

Powerful Insights. Proven Delivery.®

## Internal Auditing Around the World

*Perspectives From Women in Audit Leadership Roles –  
How Technology Is Impacting Internal Audit Functions*

VOLUME XII

# 世界の内部監査

女性の視点から見た、監査におけるリーダーシップ  
— テクノロジーはいかに内部監査の機能に影響を与えているか

Vol.12



protiviti®  
Risk & Business Consulting.  
Internal Audit.



## 序文

「世界の内部監査 Vol.12」は、これまで毎年発行してきたシリーズの中で大きな節目となります。というのも、今回インタビューした内部監査リーダーは、全員が女性なのです。過去11年間発行してきた「世界の内部監査」の中で、何度も女性を取り上げてきましたが、プロフェッショナルとしてトップリーダーの役割を担う女性の数が増加しつつあるという傾向が見られます。これは、非常に好ましい傾向です。この結果は祝福に値するものだと思います。

また、「世界の内部監査」を読むビジネスリーダーは、内部監査におけるこのような傾向についてよく考えていただきたいと思います。女性がビジネス界におけるリーダーとして、積極的な変化を起こす原動力として見なされるようになるには、長い時間(極めて長い時間)がかかっています。今日、かつてないほどに、役員、経営幹部レベル、管理者層の全てのレベルにわたって、責任ある立場に就く女性が増えています。その数は少ないながらも増えており、その影響はすでに相当なレベルに達しています。<sup>1</sup>

ただ、いくつかの研究によれば、ビジネスおよびグローバル経済に女性が貢献する可能性は、まだそれほど開拓されていないことが分かっています。マッキンゼー・グローバル研究所による近年の研究では、世界各国が、それぞれの地域で格差改善が最も速い国と同等の歴史的ペースで男女格差を縮めれば、2025年の世界の年間GDPは12兆ドル増加する可能性があるという点を示唆しています。<sup>2</sup>

しかし、世界経済フォーラムによる研究では、グローバルで男女格差を解消するには、さらに長い時間(実際には、100年以上)<sup>3</sup>がかかると見られています。男性よりも高い水準を持ちながら女性リーダーを採用する体制になっていない企業に勤めているなど、長期に存在する多くの障害は、ビジネスにおける女性の躍進の機会を妨げています。<sup>4</sup> 多様性とそれを受け入れる風土は、プロテビティの中では

重要性の高い項目になっています。特に自信を持っている取り組みの一つに、iGROWW “Initiative for the Growth and Retention of Women at Work” があります。この取り組みは、職場における女性のプロフェッショナルとしての育成と昇進を促進させることに力を入れています。iGROWW は、世界中のプロテビティの女性プロフェッショナルが、トップリーダーになり、そして自らを、会社が多様性とそれを受け入れる風土を醸成するような変革のエージェントとして捉えられるようになることを目的としています。

読者は、「世界の内部監査 Vol.12」で紹介している22人の女性リーダーの言葉に、新たな活力を得ることでしょう。これらの女性リーダーの多くは、内部監査の業務を高度化するために、データ分析など高度なツールを含むテクノロジーを推進しています。また、新しいテクノロジーを採用するにあたり、内部監査部門が最前線でリスクと機会を評価するように努めている女性リーダーもいます。そして全ての女性リーダーは、企業や経営層が自信をもって明日の課題に対処し、将来に立ち向かうことに資するよう、内部監査部門を発展させることに尽力しています。

今回取り上げる内部監査に熟達したプロフェッショナルの紹介が、全てのビジネスリーダーが次のような重要な問いを自らに投げかけるきっかけになれば幸いです。

会社の中で多様性とそれを受け入れる風土を醸成するよう十分力を尽くしているか。

女性が組織の中で能力を発揮し、リーダーシップの役割を担えるよう支援しているか。  
もしそうしていなければ、なぜしていないのか。

自らの取り組みを改善するためには何ができるか、そしてそれをいかに迅速に実行できるか。

2016年7月

プロテビティ マネージングディレクター  
スーザン・ヘイスリー  
谷口 靖美

1 “The CS Gender 3000 : Women in Senior Management”, クレディ・スイス・リサーチ, 2014年 : <https://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=8128F3C0-99BC-22E6-838E2A5B1E4366DF>. この研究結果から、「役員レベルまたはトップマネジメントに就く女性の比率が高い会社ほど、ROE、時価評価額、配当性向が高い」ということが分かった。

2 “Realizing Gender Equality’s \$12 Trillion Economic Opportunity”, マッキンゼー・グローバル研究所, 2016年 : <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/realizing-gender-equalitys-12-trillion-economic-opportunity>.

3 “The Global Gender Gap Report 2015”, 世界経済フォーラム, 2015年 : <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>.

4 “Women and Leadership”, ビュー研究所, 2015年 : <http://www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/women-and-leadership/>



GLOBAL EXPERIENCE. INFORMED PERSPECTIVES.

## 目次

序文 .....	i
はじめに .....	iii
accencure [アクセンチュア] .....	1
American Airlines Group [アメリカン航空] .....	5
Aristocrat Leisure Limited [アリストクラート] .....	8
Barclays [バークレイズ] .....	11
Baylor Scott & White Health [ベイラースコット&ホワイトヘルス] .....	15
Beam Suntory [ビームサントリー] .....	18
CNL Financial Group [CNL フィナンシャルグループ] .....	22
Delta Air Lines [デルタ航空] .....	26
Epiq [エピック] .....	29
The Fresenius Group [フレゼニウスグループ] .....	32
Grupo Financiero Multiva [マルチバ・フィナンシャルグループ] .....	35
Horizon Blue Cross Blue Shield of New Jersey [ホライゾン・ブルークロス・ブルーシールド・オブ・ニュージャージー] .....	38
The Liquor Control Board of Ontario (LCBO) [リカーコントロールボード(オンタリオ)] .....	41
Marriott Vacations Worldwide Corporation [マリオット・バケーションズ・ワールドワイド] .....	44
Mayo Clinic [メイヨークリニック] .....	47
Nordstrom, Inc. [ノードストローム] .....	50
Obara Group [OBARA GROUP 株式会社] .....	53
Puget Sound Energy [ピュージェット・サウンド・エナジー] .....	56
Southwest Airlines [サウスウエスト航空] .....	59
Telecom Italia Group (TIM) [テレコム・イタリア・グループ] .....	62
Universal American [ユニバーサル・アメリカン] .....	65
Victorian Department of Education and Training [ビクトリア州教育庁] .....	68
プロテビティについて／プロテビティの内部監査管理／支援ツールについて .....	72
KnowledgeLeader® .....	74

## はじめに

“人間は、変化には敏感なものだ。『私たちはいつもこのようにしてきた』と、人はよく言うが、私はそれには逆らうように心がけている。それが、私が反時計回りに柱時計をかけている理由だ。”<sup>1</sup>

### グレース・マレー・ホッパー (1906-1992)

計算機科学者のパイオニア、米国海軍少将

1941年、内部監査人協会 (IIA) が設立された時には、まだインターネットはなく、パソコンも存在せず、一般の人達がオープンでグローバルなコミュニケーションをすることなど夢のような話でした。

2016年まで話を進めましょう。テクノロジーにおけるイノベーションは、急速かつ破壊的なものであり、今や私たちの生活のあらゆる面に関係しています。人と機械とは、ますます相互に繋がりつつあり、デジタル化が加速し、モノのインターネット (IoT) が具体化しつつあります。根本的には、ほとんど全てのビジネスは、テクノロジービジネスであり、業務の執行のみならず、変革を起こし将来の成功を実現するために、ITに依存しています。

IIAの設立以降に起きたもう一つの劇的な変化とは、業界全体、世界中全体で、女性を役員レベルやリーダーシップを担う地位に配置させる会社の数が増加していることです。そのような理由から、IIAが設立75周年を迎えるにあたり、今回の「世界の内部監査」シリーズ最新号では、女性の内部監査人を対象にインタビューを行うことにしました。今回の女性リーダーへのインタビューを通じて、ビジネスの世界および内部監査の業界に好ましい変化が起きていることがうかがえます。テクノロジーによって内部監査部門がどのようにより良い方向へ変わりつつあるのかについて、女性リーダー独特の視点を提供していただけるものと考えました。

デジタル時代における劇的なテクノロジーの変化が起きたことで、さまざまな業界で、今まで想像もできなかった新しい機会が数多く生み出されてきたことは、疑いようのない事実です。しかし、これによって、それぞれの企業にとってのリスク領域も、かつてないほど拡大し、不安定性が増してきています。

内部監査リーダーは、企業とそのリスクプロファイルに影響を

与える可能性のある、全てのテクノロジーの変化を注意深く見ていく必要があります。内部監査リーダーの多くは、デジタル化の初期の混乱時に、テクノロジーが内部監査に変革をもたらすことを認識し、内部監査部門での新しい働き方をいち早く採り入れました。Dominique Vincenti氏 (小売業のノードストローム社の内部監査部門兼財務管理部門担当副社長) は、「ITがビジネスの中心に位置していると同様、私たちが内部監査として行う活動の中心にITが位置していると思っています。」と述べています。

6年前、「世界の内部監査 Vol.6」の中で、テクノロジーを活用した監査により、「組織内で起きている事象が新たなレベルで見える化」されるようになり、監査業務がより精緻で正確かつ効率化されることによって、内部監査業務が「戦略的で『大局的な』活動により注力していること」を指摘しました。今日、世界中の多くの内部監査部門リーダーは、リスクやコントロールを特定し、監査を実施し、その結果を経営陣や会社と共有して、問題が確実に解決されるよう緊密にモニタリングするために、テクノロジーツールに大きく依存しています。

Anne Mercer氏 (ヘルスケア企業のユニバーサル・アメリカンの最高監査責任者) によると、テクノロジーの「重要な利点」の一つは、テクノロジーが内部監査とビジネスの連携を強化するという点にあります。Mercer氏の監査チームが組織との情報共有をより効率的に進めれば進めるほど、当事者側は、自らのプロセスに対する責任意識がより高まっていくのです。

アクセンチュアの最高監査責任者であるKathy Perrott氏は、自身の内部監査部門が活用するテクノロジーの全て (顧客管理 (CRM) ツールからソーシャルメディアに至るまで) は、企業が連携してリスクに対処し、リスクを軽減できるように支援する目的で設計されている点を強調しています。

特に注目すべきなのは、今回取り上げる内部監査チームの多くが、監査プロセスをさらに効率化できるように、データ分

1 OCLC ニュースレター No.167 (1987年3月・4月) より、「The Wit and Wisdom of Grace Hopper」[www.cs.yale.edu/homes/hopper-wit.html](http://www.cs.yale.edu/homes/hopper-wit.html)

析を活用しているという点です。データ分析を活用して、企業全般の新興リスク、不正の可能性、コスト削減の機会を特定しようとしている内部監査部門もあります。一方で、データサイエンスを利用しているところもあります。そういった企業はスペシャリストを採用するとともに、ビッグデータを活用して、ビジネス上の意思決定に適用できる洞察を経営陣に提供できるような知恵を引き出すよう監査チームに指示しています。

テクノロジーにより、内部監査部門がより生産的で予見的な活動ができ、細かい精度でビジネス活動を追跡できるようになりつつあります。一方で、テクノロジーの根がグローバルな組織全体にわたり深く伸びるにつれて、内部監査部門とそのリーダーは、新たなニーズに直面するようになっていきます。特に、内部監査部門は、新たなテクノロジーと、アプリケーションやシステムの導入に伴う潜在的なリスクについて、学んでいかなければなりません。

内部監査リーダーとの議論の中で、リーダーの多くは、サイバーセキュリティや情報セキュリティリスクの理解を深め、その結果、自らがそれらの問題について経営陣や取締役会を啓発できるように、自社のテクノロジーリーダーと協力的な関係を築いてきたということが分かりました。また、リーダーの多くは、新たなIT戦略に関する議論にも関与しており、プロジェクトのライフサイクルを通じて、ガバナンス、リスク、コンプライアンス関連の事項に関するガイダンスを提供しています。

Beili Wong氏(リカーコントロールボード(オンタリオ)社の最高監査責任者兼執行役)は、企業がテクノロジーへの依存度をさらに高めていくことを考慮すると、第3のディフェンスラインとしての従来の役割から脱却することが不可欠であると述べています。組織が新たなテクノロジーの採用を検討す

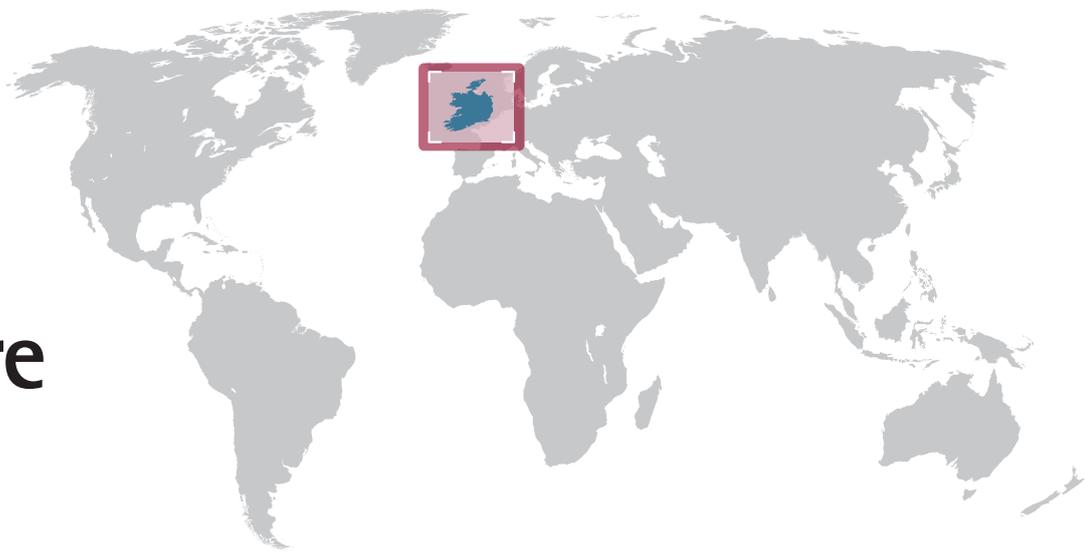
る際に、内部監査が最前線に立って役割を果たす必要があります。「ディフェンスだけが内部監査の役割ではありません。」と彼女は説明します。「私たちは、第1線で先を見通して行動するパートナーにもならなければいけないのです。」

内部監査におけるリーダーシップの役割を担う女性の数が増加していることは、好ましい傾向であり、この傾向が持続することを期待しています。というのも、内部監査にとって、企業それ自体と同様、リーダーシップにおける多様性とそれを受け入れる風土を持つことで、プラスの効果が生まれるからです。経営幹部と内部監査のプロフェッショナルの皆さんには、今回紹介した各企業の取り組みを読み、いかにテクノロジーを活用する内部監査部門が、ビジネスがさらにデータ主導型、テクノロジー活用型になる機会を十分に活用し、そのリスクを理解できるよう役割を果たしているかを知っていただく、多くの示唆を得ていただければ幸いです。

## 謝辞

今回ご協力いただいた、主要企業の内部監査リーダーには、多くの示唆を与えていただきました。そして、自身の洞察を惜しみなく私たちと共有していただき、今年の「世界の内部監査」発行の成功に貢献いただいたことに対して、心より感謝申し上げます。また、これまで75年の間、IIAは、内部監査人を向上させる上で極めて重要な役割を果たしてきました。世界の監査リーダーであり、私たちの長期的なパートナーであるIIAがこの度設立75周年を迎えたことに対して、改めてお祝い申し上げます。

プロティビティ  
2016年7月



本社	アイルランド
従業員数	373,000人
業種	ITおよびサービス業
年商	310億米ドル
内部監査部門スタッフ数	80人
内部監査部門活動年数	15年
内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先	最高財務責任者(CFO)

“実施対象となる監査の70%にデータ分析を活用する、というのが当初の目標でしたが、今では、それらの監査の78%にデータ分析を活用しています。”

Kathy Perrott 最高監査責任者

## テクノロジーの活用により、アクセンチュアの内部監査人は「点と点を結ぶ」監査を実施することができる。

アクセンチュアPLCは、グローバルに展開するプロフェッショナルサービス企業で、40以上の業種にわたって戦略、コンサルティング、デジタル、テクノロジーおよびオペレーションの分野で幅広いサービスとソリューションを提供しています。同社は、アイルランドで法人化されており、従業員の数は約373,000人で、120ヶ国以上でクライアントにサービスを提供しています。

大手のテクノロジーおよびコンサルティングファームとして、的確で鋭い分析は、同社の主力サービスです。そのため、同社の内部監査部門がデータ分析を活用して、新たなリスクを発見し、潜在的な不正を特定し、ビジネス全体にわたって価値あるコスト削減の機会を掘り起こしているのは、当然のことです。また、内部監査は、ソーシャルメディアや、顧客管理

(CRM) アプリケーションも活用し、経験的知識に基づいた学習プロセスを利用する方法を探求しています。しかし、アクセンチュアの最高監査責任者Kathy Perrott氏は、自身の部門が使用する全てのテクノロジーには、より高い目的、つまり、他の組織が協力的な方法でリスクに対処し、リスクを軽減するように働きかけるという目的があることを強調しています。

Perrott氏は、自身のチームの重要なミッションは、この大規模なグローバル企業の意味決定者を互いに結び付けることであり、ベストプラクティスだけでなく、新しく生まれるアイデアとリスクも彼らに提供することにあると強調しています。「私たちの広いかつ大局的な視点と会社全ての横断的視点のおかげで、さまざまな問題に関して色々な部門を互いに結び付

けることができます。」と彼女は語っています。

彼女は、リスク領域に対処するために、内部監査がどのようにして色々なグループを集めているかの例として、サイバーセキュリティを挙げています。「私たちは、当社のCIOや情報セキュリティ、法務、調達、リスク&コンプライアンスの各チームを、色々なフォーラム、リスク諮問委員会や電話会議に招集して、サイバーセキュリティについて徹底的に研究し色々な視点からそれに対処することができます。そうすることで得られる追加的利点は、当社の内部監査部門にとって、サイバーセキュリティや注目するエリアについても、新たに習得できる機会が多くなるという点です。」

## ビジネスインサイダー

Perrott氏は、現在、約80人の内部監査人で構成されるグローバルチームを管理しています。Perrott氏の部門には、分析チームとIT監査チームも含まれます。後者のIT監査チームは、同社でのIT関連の深い経験を有したメンバーが率いています。

Perrott氏は、1985年にアーサーアンダーセンで自身のキャリアをスタートさせました。7年後、彼女は、アンダーセンコンサルティング(同社は、アクセンチュアとして知られるようになり、2001年に株式を公開)の財務管理やオペレーションを担当しました。その後20年間にわたり、Perrott氏は、財務面でのさまざまな職務を歴任し、世界中を飛び回り、多くのプロジェクトを通じて同社のビジネスに関して十分な知識を得ました。例えば、1990年代に、彼女は、現在は同社のクライアント財務管理(CFM)機能として知られる部門の立ち上げに貢献しました。また、20世紀中期の早い時期のアクセンチュアのグローバル・デリバリー・ネットワークとして知られるサービス網が構築されて間もない頃、インド、フィリピンや中国において構築当初のオペレーションに関与していました。

Perrott氏が2012年に内部監査部門へ移籍する前、最後に担当していたのは、同社の北アメリカのオペレーションにおける財務担当ディレクターでした。「私はここで非常に多くのことを学びました。」と彼女は言います。「2年または3年毎のローテーションで、アクセンチュアのさまざまな部門を支援する新たな役割を担いました。それを経験したこと(さまざまなビジネス領域や地域での経験を積み、アクセンチュアが驚くべきペースで成長しながらさまざまな業務開発の管理に努めていました)で、これまでの監査の経験と相まって、CAEとしての役割を担う準備ができていました。」

## リスク評価を支援するCRMの活用

テクノロジーは、年間監査計画の策定および計画の実行に資するリスク評価プロセスを含む、多くの内部監査活動において支援的な役割を果たしています。

「私たちは、過去2〜3年間でさまざまなテクノロジーに投資をしてきました。」とPerrott氏は語っています。「これらのツールを活用することで、非常に大きなメリットを享受できています。」

これらのテクノロジーは、リスク評価プロセスと年間の監査計画の策定を支援するとともに、内部監査人同士の連携を強化しています。

これらの投資の一つとして、市場をリードしているCRMツールがあります。このツールは、主として、営業やマーケティング部門が顧客との取引を追跡するために購入するものであるため、内部監査部門にはそぐわないツールのように思われるかもしれません。しかし、このツールは、アクセンチュアの年間の監査プロセスを支える現在進行中のリスク評価活動を最適な形で支援している、とPerrott氏は述べます。

リスク評価に関しては、内部監査人は、数人の取締役会メンバーだけでなく、世界各国にいる300〜400人のビジネスリーダーおよび職能リーダーとの協議を毎年実施しています。内部監査部門は、CRMアプリケーションを活用して、このような議論から明らかになるリスクの洞察結果を全て、保管、追跡、分析しています。

内部監査部門は、このCRMツールを使用して、インタビューを計画し、そのインタビューから得たメモ、洞察、知見などを記録しています。またCRMツールは、各監査計画で扱う、優先順位が上位のリスクを特定する内部監査部門の年間計画の策定にも中心的な役割を果たしています。

内部監査部門は現在、経験的知識に基づく学習機能をCRMアプリケーションに適用して、アクセンチュア全体を通じて新たに生まれるリスクを積極的に捉えることができるかどうか、検討を進めています。現在、内部監査人は、CRMアプリケーションの中でキーワード検索を実施することができますが、その情報を独自に分析し、新たなリスクや将来のリスクに関する傾向を捉える必要があります。経験的知識に基づく学習機能により、データを徹底的に探索することができます。「私たちは、まだこの機能を検討し始めたばかりですが、その機能が持つ可能性については、大いに期待しています。」とPerrott氏は言います。

## 新たなGRCテクノロジーツールの活用

アクセンチュアの内部監査人は、監査における計画策定および文書化を支援するガバナンス・リスク・コンプライアンス(GRC)ツールを使用しています。このアプリケーションは、内部監査部門が作成する調書、発見事項、改善提案や、発見事項や改善に向けてのアクションなどを保存するツールとしての機能を果たしています。現在のツールは、同社が2年前に導入したツールですが、監査の開始から終了までの全体的なプロセスを支援しています。

「このツールへの投資に至るまでには、しばらく時間がかかりましたが、私たちは今、このツールの全機能、特にダッシュボード機能を活用し始めています。」とPerrott氏は語っています。「加えて、私たちは、問題点の傾向を追跡し、問題の起きた領域に責任を持つ経営層との有意義な議論を行うために、内部監査の組織構造やテスト対象とするコントロールの構成を合理化しました。」

## 監査分析：78%のソリューション

データ分析は、内部監査チームにとって極めて価値の高いツールである、とPerrott氏は言います。「データ分析は、私たちが現在用いている全てのツールの中で、おそらく一番目に見える成果を生み出しているのではないかと思います。」と彼女は言います。

アクセンチュアは、4年前に、内部監査に係るデータ分析能力の開発に本腰を入れて取り組み始めました。内部監査部門は、市場をリードしているデータ分析ツールに投資し、データ分析に特化した小さなチームを部内に作りました。この分析チームは、1~2年かけて、分析スクリプトの開発とテストを行い、その後、内部監査人が、監査業務の中で定期的にその結果を利用するようになりました。「実施対象となる監査の70%にデータ分析を活用する、というのが当初の目標でした。」とPerrott氏は言います。「今では、それらの監査の78%にデータ分析を活用しています。」

**“データ分析によって、データソース全体を捉えることができます。それによって、従来のサンプリングによる方法では見落としていたかもしれない異常値や異常項目を特定することができます。私たちの監査は、従来よりも一層ターゲットを絞った監査になってきています。”**

定性的な判断を必要とする監査領域、あるいは大量のデータやトランザクションに依存しない監査領域は、データ分析の対象として適切ではない、とPerrott氏は言います。アクセンチュアがデータ分析アプリケーションを用いて高めてきた監査対象の領域には、収益認識、人事部門における採用と退職のプロセス、従業員の旅費などが含まれます。

内部監査人は、内部監査データ分析チームとコンタクトを取り、特定のデータ分析を実行するよう依頼をします。データ分析チームは、130以上の標準分析スクリプトの一覧から適切なデータ分析を選択するか、あるいは監査上の要請を支援するカスタム分析を開発します。また監査人は、独自にデータ分析ダッシュボードを日常的な分析に活用する場合もあります。

「データ分析によって、データソース全体を捉えることができます。」とPerrott氏は説明します。「それによって、従来のサンプリングによる方法では見落としていたかもしれない異常値や異常項目を特定することができます。私たちの監査は、従来よりも一層ターゲットを絞った監査になってきています。」テクノロジーによって、内部監査人は2つ以上の異なるデータソースを比較して、不正の兆候を示すデータの不一致や、プ

ロセス改善の機会に繋がるようなデータの不一致を特定することもできます。

例えば、最近実施した出張データベースに関する分析では、有益な洞察が生まれました。アクセンチュアのコンサルタントや従業員は、より良い成果を得るために少なくとも14日前に出張計画を立てるよう求められています。この分析結果から、出張の多い何人かのメンバーは、そのとおりに実行しておらず、大幅なコスト削減ができていないことが分かりました。内部監査は、このような発見事項をビジネス部門と共有し、14日間のリードタイムを順守することで生まれるコスト削減を見積もりました。「監査機能が改善という観点で分析を実施したことによって、非常に大きな効果があるだけでなく、会社に対する価値も生まれることが分かりました。」とPerrott氏は報告しています。

## 知識こそ力

Perrott氏は、監査に係るテクノロジーを活用することによる最も大きなメリットは、ビジネスの知識と組み合わせられた時に得られるのだ、と強調しています。アクセンチュアのビジネスは

絶えず進化しているため、Perrott氏は、内部監査がビジネスの潮流に遅れないような内部監査人向けのトレーニング方法も採用しています。最近では、Perrott氏は、年に1回実施する総合的な集中トレーニングではなく、より手軽で費用対効果の高いアプローチを導入しました。

内部監査はこれまで、専門スキル、対人スキル、新規の全社的テクノロジーツール、事業開発に関する集中的なトレーニングを1週間かけて実施するために、グローバルチームを2年ごとに集め、事業分野のリーダーや外部の専門家が、直接あるいはコンピュータ上で参加して、最新情報について説明していました。

このアプローチによって促される直接のやり取りやネットワーキングの機会は貴重なものでしたが、リソースの要件や1週間という研修の長さは、有用ではありませんでした。Perrott氏は、このような隔年のセッションを行う間に、ビジネス、人、テクノロジーに係る非常に多くの変化が起きていたことに気付いたのです。

現在展開中のトレーニング方法は、研修内容をより絞り込み、トレーニングやネットワーキングでの交流の頻度を増やすようにしています。例えば、スタッフの中には、2時間をIT監査技法の学習に使う人や、1時間を会計監査に影響を与える法令上の変更に関する学習に充てる人もいます。研修は、Eラーニングや教室型のセッションを組み合わせで行われます。内部監査人、外部の専門家や事業分野のメンバーが、研修をリードする場合があります。

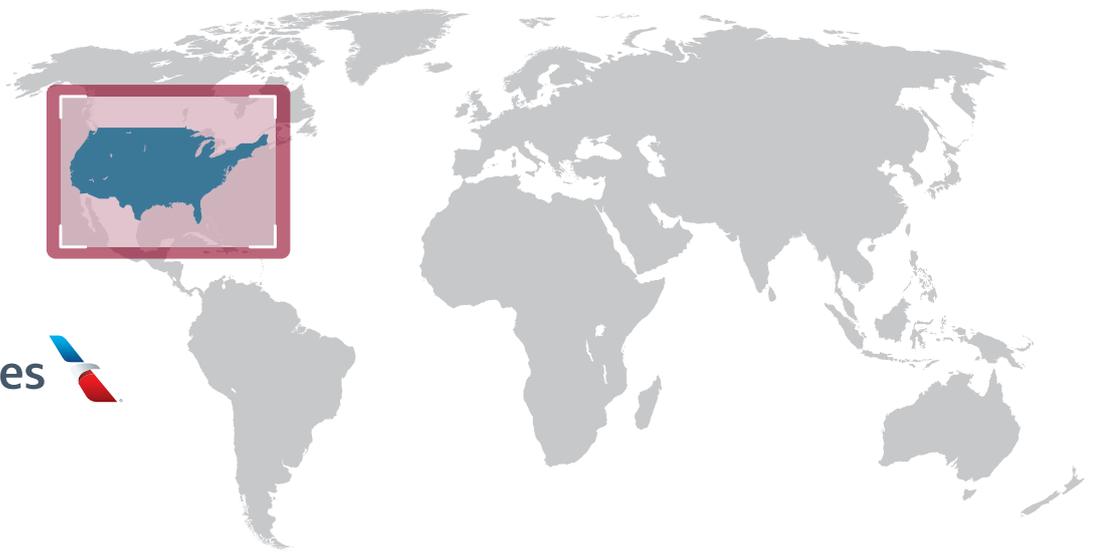
「私たちは、より機動的なアプローチを用いて学習しています。これを『気軽にできるトレーニング』と呼んでいます。」とPerrott氏は言います。

互いに連絡が取り合えるように、遠隔地にいるアクセンチュアの内部監査人は、相互連携型のテクノロジーをいくつか活用しています。「ミーティングの多くは、Skypeを通じて行っています。また、できるだけビデオ機能を使うようにしています。」とPerrott氏は説明します。

「常に世界中を飛び回って直接対面することはできないので、このように目に見える形で繋がることで、私たちの関係を強化することができるのです。」

このチームは、マイクロソフト社のSharePointを用いて、報告書のテンプレートなどの文書情報を保管しています。内部監査人は、自社製のソーシャルメディアプラットフォームであるStreamを用いて、興味深い記事や研修中に得た助言、「IAサークル」の取り組みに関する情報などを投稿して共有しています。

このアプローチによって、アクセンチュアの内部監査部門は、さらに多くのビジネスの知識、専門知識を、より迅速かつ容易に吸収することができるはずで、そうして得られた知識は、内部監査部門の最も重要な資産になる、とPerrott氏は言います。Perrott氏はさらに、「私たちには蓄積されたビジネスの知識があり、顧客との強固な関係を構築できているため、内部監査は、組織全体を通じて点と点を結ぶ監査を実施することができます。」と述べます。



American Airlines 

本社	米国
従業員数	118,000人以上
業種	航空業
年商	410億米ドル(2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	約20人(常勤換算)
内部監査部門活動年数	30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

“NISTのサイバーセキュリティフレームワークや AICPA による一般に公正妥当と認められたプライバシー原則といったフレームワークに照らして、当社の内部プロセスのレビューを行うことで、データセキュリティの強化に努めています。”

Mary Lynn Mills 監査部長

## 内部監査は、コントロールをアメリカン航空グループの新たなテクノロジーに組み入れる。

アメリカン航空グループ(AAG)は、テキサス州フォート・ワースに拠点を置く持株会社であり、2013年に、アメリカン航空の親会社 AMR コーポレーションとUSエアウェイズの親会社USエアウェイズグループとが合併して設立された会社です。AAGは、同社の100%子会社で主力子会社であるアメリカン航空や、100%子会社の地域航空会社および第三者のアメリカン・イーグルと連携して、主要な航空路線網を運営しています。2015年12月末時点で、AAGは118,000人以上の従業員を抱えています。

米国連邦航空局は、2015年4月に、AAGの主要な航空会社2社に対して単一の運航許可を与えた時点で、合併を正式に認めましたが、事業統合は継続しています。これは複

雑な作業であり、AAGの内部監査部門や、同社の監査部長 Mary Lynn Mills氏にも大きな影響があります。

「変化が起これば、それだけでリスクが増加する可能性があります。統合によって、システムとプロセスの両面で非常に大きな変化が生まれます。」とMills氏は言います。「事業統合されない場合は、重複するシステムやプロセスによって環境は複雑なものになりますので、そうした分野のリスクは高まります。」

### 合併後の監査

合併後の統合は、内部監査における主要な焦点となります。内部監査部門は、AAGによるモバイル・クラウド技術の活

用状況をモニタリングしたり、同社のサイバーセキュリティ能力のレビューを実施したりするなど、他のリスク優先事項にも対処しています。

新しく統合された会社組織には、内部監査の視点から見て、有益な特長がいくつかあります。「オペレーションは分散しても、IT等のほとんどの管理機能は、一元的に管理されています。」とMills氏は説明します。「これにより、リスク評価プロセスが簡略化できるとともに、管理部門の一つが監査対象となった場合に、会社全体を対象とすることができます。」

加えて、社内には複数のコンプライアンスチームがあり、AAGのオペレーション全体にわたってそれぞれ緊密に連携しています。「内部監査が直接的な監視として機能するのではなく、私たちは、コンプライアンスチームの作業結果を検証し、内部監査人がその分野に充てる時間をより有効に管理することができます。」とMills氏は言います。

監査の業務量の変動によって、監査スタッフの規模は、1年間の中で変動しますが、Mills氏は、コソーシングの關係を通じて、平均して約20人の常勤換算(FTE)の内部監査人を管理しています。

短期的に見て、AAGで内部監査が注力するのは、「リアルタイムでリスクを軽減するよう、主要なプロジェクトチームに継続的なフィードバックを提供することを通じて、当社の統合の成功を継続して支援していくこと」である、とMills氏は述べています。Mills氏は続けて、「これらの統合プロジェクトは一回限りの取り組みですので、事後になって助言を提示するというのでは、意味がありません。」と語っています。

