



Internal Auditing Around the World

Building on Experience to Shape the Future Auditor

VOLUME X

世界の内部監査

次世代の内部監査人として必要な取り組み

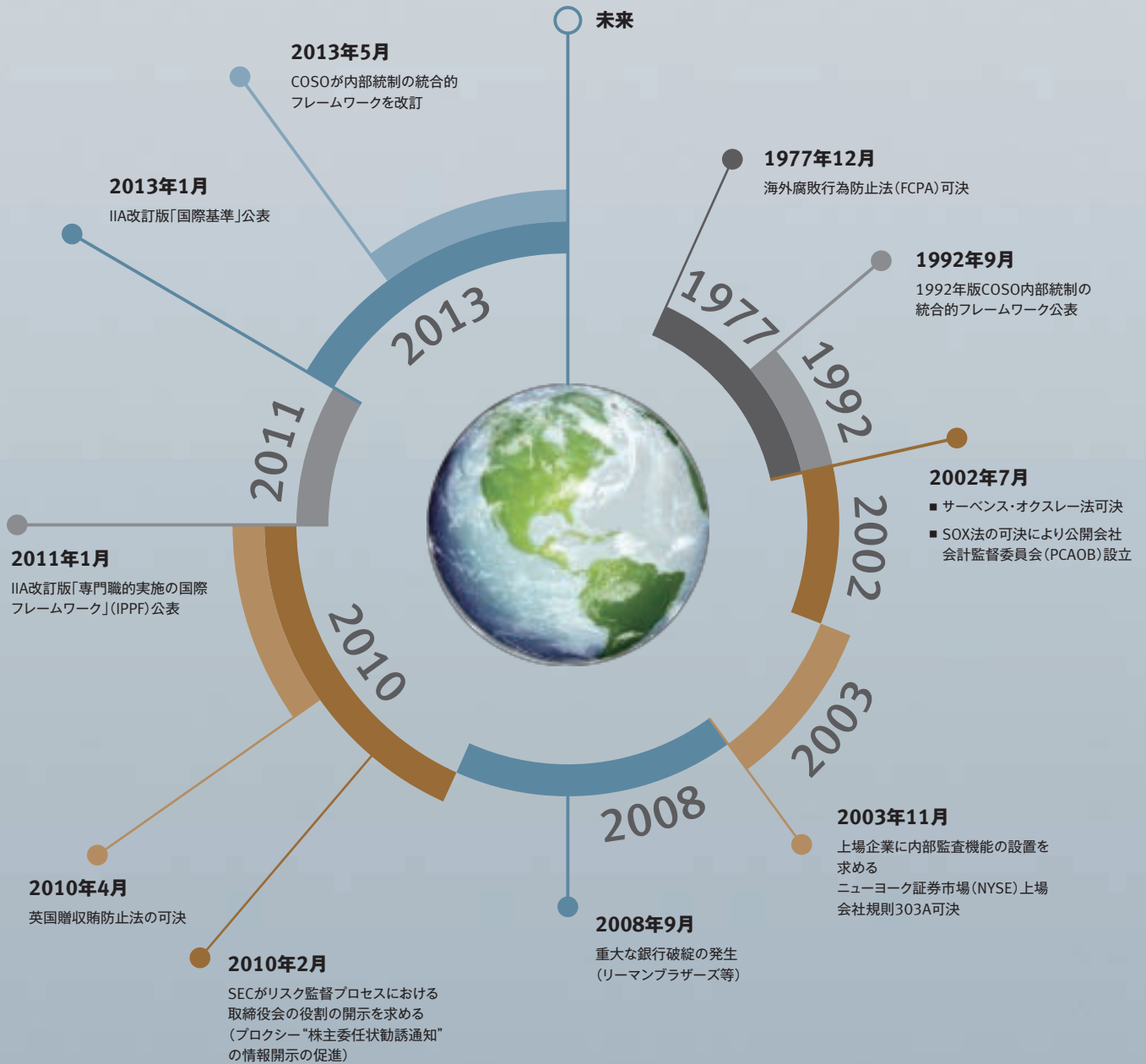
Vol.10

TENTH
ANNIVERSARY
EDITION

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

Powerful Insights. Proven Delivery.®

内部監査に影響を与えた主な出来事



はじめに

約10年前、プロテビティは世界の主要13企業の内部監査およびリスクマネジメントの実践に関する「パフォーマンス・プロフィール」を出版しました。その序文で、「国際的なビジネスの世界において、有効な内部監査が今まで以上に不可欠となる際に、この本が内部監査人にとって有益なガイド」として役立つことを希望していると述べました。

内部監査人のみならず、監査委員会、会社役員、CEO、CFOおよびその他執行役員や専門家など多くの読者から好評をいただき、当時は想定していませんでしたが、「世界の内部監査」を毎年発行することとなりました。シリーズの10周年を祝うとともに、改めてグローバル企業にとって有効な内部監査が2005年の初版当時以上に重要となっていることを感じています。

「世界の内部監査」の連載は、内部監査人という職業を真のプロフェッションであると表現することから始まりました。それは、とりわけ専門性に対する献身、一連の基準や倫理規範、継続的な専門教育で特徴づけられます。以降の版では、内部監査における革新的なITの利用、組織内における地位の向上、戦略的な価値の提供や全社リスク管理を推進する方法などをテーマとして取り上げました。昨年度のVolume 9では、取締役会、最高責任者レベルの経営者、事業部門との有益な協力関係および信頼関係の構築をリードする内部監査の役割を取り上げました。

過去9年間の「世界の内部監査」で取り上げた内部監査の進化を「革新的な変化」と表現したい思いに駆られますが、一面しかとらえていません。過去10年間の進化は劇的であっても、決して驚くべきものではありません。内部監査人協会(IIA)のガイダンスにより、内部監査の役割は戦術的な貢献者から真の戦略ビジネスパートナーへと進化を遂げました。IIAの会員数は2005年後半には114,775名でしたが、2013年末には189,200名へと増加し、その影響力は増えています。

グローバル共通の国際基準や内部監査に関する包括的な調査研究を通して、IIAは専門職としての内部監査の進むべき方向性を示しています。「内部監査の専門職実施の国際基準」は世界中の内部監査の品質と一貫性に加えて柔軟性と適応性を考慮しており、過去10年間の内部監査の劇的な進化に貢献しています。このようなガイダンスとサービスは、IIAの強力なリーダーシップを反映しています。

IIAによる内部監査への貢献に私たちが関与できるのは大変名誉なことです。また、これまで10年間の「世界の内部監査」シリーズで、「謝辞」にあるように、多数の主要企業の内部監査責任者の方々に事例紹介のための貴重な時間と洞察をご提供いただいたことを感謝しています。

次の10年間も内部監査リーダーが自ら改善し、活躍の場を広げ、成長すること、そして内部監査が組織内で一層不可欠な存在となるために貢献できるよう、我々は努力を継続していきます。

ブライアン・クリスチャンセン

プロテビティ エグゼクティブバイスプレジデント
内部監査グローバル責任者

ロバート・B・ハース*

プロテビティ 前エグゼクティブバイスプレジデント
内部監査グローバル責任者 (2002-2011)

* 現COSOチェアマン

謝辞

過去10年間にわたり「世界の内部監査」にご登場いただいた主要企業に心から感謝いたします。

Volume 1

バークレイズ
BP
エジソン
ファイアット・グループ
フランス・テレコム
ジェネラル・モーターズ (GM)
ハーレー・ダビッドソン
コマツ・アメリカ
マニュライフ・フィナンシャル・コーポレーション
ポスト・イタリアン
カンタス航空
ロイヤル・メール
スターバックス

Volume 2

アムコー
オーストラリア・ニュージーランド銀行
英国オートモービル・アソシエーション
コンアグラ・フーズ
タイムラー・クライスラー
エアコム
日本たばこ産業
ナショナル・バンク・オブ・カナダ
レイセオン
T-モバイルUSA
テレコム・イタリア・グループ
テルストラ
タイムワーカー
ウーズレーPLC

Volume 3

ABNアムロ
オーストラリア・ポスト
ブンゲ
CA
フォスターズ・グループ
ゲルボ・ピンボ
ロイズTSB
MGMミラージュ
NASD(全米証券業協会)
ロイヤル・バンク・オブ・カナダ
ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド・グループ
フィリップス
新生銀行
シグマアルドリッチ
ワシントン・ミューチュアル
ウェルズ・ファーゴ

Volume 4

エアサービス・オーストラリア
アリタリア
アンタリス
ケイデンス
シルク・ドゥ・ソレイユ
エレクトロニック・アーツ
エンドデュランス・グループ
ハーバード
ヘンケル
マクダーモット
オセ
オリンピック実行委員会
オンタリオ教員年金基金
インドゥストリアス・ペニョーレス
リーダーズ・ダイジェスト
リード・エルゼビア
ロベコ
サジア
シンガポール・プレス・ホールディングス

Volume 5

マンディリ銀行
ハリック・ゴールド・コーポレーション
コンチネンタル航空
エネル
フェムサ
ジェムアルト
マイクロソフト
ブルデンシャル
タタ・モーターズ
ユニリーバ
ユナイテッド・ヘルス・グループ

Volume 6

アクセンチュア
オーストラリア・コモンウェルス銀行
デンツプライ
ドイツ銀行
フィリップス
エス・エー・ピー
シェル
エス・ピー・ビー
タレクリス・バイオセラビューティクス

Volume 7

アリババ・ドット・コム
ディービーエス
ハイアット
ハイドロワン
ルックスオティカグループ
セールスフォース・ドットコム
セクアナ
スプリント・ネクステル
アンダーアーマー
ビザ

Volume 8

アディティア・ビルラ・グループ
オールステート保険
ブリストル・マイヤーズスクイブ
ブルックフィールド・ブラジル
ジーディーエフ・スエズ
メディック
ティーディー・バンク・グループ
ヴァンガード

Volume 9

ビーエイチピービリトン
カナダ帝国商業銀行
ダッソー・システムズ
ゼネラル・ミルズ
ケーピーエヌ
レグ・メイソン
ソニー
ビザ

Volume 10

ABNアムロ
アトラス・エア・ワールドワイド
バイドゥ
バークレイズ
ブーズ・アレン・ハミルトン
ブーパ
エスティ・ローダー
FIS
HSBCホールディングス
シンガポール国立大学
NTTデータ
オールド・ミュチュアル
オールド・ナショナル銀行
パン・アメリカ・シルバー・コープ
トラストマーク・カンパニー
アンダー・アーマー

目次

内部監査に影響を与えた主な出来事	i
はじめに	iii
謝辞	iv
序文	vii



ABN AMRO [ABNアムロ銀行]	1
Atlas Air Worldwide [アトラス・エア・ワールドワイド]	4
Baidu [百度／バイドゥ]	7
Barclays PLC [バークレイズ]	10
Booz Allen Hamilton [ブーズ・アレン・ハミルトン]	13
Bupa [ブーパ]	16
Estée Lauder [エスティ・ローダー]	19
FIS [エフ・アイ・エス]	22
HSBC Holdings Group plc [HSBCホールディングス]	25
National University of Singapore [シンガポール国立大学]	28
NTT DATA Corporation [NTTデータ]	31
Old Mutual plc [オールド・ミューチュアル]	34
Old National Bank [オールド・ナショナル銀行]	37
Pan American Silver Corp. [パン・アメリカ・シルバー・コープ]	40
Trustmark Companies [トラストマーク・カンパニー]	43
Under Armour [アンダーアーマー]	46



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	50
KnowledgeLeader® [ナレッツジリーダー]	52

序文

“リーダーシップとは自分の存在により他人の向上が実現でき、自分が不在でも影響が保たれることです。”

Sheryl Sandberg, フェイスブック・インク COO

アトラス・エアの内部監査部門担当副社長を務めるCharles Windeknecht氏が、内部監査部門が保証・アドバイザー業務を通じて同社に貢献できたと確信したのは、数年前に監査委員会メンバーに「内部監査部門は意義のある存在だ。」と言われた時でした。

意義のある存在とは、明らかに有益で監査委員会の身近な存在であることを意味します。その監査委員会のメンバーは、米国エアフォース1（大統領専用機）パイロットの専属トレーニングを提供したり、航空機貸出や航空業務サービスを提供する同社に対して内部監査部門が与えるポジティブな影響に言及しています。Windeknecht氏は監査委員会メンバーからの賛辞を「転機」だったと話しますが、努力の末に築き上げた内部監査部門に対する信頼性を活かして同社の戦略的目標の達成に貢献する新たな方法を模索することで、意義ある存在以上のものに進化を遂げたことを強調しています。

今回のVolume 10で取り上げた16社においても同様の傾向が見られます。「世界の内部監査」の10周年を記念し、世界の主要企業の内部監査責任者の方々に過去10年における内部監査機能の進化の振り返りと、今後の内部監査の展望を検討していただきました。それぞれの企業の内部監査機能の進化についての興味深い事例から、企業改革法（サーベンス・オクスレー法）対応から全社的リスクマネジメント（ERM）の先駆的な移行、戦術的な実務家から戦略的ビジネスパートナーへの変化、内部統制と財務諸表に焦点をあてた内部監査からリスク管理とガバナンスに光をあてた内部監査への移行、保証業務のみを目的とする内部監査から保証とアドバイザーを目的とする内部監査への移行など共通の変化が見られます。

今回のVolume 10でもさまざまな業界の内部監査の事例を紹介しています。それぞれの企業が対峙している戦略的リスクは特有ですが、各企業の内部監査が組織全体の成功に貢献するアプローチは驚くほど類似しています。さらに興味深いのは、これらの事例が、この10年間の内部監査機能の進化について過去9冊の「世界の内部監査」で取り上げたテーマに類似していることです。とりわけ、ビジネスパートナーとしての付加価値の提供、他部門との連携、内部監査でのテクノロジーの活用、リスクベース監査の導入などが含まれています。

例えば、Bupaの内部監査部長のNicola Wood氏は、彼女の内

部監査部門のメンバーはヘルスケア事業を営む同社のビジネスの変化やIT革新の取り組みの潜在的リスクを定期的にモニタリングしていると言います。「常に大きな変革プロジェクトが進行しています。」とWood氏は話します。「内部監査部門はこれらの取り組みに早い段階から関わり、価値を付加する手助けができます。」コンサルティング会社のプーズ・アレン・ハミルトンの内部監査部長のSandra Masino氏は、さまざまな壁を超えた連携的なアプローチでERMプログラムを導入し、高度なデータマイニングや継続的監査を取り入れることで、内部監査部門の柔軟性、専門性や機動力が向上したと言います。「当社には中核となる内部監査部門がありますが、必要に応じて外部のリソースも利用します。」と彼女は言います。「近年、このような内部監査における外部リソースの利用は業界を問わず増えていると思います。内部監査リーダーはそのことを認識し、外部リソースとの適切な関係を築かなければなりません。」

また、今年度の事例には、内部監査がグローバルでカバーする領域の拡大と、かつてないほどの効率性や権限範囲拡大の必要性も顕著に表れています。例えばパークレイズの内部監査部長のMichael Roemer氏は、金融大手の同社における企業文化の激変の中で内部監査部門を統率してきました。昨年度実施された600件の内部監査の大半がリスク、企業文化、および不正のレビューに関するものでした。また、Roemer氏は全社的な改革の一環として、ガバナンス、リスクおよびコンプライアンス（GRC）のフレームワークを再設計し、簡素化するプロジェクトを指揮しました。「GRCは現在、入社時の研修内容に含まれており、それは社員一人ひとりの責任であり、年度末に実施される業績評価にも取り入れられています。」と彼は言います。

