

Internal Auditing Around the World

Partnering Effectively Across the Organization

VOLUME IX

世界の内部監査

組織内の効果的な連携

Vol.9

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.



INTRODUCTION

“ビートルズは私の考える理想のビジネスモデルです。
調和のとれた四人は、それぞれの個人としてよりも、グループとして偉大な存在でした。
私の理想とするビジネスそのものです。
偉大なビジネスは一人では作れません。チームで築き上げるのです。”

Steve Jobs

世界中の多くの企業で連携へのシフトが進められています。企業は、生産性、リソースの効率活用、新たな市場機会や燃料改革への参入を阻害する文化的、業務的、技術的な壁を崩し始めています。また、多くの企業は、全社員がリスクと自分たちの役割を理解できる協力的な文化を構築することによって、リスクプロファイルを低減させたいと考えています。

この連携に向けた流れは、伝統的に独立した機能である内部監査にも及びます。内部監査は客観的な立場から報告することに価値があり、時には戦略的な意思決定から意図的に独立することが求められます。一方、特に今日のようにますます厳格化する規制環境や、結果として生じるコンプライアンス要請の下で、多くの内部監査部門は組織内のさまざまな部門との連携が期待されていることを認識しています。

他部門との連携を強化することは必要であるものの、多くの内部監査部門にとっては簡単なことではありません。それは、内部監査が表舞台に立つことに不慣れだけでなく、取締役会をはじめ組織内の他部門が、より頻繁に、積極的かつ戦略的に内部監査人と交流することに適応しなければならないからです。しかし、今回の『世界の内部監査第9版』で紹介するとおり、部門間の連携を強化する全社的なメリットはチャレンジに値するものといえます。

例としてダッソー・システムズのEtienne Grobon氏は、他部門との連携により、監査人はより業務へと近づき、部外者とみなされることが減ったと語っています。「連携により、重要なリスクが見えるようになります。監査対象部門は私のことを知っているし、連携しているので、何でも話してくれます。信頼関係を築いているのです。」と話しています。

VISAの内部監査部門長のGeorge Dooley氏は、相互連携がも

たらす重要な利点の一つとして「スピード」を挙げています。「教科書通りの監査業務」を行ってはい、VISAのような動きの早い会社をサポートすることはできないと話しています。ゼネラル・ミルズでは、相互連携がグローバル内部監査チームの重複業務の低減に役立っています。「一つのチーム、一つの組織として、我々はより焦点を絞り、効率的になっている」と、グローバル内部監査担当副社長のCathy Harris氏は話しています。

過去の『世界の内部監査』では、法令上の要求によって内部監査機能がよりダイナミックかつ積極的、そしてリスク指向になることが求められていることを考察してきました。

連携の強化と全社的リスクに焦点を当てることは、内部監査にとって組織内の「トップテーブル」への道、つまり経営者や取締役会の真のパートナーになり得ることを意味します。本書により、経営者や内部監査に携わる皆様が、客観性と独立性を維持しつつ、ビジネスに価値をもたらすためのベストプラクティスを確立し、組織内での連携を探求するための一助となれば幸いです。

Protiviti Inc.

2013年6月

謝辞

プロティビティは、「相互連携と組織内パートナーシップによってもたらされる内部監査の価値」についての執筆にあたり、取材に積極的にご協力いただいた皆様、企業様に心から感謝いたします。洞察力に満ちた取材、執筆を行ったNancy Hala氏とJane Irene Kelly氏をパートナーとして迎えられたことに感謝の意を表します。内部監査プロフェッショナルの世界的権威である内部監査人協会(IIA)の多大な貢献を讃えて、謝辞を締めくらせていただきます。

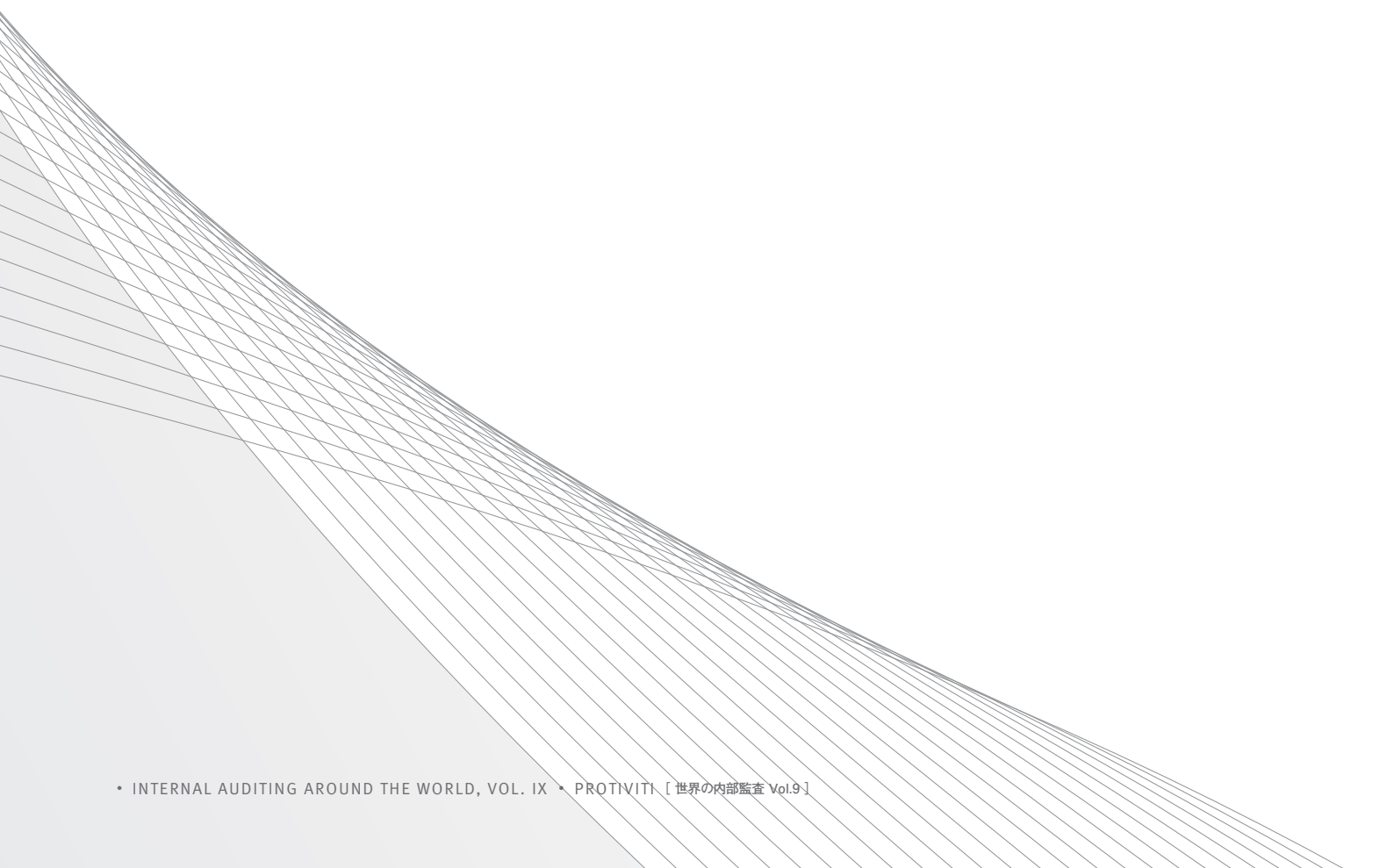
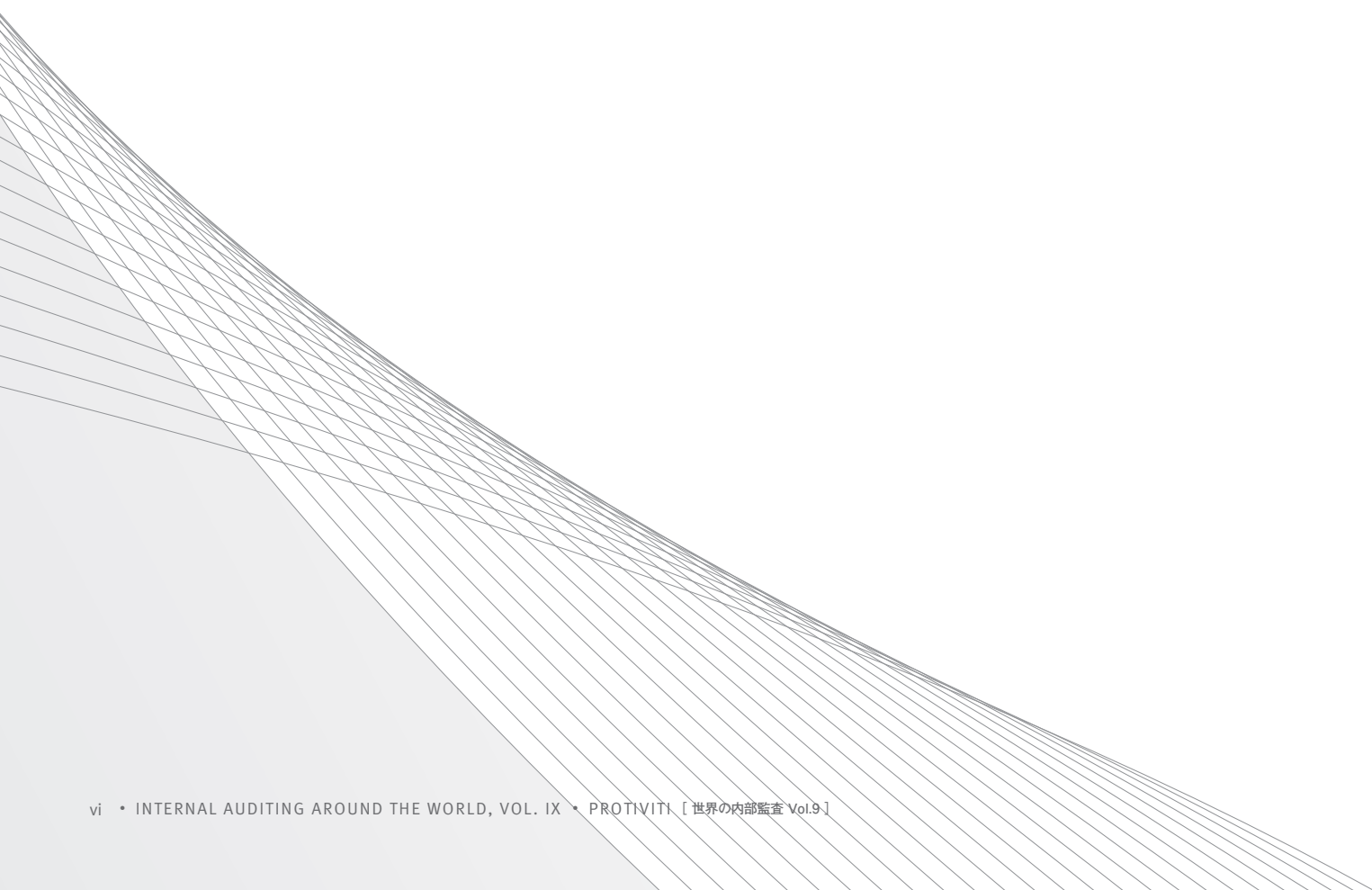


