く掘り下げたい場合は、ドライブタイムのデータアナリティクスグループに、レポート作成やデータビュー構築の支援を依頼します。Rasmussen氏は、次のように述べています。「データスペシャリストをチームメンバーにすることも考えましたが、やめました。この複雑な企業全体で起きていることをよりよく理解するためには、多くのデータサイエンティストやアナリストと接触する方が、私たちの仕事に役立つと考えたからです。」

### 内部監査 — RPAの先陣を切る必然性

Rasmussen氏によると、ドライブタイムが、製品の展開、事業部の立上げ、テクノロジーの導入など、何か新しいことをやろうとするときには、内部監査が検討に加わるように要請されます。「私たちは討議に参加します。」と彼は話します。「依頼事項が内部監査の職務であり『お手伝いします。』と言える時もありますし、逆に『残念ながら、内部監査の仕事ではありません。』と断る時もあります。手を挙げるべき時と引き下がるべき時とをわきまえていることが、組織における私たちのチームに対する尊敬につながるものと考えています。」

彼は続けます。「一般論として、内部監査人は『これをしてはいけない、あれをしてはいけない』という「禁止一本鎗」にならないように注意する必要があります。もし、私たちが禁止しないならば、討議には呼ばれません。私たちのチームは、変化やイノベーションの邪魔者ではなく、クリエイティブなソリューション・プロバイダー、ソリューション・アーキテクト、そして評価されるビジネスパートナーを目指します。」

ドライブタイムでの連携を重視することで、内部監査人は他の事業グループとの強力な協力関係を築き、信頼を獲得することができます。その結果、内部監査部門が、組織がテクノロジーなど業務の新たな領域を開拓する手助けをする機会が生まれます。

最近、Rasmussen氏と彼のチームは、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)について、ドライブタイムの開発と試験に対する支援を強化しました。

「私たちは全社的にRPAの先陣を切っています。」とRasmussen氏は言います。「奇妙なことだと見る人もいます。『何故、内部監査が業務自動化の先陣を?』しかし、私たちのスタッフと私たちのコア・コンピテンシーを見れば、ごく自然なことだとわかるでしょう。RPAの展開には、組織全体、それぞれのビジネス業務、ワークフローやプロセスを検討しなければなりません。これはまさに内部監査の仕事です。そして、私たちは問題解決をします。私たちの持つ批判的に考える能力、そして自然な好奇心によって、RPAグループの立ち上げに係わる問題を一つ一つ取り除いていくことができるのです。」

ドライブタイムが、製品の展開、事業部の立上げ、テクノロジーの導入など、何か新しいことをやろうとするときには、内部監査が検討に加わるように要請されます。

### より多くの自動化の機会を探す

ドライブタイムは、RPAの技術開発についてコーディングなど外部リソースを活用しています。RPAプロジェクトを開始した2018年末以来、今も稼働中の3件のロボット(「ポット」)を展開しました。「ポットは現在活躍中であり、事業部門が、運用および設計についての責任を含めてオーナーシップを持っています。」とRasmussen氏は言います。「私たちのチームは、すべてをスタートさせるのをお手伝いだけです。」

Rasmussen氏は、2019年末までに少なくとももう12件のポット開発が内部監査チームによって支援されるのを見たいと言います。将来的には、専門のチームまたは部門が設置され、ポット開発とその背後のビジネス開発と戦略を監督することになるだろうと彼は期待しています。「長期的に、内部監査に、RPA運営を担当させることは全く考えていません。」と彼は話します。

内部監査はドライブタイムにおけるRPA展開に深く関わっていますが、Rasmussen氏は、RPAが内部監査部門に適しているかどうかについては確信が持てないと言います。「RPAは、車両取得など、組織内で非常に日常的で標準化された機能には役立ちます。しかし、内部監査機能はかなりダイナミックです。将来的には、RPAを日常的なコンプライアンス系の作業に使用できるようになる可能性があります。現在の段階では、私たちのチームのソリューションにはならないと思います。」

内部監査人が将来必要とするスキルセットについて考えた場合、多くの技術的スキルよりも、対人関係能力や知的的好奇心とともに適応性が大事だと信じているとRasmussen氏は言います。

Rasmussen氏は、ドライブタイムの内部監査チームがSQLや高度なマクロをさまざまに使用してタスクを自動化し、テクノロジー主導の新しいベストプラクティスを事業部門に引き渡す機会はまだある筈だと言います。「私たちは、テクノロジーをどう使えるか、また他のグループの支援と教育に何ができるかについて常に考えています。」と彼は話します。「たとえば、今年は第3線としての監査を行うときに、これらの反復的監査の対象となる事業部門のプロセスの自動化についてどう支援できるかを探ることを、当社のゼネラルカウンセルに約束しました。」

### 適応性：次世代の内部監査人にとっての必須能力

ドライブタイムの内部監査部門は、RPAをビジネスに導入する上で中枢機能を果たしていますが、Rasmussen氏は、内部監査部門だけが同社のイノベーターだというわけではないと言います。「100人以上のITスタッフが、市場開拓のためのあらゆる種類のイノベーションを行っています。私たちのチームも、私たちがRPAでやってきたことも、ドライブタイムのイノベーション文化のほんの一例に過ぎません。」

Rasmussen氏は、革新的な考え方を維持する部門の能力が、彼のチームの多様性を生んでいると考えています。「私はさま

ざまな経歴を持つ内部監査人を採用するのが好きです。例えば、政治学の学位を持った者を採用したことがあります。結果、優れた問題解決スキルを持っており、優秀な監査人であることがわかりました。」と彼は説明します。

内部監査人が将来必要とするスキルセットについて考えた場合、多くの技術的スキルよりも、対人関係能力や知的好奇心と

ともに適応性が大事だと信じているとRasmussen氏は言います。「私は変化に適応できるスマートでダイナミックな人々を採用することが重要だと信じています。」と彼は話します。「将来のためのスキルを進化させるということは、あれやこれやのテクノロジーの勉強だけではありません。今日のテクノロジーは明日には違うものになるからです。」

# Fidelity Investments

## フィデリティ・インベスメンツ

善きことから偉大であることへ：監査をすべてアジャイルにする

**Jeffrey Jarczyk**

エグゼクティブ  
バイスプレジデント兼  
最高監査人

内部監査にアジャイル方法論を適用することは、新しいことかもしれませんが、テクノロジー部門と事業部門は20年以上にわたってアジャイルをうまく活用してきました。私たちはその長期間の成功に興味を持ち「私たちに使えない理由があるのか。」と考えました。



フィデリティは、その使命は「より良い未来」をつくり、それによる「より良い結果を顧客と企業に」提供することであると述べています。フィデリティは、2019年3月31日現在、運用資産2.7兆ドルを含む7.4兆米ドルの管理資産を有し、およそ3,000万人の資産運用と、22,000社の従業員給付プログラムを管理しています。同社はまた、13,500社を超える投資顧問会社に、彼らの顧客資産運用のための投資とテクノロジーのソリューションを提供しています。フィデリティは70年以上にわたって非公開会社であり、4万人以上の従業員を雇用しています。



内部監査部門のアジャイル監査推進のため、グループの組織としてアジャイル監査のセンター・オブ・エクセレンス(COE)を設置しました。このCOEは、トランスフォーメーション支援を目的として設計されています。

フィデリティのエグゼクティブバイスプレジデント兼最高監査人 Jeffrey Jarczyk氏は、155名の強力な内部監査部門を統括しています。内部監査部門は、事業部門の多くの顧客の未来をより良くするというミッションの達成を支援すると同時に、次世代の監査活動の継続的な改善を目的として、構造、手順およびテクノロジーのメカニズムの革新的な組み合わせを開発しました。Jarczyk氏は、会社の伝統、非公開であること、そして長期的な視点を重要な差別化要因として挙げています。

「長期的な視野で顧客の側に立って正しく行動するという私たちの考え方は、組織全体に浸透しています」とJarczyk氏は言います。その考え方は内部監査部門でも確実に根付いています。Jarczyk氏と彼のチームは、データ分析やその他の次世代監査手法の早期採用により最先端評価を得ていますが、それに留まらず、常に地平線を見渡しイノベーションの新たな機会を探し続けています。「内部監査機能としての主導的地位を維持しながら事業部門とつながりを保ち続けるには、マーケットを広く見渡し、私たちの仕事に役立てることができる新たなテクノロジーを探すことを任務とする人が必要だ、と考えています。」と彼は話します。

多くの他の企業と同様に、組織体がイノベーションとトランスフォーメーションを継続している場合、内部監査が追いつくのは困難な場合があります。フィデリティは、金融業のリーダーであり、その製品とサービス、そして社内業務とテクノロジーのイノベーションを続けています。数年前、同社はアジャイル手法の採用を拡大し始め、現在ではアジャイル・プラクティスを

展開し改善していく事業単位が組織体全体で増え続けています。内部監査部門も、次世代の監査テクノロジーとアプローチを幅広く展開していますが、Jarczyk氏と彼の上級監査人達は、ビジネスパートナーによるアジャイルの採用の「草案を代行する」絶好の機会を見つけました。

## 地平線を見渡す

内部監査部門のアジャイル監査推進のため、グループ組織としてアジャイル監査のセンター・オブ・エクセレンス(COE)を設置しました。このCOEは、トランスフォーメーション支援を目的として設計されており、熟練したアジャイルコーチと組織体に対する深い知識を持ったベテラン監査人の組み合わせが配置されています。

Jarczyk氏は機能上はフィデリティの監査委員会委員長にレポートし、組織上はフィデリティ全体のセキュリティ、リスク、コンプライアンス事項を管轄するERMの最高責任者にレポートします。内部監査部門には、4つの業務監査グループがあり、それぞれ主要事業分野およびIT部門の活動を対象としています。

5番目の監査グループであるイノベーション・イネーブルメント(革新と実現)チームは、アジャイル監査COE、監査業務、一元的企画、マネジメントへの報告、および採用・人材開発活動を担当しています。このグループのリーダーは、イノベーション・イネーブルメント担当監査バイスプレジデントのChristine Meuse氏であり、監査のイノベーションの推進も行っています。グループ内のイノベーションチームの職務は、「地平線を見つめ、最先端を維持する方法を予測し、次に進むべき方向の決定を支援する」ことだとMeuse氏は説明します。「今、私たちのアジャイル監査アプローチと適合するデザイン思考原則をいくつか見ているところです。私たちはAIや機械学習の分野でも、社内社外の関係者と提携しています。」

また、フィデリティのアプリケーションやシステムのパブリッククラウドへの移行増加に伴う、組織の情報セキュリティパラメーターのテスト自動化を推進する機会の識別も、イノベーションチームが支援しました。

先進的テクノロジーとメソッドロジーはイノベーションの表れであり、Jarczyk氏とMeuse氏はこれらを内部監査部門で育てたいと考えています。また、この二人のエグゼクティブは、イノベーションを可能にする重要な要素として、長期の大学プログラムを挙げます。チームはインターンシップおよび協同プログラムを15年間続けており、大学との強力なパートナーシップを確立しています。デジタル世代のインターンや学生の採用は、「私たちの部門に革新的な考え方を浸透させる」のに役立ちます

とMeuse氏は言います。

## 率直なセールストーク

2017年、フィデリティの個人投資事業部門のさまざまな事業グループにわたる数千人の従業員が、もともとSpotifyで展開されていたモデルに基づいてアジャイルを使い始めました。内部監査部門のイノベーションチームは、アジャイルの採用を検討していましたが、その方法論のビジネスによる採用がそれを決定づけました。

「内部監査にアジャイル方法論を適用することは、新しいことかもしれませんが。」とJarczyk氏は話します。「しかし、テクノロジー部門と事業部門は20年以上にわたってアジャイルをうまく活用してきました。私たちはその長期間の成功に興味を持ち「私たちに使えない理由があるのか。」と考えました。