過去10年間で内部監査に起きた変革は驚異的かもしれませんが、歴史的かつ世界的な金融危機などの経済的な変動や、サーベンス・オクスレー法やドッド・フランク法、バーゼル条約等に代表される規制改革、ソーシャルメディアやビッグデータ、効果的な分析ツールの台頭などのテクノロジーを活用した変革を踏まえると、驚くべきものではありません。今回事例の提供に協力して下さった主要企業の内部監査責任者が見据えている通り、これらの変革はより頻繁で劇的な変化を企業にもたらし、内部監査の性質そのものも変えていくでしょう。

例えば、今年度の事例では、以前から存在しているものの新しい概念として認識されている付加価値の提供に重きをおいた監

査や行動モニタリングなどが紹介されています。バइटゥの内部監査、内部統制およびコンプライアンス担当責任者のKangping (Kevin) Shi氏は、内部監査チームがリスクに焦点をあて、テクノロジーを有効活用する様子を「現代的な監査人」と表現しています。最近のプロティビティの文献では「Future Auditor (これからの監査人)」という言葉で、今後10年で内部監査人が組織に貢献する数多くの方法を挙げています。貢献の方法の例としては以下が挙げられます。

- 新たなリスクへの早期警鐘
- 業務、コンプライアンス、財務報告以外の領域への監査対象の拡大
- 組織全体での、意思決定のための情報の質の改善
- リスクを重視する文化の弱体化の兆候の監視

ビジネス環境の変化のペースや影響、さらに記念すべき10周年に提供された事例の幅広さを踏まえると、今回のテーマを1つに絞るのは一見難しいように思います。しかしながら、より深く見ていくと、内部監査責任者が挙げたそれぞれのテーマを1つの概念が結

んでいることが示唆されます。それは、戦略的リーダーシップです。

過去10年間、多くの内部監査部門は組織にとって意義ある存在となるよう努力を重ねてきました。今日、先進的な内部監査部門は意義ある存在を超えて、組織に大きな影響を及ぼす改善を実現し、維持する戦略的リーダーシップへと進化しています。これからの監査人は今以上に他部門と連携し、さらに強力なテクノロジーを活用してリスクに対して鋭く焦点をあて、より強力なリーダーシップを発揮するでしょう。パン・アメリカ・シルバー・コープの内部監査部門長のHik Park氏は、監査委員会が内部監査人に必要な2つの能力としてあげるのは、事業に対する洞察力と謙虚さだと言います。どちらもビジネススクールで学べるものではなく、OJTを通じて、また近年増えている内部監査部門の社内のさまざまな活動におけるリーダーシップの実践を通じて習得されなければなりません。これからの内部監査は近いうちにPark氏が思い描いている「信頼のおけるアドバイザー」となることでしょう。

2014年6月
プロティビティ



● 本社	オランダ
● 営業国数	約30ヶ国
● 従業員数	22,289人(2013年度末時点)
● 業種	銀行業
● 年商	100億米ドル(2013年12月期)
● 内部監査部門スタッフ数	140人
● 内部監査部門の活動年数	少なくとも30年
● 内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先	取締役会議長および監査委員会議長

“内部監査部門はただ改善を提案し、経営者が対応策を講じるのを待つのではなく、自ら行動し、変革と改善を先導すべきです。”

John Bendermacher

「変化の10年」を振り返って

オランダに本拠地を置くABNアムロ銀行は、世界中の小売、個人、法人向けに、商品、サービスおよび金融アドバイスを提供しています。John Bendermacher氏は、経営者へ保証と付加価値を提供している140名の内部監査人を擁するグループ内部監査部門を指揮し、加えて下記に挙げる戦略的目標の責任者として、ABNアムロ銀行の内部監査部門長を務めています。

- リスク・ベースで測定可能な監査計画の策定
- 適応力があり有能な監査人の確保と育成
- 質の高いコミュニケーションと解決策を提供するための監査手法の確立
- フォローアップ・モニタリングの実施
- 「3つのディフェンスライン」間の協調

過去10年間、ABNアムロは大きな組織変更を経験しました。一時は70ヶ国にわたり80,000人の従業員を擁していましたが、合併や合併解消を経て、最終的には分割され国有化されました。「そのような変化の中でも、内部監査部門の確立された地位は変わりませんでした。」と、Bendermacher氏は言います。「いくつかの部署は一から立て直す必要がありましたが、内部監査部門はさまざまな事業部門の価値あるパートナーとして、しっかりと存続してきました。」

3つのディフェンスライン

多くの金融機関で導入されている3つのディフェンスラインモデルは3層の保証から成り立っています。第1のディフェンスラインは業務管理部門、第2のディフェンスラインはリスク管理・コンプライアンス部門、そして第3のディフェンスラインは内部監査部門によって構成されます。

「15年前、内部監査人は財務監査に焦点をおいていました。今日、監督官庁は特に金融機関や保険会社に対して、法定報告書に関するより強い保証を求める傾向にあり、以前のような監査の傾向が戻ってきていると感じています。」とBendermacher氏は話します。同時に、監督官庁は組織のガバナンス体制の構築とその維持方法についての基本原則に注意を払うよう要請しています。Bendermacher氏は「ここ数年、ガバナンスやマネジメントコントロール、ソフトコントロールに関する監査に移行するようになってきました。」と言います。「これらの監査の実施によって、特定の重要なスキルや経験を得るようになってきました。5～10年前は内部監査部門では内部統制の検証に大半の労力を費やしていましたが、最近ではこのような検証は第2のディフェンスラインに移されています。」

間近に迫っているIPO

Bendermacher氏は、過去10年間で内部監査部門のリーダーの持つスキルセットは変化しているものの、まだ十分に変化したとは言えない、と言います。次世代の内部監査リーダーは、ガバナンスに関するスキル、法規制に関する洞察力、ソフトコントロールの評価能力をもつ必要があるとBendermacher氏は感じています。今後のABNアムロ銀行においてはそれらが求められることは確実でしょう。

Bendermacher氏は、「ABNアムロ銀行の国有化後、オランダの財務大臣は当行の再民営化の時期を決める必要がありました。」と言います。また、「再民営化はおそらく2015年か2016年になるでしょう。IPOが実施されるまでには、当行のガバナンス、リスク管理および内部統制の体制はしっかりと確立されていなければなりません。このことは、色々な意味で我々の目を覚ました。取締役会は、監督官庁、外部監査およびその他利害関係者に対して、どんなデューデリジェンスに対しても準備が整っているという保証を提供するために、すべての事業部門や経営層に、内部統制の不備を是正するための明確なアクションプランを策定するよう促しました。」と話します。

行動すること

オランダでは多くの内部監査部門は、組織のリスク管理と統制の仕組みに関する保証を提供しながら、目に見えない価値を提供しています。しかし、さらなる改善が必要であるとBendermacher氏は言います。「内部監査部門はただ改善を提案し、経営者が対応策を講じるのを待つのではなく、自ら行動し、変革と改善を先導すべきです。」

Bendermacher氏は、個別監査の最適な完了の仕方は、クロージングミーティングを実施して、指摘事項とリスクを説明し、同時に責任者や方法、実施期限を含めた対応策を検討することだと言います。上級経営者への報告では、問題について説明するのではなく、解決策を提供すべきです。「待っているのは、対応策に着手するのに時間がかかります。」

Bendermacher氏が現職に就いてから半年ほどですが、彼は内部監査部門を戦略的かつ長期的な視点でみています。内部監査部門が確立されている当行にとっての利点は、監査機能が当行のガバナンス体制の力となり、取締役会と上級経営者に信頼されるパートナーとなることができたという点です。Bendermacher氏は「内部監査部門の役割は当行全体で理解されており、皆私たちに協力してくれています。」と言います。しかし、彼と経営者にとっては、新たな仕事と変革は始まったばかりです。

「最近、今まで以上に柔軟に監査計画を立てる必要があることに

気づきました。現在の当行にとって、欧州中央銀行の検査と規制に準拠することが最重要事項となっているためです。内部監査部門の視点でみると、達成すべきことは多く、そのためには柔軟な計画と人員の配置が不可欠です。」とBendermacher氏は話します。

過去10年間の傾向と変化

Bendermacher氏は、法令による内部統制の重要視やコーポレートガバナンスに対する世間の認識の進化が、過去10年で内部監査人に最も影響を与えたと言います。「これは過去10年の間に見られた非常に重要な傾向で、内部監査の視点は統制の検証から、より広いガバナンスや経営に関する統制に移りました。3つのディフェンスラインの導入も、少なくともオランダでは重要となっています。」と彼は付け加えます。

過去10年の間、多くの組織ではリスク管理の視点を監査の計画策定と実行に盛り込むことを優先してきました。リスク管理に対する注目の高まりは内部監査部門の役割と責任を変化させ、当行全体の利益に繋がりました。「統制の検証からより高度なガバナンスやマネジメントコントロールの評価への進化は、より多くの経験と知識を有した監査人が必要なことを意味します。また、COSOなどのマネジメント・コントロール・フレームワークの知識を取り入れ、総合的な内部監査と内部統制に関する知見が求められています。」とBendermacher氏は言います。

Bendermacher氏はさらに、リスク管理の共通言語の確立も必要不可欠であると主張します。「リスクの検証で使用する言葉や方法論を、事業リスク管理やコンプライアンスのものと整合させる必要があります。」と彼は言います。「この機会を逃してはいけません。現在、リスク管理、コンプライアンス、内部監査は縦割りで分離されています。共通の言語とリスクの視点を取り入れることには大きなメリットがあります。また、当行が行っているような統制の検証方法を大幅に進化させてきた外部監査人ともっと密接に連携すべきです。当行の上級経営者とも密に協力し、彼らの懸念を理解し、どこを監査してほしいのかを理解するのは合理的なことです。これらの要素は内部監査部門が行うリスク分析に影響を与えます。今後、このような情報を得ることは非常に有益となるでしょう。」

テクノロジーの変化と統制の新たな認識

他の金融機関同様、ABNアムロは手続の効率化、検証の改善、ステークホルダーへの指摘事項の報告をするためにテクノロジーと監査ツールを活用しています。「過去10年間、これらのツールは当然、監査に影響を与えてきました。」とBendermacher氏は言います。しかし、テクノロジーの活用は同時に新たなリスクをもたらします。

「データ品質・保管の分野で、多くの変化がありました。サイバー犯罪やクラウドコンピューティングは実際にリスクを生み出しています。銀行同士が協力し、オランダでは規模の大きな銀行は新たなリスクに非常に敏速かつ有効に対応していますが、それでも危険は増えています。脅威が増え続けている今日、従来のリスクや新たなリスクに対し、内部監査は継続的監査やモニタリングを通じて、その役割を果たさなければなりません。」

Bendermacher氏によると、10年前に重要視されていたのはキーコントロールでした。それは、米国企業改革法による影響で米国から欧州にも広がりました。「その時私は、『キーコントロールを過度に重視することはやめましょう。』としました。統制はキーコントロールがすべてではありません。キーコントロール以外の統制やソフトコントロールについても目を向ける必要があります。そうでなければ、内部統制に対する意識が十分でなくなります。ひたすら単にチェックボックスにチェックマークをつけることばかりに頼ることになります。私はこの時代に真の内部統制が触まれたと考えています。」

これからの10年

Bendermacher氏は、今後10年で内部監査部門の報告ラインは独立性が強化され、財務以外のリスクの報告は第2、もしくは第3のディフェンスラインが担うことになると想定しています。内部監査部門は単に改善を提案するのではなく真のコミュニケーションとフォローアップを実施し、問題の解決に関してより強い立場になることを望んでいます。

Bendermacher氏は言います。「内部監査人のスキルセットはこれからも変化し続けなければなりません。コミュニケーションスキル、ビジネスに関する総合的な知識、より広い意味での統制の理解、テクノロジー関連リスクへの注意、上級経営者が行動に移せるように点と点をつなぐ方法の理解等、内部監査人はスキルの幅を広げる必要があります。」

重要なことは、包括的なリスク焦点と先見性、変化に対する柔軟な姿勢を持って、これからの監査人のビジョンを提唱する内部監査部門長は、内部監査部門の価値を取締役会や上級経営者に提示できるのです。

— 「次世代の内部監査人 (Future Auditor) のあるべき姿：内部監査部門長が目指すビジョン」
ブリテン、第5巻、第6号参照

www.protiviti.com/en-US/Pages/The-Bulletin.aspx



- 本社 _____ 米国
- 営業国数 _____ 124ヶ国
- 従業員数 _____ 1,800人
- 業種 _____ 航空業
- 年商 _____ 16億米ドル (2013年12月期)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 7人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 9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)

“今では、チームメンバー皆が、どうすればもっと上手くやれるだろうか?と考えるようになりました。”

Charles Windeknecht

内部監査部門はSOX法対応の負担を軽減することで存在価値を高め、当社がリスクにフォーカスすることに貢献している

アトラス・エア・ワールドワイド(アトラス)は、ボーイング747型機を運用する世界最大の貨物用航空会社です。軍用車両、F1レース車、ロックスター、アイスホッケーのオリンピック選手、競争馬、大学のマーチングバンドなど、あらゆるものを運びます。また、アトラスはエアフォースワン(米国大統領専用機)パイロットの特別トレーニングも提供しています。アトラスの子会社であるアトラス・エア・インクは、1993年に1機のボーイング747-200型機で開業し、現在では商用・軍用向け航空機の貸し出しと航空業務サービスをグローバルに展開する会社に成長しました。

アトラスの2013年度の売上高は16億米ドルに上ります。ニューヨーク州パーチャスに拠点を置き、主に、ACMI、AMCチャーター、商用チャーター、ドライリースの4つ事業を展開しています。

- ACMI: 歴史的にアトラスの主要事業は、所定の期間と稼働レベルに基づく最低保証料金をベースにして、見返りに航空機(Aircraft)、クルー(Crew)、メンテナンス(Maintenance)、保険(Insurance)の貨物用航空機サービスを提供するACMI事業です。ACMI事業には、顧客が航空機を調達し、当社がクルー(C)、メンテナンス(M)および保険(I)を提供するCMI事業も含まれます。

- AMCチャーター: この事業では、主にアメリカ軍輸送部隊であるエア・モビリティ・コマンドに輸送サービスを提供しています。2011年第2四半期からは、貨物輸送に加えて旅客輸送サービスも提供しています。
- 商用チャーター: 当事業では、都度ベースで特定の出発地から目的地までの貨物および旅客輸送サービスを提供しています。商用チャーター事業の顧客には、チャーター便仲介業者、クルーズ船運航会社、運送会社、直送会社や航空会社が含まれます。
- ドライ・リース: 当事業では、貨物用航空機、旅客用航空機、エンジンのリースを行っています。当事業では、航空機もしくはエンジンを提供し、クルーやメンテナンス、保険は提供していません。

Charles Windeknecht氏は、アトラスの内部監査部門の担当副社長を6年間務めています。彼は、取締役会の監査委員会へ直接報告をし、業務上は最高財務責任者(CFO)へ報告しています。7名の内部監査人から成る当社の内部監査部門は本社に拠点を置いています。また、必要に応じて外部のリソースも利用しています。

アトラスの内部監査部門は2005年に設立されました。「私が入社した当時は、内部監査部門の業務はサーベンス・オクスレー法(SOX法)対応が中心でした。」とWindeknecht氏は言います。「内部監査部門の持つ能力が十分に活かしきれていなかったように思います。組織内における内部監査部門の地位が認識されていなかったため、役に立っているという信頼を勝ち得ていませんでした。」

Windeknecht氏は、社内における内部監査部門のイメージの改善を最優先事項としました。「入社して2ヶ月間、すべての部門長やリーダーに会い、内部監査部門についての彼らの評価を確認しました。現状を把握するため、私たちがどのように受けとめられているのか知りたかったのです。また、内部監査人協会の基準に対しての自己評価を行い、結果を経営者と共有しました。IIAの基準は、ギャップやその他の問題点を識別するために参考になりました。」