TABLE OF CONTENTS

序文	i
◆	
BHP Billiton [ビーエイチピー ビリトン]	1
CIBC [カナダ帝国商業銀行]	4
Dassault Systèmes [ダッソー・システムズ]	6
General Mills [ゼネラル・ミルズ]	8
KPN [ケーピーエヌ]	10
Legg Mason, Inc. [レグ・メイソン]	13
Sony Group [ソニー]	15
Visa Inc. [ビザ]	17
◆	
プロティビティについて／Protivitiの内部監査管理／支援ツールについて	20
KnowledgeLeader® [ナレッジリーダー]	22



● 本社	_____	オーストラリア
● 営業国数	_____	25ヶ国
● 従業員数	_____	125,000人
● 業種	_____	採掘、鉱物、石油、ガス
● 年商	_____	722億米ドル
● 年間内部監査業務費用／予算	_____	1500万米ドル
● 内部監査部門スタッフ数	_____	58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	_____	最高財務責任者(CFO)、リスク・監査委員会委員長

注:上記の情報はすべて2012年6月30日現在のもの。

“他の事業部門との連携により、対象範囲を追加し、アシュアランス活動を拡大することができました。これにより、会社における内部監査の位置づけと影響力を高めることができました。”

— STEFANO GIORGINI

BHPビルトンにおけるアシュアランス活動の統合と「統合監査モデル(One Audit Model)」

BHPビルトンはアルミニウム、銅、石炭、鉄鉱、マンガン、ニッケル、銀、ウランなどの鉱産品を取り扱う世界最大の天然資源会社です。また、BHPビルトンは石油やガス分野への進出も検討しています。オーストラリア、英国、米国で株式を公開し、世界各地に100ヶ所以上の拠点をもち、100,000人以上の従業員を抱えています。

BHPビルトンには、『アルミニウムマンガン・ニッケル』、『石炭』、『銅』、『鉄鉱』、『石油・炭酸カルシウム』の5つの事業部と、リスク評価・アシュアランス部門(GRA&A)を含む18の管理部門があります。また、サステナビリティ(持続可能性)委員会やリスク・監査委員会を含む複数の委員会を設置しています。

Stefano Giorgini氏は過去9年間、BHPビルトンのGRA&A部長を務め、CFOと取締役会リスク・監査委員長へ報告を行います。

GRA&A部門では、以下の3つを担当しています。

- **リスクマネジメント**: GRA&A部門はリスクオーナーではありませんが、共通の方法論やアプローチを会社全体に展開しています。これらは事業部でのリスク評価や管理、コントロールの改善に活用されています。「全社的なリスクプロセスに関して、我々は全社に適用できる方法論のオーナーです。ベストプラクティスとISO 31000モデルに沿って、グループのリスクプロファイルを統合し、ステークホルダー(利害関係者)に提供しています。」
- **内部監査**: GRA&A部門の内部監査部門は約50人で構成されています。ブリスベン、ヒューストン、ヨハネスブルグ、メルボルン、

パース、サンティアゴ、シンガポールに拠点をもち、グローバルかつ多様性のあるチームです。「私たちは、地域モデルと全世界共通の内部監査アプローチと方法論を合わせて使用しています。BHPビルトンにおける内部監査対象は広く、財務、ITなどの伝統的な監査分野の他、資産保全、安全衛生、サステナビリティなどの新しい分野も対象としています。」

- **保険**: 内部監査部門は自己保険戦略のもと、BHPビルトンの保険業務も管理しています。この組み合わせはリスクや監査活動とうまく統合されています。GRA&A部門はリスクの識別、軽減、管理に対するアシュアランスを提供し、組織の内部統制状況に関する意見も提供しています。

内部監査の目的

BHPビルトンの内部監査規程はリスク・監査委員会とCFOの承認を受け、内部監査人協会(IIA)のガイドラインにも沿っています。規程は内部監査部門の対象範囲、権限、独立性と客観性を定めています。「最も主要な役割はリスクマネジメント、内部統制とガバナンスの有効性に関するアシュアランス(保証)の提供により、事業部門をサポートすることです。我々の計画は3年間の活動見直しを含み、リスク・監査委員会の承認を得ています。」とGiorgini氏は言います。

内部監査にはまた、リスク、監査、アシュアランス機能を改善するための概要を記した3年間の部門計画があります。「継続的な改善と価値を提供すること、監査人個人とチームの質を高めること、デー

タ分析、資産保全、不正防止などを向上させることが私たちの目標です。」とGiorgini氏は話しています。

統合されたアシュアランス活動「統合監査モデル」

BHPピリトンにおける、内部監査と職能部門間の連携アプローチは約5年前に始まりました。当時、会社は主要な業務手続きの文書化とコーポレート部門のそれぞれの役割と事業部門との関係についての内部レビューを行いました。この取り組みの主な目的は、プロセスの簡素化、職能部門間の説明責任の明確化と重複の排除でした。結果として、監査とレビュープロセスの合理化、職能部門ごとに行われていた独自のアシュアランスレビュー作業の削減に成功しました。『統合監査モデル (One Audit Model)』とも呼ばれる統合されたアシュアランス活動は、BHPピリトンにおける監査の専門性を1つのチャネルから提供できるように設計されました。

「統合されたアシュアランス活動は、内部監査と内部監査部門長が事業部門との関係を強め、影響力を強化、拡大させる偉大なメカニズムとプラットフォームとなりました。他の事業機能との連携により、監査対象範囲を追加し、アシュアランス活動を拡大することができました。これにより、社内における内部監査の位置づけと影響力を高めることができました。」とGiorgini氏は言います。

『統合監査モデル』はBHPピルトンの経営者の目に留まりました。「我々は、以前は異なる事業部を横断的に、各部門やプロセスを何度も監査してきました。今では網羅的に『健康診断』し、一度の監査で主要な業務プロセスをすべて監査するようになりました。事業部には1年前に往査日程と対象領域を通知します。何度も通院する代わりに一度の網羅的な診断で済ませるようなものです。」

初期の課題

Giorgini氏が今の役職に着任した際、最初に直面した試練の一つは作業の重複や監査の過多という社内の悩みでした。「社員は不満を口に出していました。他部門でもレビューを行い、アシュアランスの提供を行っていることが判明しました。早速これらの部門と調整を図り、作業を統合する必要があることを認識しました。私たちの目標は重複作業の撤廃と効率化でした。」とGiorgini氏は語ります。

最初の課題は役割と責任を理解することでした。「過度の雑音を軽減し、事業への影響を簡素化するために、役割を明確にし、重複を取り除き、説明責任を区分する必要がありました。」とGiorgini氏は言います。次のステップは、内部監査人のスキルと主要監査活動を見直すことでした。これらの作業をサポートするために、チームは以下のものを作成しました：

- 評価とレビューのための効果的な方法論
- 経営者の行動、説明責任、期限に対するコミットメント(約束)を確保するための持続可能なプロセス
- 問題解決策を記録するシステム
- コミュニケーションに関するプロセスと報告書の発行方法

「これらは、内部監査部門が有効に機能するために構築されるべきものです。」とGiorgini氏は言います。

一例として、BHPピリトンには資源計画と最適化のレビューを行う機能チームがあります。これは、鉱業業界で本質的な価値をもたらす推進力です。彼らが提出する報告書に経営者の注意を向けることが難しかったため、チームは内部監査部門と連携し、資源レビューを内部監査に組み込み始めました。技術者がゲスト監査人になり、内部監査部門の持つ経営者へのアクセスや進捗管理プロセスを活用することは、経営者に発見事項を受け入れてもらい、対応を促すための非常に有効な手段でした。

現在では、資源計画に関する発見事項がある場合、厳しい対応がとられます。以前は、各部門の独立性を重視していましたが、時間の経過とともに、多くのアシュアランス領域を内部監査に組み入れることが可能であるとわかりました。彼らは内部監査アプローチに組み入れられることの利点を認識しています。私たちは、他部門へ無理に協力を依頼したことはありませんが、これまでの実績が社内に浸透するにつれ、多くの部門に連携の魅力を感じてもらえるようになりました。

経営者と社内のビジネスユニットが認める、統合されたアシュアランス活動には以下のような利点があります。

- 複数の活動を(複数のチームが同時並行でバラバラに行うのではなく)計画し調整する能力
- コントロール・プロセスの評価と格付けのための標準化された方法
- 確立した改善活動の進捗管理と完了確認手続

学習したこと

Giorgini氏によると、内部監査がBHPピルトンのさまざまな部門と連携を始めたばかりの頃、事業機能の一部にはためらいが残っていました。「当初は、各部門独自のアプローチが習慣化されていたため、統合されたアシュアランス活動というスタイルの違いに慣れるのには時間がかかりました。」とGiorgini氏は話しています。

しかしながら、誰もがすぐに価値ある教訓を学びました。他部門の専門家たちは、教育された監査人ではありませんでしたが、特定分野の専門家であるので、それぞれの専門分野の深い知識を提供してくれました。「各チームは、他チームが共通のステークホルダーのために何ができるかを認識し始めました。今ではゲスト監査人として特定分野の専門家に協力してもらい、彼らの見識と我々の専門的な監査方法論を統合しています。」とGiorgini氏は話しています。

BHPピルトンの内部監査チームはまた、監査経験の有無にかかわらず全員が速やかに教育を受けられるトレーニングモジュール(プログラム)を提供しています。監査スキルだけでなく、監査人が管理業務に関するより深い知識を身に付けることに役立っています。

BHPピルトンの経営者が『統合監査モデル』を承認すると、この新し

いアプローチは全社に共有されました。「ステークホルダーと関係を持ち、積極的に情報交換することは私たちにとってとても重要です。」とGiorgini氏は話しています。

「各監査終了後、監査対象部門に『統合監査モデル』についてのサーベイを依頼します。アシュアランス活動を統合したアプローチで、新しい機能や事業分野を監査するたびに、そこで学習したことを含めて記録しています。できる限りのことを把握し、良い点と悪い点を検証し、気づき事項を記録しています。」とGiorgini氏は言っています。

目標の維持

連携が強化される中でも、客観性は重要な要素です。内部監査はマネジメントの一部で、BHPビルトンにおけるリスクの特定とコントロールの改善に役立つために存在しています。しかし、Giorgini氏は、「独立性はあまりに強調されてしまいがちで、あたかも社外にいるかのようです。独立性や客観性は我々にとってこれまで問題にはなりませんでしたが、気を付けることは必要です。例えば、我々は監査対象事業部門に所属するゲスト監査人を活用することはありません。ゲスト監査人の多くはコーポレート部門に所属しています。」

「連携による利点はスキルと洞察の相互交流です。我々は品質保証プロセスを通して、一貫性と客観性の両方が維持されるように、最終成果物である監査報告書を作成しています。」とGiorgini氏は付け加えています。



FOR
WHAT
MATTERS.