チームはインターンシップおよび協同プログラムを15年間続けており、大学との強力なパートナーシップを確立しています。

内部監査部門からビジネスパートナーへのアジャイル監査の売込みは簡単でした。「同じ監査作業を短時間で実行できます。」時間短縮と関係トラブルの減少と引き換えに、内部監査は最初のアジャイル監査に参加したビジネスパートナーに幾つかの依頼をしました。「相手側のプロセスがより集中的となる可能性を伝えました。」とJarczyk氏は回想します。アジャイル監査では、従来よりも迅速に情報とデータが揃うことが必要であること、状況報告について話し合うために、各事業分野の上級リーダーと2週間ごとに時間を取って欲しいことなどを説明しました。「その代わりに、それ以上お邪魔はしません。監査は完全に透明なプロセスであり、監査の経過をずっとご覧になれますから、レポートを見たときに、予想外の事項が書かれていたなどということはないはずで、と私たちは告げました。」と彼は話します。チームは、5つのチームでこのアプローチを試し、方法論を検証し、監査先からのフィードバックを集めました。

アジャイル方法論の基本的な要素の一つに従って、フィデリティの監査人は、一定期間(この場合は9カ月間)5~6人のメンバーで監査チームを作って共同で監査を行い、継続的に業務と連携を改善します。監査作業は2週間単位に区切られ、2週間ごとに被監査部門のビジネスグループのリーダーとの

情報共有セッションを行います。この情報交換の中でもたらされた洞察は、次の2週間の方向性と品質を改善するために使われます。最終監査報告書に記載されている意見や見解については内部監査が責任を持っていますが、被監査部門にとって意外な内容は含まれていません。共に監査に参加していたからです。「ゴールに到達するためのより連携したやり方です。大変大きなプラスでした。」とJarczyk氏は話します。

これらのベネフィットは素晴らしく聞こえますが、実施されたアジャイル監査から得られた知見も同様に価値があります。これらの知見は、さらに多くの改善やベネフィットへの道を示しているからです、とJarczyk氏とMeuse氏は強調します。

試験運用完了後、内部監査リーダー達は作業を評価し、学んだものを討議し、最後に自問しました。「本当にこれを受け入れ、部門全体に広げたいですか?」全員がイエスでした、とMeuse氏は話します。「そして、私たちが改善し反復するために必要なものをしっかりと発見しました。アジャイルにはこれしかありません。学習と反復です。」

## 冷静にそしてアジャイルにやろう

2018年第3四半期から始まる4つの連続した波を経て、監査チームは2019年の第1四半期末までに部門全体にアジャイル方法論を拡張しました。「現在、部門全体がアジャイル方式で仕事をしています。」とJarczyk氏は言います。

これらのベネフィットは素晴らしく聞こえますが、実施されたアジャイル監査から得られた知見も同様に価値があります。これらの知見は、さらに多くの改善やベネフィットへの道を示しているからです、とJarczyk氏とMeuse氏は強調します。「私たちは、私たちのアソシエート、コーチ、そしてステークホルダーからのアジャイル原則と一致するフィードバックに基づいて、アプローチの学習と導入を続けており、当面はプロセスの進化を続けていきたいと思っています。」とMeuse氏は話します。サーバント・リーダーシップや個人ではなくチームとしての成功など、トランスフォーメーションの重要な原則は、この働き方を把握しベネフィットを最大限に引き出すには時間がかかるという考え方の変更である、と二人は言います。

アジャイルアプローチの下では、個別の監査期間は大幅に短縮されている、とJarczyk氏は言います。彼とMeuse氏は、連

携いで顧客中心の性質を持つアジャイル監査における意見交換の増加により、事業部門と内部監査との信頼関係が新たなレベルにまで高まった、とも報告します。アジャイル監査スキルの習得は、部門全体のキャリア開発の利点ももたらしました。「これは、私たちの監査人を再度奮起させるチャンスでした。彼らは、まったく異なる方法で腕をふるうようになりました」とJarczyk氏は述べています。もっとも大きな変化の時はいつもそうですが悪戦苦闘もしていました、とも付け加えました。「簡単にできたし、もうやることはない、など言うつもりはありません。しかし、トータルで見れば、被監査部門にも監査メンバーにも、どちらにもメリットがありました。」

生産性やレポート数などの従来の監査アプローチの管理指標は、アジャイル監査には使えないため、新しいKPIの設定も行われました。「部門全体のアウトプットと生産性の測定方法の調整の他、アジャイルは本質的にチーム固有のものであるという事実を反映した新たな管理指標が必要だと考えています。」とMeuse氏と言います。「メンバーの共同作業をどのように改善したかという観点から、各チームはそれぞれ独自のポイントを評価します。時間の経過とともにその改善の速度がどのように向上しているかを評価したい、と各チームは考えています。」



新しいKPIが開発されたら、同様に業績管理パラメータや報酬リンクを変更する必要があります。Jarczyk氏は、彼が連れてきたアジャイルコーチの貢献度の評価方法を再調整しました。

新しいKPIが開発されたら、同様に業績管理パラメータや報酬リンクを変更する必要があります。Jarczyk氏は、彼が連れてきたアジャイルコーチの貢献度の評価方法を再調整しました。「今から考えれば、今の倍の人数を採用すべきでした。この新しい働き方への移行についてコーチは極めて重要な役割を果たしてくれました。」と彼は言います。移行の最忙期には、内部監査人に「冷静にそしてアジャイルにやろう」と書いたバッジを配り、大きな変化につきもののトラブルを受け止めるべきこと、そして、この一時的なトラブルはアジャイル監査への移行が進んでいることを示すものであることを伝えました。

結果は、その通り、またそれ以上でした。フィデリティとその内部監査チームは、アジャイルを維持すること、そしてそれによって増えていくベネフィットを享受することに完全にコミットしています。

# The Jardine Matheson Group

ジャーディン・マセソン・グループ

イノベーションを通じて未来価値を創造する

Linda Chan

グループ監査  
リスク管理部門長

内部監査が、シャドーITも含むジャーディンのITポートフォリオの内容を理解するのは良いことです。そうすれば、データ流出のように何か問題が発生した場合でも、内部監査は適切で正確なアドバイスをすぐに出して、グループの経済的価値の保護や回復を支援できます。

ジャーディン・マセソン・グループは、中国の港湾都市、広東（現在の広州市）の貿易商として始まりました。1832年にスコットランドのウィリアム・ジャーディンとジェームズ・マセソンによって設立された会社は、英植民地となった香港へ移り、香港での最初の外国商社の一つとなりました。1980年代に本社登記をバミューダ諸島に移し、本社機能は香港のジャーディン・ハウス・オフィスタワーに置きました。現在もジャーディンの創設者の子孫であるケズウィックファミリーが会社を経営しています。

ジャーディンは、2018年に920億米ドル以上の総収入と17億米ドルの基礎的純利益を生み出しました。当グループは、主に中華圏および東南アジアで、金融サービス、アグリビジネスから家庭用家具および重機に至るまでのさまざまな業種を手掛けています。国際的なホテルおよび投資管理グループであるマンダリンオリエンタルホテルグループ、および東南アジア最大の独立系自動車グループでありインドネシアに本拠を置く多様なコングロマリットであるアストラは、当グループの多くの子会社の一つです。

Linda Chan氏は、ジャーディンの「グループ監査・リスク管理」部門（Group Audit and Risk Management, GARM）の責任者で、30人の監査人チームを統括しています。Chan氏は、内部監査およびリスク管理の分野で豊富な経歴を持ち、アジア最大の広告代理店である電通イージス・ネットワークの監査・リスク担当ディレクターなどの経験を持っています。「ジャーディンでは、従来、監査責任者にはグループ内の人間を充てていました。しかし、経営陣は新たな試みとして、グループ外からの人材導入を望みました。経営陣は、リクルーターを使い私を見つけました。」

### 手動プロセスを減らし、新しいアイデアを開発する

GARMチームの主な目的は、グループの「経済的価値を守ること」だ、とChan氏は述べています。「これが内部監査チームの存在理由です。ビジネスの将来の価値を守るためです。」と彼女は言います。「私たちは事業部門と協力してそれを実現しています。そして私たちは差別化を生み出します。」

ジャーディンの将来価値の保護の一つには、事業部門の業務の近代化と革新の取組みに対する支援があります。3年前に初めてジャーディンで働くために香港に来たとき、ファックス機のような「昔ながらの」技術を見て驚いた、と彼女は話します。「私はそれまで少なくとも5年間はファックス機を見たことがありませんでした。ここでは自動化はあまり進んでおらず、たと

えば経費報告は依然として紙ベースのプロセスでした。」

経費報告プロセスも他の多くのプロセス同様、今では近代化されている、とChan氏は言います。「幸いなことに、私たちの会長兼マネージングディレクターは、ビジネスはテクノロジーを更新し、手作業のプロセスをやめる必要があることを理解してくれました。次に、彼は大規模なイノベーションのイニシアチブを導入しました。『ジャーディン・イノベーション』です。従業員は、事業開発の機会を生み出すアイデアを提出することを推奨されます。まずスプリント<sup>1</sup>で作業し、その結果を申請します。現在40種類以上のアイデアがあり、採用されたものも開発中のものもあります。」

「このプログラムは、イノベーションは良いことだと人々に認識させることで、グループに良い影響を与えています。」とChan氏は言います。一方、新しいテクノロジーの採用の拡大によるマイナス面の一つが「シャドーIT」の出現です。シャドーITとは、従業員個人やチームがITに相談する必要なしに採用するクラウドベースのアプリケーションやツールのことです。新しいテクノロジーを積極的に取り入れ、連携と生産性を向上させる従業員は、会社のアジャイル化とテクノロジー化の促進に寄与します。しかし、それらのプロジェクトはセキュリティリスクを生み出す可能性もあり、内部監査にさらなる課題をもたらします。

「内部監査が、シャドーITも含むジャーディンのITポートフォリオの内容を理解するのは良いことです。」とChan氏は言います。「そうすれば、データ流出のように何か問題が発生した場合でも、内部監査は適切で正確なアドバイスをすぐに出して、グループの経済的価値の保護や回復を支援できます。」



新しいテクノロジーを積極的に取り入れる従業員は、会社のアジャイル化とテクノロジー化の促進に寄与します。しかし、それらのプロジェクトはセキュリティリスクを生み出す可能性もあり、内部監査にさらなる課題をもたらします。

Chan氏は、内部監査とITレンズの両方を通して、シャドーITを厳重に監視しています。ジャーディンにはグループITディレクターがいないため、ITイニシアチブを監督し、それらのプロジェクトのリスクを評価する責任の多くはChan氏が担っています。GARMチームには7人のIT監査人も含まれていま

<sup>1</sup> スプリント計画とは、スクラムフレームワークの中のイベントであり、チームは、そのスプリント中に取り組みべきプロダクトバックログの内容を決定し、そのプロダクトバックログを実現させるための最初の計画について話し合います。アジャイルアライアンス：[www.agilealliance.org/glossary/sprint-planning](http://www.agilealliance.org/glossary/sprint-planning)

す。多人数のように見えますが、可能であれば、これら引っぱりだこの専門家をもっと集めたい、と彼女は言います。「チームにいつも言っています。『誰か良いIT監査人を知っていたら、私のところに来させて。たぶん採用するから。』と。」

ジャーディンのGARMチームにとってのもう一つの問題は、新しいテクノロジーの監査方法です。「何かが変われば、私たちが監査していた方法はもはや適切ではなくなるかもしれません。」とChan氏は言います。「それで、私たちは監査アプローチが適切であるように、どう見直していくべきか、常に考える必要があります。」

### 新しい監査管理システムへ移行する

ジャーディンの内部監査部門でも、イノベーションと新しいテクノロジーの導入が進んでいます。最近では、先進的監査マネジメントシステムを採用しました。Chan氏は、彼女のグループは、このソリューションの最新バージョンを導入したアジアで最初のグループの一つだと言います。