SOX法対応の業務を減らし、 他の重要なことにより焦点を当てる

内部監査部門のポジティブなイメージ作りを困難にしていた1つの原因は、内部監査の実施と指摘事項の伝達の方法にありました。結論から言うと、きちんと定義されたプロセスがなかったのです。「この問題を解決するために、すぐに行動に移しました。」とWindeknecht氏は言います。

SOX法対応業務の負担が大きく、それ以外のことに対応できていなかったため、SOX法対応業務を減らすことが先決であったとWindeknecht氏は言います。「SOX法の制定によって当社には内部監査部門が設立され、そのこと自体は良いことでした。しかし、毎年SOX法対応に10,000時間以上も使っていましたが、その10,000時間が効率的に、また有効に使われていたかどうかを判断することは困難でした。私は、内部監査が財務報告リスクに集中しているばかりで、その他のリスクを対象としていないことを経営者や監査委員会に報告しました。それ以降、財務報告以外のリスクが、私にとって焦点を当てる重要な領域となりました。」

Windeknecht氏は現状を明確にし、さらなる効率性と有効性を目指す道筋をつけてから、アトラスの内部監査部門は飛躍的な進歩を遂げたと言います。2010年に監査委員会の一人に「内部監査部門は意義のある存在だ。」と言われた時点で1つ目のマイルストーンを達成しました。

「それが転機でした。」とWindeknecht氏は言います。「私たちの取り組みが正しかったこと、そして社員は内部監査部門が行っていることは正しいと気づきつつあることは明らかでした。」

2つ目のマイルストーンの達成は2012年の内部監査部門の第三者レビューでの高評価だったとWindeknecht氏は言います。

「常に改善しようとする努力の証です。今では、チームメンバー皆が『どうすればもっと上手くやれるだろうか?』と考えるようになりました。」

リスクの変遷の年表

今日、アトラスの内部監査部門の戦略的目標は、会社の戦略的目標が達成できるようリスク管理と内部統制プロセスが有効に機能していることを、独立した立場から評価することです。内部監査部門は、経営者のビジネスパートナーとなり、信頼できるアドバイザーとなることを目指しています。チームのゴールは独立かつ客観的に、戦略、業務、財務、法令、ITリスクとコントロールの有効性を評価して、経営者および監査委員会に報告することだとWindeknecht氏は言います。

「内部監査部門は自分たちが会社の主要なリスク管理プロセスの1つの役割を担っていると認識しています。また、現実的な改善提案をし、アトラスの戦略的な目的の達成を支援することで、具体的な価値を提供したいと考えています。」

もちろん、最適な航空機の運航を確実にすることも、会社にとっての重要な目標の1つです。「航空機が利用されれば利益が出ます。ですから、会社の主要な目標の1つは、信頼できる運搬会社となって、航空機がフルに有効活用されるようにすることです。信頼性を損なう恐れがあるものは、安全上の問題であれ、コンプライアンス上の問題であれ、セキュリティ上の問題であれ、懸念事項です。内部監査部門は会社の重要な目標達成を損なう可能性のあるリスクを低減する適切な統制が整備されるように経営者と密接に協力しています。」とWindeknecht氏は言います。

年度リスク評価の一環として、アトラスの内部監査部門は経営者が戦略的な事項に集中できるようツールを提供しています。「アトラスの過去5年間の戦略リスクトップ10の推移をまとめたリスクの変遷の年表を作成しています。」とWindeknecht氏は言います。「この変遷表は、当社が戦略的に重要な事項に向けて行動する上で、重要な影響を及ぼしました。」

意見を引き出す

Windeknecht氏は、チームが特別なプロジェクトのレビューや助言など、従来の役割を超えた業務を依頼されていることから、内部監査部門がより特別な存在になっていることがわかると言います。

内部監査部門の方からも、積極的にアトラスに付加価値を提供しています。例えば、不正リスク管理に関する質問書を重要なコンプライアンス監査の一部として導入しました。経営者はその結果を見て、今後の傾向を把握するため毎年実施するよう要請してきました。「我々は必要に応じて、このツールをもっと利用し、ゆくゆく

はデータベースを構築して、不正の傾向や潜在的リスクを洗い出せるようにするつもりです。」とWindeknecht氏は言います。

内部監査部門は、アトラスのリスク管理プロセスを改善し、年次の全社リスク評価結果を活用して、リスクやリスク管理方法を、より明確かつ可視化されるように取り組んでいます。

アトラスの内部監査部門が、SOXの幻影から脱し、社内の評価を上げ、組織内での影響力を強めるのに10年近くかかりました。

しかし、Windeknecht氏はまだこれからだと言います。「毎日、内部監査部門が信頼できるのだということをアピールしなければなりません。内部監査部門は、伝統的な役割の範疇で捉えられがちです。昔も今も、どの会社の内部監査部門も、他部門から意見を引き出すのは難しいと思います。第1に、組織内で信頼されていなければ、意見を引き出すことはできません。信頼を得るために時には反対意見を言うことが必要なきもあるため、適切な駆け引きの仕方を学ぶ必要があります。」



- 本社 中国
- 拠点 6ヶ国
- 従業員 31,000人
- 業種 インターネットサービス業
- 年間売上 53億米ドル (2013年12月期)
- 内部監査人 30人
- 内部監査部門の活動年数 10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)、監査委員会

“今日の内部監査人にとって非常に重要なのは、事業は何をしているのか、目的は何か、事業部の人たちは何を懸念しているのか等、事業を理解することです。事業のことを理解していなければ、リスクを理解することはできません。”

Kangping (Kevin) Shi

百度の内部監査人はリスク評価の実施を支援するために、データ分析に注目しています。

百度(バイドゥ)は、中国および世界で最も広く利用されている中国語の検索エンジンBaidu.comを運営しています。北京の海淀地区に本社を置く同社は、中国最大のインターネットサービスプロバイダーであり、世界中で31,000人の社員が働いています。社名の由来は800年以上前の宋時代の、「絶えず理想を追求する」ことを唄った漢詩から思いついたものです。「百度」は字義通り「何百回も」を意味します。

百度は、インターネット業界の先駆者で、現在同社の最高経営責任者(CEO)である、李彦宏(リー・ロビン)氏により2000年に設立されました。中国語の利用者に対して、賢明で、適切な検索結果を提供する検索エンジンを作ることを目的に、李氏は同社を立ち上げました。百度のウェブサイトでは、同社の成功の秘訣は「中国語と中国文化の深い理解」¹にあるとしています。ウェブサイトでは、中国語という言語の複雑さや、5.6億人以上の中国国内のネットユーザーにサービスを提供する難しさを強調しています。例えば、「自分」を表現するのに少なくとも38通りの言い方があるとしています。

百度は中国に加えて、ブラジル、エジプト、日本、インドネシアおよびタイで事業を行っています。50以上のインターネットウェブ検索と世界一のユーザー作成型オンライン中国語百科事典(中国語版ウィキペディアのようなもの)を運営しています。さらに、ワイヤレスアプリケーションプロトコル(WPA)やPDAベースのモバイル検索サービスも提供しています。2005年8月に米国ナスダックに上場し、2007年12月、中国企業としては初めて、ナスダック100指数に含まれました。2013年の売上高は53億米ドルにも上り、2012年度から43%増加しました。

Kangping (Kevin) Shi氏は内部監査、内部統制およびコンプライアンス部門の責任者です。グローバルなソフトウェア会社のコントローラーを経て2011年に百度に入社しました。Shi氏は同社の最高財務責任者に直接報告し、公式な報告経路ではありませんが、監査委員会にも報告しています。Shi氏へは30人の内部監査人が報告し、その全員が中国国内に在籍しています。

¹ “The Baidu Story,” Baidu.com: <http://ir.baidu.com/phoenix.zhtml?c=188488&p=irol-homeprofile>.

コンサルタント的な役割へのシフト

百度の内部監査人は3つのチームに分かれています。財務監査や業務監査などの伝統的な監査を担当するチーム、社内のインフラや内部システムを含むIT全般の監査を担当するチーム、そして、建設監査を担当するチームです。建設監査を担当するチームを設立したのは、同社の事業の急成長に対応するため、拠点設備の建設を自社で手掛けることになったからです。2013年4月時点で、中国国内で4つの主要建設プロジェクトが進行中です。

Shi氏によると、内部監査部門の短期目標は、百度がリスクとバランスを取りながら全社でプロセスを改善することです。それにより、急激に成長し続けながらも、コストを節約し効率性を上げることです。Shi氏は長期的には、内部監査部門が戦略的な役割を担い、経営者のコンサルタント的な存在となって、ビジネスの意思決定を支援したいと考えています。

百度の内部監査部門は2004年に設立され、当初は2名の監査人が基本的な監査業務を行っていました。米国のサーベンス・オクスレー法(SOX法)404条に対応するため、2005年にチームを増員しました。Shi氏の指導の下で内部監査人は2倍以上に増え、2011年の12名から現在では30名になりました。

「百度では、会社の成長と同じ速さでリスクが拡大しています。」とShi氏と言います。「百度がさらに企業を買収し、世界で存在感を増すにつれ、リスクをカバーするためにより多くの監査人が必要となります。」

2012年の動画ポータルを手掛けるiQiyi社の買収を皮切りに、近年百度は買収に積極的な姿勢を強めています。2013年にアンドロイドのアプリを手掛ける91ワイヤレス、共同購入サイトのヌオミ、動画ポータルのPPSおよび電子書店のゾンヘンを買収しました。また、東南アジア・中東・北アフリカの3つのターゲット地域で事業の拡大を図っており、近い将来さらなる買収を計画しています。

番犬のような存在でもあり、ビジネスパートナーでもある

コンプライアンス関連は今も百度の内部監査部門の業務のかなりの割合を占めていますが、SOX法のおかげで内部監査部門の地位が向上したとShi氏は評価しています。「SOX法対応のための業務には、新たに入社した監査人がすぐにビジネスを理解できるようになる利点もあります。何故なら、SOX法対応のテストの実施にあたって、組織内の多くの事業グループや担当者に接しなければならないからです。」

現在も、内部監査部門の意義を説明することに多くの時間を割いていますが、以前に比べて、より多くの人が内部監査部門を

客観的なコンサルタントとみなすようになったとShi氏は言います。「内部監査人は番犬のような存在だと受け止められる場合もあれば、ビジネスパートナーとして受け止められる場合もあります。誰に尋ねるのかによります。」とShi氏は話します。「理想は、業務時間の半分を従来の監査業務に費やし、残り半分をコンサルタント的業務に充てることです。」

百度の内部監査部門は3つの方法で付加価値を出そうとしているとShi氏は言います。1つ目は社内外のITの動向と進化を常に知っておくことです。「毎日、新しいアイデアが生まれ、技術革新が起こるので、ITリスクに焦点を当てる必要があります。当社のようなビジネスでは、どのようなIT革新も会社の組織体制、戦略、収益性に大きな影響を与える可能性があります。」

2つ目は、内部監査部門が積極的に組織全体でのベストプラクティスの共有を先導することです。企業買収によって新たに百度の傘下に入り、同社のリスクと統制に関するアプローチを導入する必要がある子会社には特に情報共有が必要です。「内部監査部門は他の部門に比べ、会社を横断的に見ているので、他の事業部門にとっても有益な知識やプロセスを活用する機会をみつけやすいのです。」とShi氏は言います。

3つ目は、経営者や取締役会へのコンサルティングの提供です。現状の内部監査部門のコンサルティングは、まだShi氏が思い描いているレベルには到達していません。内部監査部門はその目標に向かって、経営者や取締役会とリスクについての積極的な議論を推進しています。Shi氏はこうした議論によって、百度の上級経営者が、内部監査機能は従来の監査よりずっと多くのことができる気付くことになると言います。

データ分析と現代的な監査人

百度の内部監査部門は典型的な中国企業よりはるかに大規模です。中国では、典型的な内部監査の役割は本質的に「警官のような機能」であり、SOX法対応のテストに重点が置かれています。「このような内部監査機能では会計をバックグラウンドに持つ監査人が多く、自分を財務の人間だと思っているため、伝統的な考え方が主流となっています。」

そのような監査人では会社がリスクをうまく操り、ビジネスを支援することはできないとShi氏は言います。「今日の監査人にとって非常に重要なのは、会社は何をしているのか、目的は何か、事業部の人たちは何を懸念しているのか等、ビジネスを理解することです。ビジネスを理解していなければ、リスクを理解することはできません。」

Shi氏は、過去10年間の内部監査の大きな動きは、多くの国・組織において、従来の監査人が現代的な監査人へと進化したことだと言います。現代的な監査人は、リスクに基づく視点で事業や

監査手法を見えています。こうした監査人はデータ分析を行い、リスクを洗い出します。そして、それはまさに百度の内部監査人が行っていることです。「リスクにはやや主観的な側面がありますが、データは客観的です。」とShi氏は言います。「潜在的リスクと課題を洗い出すため、今後はより多くの監査人がデータ分析を活用すると思います。」

今後の10年で成功するためには、内部監査人はコンサルタントのように、ビジネスを早く学び、懸念事項を効果的に伝え、自社のリスクと機会を識別する能力が求められます。この3つの能力があれば、内部監査人は伝統的な役割から脱することができる、とShi氏は言います。

「それができなければ、経営者は内部監査機能を重視しません。」とShi氏は言います。「ですから、中国、そして他の地域での内部監査人の今後10年の最大の課題は、組織がより健全になるように、事業の発展とリスクの低減を支援する能力を示す仕事をすることです。」

もちろん、内部監査部門の役割の拡大に際して、客観性を維持することは不可欠です。「内部監査人には絶対に超えてはいけない一線があります。」とShi氏は話します。「私たちは事業部門と強固な関係を構築しながらも、独立性を維持するよう常にバランスを取る必要があります。」

- 本社 _____ 英国
- 営業国数 _____ 50ヶ国以上
- 従業員数 _____ 140,000人
- 業種 _____ 金融業
- 年商 _____ 280億英ポンド(2013年12月期)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 621人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 100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)

“内部監査部門は当行においてGRCを最もよく理解している部門であり、推進役です。”

Michael Roemer

進化の時:バークレイズを「頼りになる銀行」へと導く内部監査部門

バークレイズ銀行の発祥は1690年、2名の金匠銀行家の John Freame 氏と Thomas Gould 氏がロンドンのロンバード・ストリートで取引を始めた時まで遡ります。それから300年以上たち、今日のバークレイズは4大陸50ヶ国以上におよぶ広範囲な国際的地位を確立しています。また、いくつかの「世界初」を世に送り出しています。1966年の英国初のクレジットカード(バークレイカード)、1967年の世界初の自動預払機(ATM)がその例です。

バークレイズの事業には個人向け銀行業務、クレジットカード、法人および投資銀行業務、資産・投資管理業務があります。2013年には280億ポンドの売上を計上しました。主力である英国のリテール銀行は、英国、ドイツ、その他の国々においてバークレイカードを発行し、米国においては提携クレジットカードを提供しています。また、バークレイズは米国および英国では主要な投資銀行であり、さらにアフリカ大陸の14ヶ国に拠点を持ち、地位を確立しています。

Michael Roemer 氏は2012年1月に内部監査部門の責任者としてバークレイズに入社し、前任の監査部長からその役割を引き継ぎました。Roemer 氏が入社した2012年はバークレイズの長い歴史の中で最も大変な年の1つであったと言えます。まず、当時バークレイズは垂直型から水平型の組織体制に移行しました。