- 本社 _____ カナダ
- 営業国数 _____ 20ヶ国以上
- 従業員数 _____ 42,000人
- 業種 _____ 金融サービス
- 年商 _____ 125億カナダドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 1500万米ドル
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 170人
- 内部監査部門活動年数 _____ 不明
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 最高総務責任者(CAO)、担当顧問(General Counsel)

注:上記の情報はすべて2012年10月31日現在のもの。

“客観性や独立性、または自分自身の安心感を犠牲にすることなく、他部門との連携は可能です。内部監査部門はこのような取り組みを諦める必要はありません。結局は自身の独立的な意見に辿り着くためのプロセスに自信を持つことが大事です。”

— ANIL MATHUR

カナダインペリアル商業銀行(CIBC)における「開かれた文化」の構築

CIBCはカナダを基盤とし、トロントに本拠地を置く金融機関です。約4万2千人の従業員がリテール・商業銀行業務(収益の約7割)、資産管理、企業向け金融の3つの主要部門を通じて、カナダ、カリブ海諸国、英国、米国の約1,100万人の顧客に総合金融サービスを提供しています。

CIBCのシニア・バイスプレジデント兼監査部長のAnil Mathur氏は7年前に内部監査部門に配属され、過去5年間監査部長を務めてきました。Mathur氏は管理部門担当役員と内部監査担当役員に報告を行います。

CIBCの内部監査部門に所属する約170名の内、145名がカナダ、20名がカリブ海諸国、その他が米国で勤務しています。カリブ海諸国のビジネスユニットは90%所有の子会社ですが、一企業体として監査主任を配置し、米国地域の監査部長と同様にMathur氏に報告します。「カナダでは、内部監査部門内にリテール、資産管理、企業金融の3つの部門をそれぞれ担当するリーダーがいて、情報技術など銀行の管理部門を担当する監査人もいます。私は合計6つの報告を直接受けています。」とMathur氏は話しています。

内部監査部門の目的はCIBC全体のリスクを評価することであるとMathur氏は言います。「私たちはCIBCのリスク管理とコントロール強化を効果的に支援するため、銀行の全ての業務と記録へのアクセス権を与えられています。定期的な監査業務の他、将来、より現実的なものとなる新しいリスクに対する感性を高めていきたいと思っています。例えば、去年はサイバーセキュリティの監査を行いました。

モバイルとソーシャルメディアの利用が進むにつれて、関連する新しいリスクに細心の注意を払わなければなりません。過去には、このような新しいリスクはあまり重要ではありませんでしたが、将来的には重大な影響をもたらす可能性があります。」とMathur氏は語ります。

「もし我々の監査戦略を一言で要約するならば、CIBCの戦略的方向性に関連するリスクに焦点が当たるようにすることです。」とMathur氏は続けます。

「リスクの管理状況に関する独立した意見を求められることがあり、私たちはマクロとミクロ両方のレベルで組織全体のリスク評価を行います。例えば、資産管理のような主要業務に関連する重要なリスクの識別などを大局的に考察します。一方、詳細なリスク評価プロセスを用いて監査対象組織レベルのリスク評価を行っています。」とMathur氏は言います。

全社的な連携

CIBCには共通したリスクフレームワークがあり、Mathur氏のチームは共通のリスク用語を使用しています。リスク分類はリスク管理部門の所管で、全社的なリスクマネジメントプロセスも管理しています。全社的なリスクマネジメントプロセスの一環として、各部門はリスクとコントロールのセルフアセスメントを求められています。

コントロール部と呼ばれる独立した部門が各事業部門のセルフアセスメントを管理、監督しています。コントロール部門はすべてのコン

トロールテストに関するガイダンスを作成し、各事業部門のリスクとコントロールに関する情報をデータベースで管理しています。事業部門の管理チームはデータベース内のリスクとコントロールを理解し、文書化する責任があり、中には、コントロールテストを担当する独立機能を設けている部門もあります。

「テストが重複することもあります。事業部門が行う品質保証プロセスは、我々のテストに類似しています。そのため、外部監査人が我々と連携するのと同様に、我々は事業部門の管理チームと連携するアプローチを採用しています。各部門のプロセスを確認し、総合的な作業品質を評価します。最終的には、重複を避けるために我々のテスト範囲を狭めることができます。」とMathur氏は言います。

「当行のような事業規模の大きい銀行にとって、組織全体、特にリスクマネジメントやコンプライアンス部門などの管理部門と連携することは重要です。」とMathur氏は話しています。

リスク知識の共有

CIBCの強固なガバナンスプロセスは、アイデアと情報の共有に依存します。「私たちは、組織全体でしっかりとガバナンスを保つように皆が関与しています。」とMathur氏は話します。

CIBCの各チームが持つ知識と情報を活用するため、ガバナンス・コントロール委員会というフォーラムを設置しました。これは、トレンドや課題のテーマを含めた、リスクとコントロールに関連する議論や知識の共有を促しています。

リスクとコントロールに関する知識の普及は、内部監査人を銀行内の主要なポジションに置くこと、社内から人材を集めることによって実現されています。「去年、内部監査部門を離れた半数以上が、銀行内の他部門に異動しました。さらに、新しく内部監査部門に加わった約40%は組織の他部門から異動してきました。豊富なビジネス知識と、リスクやコントロールに携わった経験を持つ人材を受け入れています。部門間の公式な人材共有プログラムは存在しませんが、他の管理部門から受け入れるという傾向があります。また、ゲスト監査プログラムもあります。」とMathur氏は言います。

CIBCでは事業部門の管理チームが不備の45%をセルフアセスメントで発見しています。「管理者の当事者意識が高いことの表れです。当事者意識が高まると、管理者のコントロールテストやセルフアセスメントに依拠できるようになり、我々のテストを削減できる部門もあります。」とMathur氏は話しています。

結果として、効率性が大幅に向上し、内部監査部門は戦略リスクあるいはサイバーセキュリティなどの新しいリスクに力を注ぐことが可能になりました。「リスクをテーマとしてとらえています。例えば、複数の監査で、横断的にシステムへのアクセスに問題があることを発見するかもしれません。このようなトレンドやテーマとして取り上げるべきリスクを正確に特定し、その結果として、管理者はより戦略的かつ効果的に是正措置がとれるようになります。」

連携と独立性の両立

金融機関としてCIBCは厳格な規制下であり、内部監査部門は完全な客観性を当局より要求されています。「他部門に依拠し連携する場合でも、内部監査としての意見を持たなければなりません。もし他部門の分析が満足できる品質のものであれば、私たちが行うテストを省略できますが、分析に不満を感じるようであれば、私たちが行うテストの量は減らせません。言い換えれば、客観性や独立性または自分自身の安心感を犠牲にすることなく、他部門との連携は可能だということです。内部監査部門はこのような取り組みを諦める必要はありません。結局は自身の独立的な意見に辿り着くためのプロセスに自信を持つことが大事です。」とMathur氏は言います。

Mathur氏は、組織内の他部門のリスクに対する視点が異なるという点に特に気を配っていると話しています。「例えば、コンプライアンスチームと協働する場合には、リスクに対する視点はコンプライアンスと規制を重視したものとなります。財務諸表やSOX法(Sarbanes-Oxley Act)を担当するグループと協働する場合には数字を重視します。内部監査はリスクを包括的に評価しなければなりません。そのため、他のグループと連携する際には必ずしも同じ評価に辿り着くわけではないことを認識することが重要です。グループによってリスクの視点は異なるものであり、内部監査は他グループからのすべての情報を受け入れ、見落としがないことを確認し、独自の結論に至る必要があります。」とMathur氏は話しています。

開かれた文化の構築

Mathur氏によれば、この連携アプローチには3つの利点があります。一つ目の利点は、より精密なリスク評価ができることです。「一部門として、賢明かつ経験豊富な人材を多く採用していますが、プロセスやビジネス上のリスクに関して他の管理グループから得られる見識は役に立ちます。少なくともこの方法は、より焦点をあてた監査作業に繋がっています。」とMathur氏は言います。

二つ目の利点は、このアプローチによってMathur氏と彼のチームが、より大きく、潜在的により重要で新しいリスクに焦点を当てることができることです。「標準的コントロールが導入されて、有効に機能すると、私たちは範囲を拡大してリスクを評価することができます。」とMathur氏は語っています。

三つ目の利点は、行員全員のリスク評価とコントロールに対する理解が進むにつれ、CIBCのリスクプロファイルが低減できることです。「日常業務としてリスクとコントロールを考慮ようになったことで、リスクプロファイルを低減できました。開かれた文化を生み出しました。」とMathur氏は話しています。

「問題があるときに『ここに問題がある』と堂々と話せる文化を醸成する必要があります。以前は監査人が問題点を発見するまで隠していましたが、今の当行はセルフアセスメントを実施し、リスクをビジネスの一部と前向きに考える文化となり、かなり健全になりました。」とMathur氏は言っています。

● 本社	フランス
● 営業国数	140ヶ国以上
● 従業員数	10,122人
● 業種	コンピューターソフトウェア
● 年商	20億ユーロ
● 年間内部監査業務費用／予算	100万～500万米ドル
● 内部監査部門スタッフ数	5人
● 内部監査部門活動年数	10年
● 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先	上級副社長、最高財務責任者(CFO)

注:上記の情報はすべて2012年現在のもの。

“役割や責任が変更されることにより課題が発生したり、プレが生じたりすることがあります。良いパートナーになるためには相手を信頼し、自ら権限を手放す必要があります。”

— ETIENNE GROBON

ダッソー・システムズにおける連携、共有、協調と信用

3D エクスペリエンス・カンパニーであるダッソー・システムズは、持続的なイノベーションの創出を支援する仮想空間を提供しています。3D 設計ソフトウェア、3D デジタルモックアップ、製品ライフサイクル管理 (PLM) ソリューションは、製品の設計、製造および保守に役立っています。ダッソー・システムズは世界中に150,000以上のあらゆる規模の顧客企業を有しています。

フランスの企業であるダッソー・システムズは1980年代に創設され、1992年に米国に進出しました。パリ近郊のヴェリジーに本部を置き、地域センターまたはキャンパスをボストンや東京に設置しています。3DS ヴェリジーキャンパスは世界各地で働いている10,000人以上の従業員を繋ぐ共通のプラットフォームです。

ダッソー・システムズの内部監査部門は2003年に設置され、2009年までは主にSOX法に関連する業務が中心でした。2010年11月にEtienne Grobon氏が内部監査部長として入社し、着任と同時に内部監査部門は劇的に進化しました。内部統制とSOXを中心とした業務から、財務チームだけでなく、社内他の部門にとって信頼されるビジネスパートナーになることに力を注ぐようになりました。

「当社はもはや米国で上場していませんが、内部統制の評価作業を継続しています。ソフトウェア販売や導入、人事などの重要な分野も我々は対象とするようになりました。」とGrobon氏は話しています。