「監査計画を立てるときに、最初にリスクについて考えるように人々を促すシステムを導入したいと思いました。監査人がリスクを知っていれば、彼らは見るべき正しい対象がわかります。」と彼女は言います。「以前は電子監査ファイルを使用していましたが、事業部門からは『去年と同じことをやっているね。』とよく言われました。」

Chan氏は、GARMチームがデータ分析をもっと利用するようになって欲しいし、チームもそう望んでいる、と言います。「私のチームは、データ分析を監査計画策定に組み込む方法をすでに検討しています。昨年事業部門で行った監査プロジェクトの中で、幾つかデータ分析を使いました。そのメリットを見た全員がデータ分析に積極的になりました。その後、監査人の方から「もっとデータ分析を使うべきだ。」と私に言ってくるようになりました。」

Chan氏は、チームがデータ分析について適切な研修を受けるように気をつけています。「彼らは全員、大手監査法人出身の公認会計士で、多くの経歴を持っています。そのため、データ分析の学習は彼らにとっても魅力的です。もっと良いことに、今日のテクノロジーはより洗練され、人々にとって使いやすくなっています。私のチームが『いや、これは無理だろう。』と言っているのを聞いたことがありません。」

GARMチームがデータ分析の使用を次のレベルに引き上げることを妨げる課題の一つは、グループ内の雑多なシステムです。「データ分析をうまく行うには、システムの標準化が必要

です。」とChan氏は言います。「徐々に改善されてはいますが、まだまだです。」

### 内部監査の進化に立ち会う

Chan氏が内部監査に携わってきた過去25年間、彼女はこの専門職の大きな変化を見てきました。「私は、内部監査人の役割は、1990年代半ばよりもはるかに高く評価されていると思います。」と彼女は説明します。「内部監査が本格的に始まり、ものごとが良くなっていき始めたときから、私はこの専門職に就いています。」

Chan氏によると、ジャーディンの内部監査部門の高い可視性、事業部門に対する戦略的パートナーとしての役割の拡大、そしてテクノロジーやグループの他の革新的プロジェクトへの関与は、GARMを人材を惹きつける磁石にするのに役立つとのこと。「ジャーディンは香港で非常に大きな組織であり、香港のほとんどの人がジャーディンの名前を知っているので、私はとても幸運です。」と彼女は言います。「グループには世界中に45万人以上の従業員がいます。だから、私たちは事業部門の中からも外からも優秀な人材を私たちのチームに惹きつけることに問題はありません。」

Chan氏のジレンマは、ジャーディンのローテーションルールのため、彼女は人材を長期間は保持できないことです。「同僚の一人が私に言ったように、『誰も内部監査として引退はしません。』」と彼女は言います。「私たちと一緒に約3年間勤務し、その後、他の職務に移っていきます。それはグループにとっては良いことですが、内部監査としては内部監査の経験のない新しい人が常に入ってくるため、チームのスキルを最新の状態に保つことは非常に困難です。」

ローテーションルールとは別に、Chan氏は、ジャーディンでの次世代の内部監査を見据えて、常にチームのために新しい人を採用していると言います。「私は、非常に野心的で、差別化を図り、そして今行われていることに良い意味で疑問を持つような監査人が欲しいのです。」と彼女は言います。「そして私は、イノベーションと成長を推進する力と能力を持っている人材を探しています。」

Chan氏は、ジャーディンで仕事を始めてから、GARMチームが将来、成功するために必要なスキルについて考え始めました。「グループはコンピテンシーモデルを持っていましたが、時代遅れでした」と彼女は言います。「それで、私は、香港からジャカルタへのフライトで、技術的スキルと対人関係スキルを含めて優秀な監査人が持つべきだと思うすべての重要な特質について、ブレインストーミングしてみました。」



ジャーディンの内部監査部門の高い可視性、事業部門に対する戦略的パートナーとしての役割の拡大、そしてテクノロジーやグループの他の革新的プロジェクトへの関与は、GARMを人材を惹きつける磁石にするのに役立ちます。

Chan氏が描いた対人関係能力のリストのトップは、コミュニケーションスキルと自立的思考になりました。そこで、今はチー

ムメンバーのその分野での成長の支援に重点を置いている、と彼女は話します。

「香港やアジアでは、上下関係が重視されますので、人々は言われたとおりに、たとえそれが正しくなかったとしても、行動する傾向があります。」と彼女は説明します。「それで、私は私のチームがもっと発言し、自分で考えることを奨励しています。CFOも、私がチームにそうするように言っています。それは彼らにとって簡単なことではありませんが、もっと役に立つ監査人となるだけでなく、グループ内の他の職場に異動した時にビジネスで成功することに役立つはずです。」

# Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG)

三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)

グローバルな変革で監査の付加価値を最大化する

横幕 勝範

執行役員監査部部长

我々MUFGは、世界各地に監査機能を有しており、その付加価値を最大化するために、変革を通して、グローバルに統合された強固な組織・運営体制の構築に取り組んでいます。



三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)は、東京に本社を置き、世界50以上の国にネットワークを展開、従業員18万人超を擁する世界有数の金融グループの一つであり、傘下にある多数の子会社および事業体が、日本、アジア太平洋地域、ヨーロッパ・中東・アフリカ(EMEA)地域、そして米州において、お客さまに金融サービスを提供しています。これら4つの地域における監査は、それぞれに設置された内部監査部署が実施しています。

一方、MUFGは、現在の3年間の中期経営計画において、全地域に跨る形でより統合・統一された経営手法を取り入れ、第一に、変化する顧客・社会のニーズを的確に捉えるために、事業セグメントを再定義すること、第二に、ソリューション提供のために、グループが有するリソースを有効かつ最も効率的に発揮する運営体制を再構築すること、第三に、MUFGのコアコンピテンスを発揮でき、かつ成長性の高い事業領域に焦点を絞って、施策の柱を設定すること、という3つの基本原則に則って、事業モデルを変革しています。

この全社的な変革は、上記のうち、事業セグメントの再定義が中心的な役割を果たしています。すなわち、MUFGには、主として三菱UFJ銀行、三菱UFJ証券ホールディングスおよび三菱UFJ信託銀行という3つのグループ企業がありますが、現在の中期経営計画において、事業の統合に重点を置き、3つの主たるグループ企業、そして地域を跨る形で、あらためて以下のような6つの事業本部を設置しました。

- 法人・リテール事業本部
- コーポレートバンキング事業本部
- グローバルCIB事業本部
- グローバルコマーシャルバンキング事業本部
- 受託財産事業本部
- 市場事業本部

MUFGは、中期経営計画およびMUFG再創造イニシアティブの一環として、2023年度を目標に、業務プロセス、テクノロジーおよび組織に関する多くの変革に取り組んでいます。なかでもデジタルイノベーション戦略は、その主たるものとなっています。MUFGの変革の下で行われているこのような取り組みの多くは、グループ内の更なる協働と情報共有、加えて「ONE MUFG」というスローガンに表されるグループ一体型の経営をグローバルに実現することを目指すものです。MUFGと三菱UFJ銀行の執行役員監査部部長である横幕勝範氏は、「我々は、多くの地域においてめまぐるしく変化する外部環境においても、この戦略を遂行できると確信しています」と述べています。



MUFGの変革の下で行われているこのような取り組みの多くは、グループ内の更なる協働と情報共有、加えて「ONE MUFG」というスローガンに表されるグループ一体型の経営をグローバルに実現することを目指すものです。

### 問題の発見者から信頼されるアドバイザーへ

横幕氏は、グローバルに監査およびモニタリング活動を統括し、その結果はMUFG監査委員会および三菱UFJ銀行監査等委員会に報告されています。同氏はまた、デニス・デマリオ米州業務監査室長、ジェームズ・オシェイ欧州監査室長およびアンドレ・ペインショーアジア監査室長とで構成されるグローバルリーダーシップチームを率いて、世界中の約1,200人の内部監査人が所属するMUFGの内部監査部門の取り組みを牽引しています。

「MUFGの内部監査部門が直面している最も重要な課題は、組織の統合やグローバル化が続く中で、グループ会社、事業グループおよび地域を跨いで、いかに効果的なアシュアランス機能を広く提供し続けるか、ということです」と、横幕氏は述べています。内部監査が経営層やステークホルダーに有効なアシュアランスを継続的に提供するためには、MUFGの事業の変革に歩調を合わせて、内部監査部門の自らの変革を実行しなければならないと彼は説明します。「これは重要な課題であり、大変大きな経営努力が求められます」と彼は付け加えます。

また、MUFGの内部監査における長期的な変革における重要な目的の一つは、内部監査が、過去に行われていたような問題点の発見を軸とした活動から、アシュアランスプロバイダーないしは問題解決者に移行し、更には経営やステークホルダーにとってのインサイト・ジェネレーターに進化、最終的には信頼されるアドバイザーになることと、横幕氏は述べています。「我々MUFGは、世界各地に監査機能を有しており、その付加価値を最大化するために、変革を通して、グローバルに統合された強固な組織・運営体制の構築に取り組んでいます。」と横幕氏は言います。

MUFGにおける事業の変革と同様に、内部監査の変革の目的は、世界の各地域を跨いで、協調的、そして統一的手法で監査を運営することです。横幕氏は、「内部監査の変革により、

最先端のプラクティスとテクノロジーが、効果的かつ効率的にグローバルに共有されることになります。これは、言うのは簡単な事ですが、実際に取り組むとなるととても大変です。MUFGは、2005年の誕生時に現在の体制を構築して以来、グループレベルで一元的に運営するよりも、個々の事業体の運営に軸足を置いてきました。これは、内部監査の運営についても当てはまります」と語り、より一元的なモデルに向かって進むには「考え方を変えること」が求められていると述べています。

## 「複雑な」変革

MUFGが開始した「グローバル監査変革プロジェクト(GAT-Global Audit Transformation)」について、横幕氏は「複雑な」変革と述べています。それは、MUFGの企業規模と世界に広がる事業展開ゆえであって、多くの文化、言語、商習慣を超えた、一貫したアプローチを確立する必要があります。



**MUFGにおける事業の変革と同様に、内部監査の変革の目的は、世界の各地域を跨いで、協動的、そして統一的な手法で監査を運営することです。**

GATプロジェクトでは、今まで地域やグループ会社ごとに異なっていたビジネスポリシー、プロセス、人材マネジメント、組織、経営やステークホルダーへの報告、監査メソドロジー、更には使用しているシステムやデータなどを調和させ統合するための変革が求められています。GATの時間軸は、MUFGが取り組んでいる事業の変革の時間軸と合っています。監査メソドロジー、レポートメカニズムや支援テクノロジーなどにおいてMUFGとして統一されたものを完全に導入することを目指し、まずはその基盤を築くことができるよう、本プロジェクトでは、何段階かのフェーズに分割して進めるアプローチが採用されています。例えば今年、いくつかの分野における監査が全世界で一体的な方法で実施される予定です。これらには、金融犯罪、IT・サイバー、財務レポート・SOX法対応、市場コンダクトなどが含まれます。来年は一部の例外を除き、各地域・分野で実施される監査は同じ監査メソドロジーで実施される予定です。

ここで重要なことは、監査メソドロジーおよび支援テクノロジーなどに関する優れたノウハウは、世界に展開するMUFGの内部監査組織内に既に蓄積されているということです。たとえば、各地域の内部監査人はデータ解析技術を取り入れており、日本の本部では人工知能(AI)技術を活用した文書レビュープロセスを効率的に導入しています。GATプロジェクトの目的のひとつは、このような優れた手法を、世界における全ての監査部署にとってのスタンダードとすることです。