次に、事業再編成の最中の2012年7月にLIBORの不祥事が発生し、バークレイズの会長および最高経営責任者(CEO)は間もなく辞任を余儀なくされました。

検査当局を含む関係者にも認識されていましたが、LIBORの提出プロセスは規制対象ではなく、金融危機が起こるまでは低リスクとみなされ、高リスクとされていた他の活動ほど厳しく検査は行われていませんでした。当行の方針の一環として、将来のためにこのような事件から学ぼうと努めています。

基本的だが不可欠な転換

2012年の8月にバークレイズは小売り・企業向け銀行部門の最高責任者であった Antony Jenkins 氏を新たなCEOに任命しました。彼はバークレイズを「頼りになる銀行」とすることを企業全体の目標に掲げ、改革を打ち出しました。「簡単に聞こえますが、実際に達成するのは難しい目標です。」とRoemer氏は話します。

この取り組みの一環として、バークレイズは全組織に対し「目的と価値観」に関するプログラムとフレームワークを策定しました。新たに定義されたバークレイズの目的は「人々が望みを『正しい方

法で『叶える手助けをする』ことです。社員の評価についても、ビジネスの結果だけではなく、どのようにパークレイズの価値観に沿って行動しているかという点で評価することに重きを置いています。パークレイズの価値観とは、尊敬、誠実さ、サービス、卓越性、奉仕精神です。このプログラムに関する研修は全社員140,000名が受講必須となっています。

パークレイズにとって、この新たな視点は、基本的だが不可欠な転換であるとRoemer氏は言います。「上級経営者は、一部の社員の素行がパークレイズの評判、ブランド、時価総額に影響を与えたものは何であったかを議論しました。その結果、パークレイズの企業文化には変革が必要だという結論に達しました。」

パークレイズの改革のもう1つの要素は、顧客の立場に立つすべての戦略的な意思決定をする協調的な努力を行うことです。「例えば、新商品を開発する際、なぜ我々がそれを開発するのか、どのような顧客が利用し、彼らにとってどのような利益があるか、商品価格は妥当で、顧客が理解しやすいかを検討します。」とRoemer氏は説明します。

4つのPに焦点を合わせる

企業としてのパークレイズと同様に、内部監査部門にも長い歴史があります。内部監査機能は、19世紀後半に一人の検査官を雇い、「検査」部門として始まりました。今では、パークレイズの内部監査部門には621人の内部監査人が所属しています。

Roemer氏は2012年にパークレイズに入社すると、時間をかけて顧客や規制当局、監査人からのフィードバックを集めました。その活動を通じて、内部監査機能を高度化する機会を見つけ、「最良の内部監査部門を作る計画」を実行しました。これには監査委員会が設定した監査部門責任者の業績目標を共有することが含まれています。「監査部門責任者の業績目標は監査部門全体に公表され、他の監査人の業績目標はそれを達成するように設定されます。」とRoemer氏は話しています。

Roemer氏は、人(People)、パートナーシップ(Partnership)、プロセス(Process)、パフォーマンス(Performance)の4Pのコンセプトを内部監査部門に設定しました。それぞれのPは内部監査がより効果的に機能する手助けになるようデザインされています。

例えば、「人」の分野における取り組みではゲスト監査人の起用、「パートナーシップ」の分野における取り組みでは「警察のような機能」のイメージから脱皮して、経営者の戦略的パートナーとなることが含まれます。

「プロセス」は間違いなく改善の機会が多い分野であるとRoemer氏は言います。「我々は年間300件ほどの監査を実施していました。1つの監査に係る時間は3,000時間、そして1つ

の監査報告書は20~30ページほどであり、事業部門にとって何が重要なことであるかを理解するのは難しい状況でした。そこで、私たちは方法論を見直し、当行の監査人が利用していたテクノロジーを簡素化しました。旧システムでは、監査の実施には400項目にわたるデータが必要でした。今では70項目に減り、さらにその数を減らす努力をしています。」

このような変革によって、パークレイズの内部監査部門は監査領域を大幅に広げることができました。「2012年には450件の監査を実施しました。昨年は600件、2014年には700件になるでしょう。」とRoemer氏は言います。「現在は1つの監査にかかる時間は平均600時間で、重要な点に焦点をあてています。私たちはリスク評価を実施し、監査アプローチをその結果に合わせて調整しています。監査報告書も簡素化され、携帯端末を活用することもでき、ページ数も3~6ページほどです。」

「もう1つの変革は、統制環境の評価とパークレイズの「目的と価値観」プログラムを補完するためのマネジメントコントロールアプローチの評価を追加したことです。加えて、2014年現在、パークレイズの内部監査の多くはリスク、企業文化、不正のレビューも含んでいる」とRoemer氏は言います。

Roemer氏はパークレイズの組織改革の一環として、ガバナンス、リスクとコンプライアンス(GRC)のフレームワークを再設計し、簡素化するための取り組みを先導しました。この取り組みの1つの結果が、パークレイズがどのように機能するかを示した包括的なガイドダンス(当行ウェブサイトですぐ入手可能)です。それはガバナンス構造、統制環境から従業員の行動規範やマネジメントの戦略的意思決定のプロセスを含みます。

「内部監査部門は当行においてGRCを最もよく理解している部門であり、推進役です。」とRoemer氏は言います。「GRCは現在、入社時の研修内容に含まれており、それは社員一人ひとりの責任の一環であり、年度末に実施される業績評価にも取り入れられています。」

優秀な人材の行先

内部監査部門の責任者としてパークレイズに入社したとき、Roemer氏はパークレイズを「世界のすべての内部監査人にとって働きたい企業」にすることを目標の1つとしていました。彼はパークレイズが内部監査人の専門的能力の開発に重点を置いていることや、監査チームの時間を節約し、負荷を減らすためにテクノロジーを効果的に利用している企業として知られるようにしたいと言います。

Roemer氏はパークレイズは日々進歩していると言います。「これまでやってきた改革は、官僚制度的な体制を払拭することを目指していました。その結果、人員を増やさずに、監査領域を大幅に

拡大することができました。また、当行の継続監査とモニタリング業務は、リスクの予測や内部監査の前向きなアプローチに繋がっています。当行の内部監査人は、今ではリスクを考慮しビジネスを理解するための時間を以前よりも確保できています。」

Roemer氏は、監査部門での離職者の大幅な減少という効果もみられたと言います。内部監査部門は、以前と比べて事業部門から多くの監査の要請を受けています。監査部門責任者はあらゆる執行委員会のミーティングに招かれています。そして社員は内部監査部門に対して明らかに以前とは違った見方をし始めています。「2014年の1月には、ゲスト監査人プログラムへの参

加希望が100件もありました。社内では、内部監査部門は楽しく働ける場所であり、専門性を伸ばしバークレイズの将来に大きな影響を与えることができる場所だ、と今では考えられています。」とRoemer氏は話します。

「金融危機以来、特に金融業界では、内部監査部門は理性の職場であり、企業の『良心』を担う職場であると見られていると感じます。内部監査部門が組織から支持され、肯定的に捉えられていると、非常に刺激的な職場となるのです。」とRoemer氏は付け加えます。

- 本社 _____ 米国
- 営業国数 _____ 17カ国
- 従業員数 _____ 23,000人
- 業種 _____ コンサルティング
- 年商 _____ 58億米ドル(2013年12月期)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 13人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 5年
- 内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 監査委員会と最高財務責任者(CFO)

“価値を提供するのに日程表は必要ありません。価値は常に提供することが重要なのです。”

Sandra Masino

ブーズ・アレン・ハミルトンの内部監査： 設立当初から付加価値を生み出すパートナー

Sandra Masino氏は、米国政府の防衛、諜報、民間市場機関や主要な企業、研究機関、非営利団体に対するマネジメントコンサルティングやテクノロジー、エンジニアリングサービスを提供する企業の親会社であるブーズ・アレン・ハミルトン・ホールディングス(NYSE:BAH)の内部監査部長です。Masino氏は、13人のフルタイムの監査人と外部プロバイダーを監督しています。彼女の報告先は監査委員会と最高財務責任者(CFO)です。

内部監査部門のミッションは、ブーズ・アレン・ハミルトンに独立した立場から客観的な保証とコンサルティングを提供する一方で、効果的なリスク管理とガバナンスを通して価値を付加し、改善する機会を把握することです。

現在のブーズ・アレン・ハミルトンに内部監査機能ができてから、わずか5年です。2008年、ブーズ・アレン・ハミルトンが商業コンサルティング事業からスピノフして独立し、次いでブーズ・アレンを継承することで、より大規模な政府系コンサルティングとしてのブーズ・アレン・ハミルトン・ホールディングスが設立されました。前身会社の内部監査グループの大部分は商業コンサルティング事業が引き継いだため、今ではFORTUNE500に挙げられる公開会社であるブーズ・アレン・ハミルトン・ホールディングスは、

独自の内部監査機能を立ち上げる必要がありました。

「今までの5年間は、ブーズ・アレンの内部監査機能の立ち上げ、という短期的な目標に集中してきました。」とMasino氏は言います。「株式公開を目指していたので、最初はサーベンス・オクスレー法(SOX法)対応に注力しました。監査計画を実行し、併せてIIA基準を遵守しながら内部監査部門の立ち上げに注力してきました。この5年間でかなりの道のりを歩いてきました。」

内部監査機能が計画通りに機能しているため、現在Masino氏はSOX法対応業務と他の監査分野やレビューとのバランスをとることを心掛けています。「当社はERM(全社的リスクマネジメント)プログラムに着手し、さらにリスクコンプライアンスツールを購入し、導入しているところです。」と彼女は話します。「データマイニングや継続監査など、より洗練された手法を活用して当社の監査技術を進化させていきたいと考えています。こうした取り組みのすべてが、当社や内部監査部門のここ数年の重要な変革に繋がっています。」

過去数年間において、内部監査に必要とされる基本的なスキルセットは変わっていません。「変わってきているのは、私たちの業

務に必要なスピードと専門性です。」とMasino氏は言います。「この点から、コソーシングのパートナーをもつことは非常に重要です。監査に求められる専門性や機動性のレベルを考えると、常に自社のリソースのみで対応できるよう人員を配置するのは、費用の観点から効率的ではありません。当社には中核となる内部監査部門がありますが、必要に応じて外部のリソースも使用します。近年、内部監査の実施における外部リソースの利用はさまざまな業界で増えてきていると思います。内部監査のリーダーはこのことを認識し、外部リソースとの適切な関係を築かなければなりません。今日、内部監査の成功には、実践的な監査のマネジメントと柔軟なアプローチが必要です。」

常に価値を生み出す

過去数年の間にブーズ・アレン・ハミルトンの内部監査の焦点がSOX法対応を超えて広がると、企業倫理やコンプライアンスといった、企業の中核的な価値感にも触れるようになりました。「私たちはプロセスと統制に関する専門家と見られています。」とMasino氏は言います。「価値を生み出すということに関して、私たちは設立当初から評価されていたと思いますし、また、経営者チームの一員であるとも感じていました。当社の企業文化として、内部監査に対するそのような理解はもう既にあったのです。他社では内部監査を警察のようにみっていますが、そのような見方は当社にはありませんでした。」

「経営者が心配で眠れないような最重要レベルの全社リスク懸念とその低減機会に内部監査業務を結び付けなければ、企業は多くの機会を逃がすことになります。」と彼女は付け足します。

経営課題と結び付ける能力は、内部監査機能の発展過程においてどの段階にいるのか、ということに大きく左右されます。Masino氏のチームにとって、経営課題との結び付けは、まずSOX法に対応することから始まり、内部監査機能を立ち上げ、そして内部監査のパフォーマンスを分析し改善するために、監査に関する顧客満足度調査を実施することでした。この過程で、内部監査はますます価値を生み出せるようになっていきました。「大事なのは、価値を生み出すのに日程表は必要ではない、ということです。」と彼女は言います。「価値は常に提供することが重要です。」

現在、内部監査部門はブーズ・アレン・ハミルトンの戦略的リソースとしていくつかの取引について初期段階から関与し、そのプロセスに内部統制に関する洞察を加えています。Masino氏は「戦略的な議論や組織への影響が大きな監査に関わる際、私たちは過去の経験、ツール、方法論やリスク言語を活かすことができます。そうすることで、これらの戦略的な取組みを強固な統制の構築へと繋げることができます。」

最近の動向とその影響

Masino氏と彼女のチームにとって重要な動向は、例えば、ERMやGRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）に関するガイドラインの整備や社内周知といった、内部監査の厳格な範囲を超えたコントロールに関する概念の多角化です。「このようなガイドラインや概念は、リスク管理は誰もがやらなければならない仕事であることを示しています。」とMasino氏は言います。「これらは内部監査に期待される役割を変えました。」このことは内部監査のすべきことを減らしたのではなく、誰もがリスク管理に対して責任を負っていることを明確にしているのです。

「また、このことは私たちがビジネス上の課題や変化に常に注意を払う必要を意味します。主要なガバナンス委員会や上級経営者と常に接触することが大切です。」とMasino氏は付け加えます。

テクノロジー、その良い面と悪い面

この10年の間、テクノロジーが内部監査人に大きく影響を与えてきたことに議論の余地はありませんが、Masino氏はテクノロジーの影響には、良い面、悪い面の両方があったと言います。「良い面としては、電子媒体の進化があります。例えば、より適時に適切な監査の実施が可能になったこと、調書作成ツールの進化、より洗練された情報共有方法の開発などです。地理的な制限を超えて繋がることができ、効率性を高めるこれらの技術は私たちに新たな機会を提供してくれています。」

悪い面としては、テクノロジーのスピードが、特に風評に関してリスクを生んでいるということが挙げられます。ソーシャルメディアの発展は、即座に悪い風評が拡大する影響を示唆しています。ブーズ・アレンでは常に起こる変化に対応するために、このようなリスクを随時評価して監査計画を見直しています。

「現在、情報セキュリティもほとんどの企業において重要な関心事です。」とMasino氏は言います。「ますます複雑化するサイバー攻撃の脅威がある中、内部監査部門がビジネスを支援することは非常に重要です。私たちの監査プログラムでは情報セキュリティに重きを置いています。サイバー犯罪についての基本的なセキュリティの概念は、従来の脅威と同じですが、高度化された今日のIT環境を考えると、内部監査とIT部門がうまく協力することが大切です。監査の計画段階において、適切な統制が実際に機能しているか確認できるよう、監査人のスキルや検証方法を調整しなければなりません。」

そのため、Masino氏はビジネスプロセスチームとITチームの2つの内部監査部門を編成しました。「5人の内部監査人がIT分野に専念しています。社内でそのようなスキルを有し、その分野に投資することは、大きな違いを生みました。」

誰もがリスク管理に責任を負う

「10年前、皆SOX対応で浮足立っていました。」とMasino氏は話します。「SOX法について理解していませんでしたし、内部監査の役割も明確ではありませんでした。疑問はたくさんありました。どのように外部監査人と協力すべきなのか？ どうすれば法令を正しく解釈できるのか？ これは10年前に私にとっての関心事でした。公開企業として、何とか解決してきました。まだ最適化に向けた取り組みの途中ですが、少なくともどうするかはわかっています。」

今後の10年間で、関心事は再び変わるでしょう。「ブーズ・アレンでは誰もがリスクとコントロールに責任を負っています。」と彼女は言います。「内部監査はリスク管理の枠組みのほんの一部です。私たちは当社を最適な状態へと導くため、連携型

のリスク管理の取り組みを進めていく必要があります。例えば、ITチームの5人の監査人だけでは企業のITリスクを管理することはできません。テクノロジーの進化の速さと変化の度合いを考えると、ITに関わっている社員全員がリスクに対する意識を持つ必要があります。同じ領域に関して全員がテストをしたりサンプルをとったりしないよう、よく調整された監査計画も必要です。組織にとって、統一されたリスク管理の基盤とリスク言語は有益です。」