内部監査は統合された分野をモニタリングし、ビジネスの前進に合わせて、コントロールが健全に働き、プロセスが効率的かつ効果的に運営されることを確実にしています。「統合以外に、私たちは、当社内の新たな取り組みに関する助言も提供しています。」とMills氏は言います。

内部監査の長期的な目標は、AAGの戦略的な取り組みにより焦点を当てること、内部監査部門がデータ分析の活用を拡大させることです。「私たちは、効率性をもたらし、内部監査の結果にさらなる付加価値を与えるだけでなく、より効率的かつ継続的なモニタリングのためにビジネス部門に引き渡す目的で、データ分析モデルの構築を計画しています。」とMills氏は説明しています。「組織がビジネスインテリジェンス、ビッグデータやクラウドベースのサービスの活用を今後拡大していく中で、ビジネス部門、オペレーション担当、

ITチームと連携する予定です。」

## モバイル・クラウド技術が飛躍する

そのような連携計画は、大規模な会社全体で現在活用されている新たなテクノロジーの普及を踏まえると、重要です。例えば、パイロット、客室乗務員、整備士は全員、日常業務でモバイル技術を活用しています。

「テクノロジーを活用することで、彼らはより効率的に業務を行うことができ、また多くの場合、航空機に対する負荷も減少します。」とMills氏は指摘しています。「彼らは今までよりも速く情報を入手することができ、その結果、業務の効率性が増し、顧客サービスの向上を実現することにも繋がります。」

他の形態のテクノロジー(例えば、空港でのチェックインが短縮できるセルフサービス方式の自動券売機や、ワイヤレス接続機能を搭載した航空機など)も、すでに同社で展開されており、顧客サービスを向上させています。その背景として、AAGは、クラウド技術の活用を拡大させてきたことがあります。これにより、同社は、テクノロジーのアップグレードの時流に遅れることなく、運用コストを低減できるのです。

Mills氏の監査チームは、どのようなIT戦略が計画されているのかを常に把握することで、新たなテクノロジーの傾向についてモニタリングしています。

「このようなプロジェクトは、会社がどの方法に向かっているのかを明確に指し示すものと言えます。」とMills氏は語っています。

内部監査部門による年度リスク評価と、年度監査計画を通知する計画策定プロセスは、組織における新たなテクノロジーの活用のリスクの特定にも役立ちます。このようなテクノロジーモニタリングの仕組みに加えて、Mills氏とその監査人は、会社のIT戦略の見通しを確実にするため、資金計画と事業計画をレビューしています。

最後に、Mills氏は、内部監査部門が自社のPCI-DSS(クレジットカードの国際セキュリティ基準)への順守状況をモニタリングすることで、組織内の新たなテクノロジーに関する傾向を捉えることができると述べています。<sup>1</sup>

1 詳細については、以下を参照。PCIセキュリティスタンダード: [https://www.pcisecuritystandards.org/pci\\_security/](https://www.pcisecuritystandards.org/pci_security/) ガバナンス・ポータル(PCI-DSS用): <http://www.protiviti.com/grc-software/Documents/ResourceDocs/GP-PCI-DSS-prodsheet.pdf>

また内部監査部門は、「特別プロジェクト・マネジメントリクエスト」と呼ばれるプログラムに予算の一部を充当しています。このプログラムによって、「新たな課題が出てきた時に、私たちは迅速にそれに対応することができるのです。」とMills氏は言います。

新たなテクノロジーに対する内部監査の評価については、Mills氏の内部監査チームが、データセキュリティ、変更管理、IT全般統制や新たなテクノロジーの安定性について評価する、とMills氏は言います。内部監査部門は、全てのシステムやデバイスが、個人情報(PII)を取得するのかどうかについても判断します。「この情報に対するセキュリティは、極めて重要ですので、常に考慮しています。」とMills氏は指摘しています。

### サイバーセキュリティ： NISTをベースラインとして活用

会社全体を通じて新たなテクノロジーをモニタリングすることに加え、内部監査部門は、組織全体のサイバーセキュリティ(AAGの取締役会にとつての優先事項)を強化する役割を担っています。

「NIST(アメリカ国立標準技術研究所)のサイバーセキュリティフレームワークやAICPAによる一般に公正妥当と認められたプライバシー原則といったフレームワークに照らして、当社の内部プロセスのレビューを行うことで、データセキュリティの強化に努めています。」とMills氏は言います。

これらのフレームワークを活用しながら、内部監査部門は、情報セキュリティに係るリスクを軽減する機会を特定するとともに、改善提案についてIT部門や関連するビジネス部門と協働しています。その中には、健全なリスク管理プロセスの構築を狙いとした提案もあります。また、会社が外部からのサイバー攻撃の脅威だけでなく、新たなサイバーセキュリティ上のリスクを生み出す可能性のある、ITおよびビジネス環境における変化も確実にモニタリングすることに焦点を当てた提案もあります。

「このようなレビューをテクノロジーの観点から検討だけではありません。」とMills氏は言います。「法務、コンプライアンス、

主要なオペレーション部門、教育や広報などの組織内の他部門とも連携して、このようなセキュリティ上のリスクが確実に組織全体に理解され、管理されるように努めているのです。」

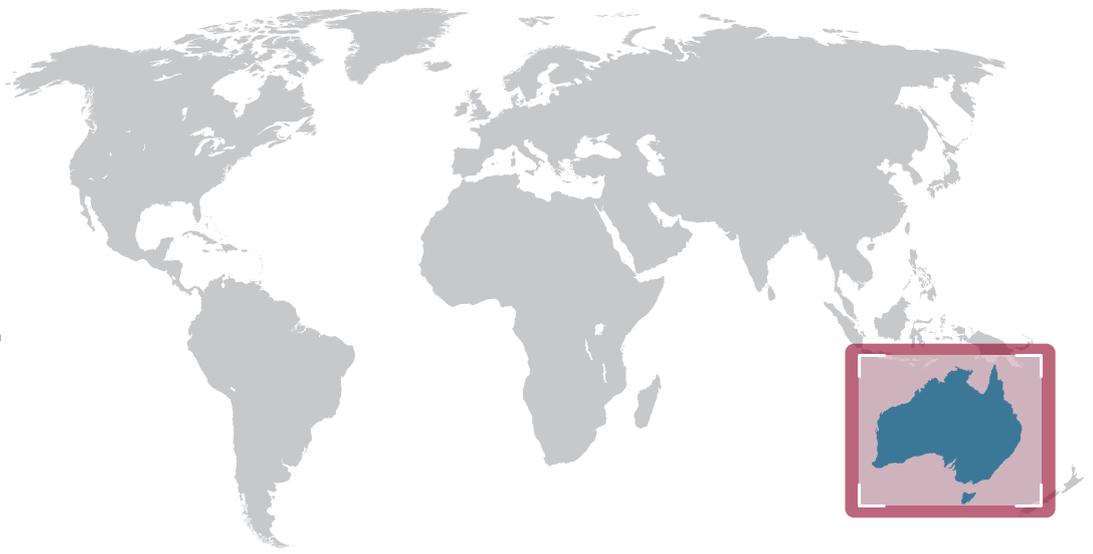
### 有効な統合に不可欠なコミュニケーション

組織全体のサイバーセキュリティをモニタリングするために内部監査が関わる実務的な協調は、コミュニケーションや関係構築に対する内部監査部門の全般的なアプローチを反映しています。これは、企業統合がなされた今、重要なことです。「多くの変化が起きました。」とMills氏は述べます。「アメリカン航空出身の従業員とUSエアウェイズ出身の従業員は、協力して新たな関係を構築しつつあります。新しい人達が相互に協調する方法を見つけ出そうとしている一方で、私たちは内部監査人として、彼らとの関係を構築していく必要があります。」

新しいビジネス当事者との関係を構築する際に、Mills氏は、まずは、電話やミーティングを行ってから、リスクや監査に係る具体的な議論に入るようにしています。「まずは相手との信頼関係を構築する必要があります。」と彼女は述べ、そのような初回のミーティングの時は自分が話すよりも、相手の話を聞くことに時間を割くことも重要である、と指摘しています。「そうすることで、それぞれのビジネス分野で今何が起きているのか相手から学びたい、という姿勢が相手に伝わるのです。」

Mills氏は、コミュニケーションに対するこのような綿密なアプローチが、関係の構築を促進し、内部監査がAAGの新たなメンバーに対し、それぞれのビジネス分野で付加価値を提供できるようになることを期待しています。

「内部監査が組織体にもたらす価値は、独立的な立場からの監視や保証を提供できるという点だけでなく、アドバイザーの役割を果たすという点にもあります。」とMills氏は言います。「私たちは、リスク全般ならびにそれがうまくコントロールされていない場合、会社の目的達成を阻害する可能性のあるターゲット分野を概観します。私たちは、会社が想定外の事象を回避するだけでなく、ビジネスのあらゆる面においてできるだけ効果的かつ効率的に事業を運営できるように支援することに尽力しています。」



本社	オーストラリア
従業員数	3,500人
業種	ゲーム事業
年商	11億米ドル(2015年9月期)
内部監査部門スタッフ数	6人
内部監査部門活動年数	10年以上
内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先	最高財務責任者(CFO)、監査・リスク委員会

“テクノロジーリスクについて検討する際、今日のサイバー攻撃を行う人間の専門能力を考えれば、以前は不可能だと思ったことも、今では不可能ではない、という点を認識しておく必要があります。そのようなことは起こらないと思った瞬間、危険な状況になるのです。”

**Darani Brown** グループリスク・監査マネージャー

## 内部監査とITとの連携によって、アリストクラートレジャーは、複雑な情報セキュリティ上の課題に取り組むことができる。

オーストラリアのシドニーに本社を置く、アリストクラートレジャーは、ゲームソリューションサービスを提供する世界有数のゲーム会社の一つです。1953年に設立された同社は、他の革新的な製品に加えて、「The Clubmaster」(複数回かつ散発的な払戻しが可能な世界初のスロットマシン)の発売により、ゲーム業界に大きな変革を起こしました。現在、アリストクラートは、電子ゲーム機器やソーシャルゲーム、カジノ管理システムを含む、さまざまな製品やサービスを提供しています。

アリストクラートは、オーストラリア証券取引所に上場し、240の地域でギャンブルゲームの認可ライセンスを持っており、世界90ヶ国で事業を展開しています。同社は、北米および「クラス2」に分類されるトライバルゲーム市場におけるプレ

ゼンスを高めるために、2014年、テネシー州ナッシュビルに拠点を置くビデオ・ゲーム・テクノロジーズ(VGT)社を13億米ドルで買収しました。

この買収がきっかけとなり、同社のリスク課題も監視する内部監査チームは、長期的な戦略目標を見直すことになりました。Darani Brown氏(グループリスク・監査マネージャー)は、次のように説明しています。「当社が近年の買収で経験した変革は、新たなビジネスプロセスや取り組みが常に存在していることを意味しています。したがって、私たちは、各事業部門と連携して、彼らがリスクを特定するのを支援し、リスク管理の方法を改善し、進化するリスクに対して上級経営者や取締役会に保証を提供することを目指しています。」

アリストクラートがVGTの業務の統合を引き続き進め、デジタルビジネスを拡大させ、主要な基幹業務システム(ERP)のアップグレードを実施する中で、内部監査部門は、各事業部門と積極的に連携している、とBrown氏は言います。Brown氏によれば、このような取り組みは、会社が長期にわたって「より着実な方法」でグローバルに業務を運営し、成長することを支援する目的で行われています。

## 内部監査にとっては、 「開発中のプロセス」のアプローチ

Brown氏は、取締役会の中に設けられた監査・リスク委員会に報告し、組織上、アリストクラートのCFOに報告しています。彼女は、大手の世界的なプロフェッショナルサービス企業でディレクターを16年務めた後、2012年にアリストクラートに入社しました。その当時、アリストクラートは、内部監査は主に外部サービスを利用していました。それ以降、内部監査部門は、コソースモデルに移行しています。

Brown氏は、内部監査部門の現在のチーム構成について、次のように述べています。「私は、オーストラリアからグローバルにチームを率えています。シドニーにはコンサルタントを1人、ラスベガスにはディレクターを1人、テネシー州のVGTには3人のチーム(ディレクター、ITマネージャー、シニア監査人)を置いています。私たちのチームは、内部監査プログラムを遂行するために、コソースのパートナーからスペシャリストをさまざまな分野に関与させています。」

Brown氏によると、内部監査部門がITシステム導入、新製品の発売や重要なビジネス戦略に参画するよう求められる場合には、内部監査部門はリスクベースの「開発中のプロセス」というアプローチを採ろうとしています。

「私たちは、このようなプロジェクトに始めから関与し、プロジェクト計画とガバナンス構造が一体となるように各事業部門に寄り添い、その過程で内部監査からのインプットや洞察を提供しています。」と彼女は言います。「私たちは、プロジェクト全体を通じて適切な時点でアシュアランスプロジェクトも実施しています。このアシュアランスにより、プロジェクトが予定通り進んでいるか、予算内に収まっているか、品質は担保されているかどうかを把握することができます。」

## ITとの強固な連携

この2年間で、アリストクラートのIT部門は、新しく就任した最高情報責任者(CIO)による指揮の下で「根本的に刷新

された。」とBrown氏は述べます。「CIOは、ITリスクの管理を積極的に推進しています。」と彼女は言います。「IT部門は、私たちが最も直接的に関わるパートナーの一つになっています。関係者とさまざまな課題について自由に議論できる能力は、私たちにとって非常に有用です。監査チームは、ITリスクについて定期的なアップデートをしているため、それらITリスクに対処するためのアクションを推進できます。」

現代の企業全てに当てはまることですが、情報セキュリティは、アリストクラートにとって最重要リスクです。「サイバーリスクは、当社にとって元々重要なリスクであるということは分かっていました。」とBrown氏は述べます。「したがって、外部の人達が知りたいと考える当社の情報は何か、内部監査が注意を払うべきタイプのサイバー攻撃は何か、ということを理解するために、サイバーリスク評価を実施しました。」

そのようなプロセスを通じて、特定分野の専門家(SME)は、Brown氏とそのチームが、同社がいくつかの側面からデータセキュリティについて警戒しなければならないことを判断できるよう支援しています。具体的な例として、会計データと人事データが考えられます。この種の情報は、どんな企業も保護しなければならないものです。しかし、アリストクラートが公開会社であり、高度に規制された業界で業務を運営しているという事実は、情報セキュリティをより複雑なものにしています。加えて、同社の知的財産は、十分に保護される必要があります。

## 全体像を示す能力

アリストクラートが、グローバルの業務全体にERPシステムを採用しているため、内部監査は、不正の可能性などの危険信号をより幅広く特定するための継続的な監査技法を展開していく予定である、とBrown氏は言います。彼女はまた、ERPシステムによって、データ分析を監査業務に活用するチームの能力が向上するだろうと期待しています。

「以前は会社全体の中で異なるシステムを使用していたので、会社や内部監査が、有意義な方法でデータを収集して活用するのは困難でした。」と彼女は説明します。「しかし、ERPのアップグレードによってその状況は変わらなでしょう。私たちは、確実に、継続的モニタリングや予測分析にもデータ分析を活用することになると思います。また、データを活用して、ERPシステムがどのように組織内で用いられているかを理解するとともに、経営陣が潜在的に問題のあるトランザクションを特定できるよう支援していきます。」

関連するデータから得られる洞察により、監査人がステークホルダーに対しリスクやコントロールをより明確に説明する方法を提供することで、内部監査はより効果的に各事業部門と連携することができる、とBrown氏は述べます。「信頼できるデータが存在することで、私たちが話しているテーマを正確に伝えることができるので、ステークホルダーとより有意義なコミュニケーションを行うことができ、彼らの賛同も得ることができます。」と彼女は言います。「コントロールが有効でないと、どんな問題が起きるのかを説明するのに必要な判断はずっと少なくなります。それこそ、良いか悪いかはハッキリしているのです。代表的なサンプルだけでなく、全てのトランザクションを見ているからです。」

### 視点を改めてリスクを捉える必要性

変化し続けるリスク環境（特にテクノロジーに関するリスク環境）は、どのようにBrown氏が自身の内部監査チームに必要な人材を集めるか、という点に影響を与えています。「人材を募集する際、私はITに非常に精通した人材を探しています。」と彼女は言います。「ITスキルがあることが最優先です。しかし、私は、情熱に溢れた人で、いかにして物事を実行するかを果敢にチャレンジし、他の人が気付かない、異なる観点からのアプローチを提案できる人材も求めています。」

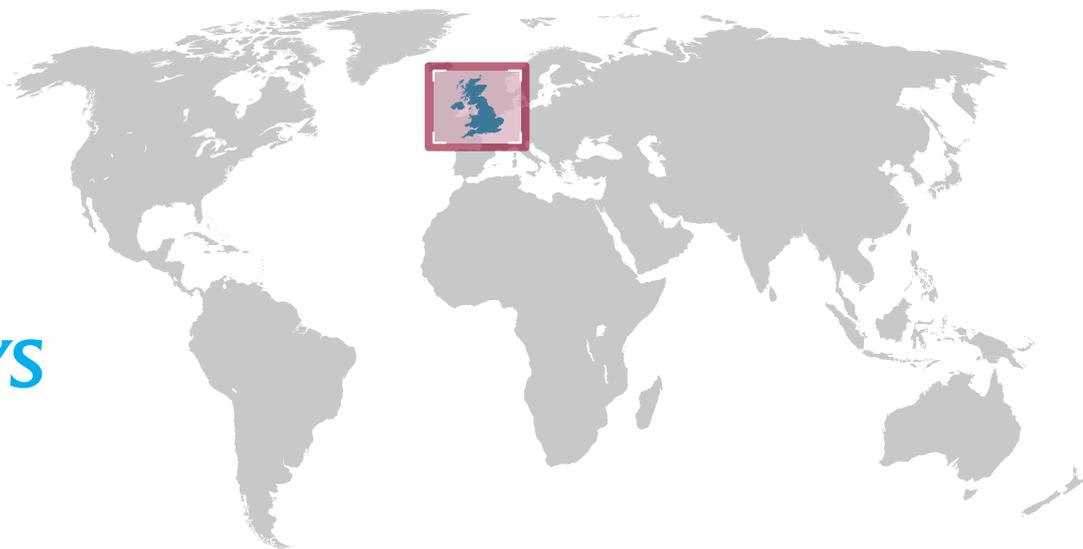
Brown氏は、自身のチームが視点を改めてITリスクを捉え

る必要性について、次のように説明します。「テクノロジーリスクについて検討する際、今日のサイバー攻撃を行う人間の専門能力を考えれば、以前は不可能だと思ったことも、今では不可能ではない、という点を認識しておく必要があります。そんなことは起こらないと思った瞬間、危険な状況になるのです。」

Brown氏は、特定のテクニカルな分野でチームを支援するために外部のITスペシャリストを関与させる際、非常に鋭い目をもって選択しています。「私たちのチームにすぐに参画でき、当社のリスクを理解できて、私たちと活発な議論のできる人材を求めています。その人が作成したスライド資料だけを見たい訳ではないのです。」

内部監査チームのリーダーとして、適切なスキルと経験を集約して、会社が多様なリスクを管理できるよう、継続的に尽力することが不可欠である、とBrown氏は言います。

「内部監査人の将来にとって重要なことは、内部監査計画は、社内のチームのスキルセットだけに囚われないことです。」と彼女は語ります。「リスクの重要性に気付くことは、当社のビジネスに付加価値を与えるためには、リスクを理解し、それが組織にどのような影響を与えているか、リスクがどのように変化しているかを理解する人材の揃った内部監査チームを編成する必要があることを意味します。」



本社	英国
従業員数	約130,000人
業種	銀行業・金融業
年商	203億ポンド(2016年4月期)
内部監査部門スタッフ数	非公開
内部監査部門活動年数	非公開
内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	監査委員会、最高経営責任者(CEO)

“基本的に、監査計画のパターンは無限につくりことができます。2017年の第3四半期には、より多くの監査人をアサインする必要があるでしょう。”

Sally Clark 内部監査責任者

## バークレイズの内部監査部門は、データ視覚化アプリを活用して、ビジネスリスクの全体像を明確に捉えている。

ロンドンに拠点を置くバークレイズ銀行は、個人向け銀行業務、法人向け銀行業務、投資銀行業務、クレジットカードおよび資産管理業務に係る商品やサービスを提供するグローバルな銀行・金融サービス企業です。40ヶ国以上で業務を展開し、約13万人の従業員を擁する同行は、世界中の顧客向けに資金の移動、貸出、保護を行っています。

このグローバル企業は、イノベーションも支援しています。バークレイズの「Accelerator Program」と呼ばれるプログラムを通じて、テクノロジーに特化した新興企業のリーダーは、同行が持つ広範なネットワークやナレッジベースにアクセスするだけでなく、同行の金融テクノロジー(FinTech)の専門家から、13週にわたるガイダンスとメンタリングを受けています。テクノロジーに対するこのような注力を考慮すれば、

同行の内部監査責任者であるSally Clark氏が、自身のAppleのiPad上のデータ視覚化アプリをタップするだけで、この大規模な企業全体にわたる内部監査上の全ての課題の現状を見渡すことができることは驚くべきことではないかもしれません。

「その課題によって影響を受けるのは誰か、その課題のオーナーは誰か、課題発生からどのくらいの期間が経過しているのかによって、各課題を分類することができます。」とClark氏は述べます。「このレベルで視覚化できれば、私にとってはかなりの成功と言えます。私は、各国の内部監査リーダーと協議をしています。どこか一か所でこのような情報の全てを集約したタブレット上でその情報にアクセスできるようになるというのは、比較的にまれなことです。」

iPadやデータ視覚化アプリの他にも、パークレイズの内部監査部門は、データ分析、テレビ会議やビジネスインテリジェンス(BI)などのさまざまな革新的ツールを活用しています。また、Clark氏の監査チームの中には、近年、デジタル台帳(いわゆる「ブロックチェーン」)技術に関する研修コースを修了し、この技術が業界に応用される可能性やその潜在的なリスクについて多くのことを習得した監査人もいます。

内部監査は、パークレイズのサイバーセキュリティ能力についても評価しています。近年の内部監査では、会社のサイバー脅威の管理や侵入テストについて、その能力を監査しました。「私たちは、サイバーリスク監査の最前線にいると感じています。」とClark氏は言います。「サイバーセキュリティは、監査の方法を習得してチームを率いることができるように、私たちが業界の深い専門知識を持ったプロフェッショナルを引き付けている分野の一つです。これは、複雑な専門分野における内部監査機能の信頼性に繋がることです。加えて、内部監査部門と強い関係を持つ、素晴らしい最高情報セキュリティ責任者がいます。」

内部監査によるサイバーセキュリティ評価には、NIST(アメリカ国立標準技術研究所)のサイバーセキュリティフレームワークに対する同行のサイバーセキュリティ体制や仕組みを監査し、改善の機会を評価する、といった方法が含まれます。「サイバーリスクアプローチの中には、スレットインテリジェンス(脅威情報)のように、最先端に行くものもありますが、コントロールを意図したフレームワークに整合させる方法もあります。」とClark氏は言います。

Clark氏は、内部監査部門が採用する全てのテクノロジーを活用することで、“Leaders in Assurance”(アシュアランスのリーダーであること)というチームのビジョン達成に繋がる、という点を強調します。約680人の内部監査人が、英国、米国、南アフリカおよびシンガポールの主要4拠点に配置されています。Vandana Siney氏が主導する、さらに広範な部門には、約140人のIT監査人がいます。パークレイズの内部監査部門は、増大する規制上の要請に応えるために、今年中にスタッフの数を増加する予定である、とClark氏は言います。なお、Clark氏の直接の報告先は、監査委員会の議長Mike Ashley氏であり、また組織上の報告先は、パークレイズのCEOであるJes Staley氏です。

## テクノロジーの利用を増やして、出張を減らす

iPadの画面上で指を滑らせながら内部監査の全ての課題の状況を確認できることに加えて、Clark氏は、計画を変え

た場合、将来の監査要員がどのくらい必要になるかを評価することもできます。彼女は、「Tableau」(BIテクノロジーの要素を含む)と呼ばれるもう一つのデータ視覚化アプリに、前提条件を変えて入力することで、上記の情報を視覚化することができます。「基本的に、監査計画のパターンは無限に作ることができます。」と彼女は語ります。「2017年の第3四半期には、より多くの監査人をアサインする必要が出てくるでしょう。」

Clark氏とそのチームメンバーは、より効率的に業務を運営しようというチームの意欲を支援するために、最先端のテクノロジーをあまり使わないようにしています。「私たちは、テレビ会議テクノロジーをよく使っています。チームメンバーがどこにいても、チーム全体がアクセスできるイントラネットサイトがあります。」と彼女は語ります。「私たちは、WebExテクノロジーを活用して、監査部門全体を教育する場合があります。それにより、出張を減らして、さらに効率的に情報を共有しています。」

データ分析も、パークレイズの内部監査業務において重要な役割を果たしています。「多くの場合、手動でサンプルを選択するといった旧式の監査アプローチは、干し草の山の中から1本の針を探すのと同じで、途方もないやり方です。」とClark氏は言います。継続的な監査・モニタリングツールを活用することで、内部監査人は、大量のデータセットに対して自動化された分析テストを実行することができます。「最近、内部監査でデータ分析を活用しました。それは、1億4700万個のデータを対象としたテストが組み込まれた分析でした。」

パークレイズの内部監査部門は、この数年間、データ分析を活用してきましたが、現在、監査チームは、各事業部門がテクノロジーを活用するのを支援しつつ、分析の対象分野をより広げ、さらに大量のデータセットに対して分析を実施することに注力しています。

「私たちは、特定の監査を実施する際、あるデータセットを対象に自動化された分析テストを実行する場合があります。」とClark氏は説明しています。「しかし、各事業部門は、問題が生じた時にそれを特定し、それに対処できるように、類似したクエリーやルーティンを毎月実行したいと思うかもしれません。そのため、私たちは、事業部門が定常的なテストの一環として活用する自動化されたテストライブラリに、私たちのテスト結果を渡しています。」

同行が、金融行動監視機構(FCA)が提案した、金融行為リスクに関する英国の新たな規制に対応するために、いわ

ゆる「カスタマージャーニー」(顧客が購入に至るまでのプロセス)をより重視する中で、Clark氏とそのチームは、データ分析を、言葉を含む新たな分野に応用しつつあります。「私たちは、データ分析を活用して、顧客とのコミュニケーションから言葉を検索しようとしています。」とClark氏は語っています。「この目的は、経済的不安を抱える顧客を銀行がいかに効果的に特定して、その結果、顧客が経済難にできるだけ早期に対処できるように、その顧客がさらに深刻な負債を抱えないように支援しているかを、内部監査が明らかにすることにあります。」

FCAの規定によれば、顧客を保護し、銀行の責任を限定するようなWin-Winのソリューションを見つけ出すことが原則となります。データ分析では、言葉から得られる手がかり(失業や経済的な困窮、健康問題などの指標につながるような)を特定します。例えば、銀行サービスの利用者が住宅ローンの支払を滞納するリスクがあることを示唆する兆候などです。リスクのある顧客がいったん特定されると、その顧客については、経済的なストレスの軽減を支援するよう教育された、パークレイズのスペシャリストが担当します。

「当社のツールによって、内部監査部門は、顧客のサンプルを手動で精査するのではなく、顧客の母集団全体を分析することが可能になります。」とClark氏は続けて言います。「これにより、内部監査の業務が、会社に対してより影響を与え、付加価値を与えることになります。」

### 卓越した存在、影響力を与える存在、 企業リーダーになること

“Leaders in Assurance”(アシュアランスのリーダーであること)、という内部監査のビジョンを構成する3つの要素は、いかにして内部監査部門がパークレイズに提供する価値を継続的に増加するよう努めるかを反映させたものです。第1の要素は“Be Brilliant”(卓越した存在であること)です。これは、品質の高い保証を提供し、最高の人材を採用・育成・維持すること、ならびに「最先端」の考え方を示すこと、という内部監査部門の目標について言及したものです。「最先端の考え方とは、監査の実務やビジネスリスクの観点から、次に何が到来するのかを見通すことです。」とClark氏は説明します。

第2の要素は、“Be Impactful”(影響力を与える存在であること)です。これは、内部監査部門と、会社の他の事業部門、内部監査の外部専門家(内部監査人協会との支援的な関係を介して)およびパークレイズが事業を行うコミュニティと

の関係について言及したものです。

「私たちは、各事業部門に対し、品質の高い監査業務を実施する必要があります。しかし、同時に、各事業部門とは率直で、オープンな関係を構築する必要もあります。ビジネスパートナーとの本当に協調的な関係がなければ、私たちの品質の高い監査業務は全て、何の意味も持たないかもしれません。」とClark氏は述べます。

内部監査が与えるコミュニティへの影響という点に関して言えば、内部監査チームは、パークレイズがスポンサーとなっている、企業市民として行う数多くの活動をサポートする役割を果たしています。「当社には、社会奉仕プログラムがいくつかあります。」とClark氏は語っています。「例えば、私は、若い人達に生活スキルや会計スキルを伝えるボランティア活動に従事している監査チームのメンバーを全面的に支援しています。」

最後に、内部監査のミッションの第3の要素は、大局的な視点で監査を実施し、会社のことを第一に考え、企業リーダーとしての役割をいかに果たしているかを示すことです。加えて、彼女は、「信頼されるアドバイザー」というコンセプトを提唱しています。「もしあなたが信頼されるアドバイザーなら、監査を受ける側の人達に良いニュースだけでなく悪いニュースも伝えることができるでしょう。」とClark氏は言います。「彼らに対して、率直でオープンな姿勢を示すことで、相手に課題を示す時、相手はあなたを信頼して話を聞くでしょう。またその課題についての議論もしやすくなるでしょう。」

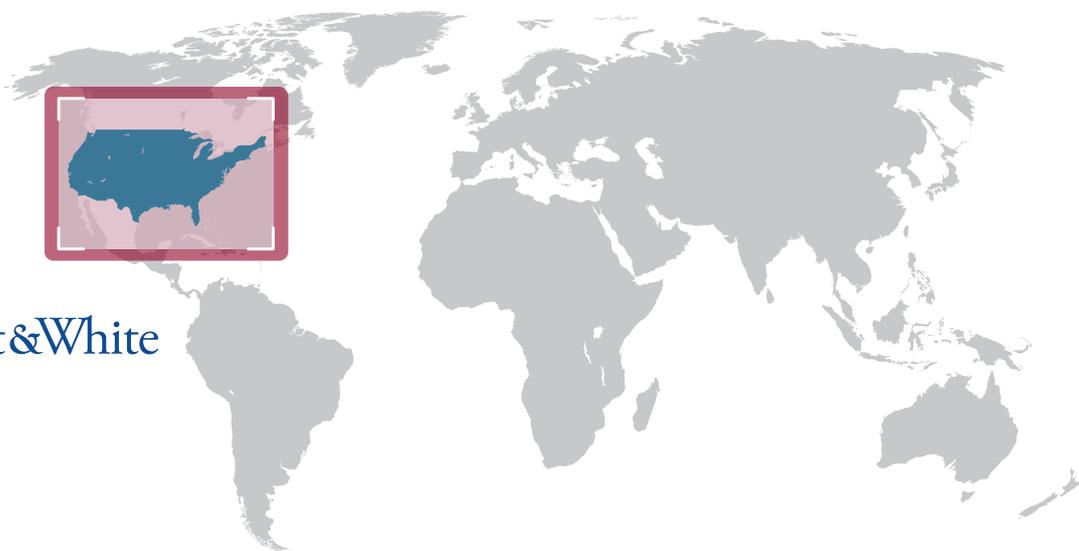
内部監査部門が企業リーダーかつアシュアランスリーダーであるという立場を維持するために、Clark氏は、“Auditor of the Future”(未来の監査人)プロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトで彼女は、いかに内部監査部門と、内部監査人の専門能力がともに進化する必要があるのかを明らかにしています。「私たちは、5年先の将来に目を向け、また銀行業界ならびに当社の中で現在起きていることが、将来の監査にどのように影響を与えるのかを明らかにしつつあります。」とClark氏は説明します。「消費者によるモバイル技術やデジタル技術の活用方法によって、銀行業界が変わりつつあります。私たちは、監査の効率性および有効性を高めるために、迅速で効率的なメソドロジーを適応させることができると感じています。」

“Auditor of the Future”(未来の監査人)プロジェクトでは、効率的な監査、機動的な監査に関するパイロットプログラムを最近スタートさせましたが、Clark氏とそのチームは仮説

や新たな運用方法を検証するための実験室としての役割を果たしています。

3年から5年先の将来に目を向ける時、全ての監査人がデータ分析をより円滑に活用し、主要なITシステムがいかに機

能しているかを理解する必要性が出てくると、予想しています。」とClark氏は言います。「これまでの歴史を見ると、IT監査人と会計監査人とは役割が分かれていました。そのような区분이なくなった時、いかにして業務を運営するかを検討しているところです。」



本社	米国
従業員数	44,000人
業種	ヘルスケア
年商	75億米ドル (2015年6月期)
内部監査部門スタッフ数	14人
内部監査部門活動年数	34年
内部監査部長／最高監査責任者 (CAE) の報告先	監査・コンプライアンス委員会(組織上)、最高コンプライアンス責任者(CCO)

“各部門のメンバーは皆、監査プロセスがどのように実施されるかのロードマップが分かっています。また、私たち内部監査人がフェアであることも分かっています。これは、自分が話すことよりも相手の話を聞くことに時間をかけようと常に努めているからではないかと思います。”