内部監査における変革の動きは、テクノロジーの導入だけに留まりません。現在、MUFGの内部監査部門では、将来の同部門のマネジメント候補と成り得る人材の供給を拡大できるよう、人材育成制度の変革に取り組んでいます。横幕氏たちは、若手の社員を対象に、内部監査の専門知識、手法や技術等を身につける機会を設けられるような人事ローテーションについて、グループの人事部門と協議しています。さらに、外部人材、中でも監査の実務経験と同時に金融業務や組織に関する知見を習得し蓄積できるよう、若い人材の中途採用を増やすことも計画しています。またMUFGでは、監査実務の共有を促し、「ONE MUFG」を実現するために、ある地域の内部監査人が一時的に他地域の内部監査部門で勤務をするというような、内部監査部門内での人材交流プログラムの導入も検討しています。



**現在、MUFGの内部監査部門では、将来の同部門のマネジメント候補と成り得る人材の供給を拡大できるよう、人材育成制度の変革に取り組んでいます。**

MUFGのGATプロジェクトは、内部監査業務をグローバルに標準化し、一貫したものにすること、そして監査を効率的に行うことを目指しています。「グローバルベースで共通した監査としての視点を持ち、評価及び監査意見を提供することができるようになることは、まさにイノベーションと言えます。それは、MUFGのように規模が大きく、グローバルに事業を展開している企業においては、まさに大きな変革を必要とします」と、横幕氏は結びました。

# NTT Communications

NTTコミュニケーションズ

デジタルトランスフォーメーションのイネーブラー

禰 雅和  
法務監査部 チームリーダー

他部門からのコンサルティング依頼が増えました。彼らは私たちに、自部門のリスクの把握やDX化に関する助言を求めてきます。

NTTコミュニケーションズ(NTT Com)は、世界最大規模の通信企業である日本電信電話株式会社(NTT)の完全子会社として、1999年に設立されました。同社は東京に本社を設置し、企業の最適な情報通信環境を世界規模で提供するためのコンサルティング、セキュリティ、およびクラウドサービス等を提供しています。全世界40を超える国や地域、110を超える都市で事業を展開しており、従業員は20,000人を超え、営業収益は約1兆3,920億円です(2019年3月末時点)。

同社は今年7月に創立20周年を迎えました。「Change Communications」というキャッチフレーズのもと、その使命を果たし、長年にわたり技術革新にチャレンジしてきました。同社の新しいトレードマークである「DX Enabler™」は、デジタル技術によって世界を変えるという姿勢を表しています(「DX」は「デジタルトランスフォーメーション」の略語です)。

Webサイトのメッセージの中で、同社代表取締役社長の庄司哲也氏は、お客さまのDXへの貢献とその前提としての自社のDXへの取り組み、という2つのアプローチを積極的に進めている、と説明しています。同社は、お客様のDXの目標とそれに向けた取り組みを支援するために、ビッグデータ活用を実現、促進するインフラストラクチャサービス(ネットワークやデータセンターなど)を提供するとともに、AIやIoTなどの最先端のテクノロジーを活かしたサービスも提供します。

「私たちの目標は、収集したビッグデータから得られた分析結果や予測をお客さまに提供することで、お客さまが新しいビジネスの創造とビジネスプロセスの革新を達成できるように支援することです。」と内部監査部門のチームリーダーである袴氏は話します。そしてNTT Com各部門のDXへの取り組みをサポートすることで、内部監査部門は「DX Enabler™」としての役割も果たしています。



同社の新しいトレードマークである「DX Enabler™」は、デジタル技術によって世界を変えるという姿勢を表しています。

### 監査業務変革への2つのアプローチ

現在、内部監査部門には17名が勤務しており、内部監査チーム、SOX監査チーム(NTT Comの親会社であるNTTが東証一部上場企業のため、J-SOX監査が必要)、監査企画チームにより構成されています。現在組織改革の最中ですが、袴

氏はSOX監査チームと監査企画チームのリーダーを兼任しています。「監査人の更なるスキルアップを目指し、現在、内部監査チームとSOX監査チームの業務融合を進めています。それぞれのチーム担当が他チームの業務も責任者として進めるようにしています。」と袴氏は話します。

「内部監査の使命は、事業活動の準拠性と効率性の観点から、会社全体のリスクを最小化し、企業価値を増大化することです。」と袴氏は言います。内部監査部門の短期的な目標として、組織の内部統制の有効性に対する客観的なアシュアランスの提供、根本的な要因分析に基づく課題の抽出、および問題解決の支援を掲げており、長期的な目標としては「ビジネス活動に対する付加価値の高い戦略的なアドバイスを提供することです。」と袴氏は語ります。

DXに対する2つのアプローチに合わせて、内部監査部門は、監査業務の変革を推進することと、社内各部門のDXの取り組みをサポートすることで、「DX Enabler™」としても機能しています。その際、監査におけるビッグデータ分析の活用、およびリスクベース監査手法への移行は、監査業務変革の重点分野です。

また、内部監査部門では、さまざまな面での継続的な学習を優先して取り組んでいます。「実務を通じたさまざまな監査ノウハウの習得に加え、CIA等の資格取得はもちろん、社内外の研修への参加や、他企業の監査部の方々との意見交換を積極的に奨励しています。」さらに「AI等の最新の技術動向についても積極的に学び、部門内での知識の共有を積極的に図っています。」と彼は付け加えました。

### CAATの導入効果と“抑止効果”

内部監査部門自らがDXを推進する「DX Enabler™」となるために、さまざまな最先端のテクノロジーを採用した結果、内部監査人がビッグデータを分析・検証することで、被監査組織とのコミュニケーションがより効果的になりました。

内部監査部門では2017年6月に、労働コンプライアンス監査にCAAT(Computer Assisted Auditing Techniques)を導入しました。それ以来、内部監査部門における最新のテクノロジー(特にビッグデータ分析関連)の活用は着実に増えています。例えば、スプレッドシートから経費データを収集・精査し、ACL Analyticsにインポートする作業に、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)を活用しています。

「AIのトレーニングを受ける理由のひとつは、今後AIを監査業務のどこに、どのように導入するか検討するためです。」と袴氏は言います。

「Tableau等のデータ視覚化ツールや、データマイニング用にデザインされたRも活用していますが、特にTableau等の『見える化』ツールが大事だと考えています。」と禰氏は続けます。「なぜならば、経営層や現場の従業員に対して正確かつ明解なリスク情報を提供することにより、自身のリスクを管理・軽減しようとするセルフガバナンスの向上につながるためです。これらのツールを活用した結果、監査は着実に高度化されています。」

労働コンプライアンス監査において、勤務時間とオフィスの入退館ログ等のデータを突合して分析することで、日本の労働基準法に適合しているか監査できます。また、同様の分析手法を経費データに適用することにより、例えば従業員の不適切な交際費使用も監査できます。禰氏はCAATの導入メリットを次のように挙げています。

- **網羅性** — 全数監査をおこなうため、未監査のリスクがなくなる。
- **公平性** — システムから証拠を直接取得するため、サンプリングによる恣意的判断や不正が介在する余地がなくなる。
- **客観性** — データ抽出/比較におけるヒトの先入観を排除できる。
- **抑止効果** — 上記のようなCAATの特長を社内へ広く周知することで、不正への抑止効果が生まれる。

ビッグデータ分析を活用した内部監査手法の成功によって、「他部門からのコンサルティング依頼が増えました。彼らは私たちに、自部門のリスクの把握やDX化に関する助言を求めています。」と禰氏は言います。

禰氏と彼のチームがコンサルティングをする際には、バランスに配慮し、慎重に進めます。「コンサルティングの依頼を受けたときには、決して上から目線になることなく、相手の立場に立って一緒に考えていくことを特に意識します。ただし、セカンドディフェンスラインがやるべきことと、我々サードディフェンスラインがやるべきことの線引きは常に意識しています。」と禰氏は話します。

## リスクベースアプローチによる未来への準備

NTT Comの内部監査部門は、現在でも監査部門のBPR (Business Process Re-engineering)を進めています。リスクベース監査への移行はその一環です。

リスクベース監査へ移行するために、禰氏のチームは会社全体に偏在する、以下のような各種のリスク情報を集めました。

- 会計検査院による指摘事項
- 内部監査人の懸念事項
- グループ会社監査役の懸念事項
- 多岐にわたるコンプライアンス関連情報
- ビッグデータ分析から特定されたリスク
- 全社的リスクマネジメント(ERM)を統括するビジネスリスクマネジメント(BRM)推進委員会によって特定されたリスク

内部監査部門は、これらのリスク情報を活用し、各リスクについて、影響の大きさと発生可能性の二軸によるリスクマップを作成しました。禰氏と彼のチームは、このリスクマップを活用することで、同社経営幹部とのリスクに関するディスカッションをより充実させることができました。



ビッグデータ分析を活用した内部監査手法の成功によって、「他部門からのコンサルティング依頼が増えました。」

こうしたリスクベース監査への移行は、内部監査業務における最先端のテクノロジーの活用と相まって、内部監査部門のパラダイムシフトに貢献しました。禰氏は、従来の監査は過去の不備や不正の兆候の発見に焦点を当てていたと振り返ります。しかし今後の監査は、「最先端のテクノロジーを活用して、将来的な行動パターンを予測し、潜在的なリスクを予防する、予防監査も重要になっていく。」と禰氏は締めくくりました。

本記事は取材時点(2019年4月)の情報に基づいています。

# Occidental Petroleum Corporation

オクシデンタル・ペトロリウム

データのドリルダウン

**Gary Daugherty**

内部監査担当  
バイスプレジデント

私たち内部監査には技術的視点を持った人が必要です。それが未来像だからです。また、批判的に物事を考える人と優れたコミュニケーターを必要としています。この点は今後も変わらないでしょう。なぜなら、内部監査人は極めて迅速に人々の信頼を獲得し、連携と誠実さの気風を確立する必要があるからです。

オキシデンタル・ペトロリウムは、米国、中東、南アメリカで事業を展開している国際的な石油やガスの探査・生産会社です。同社は株式時価総額に基づけば米国最大の石油ガス会社の一つであり、米国南西部のペルム盆地における最大の石油採掘・生産事業者です。2018年末現在、オキシデンタルには世界中で38,000人以上の従業員とコントラクターが事業をサポートしています。

同社のミッドストリームおよびマーケティング部門は、炭化水素およびその他の商品を購入、販売、収集、加工、輸送または保管する複数の事業から構成されています。オキシデンタルには、北米の大手化学メーカーである100%子会社のオクシケムもあります。ダラスを拠点とするオクシケムは、PVC樹脂、塩素、苛性ソーダを製造しています。これらはプラスチック、医薬品、水処理薬品などの製品開発に欠かせません。



重い作業負荷をアウトソーシングすることで、オキシデンタルの内部監査チームとそのコソースパートナーは、ビジネスに付加価値を生み出す、他のプロジェクトに集中することができます。

デラウェア州で登記されているオキシデンタルは、1920年にカリフォルニアで設立されました。オキシデンタルは、石油およびガス事業の中心都市であるヒューストンに移転することを決定した5年ほど前まで、ロサンゼルスに本社を置いていました。

オキシデンタルの内部監査担当バイスプレジデントであるGary Daugherty氏は、ヒューストンで少人数のチームを監督しています。2人のディレクター、1人のマネージャそして1人の上級監査人です。ただし、コソースパートナーを通じてプロジェクトに十分な機能サポートを受けています。「私たちの内部監査のためのコソースモデルは、石油ガス業界の他社とは一線を画しています」とDaugherty氏は言います。「私のチームはすべてのプロジェクトを管理し範囲を定めていますが、自分たちの仕事の大部分を他者と共同で行っています。そのため、プロジェクトごとに主要課題の専門家を参加させるのではなく、サービスプロバイダーとパートナーとなっているのです。」

### ERMの確立とERPのコントロール設計の監督

内部監査のためのコソースモデルは1998年以来オキシデンタルで導入されています。以前は、監査業務のすべてを外部委託していました。チームは、保証およびアドバイザリプロジェクト、