「内部監査部門の課題は、できる限り効率的で効果的に活動できるように、人材、ツール、テクノロジーへの投資のバランスをとることです。同様に重要なことは、社内のリスク管理の役割を担う他の部署と一体となり、うまく連携することです。これによって、内部監査部門が早い段階からより積極的に関与し、より価値ある存在となれます。」とMasino氏は付け加えます。



- 本社 英国
- 営業国数 190カ国
- 従業員数 70,000人
- 業種 医療、医療保険
- 年商 91億英ポンド(2013年12月期)
- 内部監査部門スタッフ数 20人
- 内部監査部門の活動年数 20年以上
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 監査委員会と最高財務責任者(CFO)

“採用面では、Bupaの将来のリーダーとなるような人材を求めています。内部監査のための人材確保は投資なのです。”

Nicola Wood

絶えずリスクを管理し、 Bupaの野心的でグローバルな成長を支える内部監査部門

グローバルヘルスケア・カンパニーであるBupaの目的は「より長く、より幸せで、より健康的な人生」です。一般市民へのヘルスケアの提供をミッションとするブリティッシュ・ユナイテッド・プロビデント・アソシエーションとして1947年に成立されたBupaは、診療所、歯科医院、病院、長期療養施設など、さまざまな面で質の高いヘルスケアを提供しています。当社が提供しているサービスは、複合的な救急治療から健康管理まで広い範囲にわたります。さらに、国内外で医療保険も販売しています。

当社は共済組織です。株主がないので、利益のすべてを190か国2200万人以上の顧客へのサービス向上のために再投資しています。本社は英国にありますが、利益の70%以上をオーストラリアとスペインを含む海外事業から得ています。現在は世界中に70,000人の従業員を擁しています。2013年のグループ全体の売上高は9.1億英ポンドに上りました。

内部監査部長のNicola Wood氏の当社での経歴は14年間になります。「これだけ長期間務めている理由の1つは、当社が非常にダイナミックな組織だからです。」と彼女は言います。「当社は必要に応じて絶えず変化していて、常に新鮮です。そして、私たちの行動のすべては会社の目的に合致しています。人々が

病気になった時だけにケアをするだけでなく、健康でいられるように手助けをしています。」

Wood氏の業務上の報告先は最高財務責任者ですが、グループの監査委員会の議長への「無制限のアクセス」が許されています。彼女は、当社がサービスを提供している地域や合弁事業を手掛けているオーストラリア、イギリス、インド、スペインおよび米国フロリダ州マイアミに配置されている20人の監査人から成る内部監査部門を統率しています。「彼らは直接私に報告をするので、私たちは真に独立した第3のディフェンスラインです。」とWood氏は言います。

テクノロジーは内部監査部門の地理的な多様性を克服するのに貢献してきた、とWood氏は言います。「私たちは365日24時間、絶えず稼働しています。オーストラリアが一日の終わりに質問を投げかけると、次の日の朝、業務を始めるときにはもう他地域から答えが返ってきています。」

内部監査の範囲の拡大

当社での14年の間に、Wood氏は内部監査業界における多くの

変化を見てきました。その中でも、少なくとも保険業界の内部監査では、英国とアイルランドの内部監査人からなる公認内部監査人協会(CIIA)が公表した新たなガイドラインがおそらく最も重要な変化だった、と彼女は考えます。「金融サービス業界における効果的な内部監査」¹は保険業界を含む英国の金融サービス業界の内部監査の効果と影響を高めることを目指しています。

「規制当局がこのガイドラインに基づいて私たちのパフォーマンスを評価することになったため、このガイドラインは私たちの仕事の内容を変え、また今後も変え続けることでしょ。」とWood氏は言います。「例えば、私たちの監査領域は、リスクとコントロール文化、プロセスの成果、高リスク領域のリアルタイム監査、そして戦略的、事業的な意思決定のための取締役会への情報提供の分野へと広がっています。」

CIIAがガイドラインを公表してから、Wood氏は、スキルや人的リソースのギャップを特定して対応することを含め、内部監査部門がこの新たな内部監査人に対する期待に応えられるように取り組んできたと言います。「チームを二人増員し、さらにコンサルティングやゲスト監査人の導入を検討しています。」と彼女は言います。「こうした体制を導入することで、保険数理や技術的な分野など、小規模な監査チームのスキルセットでは必ずしも対応できないような分野も監査することができます。」

Solvency II基準も英国の内部監査業界に変化を促し、また彼女が監査チームのリソースを増やした1つの理由だとWood氏は言います。Solvency IIはヨーロッパ連合による指針で、2016年1月1日に施行される予定です。この指針は、保険会社が直面するすべてのリスクを管理し、予想される保険金請求に備えるために、十分な資金の確保を求めています²。

「私たちは資金とリスクをより詳細に検証するためのスキルセットを確実に備えておく必要があります。」とWood氏は言います。

繊細でバランスのとれた活動

内部監査とリスク管理を2つの部門に分ける最近の動向も、大きな変化だとWood氏は言います。しかし、この変化は、当社を含む多くの組織にとって良い結果をもたらしたと彼女は考えています。「私がBupaに入社した頃は、内部監査とリスク管理は1つのチームで行っていました。」と彼女は言います。「今ではリスク管理部門が第2のディフェンスラインとなり、内部監査部門は真の第3のディフェンスラインになることができています。」

また、「リスク管理の専門チームの誕生と、リスク選好(アペタイト)

と許容度に基づくリスク管理のフレームワークの策定は、最高リスク管理責任者(CRO)の役割も強化しています。これにより、CROは経営者と同じテーブルにつくとともに、リスク管理部門が権限を持った1つの機能として見られるようになりました。私たちの組織では、あらゆる事業部において各拠点の取締役に報告し、経営者と同等の地位を持ち、上級経営者の一員となる強い権限を持つCROが登場しています。」とも言います。

当社の内部監査部門は今ではもうリスク管理の責任は負っていませんが、リスクベースのアプローチとリスクベースの年次計画を立てているとWood氏は言います。臨床に関するリスクは、当社のようなヘルスケア企業にとって特に注意深く監視すべきリスクです。「私たちの目標は多くの人にヘルスケアのパートナーとして見られることです。これは、ヘルスケア事業が直面している臨床リスクを理解し、適切に管理・モニタリングしない限り達成できません。」とWood氏は言います。

ビジネスの高度化やIT戦略も、当社の内部監査部門が価値を出したいと考えている潜在的なリスク領域です。「当社のようなダイナミックな組織では、常に大きな変革プロジェクトが進行しています。私たちはこれらの取り組みに早い段階から関わることで、事業部門と協力して付加価値を出す手助けをすることができます。こうすることによって、より多くのリアルタイム監査を実施することができます。」

Wood氏は、彼女のチームには事業部門から対応しきれない程度の監査の依頼があると言います。「これは内部監査の評判が高く、事業部門が私たちのサポートを求めていることを示しています。当社では、内部監査部門はパートナーとして見られていると思います。私たちは取締役会に対して当社が直面するガバナンス、リスク、そして内部統制に関する報告ならびに保証の提供を行います。私たちの第1の顧客は、取締役会、すなわち監査委員会なのです。」

「監査委員会が求めるものを提供し、経営者にビジネスパートナーと見られることは繊細でバランスのとれた活動です。」と彼女は付け足します。

野心的な成長のサポート

当社の内部監査は、買収後にレビューを行うことでもビジネスに付加価値を提供しています。「当社は買収に非常に積極的です。昨年だけで6つの大きな買収をしました。」とWood氏は言います。「内部監査はこの買収のプロセスをレビューし、経営者が統制を遵守したかを確認するだけでなく、今後のための教

¹ Effective Internal Audit in the Financial Services Sector: Recommendations from the Committee on Internal Audit Guidance for Financial Services, Chartered Institute of Internal Auditors, July 2013: http://www.iaa.org.uk/media/354788/0758_effective_internal_audit_financial_webfinal.pdf

² "Solvency II FAQs," Association of British Insurers: <https://www.abi.org.uk/Insurance-and-savings/Topics-and-issues/Solvency-II>

訓やベストプラクティスを識別しています。10年前は、このようなことは内部監査の業務ではなく、経営者からも求められていませんでした。」

当社の最高経営責任者は、今後数年間の成長について、「野心的な目標」を発表しました。Wood氏は、「内部監査やリスク管理、コンプライアンスはこの成長の達成に必要不可欠です。統制がしっかりしていないと、是正するのに時間を費やすこととなります。」と言います。「もちろん、我々は事業が成長することを望んでいます。しかし、統制が安定的、持続的に実施されることも確実にしたいのです。それにより事業の成長にエネルギーを注力できるからです。」

優秀な人材の確保は継続的な優先事項

新たな法規制の要請、変化するビジネスモデル、外部・内部のステークホルダーからの期待の高まりにより、Wood氏は、過去の

採用とは異なるタイプの監査人をチームに加えるようになりました。「14年前であれば、内部監査人として最適な人材を探していたでしょう。」と彼女は言います。「今では、Bupaの将来のリーダーとなるような人材を求めています。内部監査部門は事業部門に異動となる前にビジネスを学ぶ場所なのです。」

多くの監査部門の責任者と同様、Wood氏は今後10年間、彼女の組織にとって優秀な人材の確保は継続的な優先課題だと言います。彼女は人事部長と密接に連携し、またLinkedInなどのネットワーキングサイトでも潜在的な候補者に直接接触しています。

「私は、内部監査は人がすべてだと思っています。時間がかかっても将来の当社のリーダーとなる可能性があり、チームにとって最適な人材を採用すれば、信頼される強い内部監査部門になることができます。」とWood氏は言います。「内部監査のための人材確保は投資なのです。それは私の使命であり、やりたいことでもあり、妥協できないところです。」

- 本社 米国
- 営業国数 135ヶ国
- 従業員数 40,000人
- 業種 一般消費財製造・販売業
- 年商 102億米ドル(2013年7月期)
- 内部監査部門スタッフ数 20人
- 内部監査部門の活動年数 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、最高財務責任者

“10年前と比べ、内部監査はずっと興味深く、やりがいのある仕事となりました。これは会社がどう内部監査部門を捉えているかにかかっています。”

Bob Tyler

変化するエスティ・ローダーの内部監査

1946年ニューヨークで創業されたエスティ・ローダーは、メイクアップ、スキンケア、香水、ヘアケア製品における世界的なリーダーです。エスティ・ローダーの製品は世界の135の国と地域で販売されています。

副社長兼最高内部統制責任者のBob Tyler氏のエスティ・ローダーにおける経歴は25年になります。彼は20名のプロフェッショナルを統括し、監査委員会議長とCFOへ報告しています。エスティ・ローダーの内部統制チームは、リスク評価、業務とコンプライアンスのレビュー、サーベンス・オクスレー法(SOX法)対応、そして常に変化、進化し続ける当社において最高のパフォーマンスを出すための当部門の有能な人材の管理に注力しています。

「エスティ・ローダーのビジネスモデルは大きく変化しました。」とTyler氏は言います。「15年前の当社は基本的に卸売業者でした。現在では卸売業と小売業を営み、近い将来は、当社グループ自体がMacy's(米国大手百貨店)に続く二番目に大きな販売網となります。当社は、ブラジル、インド、中国、アフリカといった高級百貨店を通じた販売網が存在しない主要な地域において、独自ブランドの店舗をオープンしています。販売網が整備されるのを待たずに、MACやクリニーク、エスティ・ローダーといった当社の独自ブランドの店舗をオープンしています。また、当社は世界

中の各人種の肌に適した製品を開発しており、徐々に地域における存在感を増しています。最近では『Osiao』と呼ばれるアジア人のためのスキンケア製品群を開発しました。」

さらに、エスティ・ローダーの製品ポートフォリオには、オリジンズ、クリニーク、ボビブブラウン、MAC、ジョーマローン、Smashbox、アヴェダなどの人気ブランドがあり、同社はTom Ford、Ermenegildo Zegna、Donna Karan、Tommy Hilfigerなどの多くのデザイナーとライセンス契約を結んでいます。

変革という企業文化の中、内部統制チームもその変革についていかなければなりません。「10年前には内部監査はやむを得ず必要な機能と見られていました。」とTyler氏は言います。「現在では付加価値を提供する部門です。当社は何年もかけ、評判、戦略、テクノロジー、人的資源、新興国市場などの主要なトピックを取り扱うERM下部委員会を設置しERM(全社リスク管理)プロセスを取り入れてきました。この下部委員会はそれぞれのトピックに関連するリスクを識別し、リスクとリスク軽減策を内部監査部門に伝達し、内部監査部門はそれを内部監査のリスクユニバース(リスク領域)とプロフィールに加味しました。」加えて、内部統制チームの一員がそれぞれの下部委員会に参加することにより、チームの意見を反映させるようにしています。

戦略と新たなスキルの開発

10年前のエスティ・ローダーの内部統制部門には、明文化あるいは定義された戦略はありませんでした。5年前にTyler氏と彼のチームは部門の戦略を明文化し、上級経営者と監査委員会に提示しました。今では年に一度、戦略の見直しと一年間の成果について上級経営者および監査委員会と共有しています。さらに、監査結果を四半期毎にCEOと各事業部門長に報告しています。

現在、内部監査部門は内部監査人に対する新たなスキル要件を持っています。「私たちは主に大手会計事務所から人材を採用しています。適切な資格(CPA, CIA, CISA)、または修士号をもっている候補者を探しており、あるいは18か月以内にそうした要件を満たすことが、チームに残るための条件となっています。当社は授業料の負担などを通じて、社員の資格取得を支援しています。」とTyler氏は話します。

これらの要件はエスティ・ローダーの外部監査人との協力から生まれました。「SOX法対応のテストングに関して、彼らは監査基準が認める範囲で最大限内部統制部門のテスト結果に依拠しているので、私たちは、自分たちが教育を受け、専門性があり、彼らが信頼できるグループであることを示す必要があります。結局のところ、エスティ・ローダーはかなり競争の激しい組織なのです。資格・教育をもつ人ほど、良い機会に恵まれます。私は、内部監査部門は会社にとって、優秀な人材を育成して、他部門へ提供する部門だと信じているので、チームのメンバーに自己啓発と成長を追求するよう奨励しています。」

主導権を握る

「内部監査は常に限界に挑まなければいけないと思います。」とTyler氏は言います。「事業部の人に私たちの価値と能力を見せ、活用してもらうためには、彼らに対して積極的にサービスを提供しなければなりません。難しいのは、事業部の人に私たちを活用したいと思ってもらうことです。多くの場合、彼らは私たちを介さずに、自分たちだけで問題を解決しようとします。もちろん、最終的には、彼らも私たちを必要とします。そのようなとき私は、最初から私たちのもとへ来ていれば、より早く、効果的に支援できたことを説明します。」

Tyler氏は現在CFOや法務・人事部門の責任者と一緒に、企業倫理・コンプライアンス委員会に出席しています。組織内でここまで地位を築き、認められることは、簡単ではありませんでした。「ここでも、内部監査は付加価値や洞察を提供できることを示す必要がありました。」と彼は言います。「組織内で擁護者となって、主導権を握るのです。」

エスティ・ローダーのブランドは17のウェブサイトからなるデジタルエコシステムを展開しています。内部監査部門は、統制の存在を確かなものとするために適切な部門と協力しています。バックエンドの統合からソーシャルメディアなどの外部との接点まで、すべてにおいて一貫性があることが重要です。風評リスク、サイバーリスク、電子商取引リスクなどのすべてのリスクはTyler氏と彼のチームの最大の関心事です。