Monica Frazer 内部監査担当副社長

## サイバーセキュリティには、社内での十分な協調が必要となる。

ベイラースcott&ホワイトヘルス（以下ベイラースcottと略称）は、テキサス州で最大の非営利ヘルスケア企業で、米国でも有数のヘルスケア企業の一つです。同社は、Baylor Health Care Systemと Scott & White Healthcare が2013年に合併して設立された会社です。統合後のミッションステートメントによれば、この2つの組織は、テキサス州の隣接した地域でサービスを展開しており、相互補助の価値ならびに同様のミッションを土台として事業を運営しています。ベイラースcottは、6,000人を超える医師および40,000人以上の従業員の体制で、48の病院および900以上の医療サービス拠点を運営しています。

同社の14人の内部監査人チームが監視すべき規制上の要件や新たなリスクが継続的に変化しているので、一体化の

作業は、今日も継続しています。ヘルスケア業界には、業界特有のビジネスプロセスがいくつかありますが、これらのプロセスを理解する上で、内部監査人、特にヘルスケア分野を初めて担当する内部監査人にとっては、色々と困難が伴います。

ヘルスケア業界を初めて担当する内部監査人が入社すると、「彼らが、請求、支払など業界特有のプロセスがどのようになっているかを素早く習得するには、かなりの時間を要します。」とMonica Frazer氏（内部監査担当副社長）は述べます。「変化する規制や新しいテクノロジーの動向を常に把握しておくことも、この業界における継続的な課題です。」

ヘルスケア業界特有のプロセスや規制上の課題を考慮して、監査チームは従来型の人事システム評価であれ、電子カル

テ (EHR)、患者の「ウェアラブル」装置など最先端のヘルスケアテクノロジーに関連するセキュリティの脆弱性の問題の特定であれ、監査チームはリスクベースを土台にしていると Frazer 氏は言います。

## テクノロジーリスクの変化に対応する

ベイラースコットは、「患者保護並びに医療費負担適正化法」で求められる要件を満たすために、組織全体に電子カルテを導入しようとしています。内部監査チームが、1年半前、年間監査計画の一部として電子カルテの評価を実施した時、監査チームは、電子カルテについて、システムアクセス上の問題や、関連する職務分掌 (SoD) 上の不備を特定しました。これを受けて、現在、内部監査部門は、同社のレベニューサイクルグループと連携して、主要なセキュリティアクセスのレビューを実施しています。

「ご想像の通り、当社のような大規模なヘルスケア体制で職務分離の監査を実施するのは大変なことです。」と Frazer 氏は言います。「連携が極めて重要です。レベニューサイクルグループのメンバーは、自動化されたツールを活用して、潜在的な問題の所在を特定しています。それを活用して、内部監査チームは、それらの問題をより詳しく吟味します。」

発見事項やこのレビューへのやりとりは、当社全体への電子カルテの展開策を改善するために活用されていると、Frazer 氏は語ります。

システムアクセスや職務分掌に重点を置いた、電子カルテの監査業務には、財務・会計システムおよび情報システムに長い間適用されてきた同種の内部監査評価が必要となります。生物医学の装置やウェアラブルなど、他の新興のヘルスケアテクノロジーは、データセキュリティ上の課題や関連する IT リスクをもたらしますが、これらの新たな監査対象も、同様のリスクベースのアプローチを用いて対処することができる、と Frazer 氏は指摘しています。

例えば、内部監査チームは、ベイラースコットによる新たなテクノロジーへの投資状況をモニタリングして、同社の調達基準にしたがって購買が行われているかを確認します。また、内部監査チームは、新たなテクノロジーがデータセキュリティにどのような影響を与えるのかについても評価します。「内部監査は、機器を購入する最初の段階から関わっています。」と Frazer 氏は説明します。「データを使用する機器にデータ暗号化の仕組みがあることを確認する必要があります。それから、データがどのように暗号化されているかをモ

ニタリングし、ロックが必要な装置が、確実にロックされているかを確認します。」

監査チームはまた、さまざまな装置やシステムに対して、メンテナンス関連のコントロールをモニタリングしている、と彼女は言います。同社のコンプライアンス部門は、電子カルテのセキュリティを監視する責任を担っています。例えば、コンプライアンスチームは、従業員がそれらの電子記録 (電子カルテ) に適切にアクセスしているかどうかをモニタリングしています。Frazer 氏の内部監査部門は、電子カルテ監視の責任を果たす上でコンプライアンス部門が適切なコントロールを構築していることを確認するために、コンプライアンス部門をモニタリングし、かつコンプライアンス部門と連携する責任があります。

## サイバーセキュリティを高めるための3つのステップ

リスクベースに重点をおく手法は、内部監査部門によるサイバーセキュリティリスクのモニタリングにも当てはまります。ベイラースコットの監査委員会は、どのようにして組織がサイバーセキュリティを管理するかという点に、ますます関心の度合いを高めています。サイバーセキュリティに関する監査委員会の疑問に答え、内部監査がこの拡大するリスク領域を常に把握しておくために、Frazer 氏とそのチームは、下記の2つの対策を講じました。

1. 内部監査チームは、過去3年間の各年間監査計画の中に、サイバーセキュリティを含む会社全体のセキュリティ評価を織り込みました。
2. 内部監査部門は、内部監査部門と会社の最高情報セキュリティ責任者 (CISO) との関係を積極的に強化しています。Frazer 氏とそのチームメンバーは、毎月 (サイバーセキュリティの問題の中身によっては、それよりも頻度を増やして)、CISO とミーティングを開催しています。

加えて、IT 部門は、監査委員会の正式なミーティングの場で毎回15分間、サイバーセキュリティ関連の最新情報を提供しています。

サイバーセキュリティという言葉は、今や皆が使っている流行語になっていますが、私たちは、ここ数年間、企業全体のセキュリティを独立した立場で評価してきました。」と Frazer 氏は語ります。「情報セキュリティチームの活動を支援する一方で、このような評価を今後も継続していく予定です。」

彼女は続けてこのように語ります。「サイバーセキュリティリスクを完全にゼロにすることは不可能であると、会社や取締役会が知ることが重要です。当社のCISOが言うように、重要なのは、セキュリティ侵害が起きた時に、優れた対応計画を持つことです。今後、違反や侵害は起きるでしょう。より重要なのは、いかにして迅速にセキュリティ侵害を遮断して、当社の持つ情報を安全に保持できるか、という点です。」

## 関係構築を重視

上記のような内部監査の課題を考慮すれば、Frazer氏がなぜ経験豊富な内部監査人を採用したいと考えているのかが、分かりやすいでしょう。Frazer氏とそのチームは、ヘルスケア業界と他業界との違いについて新規採用者に教えることができるため、彼女は明敏な内部監査スキルを持った候補者を見出すことに重点を置いている、と述べます。Frazer氏が直近で採用したメンバーの多くは、会計士の経験を数年積んだミレニアル世代（1980年前後から2005年ごろにかけて生まれた世代）です。

ベイラースcottの内部監査部門に新規採用された人は、関係構築スキルを磨くための集中的な研修を受けます。内部監査人は毎四半期、異なる事業部門のリーダーと面会することが予想されるため、効果的に連携しコミュニケーションを取る能力は極めて重要です。このようなミーティングの中で、内部監査人は、監査部門がモニタリングしているリスク課題に関する最新情報を提供し、事業部門のリーダーは、自部門内の取り組みについて報告を行います。

部門内で関係構築を促進するため、ひいては、幅広いステークホルダーを大切にすると、というベイラースcottの会社全体のミッションを支援するために、Frazer氏は、彼女のチームが地元のフードバンクで働くといった社外のボランティアプロジェクトをいくつか立ち上げています。「昨日、私たちは午後の時間を使って、十分な医療サービスを受けられていない地域に医療機器を運搬しました。」と彼女は言います。「私たちは一緒に社外に出て、通常やるようなこととは全く違うことをしていますし、その一方で、その成果を当社の医療システムにも還元しています。」

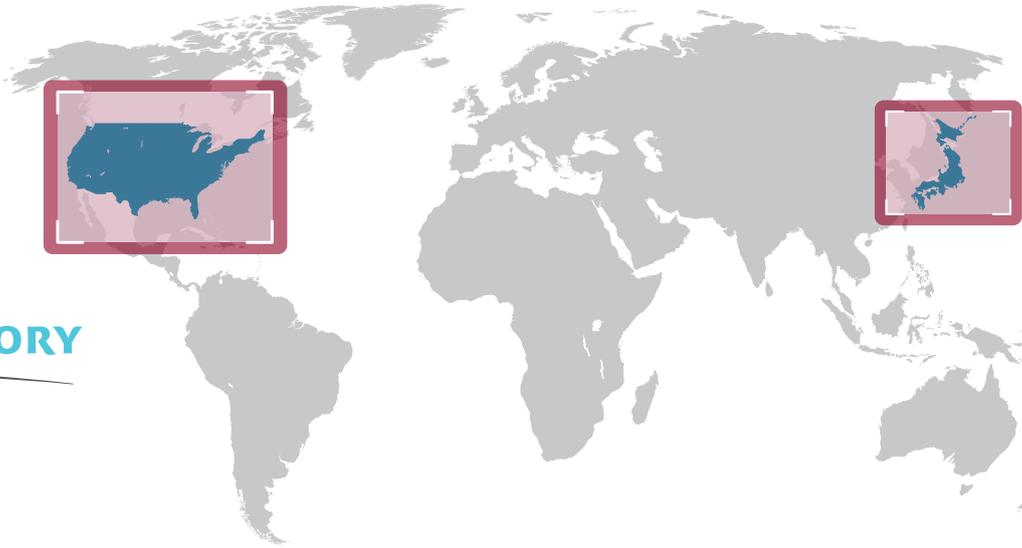
Frazer氏によれば、自身は数年前に思いがけず現在の役職に昇進したことがきっかけで、関係構築などの対人能力が、内部監査人がプロフェッショナルとして成功する上でいかに重要であるかを学びました。そのような理由から、彼女は、常に自身のチームメンバーには関係構築スキルを身に付けさせるように努めています。

Frazer氏は、石油・ガス会社をクライアントに持つ会計事務所から自身のキャリアをスタートさせました。その後、他の会計事務所では不動産会社の監査を担当し、次にTenet Healthcare社が、内部監査担当役員に報告する3人の内部監査副社長の中で最年少の副社長として、Frazer氏を採用しました。比較的短い期間でその役割を果たした後、監査委員会は、Frazer氏に、キャリアを明確にする機会という名目で、思いがけない話を持ってきました。「彼らは、私のところに来て言いました。私の上司は近く退職する予定だと。そして、彼の仕事をやりたくないか聞かれたのです。」と彼女は当時を思い出して言います。「クレージーな話です。私は監査委員会にはたった一回しかでていないのですから。」

内部監査チームの対人能力の養成を支援することに加えて、Frazer氏は、チームメンバーがIT監査スキルを培うことを支援するローテーションプログラムを導入しました。このプログラムによって、業務の監査に特化した内部監査人が、同部門の4人のIT監査人とともにIT監査に参画することになりました。内部監査部門が維持している、情報セキュリティ部門など会社の他部門のメンバーとの協調関係は、Frazer氏の内部監査部門が築いてきた成果です。

内部監査チームメンバーが期待されていることをやりとげること、ならびに「口よりも耳をたくさん働かせる」ことによって、このような評価が築かれているのだ、とFrazer氏は言います。Frazer氏は次のように説明します。「監査を実施する前に、常に期待されていることを明確に設定するように努めてきました。各部門のメンバーは皆、監査プロセスがどのように実施されるかのロードマップが分かっています。また、私たち内部監査人がフェアであることも分かっています。これは、自分が話すことよりも相手の話を聞くことに時間をかけようと常に努めているからだと思います。それは大切なことです。」

内部監査部門は、監査チームメンバーが期待に応えるような（願わくは、期待を上回るような）業務を行っているかを確認するために、各事業部門からのフィードバックを頻繁に依頼している、とFrazer氏は続けて述べます。同社の内部監査人は、テキサス州にある900の医療施設で監査を実施するために、頻繁に出張しています（Frazer氏の見積もりでは、監査チームは、毎月約2週間を使って出張しています）。各監査の終了後に、内部監査部門は、監査チームが提供したサービスおよびクライアントの体験に関するサーベイを実施しています。このサーベイ結果から、「私たちは信頼されるビジネスアドバイザーとして見なされている」ことがよく分かる、とFrazer氏は語ります。



**Beam** SUNTORY

本社	米国(親会社は日本)
従業員数	4,400人
業種	酒類(スピリッツ)
年商	50億USドル(2016年12月期)
内部監査部門スタッフ数	6人
内部監査部門活動年数	5年
内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	最高財務責任者(CFO)

“私たちは、ITセキュリティ管理責任者が効果的なサイバーセキュリティプログラムを構築するために必要なサポートを、確実に受けられるよう支援する立場にあるのです。”

**Luci Roberts** 監査担当副社長兼最高監査責任者(CAE)

## ビームサントリーにおいてサイバーセキュリティリスクの啓発に重要な役割を担う内部監査。

東京を拠点とするサントリーホールディングス株式会社の傘下で、スピリッツ事業を担っているビームサントリーは、1795年に創業し、現在世界3位の規模を誇るプレミアムスピリッツ会社です。ビームサントリーの本拠地はシカゴにあります。スピリッツの蒸留をアメリカ合衆国、メキシコ、カナダ、スコットランド、スペイン、フランス、アイルランド、そして日本で行っており、商品は100カ国以上の市場で取り扱われています。

組織は地域、部門毎に構成されていますが、いくつか特徴的な例外があります。例えば、IT部門に関しては、商業部門やマーケティング部門向けに膨大なITを活用したプログラムを構築しているため、本社の戦略チームに報告するレポートラインを持っています。

「私たちはグローバルでビジネスを展開しているため、地域毎に異なった要望を受けています。そのため、グローバルレベルのガイドラインを策定し、その上で、各市場が地域毎に運用するよう任せています。」とビームサントリーの監査担当副社長兼最高監査責任者(CAE) Luci Roberts氏は話します。「それが、マーケットにおけるビジネスの背景を考慮した上での私たちの統制とリスクマネジメントの戦略となっているのです。」

Roberts氏は、5人の内部監査チームを擁し、彼女はチームの活動状況をビームサントリーの最高財務責任者である Mauricio Restrepo氏に報告しています。彼女のチームを補完する役目を担っているのが、プロテビティの監査人です。また、Roberts氏は、Restrepo氏や法律顧問である Kent

Rose氏に加え、数名のサントリーの役員を含む内部監査委員会との定例会議を開催しています。内部監査委員会は、上場企業の特徴を備えた監査委員会として機能しています。

## ハイブリッドなガバナンス体制

ビームサントリーのガバナンス体制は上場会社が採用してい

る慣行と、非上場企業の慣行の双方の要素を盛り込んで構成されています。例えば、Roberts氏は最近、US-SOXへの対応が求められていない日本のスピリッツ事業に対してUS-SOXに沿ったコンプライアンス要件を適用するように委嘱されました。なお、ビームサントリーは既にUS-SOXの302条、404条に類似した日本の対応要件であるJ-SOXに準拠しています。

“今年度のチーム目標の1つに、コンプライアンスの要件を簡素化し、業務上関わりのある全ての言語や文化を横断的に明瞭化すること、という目標があります。私たちは、世界中のリスクマネジメントやコントロールの期待水準を単純明快にするよう尽力しているのです。”

Roberts氏がこの職務に適している理由は彼女の経歴にあります。彼女は、ビームの企業改革に備えるため、2010年にビームに入社しました。ビームはフォーチュンブランドの子会社でしたが、住宅事業とセキュリティ事業が上場企業として独立し、現在ではフォーチュンブランド ホームアンドセキュリティとして知られています。Roberts氏がUS-SOX法対応の陣頭指揮を執り、2011年、ビームはNYSEに上場しました。2014年には、サントリーホールディングスがビームを買収して、非上場会社となりました。

サントリーホールディングスとビームの統合において、健全なリスク・コントロール環境を確立すべく、Roberts氏は自身の内部統制に関する豊富な知見とリスクマネジメントの専門知識を活用しました。

「今年度のチーム目標の1つに、コンプライアンスの要件を簡素化し、業務上関わりのある全ての言語や文化を横断的に明瞭化すること、という目標があります。」と彼女は話しています。「私たちは、世界中のリスクマネジメントやコントロールの期待水準を単純明快にするよう尽力しているのです。」

## テクノロジーに焦点をあてる方向転換

ビームサントリーでは、内部監査チームは3つの主要な領域に焦点を当てています。3つの領域とは、①グローバル基準やグローバルプロセスへの準拠や、「One Beam Suntory」という考えに基づいた働き方を推奨すること、②内部統制を強化すること、③内部統制の改善が求められる場合はビジネスパートナーと協働し、可能性のある改善策を識別することです。

ビームサントリーの内部監査チームはここ数年、テクノロジー

に特に注目しています。例えば2015年の内部監査計画に、ビームサントリーの全社的なIT購買の管理状況が評価項目に含まれていました。

Roberts氏とチームは、IT部門が不正IT購買を懸念していると聞かされた際、特段驚きもありませんでした。この課題は内部監査部門の2014年ERM評価実施中に顕在化しました。「私たちはコントロールの観点から、この課題の根本原因を究明したかったのです。」とRoberts氏は言います。「しかし、根本原因を究明することは、私たちが提供したいと考えている、ビジネス利益拡大に繋がるのだろうかという疑問も持ち始めました。」

購買に関するITガバナンスプロセスの詳細調査の結果、内部監査部門は年度監査計画に、上記の課題を盛り込まないと判断しました。「限られた時間を費やして評価すべき領域が他に数多くあったため、私たちはこの課題に関して評価を行わないという判断を下しました。」とRoberts氏は説明します。その代わりに、内部監査部門はより大きく、関連するITリスクに照準を合わせました。

「経営陣のディスカッションや、私がグローバルで展開しているERMプログラムにおいて、サイバーセキュリティのリスクに注目が集まりました。」とRoberts氏は話します。サントリーホールディングスにおいても、サイバーセキュリティに対する関心が高まっており、専門家の増員に注力しています。

「私は『よし、やっと動き出した!』と思いました。サイバーセキュリティは大変重要な領域であるにも関わらず、その重要性についてあまり理解されることがなかったのです。」とRoberts氏は続けます。

「サイバーセキュリティについて考える際、私たちは『もし攻撃を受けたとしたら』と考えるのではなく、『必ず起こりうる』問題として捉え、対応策を考えなければなりません。サイバーセキュリティのリスクは年々増大しており、企業としてもっと注視すべきなのです。そのため、私たちは監査の焦点をサイバーセキュリティに移したのです。」

Roberts氏が率いるチームは、サイバーセキュリティリスクの管理に注視することが、社内のIT購買に関する議論において、「誰が購買の承認を出すか」ということよりも、リスクに焦点を当てる手助けとなることを確信しています。確固たるサイバーセキュリティプログラムを構築することにより、内部

監査チームは、リスクベースのアシユアランスやアドバイス、洞察を行うことができます。

「プログラムの進行状況と、私たちが最大限提供できるアシユアランスのレベルを理解することが重要です。」とRoberts氏は説明します。「私たちは、プログラムを設計する立場でも、実行する立場でもありません。ITセキュリティ管理責任者が、効果的なサイバーセキュリティプログラムを構築するために必要なサポートを確実に受けられることを支援する立場にあるのです。私たちは可能な限り、ITセキュリティ管理者のサポートに貢献したいのですが、現時点では、隣で応援しつつ、コーチングするのが精一杯といった状況です。」

**“サイバーセキュリティは、単に攻撃による金銭的損害を回避するだけでは十分ではないということ**  
**を、社内に発信し続けることが私たちの重要な役割です。全社員にサイバーセキュリティに対する意**  
**識と警戒心を定期的に植え付けることも、サイバーセキュリティの重要な要素なのです。”**

Roberts氏が率いるチームは以下のような方法で、積極的に、サイバーセキュリティ強化の重要性を従業員に推進しているのです。上記は控えめな表現かもしれません。

- **意識の向上**：Roberts氏は、グローバルITセキュリティ管理責任者であるSeth McCallister氏が、内部監査委員会に対して、彼の責任範囲や、優先順位、課題について説明する機会を設けました。内部監査人も、またサイバーセキュリティ強化のニーズの周知を支援する役割を担っています。「サイバーセキュリティは、単に攻撃による金銭的損害を回避するだけでは十分ではないということ、社内に発信し続けることが私たちの重要な役割です。」Roberts氏はさらに強調しています。「全社員にサイバーセキュリティに対する意識と警戒心を定期的に植え付けることも、サイバーセキュリティの重要な要素なのです。」
- **促進**：内部監査が成長戦略上のリスクとしてのサイバーセキュリティに注視するようになったことで、サントリーホールディングスもサイバーセキュリティへの注視をより一層強めることとなりました。McCallister氏は、最近サントリーの経営陣によって立ち上げられた、ITセキュリティポリシー強化の取り組みに参画しています。また、サントリーホールディングスは、現在、全子会社を対象としたサイバーセキュリティの最低限の基準の設定に着手しています。
- **最新情報を把握し、備える**：Roberts氏は内部監査委員会に対し、Roberts氏のチームが、2016年後半に、ビーム

サントリーのサイバーセキュリティプログラムの評価を実施することを提案しました。上記評価実施前迄に、サントリーホールディングスのグローバルレベルの最低基準が完成していれば、チームは、その基準に基づいてサイバーセキュリティプログラムを評価します。最低基準が未設定の場合は、米国商務省の米国標準技術局(以下、NIST)が提案するサイバーセキュリティフレームワークを評価の基準として活用する予定であるとRoberts氏は話しています。

最も注視している領域はサイバーセキュリティですが、内部監査が注視しているテクノロジーリスクは、サイバーセキュリティのみに留まりません。Roberts氏のチームは、2年前ソーシャルメディアに関するガバナンス評価を行いました。その結果、内部監査の焦点領域をIT購買プロセスからサイバー攻撃に移したことは、賢明な判断でした。「会社はIT購買プロセスに関して、より高度なガバナンスが必要であることに気がきました。」Roberts氏は「ガバナンスを機能させるべく、複数のプロセスを導入したところ、課題は解消しました。」と話しています。

## 知見 vs. チェックリスト

Roberts氏は、ビジネス部門のパートナーとしての内部監査

1 Protiviti Flash Report, “Cybersecurity Framework: Where Do We Go From Here?”, February 25, 2014: [www.protiviti.com/en-US/Documents/Regulatory-Reports/Information-Technology/IT-FlashReport-NIST-Cybersecurity-Framework-Where-Do-We-Go-From-Here-022514-Protiviti.pdf](http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Regulatory-Reports/Information-Technology/IT-FlashReport-NIST-Cybersecurity-Framework-Where-Do-We-Go-From-Here-022514-Protiviti.pdf).

部門が担うべき役割を自ら経験しているため、内部監査部門が、サイバーセキュリティのリスクマネジメントについて経営陣が意思決定するための情報を提供できると自負しています。

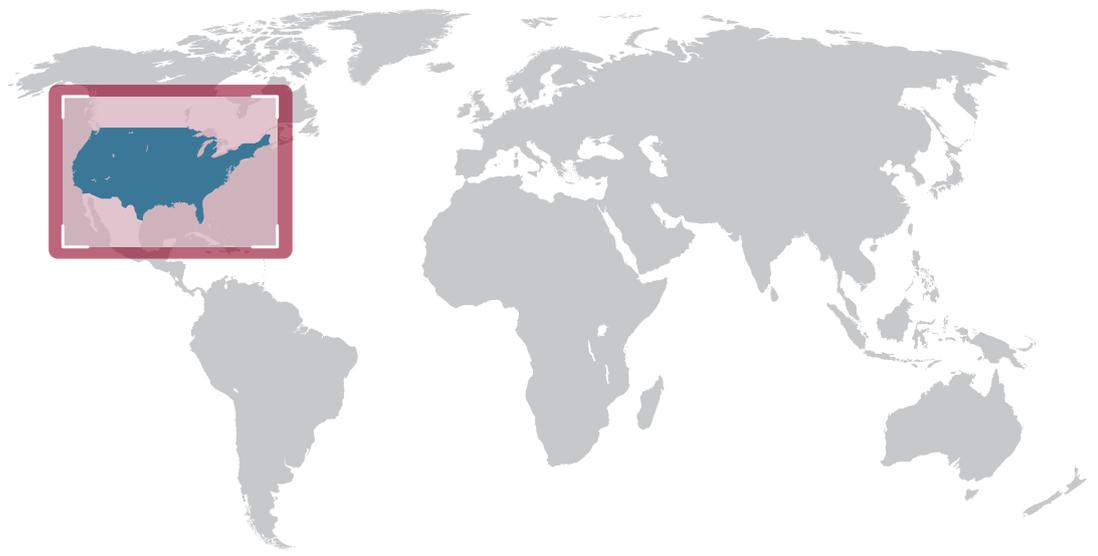
ビームは、株式公開を目的としてUS-SOX法対応の陣頭指揮を執ることを期待して、2010年にRoberts氏を採用しましたが、監査担当役員として採用したわけではありませんでした。しかしその状況が変わるのは早く、ビームの上場後、監査委員会からの依頼を受けて、Roberts氏は監査担当副社長兼最高監査責任者(CAE)に就任しました。当時、ビームの内部監査部門は、他部門から、ビジネスパートナーとしてではなく、どちらかというと「警察官」のような印象を持たれていました。「他部門のそのような意識を変えるために尽力してきました。」とRoberts氏は話しています。

他部門の意識を変えるためには、人材の採用、協力そしてコミュニケーションが必要でした。例えば、財務部門のメンバーが「事業統合に関して豊富な知識がある」ということを把握していたため、Roberts氏は監査担当副社長兼最高監査責任者(CAE)への就任後、SOX法対応の際に一緒に働いていた財務部門の同僚を内部監査部門に参画してもらうよう調整しました。財務部門の同僚たちは、彼らの専門分野のみに関する知識を持っていただけでなく、会社の

仕組みや、各部門の関係性も理解しています。

Roberts氏は、さらに内部監査人に対して、継続的に事業に関する知識を深め、被監査部門と協働する際に役立つよう促しています。「私たちは事業部門の言葉で話をするよう心がけていました。」Roberts氏はさらにこう話しています。「監査において、困難な状況に直面した場合、私たちは次のように話すようにしています、『私たちは本件があなた方にとって難しい、迷惑なことを理解しています。それでもなお、私たちはあなた方部門がこれらの重要なコントロール目標を達成できているかどうか評価し続けます。』」

上記のようなアプローチは、内部監査機能の従来のやり方とは少し違っています。「以前は、監査チームが、自動的に状況が改善されるだろうと期待することは珍しいことではありませんでした。」また、Roberts氏は続けて次のように話しています。「監査チームは、監査チームとして被監査部門のビジネス状況を十分に理解し、議論することなく、既存のチェックリストに則って監査を行っているのみでした。しかし、会社全体のビジネス知識を持つことは、私たち内部監査部門の本来的な役割なのです。このことは、今日のビームサントリーにおいて、私たちが新しいチームメンバーを採用する際にも強調していることです。」



本社	米国
従業員数	300人以上
業種	投資運用
年商	非公開
内部監査部門スタッフ数	10人 (内部監査とコンソース人員を含む)
内部監査部門活動年数	11年以上
内部監査部長／最高監査責任者 (CAE) の報告先	取締役会内の中の6つの監査委員会 (直接)、4人の最高財務責任者 (CFO) (管理上)

“内部監査は、組織が向かう方向に向かって、絶えず進化するものであるべきです。”

Julie Eason氏 内部監査担当副社長

## CNLの内部監査部門は、インハウスチームの領域拡大のため、テクノロジーとコソーシングを活用しています。

フロリダ州オーランドに拠点を持つCNLフィナンシャルグループ (以下、CNL) は、不動産および不動産関連投資の機会提供を行う、株式非公開の投資管理会社です。1973年に創立され、現在の6つのプログラムは、それぞれ異なるライフサイクルのステージにあります。4つの非売買不動産投資信託は、高齢者住宅、医療物件、ライフスタイルに拘る不動産 (スキーリゾートやアトラクション等)、大家族用住宅に特化しています。そして、2つの非売買事業開発会社で、米国企業の私募債に投資しています。

11年前、Julie Eason氏は、ある投資プログラムに関する内部監査ディレクターとしてCNLに入社しました。当時、CNLは個々のプログラムに対して、別々の内部監査機能を設置していました。時間の経過とともに、プログラムを管理するプラットフォームは合理化され、内部監査機能をシェアードサー

ビス化し、Eason氏を全プログラムの内部監査を監督する責任者となりました。

「私のチームが一番よく分かっていることは、私たちは付加価値を提供しなければならないということです。」とEason氏は話します。「私たちは、より良い戦略的パートナーになれるよう努力すると同時に、監査計画を遂行し、コントロールテストティングを効率的かつ効果的に行わなければなりません。」

### 1つの部門、複数の支部

CNLのプログラムが非売買かつ非上場であることから、CNLの外部監査人は、サーベンス・オクスリー法 (SOX法) 404条の意見を出していません。しかしながら、投資家が存在するため、経営陣はSOX法で定められたプロセスをす

べて実施しています。内部監査は経営陣のSOX法対応をサポートしています。Eason氏は彼女のチームの全作業のうち、70～80%がSOX対応に特化した作業であり、残りの20～30%が外部監査人のための実証性テストに関する作業であると推測しています。

「内部で実施するテストは、外部監査人が採用する基準で行われているが、外部監査を合理化し、監査コストを低減させることで価値を付加しています。」とEason氏は話しています。

“私のチームが一番よく分かっていることは、私たちは付加価値を提供しなければならないということです。私たちは、より良い戦略的パートナーになれるよう努力すると同時に、監査計画を遂行し、コントロールテストを効率的かつ効果的に行わなければなりません。”

「実証性テストには、1つのプログラムにおける一人の不動産所有者について収益を正確かつ完全に記載し、そして親会社に適切に報告・連結するためのコントロールを評価することが含まれます。」とEason氏は説明しています。「もし、策定中のプログラムがある場合は、私たちは策定プロセスの実証性に関する監査を行います。」

Eason氏は彼女の内部監査部門で、10人の専門家によるサービスを提供しています。彼女自身を含む2人の内部リソースはCNLが直接採用した人材で、他8名はコソーシングのプロバイダーから採用した人材です。彼女の部門は、各プログラムについて、それぞれ1つずつ、6つの支部を持っています。内部監査部門には、各プログラムの監査委員会への直接的なレポートラインがあり、各プログラムの最高財務責任者(CFO)に対するレポートラインに加えて、全社のCFOに対するレポートラインを持っています。

「シェアードサービス部門は投資オファリングの作業の一部を担うため、私たちはシェアードサービスチームが提供する特定のプロセスを見ています。」とEason氏は話しています。「私たちは一つの支部にはなっていませんが、CNLがもしも会計サービス提供を行うならば、私たちは投資オファリングの視点で、会計サービスの結果を監査します。」

### 合理化された、しかし強固な監査

CNLにおいて、内部監査部門の短期的な戦略目標は、各プログラムの全社リスク評価に基づいて、年間の計画を識別し、そして首尾よくそれらの計画を実施することです。

長期的な目標は、確固たる統制環境を維持しながら年間のSOXテスト作業を合理化または削減して価値を付加すること、ならびに各プログラムの監査委員会や独立取締役との強固なリレーションシップとコミュニケーションを維持する

ことです。

「内部監査は、組織が向かう方向に向かって、絶えず進化するものであるべきです。」とEason氏は述べています。

一つの例として、監査技術の領域があげられます。CNLの財務管理人は監査ツールへの投資を推奨しています。コソーシングの監査人の最先端のツールと技術を活用することにより、Eason氏は、CNLの多様な投資商品の干渉に適應するに十分な敏捷性を維持しつつ、内部監査機能の能力を進化させることができました。

強さと敏捷性のコンビネーションにより、内部監査部門をCNLの多様な投資プログラムの監査委員会に対するコンサルタント機能として位置付けられるに至りました。監査委員会は、さまざまなバックグラウンドを持つディレクターで構成され、彼らはEason氏と彼女のチームの経験と専門知識を頼りにしています。

「私たちは、監査委員会が物事を成し遂げるための手足となる、地に足をつけた集団です。それは、全社的なコーポレート・ガバナンスを強化することにつながるため、大きな付加価値を持っています。」とEason氏は話しています。「私たちは、監視する義務を積極的に遂行し、組織が行っていることが投資家の最善の利益となることを確実にする取締役会と監査委員会を持っています。」

### 戦略的なコンサルティングを通じて価値を創造する

SOXテストを合理化することに加えて、CNLの内部監査チームは、常に組織横断的に付加価値を提供する技術を適用することを模索しています。例えば、データ分析を実施しています。1つのプログラムのポートフォリオ内の、特定のデータサンプルや母集団のために開発されたテストは、

定期的に複数のプログラム全体の適用可能性について評価されています。

この点において、Eason氏は、彼女の部門が、戦略的パートナーとして見られている一方、「警察官」としても見られていると述べており、また、同時に、内部監査部門の上記双方の性質が有効でなければならないと感じていると話しています。

CNLのビジネスモデルは、継続的な投資の創造、展開、撤収が求められるものであるため、シェアードサービス機能には拡張が求められます。Eason氏によると、内部監査は、統制環境を毀損しないためにどのプロセスを外部委託することができ、どのプロセスを社内で行うべきであるかを評価する上での戦略的パートナーです。

内部監査部門は、経営陣が新たな技術の評価する際のパートナーでもあります。最近の例として、マネジメントレポートを自動化し、より優れたデータマイニングを可能にする複数のプログラムのために開発されたデータウェアハウスがあります。内部監査部門は、米国証券取引委員会（SEC）へ提出する報告書類が、安全で、正確かつ完全に作成されることを確認するため、データウェアハウスをレビューすることを計画しています。

彼女のチームがテストを行う際、自動化されたプロセスをテス

トする方が容易なため、経営陣に対し、より多くのレポート作成を自動化するよう推奨しているとEason氏は話しています。集合化された一つの自動化されたプロセスの場合、それだけをテストすればよいが、マニュアルコントロールの場合、多くの人数を必要とします。