サイバーセキュリティレビュー、Sarbanes-Oxley(SOX)コンプライアンスおよび契約コンプライアンス監査を含む、年間70から80の内部監査を実施しています。Daugherty氏によると、コントラクター監査は依然として第三者のプロバイダに依存しており、監査作業量の約40%に相当します。「コントラクター監査をアウトソースすることは、大きなコスト削減をもたらし、ビジネス契約条件をより厳格にすることに貢献しています」と彼は言います。

こうした重い作業負荷をアウトソースすることで、オキシデンタルの内部監査チームとそのコソースパートナーは、ビジネスに付加価値を生み出す、他のプロジェクトに集中することができます。たとえば、監査人は長年のコソースパートナーと協力して、オキシデンタルのERM諸施策を推進しています。Daugherty氏は、次のように述べています。「私たちはリスクの責任と権限をビジネスそのものの中に置きたいと考えました。ですから、プロジェクトの最初の段階で、CEOに直属する5人の主要エグゼクティブで構成されるERM評議会と、約20人の上級ビジネスオーナーから成るERMチームを立ち上げました。」

2019年末までに完了する予定のERM諸施策の第2段階は、主にデータが中心です。「私たちは、リスク変化を監視するための主要リスク指標と主要業績指標が一覧できるダッシュボードを開発しています」とDaugherty氏は言います。「これは私たちにとってワクワクする目が覚めるような経験です。」

内部監査のもう一つの主要なプロジェクトは、石油ガスグループによるSAP S/4HANAの実装です。ERPスイートは2019年の初めにオキシデンタルの南アメリカで稼働し、2020年には米国で展開される予定です。「私たちは多くの導入前作業を行っています」とDaugherty氏は言います。「私たちは、原材料管理、保守、生産と測定、サプライチェーン管理など、石油とガスに関する主要なプロセスを見ながら、いくつかのプロセス比較レビューを行いました。プロセスとアプリケーションのコントロールが適切に設計されていることを確認しようとしています。さらに、ITの全般的な統制、構成設定、およびユーザーアクセスの役割と責任に関するSAPの実装前統制レビューにも関与しています。」



データ分析とレポート作成のより高度なツールを採用することは、次世代の内部監査機能へ向けたチームの最初のステップでした。

これらのプロジェクトだけでも内部監査機能としては十分忙しいはずですが、しかし、オクシデンタルの内部監査人はまた、2018年の年次リスク評価によって作られた2019年に取り組むべき課題リストを持っています。Daugherty氏は言います。「SAP S/4HANAの導入からサイバーセキュリティに至るまで、オクシデンタルの主要な施策を見渡し、ERMプロジェクトの第一フェーズで特定された最重要な企業リスクや新しいリスクと統合しました。この取り組みによって、2019年の「ミッションクリティカル」プロジェクトと呼ばれるものが定義され、本年度のプロジェクトと決定しました。他のプロジェクトについては、事業やリスクプロファイルの変化に応じて追加または延期される可能性があります。」

### ダッシュボードの開発、作業の自動化、および課題の追跡

オクシデンタルは、運営方法を改善するために新しいプロセスとシステムを導入したため、内部監査自身も一新することを志向しています。Daugherty氏は「イノベーションと変革に対する彼のチームのコミットメントは、効率を高め、より少ないリソースでより多くのことを行う。より良く、より速く、より費用対効果の高いことだ。」と言います。そして、それは、内部監査が「取り残されないこと」を意味します。

データ分析とレポート作成のより高度なツールを採用することは、次世代の内部監査機能へ向けたチームの最初のステップでした。「たくさん履歴データがありましたが、それを共有できるようにするためには、それを収集し、ExcelやAccessに入力し、グラフ化してからPowerPointプレゼンテーションを作成する必要がありました」とDaugherty氏は言います。「今、それはすべて自動化されています。」

内部監査人はTIBCO Spotfire Data Visualization and Analyticsソフトウェアを使用して、監査委員会への報告を補足するダッシュボードを作成します。「ダッシュボードは、全体的な計画進捗、プロジェクト進捗、未解決の内部監査指摘の年齢調べ、未解決のSOXコンプライアンス不備事項、およびコントラクター監査結果の状況などを自動的に提供します」とDaugherty氏は言います。

オクシデンタルの内部監査人は、毎年5回の監査委員会会議に出席しており、それらの会議の準備にかかる時間はデータ分析の使用により大幅に短縮されています。「このツールは基本的にすべてを追跡してくれるので非常に双方向です」とDaugherty氏は言います。「私たちはデータを掘り下げてオンデマンドで詳細を取得し監査委員会が持つ疑問に答えること

ができます。そして 이슈・トラックによって私たちはすべての未解決課題の進捗状況を計ることができます。過去7年間に行った監査のすべての問題をトラッカーに取込みました。」

### データ分析のための「オプトアウトメソッド」の確立

全体的な効率性を高めるための取り組みの一環として、オクシデンタルの内部監査チームは、2018年にやり方を見直しました。「内部監査プロジェクトの実行、フォローアップ、およびSOXテストにおいて、プロセスマップの自動化を組み込みました」とDaugherty氏は述べています。「これで、プロセスアイコンをクリックして、私たちのテンプレートとレポートフォーマットにアクセスすることができます。計画からフィールドワーク、そしてレポートまで、それが私たちの方法論のすべてです。それは私たちのコソースパートナーにとっても良いトレーニングツールです。」

Daugherty氏はまた、「オプトアウトメソッド」の概念を内部監査チームに紹介しました。Daugherty氏は、次のように説明しています。「監査人に対しては、これから始めるすべてのプロジェクトで使用しないことを選択(オプトアウト)しない限り、必ずデータ分析を使用しないとイケない。そして、オプトアウトするには私の承認を得なければならないと言っています。このやり方は — サンプルではなくデータセット全体をテストするためのプロジェクトデータ分析であっても、データの視覚化であっても — データ分析の活用を素晴らしく促進することがわかりました。場合によっては、開発したデータ分析ツールをビジネスに渡して活用してもらうこともありました。」

Daugherty氏はまた、オクシデンタルのデータパワーを最大限に活用するために、チームがIT組織やビジネスと連携するのを強化したいと考えていると語っています。Daugherty氏は次のように述べています。「データサイエンティスト、定量分析者、およびその他、データを活用してビジネスの中で独自の取り組みをする個々のグループがあります。今、私たちのチームは、今までのものを利用し、またビジネスやITと直接協力して私たち全員が使えるものを開発する必要があります。」

リアルタイム保証ツールは、Daugherty氏が念頭に置いている一例です。「旅費や交際費の経費報告、滞納、売掛金回収、動きの遅い在庫など、単純なものから始めて、データの変動や異常、偏差を追跡するための機能を設定できました」と彼は説明します。「その後すべての事業部門間で活動プロセスの比較レビューを行うことができました。そこからスポット監査のようにこれらの異常についてよりの絞った監査を推進できました。」





Daugherty氏は、オクシデンタルが内部監査業務のコソースに大きく依存しているのは、専門的な技能の利用が重要な理由であると述べています。

### 機能の可視性を高める、そしてポットについて考える

Daugherty氏は、オクシデンタルが内部監査業務のコソースに大きく依存しているのは、専門的な技能の利用が重要な理由であると述べています。コアチームスタッフを雇う必要がある場合、内部監査機能の革新と変革努力を継続させるバランスの取れた能力を持つ人材を探すには時間がかかるとDaugherty氏は言います。コソーシングモデルを通じて、チームは拡張性を持ち、ニーズを満たすために適切なタイミングでリソースを持つことができます。

Daughertyは次のように述べています。「私たち内部監査には技術的視点を持った人が必要です。それが未来像だからです。また、批判的に物事を考える人と優れたコミュニケーターを必要としています。この点は今後も変わらないでしょう。なぜなら、内部監査人は極めて迅速に人々の信頼を獲得し、連携と誠実さの気風を確立する必要があるからです。」

Daugherty氏とそのチームが機能の革新と変革を推進する業務をオクシデンタルは見過ごしません。事実それは彼らの認知度を高めるのに役立ちました。Daugherty氏は言います。「私たちが達成できたことが監査と成果物に生きています。そしてそれは組織全体に共鳴しています。私たちのところへ来て、『あなたには独自のスキルとツールがあることを知っているの、自分たちのプロジェクトで支援してもらえますか』とか、『その技術を教えてもらえませんか』と尋ねる人々があります。」



Daugherty氏とそのチームが機能の革新と変革を推進する業務をオクシデンタルは見過ごしません。事実それは彼らの認知度を高めるのに役立ちました。

オクシデンタルの内部監査チームが探求し始めているもう一つの分野(これはおそらくビジネスの注目を集めるでしょう)はロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)です。「RPAで何ができるのかとても関心があります」とDaugherty氏は言います。「たとえば、SOXテストを実行するためのポットを開発できるだろうか？ 私たちは財務報告およびIT全般統制に対する内部統制におそらく約35%の時間を費やしています。それは年間約3万時間弱にもなります。SOXテストで私たちとコソースパートナーがより効率的になれるポットを開発することは、内部監査の次世代でもあります。」

# Synchrony

シンクロニー

内部監査のためのデータドリブン型デジタル未来への投資

**Mark Martinelli**

エグゼクティブ  
バイスプレジデント兼  
最高監査責任者

将来、内部監査人は総じて、リスクが増加しているか減少しているかをより良く把握するために、より多くのデータ分析とデジタルダッシュボードを使用するようになると思います。ですから私たちのレポートはアート(芸術)よりは科学に近いものになるでしょう。

シンクロニーは、小売から自動車、旅行まで、さまざまな主要産業にわたって、カスタマイズされた金融プログラムを提供する消費者向け金融サービス会社です。米国最大のプライベートラベルクレジットカード会社であり、米国とカナダの小売業者や健康関連事業者等、多くの企業との提携関係を築いています。シンクロニーはまた、100%オンライン銀行子会社のシンクロニー銀行を通じてさまざまな消費者向け貯蓄商品を提供しています。

コネチカット州スタンフォードに本社を置くシンクロニーは、GEの金融サービス部門であるGEキャピタルから独立しました。ですから表面上は新しい会社なのですが、そのルーツは顧客がGE製品を購入するための融資枠をGEキャピタルリテイル銀行が提供し始めた1932年にまで遡ります。2014年にシンクロニーは上場し、新規株式公開(IPO)で28億米ドル以上を調達しました。

シンクロニーは、実店舗、オンラインそしてモバイル等、複数のプラットフォームにわたる技術革新に投資するデジタル先進企業です。テクノロジーとアナリティクスを組み合わせる新しいトレンドを先取りし、革新的なソリューションを迅速に提供するための新しいプログラムとパートナーシップを試験的に導入することによって、資金調達および顧客関係構築の将来像を形成しようとしています。<sup>1</sup>そして会社がそのような投資を行うのに合わせ、内部監査チームは呼応する潜在的なリスクを評価することになります。

シンクロニーのエグゼクティブバイスプレジデント兼最高監査責任者のMark Martinelli氏は、次のように述べています。「わが社は本質的には消費者金融を行うテクノロジー会社です。従って保証サービスを提供することに加えて内部監査チームの仕事の大部分はテクノロジーを監査することにあります。これには、クラウドやモバイルのテクノロジー、ならびにシンクロニーとお客様とのやり取りをよりスムーズにするように設計されたその他の技術革新等が含まれます。」



内部監査メンバーが学ぶのを支援するデータ分析「大学」設立のため、Martinelli氏はデータサイエンティストや専門家グループと協働しました。

### 「データインテリジェンスアカデミー」で2週間過ごす

Martinelli氏は、5つのチームに分かれている内部監査部門と、

専門の実働グループを監督しています。彼は、シンクロニーのIPOの1カ月前である2014年5月に入社してから、スタッフの人数を10人から60人に拡大しました。約20人のチームメンバーが、シンクロニーのスタンフォード本社でMartinelli氏と協働しています。他の40人がジョージア州、イリノイ州、ユタ州そしてインド事務所に分散しています。