グローバルを対象とした小さなチーム

Grobon氏は本社で監査人4名のグループを監督しています。この比較的小さなチームはダッソー・システムズの他の事業部門との連携アプローチによって強化されています。「例えば、我々は内部統制を管理する財務部門のコンプライアンス・オフィサーに依拠しています。これらのコンプライアンス・オフィサーは、倫理と不正、地域別の法規制の遵守等を担当する倫理コンプライアンス担当役員と連携しています。」とGrobon氏は説明しています。

「私たちはパリ近郊に本部を置き、ボストン郊外にキャンパス、東京にプラットフォームを持つ集権組織であるため、3つの拠点を利用し、財務、ITインフラ、受注処理などを含むさまざまな業務を取り扱うことが可能です。私たちの監査チームは小規模ではありますが、必要な業務は達成できています。」とGrobon氏は話しています。

「短期的には、内部監査チームはIT部門との連携を拡大させ、長期的には、ダッソー・システムズの保険プログラムとリスクプロファイルを整合させ、内部統制フレームワークを非財務報告分野に拡大させたい。」とGrobon氏は話しています。

リスクマネジメント：課題の共有

ダッソー・システムズにはリスクマネジメントを担当する個人や部門は存在せず、組織全体で実践されています。内部監査部門は、経

営会議メンバーとのリスクレビューや年次リスク報告書の作成における法務チームとの連携など、リスクマネジメントの一部を担っています。しかし、Grobon氏と彼のチームは倫理・コンプライアンスリスクグループとも連携しています。「我々は保険を担当し、企業が直面しているリスクに関する保険プログラムの妥当性を評価しなければならないため、法務、倫理、コンプライアンス部門からの情報を活用しています。」とGrobon氏は説明します。

Grobon氏は、内部統制に関する内部監査と財務チームの連携について次のように述べています。「内部統制のオーナーの明確化と連携の強化のため、グループコントローラーが最近設置されました。内部監査部門から異動した監査人の一人が、グループコントローラーに報告し、内部統制に関する調整役を担当しています。監査人だったという事実が、連携をより容易なものにしてくれています。」とGrobon氏は言います。

連携をさらに一歩深め、Grobon氏は倫理委員会のメンバーになりました。法務チーム、コンプライアンスグループと人事部とは定期的に、倫理・コンプライアンス担当役員、安全・セキュリティ部長、知的所有権保護を主要業務とする著作権侵害対策グループとは月次でミーティングを行っています。

「これらのミーティングや相互交流の目的は、組織として次に何をすべきかを決め、他部門の取り組みを各部門が認識するために情報を共有することです。」とGrobon氏は話します。

Grobon氏が不正の通報や業務上の質問を受けた際には、最も適した部門に柔軟に委任します。「どのグループも小さいため、お互いに依存しています。私たちは他部門を活用し、いたずらに人員を増やさないようにして効率性を維持しています。知識や人材共有のための効率的なアプローチです。」とGrobon氏は語ります。

任せることを学ぶ

2010年にダッソー・システムズに変革が起こり始めました。「2010年までは、各部門のコンプライアンスグループが個別に作業する傾向がありました。SOX中心から戦略的ビジネスパートナーへの変換により、連携や共同作業を行う意欲が生まれ、個別のアプローチが減少しました。理論的には、独立性は内部監査にとって重要な要素です。しかし、他の部門と連携するのであれば、組織全体の利益のために独立性については妥協する必要があります。独立性とは報告や業務関与の回避についての話だけでなく、どちらかというと、マインドセットやモラルの話です。このマインドセットを維持すれば、連携は障害ではありません。

今では、ダッソー・システムズの内部監査と他のコンプライアンス部門の従業員は「喜んで連携する」とGrobon氏は言います。「以前は連携する機会が少なかったため、当初は驚きがあったかもしれませんが。今では単独で問題に対処するよりも、連携したグループで情報を共有し、問題に取り組む進歩が見られます。」

しかしながら、連携アプローチの難しさの一つは、責任者が不明確になることがあるという点です。「例えば、内部統制はずっと内部監査部門が担当していましたが、今では、業務部門が担当しています。役割や責任が変更されることにより課題が発生したり、プレが生じたりすることがあります。良いパートナーになるためには相手を信頼し、自ら権限を手放す必要があります。」とGrobon氏は話します。

Grobon氏によると、ダッソー・システムズの内部監査部門は、将来的に全社的な連携を強化する方針です。「これまで、保険業務は法務部門が取り扱ってきました。保険業務がリスクに焦点を当てているかを確認するため、現在では内部監査が担当しています。我々は会社のリスクプロファイルと保険を関連付けていますが、法務部門は保険代理店と関係を維持し、重要な役割を果たしています。結果的に、法務部門と内部監査部門が連携することになりました。これは、新たな取り組みであり、去年までは内部監査の担当ではありませんでした。」とGrobon氏は言います。

連携アプローチの利点

Grobon氏によると、他部門との連携により、ダッソー・システムズの内部監査業務は大きく改善しました。連携により監査人は業務に近づき、部外者だった頃とは対照的に、Grobon氏と彼のチームに組織全体を見渡す視点を与えてくれました。「私はより良いパートナーになり、周辺で起きていることに気付くことと心がけています。連携アプローチで重要なリスクが見えるようになります。他部門と顔見知りになり、連携することで、信頼が生まれ、関係を構築しています。」とGrobon氏は話します。

内部監査部門は、改善を実施する人を信頼する必要があります。「それを実行するには、二つの方法があります。一つは強硬な手段で強制的にやらせること。もう一つは信頼と連携アプローチに基づき、改善提案が有意義だと理解してもらい、より優れた手段です。純粋な見方をすると、独立性と客観性を少しだけ毀損しています。それは事実ではありますが、組織にとっての総合的利益の方が断然大きいです。」とGrobon氏は言います。



GENERAL MILLS

- 本社 _____ アメリカ合衆国
- 営業国数 _____ 100ヶ国
- 従業員数 _____ 39,000人
- 業種 _____ 食品
- 年商 _____ 167億米ドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 非公開
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 20人
- 内部監査部門活動年数 _____ 40年以上
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 監査委員会委員長、最高財務責任者(CFO)

注:上記の情報はすべて2012年5月27日現在のもの。

“適切なレベルでリスクとコントロールのカバレッジを達成するという共通の目標を果たすために、効率的に連携ができています。部門間で、慎重かつ継続的にコミュニケーションを取っているため、作業の重複を排除することができます。”

— CATHY HARRIS

ゼネラル・ミルズのグローバルガバナンス会議による 連携の促進と共通ミッションのサポート

ゼネラル・ミルズには、1880年に発売したGold Medal flourを始め、象徴的な製品としてPillsbury, Green Giant, Betty Crockerなどの家庭用ブランドがあります。世界最大級の食品会社の一つであるゼネラル・ミルズは6大陸、100ヶ国以上で製品を販売しています。ミネソタ州ミネアポリスに拠点を置き、米国内での小売事業、国際事業、ベーカリー・外食事業から成る3つの主要事業分野において、2012年に約167億米ドルの売り上げを記録しました。

Cathy Harris氏はゼネラル・ミルズに19年前に入社し、グローバル内部監査の担当バイスプレジデントとして1年が過ぎました。彼女の同僚のBrandon McKay氏は入社して10年になり、過去2年間はグローバル内部監査のマネージャーとして活躍しています。Harris氏とMcKay氏は財務部門からグローバル内部監査部門に異動してきました。

Harris氏は社内の財務ローテーションプログラムに基づいて異動してきた社員と、外部より採用した経験者の合計20名を監督しています。Harris氏は監査委員長とCFOに報告を行い、McKay氏を含む3人のマネージャーから報告を受けます。「私たちは上手く統合されているチームです。監査人は業務、IT、コンプライアンス監査などさまざまな機会を与えられています。」とHarris氏言います。

会社の規模を考えると、20人の監査チームは小規模に見えますが、グローバル内部監査の業務の大半は国外で行われているため、Harris氏と彼女のチームは世界各地の監査人をコースとして、共

同で業務を遂行しています。グローバル内部監査の第一の目的は、財務報告やIT、業務に係る内部統制が効率的かつ有効に運用されていることについてのアシュアランス（保証）を上級経営者と取締役会に提供することです。「業務や戦略に関連する新たなリスクに焦点を当てるリスクアドバイザー（助言）プロジェクトを通して、組織に付加価値を提供しています。私たちの業務の大半はアシュアランスを提供することが基本ですが、年に2、3件はアドバイザー業務を行っています。」とHarris氏は言います。

三つの原則と戦略

昨年、Harris氏がグローバル内部監査に加わった頃、監査マネージャーと連携して、チームの長期的な原則と戦略を作成しました。Harris氏によると、3つの指導原則は下記の通りです。

- ゼネラル・ミルズの長期的優先事項をサポートすること
- 加速的な環境変化に順応すること
- ワールドクラスの監査体制を構築すること

これらの原則を達成するために、グローバル内部監査は下記の戦略に取り組みました：

- リスクの識別・評価のためのシステム化されたアプローチと継続的なリスク認識を含む、ワールドクラスのリスク評価能力の確立
- テクノロジーと継続的な改善プロセスを通して、最適な効率性の実現
- 社内の主要なアシュアランス提供部門との連携

アシュアランス提供部門との連携

三つ目の戦略の一例として、本社コントローラーへの報告ならびに全社リスクマネジメント(ERM)ステアリングコミッティの調整役である、内部統制担当ディレクターとの協力関係があります。Harris氏はリスクが有効に管理されていることに対するアシュアランスを提供するERMステアリングコミッティのメンバーです。「我々はアドバイザーとアシュアランスに関する業務に関与しています。」とHarris氏は言います。

「昨年、重要な全社リスクに対応する活動や、コントロールが期待通りに運用されているかを確かめるために、リスク低減の取り組みを検証する3年計画を開始しました。ERM関連の資料や分析結果をグローバル内部監査のリスク評価プロセスで活用しました。このことは主要リスクに関するアドバイザーの機会を特定することに役立ちました。他のコミッティメンバーと関連する情報を共有することで、関係を深めています。」

グローバルガバナンス会議

アシュアランス提供部門との関係をさらに強化し、継続的なコミュニケーションを維持するために、Harris氏とMcKay氏はグローバル内部監査を代表して、ゼネラル・ミルズのグローバルガバナンス会議に参加しています。「ゼネラル・ミルズがグローバルに展開するにつれ、さまざまな領域のリスク管理責任者たちはお互いに連携の必要性を感じていました。自分一人で世界中のリスクを常時カバーすることはできないと思ったからです。」とMcKay氏は言います。

4年間続いたこの会議は、今ではグローバル内部監査が主導しています。会議のミッションは、社内のガバナンスやコンプライアンス機能の調整を図り、ナレッジやデータの効果的な共有による連携を促進し、共通プロセスの統合によって効率性を向上させることです。これらのミッションに沿って、会議の目的は以下のように設定されています：