## 内部監査の能力とニーズ

CNLの内部監査部門はプログラムマネージャーに対して自動化技術の導入を助言しましたが、Eason氏のチームでは、未だそれほど多くの技術は使用できていないとEason氏は話しています。

「私たちは、ツールを使用しています。」と彼女は話しています。「しかし、使用しているツールの性質は、どちらかというとテストを実施するツールというよりも、私たちのテスト結果を保管するデータベースです。そのツールはレポート作成が可能であり、検索を実行することができますが、私たちはいつも、『どうすればツールをより効率的かつ効果的に活用することができるだろうか』と私たち自身に問いかけています。」

内部監査部門は、リスク管理および潜在的な内部監査の有用性の観点の両方から、新技術の導入の状況を常に把握するために、他の部門、特にIT部門と定期的にコミュニケーションを取っています。

**“私たちは、監査委員会が物事を成し遂げるための手足となる、地に足をつけた集団です。それは、全社的なコーポレート・ガバナンスを強化することにつながるため、大きな付加価値を持っています。”**

Eason氏は、内部監査のデータマイニング機能を拡張するための技術に特に関心を寄せています。CNLの内部監査部門は、現在、異常な仕訳入力に対するフラッグ付けをするのに外部監査人のデータマイニングに依拠しています。内部監査部門は、外部監査人への直接支援として、仕訳入力結果をレビューしています。Eason氏は、彼女は類似した分析をインハウスで行うことができると考えています。母グループのデータを活用する能力を持つことにより、彼女のチームはより効果的かつ効率的にテストサンプルを選択し、監査所見を定量化し、内部監査部門の役割を強化することができるかと彼女は話します。

Eason氏が今後の新入社員の採用基準のトップ2に、技術に精通していることと、分析的な思考ができることの2点を挙げていることは、Eason氏の分析に対する先見的な視点

を踏まえると、驚くべきことではないのです。もちろん、CNLの効率的監査スタッフとしてコミュニケーションスキルやSOX、会計のバックグラウンドを持っていなければなりません。

「上述のようなスキルを持つ人材がいれば、夢のような候補者です。」と彼女は話しています。

## 成功のためのコソーシング

多くの内部監査機能は、コソーシングにより補完されています。CNLは、契約したサービスモデルを新しいレベルに引き上げています。人数を最小限に保ちながら、限られた予算で世界トップクラスの保証を提供しています。

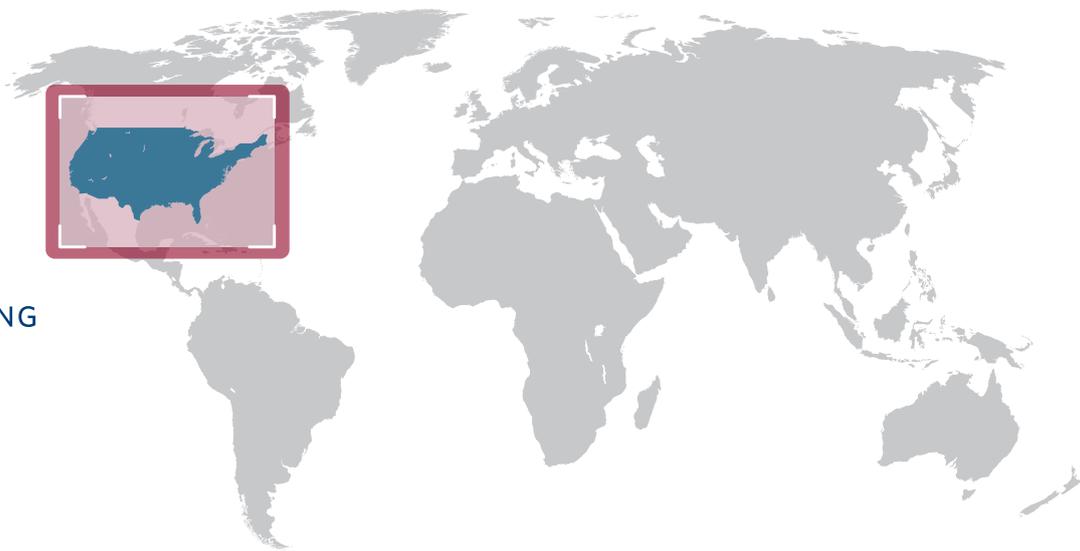
これは技術そのものではありませんが、それはタクシーサー

ビスから医療に至る分野で影響を及ぼしている最先端の「EaaS」モデルと整合しています。

CNLのコソーシングパートナーは、補足スタッフと特定の問題の専門家の役割としての従来のような役割に伴うサービスを提供するのみではなく、内部監査技術に付随するサービスや研修講師としてのサービスも提供しています。サイバー脅威やサイバーセキュリティの動向、昨今注目されているデータ侵害を踏まえた他の産業からの観察や洞察に関し

て、監査委員会にプレゼンテーションを行うため、Eason氏は最近、彼女がコソーシングしている専門家ならびにCNLの最高情報責任者(CIO)とチームを組成しました。

「CNLは興味深い会社です。私たちはいつも、プログラムを開始し、育て、軌道に乗せています。」とEasonは話しています。「私たちは必ずしも巨額な技術投資をする必要はありません。技術や知見が内部で調達できない場合は、コソースのパートナーからのサポートを受けるようにしています。」



本社	米国
従業員数	約80,000人
業種	航空業
年商	407億米ドル(2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	19人(+コソーシング)
内部監査部門活動年数	7年(合併後のチームとして)
内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	監査委員会会長

“ジェネレーションY、ジェネレーションX、それとミレニアル世代に対して不平を漏らしている人もいますが、私はそれらの世代グループのプロフェッショナルと素晴らしい経験をしました。どれほど彼らがハードに働いているか、いかにして彼らが効率的になれるのか、そして、どれほど賢いのかに対し、私は畏敬の念を抱いています。”

**Kiko Harvey** コーポレート監査・全社リスクマネジメント(ERM)担当副社長

## デルタ航空におけるデジタルカーブに先行する。

デルタ航空(以下、デルタ)は、近年の人気の高まりを享受してきました。この人気により、デルタは多くのランキングで名を連ねています。例えば2016年では、デルタはフォーチュン誌の最も尊敬される企業のトップ50のリストに掲載されました。さらに、最も尊敬される航空会社として、フォーチュン誌に6年間で5回もランクインしています。デルタはまた、「ビジネストラベル年間航空会社サーベイ」において5年間連続1位でした。

デルタは、グローバルネットワークを構築し、6大陸58ヵ国324都市に運行サービスを提供しています。本社のあるジョージア州アトランタでは、8万人の従業員を雇用し、1億8千万の顧客を有しています。

Kiko Harvey氏は2009年3月より、デルタでコーポレート監査と全社リスクマネジメント(ERM)担当の副社長として働いています。コーポレート監査チームは、子会社を含むすべての監査を本社にて一括管理しており、コマーシャルセールス、貨物オペレーション、提携およびジョイントベンチャー、空港カスタマーサービス、運行、フライトオペレーション、機内サービス、燃料オペレーション、不動産および建設、テクニカルオペレーション、地域ジェットオペレーション、マーケティング、国際オペレーション、さらにプライベートジェットビジネス、グローバル人材サービス、休暇旅行サービスなどのデルタの主要ビジネス領域に注力しています。

コーポレート監査チームは19名のフルタイム監査人から成っており、内部監査サービス提供先から追加のコソースによる

サポートを受けています。チームの目標は、短期的には、監査人がチームのリスクベースの監査計画を達成することに焦点を当てること、長期的には、グローバルビジネス環境におけるテクノロジーの変化とこれから発生するリスクに着目しています。「私たちは、デルタのためにERMを監視しています。」とHarvey氏は言います。「私たちは監査計画に従い、ERMに関する作業に従事します。私たちにとって最重要の目標は、監査の実務を通じて有意義な助言をすることで付加価値を提供することです。」

## ゼロから監査グループを立ち上げる

Harvey氏はノースウエスト航空とデルタの合併直後にデルタに入社し、彼女がかねてから活用していたアウトソースの監査チームを社内に誘致しました。これは、彼女が監査チームを組成した初めてのことでありませんでした。Harvey氏は2001年に、スターバックスで初めての内部監査部門立ち上げ、それは四か月以内で機能しました。

デルタでは、かねてから活用していたアウトソースのサービスプロバイダーを活用して、チームを6か月以内に完全に立ち上げました。Harvey氏は最初の目標は、「決して会社の警察官の役割にならず、戦略的ビジネスパートナーとして価値を付加すること」といいます。

部門を立ち上げて7年後の今日では、コーポレート監査はデルタ内でも人気のあるグループだとHarvey氏は言っています。「私たちは、国際的ジョイントベンチャー契約の監査から横断的に大きなデータセットのデータ分析まで、さまざまなデルタの事業で発生した問題を検討するように求められています。」とHarvey氏は言います。

Harvey氏によると、デルタはコンプライアンスを重視しており、コーポレート監査チームは会社はその文化を維持できるようにサポートしています。「私たちは何か改善が必要なとき、リーダーからのサポートを受けて彼らと一緒に業務を遂行します。」と彼女は述べています。「私たちが無視されることはありません。私たちはリーダーシップと問題解決のために事業の枠組みを超えて協力しあいながら仕事をし、コントロールを強化しています。彼らは、私たちの業務がうまくいくように必要なリソースを持たせたいと思っています。」

コンプライアンスを重視するのに加え、デルタは高いコントロール意識を保持しています。「経営者の役割は、取るべき手順とリスクに対処するためのコントロールを特定することです。私たちの役割は、彼らが設計したコントロールが効

率的で、デザインされた通りに機能しているかを経営者に伝えることです。」とHarvey氏は言います。「私たちはそのようなアシュアランスを行っています。」

コーポレート監査と経営者が交流することで、Harvey氏は効果的な監査チームを作ることに成功しています。「私が会議で他社の監査部門長(CFE)の方々と彼らの組織について話をするとき、私たちのリーダーシップチームとの間にあるオープンで定期的にあるコミュニケーションがない組織もあるということに気づきました。」と彼女は言います。

Harvey氏は続けます。「例えば、監査委員会の会議の席以外で会話をしないCAEもいるということを学びました。議長はCAEたちの上司なので、議長と一対一の間関係を築くことがとても大事です。CAEたちは彼らにとって何が大切かを知る必要があります。また、CAEは監査のアプローチ方法を修正するために議長らのアイデア案を活用する必要があります。私はこのような現状を確認しない企業があることを心配しています。」

## デルタにおけるデジタル化

会社全体として、デルタは技術カーブに先行する試みをしています。「私たちは、航空事業業界の技術の流れを見越しています。」とHarvey氏は言います。「客室乗務員は、機内販売を促進するためにスマートフォンを使用しています。そのため、私たちは機内で発生したクレジットカードの取引におけるモバイルデータのセキュリティを保証しなければなりません。私たちは、どのようにスマートフォンを支給し、どのようにそれらを回収し、また、無くした際に中身をどうやって除去するかを検査しなければなりません。このような懸念は、すべて新しいものです。2009年の時点では、スマートフォンの機内搭乗はそれほど大きな問題ではありませんでした。」

Harvey氏によると、多くのツールが過去数年の間に航空会社のオペレーションに追加されました。「パイロットは今、紙の詰まった重いスーツケースではなく電子バッグを持ち歩いています。また、電子機器を活用した飛行機は、フライトプランをダウンロードするためにワイアレス接続に頼っています。」と彼女は述べています。「この業界では、さまざまなところが近代化しており、そのすべてにリスクがあります。ですが、リスクが認知されたもの、あるいは予定されたものであれば、リスクはコントロールできます。」

「今日における最大のリスクの一つは、サイバーセキュリティに関する従業員の自覚です。従業員は容易に外部のメール

のリンクに接続できるため、ウイルスに感染した場合は、そのデバイスが私たちの端末に影響を与えることが考えられ、数年前と比べ今日では、ウイルスにさらされる危険性が高まっています。もし、ファイアウォールが強靱で攻撃者がシステムに侵入できないとき、彼らは人間の習性に目をつけます。継続的に従業員を教育し確認を行うことは、認知を高め、落とし穴を防ぐために重要です。」とHarvey氏はさらに付け加えます。

Harvey氏は、コーポレート監査業務を強化するためにテクノロジーを活用するキーとなるベネフィットを2つあげています。「1つ目のベネフィットは、私たちの仕事の効率化です。場所に縛られず移動可能であり、コラボレートできることは大いに効率性を高めています。」と彼女は言います。「2つ目のベネフィットは、私たちがよりよいコミュニケーターであるということです。例えば、データの視覚化ソフトウェアを使うことによって、視覚に訴え、異常取引や例外取引にハイライトをあてるテストの方法は理解されやすいということを意味しています。監査が一度完結すると、これらのツールをビジネスユニットが活用できるように提供することができます。このようにすることは私たちにとって、デルタでの継続的なモニタリングをするための環境作りに役立ちます。というのも、技術を通じて従業員のレベルを高めることができるからです。

## データセキュリティ：テクノロジーはどこにでもある

航空会社として、デルタはセキュリティに関するあらゆるリスクを厳粛に受け止めています。そのため、コーポレート監査チームはデルタのサイバーセキュリティグループと強固なパートナーシップを構築しています。「サイバーセキュリティに関連するリスクの多くの層があります。」とHarvey氏は言います。「私たちはリスク評価に着手しました。私たちは方針と手順、アクセスポイント、ガバナンスを検査しています。そして、私たちのサイバーセキュリティチームは、プロセスの多様性とデータストリームの検査と解析を行っています。その後、私たちは監査計画の一部として、独自に同様のことを行います。

Harvey氏は、サイバーセキュリティのどの領域が監査に適しているかを見出すことがコーポレート監査の仕事であると信じています。「検査人がやっていることを私たちはチェックしているか」Harvey氏は問います。「あるいは、私たちは検査人に依拠して、結果の報告だけをレビューしているか。これまでコーポレート監査とサイバーセキュリティチームの間で膨大な量の調整がありましたが、私たちは関係を未だに構築し続けています。」

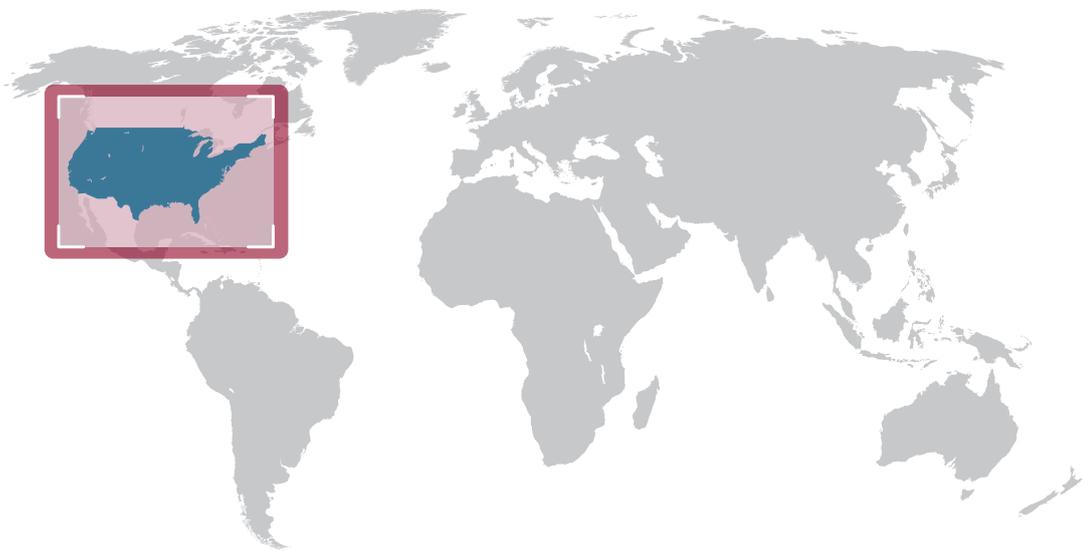
コーポレート監査、コンプライアンスとサイバーセキュリティは、最近業界の専門家の助けを得て、「サイバー・サミット」を共同で主催しました。それには、オペレーション、コーポレートセキュリティ、テクニカルオペレーションとメンテナンスからの代表者が含まれていました。彼らはクラウドセキュリティをレビューし、サイバーセキュリティリスク、データプライバシー、サードパーティーリスク、インサイダーの脅威、万が一攻撃された際のサイバーへの弾力性などを前FBIとTSAのリーダーたちから聞きました。「素晴らしいサミットでした。部門の枠を超えたコミュニケーションを助長しました。」と彼女は言います。「フィードバックもとても良いものでした。」

Harvey氏の信条は、テクノロジーはどこにでもあるため、どのように使うかに留意し、リスクに気づくことが個人の仕事というものです。「私たちは、組織を通じて、人々に潜在的なリスクについて考えてもらい、それらについて先を見越こすことをお願いしています。」と彼女は説明します。「私たちは人々が脅威を前にして監査人が何をすればいいのかわを見つけることを待って欲しくはありません。私たちは彼らに準備して欲しいのです。」

## 次の世代のクリティカルシンキング

Harvey氏は、デルタのプロフェッショナルたちが組織に入っていることに満足しています。「ジェネレーションY、ジェネレーションX、それとミネリアル世代に対して不平を漏らしている人もいますが、私はそれらの世代グループのプロフェッショナルと素晴らしい経験をしました。」と彼女は述べます。「どれほど彼らがハードに働いているか、いかにして彼らが効率的になれるのか、そして、どれほど賢いのかに対し私は畏敬の念を抱いています。彼らは変化を上手に受け入れる傾向があり、働くのが素早く、データを理解します。実のところ、彼らは膨大な量のデータを見ても、揺らぐことなく検査する傾向があるように見えます。」彼らはクリティカルシンカーです。

「私のチームにはないことですが、批判があるならば、経験の浅い人に多く見られることですが、信じて疑わないということです。彼らは、何が正しいのかを確認することが必要です。」とHarvey氏は言います。「私はいつも、どうやってあなたはわかるのかと問います。監査人たちは調査し、結果を再調査しなければなりません。彼らは物事を表面的に受け入れてはなりません。私が監査人にするアドバイスとしては『会話で監査をしない』ということです。」



本社	米国
従業員数	1,341人
業種	プロフェッショナルサービス・法律専門家向けの統合テクノロジー
年商	5,060億米ドル (2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	2人 (第3者のコンサルタントで補完)
内部監査部門活動年数	7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)

“テクノロジーやビジネスおよび業界の変革の流れとエピック社クライアントからのより一層高まるニーズに対して、従来の監査アプローチでは、遅かれ早かれ対応できなくなってしまうでしょう。”

**Melissa Ryan** 内部監査・リスク&コンプライアンス部門シニアディレクター

## エピック社の内部監査チームは変革に当たって リソースモデルとテクノロジーを融合させた。

エピック社はeディスカバリー、破産、集団訴訟、大規模不法行為、連邦政府規制訴訟、情報漏洩といった案件対応のためにテクノロジーとサービスを統合した法律に関するグローバルなプロバイダーです。エピック社の顧客は米国の一流大手法律事務所から大手企業や金融機関の法務部門、破産管財人、政府機関、そして住宅ローンプランナーまで多岐にわたります。エピック社はカンザス州カンザス市に本拠地を置いており、インドにサポートセンター、そしてニューヨーク、トロント、ロンドン、香港、東京、ワシントンDC、フェニックス、ポートランド、そしてフランクフルトに拠点を構えています。

Melissa Ryan氏は内部監査およびリスク・コンプライアンス部門のシニアディレクターであり、2011年に同社に入社しました。彼女は取締役会の監査委員会に報告をし、定例の

監査委員会に出席し、そのほかにも年間を通じて必要に応じて内部監査関連について非公式な会議を監査委員会と実施しています。

内部監査チームは重要な戦略的なチームです。といっても規模が大きいチームという意味ではありません。エピック社の内部監査は力強い外部専門家と高度に効率的かつ熟練した社内監査人がタッグを組んで実施しています。これによって優秀で独立した多様性のある内部監査チームを構築しています。「外部リソースを監査チームに活用するのは、核心をついた監査実施のために追加チームメンバーが必要な場合に適切な人員を確保する手段です」とRyan氏は言います。「監査の実施には特殊分野の専門家を監査チームに導入したほうが効率的な場合もあります。」

## 監査チームにおける情報共有とチームワーク

Ryan氏の最初の重点課題はサーベンス・オクスレー法(SOX)対応のために、効果的かつ効率的な内部監査組織を構築することでした。内部監査組織の改善を完了した後、テクノロジー、コーポレートガバナンス、ビジネスプロセスといった業務・戦略分野に着手しました。現在、同社の年次監査計画はSOX対応からあらゆるビジネスリスクに係る目標をカバーしたものになっています。

2014年にRyan氏は社内外の専門家と協力して、監査組織とリスク&コンプライアンス部門が協働することに成功しました。CFO傘下のチームの協働と併せて、取締役会のリスク委員会との協働により、エピック社の経営陣に内部監査およびリスク、コンプライアンス事項に関する戦略的情報を報告する道を切り開くことができました。

内部監査は同社の主要なビジネスプロジェクトにも参画しています。例えば、Ryan氏は企業買収の統合チームの一員でもあります。

「私たちはこれらの統合に伴うビジネスプロセスやテクノロジーの変更を確実に実行しようと思っています。テクノロジーやビジネスおよび業界の変革の流れとエピック社クライアントからのより一層高まるニーズに対して、従来の監査アプローチでは、遅かれ早かれ対応できなくなってしまうでしょう。」とRyan氏は述べています。

Ryan氏の監査手法はプロセスの初期段階から参画し、単なるテストの実施にとどまらず、コントロールやリスク管理についてのアドバイス実施に焦点をあてていることです。

「私は従来のすべての監査手続が終了されるまで待っている、つまり、ただ監査手続のテストを実施し、改善が必要な不備事項のレポートを作成するような監査ではなく、被監査部門のビジネスパートナーとできるだけ上流部分から一緒に関与していけるような仕事をしたいのです。」と言っています。

彼女は内部監査がテクノロジーやビジネス上の取り組みの初期段階から内部監査が関与することを強調します。

「私たち内部監査人が被監査部門と一緒に解決するまでともに作業することが大事なのです」と彼女は言います。「途中で疑問も出てくるでしょうし、最初から完璧ではないかもしれませんが、しかし内部監査人が一緒に作業をすることがより重要なのです。」

## ツールの活用による自動化

戦略的に思考するには時間がかかり、このエピック社のような少数の監査人から成るチームでは大局的見地から検証する時間を捻出するのは困難を極めます。

「作業を優先すると、SOXのような作業はもっと広範なビジネスリスクに注力する前に完了させなくてはなりません。」とRyan氏は続けます。「監査プロセスを改良するため、エピック社は全社ガバナンスリスク&コンプライアンス(GRC)ツールを導入しました。「テクノロジーによって、エピック社の組織構造や方針、そして外部規制当局の要請といったそれぞれの構成要素を一元化することが可能となりました。」

このGRCツールは内部監査にすぐさまプラスの効果をもたらしました、とRyan氏は言います。

この集中型のGRCによって、部門をまたいだリスクやコントロールの評価が実施可能となり、各部門の職務の透明化に役立っています。

同様にこのツールは内部監査以外にも活用されています。例えばコンプライアンスチームは従業員の研修等の情報を人事と共有するのに活用しています。「私たちは研修開発チームと協力して研修を管理したり研修の実施記録を追跡したりするのにツールを使っています。そしてこのツールを通して連絡したり、研修の履歴を追跡したり、問題があればマネジメントに報告したり、全てこのGRCツール内で実施しています。」

## グローバル化とサイバーセキュリティ

内部監査部門のテクノロジーの活用は、同社のサービス提供の開発と同時並行で進んでいます。エピック社が顧客のグローバル化とサイバーセキュリティに対応したソフトウェア機能とサービスを拡張させてきたように、内部監査部でも、その監査技術、方法論をそういったビジネス戦略に合わせて拡張しなければならないのです。

「テクノロジーはどんどん広がっています。データは世界中を駆けめぐり増加し続けるでしょう」とRyan氏は言います。「エピック社が成長するにつれて内部監査人も、同社の世界レベルでの事業拡大をサポートできるよう、新たな市場、ニーズ、セキュリティの課題に対応していく必要があります。」

エピック社の内部監査およびセキュリティ・コンプライアンス

チームは年に一度海外拠点監査を実施しています。このようなグローバルレベルでの内部監査の実施を維持することは難易度の高いことですが、Ryan氏は同社のセキュリティ・コンプライアンスチームからの見解、洞察を自主的に収集して内部監査チームを補強しています。

こういった協働相互関与アプローチによって内部監査チームの監査領域が拡張されました。しかし内部監査がディフェンスの第一線、二線から入手するデータにさらに依拠するようになると、独立性の維持がますます重要になってきます。そして独立性維持のためには、入手したデータが正しく信頼できるものであることを担保するシステム、プロセス、コントロールが存在していることが必要です。

### 変革のスピードに合わせて監査を実施する

内部監査は監査やプロジェクト管理のために、これまでの伝統的で非常に時間のかかる階層的な監査とは対照的に、より反復的な分析を用いたレビュープロセスに依拠しています。

この適時かつ反復的なフィードバックに注力したこの手法のプラスの効果の一つが、監査のフィードバックと報告サイクルの向上であり、より短い時間でRyan氏と内部監査チームが被監査部門に監査結果を連絡するのが可能になりました。エピック社はすみやかにプロセスを改善する恩恵を受けることができるようになりました。

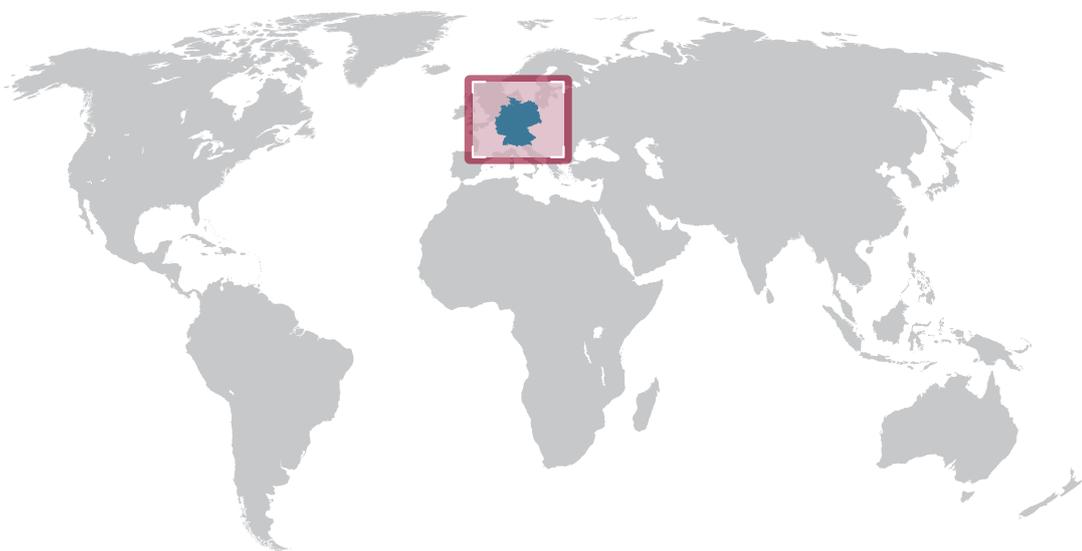
### 広い見識を持つ必要性

ガバナンス向上のため増え続けるコントロールおよび要請に直面し、協働の必要性がますます高まっていることを考えると、Ryan氏は内部監査人として成功するための基本は対人スキルだと思っています。

「変革を管理する能力を持つことによって内部監査人は組織内で次のステップに上がっていけるはずですよ」と彼女は言います。「テクニカルな知識や能力だけで組織内で次ステップに上がっていくのは難しいと思います。監査人は優れた知性と、組織を見渡せるような能力、新しいトレンドを識別し、組織のリスクや戦略を正しく理解し、意思決定の際にサポートができるような能力を身に付ける必要があります。」

Ryan氏によると次世代の内部監査のリーダーは変革の管理をサポートし、協働する気持ちを持つ必要があります。対人スキルがエピック社における積極的な変革を可能にしていると彼女は考えています。

「社内を取り締まる組織ではなく、むしろビジネスパートナーとなりうる内部監査部門を構築することが私の目的です。」とRyan氏は言います。「内部監査による不備報告を作成している時ですら、私たち内部監査チームは同社が成長し、効率化し、ニーズに対応することを支援するやり方をとっています。私たちがリレーションシップと信頼性を築き続けることによって、エピック社も内部監査のリスクに対する知見と広範な見識を活用して成長し続けることでしょう。」



本社	ドイツ
従業員数	222,305人
業種	ヘルスケア
年商	276億ユーロ(2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	38人
内部監査部門活動年数	非公開
内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	財務最高責任者(CFO)

“私は「内部監査? 真に貴方を必要としている場所であり、貴方が働きたいと思う場所だよ」と人から言われるように内部監査部を変革し続けるイノベータであり続けたいのです。”

**Sabine Scholz** 内部監査担当上級副社長

## フレゼニウスSE社のテクノロジーの変化のスピードに合わせるため、内部監査部は積極的にITのノウハウを構築している。

フレゼニウスグループは透析医療分野において高品質な医療施設用、または外来患者治療用の薬剤を提供しているドイツのBad Homburgに本社を置く世界的総合医療企業です。当グループの発祥は1462年にフランクフルトで設立されたHirsch Pharmacyにまで遡ります。フレゼニウス家は19世紀にHirsch Pharmacyの事業を引き継ぎ、1912年に、Eduard Fresenius医師が注射液等を製造する製薬会社「Dr. E. Fresenius」を設立しました。

その後1世紀にわたり、「Dr. E. Fresenius」製薬会社は四事業分野を持つ世界的企業に成長を遂げました。

- フレゼニウス メディカル ケア社はフランクフルト証券取引所とニューヨーク証券取引所に上場し、腎不全患者に透析

医療サービスと透析関連製品を提供する世界最大の企業です。当社は独立した内部監査部門を有しています。

- フレゼニウス ヘリオ社はドイツ最大の病院を経営している企業です。
- フレゼニウス カビ社は、重篤な慢性腎不全患者に薬、臨床栄養剤、医療器具を販売する企業です。
- フレゼニウス ヴァーム社は医療機関を設立、運営している企業です。

Sabine Scholz氏はフレゼニウスSE社の内部監査担当上級副社長です。彼女は「多様なビジネスを有するグループ会社では、いくつか異なるビジネスモデルとリスクプロファイルが必要で、そのため内部監査部門もさまざまなバックグラウンドとスキルをもった人材が必要です」と言います。

彼女は以下のように述べています。「例えば、ヘリオ社では、病院経営の知見があり、ドイツ語会話が堪能な監査人が必要です。一方でカピ社またはヴァーム社では、医療施設の管理、建設経験を有し、ヘルスケアビジネスにおける販売、製造に関係するリスクに精通している監査人が必要です。その上で、英語と同様に、スペイン語、フランス語、ロシア語、およびマンダリンの能力も必要です。」また、彼女は、特殊な分野のスキルを補うために必要に応じてそれぞれの専門家を活用しています。

Scholz氏は2013年にフレゼニウスSE社に内部監査部のディレクターとして入社し、2015年に現職に昇格しました。Scholz氏はフレゼニウスグループのCFOが報告先であり、バートホルム社本社の内部監査チームを取りまとめています。

彼女は以下のように続けます。「フレゼニウスSE社が事業会社として設立されたルーツはドイツにあり、現在グローバル企業として世界中で事業展開する一方で伝統的な価値観も重視していきたいのです。我が社は、現在各地域拠点に分散化した組織体制を採用しています。」

## 変化による影響の評価

2016年の初め、フレゼニウスSE社の内部監査チームはグローバルで専門のコンサルタント会社による品質評価を実施しました。Scholz氏によると、当該評価の実施は5年毎に行われますが、現在行われている品質評価は効率性向上のために、最近内部監査部が行った変更が「内部監査の専門職の実施の国際基準」に準拠しているかを確認する意味でとても重要です、とScholz氏は言いました。

「私が内部監査部の責任者になってから、ステークホルダーに今まで以上に正確な報告書を提供するため、内部監査部の仕組みを変更してきました。」とScholz氏は説明します。「その一例として、内部監査部では内部監査ワークフローと文書作成プロセスが一元管理できるツールを新たに導入しました。さらに並行して、監査報告の範囲や、監査人が現場で使用している監査手法およびデータ分析、監査領域やリスク評価といった監査プロセス全体を見直しました。」

さらに彼女はこう続けます。「フレゼニウスSE社のダイナミックなテクノロジーおよび事業の拡大に伴い、また内部監査の効率向上のため、内部監査チームでは常に新しいツールおよび手法の採用を模索してきました。その投資に見合うだけのコストと人員数に折り合いがつけばの話ですが。」

「またこれらのツールを使用する社員がそれらを有効活用するのに十分な熟練した専門的能力を持っているか確認しなくてはなりません。」

「内部監査部ではビッグデータ、ソーシャルメディア、クラウドコンピューティングといった新しい技術、そしてデータプライバシーや情報セキュリティといった関連するリスクについて詳細に、かつ継続的に検討を進めてきました。そして内部監査部は、ビジネスが現在直面しているこれら新しいテクノロジーに対応可能な人材を確保するために、時代の流れに合わせて部門の構造を変革していく必要があるのです」とScholz氏は述べています。