「私には、シンクロニーに新しい内部監査部門を設立する機会がありました」とMartinelli氏は言います。その仕事は内部監査の中でデータ分析機能の構築を含んでおり、彼が始めからやりたかったものでした。今ではデータサイエンティストはシンクロニーの内部監査チームの約10%を占めています。「2020年末までにチームの全員がデータ分析に関する実用的な知識を身に付けることができるように、現在、部門の見直しと規模の変更を試みています。」とMartinelli氏は言います。

内部監査メンバーが学ぶのを支援するデータ分析「大学」設立のため、Martinelli氏はデータサイエンティストや専門家グループと協働しました。データインテリジェンスアカデミー(DIA)は2018年に内部監査部内に設立されました。「私たちは、2週間の集中コースで、データ分析や関連技術について個人をトレーニングしています。2019年の初めまでに監査人の25%がトレーニングを完了しました。」とMartinelli氏は述べています。

「次世代の内部監査人はデータ分析の知識が必要になると言います。」と彼は言います。「私は、部門内の全員がデータ分析と技術に関する深い知識を持つ来年末に、組織は何ができるようになるかをすでに考えています。そうすれば、私たちのデータサイエンティストをより専門的な分野に専念させられるようになります。」



Martinelli氏は彼のチームをデータ分析の熟達へ向けて支援していますが、彼の部門に対する「デジタルビジョン」はそれをはるかに超えて広がります。彼の目標は、テクノロジーを使用してシンクロニーのよりリアルタイムな保証モデルへの進化を実現させることです。

Martinelli氏によると、DIAの初年度クラスの志願者を見つけるのに苦労しませんでした。「私はその一部になりたい」と多くのメンバーが手を上げました。これまでのプログラムの成功と

1 「会社概要 - イノベーション」、シンクロニーウェブサイト：[www.synchrony.com/about-us.html](http://www.synchrony.com/about-us.html)

ともに、こうした熱意は、シンクロニーの他の内部監査人がこの新しいスキルを受け入れる動機付けとなっています。

「時に人々は、新しい技術と、それが彼らの仕事に及ぼしうる影響に警戒心もちます」とMartinelli氏は言います。「DIAはデータ分析を私たちのチームに抵抗なく紹介する方法であり、それは本当にうまくいっています。監査人のプロセスに関する知識と新しいDIAデータ分析スキルとを組み合わせることで、DIAの卒業生は目に見える形での効果をもたらしています。」

Martinelli氏によると、DIAのカリキュラムを終了した内部監査人は、仕事で活用しているケーススタディをいくつか開発しています。「これらのケーススタディの利点も見始めています」と彼は言います。「データ分析なしには発見できなかったことを発見した個人やチームがいます。データ分析を使用することで、監査作業をより迅速に、またビジネスのニーズに合わせてシンクロニーに提供することができるようになりました。」

### 「2020年施策」による内部監査効率の測定

シンクロニーの内部監査人がデータ分析の活用方法を拡大するにつれて、データに基づく洞察とその機能に対するビジネス上の欲求が高まります、とMartinelli氏は言います。「どうしてかって？ 私たちは今や彼らにより深い保証を与えることができるからです」と彼は説明します。「また、プロセス内で使用されるデータ分析のベストプラクティスを共有するなど、プロセスの自動化や効率化の機会を特定し共有することもできます。」

Martinelli氏は彼のチームをデータ分析の熟達へ向けて支援していますが、彼の部門に対する「デジタルビジョン」はそれをはるかに超えて広がります。彼の目標は、テクノロジーを使用してシンクロニーのよりリアルタイムな保証モデルの進化を実現させることです。「外部監査も内部監査も多少は後ろをふり返る性質があります。」とMartinelli氏は言います。「私たちは監査人として現れ、監査を行い、そして3カ月後に発見事項を伝える報告書を出します。私たちがやりたいのは、監査期間を短縮し、迅速な報告を行い、より良いリスク評価を実施することです。」

手作業を排除することは、そのビジョンを実現するための一つの鍵です。データ分析とダッシュボードを使用することも、もう一つの方法です。「特定の主要業績評価指標、残高の変化、消費者から寄せられる苦情の数と種類、その他多くのことを調べることができました」とMartinelli氏は言います。「そして、その情報を社内外のデータと組み合わせることで、ビジネスの特定分野におけるリスクが増減している可能性があるかを示すリスク指標を得ることができます。」

「私が説明しているのは、正確な予測モデリングではありません。そうではなくて、何かが変わってリスクを生み出しているために、そのビジネスの分野を先に検討する必要があるかどうかを示すダッシュボードを作成することです。」

Martinelli氏は、次のように述べています。「将来、内部監査員は総じて、リスクが増加しているか減少しているかをより良く把握するために、より多くのデータ分析とデジタルダッシュボードを使用するようになると思います。ですから私たちのレポートはアート(芸術)よりは科学に近いものになるでしょう。」Martinelli氏はまた、シンクロニーの内部監査人がダッシュボードを使用すれば、ある時点での評価を提供するのではなく、時間の経過を考慮した幅広い傾向を対象にした指摘をビジネスオーナーに示すようになるかと想定しています。

間もなく、シンクロニーの内部監査部門はダッシュボードを使用して機能自体のパフォーマンスを測定するようになります。このデジタルプロジェクトは、現在開発中で「2020年施策」と呼ばれています。Martinelli氏は、この背景を次のように説明しています。「私が今年部署に設定した目標の一つは、内部監査を一つのビジネスのように行うことでした。データ分析などのツールを使用することで、作業の効率化が進んでいますが、部署としてどの程度効率的なのでしょうか。そこで、毎日、私たちがチームを使うことでどれほど効率的で効果的であるか、監査報告書を出すにあたって問題を評価する速さや、どれだけうまくいくかを教えてくれる一連のシンプルなダッシュボードが欲しいのです。」

現在設計段階にあるダッシュボードが監査調書の可視化を提供するだろうとMartinelli氏は言います。「監査調書は一定期間内に承認される必要があります」と彼は言います。「それで、それはどのくらい早く承認されるのですか。そして、私たちはその仕事に遅れをとっていますか。」

彼は、さらに付け加えます。「何が効率的で何がそうでないかがわかるもっと良い方法がないか探しています。私たち自身の部門にスポットライトを当て、私たちが如何に効率的にデジタルとデータを使いこなしているかを確認し、それをリーダーに示すためにダッシュボードを作ることはとても大事なことだと思います。」



シンクロニーの内部監査チームが技術とデータの洞察を活用し、より効率的に仕事を行うにつれて、より付加価値のあるプロジェクトに集中する多くの時間を見出しているとMartinelli氏は言います。

## 変化のスピードに慣れる

シンクロニーの内部監査チームが技術とデータの洞察を活用し、より効率的に仕事を行うにつれて、より付加価値のあるプロジェクトに集中する時間をより多く見出しているとMartinelli氏は言います。「たとえば、データのプライバシーとサイバーセキュリティについては、さらに多くの作業を行う必要があります」と彼は言います。「そして私たちがもっと多くの仕事を自動化すれば、これらの分野や他の分野に時間を再投資することができます。」

とはいえ、新しい課題に取り組むのは必ずしも容易ではありません。また、新しい技術への適応も容易ではありません。しかし、次世代の内部監査人がこの業界で成功するためには両方を行う必要があるとMartinelli氏は言います。それだけではありません。「内部監査人は、変化のスピードに慣れていく必要があります」と彼は言います。「常に変化があり、またこれからの変化があるでしょう。今日の変化のペースは急速で、それは主にテクノロジーによるものです。」

ですから、内部監査人にとって、変化のスピードに慣れるということには、新技術の監査方法を学ぶことも含まれるでしょう（そしておそらくリアルタイムで）とMartinelli氏は説明します。「私たちは、新しいリスクを生み出す新しいテクノロジーを監査する最善の方法を考え出す必要があります。それは例えば機械学習と人工知能を使ってコーディングを自ら変更することができるようなシステムの監査です。さらに将来的には、内部監査人が業務システムとコントロールを（事後ではなく）構築しながら監査する必要があると思います。」



ですから、内部監査人にとって、変化のスピードに慣れるということには、新技術の監査方法を学ぶことも含まれるでしょう。（そしておそらくリアルタイムで）

# TD Bank Group

TDバンクグループ

内部監査変革に対する人間的側面の重視

**Michael Pagan**

バイスプレジデント  
監査戦略および変革のグローバル責任者

一言で言えば、私たちの戦略は次のとおりです。デジタルに、アジャイルに、新しい視点の獲得、そして一つのTD (One TD)として生きることです。

トロントに本社を置くTDバンクグループの8万人以上の職員は、世界中で2,500万人以上の顧客にサービスを提供しています。顧客は主に北アメリカ、ヨーロッパおよびアジア太平洋地域にいます。TDバンクグループは、3つの事業分野で複数の子会社を運営しています。

1. カナダ小売：TD Canada Trust (ビジネスバンキング)、TD Auto Finance (カナダ)、TD Wealth (カナダ)、TD Direct Investing and TD Insurance
2. 米國小売：TDバンク(米国の最も便利な銀行)、TD Auto Finance (米国)、TD Wealth (米国) および TD Ameritrade へのTDの投資
3. TD Securitiesを含む法人向けビジネス



TDバンクのグループ会社は、デジタル時代において顧客や関係者との強い人間的な繋がりを維持する能力を高めるよう推奨しています。

これらの子会社が提供するさまざまな個別サービスだけではなく、TDバンクグループは全社的な戦略的優先事項である「One TD」に従ってすべての事業および部門にわたって統一された方法で顧客にサービスを提供します。この中には、社内チーム間で強力なパートナーシップを促進すること、銀行のすべての製品をシームレスに顧客に提供することおよび顧客との関係を深めることなどが含まれます。

TDバンクのグループ会社は、デジタル時代において顧客や関係者との強い人間的な繋がりを維持する能力を高めるよう推奨しています。TDバンクの“信じられないほど人間的な信頼感”(これは会社のトレードマークになっています)は支店での長い滞在時間やベットと親しくすること、そしてたくさんのキャンディなどでも証明されています。職員はまた、顧客が契約書にサインしたあと銀行のペンを持って行ってよいと勧めたりもします。ですから、TDバンクが最近内部監査の革新策として人間的な側面を重視しているのは驚くにはあたりません。この決定から生じた内部監査変革の戦略的写真は、包括的かつ有益です。

### 革新的なパーソナリティ

全世界で400名を超える常勤職員を擁するTDバンクグループ

内部監査部門は、2018年4月監査戦略および変革のグローバルヘッドとして、バイスプレジデントMichael Pagan氏を指名しました。米国を本拠地とするPagan氏のレポート先は、2019年初頭に就任したTDバンクグループのグローバル最高監査責任者であるXihao Hu氏と、米国銀行の最高監査責任者であるAnita O'Dell氏です。

「監査戦略のポジションは、私たちが将来像に適切に焦点を合わせていることを確実にするために新設されました。当時の最高監査責任者であるKelvin Tran氏は、経験豊富な誰かがフルタイムで戦略に集中する必要があると判断しました。」とPagan氏は回想します。

金融サービス業界における広範な監査と、法人金融および米国個人金融を含むTDバンクグループのさまざまな分野での9年間の監査経験、そして彼のパーソナリティにより、Pagan氏が適切な候補者となりました。彼は革新性と創造性に対して非常に前向きです。

この新しい役割においてPagan氏は、戦略が共同で開発されることを確保するように動きました。「私たちは戦略を象牙の塔で開発することを望まない」とPagan氏は言及します。「理論と実践はいつも簡単にバラバラになってしまいます。私は本当に仲間と一緒に仕事をする必要があります。」

### 変革フェーズ1：開始

最初の仕事は、機能に変革と革新を実現するアプローチが何かを明確にすることでした。これは役割をさらに定義し成功の尺度を決定するという大きな要求であり、実際、空白のキャンバスから始まり、わくわくすると同時に不安もあったとPagan氏は語りました。