「以前は、内部監査が主に関心を寄せていたのは、すでによく認識されているリスクでした。」とTyler氏は言います。「今では、サイバー犯罪やソーシャルメディアに由来する風評リスクなど、日々進化するデジタルリスクにより多くの注意を払っています。私たちはエクスポージャーと統制をすべて理解し、これらの統制の有効性を検証するプログラムを策定する、という課題に取り組むことにしました。現在のようにデジタル化が進んだ時代では、情報は15秒で全世界に知れ渡ってしまいます。」

テクノロジーのリスク

内部監査の進化に寄与したすべての要因の中で、テクノロジーが一番重要でしょう。調書の自動化から監査ツールの導入、ナレッジ共有の手段に至るまで、技術の進歩は内部監査機能を抜本的に変えました。

Tyler氏は、ビッグデータとデータ分析の最善の活用方法の理解が、今後強化すべき分野だと言います。「内部監査部門が、リソースや人員を増やすことはほほまないでしょう。私たちは、より早く、より賢く業務を行えるようになる必要があります、その唯一の方法は、テクノロジーを活用することです。テクノロジーの活用は、内部監査業界にとって最大のチャンスですが、おそらく現時点で今後必要な知識と能力を十分に持つ人はほとんどいないでしょう。」

もう1つの課題は業務監査人とIT監査人の統合だと彼は言います。「現在は、業務監査チームとIT監査チームが別々にあります。今後は、彼らのスキルを一体化する必要があります。」と彼は言います。

次の段階

「10年前と比べ、内部監査はずっと興味深く、やりがいのある仕事となりました。」とTyler氏は言います。「これは、企業がどう内部監査部門を捉えているかにかかっています。独立性を盾に従来の役割にとどまる内部監査人もいます。もちろん、内部監査部門は独立した立場から意見を出す必要がありますが、同時に会社の一部門なのです。独立性を保ちながらも、建設的で協力的に業務を行う方法は存在し、うまくバランスをとることができるので、内部監査部門はより多くのことを達成できます。」

彼は、内部監査部門が「すべきではないこと」ではなく、「できること、すべきこと」にもっと馴染むべきだと思っています。

「私たちは経営者が望むこと、監査委員会が望むことの両方を考慮する必要があります。」とTyler氏は言います。「多くの場合、両者の目的は異なります。経営者の監視機能を果たす監査

委員会は、業務プロセスやリスクが十分に管理されていること、財務数値が適切であること、そして不正を抑止する体制があることを求めます。経営者もこれらを望んでいますが、彼らは業務面や財務面での効率性も求めています。トップダウンでリスクをみるステークホルダーとボトムアップでリスクをチェックするステークホルダーの双方を満足させることはこれからの課題です。」

内部監査人は、ビジネスパートナーとの連携を新しい段階へ進めたいと考えています。CAEをはじめとする回答者が、内部監査部門が提供する専門性や価値を組織内で伝え広めることに優先順位をおいていることが示すように、内部監査が長い間抱いていた業務部門との連携をさらに進めたいという思いは強まっています。

— Assessing the Top Priorities for Internal Audit Functions:
2014年 内部監査に必要な能力のサーベイ、プロテビティ
www.protiviti.com/IASurvey



- 本社 米国
- 営業国 110ヶ国以上
- 従業員数 39,000人
- 業種 金融業
- 年商 60億米ドル以上 (2013年12月期)
- 内部監査部門のスタッフ数 非公開
- 内部監査部門の活動年数 非公開
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 取締役会の監査委員会

“内部監査部門がビジネスパートナーと受け止められるのは難しいことです。リスクとセキュリティは経営者の一番の関心事です。内部監査部門は尊敬を勝ち取るようにしなければなりません。そうしなければ他部門の人は聞く耳を持ちません。私は、監査人が監査結果を伝える際、必ず十分に判断の根拠を説明するよう指導しています。私たちは内部監査部門に対する社内の評価を正しく得るために、真摯に取り組んできました。”

Katy Thompson

FISでのセキュリティの設計

FISは、バンキング・決済テクノロジーの世界最大のプロバイダーです。金融サービス業において長い歴史を持つFISは、110ヶ国以上、14,000以上の金融機関にテクノロジーを提供しています。FISは、フロリダ州ジャクソンビルに本社を置き、全世界で39,000人の従業員を擁し、支払処理、バンキングソリューション、ソフトウェアの提供、金融機関に欠かせないテクノロジーのアウトソーシングとサービス提供における業界のリーダーです。

Katy Thompson氏はFISの内部監査部門長です。FISに入社以前Thompson氏は銀行の監査人としてキャリアをスタートし、8年間の勤務の後、アーサーアンダーセンとプロテビティを含め15年間、内部監査のコンサルティングに従事しました。

「FISはガバナンスに関して厳しい姿勢で臨んでいます。」とThompson氏は言います。「FISの社員全員がリスク管理に対して責任を持つようにするために、私たちは注力しています。FISの事業部門は第1のディフェンスラインであり、リスク管理と情報セキュリティチームは第2のディフェンスラインです。私たち内部監査部門は、第3のディフェンスラインです。私たちの仕事は、独立的な立場から統制とリスク管理の有効性を検証することです。」

FISはダイナミックな企業です。1968年に設立された当社は、今では60億米ドル以上を売り上げる企業に成長し、世界各国に支店を置いています。今日のFISを取り巻くリスク環境には、グローバルな競争、テクノロジーの進歩、顧客満足、規制当局の検査、データの保護、サイバー犯罪の脅威等の課題があります。「当社の最優先事項は、クライアントとその顧客の金融取引を守ることです。私たちは常にセキュリティの観点から検討して活動します。」とThompson氏は話します。「警戒し、監視することは日常的なことです。」

情報セキュリティが重要視されている環境では、内部監査人は、価値ある、信頼できるビジネスパートナーと見られることが不可欠です。そして、まさにFISの内部監査部門はビジネスパートナーと受け止められています。「私たちは、このために熱心に取り組んできました。」とThompson氏は言います。

「内部監査部門がビジネスパートナーと受け止められるのは難しいことです。リスクとセキュリティは経営者の一番の関心事です。内部監査部門が尊敬を勝ち取るようにしなければ他部門は聞く耳を持ちません。私は、監査人が監査結果を伝える際、必ず十

分に判断の根拠を説明するよう指導しています。」と彼女は付け加えます。「私たちは内部監査部門に対する社内の評価を正しく得るために、真摯に取り組んできました。」

コミュニケーション — 重要な変化

この10年間、内部監査人は新たな重点分野の出現、テクノロジーの進化、内部監査部門の役割と責任の転換等、多くの変化を見してきました。Thompson氏にとっての重要な変化は、コミュニケーションに関することです。

「内部監査部門に対する期待は大きいと思っています。」と彼女は言います。「この期待に応える唯一の方法は、率直で誠実で頻繁なコミュニケーションを行うことです。私は定期的に経営者と会い、常に監査委員会と連絡をとっています。適切なタイミングで適切な人々とコミュニケーションをとることは、私たちの業務の基礎です。効果的なコミュニケーションに加えて、革新的で新たな能力の開発が内部監査の将来を形作っていくでしょう。以前は、監査スキルを数多く持っていればよかったのですが、現在では焦点を絞ってスキルを磨く必要があります。当社の業界では、セキュリティの専門知識は非常に重要です。加えて、データ分析の成熟度を上げることに注力する必要があります。これは内部監査の将来、特に当社にとって強みとなります。私たちは、傾向や異常値を継続的に解析するためのツールと能力を開発する必要があります。」

焦点を明確にし、価値を出す

第3のディフェンスラインになる、という明確な目的を持っているため、Thompson氏は、内部監査部門がFISに対してどのように価値を出すかについて余計な説明をする必要はありません。「私はコスト削減について改善策を出して、当社のコスト効率を上げることには重きを置いていません。」と彼女は言います。

内部監査がFISの戦略的パートナーとみなされるための課題は、内部監査部門のリスク評価方法のコミュニケーションです。「データへの脅威は常にあります。我々はデータの安全性を100%担保しなければなりません。ますます高まるサイバーリスクのため、FISはリスクの低減を常に適切に行わなければなりません。周辺のコントロールに頼ることができないので、古い監査手法は使えません。私たちは、最も深刻なセキュリティに関するリスクを最優先するようにしました。」

内部監査機能が付加価値を出す最も重要な方法の1つは、全社的に内部監査の役割を高めることです。内部監査は、徹底的に各ビジネスプロセスやシステムと統合する必要があります。リスクを認識するという単に一連の活動ではなく、思考なのです。

「多くの組織では、この統合が不十分だと思います。」とThompson氏は言います。「私のチームはしっかりと統合しています。また、私の独立性、つまり直接監査委員会へ報告することは、大変価値あることだと思います。このポジションには意義があり、期待される役割と合っていると感じています。」

今後10年の3つの目標

Thompson氏はFISの内部監査部門にとって重要な3つの目標を挙げています。

1. **監査範囲**：バンキングと決済テクノロジーの世界最大のプロバイダーとして、FISは厳しい規制下にあります。「目標は明確ですが、実行するのは簡単ではありません。」と彼女は話しています。「私たちは、全社的なプロセス、製品とサービス、拠点の3分野のリスク評価を実施しています。これらのリスク評価結果に基づいて監査計画を作成します。私は、最も重要なリスクが存在するプロセス、製品とサービス、拠点をカバーした正式なモデルを提供したいと考えています。そのことは、リスクを評価する場合、常に当社のトップリスクと整合させることを意味しています。」
2. **スキルの向上**：3年前に入社して以来、Thompson氏はチームの成長に注力してきました。「私は、チームメンバーそれぞれが持つ技術的なスキル、プロジェクト管理スキル、FISの知識、業界知識、戦略的かつ前向きな思考を活かして提供する価値を信じています。また、熟慮されたコソーシングを支持しています。」
3. **データ分析**：Thompson氏はデータの複雑性と予測のつかない変化を理解する必要性を認識しています。「2014年は、データ分析プロセスの成熟度の向上に注力しています。私はできる限り多くのデータに実際に触れることを目標としています。この分野でFISにどのような付加価値を提供できるか、非常に興味を持っています。」と彼女は言います。

最近の動向

Thompson氏は、サイバー犯罪への注目、内部監査の地位向上のための監査委員会への直接報告や、最高リスク責任者(CRO)などの上層部との協力関係の構築といった、いくつかの金融サービス業界の動向に注意を払っています。Thompson氏は、CROは会社全体のセキュリティ体制上の重要な要素だと考えており、次のように話しています。「協力することが重要です。金融サービス業界においては、リスク管理を監査計画や実行と統合することに対する注目は以前より高まっています。これは、我々の業界ではあたりまえのことです。」

Thompson氏は、データマイニングやデータ分析の上達、特定の領域の専門知識の蓄積は、重要な動向であると考えています。また、業界やビジネスに影響を与える組織内外の要因に対する理解を深めることも大切です。「組織に影響を与えるリスク、例えば、モバイル決済に内在するリスクについてFISの経営者と話すことが重要です。」と彼女は話します。「自分の意見とアドバイスを伝えるためには、テクノロジーに関する専門的な知識が必要です。現在のビジネス環境の複雑さを考えると、内部監査部門にはより多くの専門性が必要です。」

ソーシャルメディア、モバイルアプリケーション、クラウドコンピューティングとセキュリティ（特にNISTのサイバーセキュリティフレームワーク）は非常に関心の高い領域です。モバイルアプリケーション、クラウドコンピューティングとセキュリティに関連するリスク、特にソーシャルメディアアプリケーションとそれに関連するリスクは内部監査人が対応すべき最優先事項となっています。

— Accessing the Top Priorities for Internal Audit Functions:
2014 Internal Audit Capabilities and Needs Survey, Protiviti
www.protiviti.com/IASurvey

- 本社 _____ 英国
- 営業国 _____ 75ヶ国
- 従業員数 _____ 254,000人
- 業種 _____ 銀行・金融サービス業
- 年商 _____ 780億米ドル (2014年2月期)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 900人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 20年以上
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 監査およびリスク委員会議長、最高経営責任者

“今日の環境で内部監査部門が組織にポジティブな影響を与えられていないというのは、なにか間違ったことをしているということでしょう。内部監査部門の持つ機会は計り知れないのです。”

Manveen Pam Kaur

HSBCの内部監査部門は信頼を構築し、トップダウンの変革に影響を与える

HSBCホールディングスは世界最大の銀行・金融サービス機関の1つです。HSBCは1865年に設立され、その創設は、ペンシラ アンド オリエンタル スチーム ナビゲーション カンパニー (Peninsular and Oriental Steam Navigation Company) に勤めていたスコットランド人 Thomas Sutherland 氏のアイデアに端を発しています。彼は、香港および中国沿岸部において、ヨーロッパとインド、中国の間で拡大していた貿易を支援する金融機関の必要性を感じていました。HSBCは創業メンバーである「香港上海銀行 (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited)」にちなんでその名が付けられました。

今日、HSBCはロンドンに本社を置く多国籍企業です。コマースバンキング、プライベートバンキング、グローバルバンキング、リテールバンキング・資産管理の4つのグローバル事業を展開しています。HSBCは75の国と地域における6,300以上の拠点のネットワークを通じて、約54万人の顧客にサービスを提供しています。

Manveen Pam Kaur氏は内部監査部長を務めており、HSBCのグループ経営陣の一人でもあります。長く経営幹部を務めた Paul Lawrence 氏の定年退職後、彼の後継として2013年4月に入社しました。Kaur氏は30年近くにおよぶ銀行と金融サービス業界でのキャリアがあり、2011年以来内部監査部長を務めて

いたドイツ銀行からHSBCに入社しました。

Kaur氏は、関連会社を含め全世界で900人を擁する内部監査部門を統括しています。内部監査部門は、主にHSBCの主要な事業拠点であるロンドン、ニューヨーク、香港に拠点を置いています。中国やインド、中南米、中東地域においても、ある程度の規模の監査チームが活動しています。

Kaur氏へは11名が直接報告を行い、その多くはHSBCの主要な銀行事業部門の監査部長です。Kaur氏と彼女のチームは定期的に連携し、毎年数回、グループとして集まります。Kaur氏は、機能上は取締役会の監査委員会議長とリスク管理委員会議長に報告し、業務上は最高経営責任者に報告します。

独立性を維持しながら影響力を行使する

過去10年でKaur氏は、規制当局から上級経営者までの「幅広いステークホルダーからの高まる期待」に応えるという内部監査部門に対するプレッシャーが世界中で高まってきている、と感じています。このため、現在の内部監査リーダーは、単に業務や統制活動のレビューをするのではなく、将来を常に見据え、成果を

得てより前進するために、内部監査部門に適切なスキルセットを確実に備えておく必要があると言います。

「これは大きな変化です。内部監査は従来の機能である第3のディフェンスラインとしての役割も十分に果たす必要があります。しかし、長期的な視点で銀行グループの持続可能性を支える必要もあります。」と彼女は言います。

現在多くの企業の内部監査部門が組織のパートナーと認められるよう努める中、Kaur氏はパートナーという言葉で内部監査部門を表すことに違和感を持っています。「内部監査機能にとって、独立性は部門の信頼性を保つために重要な前提要件です。また、客観的に組織の意思決定に影響を与えることで、会社を良くすることができなければいけません。優れた内部監査機能は、組織の統制環境の改善をサポートし、経営者が新たなリスクを予測し、対応策を講じることを支援するものだと考えます。」

Kaur氏が最近の金融業界で目している最も前向きな変化は、リスク管理機能の「より堅固な第2のディフェンスライン」への進化だと言います。「成熟した第2のディフェンスラインがあれば、組織のリスク文化の実態があることを意味し、より依拠することができます。そして、一体化したアシュアランスマップを策定することができます。それにより、リスクをより総合的に捉えて適切に監査業務の焦点を決めることができます。」