- 費用対効果の観点で、統合したアシュアランス活動の最適化
- レビュー活動の最小化
- 新たなリスクの識別

会議はグローバル内部監査、人事、グローバルセキュリティ、安全衛生、内部統制、ITセキュリティ、コーポレート・コミュニケーション、倫理・コンプライアンス、法務などの主要なアシュアランスを提供するパートナーから構成されています。「リスクやコントロールを取り扱う幅広い、さまざまな部門から参加しています。四半期ごとに新たなリスクや注目の話題について議論し、効果的に連携できる機会を探しています。グローバル内部監査のリスク評価結果について議論し、会社にとって最も重要かつ喫緊のリスクについての認識を共有しています。」

会議メンバーは人材の共有や異動は行っていないですが、必要に応じて連携を行っています。「業務の重複を避けるため、可能な限りお互いの作業に依拠しています。」とMcKay氏は話しています。

特定分野のリスクについてはそれぞれが責任を担っているため、グローバル内部監査はこのように連携、協調する環境下においても、独立性を維持し続けることができます。「我々が責任を持つ分野は財務、業務、情報システムの監査です。我々は情報を共有していますが、会議メンバーが所属する部門の監査を行うことで、独立性を維持しています。」とHarris氏は言います。

連携の利点

Harris氏とMcKay氏によると、この頻繁かつ体系化された連携と関係の構築には、グローバル内部監査とゼネラル・ミルズにとって以下の3つの利点があります。

● グローバル内部監査の理解範囲の拡大

「我々は、グローバル組織の中で小規模な監査組織であり、全ての拠点を常時カバーすることはできないため、四半期毎のグローバルガバナンス会議の開催は非常に有益です。会社内のどこに新たなリスクが潜んでいるのかを理解し、監査資源をどこに向ければいいのかを示してくれます。確固かつ透明な関係を通して我々に価値を与えてくれています。」

● カバレッジの改善

「適切なレベルでリスクとコントロールのカバレッジを達成するという共通の目標を果たすために、効率的な連携ができています。部門間で、慎重かつ継続的にコミュニケーションを取っているため、作業の重複を排除することができます。」とHarris氏は話しています。

● 効率性の促進

「我々のビジネスパートナーである被監査部門は同じ情報を何度も要求されなくなったため、我々の連携を歓迎しています。一チームとしても、一企業としても、私たちの目標はより明確で効率的です。」とHarris氏は言います。

四半期に一度のグローバルガバナンス会議では、ミッションと目的の再確認を行います。McKay氏は、この確認が、連携を維持するのに重要だと指摘します。「参加を促すためにも、参加者が相互に価値を見出していることを確認する必要があります。毎回、ミッションと目的を確認することで、会議に参加する価値を強調することができます。」とMcKay氏は語ります。



- 本社 _____ オランダ
- 営業国数 _____ 4ヶ国
- 従業員数 _____ 25,000人
- 業種 _____ 通信
- 年商 _____ 127億ユーロ
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 非公開
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 20人
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 最高経営責任者 (CEO)

注:上記の情報はすべて2012年12月31日現在のもの。

“監査人は状況を報告するだけでなく、必要に応じて『状況を改善する』ための変化を追及することで変革をもたらす必要があります。内部監査と外部監査には共通点が多く、同一の監査用語を使いますが、現実的かつ積極的に改善を追及するのが内部監査人です。”

— PIET VROLIJK

KPNの監査：全面的な連携と協調による合意により、変革をもたらす

KPN（正式名称：Royal KPN N.V.）はオランダにおける長距離通信と情報通信技術のリーディング・カンパニーです。固定及び携帯電話、テレビ、インターネットサービスを顧客に提供しています。KPNの顧客は多国籍企業から中小企業、個人事業にわたります。KPNの幅広い情報通信商品とサービスにはワークステーション管理、データセンター、コンサルティング、クラウドサービスが含まれます。

KPNは2012年に約127億ユーロの収益を計上しました。収益の大半はオランダでの事業によるものですが、ベルギーとドイツの携帯通信市場に新規参入し、今では収益の約3分の1を両市場で得ています。25,000名の社員がヨーロッパの3市場で4100万の顧客にサービスを提供しています。さらに、マサチューセッツ州バーリントンにVoIP（ボイス・オーバー・インターネット・プロトコル）サービスのグローバルリーダーであるiBasisという子会社があります。

ヨーロッパの他の通信事業者と同様に、KPNは近年、困難なビジネス環境に直面しています。2013年2月に発行された2012年の財務報告で株主にに向けたメッセージの中で、CEOのEelco Blok氏は「マクロ経済状況の悪化が消費者のマインドや投資計画を低下させている。」と話し、携帯通信市場では競争が激化していると言及しています。しかし、主要な市場における継続的なプレッシャーだけがKPNの収益性に影響をもたらしているわけではありません。会社はまた中長期的利益のために相当の戦略的投資も行っています。2012年後半に政府の周波数入札で13.5億ユーロを支払い、15ブロック分の周波数域を入手し、オランダ国内の4G携帯通

信サービスに対する先発者利益と、今後17年間の既存2Gと3G能力を確保しました。

戦略、業務、財務リスクの監査が入札の成功に貢献

チーフオーデイターのPiet Vrolijk氏率いる、20名のKPN監査チームは、会社が4Gサービスのプロバイダーになるなど、中長期利益の機会をもたらすビジネス上の意思決定を支援しています。Vrolijk氏は組織的にはKPNのCEOに直属し、経営会議と監査委員会に報告しています。KPN監査チームは、経営会議と監査委員会の両方に会社の内部統制やプロセスについてのアシュアランス（保証）を提供しています。

KPNでは、経営会議が戦略目標の設定と達成に責任を負っているほか、リスクマネジメントも担当しています。「我々の年次監査計画は、主要なリスクを低減するように設計されたコントロールについて、アシュアランスを提供することです。」とVrolijk氏は説明しています。例えば、KPN監査チームは主要業績評価指標（KPI）に着目し、それが的確に測定されていることを確認しています。「昨年は複数のKPI評価を行いました。2013年にはさらに多く行うつもりです。」とVrolijk氏は話します。

Vrolijk氏によると、KPN監査チームは戦略、業務及び財務リスクに焦点をあてています。例えば、2012年に監査チームは、周波数獲得の入札への参加準備として、周波数域の価格算定検証モデル、入札戦略、プロセスと入札手続きを評価する戦略的監査を行い

ました。監査チームが行った準備やアシュアランスは、最近の周波数入札において機敏な入札を可能とした点で、かなり重要なものでした。

「十分かつ適切な周波数帯なくして、KPNは2G, 3G, 4Gの携帯通信サービスを顧客に提供することはできません。2012年の入札では、2030年までの周波数使用権のためのものでした。適切な周波数の入手は、オランダの携帯通信市場で40%以上のシェアを確保するという戦略目標を達成するために重要なことでした。」とVrolijk氏は説明しています。

同意は適度の「塩」として生かす

Vrolijk氏は、どの内部監査部門にとっても変革をもたらすことは不可欠であると信じています。「アシュアランスを提供するだけでは十分ではありません。監査人は状況を報告するだけでなく、必要に応じて『状況を改善する』ための変化を追及することで変革をもたらす必要があります。内部監査と外部監査には共通点が多く、同一の監査用語を話しますが、現実的かつ積極的に改善を追及するのが内部監査人です。内部監査人と外部監査人はどちらも客観性を保つべきですが、これが内部監査人が完全には独立していない理由です。」とVrolijk氏は言います。

Vrolijk氏はKPNの内部監査人は「KPNの社員であり、KPNの利益のために行動を取る義務があるため、完全には独立していません。KPNのカンパニーカラーは緑であるため、私の心も緑に染まっています。私はこの会社をより良くしなければなりません。これこそ私が雇われている理由です。」と語ります。変革をもたらすという目的を果たすために、KPN監査チームは成果物に力を入れています。成果物には報告書、重要なメッセージ、発見事項、提案、課題が完全に解決するまで継続的にフォローする改善計画などがあります。」とVrolijk氏は話します。

KPNで変革を起こすには、監査チームが他部門と連携、協力することも必要です。KPN内での連携や協力は「非公式ながら、組織的でしっかりと確立している。」とVrolijk氏は言います。「私は2008年から監査チームにいますが、ずっと連携をとり活動しています。しかし、我々の場合、連携はコンセンサス（同意）を得ようとする願望によって促進されます。これは、オランダ文化固有のもので、私達オランダ人は同意を信念としており、それを表現する『polderen』という言葉もあります。

ビジネスにおいて、同意により次のステップに移りたいという願望 - 「過度の連携」 - は難しい状況を作り出すことがあるとVrolijk氏は加えます。「議論が過ぎると優柔不断に繋がりますが、議論の不足はモチベーションの低下と受け入れがたい状況に繋がります。連携はよいことで、物事をなすのに必要なことですが、よく同意と混同されることがあります。同意は塩のようです。多すぎず、少なすぎず、状況によって適切な量が必要です。会社の文化が必要な量を決めることになります。」

頻度の高すぎる会議や、同意を求める過度の努力は『麻痺』に繋がります。「十分な連携と適度な同意が良いアプローチだと思いますが、当社にとっては課題でもあります。私の考えが典型的なオランダ人と異なることは承知しています。私のミーティングの実施を適度にするという戦略はまだ初期段階で、継続することが困難な時もあります。しかし、道筋ははっきりしていますし、私は可能な限りこの方法を広めようと思っています。」とVrolijk氏は言います。

監査プロセスとは一線を画す

KPN監査チームは、社内外の不正調査を行い、潜在的な誠実性の問題を扱うセキュリティ部門と定期的に連携しています。例えば、調査が特定の財務または、データマイニングにおけるITの専門性を必要とする場合には、内部監査人が補助したり、調査を引き受けたりすることがあります。さらに、監査チームは、KPNの公式な内部統制フレームワークに責任を持つコンプライアンス・リスクマネジメントチームと連携しています。「我々は会社方針の作成や見直しに関して、コンプライアンス・リスクマネジメントチームと連携し、新たな課題を評価したり、フォローアップしたりするための取り組み内容やその結果を議論するなど、仕事を楽しんでいます。」とVrolijk氏は話します。

社内開発のツールで文書化されたKPNコントロールフレームワークは、3つの目的で成り立っています。第一に財務報告の信頼性を確保すること。第二に、特にオランダのようにテレコム会社に対する規制が厳しい国でのコンプライアンスを確保すること。第三に、ITセキュリティと事業継続態勢が基準に達していることを確保することです。また、三番目については、KPN監査チームは最高情報セキュリティ責任者およびそのチームと密接に連携しています。

各部門との連携は監査プロセスに影響を与えるまでは至りません。しかしながら、「我々のチームは他部門との情報共有、優先事項の議論、必要時のサポートにより連携しています。しかし、私は旧式の監査とは一線を引いています。一人の監査人として、私のチーム、チームの作業、IIA基準の順守に完全に責任を持てるようにならなくてはなりません。」とVrolijk氏は続けます。「他部門との合同監査に関しては、連携は複雑な結果をもたらしました。私はこのアプローチを試してきましたが、討論に驚きがあったものの、結果に感動したことはありませんでした。そのため、このような合同監査の試みはできる限り避けることにしました。」とVrolijk氏は言います。