この空白のキャンバスを埋めるにあたり重要な部分は、本/ホワイトペーパー/記事、一流の未来派や技術思想家によるカンファレンス、そして金融サービス業界の組成傾向の研究など広範囲にわたる調査でした。監査部門や銀行の幹部の仕事がどのように進化しているのかを知るために(彼らへの)調査が実施されました。Pagan氏は次のように述べています。「より多くの個々のリーダーが変革や革新に対して責任を負うような傾向が産業界そしてTDの中にも表れています。『戦略』『イノベーション』または『変革』というタイトルで同僚が新しい役割を担う発表があった時は、いつでもすぐにつながりアイデアを共有し始めます。」

空白のキャンバスは、最高監査責任者からの意見を受けて、複数の戦略ドラフトに姿を変えました。内部監査上級管理

チームの他のメンバーとの議論および外部コンサルタントとの意見交換は、必要な変革戦略を作成するうえで非常に有益でした。変革の戦略は、以下の事項と整合する必要があります。(1) 会社の戦略目標 (2) 内部監査の最新のビジョン(「主要なリスクについての洞察をすぐ近くで提供する素晴らしい人々」) および(3) 内部監査の「価値ある独立した総合的かつプロアクティブなアシュアランスを提供する」という価値提案。

戦略を完成させた後はコミュニケーションが重要でした。「主な目的は、初級レベルの監査人から最高監査責任者までの全員に私たちの戦略がどのようなものであり、それが彼らにとってどのように関連しているかを知ってもらうことでした。これが非常に重要です。なぜなら、戦略を実行するのは私ではないのです。私たちの機能の一人ひとりが、理解し、責任を持ち、実行しなければいけないのです。」とPagan氏は述べています。

全リーダーシップチームと監査委員会が最終戦略文書を支持しました。Pagan氏は次のように強調しています。「一言で言えば私たちの戦略は次のとおりです。デジタルに、アジャイルに、新しい視点の獲得、そして一つのOne TDとして生きることです。」



**One TDは、独立性を損なうことなく、戦略的および顧客重視の視点、全体像、および3つのディフェンスラインによる連携をもたらします。**

One TDという戦略要素は、TDの企業戦略に対する監査機能のコミットメントおよび整合性が反映されています。内部監査変革戦略の柱は次のとおりです。

- **デジタルに** — デジタルおよび高度な技術スキルを専門技術者だけでなくすべての監査人のDNAに織り込むために、高度なテクノロジーとデータ分析を取り入れる内部監査が必要です。
- **アジャイルに** — これは、(内部監査)機能が独立した保証を提供しながら、柔軟で機敏なアプローチで運営できるように、「キャピタルアジャイル」メソドロジーを修正することを意味します。
- **新たな視点の獲得** — この戦略の柱の主なテーマは、タレントマネジメントとベンチマーク活動です。新たな視点とは、性別、人種、民族、思考、経歴、経験、教育そしてスキル

といったあらゆる意味での多様性に関連しており、新しくかつ特別な課題によりうまく対処することができるグループを作ることを目的としています。

- **One TDとして生きる** — One TDは、独立性を損なうことなく、戦略的および顧客重視の視点、全体像、および3つのディフェンスラインによる連携をもたらします。

## 変革フェーズ2：コミュニケーション

変革戦略の次のフェーズは継続中です。コミュニケーションは終わりがありません。

このフェーズは、全世界の(監査)部門が出席する2日間の会議で本格的に始まりました。「会議中、私は戦略を少し劇的に紹介しました」と、Pagan氏は回想します。このイベントには、戦略の各柱に焦点を当てた多数のワークショップのほか、インベーション責任者や複数の技術者などビジネス側のゲストスピーカーが参加しました。

このイベントが戦略に対するコミュニケーションの実質的な始まりとなりました。「このようなイベントで生じた興奮はすぐに沈静するのです。なぜなら、毎月(内部監査)機能全員の前でプレゼンテーションをするわけではありませんから。それで、私たちは勢いを持続するために他の方法に取り組んでいます」と、Pagan氏は言います。



**Pagan氏は内部監査内のさまざまなグループから新たな視点を得、監査担当者は変革の理解の深化と更なる興奮をチームに持ち帰ります。**

監査チームとの少人数グループ討論会や、変革の進捗状況に関する最新情報が掲載されたニュースレターの監査担当者への配布に加えて、監査人がPagan氏と一緒に変革に全力で取り組む3か月限定の変革ローテーションプログラムが作成されました。Pagan氏は内部監査内のさまざまなグループから新たな視点を得、監査担当者は変革の理解の深化と更なる興奮をチームに持ち帰ります。

## 変革フェーズ3：実行

TDバンクグループの内部監査の変革戦略が完成した後、部門のあらゆるレベルの監査人が各柱において責任をもって活



動を推進することを志願しました。Pagan氏は、このガバナンス構造は正式な組織構造とは別のものであり、チーム間で責任を共有しながら、通常の業務の中でイノベーションを促進するのに役立つと説明しました。

TDバンクグループのセントラルプロジェクト管理機能の支援を得てこれらの導入活動は正式にモニターされました。これは、同社のOne TDプライオリティによって支持されたやり方であり(推進活動の)構造を強化し、責任の所在を明確にするのに役立ちました。

デジタル化の柱の一つの活動は、今年度実施される監査の50%が何らかの形のデータ分析を活用するという目的です。これに関連するデジタル化の目的で、Alteryxのデータ分析ツールを活用するように内部監査人をトレーニングするというものがあります。このツールは直感的なものです。全員への展開とそれに伴う一連のトレーニング活動は非効率です。そこで、代わりに各監査チーム内で、同様のツールや高度な分析の経験、および上司の推奨に基づいてツールをすばやく習得するのに最適なチャンピオンメンバーが選定されました。「私たちは、このツールを使いこなせるように、よりの絞ったトレーニングアプローチを開発しました」とPagan氏は説明します。「トレーニングでは、ツールの使用方法とそれによって生成されるデータだけでなく、ツールを適用するための最適な機会の選択方法についても解説します。それから、チャンピオンメンバーたちが彼らの知識をそれぞれの他のチームに伝えることを期待しています。」

修正されたアジャイル監査のパイロットのプラン、および内部監査機能に関するタレントマネジメント戦略とプロセスの向上

については現在ほぼ最終段階にあります。タレントの強化は、今から5年から10年後に必要なスキル評価に基づきます。次に、採用およびトレーニングの手法を見直して、前進するための最善のアプローチを決定します。

「私たちは、伝統的に大手監査法人や他銀行から採用していました」とPagan氏は説明します。「インターンと新監査人は会計専攻の傾向があります。しかし、新たな視点を探求するために、今までのやり方を大きく変える想定です。工学専攻者を探し、より広範囲のテクノロジー会社からの採用を増やすかもしれません。労働モデルについても再検討します。私たちはフルタイムのスペシャリストを雇い続ける必要があるかどうか自問しています。ビジネスの変化に応じて新しいスキルニーズに迅速に対応できるような、外部のパートナーと協力する、より流動的なモデルはあるでしょうか？」

最後に、Pagan氏は、内部監査変革は進行中だと強調しつつ、やるべき作業がまだたくさんあるが将来は非常に明るいと話しました。「私たちが検討し将来を作り上げるすべてのことに対して、私たちの部署も私自身も興奮しています」と彼は付け加えます。



修正されたアジャイル監査パイロットのプラン、および内部監査機能に関するタレントマネジメント戦略とプロセスの向上については現在ほぼ最終段階にあります。

# Zain Group

ザイン・グループ

内部監査イノベーションの最前線

Venkatesh Jandhyala

最高内部監査責任者

「これは業務執行活動であり、内部監査では行うべきではない。」と言われるかもしれませんが、CapEx [設備投資] が当初予測されたリターンを生み出しているかどうかを評価することは戦略的リスクを評価することです。そして、高度な統合分析手法を完了すれば、すぐにでも組織に対して価値ある情報を提供できることを私たちは知っています。

1983年にクウェートに設立されたザイン・グループは、中東で最初の移動体通信事業者でした。2000年代初頭に開始された拡大戦略の成功によって、ザイン・グループは現在、中東およびアフリカの8つの市場で基盤を持ち、従業員6,000人、年間売上高44億米ドル、5,000万人の個人および法人顧客を有する、モバイル音声およびデータサービス事業者のリーディングカンパニーの一つです。ザイン・グループは、クウェート、バーレーン、イラク、ヨルダン、サウジアラビア、スーダン、南スーダン、およびレバノンで事業を展開しています（管理契約の下でのタッチ方式で現地事業を管理しています）。ザインブランドはこの地域で最も認知され愛されているブランドの一つであり、世界中で数多くの有名なマーケティングおよび広告賞を受賞しており、ブランドの評価は23億米ドル前後です。



すべての音声・データサービス基盤提供者が直面するマージンの縮小に対処するために、ザイン・グループはデジタルライフスタイルサービス提供者としての地位を再構築しています。

2016年、同社は現在のグループCEO兼副会長のBader Al Kharafi氏の下で野心的な変革に着手しました。すべての音声・データサービス基盤提供者が直面するマージンの縮小に対処するために、ザイン・グループはデジタルライフスタイルサービス提供者としての地位を再構築しています。同社は、個々の顧客にデジタルサービスおよびアプリケーション（多くは主要パートナーシップを通じて）を提供し、また、政府機関や法人企業に幅広い魅力的な企業間（BtoB）サービスを提供しています。最近、クウェートで、同社はZain Drone-as-a-Serviceを立ち上げました。これはドローンが効率的かつ安全な方法で遠隔の広大なインフラ設備を監視および管理するのを助ける事業です。近年のザイン・グループの変革は、カスタマーエクスペリエンス、オペレーションの有効性、企業価値管理、BtoB、デジタルフロンティアとイノベーション、そして人材開発の6つの重点分野における取り組みから成り立っています。

「電気通信業界では技術革新が急速で、先見の明をもって計画しそれに適応していくことが非常に重要です」とザイン・グループの最高内部監査責任者であるVenkatesh Jandhyala氏は述べています。急速な技術変化、グループの戦略的変革努力そして同社の地域毎の多種多様な個別変革によって、

内部監査チームは常に集中しています。「ビジネス全体にわたって継続的に新技術が導入されていることを考えると、監査人が記録したプロセスの中には監査終了数カ月後には関連性がなくなるものもあります」とJandhyala氏は言います。

この動きはまた、プロセスマイニングツール、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）、継続的監視活動（CMA）、高度な統合分析など、ザイン・グループの内部監査機能に、魅力的な先端技術をいくつも追加しました。

### 内戦中の燃料費変動の監視

広く集中管理されているザイン・グループ内部監査グループの大半は、同社のクウェートシティ本社を拠点としています。また、主としてサウジアラビア独自の規制関連監査のため、同社サウジアラビア事務所では小規模な内部監査が運営されています。

Jandhyala氏は25名のチームを率いており、8名の常勤職員と17名の共同で活用できる内部監査人で構成されています。特定の技能と技術的専門知識（たとえばプロセスマイニング）も活用でき、同時に変動する作業負荷に応じてマンパワーを増減できるので、共同で活用できる監査人の配置が業務運用上とても重要であると彼は述べています。彼のチームは、二つの大陸の8カ国、6,000人の職員によって行われたプロセスを監査します。「私たちはとてもスリムです」とJandhyala氏は言及します。「その結果私たちは新しい内部監査技術をずっと早く採用する必要がありました。また、当社のデジタル戦略全体に大きな影響を受けています。それは、今の無駄のない規模にもかかわらず提供価値を最大にする革新的な方法を絶えず探求していることを意味します。」