「とはいえ、リスク管理機能は発展途上のため、しっかりとリスク管理機能とビジネス管理機能があるとしても、内部監査はやはり、独立した保証を得るために詳細な検証を実施する必要があります。」とKaur氏は付け加えます。

内部監査はもはや「組織における僻地」ではない

Kaur氏は、銀行業界は全体的に、もっと内部監査から付加価値を得ることができるはずだと言います。それは、内部監査部門がすべての事業ラインから、有能な人材を集めることから始まります。「金融業界以外では、内部監査部門は、ポテンシャルのある人材がより高いレベルの役割に就く準備をするための、学びの場となっているところもあります。社員が特定の役職に就く前に、監査や内部統制関連の業務を一定年数以上経験することを必須とする企業もあります。」

「残念ながら、金融業界では監査以外の業務を経験したことがない人が多くいます。彼らには監査部門と事業部門を行き来する機会がありませんでした。しかし、内部監査部門が組織に対して良い影響を与え、有能な人材を引き付ける場となるには、この行き来が重要だと思います。」と彼女は続けます。

Kaur氏のトップチームのほぼすべての人が、金融サービスの監査以外の業務で、シニアマネジメントの役割を少なくとも5年から

10年は経験していると彼女は言います。「組織内で尊敬され信頼を得るには、バランスのとれた経験が必要です。」と彼女は話します。「監査人が業務や見方を理解した上で提案していると提案を受ける側が認めていると、提案を聞き入れやすくなります。」

内部監査部門が幅広く信頼を得るには、優れた内部監査リーダーが不可欠であるとKaur氏は言います。「内部監査部門を組織内でどう位置付けるかは、内部監査部門の有効性にとって重要です。」と彼女は言います。「例えば、私がHSBCグループ取締役会に他の事業部長と同席していることは組織内で認知されていますが、多くの組織ではそうではありません。内部監査のリーダーが取締役会に出席しないのであれば、内部監査部門は経営者に従属的なものだとみなされる恐れがあります。」

Kaur氏は、内部監査リーダーはまた経営者と同じレベルの役割を担っているということを示すことができなければいけないと言います。「今日の優れた内部監査リーダーは、強力な対人スキルと影響力を持っている必要があります。」

Kaur氏は、今後、銀行・金融サービス業界の多くの内部監査リーダーにとって、内部監査経験者以外の人材を採用しやすくなると考えています。「金融危機以降、ビジネスがあまり急速に成長していないため、多くの部門は既に優秀な人材は確保できています。一方かつては、内部監査部門は『僻地』のように見られていたかもしれませんが、リスクや統制に関心が集まっている今日の状況下では、経営者やそれ以外のステークホルダーにとって、内部監査部門の重要性が高まっています。」

積極的で創造性に富んだ付加価値の提供

Kaur氏は、今日の内部監査部門の組織内での地位の向上が、チームが組織に積極的に価値を付加する新しい方法を見つける機会と柔軟さを与えると言います。「ビジネスと規制の動向、市場での出来事を常に監視し、今までの学びを活かすことで、内部監査部門は会社が将来の課題や要請事項を予測することを支援できる。」と彼女は言います。「現状の統制環境を評価し、観察しているビジネスの動向に基づいて潜在的なギャップを特定できます。それは、彼らがビジネスに大きな価値を付加できる領域なのです。」

内部監査は、ビジネスに何が起きているかについて端から端までみることができ、そしてそれが将来ビジネスにどのように影響を与えるかも予測できるユニークな立場にあるとKaur氏は言います。「内部監査はおそらく組織内のあらゆる部署をみて、どのようなやり方が適合するか、または適合しないかをみることができ、それをみななければならない唯一の部門です。」

Kaur氏は、内部監査人は、ビジネスに価値を付加するあらゆる手段を見つけるために創造的に考えることを恐れてはならないと

言います。例えば、新たなITシステムの導入など組織にとって主要な改革プロジェクトについて、実際に達成されたことに対する投資対効果を評価することを提案しています。

「現在の環境で、内部監査部門が組織にポジティブな影響を与えられないというのは、なにか間違っているということでしょう。」とKaur氏は話します。「現在内部監査部門が持つ機会は計り知れないのです。」



- 本社 _____ シンガポール
- 営業国数 _____ 6ヶ国
- 従業員数 _____ 10,000人
- 業種 _____ 教育
- 年商 _____ 1.7億米ドル (2013年3月期)
- 内部監査部門のスタッフ数 _____ 12人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 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

“今日 '付加価値を生み出している' と考えられている仕事は、10年後にはあたりまえの業務となるでしょう。”

Audrey Han

内部監査部門は変革の推進役となり、シンガポール国立大学の世界的な教育・研究機関になるというビジョンを支援する

シンガポール国立大学 (NUS) はシンガポール最古かつ最大の高等教育機関です。約10,000名の教職員を擁し、100か国以上37,000名の学生が学んでいます。同大学は1905年の海峡植民地・マレー連合州政府医科大学にそのルーツを持ち、シンガポール大学と南洋大学の合併により、1980年にシンガポール国立大学として設立されました。

2006年には、先進的な教育と世界的な研究機関への発展を目指して、より自立的になるために非営利法人となりました。同大学は16の学部、26の研究センターと研究室を持ち、エール大学、デューク大学、ハーバード大学、ジョンズホプキンズ大学などの米国の大学とパートナーシップを結んでいます。また、NUSの海外大学プログラムの一環として、パートナーシップを組むスタンフォード大学、ペンシルバニア大学 (米国)、復旦大学、清華大学 (中国)、王立工科大学 (スウェーデン) のある3か国に支部を置いています。

Audrey Han氏は、12名を擁するシンガポール国立大学の内部監査部門を指揮し、大学評議会の監査委員会議長へ直接報告しています。NUSは、政府機関から非営利法人への転換の一部として、新たな内部監査部門を設置しました。

「内部監査部門は、大学のガバナンスと統制環境の構築を支援する役割を果たしてきました。」とHan氏は言います。「この役割を果たすため、NUSの新たな時代の到来にあたって効果的な監査を実施し、価値を付加し、最適な改善提案を提供できるような知見を集めるために、教育業界の調査を実施しました。」

専門家を活用する

内部監査部門は、英米の由緒ある大学の内部監査部門をベンチマークとし、自分たちの業務を評価しました。ベンチマーキングの理由の1つは、特定領域のエキスパートとして活動する内部監査人を指名して、スペシャリストを集めることでした。これらのスペシャリストは研究や寄付金調達などの深い専門知識を持っており、非営利法人化以降、重要な役割を果たしています。内部監査部門が必要なスキルセットを持っていない専門性の高い領域については、外部コンサルタントとコソーシング (共同実施) しています。

「NUSが、海外からの留学生を受け入れ、研究を中心とする大学となるにつれ、説明責任と実績により大きな関心が集まっています。」とHan氏は話します。「例えば、さまざまな寄付金調達活動や研究

活動に関する規制を守る必要性に加えて、研究の成果を出し、資金提供者の期待に応えるために研究資金の適切な利用を担保することも必要です。このような目的を効果的かつ確実に達成するためには、特定領域のスペシャリストを擁することが必要なのです。」

大学職員へのリスク管理と統制の周知

NUSの統制環境の成熟に伴い、内部監査部門はその統制環境を維持するために、自己継続プログラムを導入しようとしているとHan氏は言います。検討中のプログラムでは、学部横断的な監査、相互監査、管理部門の職員がリスク管理とコントロールに関する知識を習得するための内部監査部門へのローテーションが検討されています。

NUSの内部監査部門は、大学職員がリスクとコントロールに関する認識を育てるよう、業界のベストプラクティス、各種記事や論文を掲載するウェブサイトを運営しており、コンテンツの多くはHan氏をはじめとする内部監査部門のメンバーによって作成されています。また、人事部とも協力し、ガバナンス・リスク・コンプライアンスを新入職員の研修に織り込みました。

「こうした小さな努力の積み重ねが、内部監査部門が価値を提供し、リスクとコントロールの管理における価値あるパートナーとしての認知度を高めることにつながっています。」とHan氏は言います。「従来通りの監査で問題を特定するのではなく、最前線で問題に対処できるようリアルタイムに必要なリソースやアドバイスをすぐに提供できるような部門にしたいと考えています。私たちは内部監査部門のサービスを職員にアピールし、職員がリスクやガバナンスに関するアドバイスを必要とする際に、気軽に相談に来ることができます。」

Han氏は、NUSのガバナンス環境が整った後、内部監査部門は経営者の有効なパートナーになれるように、さらにアドバイスの提供を拡大したいと考えています。実際に、内部監査部門が設立された際、このビジョンを意識し、「内部監査は経営のパートナーです。」というキャッチフレーズを採用しました。Han氏は、内部監査部門が経営者に認められつつあり、このビジョンに向けて着実に進歩していると言います。

「学術的環境をマネージすることは、民間企業に比べるとトップダウンではなく、コンサルテーションに重点が置かれています。」と彼女は説明します。「付加価値を出す取り組みのベースは経営者の信頼と賛同を必要とするため、時間がかかります。」

積極的に付加価値を出す方法を探す

大学運営に関する知識と、直接監査委員会へ報告するという立場は、内部監査部門が、学部横断的な課題や他のどの部門も対

処していない問題に、客観的な立場から対処することを可能にしているとHan氏は話します。例えば、内部監査部門は内部告発ホットライン制度を構築し運営しています。さらに、不正リスク領域のデータベースを作成し、現在は不正調査も行っています。加えて、全社的リスクマネジメントのフレームワークの導入も主導しました。

「リスク管理を監督する部門が大学内にまだ存在しないときにERMを推進したことで、学内でリスクやコントロールについて啓発ができただけでなく、組織全体で共通のリスク言語を使用することが可能になりました。」とHan氏は話します。「この努力によって、私たちは世界トップクラスの大学の運営に伴うリスクをより良く理解することができるようになり、監査対象の選択や実施方法を構築することに繋がっています。」

こうして、正式なリスク管理部門がNUSに設立されました。Han氏はさらに、リアルタイムで特定のリスク領域に対処するため、継続監査やデータ分析を導入しました。

付加価値を出す活動は彼女のチームにとって「長い道のり」だったとHan氏は言います。また、彼女は、内部監査のリーダーたちに、内部監査部門が最も価値を生み出せる分野を見極めるように助言しています。早期に結果を出すことで経営者の信頼を得られれば、より規模が大きく複雑なプロジェクトを任せられるようになる、と彼女は言います。

将来のビジネスリーダーを輩出する

過去10年間で内部監査機能の責任範囲が拡大するにつれ、内部監査部門のリーダーたちに必要なスキルセットも変わってきたとHan氏は言います。また、今後も進化し続けるだろうと彼女は考えています。「次世代の内部監査リーダーは複数のスキルを有し、ビジネス、財務、会計、ITに精通することが求められるでしょう。さらに、彼らは必要に応じて伝統的な『バックルーム』の役割を離れ、リアルタイムで新たなリスクに対処できるように、経営層との連携にシフトしていかなければなりません。」

Han氏は、従来の人材供給源であった監査法人から内部監査リーダーを迎えることは減っていくだろうと考えています。今後は、制度に関する知識、ビジネスや業務経験が必要となるため、組織内部からの登用が増えていくだろうと彼女は予測しています。

概して、内部監査人はもっと積極的に経営者のパートナーとなって、リスクとコントロールの分野において保証とコンサルティングサービスを提供する必要がある、とHan氏は言います。「現在『付加価値を生み出している』と考えられている仕事は、10年後にはあたりまえの業務となるでしょう。伝統的な監査は実施しますが、効率を上げるために実施方法はより革新的になるでしょう。」

すでに選りすぐりの採用を行っています、適正なスキルとマイン

ドセットを持つ内部監査人を見つけることは、ほとんどの内部監査リーダーにとって今後も続く課題だと彼女は言います。Han氏は、エンジニアなど必ずしも会計知識のない人材でも、監査を学ぶことができ、組織に新鮮な視点をもたらすことができる有能な人材を探しています。

内部監査機能をアピールする

内部監査が組織で最大限にその可能性を発揮するためには、

内部監査人、特に内部監査リーダーは、自分たちの専門性をアピールし、いかに内部監査部門が手助けをし、アドバイスを提供できるかを社内に理解してもらえるようにすることが必要であるとHan氏は言います。

「内部監査人協会は内部監査人が組織内で役割を全うする手助けをしてくれました。」と彼女は話します。「しかし、内部監査が次のレベルに進歩するには、常に意義ある存在でいられるように絶えず自己改革をしていく必要があります。」

- 本社 _____ 日本
- 営業国数 _____ 41ヶ国(日本除く)
- 従業員数 _____ 75,000人
- 業種 _____ ITサービス・データ通信業
- 年商 _____ 1兆3,437億円(2014年3月期)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 44人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 26年
- 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、副社長

“世界中にいる内部監査人が効果的に仕事をするための共通言語が必要になるでしょう。内部監査人協会(IIA)の『基準』が、この共通言語となり得ると思います。”

監査部長・高石 哲

NTTデータの国際的な事業展開が拡大する中で、「Audit Global One Team」の取り組みはコミュニケーションギャップを埋める橋渡し役となる。

日本の電気通信業界において最大手事業者の日本電信電話(NTT)グループの子会社であるNTTデータは、日本最大手のITサービスプロバイダーであり、1988年、NTTからデータ通信部門が分離・独立して誕生しました。同社は、銀行の勘定系システムや政府関係の各種システム等、ほんの一瞬のサービス中断であっても社会全体に大きな混乱を引き起こす恐れのある、いわゆるミッション・クリティカルなシステム構築および運営を得意としています。同社はまた、関連サービスとして、通信網の基盤システムサービス、各種システムコンサルティング、IT分野のビジネスアウトソーシング等のサービスも提供しています。さらに、インターネットアクセス、オフィスのイントラネット開発、Eコマース関連のサービスも提供しています。

1988年の設立以来、NTTデータは長く日本のIT市場におけるリーディングカンパニーであり、金融業、医療、製造業、運輸業などさまざまな業界の企業が同社のサービスを利用しています。しかし、21世紀に入り、NTTデータは大きな変化に直面します。国内のIT市場の成熟と飽和に伴って成長機会の天井が見え始めると同時に、自らの優良顧客である日本の大企業が、経済のグローバル化に対応すべく、多国籍企業へと変化を遂げるなか、ITベンダーであるNTTデータに対しても、事業拠点の地理的条

件に影響されない、シームレスなサービスの提供を望むようになりました。このため、NTTデータは、単なる事業維持の目的だけではなく、さらに成長し続けるために、自らのグローバル化を重要な成長戦略と位置づけました。

この戦略に基づき、NTTデータは2008年から海外での大型の企業買収(M&A)を開始し、現在では世界41ヶ国で事業を行っています。その嚆矢となったのは、同年に実施した、ドイツ企業2社の買収でした。1社は、SAP関連サービス提供において世界のリーディングIT企業であるitelligence社、もう1社は、ITコンサルティングと専門職サービスを提供するCirquent社でした。さらに2010年には、米国に本社を置き、グローバルに拠点をもつシステム・インテグレータであるKeane International社を買収しました。NTTデータはその後も積極的なM&Aを通じたグローバルな事業拡大を続けており、直近では、2014年の2月、スペインの新興システム・インテグレータであるEveris Group社を買収しました。

NTTデータは、世界でトップ5になることを目標としており、世界中で幅広いITサービスを顧客に提供するワンストップ・サービスプロバイダーとなることを目指しています。そのため、『Global