監査人の転出 — 新しい有能な人材を探し出すのは困難

KPN監査チームの約25%は「年次異動（退職含む）」を経験しています。「代わりとなる内部監査人を探すことは簡単ではありません。実際に、私たちは社内の人材が、監査チームに興味を持つように工夫していますが、適切な経験、スキル、興味を持つ人物を見つけることはとても困難です。」とVrolijk氏は話しています。

KPN監査チームは、よく一流の会計事務所やコンサルティング会社から採用候補者を探しています。「これも難しいです。これらの企

業からくる監査人は既にキャリアの最高の地位に達しているか、モチベーションを欠いています。彼らはまた、内部監査部門をキャリアの通過点や財務職へのステップアップ手段とみているかもしれません。どちらのタイプの候補者も十分ではありません。私は熱心で、正直で、職業専門性のある監査人を求めています。」

KPN 監査チームメンバーとして『真のIT 専門家』を探すことに苦労していますが、適切な人材がいれば喜んで教育したいと Vrolijk 氏は言います。「会社が顧客に安全なコミュニケーションサービスを提供することは最も重要であり、我々はビジネスのそのような側面に注目しています。現在、監査チームには4名のIT 専門家がいます。その内二人は監査経験がありませんが、それは問題ではありません。私は徹底したIT 監査を行える専門家を必要としています。私の経験上、監査人をIT の専門家になるように教育するより、IT 専門家に監査を教える方が容易です。」と Vrolijk 氏は話しています。

● 本社	アメリカ合衆国
● 営業国数	7ヶ国
● 従業員数	3,100人
● 業種	金融サービス
● 年商	27億米ドル
● 年間内部監査業務費用／予算	非公開
● 内部監査部門スタッフ数	32人
● 内部監査部門活動年数	10年
● 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先	監査委員会、担当顧問 (General Counsel)

注:上記の情報はすべて2012年3月31日現在のもの。

“本当に難しいのは連携そのものです。関係を維持するためには、ハードワーク、献身的態度、コミットメント(約束)が求められます。…上級経営者と監査委員会のサポートが、我々のミッション遂行と最高の専門職としての水準の維持を可能にしています。”

— STEVE HOMZA

レグ・メイソンでは、透明性とチーム精神が、リスクに関する連携と協力を向上させる

レグ・メイソンは、6600億米ドル以上の資産を管理する、世界最大級の資産運用会社の一つです。1899年にボルチモアで証券仲介会社として創設され、後にレグ・アンド・カンパニーになりました。1970年にバージニア州ニューポートニュースの証券仲介会社であるメイソン・アンド・カンパニーと合併し、レグ・メイソンとなりボルチモアに本拠を置くことになりました。

レグ・メイソンは、従業員3000人を有する公開企業として、6大陸で個人と機関投資家を対象にサービスを提供しています。レグ・メイソンは独自の「マルチアフィリエイト(提携会社)」ビジネスモデルを有し、提携するさまざまな分野のグローバル資産運用会社を通して、ミューチュアルファンドから貯蓄計画、変額年金、特別勘定に至るまで、幅広い株式、確定利付商品、流動性資産、オルタナティブ投資ソリューションを提供しています。レグ・メイソンと提携している企業は、独自の投資哲学やプロセスを自由に採用し、独自の投資カルチャーを維持できるという意味で「投資の自主性」を享受しています。

法務、コンプライアンス、リスクマネジメント、内部監査を含む、レグ・メイソンの主要なガバナンス部門は、ボルチモアオフィスにあります。内部監査部門長のSteve Homza氏は、職務上は取締役会の監査委員会に報告し、管理上は担当顧問に報告しています。Homza氏の同僚で財務・業務(FinOps) 監査部長のSathya Vardhana氏と、IT部門長兼監査リーダーのJennifer Steele氏は、レグ・メイソンに約10年在籍しています。Homza氏は32名からなる監査チームを管理し、Vardhana氏は22名、Steele氏は9名のチームをそれぞれ監督しています。

Homza氏によると、レグ・メイソンの内部監査部門のミッションは、「会社の財務、業務、ITコントロールの独立的評価を通して、責任、誠実性、効率性を促進させ、法律、規制、内部方針の手続きを遵守し、監査委員会、投資家、経営者、提携先の経営者を含むステークホルダー(利害関係者)に付加価値を提供すること」です。

透明性の保持

Homza氏曰く、レグ・メイソンの内部監査の主な目的は、会社創設者の一人で、前会長兼CEOのRaymond “Chip” Mason氏の信念である「No Chalk on Your Shoes」という文化を維持することです。「『No Chalk(ノーチョーク)』という短縮されたフレーズは倫理的行動の例えとして、長い間使われてきた言葉です。我々は競技場で競うアスリートの如く、社員が(フィールド線を引く)チョークが靴につかないように、倫理的行動の境界線の内側にきちんとどまって欲しいと考えています。」

もう一つレグ・メイソンのカルチャーで重要なことは透明性です。「私たちのオフィスには、靴とそこに砂を入れたペーパーウェイトがあります。これらは、境界線の内側にいることを思い出させるものであり、自分が境界線に近づき過ぎていると感じる時、もしくは誰かに境界線に近づき過ぎているのではと尋ねられる時は、率直にそれを受け入れることが必要です。私たちは、このカルチャーの守護者だと思っています。」とHomzaは言います。

Homza氏によると、内部監査部門の目的は、能力開発プログラムや

研修による監査チームの「高いレベルの専門性」維持と、部門の効率性と有効性の継続的な向上です。また、後者の目的のためには法務、ERM、財務、グローバルコンプライアンス、ITセキュリティなど他部門との連携や調整も必要です。さらに、レッグ・メイソン社内外の監査対象、特に提携会社と効果的にコミュニケーションを図り、当社がどのような会社で、当社の取り組み内容とその理由について正しく理解していることを確認する必要があります。我々が誰で、何をし、なぜ我々の仕事が必要かを認識してもらうことが重要です。長期計画の策定にあたって他部門と調整を図り、いつ、何の監査をするのか知らせています。

「レッグ・メイソンのグローバルコンプライアンス、法務、ERM、内部監査の4つの主要グループは、業務上密接に提携し、共通の担当役員に報告しています。私たちの担当役員は、部門間の重複を取り除き、潜在的リスクに関する課題を解決することが主なミッションとなっています。これらは、内部監査と他部門がスムーズな連携とコミュニケーションに注力する理由の一つでもあります。」とVardhana氏は説明します。

内部監査の変革の時期

近年、レッグ・メイソンの内部監査は、5名から30名以上へと人員の拡大を含む大規模な変革を遂げました。Homza氏によると、変革は当初、SOX法の要請に対応するためでしたが、監査委員長の要望でもありました。もう一つの変革の理由として、Citigroupの資産運用会社とヘッジファンドPermal Group社のファンド買収に続き、2005年に証券仲介会社兼資産運用会社から純粋な資産運用会社へと移行した経緯があります。

「この二つの買収により、レッグ・メイソングループに相当の資産残高と複雑性がもたらされました。また、買収により、管理資産が一晩で倍増しました。それゆえに、内部監査の方針、手続き、担当業務が相応に進化しました。内部監査とコンプライアンスグループが実質的に連携、調整し、リスクを積極的に考慮し始めた時期だと思えます。」とVardhana氏は言います。

2005年の買収後、レッグ・メイソンは、コーポレートガバナンス体制の中で10人から成る独立したERMグループを発足させました。「クラウドコンピューティングや携帯端末セキュリティなどの新たな問題を含む、投資、業務、IT関連のリスクをすべてカバーするため、内部監査は、ERMと全てのガバナンスグループにとって重要なパートナーと位置付けられています。私たち内部監査人はリスクを軽減する内部統制の主導的評価者ですが、リスクへの対応という点では、ガバナンスパートナー（連携部門）と責任を共有し、隙のないプロセスを共同で構築しています。」とVardhana氏は話します。

ERMチームは、レッグ・メイソンの各提携会社の投資リスクマネジメントグループと連携しています。Vardhana氏によると、内部監査はERMグループだけでなく提携会社とも連携することで、より包括的な観点からリスクに対処することができます。

委員会を通じた関係強化

ERM部門が設立されて間もなく、レッグ・メイソンの取締役会は、監査委員会の他にリスク監視委員会を設置しました。小委員会がレッグ・メイソンと提携会社に多く設置され、ナレッジや資源の共有、共通プロセスの統合、リスクの識別と対応の牽引役となっています。これらの小委員会は米国リスク監視委員会と国際リスク監視委員会を含み、それぞれが米国内と世界中のレッグ・メイソン加盟会社のリスクをモニターしています。さらに、内部監査、法務、財務、ERM、人事、ITの代表者を含むリスク情報の共有強化と各部門の取り組みの重複回避を目的とした「調整委員会」が設置されています。

ITの側面に関しては、携帯端末セキュリティグループと、Steele氏が属する「Web 2.0委員会」というソーシャルメディア委員会があります。「IT監査チームはIT部門と緊密な協力関係を保ち、通常のリスク評価プロセス以外でも、一年を通して頻繁に連携しています。レッグ・メイソンのIT部門内にはテクノロジーリスク管理、リスクの識別、SOXの内部統制を含む内部統制管理を担当しているグループがあります。」とSteele氏は言います。

Steele氏のチームは知的財産(IP)グループを含む法務部門とも定期的に連携をとっています。「IPグループは、ソーシャルメディアを含むインターネット上のレッグ・メイソン及び加盟会社ブランド名の不適切使用を監視し、ブランドを守っています。」とSteele氏は説明しています。

内部監査部門の拡大とさまざまな委員会間の連携強化により、本社から世界中の拠点や加盟会社に至るまで、リスクの認識、管理、所有者に関するより肯定的かつ包括的な環境を作り出しています。「誰もがガバナンスと優れたコントロールの必要性に同調しています。内部監査は監視役(Big Brother)としてはではなく、大げとなる前に傷やあざを識別するチームとして認識されています。我々は、自分たちのことをDefense(防衛)の頭文字をとって『チームD』と考えたいと思います。」

内部監査部門は、レッグ・メイソンの他部門と定期的に連携していますが、独立性については妥協していません。「本当に難しいのは連携そのものです。関係を維持するためには、ハードワーク、献身的態度、コミットメント(約束)が求められます。しかし、私たちは担当役員、グローバルコンプライアンス部門長、最高リスク管理責任者からの絶大なサポートがあります。彼らは定期的にミーティングに参加し、意図が明確で、非常にコミュニケーションが取りやすいです。彼らの積極的な関与があるからこそ、私たちは、チーム精神、チーム作り、効果的コミュニケーションの文化を維持できているのだと思います。最後に、監査委員会のサポートが、我々のミッションの遂行と最高の専門職としての水準の維持を可能にしています。」とHomza氏は語ります。

SONY

● 本社	日本
● 営業国数	100ヶ国以上
● 従業員数	146,300人
● 業種	エレクトロニクス、エンターテインメント、金融サービス
● 年商	6兆8000億円
● 年間内部監査業務費用／予算	非公開
● 内部監査部門スタッフ数	100人以上
● 内部監査部門活動年数	45年
● 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先	担当顧問(General Counsel)