## “専門チーム”を戦略的に配置する

フレゼニウスSE社の運営体制が複雑であるため、Scholz氏は同社のビジネスセグメントが主要リスクに対応しかつ特定分野の監査プログラムを採用するために“専門チーム”を急いで組成する必要がありました。「フレゼニウスSE社の強みは、同社の全ビジネスセグメントにサービスを提供できる内部監査チームを有していることで、組織内で起きていることを常に把握できる広い視野を持つことができることです。」と彼女は言います。「その上で、各ビジネスセグメント特有のテクノロジーに十分精通していません。」

Scholz氏によると専門チームを活用することによって内部監査は、いかにテクノロジーがヘリオ社、カピ社、ヴァーム社の事業を変えているかを把握することができます。この戦略により、内部監査部内でもテクノロジーを向上していく必要があるということに彼女は気付きました。

その必要性に対応するために、Scholz氏はフレゼニウスSE社の内部監査部の全監査人がITについて知識を深め、各事業における新しいテクノロジーについて理解を深められるように研修プログラムを策定しました。

「この2年から3年に及ぶ研修プログラムは我が社の内部監査人のスキルを向上させてくれるでしょう。」と彼女は言います。

「これらの取り組みによって何人かの従来のゼネラリストが新たにスペシャリストへと変わっていくでしょう。」

社内でIT監査の知見やテクノロジーのスキルを取得するのをサポートとするために、彼女は現在、とりわけ情報セキュリティやコンプライアンスといった、第2のディフェンスラインの部

門と内部監査人の交換プログラムを作成しています。「長期的視点で見れば、このアプローチによってフレゼニウスグループ内の他部門のスキルアップにも貢献し、わざわざ専門的なITスキルを有するがビジネス知見が限定的なIT監査人を参画させるよりも、費用効果があるはずです。」と彼女は述べています。

## 変化と連携を重視

近い将来、内部監査部のチームが監査作業にツールを活用しデータ分析を実施することで、データにより深い知見を持ち、予測解析をするようになるのが待ち遠しいと言います。内部監査部だけでなく、フレゼニウスSE社全体にデータ分析の活用を広げることで各部門にもインパクトを与えることができる、と彼女は付け加えます。「内部監査部は他部署やステークホルダーから常に最新のデータへの洞察を求められるような部署でなくてはならないと思っています。」と彼女は言います。

Scholz氏は、ビジネス部門との効果的なコラボレーションによって、内部監査部は監査計画や方針変更を必要に応じて改良していくことができるようになると言います。「内部監査部はデータ分析を実施している他部署と連携し、これらの部門から生成されるデータを内部監査の監査計画に役立つよう活用していく必要があります。」

フレゼニウスSE社のデータ分析は、内部監査部が、グループのビジネスセグメントのダイナミックな事業環境におけるリスクを識別するのに役立つ一方で、情報セキュリティやコンプライアンスの面で第2のディフェンスライン部門と連携することは、サイバー犯罪といった最重要リスクのためにも必要不可欠であるとScholz氏は確信しています。

Scholz氏によると、フレゼニウスSE社におけるリスク評価の

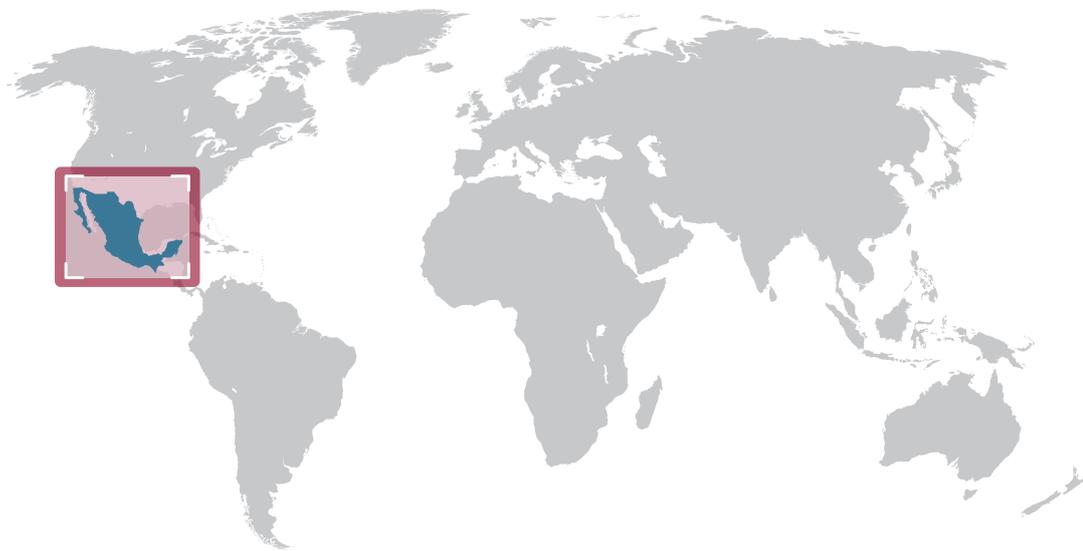
計画段階で、経営陣が今後の戦略と現在のトレンドについて議論する、彼女も出席する定期的開催される会議の中でも出てきていたような、新たなテクノロジーの評価が必要になりました。「私は経営陣の考え方を聞き、内部監査部がこのリスクについてどう対応していくかについての方向性を確認する機会を得ることができました。」と彼女は述べます。「経営陣とこのような形で彼らの考えている最重要課題とリスクについて意見を聴けたのはとても素晴らしい価値のあることでした。」

Scholz氏は同社のビジネスがめまぐるしく、新たに変革している現状で、内部監査機能も同様に変化しており、昨今内部監査部のチーム内のコミュニケーションをもっと頻繁に図ることが重要課題だと再認識するに至った、と言います。

「内部監査部では2週間おきにミーティングを開催し状況を共有することにしており、とてもよい習慣になっています。」「しかし、今やWhatsApp, Twitterを通じてコミュニケーションをとるのに慣れ親しんだ若い監査人たちは、現在の状況、情報を速く共有することがどういうことかについてかなり異なった理解をしているようです。」と彼女は言います。

Scholz氏は内部監査に、テクノロジーツールを導入することによって内部監査部内で情報を共有が迅速にできるようになるだけでなく、監査部の優秀な人材を採用したり、引き止めたりするのにも役立っていると言います。

「最先端のテクノロジーを内部監査部に活用することでチームの若い監査人を引きつけることにも役立ちます。」とScholz氏は言います。「私は内部監査のビジネスに、こういった変化をもたらすことが待ちきれない思いです。私は『内部監査?真に貴方を必要としている場所であり、貴方が働きたいと思う場所だよ』と人から言われるように内部監査部を変革し続けるイノベーターであり続けたいのです。」



本社	メキシコ
従業員数	1,239人
業種	金融サービス
年商	3.76億米ドル (2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	17人
内部監査部門活動年数	25年
内部監査部長／最高監査責任者 (CAE) の報告先	監査委員会

“新たなテクノロジーは監査において計画策定、リスク評価、プロセスデータのテストや分析などに用いられ、少ない時間で高品質な監査を実施することができます。”

**Socorro P. Gonzalez Zaragoza** 内部監査部長

## 変革のパートナー：Grupo Financiero Multivaは 監査手法とテクノロジーを連携させるアプローチをとっている。

1980年の創業開始からGrupo Empresarial Ángelesによる2006年の買収を経てGrupo Financiero Multiva社は一貫して100%メキシコ資本です。当グループの提供している金融サービスは銀行業、保険業そして不動産業にまでおよびます。当グループの経営哲学はサービスの提供、謙虚、イノベーション、顧客対応の迅速さ、ならびにテクノロジーです。

Socorro P. Gonzalez Zaragozaは監査委員会を報告先としている内部監査部長です。彼女は同社に1990年に入社し、1996年から内部監査部に配属され、さまざまな役職を経験してきました。現在、彼女は銀行、金融市場や保険といった特殊な分野で多様な経験や専門知識をもつ16人の監査人を取りまとめています。内部監査部の機能は情報テクノロジー、反マネーロンダリング、リスクマネジメント、支店業務、そし

てコンプライアンスを含む主要な分野に区分されています。

### ITの効用：少ない時間でより高品質な監査

携帯電話による支払いや、RDC（リモート小切手入金サービス）といったデジタル取引から、電子決済、仮想店舗テクノロジーまで、テクノロジーによって、金融サービス業界は根本的に変革しつつあります。社内では彼女のチームはITを活用して、伝統的な手法で行っていた内部監査手続とコンプライアンス業務を自動化し、そのことは監査部門が取締役に戦略的なアドバイスを行うことに役立っているとGonzalez氏は言います。

内部監査部で最も重要なアプリケーションはTeamMateと

いう監査の管理ソフトウェアで、リスク評価や効率的な監査の実施を支援するツールとして活用しています。Team Mateは大量のデータ分析やテストに有効活用されるACLソフトウェアで補完されています。

「リスク評価により、内部監査部はよりリスクの影響度が高い部門にリソースをアサインすることが可能です。」とGonzalez氏は述べています。

内部監査部門の役割を迅速かつ効率的に実行するためには、内部監査人は業務上のコントロールおよびプロセスの知識だけでなく、プロセスやコントロールに影響を及ぼし得るアプリケーション、データベースといった最新テクノロジーについて精通している必要があるとGonzalez氏は考えています。

「新たなテクノロジーは監査において計画策定、リスク評価、プロセスデータのテストや分析など用いられ、少ない時間で高品質な監査を実施することができます。」と彼女は言います。

### 組織のためにツールを活用する

Gonzalez氏は、自動化ツールを最大限活用するために、テクノロジーや方法論を組織に合わせていかななくてはならないと言います。内部監査チームはTeam Mateというソフトウェアが、組織全体の大量データを効率的に解析しセキュリティ違反や不正を識別するための同社の監査メソッドロジーに整合していることを確実にするために、ITチームと共同して作業をしています。

「私たちの管理ツールは監査計画の策定、リスク評価、改善指摘のためのレビュープロセス、アクションプラン、およびそしてフォローアップの提案、監査委員会や上級経営陣への報告のために活用されなければなりません。」とGonzalez氏は言います。

組織全体のビジネスプロセスリスクとテクノロジー導入を評価している部門として、内部監査部は推奨されたコントロールや手続が確かに導入されているかを確認しなければなりません。概して、Grupo Financiero Multivaにおける新テクノロジーのプロジェクトはスコーピングや評価から機能テスト、アライメント、導入まで数段階をクリアしなければなりません。内部監査はこれらのプロジェクトにリスクアドバイザーとして招かれます。このように内部監査人の戦略的役割は拡張し、テクノロジーのリスクを的確に評価し、データが正確に適時に入力されたことを確認できるよう、技術的事項について熟練していることが求められます。

新しいテクノロジーに関するトレーニング実施は、すでに確立されているルーチンの変更に対する従業員の抵抗を克服させるためにも特に重要だとGonzalez氏は言います。

### 変革のために変更を回避する

Grupo Financiero Multivaの内部監査部門はテクノロジーが同社にとって確実に有効活用可能なものになるよう日々励んでいます。内部監査チームは、新しいテクノロジーが、当社に適合するかを確認するのも含め、テクノロジーの進化と並行して絶え間なく変革を続けるために立ち上がりなくてはなりませんと、Gonzalez氏は言います。

もしテクノロジーの導入が当社の情報の合理化に役立ち、監査人のレビューの速度を上げ、監査人と被監査部門のコミュニケーションの向上に役立つのであれば、それが当社に「適合する」ということなのでしょう。うまく適合しない場合、ユーザーは手作業による業務を行ったり、埋め合わせするために従来のプロセスに戻らなくてはならなくなり、導入は失敗に終わってしまいます。

「ただの作業自動化では意味がないのです」と彼女は言います。「新たなテクノロジーが機能性を向上させない、もしくはこれらのテクノロジーツールを使いこなせるのに十分な人材がないのであれば、従来のシステムを改良したほうが目的は達成されるかもしれません。」さらに彼女は付け加えます。「私たちは、ビジネスの目的の達成を考慮しなくてはなりません。」

しかし、整合と妥協の間には大きな違いがあるとGonzalez氏は言います。ただのコンプライアンスをチェックする監査人から付加価値をもたらす戦略アドバイザーに進化するためには、テクノロジーと自動化は必要不可欠だと彼女は言います。これらツールが会社に適合するかに加えて、内部監査人は変わりゆく専門家のテクニカルスキルの要件を満たすため、テクニカルについての知識を拓ける必要があります。

### 変革のパートナー

テクノロジーによって根本から顧客の銀行との関わり方が変わりつつあります。<sup>1</sup>

1 Bricks and Clicks — Consumer Preferences on Retail Banking and Payments, Protiviti, 2015 : [www.protiviti.com/en/US/Documents/Resource-Guides/2015-Consumer-Banking-Online-Payments-Survey-Protiviti.pdf](http://www.protiviti.com/en/US/Documents/Resource-Guides/2015-Consumer-Banking-Online-Payments-Survey-Protiviti.pdf)

ここ何年かの間にGroupie Financiero Multiva社に大きなインパクトを与えてきたテクノロジーは銀行の店舗に行く必要性、オンラインによる電信送金、仮想テクノロジーとの統合ではなく、安全なサービスが利用できるモバイルアプリだとGonzalez氏は言います。

内部でGonzalez氏のチームはデータ収集を合理化し、被監査部門に対して内部監査プロセスをより透明性のあるものにするためTeamMateという共同テクノロジーの監査管理ソフトウェアを活用しています。

Gonzalez氏によると、将来大きなインパクトを与えるテクノロジーには、生体認証のような、社員がスマートフォンやタブレット上で会社の業務関連情報にアクセスできるBYODや、経営環境およびテクノロジー環境のいかなる変化に対しても事業を継続していくことが可能なダイナミックなビジネスモデルがあります。

Gonzalez氏は次のように続けます。「テクノロジーのトレンドを評価する取り組みが社内でも持ち上がり、内部監査部はテクノロジー、セキュリティおよびその実行に関連するリスクの把握、特定をサポートするために参画しています。」内部監査人は推奨されたソリューションが予想されるリスクの発生を低減しているかを検証するために、提案されたコントロールの仕組みをレビューし、前提条件をテストしています。Gonzalez氏のチームはサイバーセキュリティのようなシステムリスクのアドバイスも提供しています。

### 新規採用にあたって条件の変更

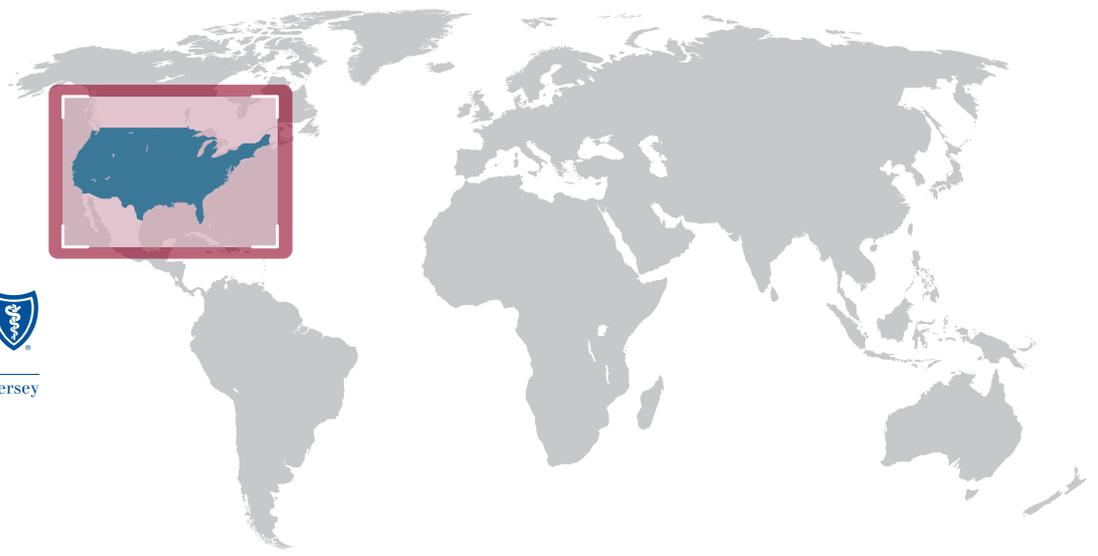
テクノロジーの重視によって、内部監査部門内に、情報セキュリティのようなテクノロジーの認定資格を有した専門チームを新たに編成する必要性が出てきました。

内部監査人はテクノロジーがいかにビジネスプロセスをサポートしているかを理解し、これらのテクノロジーに関連したリスクを理解する必要がある、と述べます。また内部監査人はそのアプリケーションシステムに存在するコントロールや関連するリスクがコントロールによって低減されているかについて精通していることが重要です。

内部監査では監査計画の一端として、データ、ネットワークデバイス、アプリケーションといった情報資産のセキュリティを特殊なサイバーセキュリティツールを使ってレビューをします。会社はテクノロジーおよび情報セキュリティ監査を実施するために、熟練した人員を有し、情報を保護するようなメカニズムを構築していなければなりません。

これまで述べてきた新たなテクノロジーツールは、テクノロジーに精通しているだけでなく、インターネットやモバイルテクノロジーが存在しなかった時代を知らない、デジタルネイティブである新世代の内部監査人たちから高い需要がある、とGonzalez氏は言います。

「若い世代はどんなトレンドにも適応可能なテクノロジーが浸透した時代に生まれています。」と彼女は説明を続けます。「経験豊富な内部監査人から専門的な監査の知識を引き継ぐことで、私たちは若い世代を、将来内部監査に求められている、テクノロジーに精通した次世代のリーダーに育て上げることができるのです。」



Horizon Blue Cross Blue Shield of New Jersey

本社	米国
従業員数	概ね5,000人
業種	民間健康保険
年商	115億米ドル(2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	50人
内部監査部門活動年数	20年超
内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	監査財務委員会、最高財務責任者(CFO)(組織上)

“ITスキルと監査スキルとを兼ね備えた人材を見つけるのは、今日では至難の業ですし、そういう人物は引く手あまたです。”

Kathy Swain 内部監査担当副社長

## 組織の健全性を改善する：ホライゾンBCBSNJ社内部監査

ホライゾン・ブルークロス・ブルーシールド・オブ・ニュージャージー（ホライゾンBCBSNJ）社は、ニュージャージー州で医療保障を提供するとともに、医療機関や医師と協力してパシエント・エクスペリアンス（患者体験）の改善とトータル医療費の低減により、顧客の健康プロファイルの改善に努めています。ホライゾンBCBSNJは売上110億米ドル超、ニュージャージー州での医療保険シェアは約50%となっています。

Kathy Swain氏が、2016年1月にホライゾンBCBSNJの内部監査担当役員として着任した時に、彼女が最も意識したのも、健康と協力の重視でした。それまで彼女は、イリノイ州にあるオールステート保険本社で内部監査担当副社長として8年間執務していました。現在、彼女は内部監査部門で50人のチームを率えています。ここには、内部監査人のほか、顧客パフォーマンス保証とブルークロス・ブルーシールド

ド協会（全米非営利民間健保会社協会）の期待要求に対するホライゾンBCBSNJのパフォーマンスの妥当性を確認するチームも含まれています。

Swain氏は、現在、ホライゾンBCBSNJのステークホルダーとのインタビューを行い、その結果を内部監査チームの長期ビジョンに反映させようとしています。彼女がステークホルダーの期待要求をまとめ終わるまでの内部監査の当面の目標としては、体系的かつ秩序だった方法による、全社リスク管理、コントロール、ガバナンスの有効性の評価と改善を通じて、ホライゾンBCBSNJの目的達成と健全な運営を支援することですと、彼女は言います。

「私の目標は、幾つかの課題の持続的改善の道筋を確立することです。」と彼女は話します。「これには、内部監査の

プロセス、ステークホルダーとの関係、組織のための能力開発などが含まれます。これらを、一貫し、かつ独立した事業目的達成に対するリスク評価や、徹底的かつ高品質な監査を通して行います。」

健康保険会社はどこでも同じですが、ホライゾンBCBSNJも、連邦政府と州政府の厳格な法規制の対象となっています。結果として、ビジネスにおいてはコンプライアンスが優先されます、とSwain氏は言います。「これが強力な内部統制システムの基盤となっています。」

ここ数年、ホライゾンBCBSNJは規制遵守を監視する第2のディフェンスラインを強化してきました。また、内部監査部門は、従来の準拠性監査に対してより広範囲な第3のディフェンスライン機能を展開してきました。Swain氏は、この拡張された内部監査機能は、将来的には組織全体に組み込まれると話します。

## ビジネスの健全性を促進する

内部監査部門の目的は、何よりもまず組織に価値を生むことであり、そのためには、その内部監査の趣旨と専門家としての責任を有効に遂行することと、事業目的達成リスクに重点を置いた監査を行うことだ、とSwain氏は信じています。

「組織のリスク管理部門との協力関係において、内部監査は「診断医」として機能できると考えています。私たちは組織が健全であることを手助けするのです。」と彼女は言います。「組織論研究により、組織の長期的健全性は競争上の優位性にあるとされています。監査人は、その独立性や広い視点、広いアクセスにより、組織の健全性をモニターし伝達するための独特の立場にいます。しかしながら、この機能を果たすためには、何よりもまず、私たちは信頼に応え、ビジネスを理解しているメンバーだと認めてもらわなければなりません。」

Swain氏が、ホライゾンBCBSNJに着任してまだ数か月しか経っていないので、内部監査の役割についての全社的認識を得るには至っていません。しかし、進捗していると彼女は言います。「変化し続けるヘルスケア市場や環境に対し、会社が進化し、対応している中で、監査財務委員会とトップ経営陣は、強固なガバナンスとリスク管理プロセスの重要性に気づき、声高に話すようになりました。」と彼女は説明します。

## リスク管理におけるITの役割の拡大

今日の多くの企業にとって重要リスクの一つにITがあります。

しかし、Swain氏は、ITはリスク管理の強化にも役立つと言います。新しいITの採用は事業のリスクプロファイルに変化をもたらしますが、同時に、監査人はそれらの新リスクに対応するためにITを使っています。

サイバーセキュリティの脅威に対し、従来型のITコントロールは会社の防衛には十分ではなく、新しいコントロールのセットが必要となったことが明らかになりましたと、Swain氏は話します。「監査計画も変えなければなりません。」と彼女は説明します。「これらのリスクにかかわるコントロール評価の監査を増やす必要があります。内部監査部門は、事業部門によるリスク対応の優先順位付けやサイバーセキュリティリスク低減の適切なコントロール設計などについて、アドバイス機能を果たすこともできなければなりません。」

ITは、ビジネスリスクに影響を与えると同時に、内部監査機能のチャンスでもあります。

「ITとモバイルの進化により、膨大なデータがどこでも使えるようになりました。」とSwain氏は言います。「ビジネスでは、この情報を使って、マーケティング経費の目標設定から、予測向上のための価格計算に至る無数の決定を行うことができます。それらの決定は、従来は不可能だったレベルでなされています。データの完全性を評価し、その用法を理解するためには、最新の内部監査ツールと、統計スキル、ITスキル、分析スキル等が必要です。」

監査を管理するITの利用と同様、監査におけるデータ分析の改善も重要ですが、実際には、データとプロセスが複雑なため、実現はなかなか難しいということが分かったとSwain氏は話します。「実際に導入してみたのですが」と彼女は言います。「試行錯誤です。監査手順・データ分析のツールには多くの前提があり、投資に見合う効果はまだ出ていません。これらのソフト導入には、1年かかっていますし、継続的なメンテナンスも必要です。」

Swain氏は、IT導入は多くの内部監査チームに3つのメリットがあると指摘します。

- 進捗確認：ExcelやPowerPointによって、今まで不可能だったデータ収集と統合化が可能になります。
- モバイル：モバイル機器により、内部監査人は紙から解放されました。時間や場所を問わずに作業ができます。
- 証跡管理：一般的に、監査人はITを使って、情報を関連付け、文書を添付し、全体像を把握できます。これらにより監査プロセスを簡素化し効率化できます。

ITの影響は良いことばかりではないと、Swain氏は言います。「全てが抜粋になってしまいます。情報の海の中で溺

れてしまうかもしれません。私たちは、紙から解放されたときに、モバイル機器に拘束されてしまいました。」

“他の会社での短い経験ではありますが、最良の内部監査人とはビジネスを本当に理解しているプロフェッショナルだと、私は確信しています。彼らは、会社はどうやって収益を得るのか、組織の中で取引がどうつながっていくのか、何が財務に影響するのか、何がビジネスに成功をもたらすのかを理解しています。”

多くの内部監査人がクリックすれば情報が出てくることに慣れてしまい、伝統的監査手法に伴う忍耐力を失い始めていると、彼女は話します。これは問題となるかもしれません。「内部監査というものは、情報を収集して分析し、最終判断に至った根拠を文書化するという仕事です。」と彼女は説明します。「結論を安易に求める場合、不完全な情報に基づいて拙速に判断してしまいます。ITは監査にある意味でゼいたくさをもたらしましたが、両刃の剣でもあります。指先だけで情報を見ることに慣れてしまうと、頭を使うという点でも、手を動かすという点でも、怠惰になってしまうかもしれません。」

### 任務、責任、スキル

内部監査は、常に組織の脆弱な部分を対象としてきました。」とSwain氏は言います。「ITにより監査機能が根本的に変わったわけではありません。もっと複雑に、そしてもっと面白いものになったのです。ITスキルと監査スキルとを兼ね備えた人材を見つけるのは、今日では至難の業ですし、

そういう人物は引く手あまたです。私は、IT技術者を採用し彼らに監査を教える方がもっと簡単だと考えています。」

Swain氏が求めるスキルは、ビジネスリーダーシップ、ITスキル、コミュニケーション能力、診断力、創造力など広範囲にわたっています。「他の会社での短い経験ではありますが、最良の内部監査人とはビジネスを本当に理解しているプロフェッショナルだと、私は確信しています。」と彼女は言います。「彼らは、会社はどうやって収益を得るのか、組織の中で取引がどうつながっていくのか、何が財務に影響するのか、何がビジネスに成功をもたらすのかを理解しています。」

Swain氏は、現在の内部監査人にとって柔軟性も重要だと言います。「コンプライアンス部門出身の内部監査人には、すべてを黑白に分けようとする人が少なくありませんが、現実世界はそうではありません。」と彼女は話します。「内部統制システムは、巨大かつ複雑なもので、常に動いています。黑白正邪だけで切り分けられるものではありません。」

“ITの進化により、企業の境界線は突破されやすくなってしまいました。ITにより組織がさらされているリスクのすべてを把握するのが、内部監査の仕事です。”

### 監査も変化を

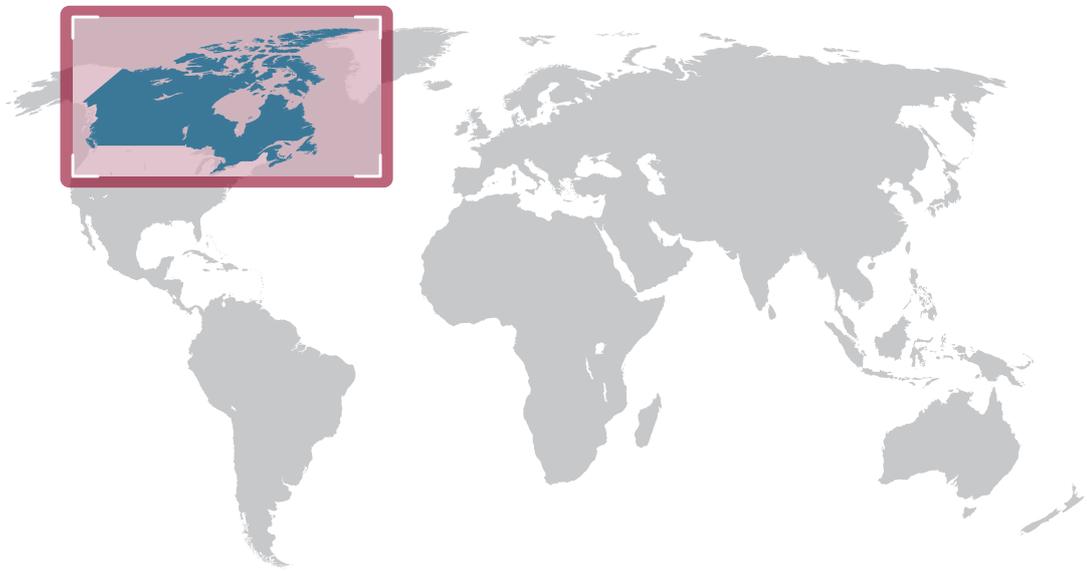
Swain氏は、ITが内部監査の専門性を改造し続けることを期待しています。時が経てば、もっと劇的に変わるかもしれません。「ITは監査方法を完全に変えようとしています。」と彼女は言います。「多くのビジネスがITの上に築かれている現在、内部監査もそれに追随する必要があります。」

ITが、私たちの住む世界を変えた例として、彼女は洗濯機を例にします。「昔は機械でした。今はITです。さまざまなパターンをプログラムし、スマートフォンからスイッチを入れられます。世界がますますデジタル化し、情報が分散してい

く現在、内部監査も変わっていく必要があるでしょう。」

Swain氏は続けます。「監査人は常に時代を先取りしていなければなりません。コントロールの弱点につけこむ者がいるのはご存知の通り。新しいITには多くの弱点があり、彼らはそこを狙ってきます。IT関連リスク対応については、統合的なコントロール構造を検討することがなによりです。」

「ITの進化により、企業の境界線は突破されやすくなってしまいました。」とSwain氏は言います。「多くの企業が、ウェブサイトやフェイスブックに、誰でもクリックしてアクセスできるようにしています。ITにより組織がリスクにさらされているリスクのすべてを把握するのが、内部監査の仕事です。」



本社	カナダ
従業員数	7,800人以上
業種	州政府・酒類販売
年商	41億米ドル(2015年3月期)
内部監査部門スタッフ数	26人
内部監査部門活動年数	30年以上
内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先	監査委員会議長(機能上)、CFO(組織上)

“よく内部監査は第3のディフェンスラインといわれますが、信頼されるアドバイザーとして認められ、革新を続けるITに対する組織の適応を支援したいのであれば、ビジネスの第1線に立つ必要があります。”

Beili Wong 最高監査責任者(CAE)兼執行役

## LCBO内部監査は、第1線のビジネスパートナーとなる。

カナダ、オンタリオ州トロント市に本拠を置く州政府企業LCBOは、世界最大の酒類販売会社の一つです。2015年3月期の売上高は52億カナダドルでした。同期に、同社はオンタリオ州政府に18億(税抜)を配当しました。これは21期連続配当となります。この歳入は、オンタリオ地域の医療、教育、インフラ整備等に使われています。

LCBOは1927年に設立され、直営店650店舗、カタログ販売、特注販売、免許店210店舗を通して、およそ24,000種類の商品を販売しています。免許店は、主にオンタリオ州の地方市町村にある民間店舗で、LCBOより酒類販売のライセンスを得ているものです。2016年にLCBOはeコマースのウェブサイトを立ち上げ、州民対象の酒類オンライン販売を開始する計画です。このオンライン販売では、商品は自宅配送か近くのLCBO店で受け取るようになります。

7,800人以上がLCBOに雇用されています。この州機関の内部監査部門は25人のスタッフを抱え、最高監査責任者(CAE)兼執行役のBeili Wongに率いられています。内部監査部門は二つのグループに分かれています。一つのグループはLCBOの小売業務と倉庫業務を監査し、もう一つのグループはコーポレート業務を監査します。多くの監査人は、LCBOのトロント本社で勤務していますが、オタワ市、ロンドン市、ナイアガラフォールズ市など州内の各都市に配置されている監査人もいます。

Wong氏は、機能的には取締役会監査委員会にレポーティングラインを持ち、組織的には財務担当上級副社長兼CFOにレポーティングラインを持っています。彼女は内部監査部門のコアミッションを次のようにまとめます。「最新性、専門性、独立性を持った内部監査部門として、LCBOの中で変化を

もたらすというのがビジョンです。私たちは、組織を支援し価値を付加する客観的保証と提言を提供する信頼されるアドバイザーです。」

### 第3のディフェンスラインを超えて

Wong氏は、カナダの小売業のあこがれでもあるハドソンベイ社の内部監査部門長として4年間勤務ののち、2009年にLCBOに入社しました。以来7年間、彼女と彼女のチームは「コンプライアンス活動を超えて、取締役会と経営陣に価値を生む監査を提供するため、懸命に働きました。」この一致協力した努力により、事業部門から信頼されるアドバイザーと認められるというゴールに対して大きく前進できたと、彼女は話します。

「多くの点で、このゴールは達成できたと考えています。」とWong氏は言います。「もし、LCBOの取締役会メンバーや経営トップに、あなたは内部監査は信頼できる価値あるパートナーだと思いますか?という質問をしたならば、きっと肯定的な回答を得るでしょう。」

内部監査は、LCBOがそのCSR使命と一致した行動をとることを支えます。LCBOのCSR使命は、責任ある販売と適

切な消費、製品品質と安全、環境の持続可能性、地域社会への参加と貢献の4つの柱からなっています。これらの柱はLCBOが「社会に広く貢献する」ことを支援します。LCBOのミッション・ステートメントにもこの目的は示されています。「私たちは、最高クラスであること、社会的責任を果たすこと、顧客第一であること、収益力のある酒類販売を行うことについて、オンタリオ州の中で変化をもたらし続けています。」

「企業責任はLCBOにとって極めて重要であり、スタッフのプライドの源泉です。」とWong氏は言います。「私たちの商品である酒類は、殆どの人が適度に楽しみ、人生の大小のお祝いごとに欠かせませんが、乱用されたならば、個人、家庭、社会を破壊しかねません。これが、私たちが管理しなければならぬ固有のリスクです。」