代表的な例 — 2015年に遡りますが、ザイン・グループの南スーダン事業を直撃した内戦によるディーゼル燃料価格急上昇に対する継続的なモニタリング機能をJandhyala氏のチームは自社開発しました。ザイン・グループが事業を行っている南スーダンの大半や他国の多くで携帯電話基地局はディーゼル発電機で動いています（ディーゼル燃料は同社のネットワーク管理費用のうち2番目に高いものです）。南スーダンでは基地局運営管理の大部分が外部委託されており、戦争の激しい地域の内外を問わず、彼らは多数の燃料供給業者と契約を結び、多くの基地局にディーゼルを供給してもらっていました。そのような状況は、内部監査による燃料費データのサンプリングが効果的ではないということの意味していました。



2015年に遡りますが、ザイン・グループの南スーダン事業を直撃した内戦によるディーゼル燃料価格急上昇に対する継続的なモニタリング機能をJandhyala氏のチームは自社開発しました。

その代わりに、内部監査人は当時ERPシステムを持っていなかったザイン南スーダンに行き、燃料調達および基地局の運営管理データをスキャンしてデータベースに取り込みました。監査人はSQLクエリを実行しその情報を地理情報システム(GIS)と統合しました。彼らが開発したアプリケーションによって、地元管理者はボタンをクリックするだけで、200か所近くの基地局に関する過去6か月間の個別もしくは地域別燃料コスト情報を得ることができました。これらの分析結果によって、正規のサプライチェーンの混乱に乗じてどの供給業者が値段を吊り上げているのかを管理者が判断するのに役立ちました。この情報に基づいて内部監査部はさらに、新しい外部調達手法の活用、新しい燃料供給業者の選択および今後の燃料コストを監視・管理するための新しい指標の採用などを提案しました。

### プロセスマイニングと ソーシャルメディアモニタリングの活用

4年前に南スーダンの事業に継続的モニタリング機能を導入して以来、内部監査部門は先進的な技術の活用を磨いてきました。Jandhyala氏は、彼の革新関連活動のすべてはリスク管理に重点が置かれていると強調しています。最近のプロセスマイニングとRPA手法を説明しながら、「私たちはリスク管理の観点からすべてを見ます」と彼は言います。



サウジアラビアでのRPA先行導入の成功に基づいて、内部監査は現在他地域で同様のボットの実装を検討しています。

ザイン・グループの内部監査人は最近、Celonisの技術を活用してプロセスマイニングを適用し、ヨルダン事業における調達から支払いまでのライフサイクルを監査しました。成熟したプロセス、適切に構成されたERPシステム、そしてグループ内の他組織に比べても取引件数が少ないとの理由で、この業務はプロセスマイニングに適していました。プロセスマイニングツールによる初期監査は現在終了しつつあり、新しいアプ

ローチによって被監査部門がプロセス定義段階に費やす時間を25%から30%程度短縮できたとJandhyala氏は報告しています。「今や私たちは、発見したことが意味あるものかどうか、どのような種類のフォローアップが必要かを判断するための迅速なレビューに必要なさまざまな異常値の例を即座に被監査者に提供することができます」とJandhyala氏は説明します。「これには多くの価値があります。また、このツールを使用して、被監査部門が、彼らの領域において発生していることをリアルタイムで継続的に理解する方法を見つけようとしています。」Jandhyala氏と彼のチームはまた全社を対象にして、プロセスマイニングをコストをかけないで買掛金(AP)プロセスに適用する方法を評価検討しています。

サウジアラビア事業における最近の内部監査のRPAの使用は、よりの絞った取り組みです。内部監査人は、未解決の問題やビジネスパートナーのフォローアップ活動を含む内部監査管理ソフトウェア(IAMS)と、業務の電子メールシステムとが統合していないという問題に対処したいと考えていました。IAMSは外部のサービスプロバイダによって管理されているため、社内情報セキュリティ要件の観点からこれら二つのシステム間の直接統合という選択肢はなかったのです。その結果RPAの導入前は、内部監査人が、IAMSから関連レポートとステータス更新結果を電子メールサーバーと統合されているSharePointに対して手動でアップロードしていました。この手作業は継続的にかなりの時間を費やしていました。

RPAアプリケーションは、IAMSからSharePointへの情報の転送を自動化しました。「以前のように手動で電子メールを送信するのではなく、自動化された電子メールは現在、特定のアクションの期日の6週間前に被監査者に送信されます。期日から1週間以内に特定の問題のステータスに関する最新情報が被監査者から受信されない場合、被監査者の上司に対してメールが自動発信されます。」とJandhyala氏は言います。サウジアラビアでのRPA先行導入の成功に基づいて、内部監査部は現在他地域で同様のボットの実装を検討しています。

ザイン・グループの他の内部監査革新事例は、内部監査の効率性や有効性よりもむしろ戦略的リスクの取り組みに貢献しました。内部監査人は、サウジアラビア事業に対するソーシャルメディアにおける感情解析を完了したばかりです。このレビューでは、ソーシャルメディアプラットフォームで顧客と従業員が会社での経験についてどのように語っているかを評価しました。「リスク観点から考えるとソーシャルメディアは私たちのブランドの価値に影響を及ぼす可能性があるため、その視点からの感情解析を行いました」とJandhyala氏は述べています。

## 高度な統合分析による即時の価値の提供

Jandhyala氏は2020年までに新しい高度な統合分析手法を完成させる予定です。今後数カ月のうちに(内部監査)機能が開始します。この多層分析では、特定の地域の設備投資(CapEx)がどの程度収益を生み出すと予想されるかを評価します。この分析では、予算、収入予測、支出、実際の収入、人口、人口統計情報、地理情報システムデータ、地域経済動向、交通ネットワークに関する情報など、さまざまな内外データを収集します。これは、最終的に投資計画と意思決定の有効性を判断する際に、どの要因が最も大きな影響を与えるのかをビジネスパートナーが理解するのに役立ちます。

Jandhyala氏は付け加えます。「これは業務執行活動であり内部監査では行うべきではない。」と言われるかもしれませんが。しかし、設備投資が当初予測されたリターンを生みだしているかどうかを評価することは戦略的リスクを評価することです。そし

て、高度な統合分析手法を完了すれば、すぐにでも組織に対して価値ある情報を提供できることを私たちは知っています。」



Jandhyala氏は2020年までに新しい高度な統合分析手法を完成させる予定です。今後数カ月のうちに(内部監査)機能が開始します。

Jandhyala氏は次のように述べています。「慎重にリソースを管理しつつも急速な技術変化に対応するプレッシャーがありますが、将来を見据えた監査委員会や進歩的な役員会・経営陣のおかげで私たちは仕事を効率的に行い、新しい方法や技術を試すことができます。両方の支援がなければどんな変更でも非常に時間がかかり内部監査の変革が遅れていたでしょう。」



“Transformation is not the end but rather the end of the beginning,  
as internal audit starts on a path of innovation and ongoing advancement.”

内部監査がイノベーションと継続的な進歩の道程を  
始めるにあたり、変革は終点ではなくむしろ始点です。

— アンドリュー・スルーザー・ケネディ  
プロテクトティグローバルIT監査リーダー

## プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。20カ国、75を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティング

サービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。

プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。

## プロティビティ 内部監査と経理財務アドバイザリー — 各国のサービスリーダー

**Brian Christensen**  
Executive Vice President,  
Global Internal Audit  
+1.602.273.8020  
brian.christensen@protiviti.com

**Andrew Struthers-Kennedy**  
Managing Director  
Global IT Audit Leader  
+1.410.454.6879  
andrew.struthers-kennedy@protiviti.com

### AUSTRALIA

**Adam Christou**  
+61.03.9948.1200  
adam.christou@protiviti.com.au

### BELGIUM

**Jaap Gerkes**  
+31.6.1131.0156  
jaap.gerkes@protiviti.nl

### BRAZIL

**Raul Silva**  
+55.11.2198.4200  
raul.silva@protiviti.com.br

### CANADA

**Ram Balakrishnan**  
+1.647.288.8525  
ram.balakrishnan@protiviti.com

### CHINA (HONG KONG AND MAINLAND CHINA)

**Albert Lee**  
+852.2238.0499  
albert.lee@protiviti.com

### FRANCE

**Bernard Drui**  
+33.1.42.96.22.77  
b.drui@protiviti.fr

### GERMANY

**Peter Grasegger**  
+49.89.552.139.347  
peter.grasegger@protiviti.de

### INDIA

**Sachin Tayal**  
+91.124.661.8640  
sachin.tayal@protiviti.global.in

### ITALY

**Alberto Carnevale**  
+39.02.6550.6301  
alberto.carnevale@protiviti.it

### JAPAN

**Yasumi Taniguchi**  
+81.3.5219.6600  
yasumi.taniguchi@protiviti.jp

### MEXICO

**Roberto Abad**  
+52.55.6729.8070  
roberto.abad@protiviti.global.com.mx

### MIDDLE EAST

**Sanjay Rajagopalan**  
+965.2295.7772  
sanjay.rajagopalan@protiviti.global.me

### THE NETHERLANDS

**Jaap Gerkes**  
+31.6.1131.0156  
jaap.gerkes@protiviti.nl

### SINGAPORE

**Nigel Robinson**  
+65.6220.6066  
nigel.robinson@protiviti.com

### UNITED KINGDOM

**Mark Peters**  
+44.207.389.0413  
mark.peters@protiviti.co.uk

### UNITED STATES

**Brian Christensen**  
+1.602.273.8020  
brian.christensen@protiviti.com



## THE AMERICAS

### UNITED STATES

Alexandria  
Atlanta  
Baltimore  
Boston  
Charlotte  
Chicago  
Cincinnati  
Cleveland  
Dallas  
Denver  
Fort Lauderdale

Houston  
Kansas City  
Los Angeles  
Milwaukee  
Minneapolis  
New York  
Orlando  
Philadelphia  
Phoenix  
Pittsburgh  
Portland  
Richmond

Sacramento  
Salt Lake City  
San Francisco  
San Jose  
Seattle  
Stamford  
St. Louis  
Tampa  
Washington, D.C.  
Winchester  
Woodbridge

### ARGENTINA\*

Buenos Aires  
Rio de Janeiro  
Sao Paulo

### CANADA

Kitchener-  
Waterloo  
Toronto

### CHILE\*

Santiago

### COLOMBIA\*

Bogota

### MEXICO\*

Mexico City

### PERU\*

Lima

### VENEZUELA\*

Caracas

## EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

### FRANCE

Paris

### GERMANY

Frankfurt  
Munich

### ITALY

Milan  
Rome  
Turin

### NETHERLANDS

Amsterdam

### SWITZERLAND

Zurich

### UNITED KINGDOM

Birmingham  
Bristol  
Leeds  
London  
Manchester  
Milton Keynes  
Swindon

### BAHRAIN\*

Manama

### KUWAIT\*

Kuwait City

### OMAN\*

Muscat

### QATAR\*

Doha

### SAUDI ARABIA\*

Riyadh

### UNITED ARAB EMIRATES\*

Abu Dhabi  
Dubai

### EGYPT\*

Cairo

### SOUTH AFRICA \*

Durban  
Johannesburg

## ASIA-PACIFIC

### AUSTRALIA

Brisbane  
Canberra  
Melbourne  
Sydney

### CHINA

Beijing  
Hong Kong  
Shanghai  
Shenzhen

### INDIA\*

Bengaluru  
Hyderabad  
Kolkata  
Mumbai  
New Delhi

### JAPAN

Osaka  
Tokyo

### SINGAPORE

Singapore

\*メンバーファーム





NOTES

Lined writing area consisting of multiple horizontal lines for text entry.



protiviti®



#ProtivitiNextGen

プロティビティLLC

お問い合わせ先：マーケティング部 [pj-mktg@protiviti.jp](mailto:pj-mktg@protiviti.jp)

〒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  
〒541-0056 大阪市中央区久太郎町 4-1-3 大阪センタービル Tel. 06-6282-0710 [代表] Fax. 06-6282-0711

Protiviti、Protivitiロゴは、Protiviti Inc. の米国ならびにその他の国における商標または登録商標です。その他の記載されている会社名・製品名は各社の登録商標です。