注:上記の情報はすべて2013年3月31日現在のもの。

“自分の意見を自由に表明し、懸念をはっきりと主張するためには、経営者との信頼関係が必要です。内部監査の声の強さと内容の濃さは経営者との連携によって、より強力なものになります。”

— ANDREW McCOMBIE

ソニーグループにおける連携、コミュニケーション、 適応力による内部監査の有効性と効率性の加速

ソニーグループの親会社であるソニー株式会社は、日本を本拠地とする多国籍複合企業であり、1946年に電気通信機器および測定器の研究と製造を目的として設立されました。創業者、盛田昭夫氏と井深大氏の二人がラテン語の「音」の意味を持つ「sonus」と英語の「若さ」を象徴する「sonny」または「little son」という二つの言葉を合わせて命名しました。現在、設立から約70年、コンシューマー向けとプロフェッショナル向けの市場で世界屈指の大手電機メーカーとなっています。世界各地に1,300以上の子会社を有し、従業員数は14万6千人を超えます。2013年3月31日終了の事業年度において、ソニーは6兆8千億円を上回る収益を出しました。

ソニーグループの事業は、エレクトロニクス、エンターテインメント、および金融の3つの事業により構成されています。エレクトロニクス分野ではコンシューマー、プロフェッショナル向けの市場でさまざまな電子機器に加え、人気のソニープレイステーションなどのゲームハードウェアやソフトウェアの開発、製造、販売を行っています。ソニーの主な製造拠点は日本を含むアジアにあり、第三者との契約生産も行っています。これらの製品は販売子会社、販売業者、インターネットでの直接販売などを通して世界中に販売されています。ソニーのエンターテインメント資産には映画、ホームエンターテインメント、および音楽があります。金融事業では国内の保険関係の子会社を通しての生命保険や損害保険業務ならびに、インターネットバンキングの金融子会社があります。

Andrew McCombie氏はソニーグループのグローバル内部監査部門の責任者です。ソニーグループは大規模かつダイナミックな組

織であり、内部監査が接触する分野や人は幅広く、多様です。「私たちが業務分野のレビューを行う際、対象となるさまざまな分野と場所にまたがって作業をしなければなりません。業界のベンチマークに照らして、内部監査部門全体としての規模とキャパシティを測り、業界基準に合わせながら、各チームに優れた人材を横断的に配置しています。」とMcCombie氏は言います。

変化する状況下での内部監査のかじ取り

McCombie氏は次のように語っています。チームにとって事業運営の管理者とコミュニケーションを維持することは、内部監査部門が経営者の戦略目標と整合性が取れているかを確認するために、特にグローバル市場が経済的に不安定な時期においては、非常に重要です。加えて、エグゼクティブマネジメントとのコミュニケーションは、近年の規制が高まる環境によってもたらされる状況の変化において、さらに重要になってきました。

他の多国籍企業と同様に、ソニーグループは特定の規制に関するリスクと規制要件に対処するために複数のチームを設置し、包括的なERMフレームワークの一環として、会社が規制を遵守しているとの積極的な保証を提供することを支援しています。「これは、内部監査機能を効果的に補足すると同時に、特定の規制要件の遵守を保証するグループと効果的に調整しなければならないという新たな課題を生み出しています。この調整は内部監査が正確に残存リスクの評価を行うことを確実なものとし、作業上の重複を削減し、リソースの最適な活用を確かなものにするために必要不可欠なもの

となっています。言い換えれば、経営者に対し特定の重要な分野におけるコンプライアンスが遵守されているという積極的な保証と、潜在的なギャップへの洞察を提供するために、私たちのチームは上手く連携しなければなりません。」とMcCombie氏は話します。

McCombie氏によると、消極的な保証のみから、時には積極的と消極的な保証を混ぜた保証へと監査報告書のスタイルを大きく変更するに伴い、内部監査が個々の監査の真の目的と、いかに課題を経営者に効果的に伝達するかをよりじっくりと考慮するようになったとのこと。また、この変更により、内部監査チームは複数の分野にまたがるリスクに焦点をあてるように設計された監査に従事できるようになり、また全体感をもって報告できるようになる利点もあるとのこと。

「特定の分野もしくは新しい分野へ出向き、あまり細かなことにとらわれず、機会を見出すことに努力しています。私たちは全体的観点からのガバナンスに焦点をあてています。また、規制の数がいくつあろうと、本質的には内部統制環境は一つであると認識しており、経営者はトップダウンによる意思決定をサポートするためのその全体像を求めています。」とMcCombie氏は言います。

ソニーでは事業の進展に伴い、 内部監査への注目が高まっている

多くのグローバルビジネスと同様に、製造、ロジスティクス、情報技術などをアウトソーシングすることにより、ソニーの第三者企業との関係が増加しています。「これもチームが監査アプローチを状況に合わせて適応させなければならぬ理由の一つです。第三者との契約に対するギャップを経営者に報告できるような監査を行う必要があり、ソニーの経営者が、第三者とのギャップの是正交渉時に商業文書として役に立つ監査報告書を提供できなければなりません。」とMcCombie氏は語ります。

監査は内部監査の内外のステークホルダーが関与するため、従業員を含む、ソニーグループのあらゆる面に影響を及ぼす可能性があることに留意しなければなりません。「業務を行っている人こそが、同僚や直接の報告先よりも、彼らの業務に関してもっとも詳細で示唆に富む意見を提供できるという考えを私たち内部監査人は共有しています。しかし、特定の監査の状況や監査対象先によって、どのようなスタイルの監査が求められるかに関して正当な決断を下すのはいつも困難です。ここでもまた、特に経営者との効果的なコミュニケーションと連携がカギとなります。効果的なコミュニケーションと連携は深い信頼関係を築いていくためにも肝要です。」とMcCombie氏は話します。

McCombie氏によると、経営者との親密な連携は内部監査における客観性と独立性をリスクにさらしてはいません。それどころか、監査人はより自信を持って意見を主張できるようになっています。「自分の意見を自由に表明し、懸念をはっきりと主張するためには、経営者との信頼関係が必要です。内部監査の声の強さと内容の濃さは経営者との連携によって、より権威をもったものになります。」とMcCombie氏は言います。

連携を重視する雰囲気は、内部監査人材の保持に影響を及ぼすとMcCombie氏は言います。「経営者とのやりとりと直接のフィードバックは、正しい認識を持つために重要で、大きなモチベーションともなります。私は『やる気のある人は積極的なコミュニケーションをとる』という考えを信じています。モチベーションの低い監査チームはコミュニケーションもままならないです。もし経営者が、監査部門が何を達成しようとしているかを理解できなければ、平均的な監査に留まってしまいます。」とMcCombie氏は語ります。

グローバルな組織を横断的に結びつける

コミュニケーションと連携を重視することにより、ソニーグループの内部監査人は、組織内のあらゆる場所でポジティブな改革を起こすことを支援することができます。「内部監査はさまざまな分野を水平的に行動する権限があるため、特定の現場の業務への詳細な洞察を行うことにより、異なる部門を繋げるには非常に有利なポジションに位置しています。どのグローバルな組織においても、プレッシャーのために、組織全体の目標との整合ではなく、各部門もしくは内部の方針が個々の目的に偏ることがあります。内部監査はこのプレッシャーに対して、ポジティブにバランスを取る役割を果たすことができます。」とMcCombie氏は話します。

「これは、内部監査という一つの部門にも同じことが言えます。それは、独立した組織というよりも、隔離された部門になってしまいます。経営者との信頼あるコミュニケーションと連携、そして常に変わり続けている優先事項に対する適応力を通して、私たちはビジネスにとって重要な課題へと焦点をあてることができます。」とMcCombie氏は続けます。

「監査報告書は改革プロセスの始まりであって終わりではありません。経営者に監査結果を報告する際には、監査人と監査対象先が監査プロセスについてお互いに理解し、監査プログラムはどのように策定されているか、なぜその作業が行われ、なぜ重要なのか、どのようなテクニックが使われたのか等を分かり合うことが重要です。私たちがお互いの意向をより深く理解することにより、真の問題に焦点を当て、新たな価値を見出すことが可能となります。」とMcCombie氏は言います。

どの内部監査部門にとっても、潜在的能力を100%発揮するには、常に監査プロセスの「人間性の側面」に注意を払わなければなりません。「内部監査が組織にもたらすものは、情報です。その情報の質と伝達方法は、内部監査部門に勤めている人によって大きく影響されます。一般的に、多国籍組織において情報は断片的なものになっています。内部監査人が組織に出向き、情報を収集し、それらを事業セグメント別、地域別にベンチマークできる段階に達することができれば、私たちはビジネスのために真にポジティブな改革をもたらせると、私は信じています。」とMcCombie氏は語ります。

VISA

● 本社	アメリカ合衆国
● 営業国数	ネットワーク: 200ヶ国 オフィス: 30ヶ国
● 従業員数	8,500人
● 業種	世界規模のペイメントテクノロジー
● 年商	104億米ドル
● 年間内部監査業務費用 / 予算	600万~1000万米ドル
● 内部監査部門スタッフ数	47人
● 内部監査部門活動年数	6年(2008年株式公開以来)
● 内部監査部長 / 最高監査責任者(CAE)の報告先	監査・リスク委員会、最高リスク管理責任者(CRO)

注:上記の情報はすべて2012年9月30日現在のもの。

“連携は今や VISA の目標設定プロセスの一部であり、従業員のパフォーマンスプランにも組み込まれています。これは、我々にとって最も心しておかなければならないことです。”

— GEORGE DOOLEY

VISAでは連携に焦点を当てることにより、 内部監査チームをリスク評価の最前線に位置づける

VISAは、世界規模のリテールペイメントテクノロジーの会社であり、消費者、企業、金融機関、政府機関へ現金・小切手の代わりに、電子マネーの利用を可能にしています。200以上の国と世界中の地域で、数千万以上の小売店、190万台ものATMにおいて、取引先金融機関を通してデビットカードのような多様な支払いの選択肢を提供し、かつVISAブランドを所有、管理しています。

VISAのリテール電子通貨ネットワークは世界最大で、2012年12月31日終了の事業年度では、計6.4兆米ドルのVISAでの支払いと現金の引き出し取引がなされました。約50年間のビジネスを経て、2008年に株式を公開し、米国市場最高額の上場となりました。2012事業年度において100億米ドル以上の収益を出しました。カリフォルニア州、Foster Cityを拠点とし、世界各地で8,500人の従業員を有しています。

George Dooley氏は2012年8月に内部監査部長(CAE)としてVISAへ入社しました。Dooley氏は以前、Gap Inc.のCFOとして衣料品小売業のグローバル・サプライチェーンを率い、バイスプレジデント兼内部監査部長としての責任も担っていました。VISAでは、取締役会の監査・リスク委員会に直接報告しています。また、Dooley氏は、管理上はコンプライアンス、エンタープライズリスク、ビジネスプロセスエンジニアリンググループと同様に、最高リスク管理責任者(CRO)に報告しています。