「LCBOがアルコールの責任ある販売を有効に行えば、LCBOが善き事を成す力を持つということにもなります。」と彼女は続けます。「毎年、州政府が得るLCBOの配当金は、病院建設やインフラ整備などさまざまな形でオンタリオ州のために使われています。また、LCBOのスタッフとお客様は、さまざまな目的で毎年10百万単位のドルを州内で集めています。この多くがLCBOのCSR使命に関係するものです。」

“もし、LCBOの取締役会メンバーや経営トップに、あなたは内部監査は信頼できる価値あるパートナーだと思いますか?という質問をしたならば、きっと肯定的な回答を得るでしょう。”

内部監査チームは、コアビジネス関連のリスク管理を支援するほか、経営陣と密接に協力してeコマースのように新しいITプロジェクトの潜在的リスクを評価します。プロジェクトを通じて「設計から実行プロセスに至るまで、内部監査は、特にリスク、コントロール、ガバナンスの視点のアドバイザーとして経営者と歩みを共にしていました。」と彼女は話します。

ビジネスの毎日の業務はITに大きく依存していますが、同時にITは新しいリスクを生む可能性があることから、新しいツール、ソリューション、ビジネスモデルが検討され、評価され、採用される場合、内部監査は前線にでることが必須であると、彼女は強調します。「よく内部監査は第3のディフェンスラインといわれますが、信頼されるアドバイザーとして認められ、革新を続けるITに対する組織の適応を支援したいのであれば、ビジネスの第1線に立つ必要があります。」と彼女は説明します。

IIAトロント支部の理事会議長でもあるWong氏は続けて、

「私はIIAの真のサポーターですが、あの3つのディフェンスラインモデルについては完全に同意しているわけではありません。」と話します。「ディフェンスだけが内部監査の役割ではありません。私たちは、第1線で見通して行動するパートナーにもならなければいけないのです。」

### 情報セキュリティを継続的に注視する

小売りというLCBOビジネスの性格上、eコマースの導入決定のはるか以前から情報セキュリティはLCBOのトップの関心事でした。LCBOは、所有するデータ保護の方法について、常に検討しています。

LCBO監査委員会は、内部監査に対し、定期的に組織の情報セキュリティとITリスクに関する報告を行うよう求めました。「監査委員会は、大変積極的に、潜在的リスクを理解し、常に先手を打っていかようとしています。」Wong氏は話します。

「現に、2年前に、監査委員会はIT専門家を取締役会と監査委員会に招きました。これは大変な先見性だと思います。」

最近、LCBOで情報セキュリティ監査が行われ、その結果、プロセスとコントロールについて数多くの改善勧告が行われました。毎月、Wong氏とCIOは、各改善策の進捗状況とITリスクについて、1対1で話し合っています。半年1回以上、内部監査は監査委員会に対して、他の監査の指摘事項も含め、最新の進捗状況を報告していると、Wong氏は言います。

### データ分析：未来への強力なスキル

Wong氏が赴任する少し前に、LCBO内部監査部門は監査管理ソフトを導入し、現在、それは監査手続の管理や業務のデジタル化に広く使われています。

「このツールが規律をもたらします。」とWong氏は話します。「監査の一貫した方法と高い品質を保証してくれます。」

Wong氏によると、内部監査チームはデータ分析も広範囲に使っています。「データについては不足していません。私たちは全てのPOSデータと在庫データに対する完全なアクセス権を持っています。」と彼女は言います。「私たちは、データを照合し、傾向や例外を把握しています。継続的のモニタ

リングによる例外検出も行っていきます。」例えば、監査人が不自然な取引として調べるものには、取消、返品、交換などがあり、取引された商品のSKU番号によってコントロールの潜在的問題点や不正を識別している、と彼女は話します。

現在、LCBOの内部監査人は、データの分析について、内部監査部門内の専門家に依存する部分が大いのですが、Wong氏は、将来採用するメンバーは、全員がこのスキルを備えていて欲しいと言います。

「膨大なデータを分析する能力は、将来採用する際に私が重視する能力です。現在、監査人になろうとすると、一定のスキルセットを備えていることが必要です。経理、業務、IT、データ分析などがこのセットには含まれています」と彼女は説明します。

### ビジネスへのジャンプ台

しかし、Wong氏は、ITスキルだけで採用するわけではありません。LCBO社内での長期的なキャリアパスとしての可能性も考えています。「内部監査業務のことだけを考えていません。」と彼女は言います。「監査の専門家となる人もいるでしょうが、LCBOの他部門に異動していく人もいます。また、内部監査に戻ってくるかもしれません。そこで、私はビジネスで成功しそうな人を探しています。」

**“内部監査がビジネスの第1線の信頼されるアドバイザーであると認められるためには、事業部門のリーダーが内部監査を豊富な知識を持つ役に立つパートナーであると認める必要があります。”**

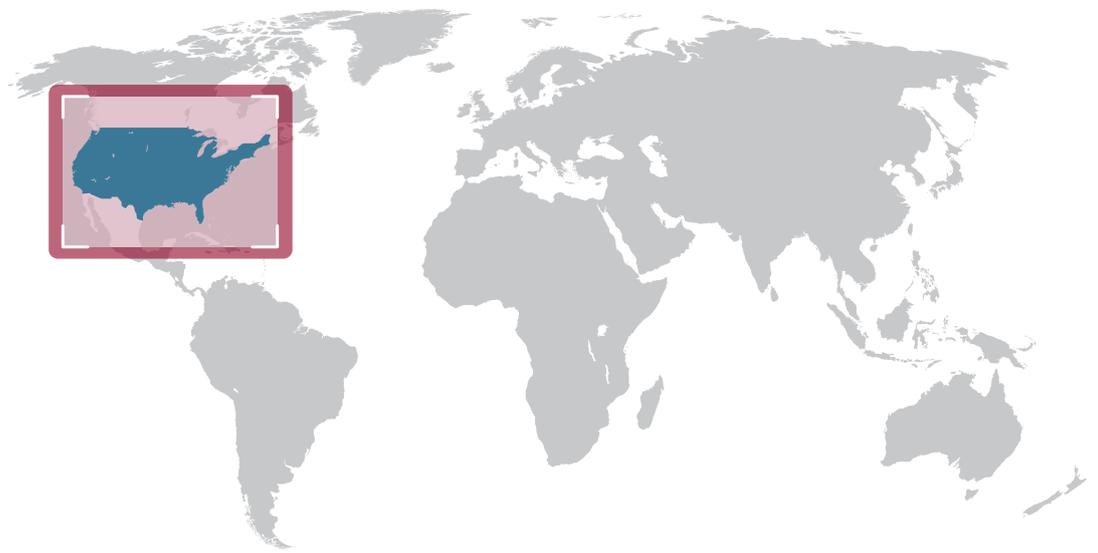
将来の監査部門リーダーに必要なスキルには、ITスキルや知識もさることながら、組織のさまざまな分野の人々とうまくやっていく能力だと信じている、とWong氏は言います。これは、内部監査は第3のディフェンスラインに止まっているといけないという彼女の考えにも結び付きます。

「内部監査がビジネスの第1線の信頼されるアドバイザーであると認められるためには、事業部門のリーダーが内部監査を豊富な知識を持つ役に立つパートナーであると認める必要があります。」と彼女は話します。

事業部門のすべてのリーダーとこのような協力関係が可能であるべきとWong氏は続けます。「もし、あなたがCAEなり、

財務トップなり、物流か販売担当の上級副社長であれば、特に問題にはなりません」と彼女は話します。「組織の成功という共通の最終目標に到達するためには、全員が有効に協力できる必要があります。」

中国からカナダに移住したWong氏は、内部監査リーダーとしての彼女の長い経験を踏まえて、「私の移民としての経験が、他の移民や少数民族が移住先のビジネス社会で似たようなまたはそれ以上の成功を収めるための刺激を与えられればと思います。」と言います。「内部監査は、ビジネスの他の分野へのキャリアの優れたジャンプ台となりえます。内部監査の組織内のユニークな位置は、専門家としての視野を育て、他部門との関係を築くのです。」



本社	米国
従業員数	約10,000人
業種	バケーションオーナーシップ(タイムシェア)
年商	18億米ドル(2016年1月期)
内部監査部門スタッフ数	9.5人(常勤換算)
内部監査部門活動年数	4.5年
内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	監査委員会

“NIST（米国国立標準技術研究所）のサイバーセキュリティ・フレームワークのマッピングは、極めて包括的に行われています。私たちの役割は、チャレンジングな質問を行い、プロセス全体を客観的に観察することによって、確実に目標を達成するのを支援することです。”

**Julie Cochrane Meyer** 副社長兼最高監査責任者(CAE)

## マリOTT・バケーションズ・ワールドワイド社の内部監査はITを監査する。

マリOTT・バケーションズ・ワールドワイド社は、60か所以上のリゾートを持つバケーション・オーナーシップ(タイムシェア)の世界的リーディングカンパニーであり、さまざまな組み合わせの商品・プログラム・管理ノウハウを提供しています。商品ブランドは、「Marriott Vacation Club」「The Ritz-Carlton Destination Club」「Grand Residences by Marriott」の3ブランドです。以前は、マリOTT・インターナショナル社の1部門でしたが、2011年にスピノフにより公開会社として独立しました。マリOTT・インターナショナル社とマリOTT・バケーションズ・ワールドワイド社とは現在も長期的連携を結んでいます。

副社長兼最高監査責任者(CAE)のJulie Cochrane Meyerは、スピノフに際し、内部監査部門の設立を命じ

られました。「内部監査部門は、ここ数年、独特の経過をたどってきました。」と彼女は言います。「マリOTT・インターナショナルと分離する際に、多くのプロセスを導入しスタートさせたわけですが、時間はあまりありませんでした。」

Meyer氏は、マリOTT・インターナショナルの財務副部門長でした。財務部時代に築いた現在のマリOTT・バケーションズ・ワールドワイドの経営陣との密接なつながりが内部監査部門のゼロからの設立に役立ったとMeyer氏は言います。「経営陣の課題対応や意思決定の方法を見ていました。」と彼女は説明します。「その観察が、内部監査チームが経営陣に対しどう動くか、どうコミュニケーションするか、ということに役立ちました。」

マリオット・バケーションズ・インターナショナルの内部監査部門には、さまざまなスキルが集まっており、その中には何種類かのIT専門家もいます。例えば、内部監査は、サイバーセキュリティ評価や侵入対応計画についてのコンサルティング機能を発揮することもできます。

「監査委員会は、ニュースで報道されているサイバーセキュリティ侵入について議論するため、私たちが直面しているサイバーセキュリティの種類についての説明を求めています。」とMeyer氏は言います。監査委員会が「これらの事項を迅速に取り扱い、サイバーセキュリティリスクを管理しているという安心感をもつ」ために、彼女は最高情報責任者(CIO)や最高財務責任者(CFO)と緊密な関係を保っている、と話します。

Meyer氏が、監査委員会の関心事をよく知っているのは、彼女が監査委員会にレポートラインを持っているからです。なお、組織上はCFOに対するレポートラインを持っています。Meyer氏によると、内部監査部門は、監査、会計、IT特にIT監査、ITセキュリティ、データ機密などのさまざまな専門性を持った常勤換算9.5人(常勤従業員5人+Protiviti派遣監査人4.5人)を擁しており、サイバーセキュリティに対する監査委員会の懸念に対して十分に対応できるということです。

「内部監査部門内に、異なる専門性を持つさまざまなメンバーを抱えていることは、とても役に立つと考えています。」とMeyer氏は話します。「リスクやビジネスの課題に対して、さまざまな見方や考え方を知ることができます。ビジネスに対する広い洞察力も必須と考えています。内部監査人にはバランスの取れた考え方が必要です。リスクとコントロールの観点からの理想的解決策と、ビジネスの観点からの現実的解決策とのバランスを取らなければなりません。」

彼女は続けます。「私が内部監査で働くようになって初めて理解したことは、どんな問題がいつ飛び出して来てもおかしくない、ということです。ですから、私が求めるスキルのトップは適応性です。」

## IT監査の種類

世界的なサイバーセキュリティリスクの増大が、マリオット・バケーションズ・ワールドワイドにも及び、内部監査部門は内部監査計画を調整してIT関連監査を増やしました。

Meyer氏は、年初に行う全社リスク評価に基づくIT監査と、ITリスクだけを対象としたITリスク評価に基づく特定のIT監査を選定しています。

全社リスク評価では、20のリスクカテゴリーを評価します。これらのリスクカテゴリーは、会社の年次報告、財務報告に掲げられたリスク要因を考慮して選択されたものです。「こうして、私たちは、重要リスクに対する経営陣の見方に基づいて活動できます。」とMeyer氏は言います。「その後、経営陣の意見に基づいてリスクを順位付けします。最終的に私たちはリスクをリスクマップとしてまとめます。このリスクマップを、私たちは監査分野を識別するのに活用し、経営陣はリスク管理プログラムに活用します。」

リスクカテゴリーには2つのITリスクが含まれていると彼女は言います。「約3年前、今後、年間監査計画にどの領域のIT監査を含めるべきかを識別するためには、ITリスク分野をより深く掘り下げなければならない、と判断しました。」と彼女は説明します。「そこで、会社のITリスク環境を、インフォグラフィック(情報図)1枚にまとめてみました。また、CIOレポートを吟味し、約8つの異なったリスクカテゴリーの情報を得ました。内部監査チームならびにIT部門のメンバーと協働して、それらのITリスクカテゴリーの順位付けを行いました。」

リスク評価の結果、内部監査は年間監査計画にIT監査を含めました。例えば、あるIT監査はネットワークセキュリティに重点を置いています。マリオット・バケーションズ・ワールドワイドは、公開会社となった後も移行契約により、マリオット・インターナショナルのITネットワークに残っていました。移行期間終了後、会社は独自のネットワークを新設しました。「自社ネットワーク設定直後に、IT監査チームにシステム設定を監査させ、潜在的弱点をチェックさせました。」とMeyer氏は言います。

別のIT監査では、会社がSaaS(サービス型ソフトウェア)を利用するときのデータセキュリティを調べました。「多くの会社と同様、我が社もSaaSを多用しています。」とMeyer氏は話します。「私たちは、我が社とソフトウェアサービスを提供する外部会社との間のインターネットによるデータのやり取りの設定(コンフィグレーション)を監査しました。」

また、会社中で使われているモバイル機器を対象とした監査も行いました。この監査では、ProtivitiのモバイルIT監査専門家に、セキュリティ特にモバイル機器とその中のデータの安全性を監査してもらったとMeyer氏は言います。

## コンサルティングによる改善促進

内部監査部門によるモバイル監査は経営陣に対しても効果があったとMeyer氏は指摘します。「経営陣の中で、モバ

イルプログラムを全社的にどのように取り扱うべきかという議論が活発になりました。」

このように活発な議論を導くことが、内部監査部門のコンサルティング機能の一義的目的です。「コントロールや監査対応の改善を促進することが、私たちがビジネスに対して提供するコンサルティング機能です。」Meyer氏は説明します。「アシュアランス機能とは別の私たちの機能です。」

例えば、会社が新しいIT会社を起用した時に、内部監査メンバーが先方担当者に対して、プライバシー/データセキュリティガイダンスを提供します。内部監査メンバーは、会社のサイバーセキュリティの要である侵入対応プログラム更新のプロジェクトチームに参加しています。「チームはデータ機密について豊富なノウハウを持っています。」とMeyer氏は言います。

内部監査部門は、会社の情報セキュリティグループが、NIST（米国国立標準技術研究所）のサイバーセキュリティ・フレームワークに対応した自社プログラムのマッピングも支援しています。

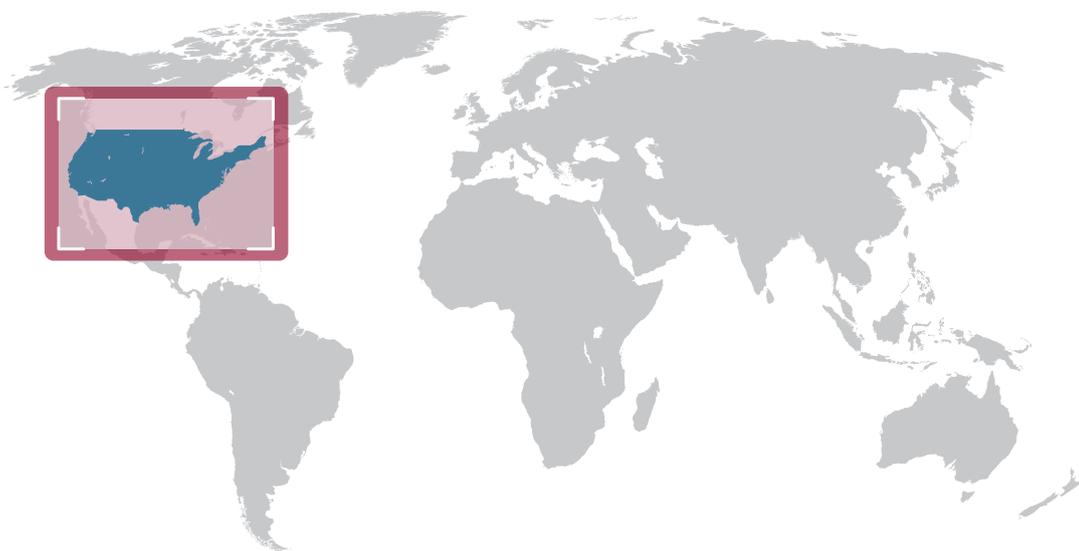
「NISTフレームワークのマッピングは、極めて包括的に行われています。」とMeyer氏は話します。「私たちの役割は、チャレンジングな質問を行い、プロセス全体を客観的に観察することによって、確実に目標を達成するのを支援することです。このセルフアセスメントは新しい試みですが、リスクが徹底的に検討され対応されることを確実にしたいと思っています。」

## ITの変化から目を離さない

内部監査のコンサルティング機能や改善機能は、会社全体に、内部監査部門に対する信頼を育てました。「私たちの役割には摘発機能が必要な部分もありますが、それよりもビジネスパートナーとして認めてほしいと願っています。」とMeyer氏は言います。「私たちが、開発中のプロセスやできたばかりのプロセスの監査を少なからず行っているという事実が、事業部門が私たちに信頼している証拠だと思っています。私たちは、新規プログラムについて、それが稼働する前に、評価に十分な時間をもって関与し、レビューやコンサルティングを行っています。」

最近の例では、会社の3つのリゾートでの新アプリケーションのテストを、内部監査とITプロジェクトチームとが共同で行いました。「そのアプリケーションは、まだ初期段階でした。」とMeyer氏は話します。「そのアプリケーションが広範囲に展開される前に、どんな改善が必要かをプロジェクトチームと検討しました。」

マリオット・バケーションズ・ワールドワイドの重要なITガバナンス会議にMeyer氏は定期的に出席しています。「ITに関連するガバナンスについては、単に費用の面だけではなく、それが実現しようとしている戦略に着眼して、常に注視しています。」と彼女は言います。「私たちは毎年のリスク評価の際、ITリスクについてはかなり深く調べますが、IT世界の変化に後れを取らないようにと努めています。」



本社	米国
従業員数	64,000人
業種	医療
年商	103億米ドル (2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	40人
内部監査部門活動年数	42年
内部監査部長／最高監査責任者 (CAE) の報告先	監査コンプライアンス委員会議長 (機能上)、最高分析責任者 (CAO) (組織上)

“監査委員会とトップは私たちに極めて高いリスクへの対応を求めますので、外部の特定領域専門家 (SME) を招くことが必要になることがあります。高い信頼と信用をおいていますので、私たちは相応にきついことも言えます。”

Carrie Graunke 内部監査担当副理事長

## メイヨークリニックの内部監査は、Epicデータコンバージェンスの渦中にあり、自動化、解析、SMEを活用している。

メイヨークリニックはミネソタ州ロチェスター市に本拠を置く非営利の医療機関および医療研究機関のグループです。ミネソタ州、フロリダ州、アリゾナ州に支部を置いていることは有名ですが、その他にも小さな病院をミネソタ州、アイオワ州、ウィスコンシン州に置いています。また、「メイヨークリニックケアネットワーク」として、各国の病院や医師とグローバルなネットワークを作っています。

非営利総合医療機関のパイオニアとして、メイヨークリニックは、複雑で困難な手術を必要とする世界中の患者が目指す病院となっています。最近、ヘルスケア機関は、トップ指示のもと、Epic Softwareのヘルスケア管理プラットフォームで、患者データシステムと管理システムを統合させる取り組み

みを始めました。

この巨大プロジェクトは、現在のさまざまな要求から起こっています。医療機関に対するサイバー攻撃の脅威の増大、会計原則における収益計上基準とリース計上基準の変更、内部監査部門に対する従来以上のスピードと柔軟性を持った戦略的提言と保証業務の要求等です。

Carrie Graunkeは、メイヨークリニックの内部監査担当副理事長です。彼女は、公認会計士のバックグラウンドを持ち、14年間メイヨークリニックで内部監査を行っています。彼女はさまざまな経験を積んでいますが、2008年には、内部監査から一時的に異動し、メイヨークリニックのSOX法任意適用

を管轄する内部統制評価室(ICE)の設立を指揮しました。

内部監査チームは40名の従業員を抱え、内部監査チーム、ICEチーム、フォレンジック分析を行う調査・法務チームに分かれています。この他に、特定のテーマについては特定領域専門家(SME)と定期契約またはコース契約を結んでいます。特定領域専門家(SME)は、その深い知識で必要な都度、流動的なリスク環境の中で不足する知識やスキルギャップを埋めてくれます。

## 共に進むパートナー

メイヨークリニック内部監査部門は広範囲の任務を持っています。内部監査部門は、財務リスクやビジネスリスクに対し、客観的で系統だった評価に基づく最善の保証や提言を毎日クリニックに行っています。しかし、半年毎または必要に応じて調整される優先事項により、実際に内部監査チームの時間とリソースの配分は決定されます。

「Epic コンバージェンスプロジェクトでは、内部監査の役割を明確に区分し、リスクとコントロールに関する業務を独立した立場から行い、プロジェクトの最初の段階からプロジェクトマネージャーに助言し、彼らがリスクに基づいた決定を行うようにしました。」とGraunke氏は言います。

以下に示す2016年の内部監査優先事項は、その性質上すべてがプロジェクトに関係し、ほとんどがITを含んでいます。

**統合・連携** — Graunke氏によると、リスク管理はメイヨークリニックでは比較的新しい機能です。内部監査は以前からコンプライアンスやERMを含む各部署のリスク担当者との緊密な連携を重視し、リスク管理における重複の排除、適切なリスクへの着目、リスクデータの適切な共有を確実にしてきました。

**スキルセットの拡大** — 変動するリスク環境により、内部監査に必要なスキルは増大しています。Graunke氏は、メイヨークリニックは、最近、不正調査、データフォレンジック分析、窃盗予防のバックグラウンドを持つ内部監査専門家を採用したと言います。それらのスキルは、コスト意識と法的監視の要求の高まりにより、ますます重要になっています。

**プロセス改善** — 適切なリスクを注視していること、リスクのスピードに対応した監査を行っていることなどを確実にするため、メイヨークリニックの内部監査部門は、現業部門やERM部門のリスク担当者と緊密に情報を共有していま

す。それらの情報には、例えば、薬品の横流しに関する医薬品部門の予測分析プロセスに対する評価などがあります。情報収集を自動化し迅速化するために、共通のGRC (governance, risk, compliance) ツールを用いて、情報の報告と共有を行っています。より迅速で、かつ業務ワークフローの中に組み込まれるような保証のやり方を改善するには、このことが優先的な課題です。

**データ分析** — 業務データ、ガバナンスデータ、コントロールデータがより使いやすくなるように、内部監査はリスク担当者や業務管理者と協力し、異常を感知し分析できる兆候データの識別を図っています。

「私たちはデータ分析に注目しています。」とGraunke氏は言います。「しかし、業務部門のトップとの協力により、私たちのプロセスを各リスク部門と協力しながらより洗練させ、有効かつ効率的であるようにしたいと考えています。」

**リスク管理コンサルティング** — メイヨークリニックの内部監査は、戦略的パートナーと見られており、重要な戦略的プロジェクトには初期段階からリスクアドバイザーとして関与しています。Graunke氏は、現在チームの時間の40%はEpic データコンバージェンスプロジェクトにかかっていると話します。彼らは、実行チームにさまざまな分野のリスク、すなわち、財務、業務、IT、品質、患者の安全、コンプライアンス等のリスクを示し、コントロールがシステムに組み込まれているか、また、コントロールがシステム稼働時にテストされ、有効になっていることを確実にするのを支援しています。

## 迅速かつ柔軟に

リスク範囲が拡大するに従い、最重要リスクもまた変化します。Graunke氏は、メイヨークリニックの内部監査部門は、リスク範囲の拡大に対応して、スキルセットを拡大していると言います。しかし、一つの監査チームが全てのリスク分野、特に新規リスクに対応した特定領域専門家(SME)を確保しておくというのは、困難であり、しばしば非現実的です。

メイヨークリニックのトップが欲しているのは、事後保証ではなく、現在彼らが正しい方向に向かっていることや、計画は有効で実現可能であるということに対する将来的保証です。

Graunke氏によれば、時には外部の専門家を招くことが必要になるとのことです。この協力的アプローチにより、メイヨークリニックの内部監査チームは、限られた予算内で新規リスクに迅速に対応し、業務を拡大できます。

「監査委員会とトップは私たちに極めて高いリスクへの対応を求めますので、外部の特定領域専門家(SME)を招くことが必要になることがあります。」と彼女は言います。「高い信頼と信用をおいていますので、私たちは相当にきついことも言えます。」

最近の取り組みとしては、メイヨークリニックのデータを保護するために、外部委託先に関連するリスクと期待するコントロールについて、管理職に教育することが必要でした。内部監査は、その要求事項の理由を明確にするために、外部委託先との電話会議に参加するなどしました。

### 信頼はコントロールではない

協力には、信頼と率直な協議が必要です。一方、独立性と客観性を維持することも重要です。例えば、内部監査がリスク管理についての選択肢や提言を示すことは差し支えありませんが、その決定や決定の責任はあくまで業務管理者が担わなければなりません。

「私たちは、常に事態の進展に対する新鮮な視点を持つことが必要です。一方、私たちは、経営陣に対して屋上屋を重ねるようなコントロールではなく、ギャップに対応する創造的な方法を識別することを支援することもできます。」とGraunke氏は言います。

変革の時には、内部監査リーダーは、将来への進化と基礎固めとのバランスをとることが重要です。Graunke氏は続けます。「私たちが課題に直面した時、内部チームは自らの立場を守ろうとするのは事実ですが、それでも私たちは対話と理解をすることにオープンです。」

### 全速力で

医療は加速的に変化しています。百万を超えるヒトゲノムのマッピング・データベースにより、人体について過去百年

間に得た知識より多くの知識をこの1年間で得られるだろうと、科学者は言っています。これらの変化のほとんどはITによって進められています。そして、メイヨークリニックは、変化の先頭に立っています。

ITの発展に伴い、メイヨークリニックの内部監査部門は、リスクを先取りすべく、社内のITスキルやデータ分析能力の教育訓練や、外部の特定領域専門家(SME)を招くなどの努力を続けています。そして、事後の保証を行う従来型の役割に加え、プロジェクト計画の初期段階から参画し、リスク予想と対応計画による組織への寄与という価値を付加しています。

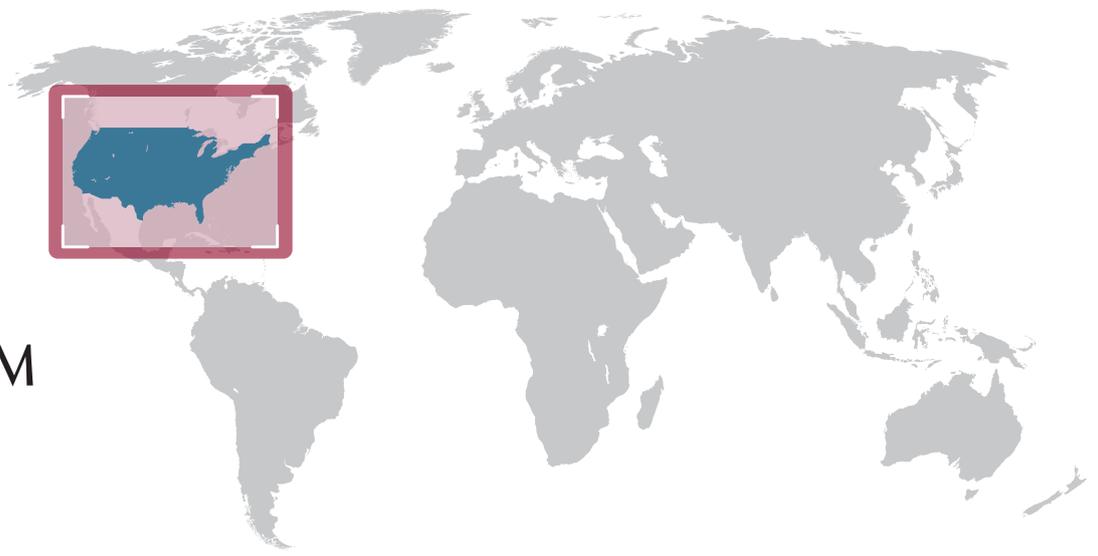
具体的な寄与としては、事業計画のレビュー、コントロール枠組みの変更のチェック、Epicプロジェクトの実行チームとの打ち合わせやプロジェクト設計に対する助言などがあります。

「広い責任を与えられていますので、私たちは遠くを見晴らし、次に何が来るのかを見る能力を持たねばなりません。」とGraunke氏は話します。「私たちがここからどこに行くのかは、どのようにビジネスが適応できるかにかかっています。もしビジネスに継続的モニタリングと予測的解析が組み込まれたならば、監査の方法も変わるでしょう。」

言い換えれば、ビジネスの変化に伴って、内部監査もニーズの変化と優先リスクの変化に対応していかなければなりません。今の段階では、Graunke氏の予測するリスクは、クラウドコンピューティング、サイバーセキュリティ、モバイル機器などです。

「これらはすべて監査計画に含まれています。」とGraunke氏は言います。

「ITはリスク評価能力を高め続けており、私たちはITと組む必要があります。IT部門はこれらの変化に対してより近く位置におり、また内部監査がリスク変化に対する完全な知識を持っているわけではないので、私たちはIT部門から学ぶ必要があります。」



# NORDSTROM

本社	米国
従業員数	72,500人
業種	小売業
年商	141億米ドル(2016年1月期)
内部監査部門スタッフ数	35人
内部監査部門活動年数	20年以上
内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	最高財務責任者(CFO)(組織上)、監査委員会(機能上)

“私たちは、組織におけるITを活用したビジネスを管理するための計画と、ITとIT活用のプロジェクトについての役割と責任の見直しのための計画を作成しなければなりません。もし、やり方を間違えれば、ITは事業機会ではなく、大きな問題になっていたでしょう。”

**Dominique Vincenti** 内部監査部門兼財務管理部門担当副社長

## ノードストロームでは、内部監査はビジネス実現の支援者として、 トップがITに対する長期的展望を持つのを支援します。

ワシントン州シアトルに本社を置くノードストロームは、男性、女性、子供のための服、靴、アクセサリを販売するトップクラスのファッション専門百貨店です。同社は、1901年に金探鉱者ジョン・W・ノードストロームと靴修理店主のカール・F・ワーリンにより、靴屋として開店しました。現在、北米に300以上の店舗を運営する百億ドル規模の小売企業に進化しています。

現在、ノードストロームは、米国とカナダに正規店舗121店舗、ノードストローム・ラック(低価格店)197店舗、トランククラブ(パーソナルファッションショッピングサービス)5店舗、ジェフリーブティック(高級専門店)2店舗、アウトレット1店舗を展開しています。また、Nordstrom.comを通じて96か国

にサービスを提供しています。Nordstromrack.comは、企業の個人向け販売サイトHauteLookと共同運営されており、オーストラリア、カナダ、米国で低価格商品を提供しています。

「当社のオンラインビジネスと実店舗運営は高いレベルで統合されています。」とノードストローム社内部監査兼財務管理担当副社長であるDominique Vincentiは言います。「お客様のライフサイクルの中で、どの時点でも当社がお役に立てるように心がけています。お客様のニーズとその時の流行に従って、お客様のご要望にお応えするお買い物を提供しています。」

## 目標は優れた文化の推進

ノードストロームの内部監査部門は、シアトルとデンバーにそれぞれチームを置いています。デンバーチームは、ノードストロームFSBの事業を監査しています。ノードストロームFSBは、ノードストロームの100%子会社で、連邦政府認可の貯蓄銀行です。同社はいわばノードストローム銀行として機能し、ノードストローム・ピサシグネチャカード、ノードストローム・クレジットカード、デビットカードなどを取り扱っています。

「デンバーチームは常勤換算で12名です。」とVincenti氏は説明します。「ノードストロームFSB内部監査担当の副部門長は、銀行の監査委員会議長にしっかりしたレポートラインを持っています。」

シアトルでは、常勤換算23名が、小売事業を監査しています。Vincenti氏は、2010年に入社し、機能的には監査委員会へのレポートラインを、組織的にはCFOへのレポートラインを持っています。

Vincenti氏によると、最近、内部監査チームは5年戦略を見直しました。新しいミッションは「問題解決型の信頼されるビジネスパートナーとなり、優れたガバナンス、説明責任、実行の文化を促進して、ノードストロームの世界クラスのお買物体験とトップレベルの株主価値を支援することです。」

これは、Vincenti氏就任時に乗り出した内部監査部門の旅路です。内部監査が信頼されるビジネスパートナーと認められるための方法の一つとして、彼女は、経営者がもっとリスクを取れるようにするために内部監査は存在する、ということのアピールを始めました。

「内部監査は、仕事をつまらなくし、リスクテイクをさせないために存在するわけではありません。実際にはまるで逆です。」と彼女は話します。「私たちは利益を出すためにビジネスをしていますし、トップクラスの株主価値を達成するためにはリスクを取らなければなりません。そこで、私たちは経営者のリスクテイクと良いリスク管理を支援したいと願っているのです。」

## 従来の考え方を超えて

ここ数年、内部監査がリスクを十分検討しビジネスを支援してきた分野の一つがITです。「自分で言うのはいかながものかとは思いますが、私たちのチームは、時代を先取りし、時には経営者をも先取りしていることを、私は非常に誇りに思っています。」とVincenti氏は言います。

Vincenti氏によれば、ノードストロームは2010年夏に、新戦略計画の概要を発表しました。経営陣は、ITを従来のビジネスサポート機能ではなく、会社の将来の発展を推進するビジネス開拓機能として取り扱う事にしました。「この時から、経営陣が新規の投資および取り組みならびにクラウド、モバイルおよび新しいITの導入の影響を理解するのを支援するのに、内部監査は戦略的かつ熱心になりました。」とVincenti氏は話します。

経営陣はITに対して新しいコミットをしましたが、最初の内は、内部監査は、この全く新しいITとビジネスとの取り組みの実現可能性とリスクについて、耳を傾けてもらうのに苦労しました、とVincenti氏は言います。

「ITを使えば、新しいビジネスが生まれ、新しい方法でお客様に接し、売上が増える、と言われていました。」と彼女は説明します。「しかし、それは確実なものではないことを経営者に理解させなければなりません。私たちは、組織におけるITを活用したビジネスを管理するための計画と、ITとIT活用のプロジェクトについての役割と責任の見直しのための計画を作成しなければなりません。もし、やり方を間違えれば、ITは事業機会ではなく、大きな問題になっていたでしょう。」

Vincenti氏は、ITをビジネス開拓の中心に据えた場合のリスク把握がノードストロームで最初のうち難しかったのは、小売業の考え方そのものが原因だ、と言います。「小売業では、目標は極めて短期的です。年間売上目標はあるかもしれませんが、実際、考えているのは、日々の売上達成です。」と彼女は説明します。「批判しているわけではありません。単にこれが小売業経営のDNAだということです。」

リスクに関する議論を積み重ね、ノードストロームで起きているさまざまな問題の実例を示すことによって、Vincenti氏と彼女のチームは、経営陣に耳を傾けさせることができました。しかし、経営陣が認識する前に、現実の重大問題として具現化してしまったリスクもあったことを彼女は認めます。「そうです。確かに以前、内部監査がこのことを指摘していました。」

例えば、とVincenti氏は話します。内部監査が、毎年のリスク評価項目にITインフラの変更を追加したときに、経営陣は、IT部門がちゃんとやっているから、内部監査は気にしなくて良いと言いました。「しかし、そのすぐ後に、IT部門は根本的にそれをリエンジニアリングする必要があることを明らかにしました。」と彼女は回想します。

事実、2015年にノードストロームは、社内のすべてのIT運用モデルを再構築するための全社プロジェクトを立ち上げ、このプロジェクトは現在進行中です。内部監査は、この巨大プロジェクトのタスクフォースの一員として参加しており、新モデル完成後はその運用状況もモニターすることになっています。そして、これらはすべて最高情報責任者(CIO)の要請に基づくものなのです。

「CIOは内部監査の援護者だと断言できます。」とVincenti氏は言います。

「ITに対する私たちの注力が、CIOを私たちの強い味方にしました。もし、私が彼に内部監査は信頼されるビジネスパートナーと思うかと尋ねた場合、彼はイエスと答えるでしょう。」

Vincenti氏はCIOと強固な協力関係を築いており、新しいIT監査部長の採用についてCIOに拒否権を与えているほどです。「CIOになれるような資質を持った内部監査人を探しています。そんな人がいるかどうかはわかりませんが。」とVincenti氏は言います。「この人物はCIOと密接に協働する必要があるでしょう。彼または彼女は、客観的で独立していますが、同時にCIOのビジネスパートナーとなります。つまり、IT監査部長はCIOと共にあり、CIOの時間と関心に値する協議を行い、IT全般のガバナンス、リスク、コントロールに関する有効で客観的な提言を行わなければなりません。」

## ビジネス・インテリジェンス部門の設立

内部監査チームは、監査遂行にITをどう使っていくかという課題に対し「常に現状に挑戦しています。」とVincenti氏は話します。「ITがビジネスの中心に位置していると同様、私たちが内部監査として行う活動の中心にITが位置していると思っています。」

内部監査部門で行われる毎年のプログラムやプロジェクトを通じて、Vincenti氏と彼女のチームは、現状のIT利用状況を評価し、既存リソースの一層の活用や、効率性向上のツールを探索しています。このような取り組みを通じて、内部監査部門は最近、タブレットPCを導入し、モバイル端末がチームの生産性向上にどう役立つかのテストに入っています。「監査時に正確に情報を把握でき、また情報を私たちの監査システムに速やかにアップロードできるなど、大幅な時間短縮となっています。」とVincenti氏は言います。

内部監査部門の5カ年戦略計画の一部として、内部監査チームは、新設のビジネス・インテリジェンスユニット(BI)を通してデータサイエンスの力を利用することに期待している、とVincenti氏は言います。彼女はこの成長ユニットのためにさまざまな人材を求めています。彼女はそれぞれの専門家が自らの専門分野に注力することを望んでいます。「BIのための内部監査人を探しているわけでもなければ、データ技術者を監査人にしようとしているわけでもありません。」と彼女は説明します。

Vincenti氏は、BI部門は二つの役割を担うと言います。一つは従来型の業務です。内部監査を支援し、特定の監査に対して必要なデータを提供します。二つ目は、内部監査チームが、経営陣の意思決定に際して直接共有化できる洞察の検討を支援することです。

「それらの洞察は、私たちが既に得意としているリスクとコントロールに対する取り組みをより改善するでしょう。」とVincenti氏は話します。「また、内部監査部門がさまざまな方法で、ノードストロームに提供している直接価値を明瞭に示すことに役立つでしょう。」

本社	日本
従業員数	1,622人
業種	製造業
年商	532億円 (2015年9月期)
内部監査部門スタッフ数	1人
内部監査部門活動年数	15年以上
内部監査部長／最高監査責任者 (CAE) の報告先	取締役社長

“私の監査技法の中でも、データ分析はとても強力な力となっています。データ分析により、不正やリスク、コントロール上の問題点などを検出し、それらの問題点の明確な証拠を提供するだけでなく、今ビジネスに何が起きているのかを知り、よりよく理解することができます。”

米澤真理 内部監査室長

## データ分析ツールが、OBARA GROUPのグローバルネットワークの潜在リスクに対する洞察を呼び起こす。

OBARA GROUPは、二つの事業を手掛けています。一つは自動車業界向けの抵抗溶接装置であり、もう一つは電子精密産業用の研磨装置です。OBARA GROUP本社は神奈川県にあります。

同社は、1958年に小原金属工業株式会社として設立され、抵抗溶接用電極の製造を開始しました。やがて小原株式会社として東証1部に上場し、グローバルなネットワークを築きました。2011年、純粋持株会社とし、社名をOBARA GROUP株式会社に変更しました。

現在、OBARA GROUPは、世界17か国に28の関係会社、海外支店を展開し、従業員数は1,600人を超えています。

す。OBARA GROUPは、グローバルかつ複雑な組織ですが、同社の内部監査室は、室長の米澤真理氏1名だけです。彼女は、小原康嗣社長へ直接のレポートラインを持っています。

米澤氏は、2007年に内部監査室に入社し、JSOX対応準備を行いました。<sup>1</sup> 内部監査室は、彼女と彼女の上司である内部監査室長との2人体制でしたが、彼女の着任後しばらくして、室長はOBARA中国の品質管理部長として中国に赴任しました。

<sup>1</sup> 詳細については、以下を参照。“Frequently Asked Questions About J-SOX.” J-SOX Insights, Protiviti, 2006: [www.protiviti.com/en-US/Documents/Regulatory-Reports/J-SOX/PRO\\_J-SOX\\_Insights.pdf](http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Regulatory-Reports/J-SOX/PRO_J-SOX_Insights.pdf)

それ以来、内部監査室は米澤氏1名だけですが、彼女は特に問題としていないと言います。「一人でやるのも良いですよ。」と彼女は言います。「考えたり、データを分析したりする時間が十分にとれます。」

とはいえ、米澤氏は全くの単独で監査を行うわけではありません。監査の内容や範囲によって、「第2の目」を支援してもらうために、監査役や経理マネージャー等の社内の「ゲスト監査人」と共同して監査を行います。米澤氏は、監査の前に、ゲスト監査人に対し彼女の収集した情報やデータ分析の結果を説明し、情報共有を図ると言います。

### 実践的なITツールを採用し効率を向上させる

米澤氏によると、OBARA GROUPは「昔ながらの日本の会社」であり、監査プロセスもそれまで「紙ベース」でした。米澤氏が内部監査室長となり、全世界の関係会社28社を監査する立場になった時、彼女は直ちに、旧来の手間のかかる監査手法から、ITツールの採用への変更を模索しました。

米澤氏は、内部監査室長に就任してほどなく、コンピュータ利用監査技法(CAATs)を採用しました。彼女はその後、データ分析用にACLソフトウェアを導入しました。データ分析の採用は多くの「かなりの効用」がありますが、その中でも特に二つが顕著だと彼女は言います。一つは事前準備の向上により監査時間が短くなること、もう一つが、監査先に事実を明瞭に示すことができることです。「数字が結果を語る部分は大きいのです。」と彼女は言います。

「私の監査技法の中でも、データ分析はとて力となっています。」と彼女は続けます。「データ分析により、不正やリスク、コントロール上の問題点などを検出し、それらの問題点の明確な証拠を提供するだけでなく、今ビジネスに何が起きているのかを知り、よりよく理解することができます。例えば、営業チームがどのような手順で仕事をしているのかを、データを通して推察することができます。」

米澤氏は社外の研修に参加し、自らのデータ分析スキルを磨きました。彼女は、同じITを使っている同じ業界の友人達からも貴重な洞察やヒントを得ることができたと言います。ただ、彼女の見るところ、日本の多くの企業ではデータ分析ツールの導入はあまり進んでいません。

「もっと多くの日本企業が、内部監査に留まらず、より広いビジネス管理領域にデータ分析を活用すればいいのに、と思っています。」と彼女は話します。「多くの日本の大企業は、

いまだに旧来の監査手法を重視しています。書類とファイルを見たがるのです。」

### コミュニケーション上の課題克服のための計画立案

OBARA GROUP内部監査室の常勤1名体制は今のところうまく機能していますが、将来必要があれば、増員も考えたいと米澤氏は言います。増員の場合に彼女が考慮したいのは、しっかりしたデータ分析スキルと語学力にコミュニケーション能力を備えた内部監査人だと言います。

「コミュニケーション能力が本当に一番大切です。」と彼女は話します。「仕事の性質上、内部監査は常に歓迎されるとは限りません。監査人が強いコミュニケーション能力を持っていれば、被監査部門と良い関係を築くことができ、結果的に監査はスムーズに進みます。」

「女性が監査人に向いている理由だと言えるでしょう。」と彼女は加えます。「女性はコミュニケーションが得意な人が多いですから。」

コミュニケーションについては、彼女一人では解決できない大きな問題があると、米澤氏は言います。それは、中国や韓国のような非英語圏での監査の場合の言語の壁です。「私は中国語も韓国語も話せませんから、監査の時には通訳の方か、翻訳ツールを使います。」彼女は続けます。「通訳も翻訳も時間がかかり、あまり効率的ではありません。」

現在、米澤氏はこの問題を解決したいと思っています。「今、中国と韓国の関係会社は、それぞれの内部監査を持っています。その会社を監査する場合、彼らが最初の接点となります。彼らが、私と現場とのコミュニケーションを助けてくれます。ですから、もう一歩進んだコラボレーションを彼ら現地監査人と作っていきたいと考えています。将来的には、OBARA GROUP各社の内部監査部門との結びつきを強化したいと考えています。」

### 監査はチャンスであることを強調する

OBARA GROUP内部監査の責任者となってから、米澤氏はITの導入などさまざまな変革を行い、内部監査部門をより機敏にかつ効果的に変えてきました。しかし、彼女が今注力しているのは、国内外の組織で「内部監査は告発者だ」と思っている人を変えたいということです。

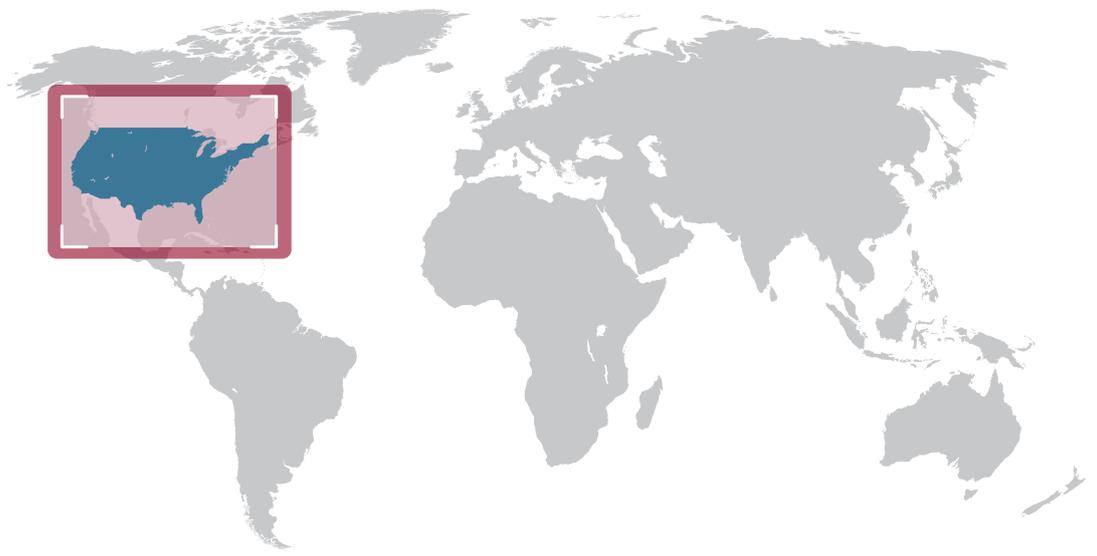
全ての監査を改善のチャンスとすることで、内部監査のビ

ビジネスのパートナーとしての役割と価値を向上できると米澤氏は話します。「監査通知を送るとき、その会社の経営者に『内部監査に伺います。この監査のチャンスを是非利用してください。主要スタッフを最初から監査に参加させてください。』ということを必ず伝えます。」と彼女は説明します。「会社のスタッフが、もう一度自分の仕事を見直し、ビジネスを学ぶ機会として、私の監査を使って欲しいと伝えます。」

米澤氏は、監査の前に、その会社の社長に対し、監査で掘り下げてほしい問題は何かを質問すると言います。「経営者が求める情報を提供できる監査ができれば、その会社や被監査部門は監査指摘を受け入れるようになります。」「内部監査は欠陥を暴くために来るものではありません、仕事の効率や手順を改善する、より良い道を見つけるために来るのです。」



PUGET  
SOUND  
ENERGY



本社	米国
従業員数	2,700人
業種	エネルギー
年商	32億米ドル(2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	11人(常勤換算)+戦略的外部パートナー
内部監査部門活動年数	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、最高経営責任者(CEO)

“プロジェクトの最後になって内部監査が現れて「この10項目を修正すべきだ」というよりは、プロジェクトを通じてキーリスクとコントロールの議論を重ねるほうが良いでしょう。”

Alpa Parikh 最高監査責任者(CAE)

## ピュージェット・サウンド・エナジー社の再構築された内部監査チームはITリスクモニタリングの先進的アプローチを進めています。

ピュージェット・サウンド・エナジー社(PSE)は、米国ワシントン州のピュージェット湾地域に1世紀以上にわたりエネルギーを供給しています。この民間企業はワシントン州の10郡の190万人に電力と天然ガスを供給しており、供給地域には州の最大の都市シアトルがあるキング郡も含まれています。年間売上高30億米ドル以上のPSE社は、米国の風力発電トップの一角を占め、太陽光発電などの再生可能エネルギーの開発にも力を入れています。

Alpa Parikhは、最高監査責任者(CAE)であり、監査委員会議長に対する直接のレポートラインを持っています。また、CEOに対しては副次的なレポートラインを持っています。彼女は、Univar社(米国2位の化学品商社、年商

100億米ドル)の内部統制部長から、2013年にPSEに転職しました。Parikhはその前はProtivitiの上級管理職であり、2003年にテキサス州ダラスに新設されたコンサルト会社に常勤第1期生の一人として採用されました。Protivitiおよびその前のCIGNAヘルスケア保険在職中から、彼女は規制の厳しい市場で知識経験を積みました。

Parikh氏がPSEに入社した時の課題と機会は、会社の内部監査部門の再構築でした。「再建して私のチームを作ることができるという最初の仕事に奮い立ちました。」と彼女は言います。「内部監査部門の殆どのメンバーが退社しており、私が着任した時には2人しか残っていませんでした。」

「監査委員会が私たちに課した課題は、増員し、ビジネスに認められ支えられるような最高クラスの内部監査部門を作り上げることでした。」と彼女は続けます。「監査委員会他、キーとなる関係者との関係を築くこともありました。そこで、私は監査部門に行き次のように言いました。『戦略的監査を行う必要があり、確実にそれに対応する必要があります。何よりも、内部監査は付加価値を産んでいるということを、確実にしなければなりません。』」

## 新チーム、そして戦略的採用

3年後に監査部門の要員が満たされるとParikh氏は言います。「マネージャーを1名おき、監査委員会が承認した内部監査計画の実行責任を彼に与えました。彼は自分の予算とスタッフを持ち、約5人の上級監査人を指揮しています。」

現在、内部監査部門には、内部監査部門と他の関係部門とのコミュニケーションを支援する担当者を1名おいています。「内部監査は確かに監査自体は得意ですが、もっと大事なものは、第一のお客様すなわち監査委員会、取締役会、経営トップに対して、どう報告するかということです。それは皆さまにとって意味があるのか?ということです。」とParikh氏と言います。「これが、担当者を置いた理由です。その職務は、内部監査から発信される報告類を統括的に管理すること、内部監査が生み出した付加価値をアピールすることです。」

Parikh氏は、PSEの内部監査を向上させるにあたり、時間はかかってもスマートでありたいと強調します。半年に1回、Parikh氏とチームはSWOT分析(強み・弱み・機会・脅威)を行い、部門内のスキルギャップを把握します。「この分析で把握できた弱みを埋める人材を、次に採用します。」と彼女は説明します。

Parikh氏は、特定分野の監査には外部の専門家の活用も考えています。「当社が直面するリスクには、サイバーセキュリティや事業継続性のように急激に変化しているリスクもあります。私たちのような部門がそれらのスキルを持つメンバーを部門内に確保し、かつ必要なレベルを維持させることは不可能だと思います。これが、外部の戦略的パートナーと協働する理由です。これにより、必要な時に必要な専門性を使うことができます。」と彼女は説明します。

## IT導入への早期対応

Parikh氏が、ITなどの分野で外部の専門家を起用することは、社内の内部監査チームがPSEのITリスク管理に関

与しない、ということではありません。実際のところ、どの組織の内部監査人も、IT問題を無視することはできないと彼女は言います。

「従来は、内部監査部門はITにはあまり重点を置いていませんでした。」と彼女は話します。「将来のビジネスはシステム導入によって運営されていきますので、従来型の内部監査は変わらなければならないと思います。」

多くの組織が、全社リソース計画システムを含む、ITシステムの簡素化と統合を進めていることに、Parikh氏は注目します。「互いに結びついていないITシステムを数多く抱えていても意味はないことに、多くの会社が気づき始めました。」と彼女は言います。「今使っているITの統合が有意義なのです。」

Parikh氏は、事業部門がシステム導入を決定したならば、内部監査部門は早い段階から参画すべきだと言います。これが現在のPSEのやり方です。

「プロジェクトの最後になって内部監査が現れて『この10項目を修正すべきだ』というよりは、プロジェクトを通じてキーマニとコントロールの議論を重ねるほうが良いでしょう。」とParikh氏は説明します。「私たちが、手作業によるコントロールの自動化や、照合の数の削減、カスタマイズされた報告の量の削減などを行うことができれば、最終的には、統制環境の最適化だけではなく、会社のコンプライアンスコストを低減させることができます。」

## サイバーセキュリティ戦略との連携

公益事業会社やインフラ事業会社と同様、サイバーセキュリティはPSEにとっても最も頭の痛い問題です。しかし、取締役会レベルでただ議論をするだけでは、会社がサイバーリスクを最優先事項として扱うには不十分です。データ漏洩やサイバー攻撃は「もし起きたら」ではなく「いつ起きるか」の問題であるとParikh氏は話します。

PSEがITセキュリティ強化のために行っていることを評価し、PSEの主要部門がそれに見合った活動をしているかを確認するために、Parikh氏は、CEO、CISO(最高情報セキュリティ責任者)、全社リスク・コンプライアンス担当役員、CIO(最高情報責任者)、外部監査人その他の関係専門家に、情報を提供しました。この結果は、危機対応管理についての戦略的パートナーシップとなりました。Parikh氏は、PSE取締役会に対するサイバーセキュリティ教育セッションメン

バーにも含まれています。

「取締役会に対し、まずCISOが、第1のディフェンスライン<sup>1</sup>が発見したリスクをどのように軽減しているかを説明し、次に全社リスク・コンプライアンス担当役員が、第2のディフェンスラインが、新興リスクをどのように監視しているかを議論しました。」とParikh氏は言います。「最後に、私が内部監査が第3のディフェンスラインとして何をしているかを説明しました。」

サイバーセキュリティ事故に備えてPSEが準備しておくべきベストプラクティスを役員が理解するのを支援するために、Parikh氏は、外部の専門家に特別講座を依頼しました。それは、参加者がハッカーまたは某国（攻撃側）と会社（防御側）に分かれて行うソフトウェアベースのゲームです。

「この演習を、役員、コミュニケーションチーム、CIO、その他ITチームメンバーと行いました。」とParikh氏は話します。「終わった後、全員が『ワオ。あれを防ぐためにこれをしなればならなかったとは、全くわかっていなかったよ。』と口を揃えました。事態をよりリアルに理解できたのです。」

そして、PSEのITセキュリティ部門はプログラムを強化し成熟させる作業を続けていますが、内部監査は其中でこの取り組みを確認していくことになるでしょうとParikh氏は言います。

## 倫理戦略の改善

Parikh氏は、内部監査とSOX対応を管轄するほか、会社の倫理部門も指揮しています。多くの倫理部門は倫理に関する役割を担っていると言いますが、と彼女は話します。

<sup>1</sup> For more on the “Three Lines of Defense” model, see The IIA’s 2013 position paper, The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, available at <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>.

「実際に行っているのは、警報にひっかかって顕在化した事象の調査だけです。」PSEでは、Parikh氏は、別のアプローチを取りました。

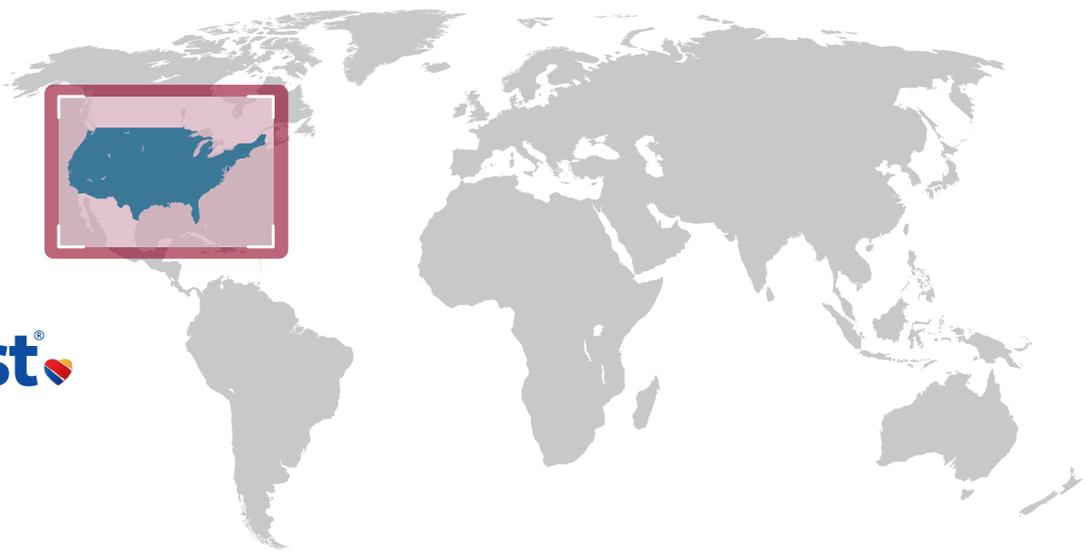
「私たちのチームは、会社のために倫理戦略と倫理機能を改善できることを、ここ数年で証明しました。」と彼女は言います。「私たちは、従業員と顧客のための匿名通報ラインの管理のほか、調査に係るすべてのプロセスを管理しています。」

倫理に関するすべての事象や申し立てを見逃さないために、倫理部門は通報ラインだけに頼っているわけではないとParikh氏は話します。「私たちは、ITセキュリティ部門、コーポレートセキュリティ部門、人事部門、法務部門と、四半期ごとに接触し、彼らの部門で行った倫理調査の情報を入手します。私は、それらの情報を取りまとめ、監査委員会議長と取締役会に、四半期ごとに報告します。」

「PSEは倫理を大変重要なものだと考えています。現在は、どんな申し立てが出ているのか、従業員はどう感じているのかについて、私たちは全社状況をきちんと把握していると私は思います。」

Parikh氏が、内部監査部門を改善し、事業部門との関係を強化していく中で、彼女がチームに強調するのは「アピール」の重要性だと彼女は言います。

「私が着任した時には、外部監査人ですら、内部監査の成果を使おうとはしませんでした。」とParikh氏は回想します。「私たちは重要で品質の高い仕事をしている、ということのアピールした結果、数年で、顧客から注目され信頼を獲得したのです。」



**Southwest**<sup>®</sup>

本社	米国
従業員数	49,583人(常勤換算)
業種	航空業
年商	198億米ドル(2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	30人
内部監査部門活動年数	概ね会社創設時より
内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	取締役会議長、社長兼最高経営責任者(CEO)

“サウスウェスト航空が日々どのように運営されているかを学ぶことによって、経営面の課題解決に対する理解を深めます。これが、事業部門との関係を構築し、互いの敬意を育てます。”

**Katherine Findlay** 内部監査担当副社長

## サウスウェスト航空の内部監査は、 新ITプロジェクトを支援する専任のタスクフォースを設置した。

テキサス州ダラスに本拠を置くサウスウェスト航空は、米国の主要航空会社であり、世界最大のLLCです。1967年にエア・サウスウェストの社名で、弁護士のHerb Kelleher氏と顧客であったテキサス州の実業家Rollin King氏によって設立されました。二人が会社の最初のコンセプトであるヒューストン～ダラス～サンアントニオを結ぶ三角形を、バーの紙ナプキンの上に描いたというのは有名な話です。<sup>1</sup>

米国内の他の航空会社との3年間の法廷闘争後、サウスウェスト航空と社名を変更し、1971年に3機のボーイング737により左記3都市を結ぶ路線の運行を始めました。46

年を経た現在、米国内の86拠点、アルバ、コスタリカなどの海外11拠点を結んでいます。2015年12月31日時点で、サウスウェスト航空は700機以上のボーイング737で、毎日3,900便以上を運航しています。

サウスウェスト航空は、顧客サービスに力を入れ、それが会社の成功と継続の理由になっていますが、一方、会社は堂々と従業員第一を謳っており、従業員を顧客・株主より上位に位置づけています。<sup>2</sup> 内部監査担当副社長であるKatherine Findlay氏は、会社が従業員を大事にするのは、従業員の定

<sup>1</sup> “About” page, Southwest.com: [www.blogsouthwest.com/about/](http://www.blogsouthwest.com/about/).

<sup>2</sup> “Southwest Airlines ‘Gets It’ With Our Culture,” Southwest Airlines blog, March 2011: [www.blogsouthwest.com/southwest-airlines-%E2%80%9Cgets-it%E2%80%9D-our-culture/](http://www.blogsouthwest.com/southwest-airlines-%E2%80%9Cgets-it%E2%80%9D-our-culture/)

着率を上げるためだといいます。彼女自身がその証拠であり、彼女は勤続23年になります。

彼女は内部監査人としてサウスウェストに入社し、15年間ほどの事業部門勤務の後、2010年にマネージングディレクターとして内部監査部門に戻ってきました。現在、彼女は内部監査人30人を率い、監査委員会に対する直接のレポートラインと、社長兼CEOに対する組織上のレポートラインを持っています。

## ビジネスを知る

Findlay氏は、会社と同様、内部監査部門も顧客サービスに重点を置いていると言います。「私たちの標語は『コンプライアンスを検証し、ともに改善する』です。」と彼女は説明します。「私たちは、ビジネスの信頼されるアドバイザーを目指しています。長い時間をかけて、組織内のさまざまな部署との関係を築いてきました。従って、私たちがリスク評価を通して計画した監査計画外のことが起きたとしても、私たちはすぐに事業部の解決を支援し、価値を生む業務に向かわせることができます。」

Findlay氏は、内部監査部門はビジネスに価値をもたらす良い仕事を行ってきたと話します。「内部監査が『警察』として見られていた時代があったなんて信じられません。」

内部監査チームが、よい関係を築き、付加価値を産むようにするために、Findlay氏がとった戦略の一つが、ビジネスの動向をチームに理解させることでした。

「内部監査のメンバーを1日、他の事業部門へ行かせ、事業部が何をしているかを学ばせました。」と彼女は話します。「空港へ出向き、空港で働く社員と一緒に働き、どうすれば私たちの毎日の業務がうまくいくかを理解してほしいと思っています。サウスウェスト航空が日々どのように運営されているかを学ぶことによって、経営面の課題解決に対する理解を深めます。これが、事業部門との関係を構築し、互いの敬意を育てます。」

## 専任タスクフォースの設置

サウスウェスト航空は、航空業界の新興勢力との評判を持ち、新しいビジネスモデルやITの導入に積極的でした。例えば、チケットレスサービスは1994年に同社が初めて導入したものです。2年後、航空会社で初めてウェブサイトを開始させました。そして、顧客との交流を図りブランドイメー

ジを向上させるためにソーシャルメディアをいち早く採用しました。今日、会社のハブとしてソーシャルビジネス部が業務を行っています。<sup>3</sup>

「会社が新しいテクノロジーを導入すれば、内部監査もそのテクノロジーに対応しなければなりません。」とFindlay氏は話します。時には、と彼女は指摘します。対応すべきスピードは想定を超えるものでした。ビジネスの変化に対して、内部監査が極めて短い時間で変更点を理解し、新しい統制環境を保証しなければならなかった事例として、搭乗時のモバイル機器によるチェックインを経営陣が決定した時の事例を彼女は挙げます。

「この変更は、より良いサービスの提供となります。」と彼女は話します。「もちろん、セキュリティが検討され、コントロールが機能していることを確認しなければなりません。この変更は急でしたので当初監査計画には含まれていませんでしたから、当初計画とは異なる人員配置が必要となります。」

サウスウェスト航空はITに関係するプロジェクトを数多く進行させているため、Findlay氏は、それらのプロジェクトを支援する専門タスクフォースを、内部監査部門内に新設することとしました。「人員は限られていますし、すべてを見ることはできません。」とFindlay氏は言います。「適切な人員を適切な場所に適切なタイミングで配置していることを確認しなければなりません。社内で行っているIT関連の変更の数が多いため、それが現在の課題です。」

Findlay氏によれば、この専門ユニットは、既存のプロセスや業務も含めて、ビジネスが新ITとそれに伴う変化に対して「準備できているかどうか」を監査する予定です。「これは核心的業務になるでしょう。」と彼女は言います。「特定プロジェクトの進捗に合わせて、このチームには定期的に増員する必要が出てくるかもしれません。」

現在の多くの企業と同じく、サウスウェスト航空も既存のITシステムを更新し、コスト削減と業務の効率性を図っています。Findlay氏は、内部監査はこれらのプロジェクトに最初から関わっていると語ります。

「内部監査チームは、変更管理プロセスが守られていること、ならびに定められたガバナンスプロセスが目論見通り機能していることを確認しています。」と彼女は話します。「新しい

<sup>3</sup> “How Southwest Airlines Turned Social Media into Social Business,” Digiday, December 2015: <http://digiday.com/brands/southwest-airlines-turned-social-media-social-business/>