「内部監査グループがCROに直接報告する仕組みは、コンプライアンスチームとエンタープライズリスクグループの同僚が私と連携でき

るという点で、優れたやり方だと思います。しかし、個人的には私が入社する以前からコンプライアンスチーム、エンタープライズリスクグループ、ITチーム間の連携は整っていたと思います。」

VISAの内部監査部門には47名の監査人が所属しています。その内、38名が本部(HQ)のFoster Cityに、9名がシンガポールに拠点を置き米国からのサポートを受け、監査を行っています。Dooley氏によると、VISAの内部監査部門は必要に応じて「法令に関する専門知識」を持つ第三者グループとのコソーシング関係を保っています。

ITリスクに重点的に焦点を当てる

Dooley氏は、IT責任者のポジションを担ったこともあり、テクノロジーに関する経験はVISAでの役割にも付加価値を与えています。「VISAはテクノロジー企業で、世界を電子マネー手法に転換させることが会社の戦略です。ITが他の主要な部門と連携することがいかに重要であるかを私は理解しています。VISAのようなテクノロジーがビジネスモデルの基盤となっている会社にとっては、特に重要です。」とDooley氏は語ります。

Dooley氏曰く、ITリスクの評価と管理を通し、経営者をサポートすることが内部監査部門の主な目的です。「私たちの対象範囲は財務、業務、ITを含むリスク全般であり、それに従って監査計画を立て、遂行しています。VISAは優れたコンピューター犯罪捜査チームを有しています。テクノロジーはビジネスモデルの核心であるため、IT

リスクの識別と管理のため、IT責任者ならびに取締役会とのパートナーシップを築きあげました。内部監査部門はリソースを重点的にITへ投資し、ITに関するさまざまな分野のエキスパートを有しています。また、監査・リスク委員会がITセキュリティ成熟度モデルに沿って方向づけるのを支援します。我々は、ITセキュリティ成熟度モデルの評価とコミュニケーションフレームワークに関して、上級管理者ならびにIT責任者と親密に連携しています。」

VISAがビジネスを国際的に発展させ、モバイルペイメントやデジタル財布サービス V.meなどの新しい商品提供のために新規技術に投資する中で、内部監査部門は組織の最前線に立ってITに関連するリスクの識別、管理を行うことが求められているとDooley氏は言います。内部監査チームがITリスクを効果的に組織に伝達するため、社外のリソースならびにIT責任者と連携し、「どのようにして、退屈なIT専門用語を避けて皆がITに関する問題をビジネスに絡めて話すか」を心がけて、フレームワークを作成しています。「我々は、リスクに関するメッセージの作成において進歩を遂げ、フレームワークが戦略的目標を達成するための連携とロードマップをより強固にすると期待しています。」とDooley氏は話します。

連携こそが最も心しておかなければならないこと

VISAの内部監査部門では、内部監査部門におけるリスク領域の評価を毎年行っています。一方、全社リスク評価は毎月行われ、四半期ごとに取締役会においてレビューを行います。「組織内で行われるリスク評価は数多くあります。実際、合理化と活用化が可能かどうかを判断するため、VISAのリスク評価プロセスを棚卸するプロセスがありました。」とDooley氏は語ります。

Dooley氏は現在のポジションに着いた際、内部監査計画とエンタープライズリスクプロセスを統合するという課題を自身に課しており、その目的を果たすためには、両グループの連携が必須であると認識していました。「最近、エンタープライズリスクチームの部門長を我々の監査領域の特定に関するミーティングに招待しました。内部監査部門のリスク領域を、エンタープライズリスクチームの戦略的リスクならびに業務リスクと比較し、どのように統合できるかを理解するために丸一日費やして議論しました。一体化した監査領域は現在検証過程にあります。」とDooley氏は言います。

このような積極的な連携は、VISAではより広範囲な規模で行われているとDooley氏は言います。最近、会社は組織全体の6つのコアバリューを発表し、連携(コラボレーション)はそのうちの一つです。「連携は今やVISAの目標設定プロセスの一部であり、従業員のパフォーマンスプランにも組み込まれています。これは、我々にとっても最も心しておかなければならないことです。」とDooley氏は語ります。

組織内での連携強化の利点の一つはスピードです。「VISAは動きの早い大企業です。ある施策に多くの時間を費やしてから、後戻りすることは必ず避けなければなりません。皆が焦点を当て続け、実行に必要な情報を得ることができれば、市場への時間が節約で

きます。これはVISAのような革新的企業には非常に重要なことです。」とDooley氏は話します。

連携のもう一つの利点は、情報に多様性が生まれてくることです。「アイデアが多ければ多いほど、将来的な課題に対して、より取り組みやすくなります。これは、同じことを繰り返し失敗するリスクを負うやり方よりも、市場に対する新しいビジネスモデルを得る強固なプロセスだと思います。」とDooley氏は言います。

参画し、かつ独立性を維持する

内部監査チームは、連携を重要視しており、Dooley氏を含む上級管理者は複数のガバナンス委員会で積極的な役割を果たしています。「内部監査はアドバイザーと監査において、バランスをとりながら活動しています。」とDooley氏は言います。「監査の独立性を保つため、我々は評決のメンバーではありません。しかし、私たちのコントロールとリスク全般に関する専門性が必要な場合、アドバイスや協議を行う役目を担っています。そのため、経営者がリスク管理のプロセスを討議する際、我々が同席することで役立つと思っています。」

ガバナンス委員会への内部監査人の参画は、部門によって厳密にフォローされ、監視されています。「私たちがアドバイザーの領域で作業を行う際にも、誰かがアドバイザーチームの一員で、後に誰が監査を行うのかに気を付けなければなりません。VISAでは、私たち内部監査の独立性を明確にしています。」とDooley氏は語ります。

しかし、もしVISAの内部監査チームが「教科書通りの監査業務」を行おうとすれば、VISAとこの業界の動きの早さには通用しないと思います。「私たちの部門がそれで成功することは十中八九ないと思います。我々は、現在起きている変革の一部となり、コントロールを基盤とした健全なグローバル環境において、VISAの目標達成のために私たちの専門性を活用しなければなりません。」とDooley氏は話します。

「連携」は「信頼」につながる言葉であるとDooley氏は言います。Dooley氏は長年にわたって築き上げられた監査部門の信頼を誇りに思っています。「VISAでは内部監査部門が、事業責任者と取締役会のパートナーであることが明確です。監査チームとしての立場を明確にし、主張を持ち、信頼を得ています。私たちは『厳格だが公平である』というフィードバックをもらいました。私はこのコメントを自分の名刺に載せるかもしれません。」とDooley氏は話します。

プロティビティについて

プロティビティ (Protiviti) は、リスク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2,900名のコンサルタントが活躍しています。

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

主な提供ソリューション

ERM・内部統制ソリューション

内部統制報告制度 (US-SOX, J-SOX) の対応支援やその効率化だけでなく、リスクとコントロールの一貫したフレームワークをさらに持続可能な全社的な内部統制やERMに活用・展開します。全社的な目標達成と関連付けたトータルかつ適切なリスクの認識・評価と、リスク管理能力の向上を支援し、経営理念や社風の徹底を推進する中で、企業価値向上と持続的成長を支援します。

【主なサービス】

- ERM・専門リスク管理支援 (全社的リスク評価・管理支援など)
- 内部統制高度化支援 (継続的モニタリング—CSA 導入支援・不正防止プログラムなど)
- J-SOX 対応支援 (経営者評価効率化・浸透・初年度対応支援など)

内部監査ソリューション

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

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

【主なサービス】

- 内部監査アウトソーシング・コソーシング
- 内部監査立ち上げ支援
- 内部監査高度化支援
- 内部監査の品質評価 (QAR)
- リスクコントロール セルフアセスメント (RCSA) 導入支援
- 情報システム内部監査
- 海外内部監査支援
- BCM 監査支援

グローバル対応支援サービス

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

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

【主なサービス】

- グローバル標準管理方針・規定作成支援
- グローバルIT ガバナンス方針、規程作成支援
- グローバル情報システムアーキテクチャー策定支援
- 海外内部監査立ち上げ支援
- 内部監査アウトソーシング・コソーシング支援
- 海外リスク及びコントロールのセルフアセスメント評価支援
- 海外プロジェクトマネジメント支援
- グローバル内部統制規程 (職務分離規程等) 支援
- 海外拠点を含むグローバルな内部統制評価ツール導入支援
- グローバルなJ-SOX 内部統制文書化、評価支援

Protivitiの内部監査管理／支援ツールについて

Protiviti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。Protiviti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)」の一つのモジュール(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。

内部監査機能

内部監査の全てのステップ(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

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

コントロールマネジメント機能

コントロールの文書化、有効性の評価・確認の実施を支援します。

アセスメントマネジメント機能

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

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

KnowledgeLeaderでは、以下のツールや情報源を提供しています。

監査プログラム

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

チェックリスト、ガイドライン、その他ツール

質問書、ベストプラクティス、テンプレート、リスク管理や内部監査の実施、内部監査部門の指揮に有用な監査に関する基準・指針等を含む、800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、社内規程および手続書を作成、更新、レビューする際にお役立ていただけます。

出版物

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

内部監査のプロファイル

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

KnowledgeLeaderが提供する主なトピックスは以下の通りです。

- 監査委員会と取締役
- 事業継続管理(Business Continuity Management)
- セルフアセスメント
- コーポレートガバナンス
- COSO
- 倫理と不正
- IFRS(国際財務報告基準)

- 内部監査
- 情報システム監査
- ITガバナンス
- 米国企業改革法

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

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

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

KnowledgeLeader : www.knowledgeleader.com

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

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

KnowledgeLeaderの会員様は、オプションとしてKLplusSMのアップグレードを提供させていただきます。KLplusによって、KnowledgeLeaderを最大限活用できるだけでなく、Protivitiのオンラインコース全てにもアクセスできるようになります。

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

BRAZIL*

Rio de Janeiro
São Paulo

CANADA

Kitchener-Waterloo
Toronto

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Perth
Sydney

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA

Bangalore
Mumbai
New Delhi

INDONESIA**

Jakarta

JAPAN

Osaka
Tokyo

PERU*

Lima

VENEZUELA*

Caracas

SINGAPORE

Singapore

SOUTH KOREA

Seoul

EUROPE

FRANCE

Paris

GERMANY

Frankfurt
Munich

ITALY

Milan
Rome
Turin

MIDDLE EAST

BAHRAIN*

Manama

KUWAIT*

Kuwait City

OMAN*

Muscat

THE NETHERLANDS

Amsterdam

UNITED KINGDOM

London

QATAR*

Doha

UNITED ARAB EMIRATES*

Abu Dhabi
Dubai

AFRICA

SOUTH AFRICA*

Johannesburg

*メンバーファーム
**アライアンスメンバー

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

プロティビティLLC

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

protiviti.jp

© 2013 Protiviti Inc. All rights reserved. P.F.1309.2T