ITシステムが会社の主要なシステムとなる前に、内部統制を検討することを、私たちは支援しています。」

## ITスキルを重視

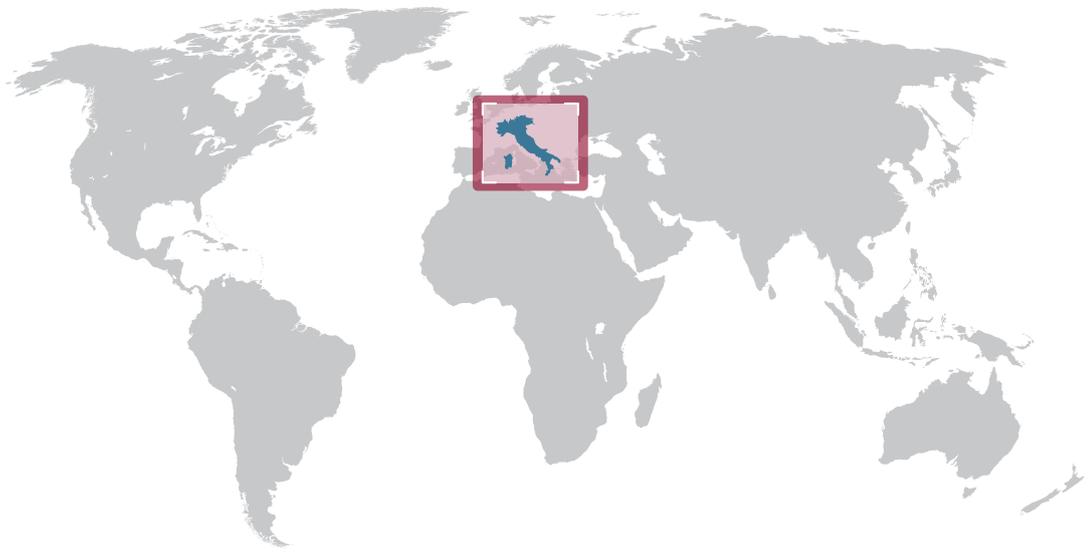
サウスウェスト航空では、常に変更が行われていること、常に新ITのプロジェクトが進行していることは、「いつものこと」ですとFindlay氏は言います。このため、彼女は内部監査チームスタッフの採用条件を拡大しました。「現在、内部監査チームに加わるメンバーは全員、IT全般統制に関する基礎的知識と理解が必要です。」と彼女は説明します。

「このようにビジネスの中でITの変化が起こっている状況において、内部監査は、変化するリスクを継続的に評価しなければなりません。現在経験しているこの変化の量を考えて、進行しているものと同種のITプロジェクトの監査経験者が

内部監査に必要ではないかと考えています。」とFindlay氏は話します。同じメンバーが同じタイプのプロジェクトを監査することは、私たちの利益にもなります。スキルセットをいつまでも増やし続けられませんから。」

IT知識とスキルを評価する一方、Findlay氏が第一に見るのは、その人がサウスウェスト航空の従業員第一という文化になじめるかどうかです。「技術的なスキルだけではなくソフトなスキルも必要です。好奇心を持ち、相手と良い関係を築く能力が必要です。これらを兼ね備えた人はなかなかいません。でも必ずいると思っています。」と彼女は言います。

Findlay氏は物覚えの速い内部監査人を採用したいと言います。「サウスウェスト航空の変化のスピードは落ちることがありません。それについていける人材が必要なのです。」



本社	イタリア
従業員数	65,867人
業種	通信
年商	214億米ドル(2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	約80人
内部監査部門活動年数	20年以上
内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	取締役会

“IT監査、特に継続的監査とデータ分析に興味を持っています。内部監査では、私たちは急速なITの変化を理解し、それをどう監査するか、またはITで監査を強化できないかと考える事が必要です。”

Silvia Ponzoni 最高監査責任者(CAE)

## テレコム・イタリア・グループ(TIM)は、流動化する業界において信頼できる内部監査を求めている。

テレコム・イタリアグループは大手情報通信技術(ICT)企業であり、イタリアのデジタルパートナーです。国外では、ブラジルに強く、TIMブラジルはブラジル通信事業の大手です。

テレコム・イタリアグループは、すべてのサービスすなわち固定電話、携帯電話、インターネット、デジタルコンテンツ、クラウドサービス、デジタルプラットフォームとソリューションを、TIMという単一のブランドで提供しています。TIMは、個人、企業、公共機関のすべてに、新しいデジタルライフのための簡単に安全なツールを提供しています。

### 戦略的ビジネスパートナーへの移行

2015年夏、フランスのメディア企業ビベンディが、スペインの

通信会社テレフォニアから、そのテレコム・イタリアグループの株式を買収し、最終的にテレコムイタリアの持分の24.9%を取得しました。所有権の変更に伴い、新しい最高経営責任者が就任しました。内部監査の変革はそれ以前から始まっていました。2014年5月に指名された新取締役会は、内部監査の徹底した評価を行いました。その結果、新しい最高監査責任者(CAE)を採用して、従来の社内から孤立した伝統的な内部監査機能ではなく、会社の戦略的ビジネスパートナーとしての内部監査機能へ変革することとしました。

2015年9月にSilvia Ponzoni氏がCAEに就任し、この変革を指揮することとなりました。内部監査だけではなく実際の業務に携わった経験による多面的な彼女の視点は、戦略的パートナーへの変革に有益でした。

「以前は、内部監査は極めて閉鎖的でした。現在は、防衛第2線のモニタリングと重複しないように、監査計画を共有化しています。」とPonzoni氏は説明します。

「会社のプロジェクトにも積極的に関与するようにしています。独立性を保持しつつも、各プロジェクトの内部統制環境を改善させるために、私たちの洞察を提供するというのは私たちの明白な義務です。チームは豊富な知識を持っており、コンサルティングを強化できます。」

### 防衛第3線として

Ponzoni氏はイタリア約60人、ブラジル22人の内部監査部門を指揮しています。

内部監査は4つの大きな機能を持っています。

1. 現業部門、管理部門に対する全社的監査
2. 会計監査
3. 不正監査、内部通報窓口
4. ネットワーク・ITプロセス評価とプラットフォームに重点を置いた技術的監査 (ICT サービス、サイバーセキュリティ、購買・IT投資・通信コアビジネス等のサプライチェーンなど)

Ponzoni氏によれば、従来、テレコム・イタリアグループは外部監査人による会計監査に大きく依存していたということです。新経営陣と取締役会は、主要な会計面について内部の第3線機能が必要だと考えていたと、彼女は言います。そこで、Ponzoni氏着任の最初の目標の一つが、内部による会計監査でした。

「何か特定の問題があったから、というわけではありません。」彼女は言います。「内部監査の職務を拡大し、専門家としてのあたり前の業務に近づけていくための方法だったのです。」

### 同一のプラットフォームで

Ponzoni氏の報告先である取締役会は内部統制システムについてのより明確な全体像を求めていました。会計監査

はこの方向に向かっての第1ステップでした。内部統制部門は、経理部門やリスク管理チームと共同して、監査プロセスを管理のためのソフトウェアを活用した監査管理システムを設計しているとPonzoni氏は話します。

Ponzoni氏はそのようなプログラムを使った経験がありましたが、テレコム・イタリアグループの内部監査部門にとっては、ITソフトで監査プロセス全体を管理するというのは初めての経験でした。現在、チームはMicrosoft Office Suite その他のアクションプランモニタリングツールなどの外部パーティカルシステムを使って、それぞれのプロセスを管理しているとPonzoni氏は言います。

テレコム・イタリアグループの新しい監査管理システム (AMS) は、リスク選択、リスク評価からERM部門とのインターフェースを通じたリスク管理に至るまでの全てを管理する予定です。AMSは、監査計画から調書保管、コントロール評価、アクションプラン、プロジェクト管理まで伝統的内部監査部門の全ての工程を対象としています。

「全ての工程を同一のプラットフォームで処理することで、私たちはコンプライアンス部門やERM部門と簡単に情報を共有できます。」とPonzoni氏は話します。「システムでは、監査を取り纏め、正式報告を構造化された効率的な方法で作成することも簡単にできます。」

### ITとデータ分析の強化

Ponzoni氏は、中期的には、内部監査の能力をテレコミュニケーションネットワークシステムのリアルタイムのリスクと整合させるために、継続的監査とデータ分析を強化しようと考えていると話します。

「IT監査、特に継続的監査とデータ分析に興味を持っています。」と彼女は言います。

「内部監査では、私たちは急速なITの変化を理解し、それをどう監査するか、またはITで監査を強化できないか考える事が重要です。」

“全ての工程を同一のプラットフォームで処理することで、私たちはコンプライアンス部門やERM部門と簡単に情報を共有できます。システムでは、監査を取りまとめ、正式報告を構造化された効率的な方法で作成することも簡単にできます。”

Ponzoni氏は、多くのケースで外部委託されているプロダクトとITサービスを監査する必要性を監査チームは理解しなければならぬと考えています。委託した内容が適確なメンバーにより契約通りの品質と技術要件を満たしていることを確保するための委託先に対するガバナンスは極めて重要だと彼女は言います。

テレコム・イタリアグループは、内部監査機能の短期目標と長期目標の達成を支援するために、外部委託を増やす必要があるようです。Ponzoni氏は、2016年に、IT監査で有益だと証明された方法でコース会計監査をスタートさせるつもりだと話します。「現在はまだコース会計監査は始まっていませんが、2016年にスタートさせる予定です。」と彼女は言います。「この方式は、ここ10年間、内部セキュリティ評価に用いられた実績があります。」

## 最新のITトレンド

将来を考えると、通信業界、テレコム・イタリア、内部監査部門に影響を与える3つのトレンドがあるとPonzoni氏は話します。

- 「モノのインターネット」(IoT)の急速な拡大と、膨大な機密情報の増加。これはハッカーにとって新しい機会であり、監視し抑え込まねばならない新しいリスクとなる。
- クラウド・コンピューティングソリューションによる、重要なインフラと知的財産の第三者委託については、有効な第三者についてのリスク管理が必要となる。
- 行動分析のためのビッグデータマイニング。これはプライバシー侵害の可能性を増加させ、会社の風評リスク、法規制へのコンプライアンスリスクへの監視が必要となる。

Ponzoni氏が示したトレンドは、多くの現代ビジネスに何らかの形で当てはまります。しかし、通信事業会社であるテレコ

ム・イタリアグループにとっての機会とリスクは、その数においてもその範囲においても、膨大なものとなるでしょう。

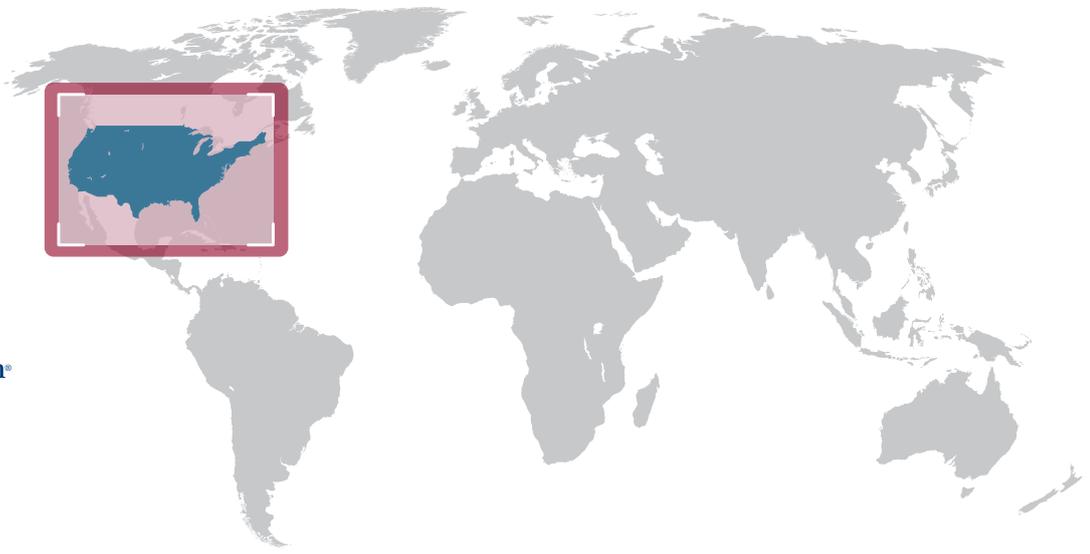
スマートフォンの増加とモバイルインターネットの普及により、通信事業は大きく変貌してきました。各通信会社の間では、この急速に拡大する需要を満たすための帯域幅を、どのように築き、借り、獲得するかの競争となっています。そして、確立したインフラは保護されなければならないとPonzoni氏は指摘します。

「超高速ブロードバンドサービスを顧客に提供できる新しい光ファイバーインフラは、次世代の固定アクセスネットワークです。それは、誰でも扱えるネットワークであると同時に強化したセキュリティを備えていることが必要です。」と彼女は話します。

ネットワークを電子的に監視するためのツールと技術を評価し、侵入テストを行い、有効なコントロールが存在していることを確認し、防御3線がともに強固にかつ有効に機能するために業務部門ならびにリスク管理チームと協働するのに、内部監査部門は膨大な時間を費やすだろうとPonzoni氏は言います。

会社の巨大な伝統的ネットワーク、クラウド、モバイルインフラの膨大な量のデータに対する戦略的使用を把握するために、Ponzoni氏と彼女のチームは、業務部門やリスク管理部門と協力してきました。内部監査の視点からは、内部監査がすべてのデータを集約し、掘り下げを行い、実行可能な保証を提供する能力を持てるようにしたいと彼女は話します。

「ビッグデータの活用は極めて重要です。」とPonzoni氏は言います。「膨大な量の情報を取り扱うのですから、その構造と意味を十分理解できなければなりません。データマイニングとデータ分析は、間違った全ての数値とデータを解析し、注意報やレッドフラッグを出すことが可能だということを意味します。」



本社	米国
従業員数	970人
業種	ヘルスケア
年商	15億米ドル(2015年12月期)
内部監査部門スタッフ数	11人
内部監査部門活動年数	16年
内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	副社長および顧問弁護士

“あらかじめ計画された監査を着実にやっていくことは当然重要ですが、ビジネスの戦略的パートナーとして、次々に発生する事象や課題に、迅速かつ的確に対応していくことも同じくらい重要です。”

Anne Mercer 最高監査責任者 (CAE)

## 「健康のコラボレーション」ユニバーサル・アメリカンと内部監査部門の機能。

ユニバーサル・アメリカン(UA)は、患者と医師と共に歩む自社の活動を「健康のコラボレーション」と呼んでいます。これは単なる看板ではなく、UAのブランドプロミスであり、UAの指針です。この指針の下、UAは患者、家庭医師、医療機関と共に、すべての関係者の健康増進と医療費削減を目指して活動しています。

UAは、約1000人を雇用する上場医療機関であり、年商は15億米ドルです。主要業務は、Medicare（高齢者向け米国公的医療保険）のMedicare Advantageプログラム（民間医療保険補給給付）、Medicaid（低所得者向け米国公的医療保険）のMedicaid Healthプラン、ACO（Medicare被保険者向け民間医療機関）などがあります。UAは主にテキサス州南西部、米国北東部で活動しています。

UAの内部監査チームは、11名の常勤スタッフに加え、常勤5名のProtivitiスタッフで構成されています。UAの最高監査責任者(CAE)であるAnne Mercer氏のレポーティングラインは、監査委員会議長に直結し、管理上は法務顧問です。内部監査部門内では、次長と副次長がMercer氏に対するレポーティングラインとなっています。

UAのブランドプロミスが、患者、医師、医療機関との健康のコラボレーションであると同様、内部監査チームの第一の使命はビジネスとのコラボレーションです。

「私がここに来て10年以上になりますが、着任した最初の日からコラボレーションを行ってきました。」と彼女は話します。「もしUAに新たなリスクが忍び込んできたら、私たちは必ずそれを見つけ、経営トップとそれを議論します。私たちの目標

は、できるだけ機敏かつ柔軟に、リスク環境の変化に対応していくことです。」「あらかじめ計画された監査を着実にやっていくことは当然重要ですが、ビジネスの戦略的パートナーとして、次々に発生する事象や課題に、迅速かつ的確に対応していくことも同じくらい重要です。」と彼女は話します。

Mercer氏が着任した時には、ProtivitiはSOX法対応の外部パートナーとして活動していました。Mercer氏はプロティビティの役割を拡大し、内部監査機能も対象としました。「私がここに来た時には、UAとProtivitiは既にいくつかの大きなプロジェクトで協働していました。」と彼女は回想します。「直ぐに専門家を連れてきて、リスクを識別して減少させ、できるだけ付加価値を生みだすお手伝いをしてもらいました。」

「内部監査というのはUAの財務健全性だけを見ていれば良いので総体的リスクなどは見なくて良いという人も社内にはいました。」と彼女は続けます。「しかし、3年以内にはそんな人達も意見を変えていました。私たちが生み出した付加価値をはっきり示した結果です。」

### 組織に対する広い視野に基づく価値の提供

内部監査機能が付加価値を生むには、さまざまな方法があります。UAでは監査チームをフルに活用しています。監査の深さと幅、リスク管理の視点を活用し、大規模プロジェクトからプロセスオーナーとの日常協力まで、あらゆる場面に内部監査人を投入しています。

「一方では、そういう規則だからという理由で内部監査部門を持っている組織もあります。」とMercer氏は指摘します。「私たちと違って、そういう組織では内部監査は専門職だということを理解していません。単なるローテーションの一部だと見えています。」

ベストの内部監査機能とは、組織に対する広い視野と熟練したさまざまな能力を持つメンバーで構成されるものだ、ということを理解していないのです。」

Mercerチームが、価値を生むさまざまな方法の一つが、リスクをデータと関連付けることです。「UAは膨大な量のデータを監視し、分析し、管理しています。」と彼女は言います。「プライバシーは私たちの業界の重要な問題です。内部監査は、データ管理とプライバシーに対するUAの取り組みに、積極的に関与しています。」

その一例として、UAが新しい外部会社とサービス契約を

結ぶ前のチェックについて、Mercer氏は説明します。「内部監査が、詳細に事前評価を行います。」と彼女は言います。「ただの基本的な評価にはとどまりません。その会社の設備、教育訓練プロセス、行動基準を調査します。また、データ保護方法については、徹底的に調べます。」事前評価だけではなく、Mercerチームはその会社に対する年次レビューを行い、データセンターの変更はないか、その他UAの外部パートナーとしての十分なセキュリティ確保に影響を及ぼすような事象はないかなどをチェックします。

### ITトレンドと共に

UAはさまざまな方式でITを強化しています。Mercerチームが目立つのは、Protiviti Governance Portalの使用です。

Mercer氏が着任した段階では、内部監査チームはこのポータルをSOX対応に使っていましたが、それ以外には使っていませんでした。この10年間で、SOX以外の使用が著しく増加しています。

「私たちの効果的積極的活動やコラボレーションには、Governance Portalが欠かせません。」と彼女は言います。「私たちの書類はすべて電子化されており、フォローアップや改善確認を効果的に行うことができます。このポータルで、方針と手続きを確認し、外部監査人と証跡を共有し、州検査官ともつながっています。関係者は容易にデータにアクセスでき、遠隔地での業務も問題ありません。」

Mercer氏にとって、内部監査でのIT活用のメリットは、主に柔軟性と知力にあります。「ITにより内部統制に限らず組織全体が遠隔的に機能できます。」と彼女は言います。「これはとても大事な点です。これがあるから、最も有能で最も適した人物を、どこに住んでいるかにかかわらず確保することができます。」

彼女は、内部監査にCourion社のアクセス管理ツールを使っています。これは全組織のアクセスを地理的および電子的に表示し、内部監査機能の有効な資産となっています。「被保険者登録権限を持つ担当者が、同時に保険請求処理権限を持っているなど、危険な組み合わせはないということ、このツールで確認することができます。」とMercer氏は説明します。「従業員と協力会社の適切なアクセスと監督を確実にすることが確認できます。」

毎年リスク評価の中で、Mercer氏とチームは、新しいITシステム、コンバージョンを評価します。Mercer氏はコンプ

ライアンス委員会メンバーであり、この大局的な視点で、すべてのレポートを受け評価します。「サイバーセキュリティから、VPN通信、電話に至るまで、すべてを観察しています。」と彼女は話します。「私たちは主要な懸念項目、すなわち法に規定された秘密医療情報 (PHI) とデータ保管およびデータ移送に重点を置いて、組織全体をこのツールで観察しています。」

内部監査チームは、毎年、サイバーセキュリティレビューと、HIPAA法 (米国医療保険の相互運用性と説明責任に関する法律) のデータプライバシーのレビューを同時に行っています。「この高いレベルのレビューは私たちが現在どの位置にいて、最終目標に向かっているかどうかを理解するのに役立っています。」とMercer氏は言います。「連邦および州の規制当局は、プライバシーセキュリティへの関心を強めており、私たちは主要活動拠点の一つであるニューヨーク州規制とのギャップ評価を行っているところです。」

### 意識とコラボレーションの高まり

ITの包括的メリットの一つはコラボレーション、それも単に内部監査チーム内や外部監査に限らず、組織全体を通じたコラボレーションだと、Mercer氏は話します。「私たちは情報を公開し、関係者がフローチャートやリスクマトリックスにアクセスできるようにし、有意義な情報を共有化しています。」とMercer氏は言います。「これを実施し、私たちの行うウォークスルーとその更新がより効果的になったことが分かりました。全体的に、自らが業務のプロセスオーナーである自覚を強めました。」

「私たちが共有している情報を最大限に活用するための教

育訓練を全員に行い、皆がプロセスフローとコントロールについて理解し、点検できるようにしました。」と彼女は続けます。「時間がたつにつれ、彼らが会社の内部統制にプラスの影響を与えることができるようになりました。皆の意識とコラボレーションを高めるために、擬似監査のためのウェビナーも開催しました。」

### 進化する組織にダイナミックな監査人を

もしUAのコラボレーションの中で最も重要なことを一つだけ挙げるならば、それは、全てのプロセス、システム、ITは、これを使う人々のためにあるということです。熟練した有能な人々がいないければ、新技術や新ツールは組織の役には立ちません。

Mercer氏の関心事トップは常に監査人のスキルセットです。「伝統的なスキルセットは今なお大変重要です。」と彼女は話します。「例えば、監査人が、ビジネスプロセスオーナーと強いパートナーシップを築くには、確かなコミュニケーション能力が必要です。私の監査チームは小さいため、人材獲得の際には主要かつ伝統的なスキルに着目します。チームの監査人全員がITを十分理解していますが、詳細なITスキルについては、コースの外部パートナーを頼りにしています。」

「私が監査人を選ぶときには、さまざまな種類の監査経験と、広いバックグラウンドを持ち、さまざまな分野に精通した人材を探します。」と彼女は言います。「UAは変化し続けている非常にダイナミックな組織です。このビジネスの成長とコラボレーションする精神とに対応していくためには、監査人もダイナミックでなければなりません。」



本社	オーストラリア
従業員数	58,681.4人 (常勤換算、ビクトリア州公立校職員1,500人以上を含む)
業種	政府機関 (行政サービス)
年商	8億4000万USドル (2015年6月期)
内部監査部門スタッフ数	19人
内部監査部門活動年数	10年以上
内部監査部長/最高監査責任者 (CAE) の報告先	ビクトリア州内務次官および長官

“内部監査の役割は、いろいろなプロセスが整備されていることや、特定のプログラムに対する補助金決定が根拠に基づいたものであることなどを確認することだと思っています。”

Melissa Dwyer 最高監査責任者 (CAE)

## ビクトリア州教育庁は、データに基づき説明責任と信頼の風土を醸成します。

ビクトリア州教育庁 (DET) は、オーストラリア南東部の1,500以上の公立学校の運営を管轄し、教育方針を監督しています。ビクトリア州はオーストラリアで最も人口密度が高い州ですが、DETはそのビクトリア州で、おおむね8万人の教職員を抱える最大の雇用者です。

Melissa Dwyer氏は、最高監査責任者 (CAE) として、DETの運営状況の内部監査と、個別の学校の内部監査や外部監査を監督しています。彼女は、DETに新設されたインテグリティ・アシュアランス部門の執行役員にも指名されています。組織内の説明責任の向上と、インテグリティ文化の醸成について、DETは抜本的な取り組みを行っており、インテグリティ・アシュアランス部門は、この取り組みについ

てDETの上級管理者に対する助言を行います。<sup>1</sup>

この取り組みでは、ITが積極的に活用され、Dwyer氏とそのスタッフの基本的業務を自動化し、監査の幅と戦略的能力の向上に大いに寄与しています。

### 戦略的要請

公的機関の監査経験を持つ公認会計士であるDwyer氏は、ビクトリア州カトリック教育委員会の同種の部門から3年前にDETに着任しました。彼女の任務は、新しい管理チームが新しい「トップの姿勢」を樹立するのを支援することと、IT

<sup>1</sup> For more about fraud and corruption risks, see Taking the Best Route to Managing Fraud and Corruption Risks, 2016, Protiviti: [www.protiviti.com/fraudsurvey](http://www.protiviti.com/fraudsurvey).

のアップグレードから基本的なガバナンス、リスクマネジメント、コントロールに至るまでのさまざまな戦略的課題の調整でした。

Dwyer氏のCAEとしての最初の活動は、価値提案の策定でした。「他の省庁のCAEと協議し、内部監査が組織に価値を付加する方法を探しました。」と彼女は話します。

彼女の着任後すぐにIIAによる内部監査の評価が行われました。その結果は、DET内部監査部門はその職務範囲に対し著しくリソースが不足しており、能力ギャップも著しい。もし価値提案を行うならばこの能力ギャップに対処しなければならぬというものでした。

能力ギャップに対処するために、Dwyer氏は外部専門家の起用方法を変更しました。従来は、予め複数の外部サービスを登録しておき、その中から監査の都度、専門家を起用していましたが、新しい方式では、専任の外部サービス1社と契約し、コース監査を行うようにしました。これにより、外部サービスの活用による短期的な能力ギャップの充足だけでなく、外部監査人の教育訓練プログラムへの依拠ならびにコースによる知識移転が促進しました。

内部能力評価に引き続き、業績監査、IT監査、データ分析関係の人材確保に注力しました。偶然、過去の活動のインテグリティに関して2つの大きな調査が行われ、その結果、監査の大幅な増員と新しいインテグリティ・アシュランス部門の創設が緊急な課題となり、後者がDwyer氏の仕事となりました。

内部監査による不正調査は、それまでは、ジュニアレベルのスタッフ1名がマネージャー1名の監督の下に行っていましたが、不正調査とデータ分析の5名の専門家が専任で行うようになりました。監査部門全体では17名が増員されました。

ITによる監査の自動化は監査業務の合理化に役立ちました。「現在の課題は、(今なお)不足しているリソースで最大の効果をどう引き出すか、ということです。」とDwyer氏は言います。

## 効果重視の自動化

達成しなければならない課題があまりにも多かったため、Dwyer氏は、監査業務で可能な部分はすべて自動化し、説明責任の強化と業務の改善を行いました。

優先事項の一つは、内部監査の指摘事項やビクトリア州監査院の指摘事項などすべての監査指摘事項を、集中監査管理ツールに一本化することでした。これにより、組織内のすべての関係者が、監査指摘事項の進捗状況をリアルタイムで確認し更新することができるようになりました。

Dwyer氏は、IT化により、真に重要な問題に対処できるようになったと言います。

また、内部監査が経営者と共に、長い間未解決の検査院監査による指摘事項と取り組む際にも役立ちました。

DETの新自動内部通報制度「Speak Up」に対し、内部監査部門は設計時と導入時の助言を担っています。この制度は2015年からスタートし、職員が不利益を心配することなく報告できるルートとなっています。通報内容は、外部サービスによって匿名化された後、自動化ワークフローに登録され、解決までフォローされます。

「発端から解決までの通報フォローは、DETにとって革命的なことです。」とDwyer氏は言います。

## 次の課題：継続的監査とデータ分析

「私たちが業績に関する事項をより重視していくならば、従来の準拠性監査で得たもの以上のものを継続的データ分析で得るようにしなければなりません。」とDwyer氏は話します。

これは、経理部門の一部で既に実用化されています。例えば、契約や購入は、自動的に支払リストなどの他のデータベースと照合され、汚職や内部不正へのコントロールとなっています。

ITによる継続的モニタリング以前は、経理部門は取引を記帳する以上の業務はできませんでした。Dwyer氏は、組織全体の防御第2線強化の一部として、この変更を強く提唱しました。

業績ベース監査の文化では、リソース配置の意思決定などの戦略的課題に対して、内部監査はデータ分析により価値を付加できると、Dwyer氏は話します。「内部監査の役割は、いろいろなプロセスが整備されていることや、特定のプログラムに対する補助金決定が根拠に基づいたものであることなどを、確認することだと思っています。」

他の領域として、内部監査は、過去においてDETの課題で

あったプロジェクト管理、特にITプロジェクトなどで、実施リスクに対するガバナンスのフレームワークの策定に対して提言できるだろうと、彼女は説明します。

従来、外部からの脅威は内部の課題の次に考えられてきましたが、サイバーセキュリティは懸念事項だと、Dwyer氏は言います。

## 任務との整合性

内部監査が、準拠性の警官から信頼されるアドバイザー

に変わるには何年もかかるかもしれませんが、その一方で、DETは極めて速く進化しています。組織は強力な内部監査機能を望んでおり、そのために増員も可能でした。また、殆どが新規メンバーであったため、従来のやり方に囚われることもありませんでした。

そのため、Dwyer氏は、組織の優先順位に従って内部監査メンバーを配置できました。彼女は、準拠性監査の専任チームを維持する一方、業績監査とITに特定の人員を配置しました。

“私たちが業績をより重視していくならば、従来の準拠性監査で得ていたもの以上のものを継続的データ分析で得るようにしなければなりません。”

最大の課題は被監査部門の側にあったとDwyer氏は話します。業務部門は、まず組織の新しい基準に適応しなければなりません。内部監査部門も、同様に被監査部門と協働していく中で変わっていきました。監査を経営上の主要リスクに整合させ、監査指摘ではなく、監査発見事項の改善策を被監査部門と合意の上で検討していくようにしました。「監査部門をDETの戦略に沿ったものとしてきました。」と彼女は言います。

## 技術者ではなく建設者として

Dwyer氏は、DETでの仕事は他に例がないものと考えています。組織が、その変身ともいえるような変革を比較的短

期間に成し遂げたのは、組織の強い義務感なしには不可能でした。

機会は提示されたものの、根本的な風土変革は途上にあると、彼女は見ています。DETの現在の動きの中で、一方ではCAEとして、一方では風土変革の遂行者として、微妙な境界線を歩いていると、Dwyer氏は話します。一方では、彼女を倫理的変革の担い手としてステークホルダーの期待を満足させなければなりません。もう一方では、内部監査機能の独立性と客観性を確保するために、それらの変革を選択肢として提示したうえで、その開発や実行を他の人に任せなければなりません。

“管理者や職員にインテグリティを持って働くことの意味を教育するのに多くの時間を費やしてきましたし、現在も行っています。現場が内部監査に声をかけてくるのは、結果を待つのではなく、彼らが正しいことを行い、プロアクティブになっている時だと思っています。”

これはトリッキーなバランスですが、内部監査が信頼されるアドバイザーに変化するためにはリーダーシップスキルが必要だと、Dwyer氏は言います。「独立であることと、監査委員会へ保証を提供することは、常に緊張関係がありますが、問題を抱えている人や、意見を言っほしい人も常に存在しているのです。」

IT、特に継続的モニタリングや報告の自動化は、DETを変

えました。しかし、究極的には、変わらなければならないのは人だと、Dwyer氏は言います。

「管理者や職員にインテグリティを持って働くことの意味を教育するのに多くの時間を費やしてきました。」とDwyer氏は話します。「現在も行っています。現場が内部監査に声をかけてくるのは、結果がでるのを待つのではなく、彼らが正しいことを行い、プロアクティブになっている時だと思っています。」



## 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。

プロティビティは内部監査人協会 (IIA) のプリンシパルパートナーです。プロティビティの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2016年「働きがいのある会社ベスト100」の57位に選ばれました。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。

### 内部監査と経理財務アドバイザー

プロティビティは、あらゆる規模の公開企業や非公開企業の監査部門長、経営陣、監査委員会と連携し、その内部監査活動を支援します。それには、内部監査の立ち上げや実行

をアウトソースベースで受託したり、スタッフやスキルが不足している場合に既存の内部監査部門とコースで実施したりするサービスを含みます。

プロティビティのプロフェッショナルは、サーベンス・オクスレー法の初年度対応や継続対応において、数百という企業を支援してきました。組織が財務統制コンプライアンスをプロセスベースのアプローチに移行することや、リスク評価・範囲設定・テクノロジーの活用等の改善により負荷を効果的に軽減する方法を識別して、コンプライアンス対応コストを削減することを支援しています。要望に応じて取締役会や監査委員会に直接報告する際に、当社は、正式な内部監査活動の一部として、またはそれとは別の活動として、財務統制と内部統制のレビューならびにコントロールの調査にフォーカスしたさまざまな案件を行ってきました。

プロティビティの極めて重要な特徴は、私たちは監査法人や会計事務所ではないということです。つまり、クライアントを支援するにあたり、独立性の問題がないということです。プロティビティでは、すべてのコンサルタントが内部監査プロジェクトに従事することができます。さまざまな機能やプロセスについていつでも最適な専門家が従事することができます。加えて、企業の内部監査機能について独立したレビューを実施することができます。このようなレビューはIIA基準で5年毎に実施することが求められています。

### プロティビティが提供するサービス

- 内部監査アウトソーシング・コソーシングサービス
- 財務統制とサーベンス・オクスレー法対応支援サービス
- 内部監査の品質評価サービスと高度化支援サービス
- 監査委員会アドバイザー

## 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<sup>®</sup>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、さらに、レビューする際にお役立ただけいただけます。

## 出版物

プロテビティまたは他の情報提供団体(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右記の通りです。

- 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、プロテビティのリスクモデルや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](http://www.knowledgeleader.com)

また、プロテビティ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。さらなる割引は、5名またはそれ以上の場合に適用されます。

- 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)

KnowledgeLeaderのメンバーには、KLplus<sup>SM</sup>へのアップデートのオプションがあります。KLplusは、KnowledgeLeaderのスタンダード購読サービスとオンラインのCPEコースを組み合わせたものです。CPEコースは、双方向でインターネットベースのトレーニングコースです。最新かつビジネスニーズに関連した内部監査やビジネス/テクノロジーリスク管理のトピックについての豊富なナレッジ情報を提供します。







## 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

**protiviti**<sup>®</sup>  
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

## 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.jp**

© 2016 Protiviti Inc. All rights reserved. P.G.1609.2T