One NTT DATA』という戦略を掲げて世界中のグループ会社を“NTT DATA”という統一ブランドの下にまとめ、世界各国に広がるビジネス間での協力や情報共有の推進、専門的なスキルやリソースの適切な連携に取り組んでいます。また、NTT DATAブランドの存在感を高めると同時に、地域やリソースの重複をなくすことにも取り組んでいます。2011年から、同社はSAP、ビジネスインテリジェンス、オラクル、テレコム、テストングなどのグローバルワンチーム (Global One Team) を複数発足させてきました。

NTTデータの新たな事業展開を支えるのは、NTTデータ本社（東京）の高石 哲氏が統括する監査部です。NTTデータの内部監査機能は、同社のグローバルな急拡大に合わせて規模と監査対象業務を拡大してきました。チームの人員は2007年の18名から今や44名へと2倍以上に増加しています。

成長に伴う新たな挑戦

企業買収の都度、複雑な統合プロセスが必要になります。買収された企業にとっては、既に確立されたシステムやプロセスを捨て、NTTデータが求めるやり方に変えていく必要があります。買収された各企業には、固有の歴史や文化があり、NTTデータの企業文化や業務運営スタイルを導入する際にも、それらを尊重する必要があります。また、各企業の内部統制のスタイルや国による規制環境の違いも考慮しなければなりません。

「監査部にとっての課題は、NTTデータの内部統制のアプローチの価値を新たに買収した企業に伝え、納得してもらうことです。」と高石氏は話します。「私たちは、NTTグループの内部統制として最低限満たすべきレベルを決め、そこから徐々に構築していきます。」

ほんの数年前まで、NTTデータの監査部は、同社のグローバル成長戦略や統合における課題解決を支援する余裕はほとんどありませんでした。内部監査人は、2006年に始まった米国でのサーベンス・オクスレー法 (SOX法) 対応、および2008年に始まった日本での金融商品取引法 (J-SOX法) の対応で手一杯でした。2010年、監査部はSOX法とJ-SOX法対応業務を専任とするプロジェクト管理チームを設置し、2012年度には内部監査人や外部監査人が識別した不備の数は数年前の約半分に減少しました。

「5年前、SOX法とJ-SOX法の遵守はまるで悪夢のようでした。しかし、私たちはそのような大変な時期を乗り越え、今ではコンプライアンス関連業務はルーチンとしてほぼ定着しています。」と監査部 担当部長の中田 英二氏は言います。「もちろん、新たな規制の導入や、SOX法やJ-SOX法対応の経験や知識のない新規買収企業への対応など毎年新たな課題に直面するので、完全な遵守は簡単ではありません。」

「Audit Global One Team」

NTTデータの監査部は、Global One Teamを結成してグローバルな事業統合を行おうとする取り組みにヒントを得て、監査業務のベストプラクティスの共有と活用を促進するための「Audit Global One Team」を結成しました。2012年にこのプロジェクトを立ち上げる前は、東京のNTTデータ本社監査部が、ニューヨークやプリズベン、ミラノに至る海外の子会社の内部監査を自ら行っていました。

2012年7月にボストンで開かれた第1回 Audit Global One Teamミーティングにおいて、高石氏は、2014年度を目標に、各地域統括会社 (RHQ) が管轄地域の内部監査を自力で実施し、NTTデータ本社 監査部は、地域統括会社の実施した内部監査のレビューを行う体制を導入することを提案しました。北米地域統括会社 (米・ボストン) とビジネスソリューションズ統括会社 (独・ビーレフェルト) は専任の内部監査チームを設置しました。EMEA地域統括会社 (英・ロンドン)、APAC地域統括会社 (シンガポール)、中国地域統括会社 (北京) はそれぞれ独自の内部監査機能を立ち上げようとしているところ です。

EMEA、APAC、中国の地域統括会社においては、各地域統括会社の内部監査メンバーが内部監査のプロセスとコントロールの要件を理解し、特定のコンプライアンス要請事項に対応する方法を習得するのを支援するため、各地域統括会社の内部監査メンバーとNTTデータ本社の監査部メンバーが共同で監査を行っています。また、中国以外の各地域統括会社には、監査委員会が設置され、中田氏はオブザーバーとして監査委員会に参加し、内部監査のベストプラクティスに関して助言しています。Audit Global One Teamの全体ミーティングは年に一回行われています。

「私たちは、良好な協力関係を通じて効果的かつ一体となった内部監査機能をNTTデータにつくりつつあります。」と高石氏は話します。また、Audit Global One Teamというコンセプトは、内部監査人と上級経営者の関わり合いを深め、それは積極的な情報の共有や問題提起についてのプロアクティブな信頼の構築に向かっている、と説明します。

「内部監査人として、不正やスキャンダルなどの好ましくない問題に対処しなければならない時もあります。日頃から良好な関係を築いていなければ、現地側としては、このようなデリケートな問題を監査部に伝えることを躊躇するでしょう。Eメールや電話でのやり取りに頼るだけではなく、定期的に顔を合わせ、語り合うことで、こうしたコミュニケーションの壁を破ることができます。Audit Global One Teamの取り組みは、このような関係構築を可能にする重要な要素です。」と高石氏は話しています。

変革を促すコミュニケーション能力が 内部監査人には必須

NTT データがさらに新たな市場に進出していくにつれ、内部監査人は、同社の内部監査プロセスや特定のコンプライアンス上の要求に馴染みのない人からの不満や抵抗に遭遇する可能性があります。内部監査人は、そうした人々が変革の必要性を理解し、受け入れた上で、必要な改善を図ることで、NTT データが潜在的なリスクを識別、回避できるよう協力してもらうためのコミュニケーション能力を身に付けておく必要があります。

「NTT データは新興市場での成長を目指しており、リスクの高い国にも進出しています。」と中田氏は言います。「例えば、当社は最近ミャンマー中央銀行のシステム構築を受注しました。ミャンマーでは内部統制を有効に担保するフレームワークはほとんど存在しません。さらに、当社は日本政府の支援を得て、法的フレームワークやコンプライアンスという概念が存在しないのではないかと思われる国々においてもビジネスを広げることを検討しています。」

「NTT データの成長目標達成のため、このような戦略的市場を

避けることはできません。」と高石氏は言います。「彼らのビジネス慣行がなぜグローバルな視点から受け入れられないのかを彼らに伝える最適な方法を考え出すのが当社、そして監査部の挑戦であると同時に、絶対に必要なことです。今や、たとえ世界のある地域の小規模な組織が不正や犯罪行為を行ったとしても、当社への負の影響は一瞬にして世界中に広がる可能性があるのです。」

NTT データが企業買収を通じて成長を続ける過程において、監査部は新たな子会社に一定のレベルの内部統制の設計、導入、維持を支援する必要があると高石氏は言います。「新たな子会社が自らの強みを維持しつつ、価値観とビジョンを共有する真のNTT データグループの一員への転換をサポートすることは、今後も監査部の責任であり続けるでしょう。」

監査部にはまた別の挑戦が待っていると高石氏は言います。NTT データの文化的多様性が増すと、内部監査人にとって監査対象の事業間の共通の基盤を見つけることはより難しくなると彼は予想します。「世界中にいる内部監査人が効果的に仕事をするための、いわば『共通言語』が必要になるでしょう。」と彼は言います。「内部監査人協会の『基準』が、この共通言語となり得ると思います。」

- 本社 _____ 英国
- 営業国数 _____ 20ヶ国以上
- 従業員数 _____ 56,800人以上
- 業種 _____ 金融サービス業
- 年商 _____ 198億英ポンド(2013年12月期)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 290人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 30年以上
- 内部監査部門長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 監査委員会議長、最高経営責任者

“特に金融サービス業界において内部監査機能に求められるレベルはますます高まっているので、立ち止まっては
いられないのです。”

Paul Marshall

新たな領域に足を踏み入れる:オールド・ミュチュアルに前向きな変革を 促すため、内部監査は提言ではなく、合意したアクションに焦点を置く

オールド・ミュチュアルは長期貯蓄、保険業、銀行業、投資業務を行う国際的な企業であり、20ヶ国1,600万人以上の顧客を抱えています。同社は、1845年に南アフリカでミュチュアル・ライフ・アシュアランス・ソサエティ・オブ・ザ・ケープ・オブ・グッド・ホープという名前の相互保険会社として設立されました。1999年に相互会社を解消して本社をロンドンに移転し、ロンドン証券取引所に上場し国際的な事業の拡大に乗り出しました。

以来、オールド・ミュチュアルはFTSE100種総合株価指数の一社に数えられ、2,938億ポンド超の資産を管理しています¹。本社および富裕層向け資産管理事業の拠点を置く英国(ロンドン)、資産運用事業を行っている米国(ボストン、マサチューセッツ州)、グループの長期貯蓄、投資、損害保険事業を行っているアフリカの3つの地域ヘリソースを集中できるように、組織構造を変えて業務を簡素化しました。

また、オールド・ミュチュアルは、南アフリカ4大銀行の1つであるニードバンクグループの主要株主です。オールド・ミュチュアル

は、南アフリカをアフリカ大陸における重要な市場とする一方で、「アフリカにおける金融サービスのチャンピオン」となるよう、アフリカ大陸全体での存在感を高めるための取り組みを続けています。これまでに、ボツワナ、ガーナ、ケニア、レソト、マラウイ、ナミビア、ナイジェリア、スワジランド、ジンバブエに事業を拡大しています。

近年、オールド・ミュチュアルは内部監査部門の合理化を図り、360人いた人員を290人に削減しました。Paul Marshall氏は、2008年にプロティビティからオールド・ミュチュアルグループの内部監査部門長に就任しました。彼は人員削減の戦略について次のように説明しています。「私たちは、専門的または技術的領域において能力の高い人材を迎え入れたかったのです。さまざまな市場において専門性を高めることができました。今では人数は減りましたが、より高度なスキルを持つ人材が揃っています。」

Marshall氏は、できる限り社内の人材を登用したいと考えていますが、新たに内部監査部門に加わったメンバーのほとんどは外

¹ 2013年12月31日時点での総資産。

部からの採用です。内部監査を社内に売り込むのは難しいと Marshall 氏は話しています。「この10年間、内部監査部門は組織内での地位を上げ、信頼を得てきました。しかし、内部監査部門は有能な人材が成功への階段を駆け上がるためにビジネスを深く理解できる場所とは認められていません。」

Marshall 氏は、内部監査部門のトレーニング方法も特定の能力を伸ばす方向へ変わったと言います。「私たちは経験と専門性を持ち、技術的なスキルと一般的な監査スキルをバランスよく合わせた内部監査人を求めています。内部監査の仕組みについてのトレーニングよりも、内部監査人の専門性を強化するトレーニングに投資したいのです。」

適切な言葉を選ぶこと

オールド・ミュチュアルに入社後、Marshall 氏はグループの経営者や取締役会とのコミュニケーション方法の改善に取り組んできました。「私たちは、内部監査人しか理解できない言葉を使うのを控えるようにしています。現在では、最高経営責任者が内部監査部門の価値や、内部監査部門に求めるものについて話すときに使う言葉で、自分たちの目的をはっきりと示しています。例えば、私たちのミッションは『重要なリスクに関する独立的な保証を与えること』と言う代わりに、『取締役会や経営者が資産、社会的評価そしてグループの持続可能性を守るための支援をすること』と説明しています。私はこの説明は内部監査部門の役割をしっかりと反映していると思います。」

この変更は、英国とアイルランドの内部監査専門職を代表する公認内部監査人協会(CIIA)が2013年に公表した新たなガイドラインにも沿っています。「Effective Internal Audit in the Financial Services Sector²」は内部監査の有効性と英国金融サービス業界における内部監査の影響を高めることを目的としています。(オールド・ミュチュアルの監査委員会議長がこれらのガイドラインを策定したCIIA委員会の議長を務めていました。)

「この新たなガイドラインと2008年からの私たちの地位向上のためにやってきた努力は、ともに内部監査部門の有効性を高める手助けとなっています。私たちは組織内において戦略パートナーとして広く受け止められるようになりました。」とMarshall氏は言います。

Marshall 氏は、内部監査業務の新たな方向性について次のように話しています。「私はグループ内の事業部が検討している取引について話し合うため、取締役会リスク管理委員会へ出席しました。会議上で提示された情報の中には、十分なデューデ

リジェンスが実施済みであることを確認した旨の内部監査報告書もありました。このように、私たちは当該取引の実行が当社にとって適切かどうかについて進言するのではなく、取締役会が意思決定するにあたり必要な情報がすべて揃っていることを報告しています。」

「私たちは、内部監査部門がこのようなやり方で企業買収に関わることが戦略的に重要だと思っています。こうしたことは、数年前には考えられませんでした。私たちは新たな領域への扉をまきに開けようとしているのです。」

最近の動向とテーマに焦点を当てる

リスク、コントロール、ガバナンスの関連性の高まりやリスクに焦点をあてた活動は、多くの組織において内部監査部門が戦略的パートナーへと進化する手助けとなっているとMarshall氏は話しています。しかし、「警察官」のイメージを取り払うことはやはり難しいと言います。

オールド・ミュチュアルの内部監査部門がイメージを変えるために実施していることの1つは、内部監査部門が事業部間で共通する課題や再発事項を包括的に識別することです。課題を特定するだけでなく、経営者に正式な改善計画を立てるよう依頼します。「異なる行動を起こさせるには手間がかかります。」とMarshall氏は言います。「しかし、経営者がリスクをもっと認識し、内部監査部門がリスクを注視しているかどうか彼らの念頭にあると、内部監査部門は付加価値を出すことにより注力することができます。」

事業の動向を捉えることに加えて、Marshall 氏と彼のチームは、情報セキュリティや大きな変革への取り組みなど、組織の成功にとって重要かつ確実な実行が求められる「テーマ」に注力しています。「これらのテーマは内部監査人が注目するリスクやコントロールに関するものではないので、簡単ではありません。これは文化や素行に関わり、社内に説明責任を根付かせるという姿勢の変化でもあります。」

話す、書く、聞く、理解するというコミュニケーション能力と説得力が、今後10年間に内部監査人が組織内で地位を上げ、ステークホルダーの期待に応えるために重要となります。「人の関心を惹き、強い関係を構築する能力は内部監査の成功に不可欠です。内部監査リーダーは、部門内外の人材を最大限に活かすためにも、それぞれの人々のモチベーションを理解する必要があります。指揮、統制だけが仕事ではないのです。」とMarshall氏は言います。

² Effective Internal Audit in the Financial Services Sector: Recommendations from the Committee on Internal Audit Guidance for Financial Services, Chartered Institute of Internal Auditors, July 2013: http://www.iaa.org.uk/media/354788/0758_effective_internal_audit_financial_webfinal.pdf.

提言よりも合意したアクションに重点を置く

オールド・ミュチュアルの内部監査部門は、経営者が実際に変革を起こすための取り組みを実施したかどうかで内部監査の有効性を評価します。「内部監査部門の努力は、実際に行動に結び付いたときにだけ意味をなします。」とMarshall氏は話します。

前向きな変革を起こすため、Marshall氏のチームは、何か問題があると提言をするだけでなく合意した改善計画を実行するよう働きかけます。「私たちは事業部門から、誰がいつまでに何をするのかについて言質を得ます。そして、進捗状況をモニタリングします。何を実施したかについて報告があった際はそれを記

録し、必要であれば実際にリスクが低減されたか、その改善は持続可能なものかを確認します。私たちは、リアルタイムで是正内容を評価しているため、真の改善を理解できるようになりました。」

今後10年で内部監査人の役割の拡大が続く中、Marshall氏は規制当局を含むステークホルダーの期待に応えることと「経営者のすべきことを代わりにやらないこと」の適切なバランスはこれからも継続する課題だと言います。

「特に金融サービス業界において内部監査機能に求められるレベルはますます高まっているので、立ち止まってはられないのです。」と彼は言います。「常に新しいものを生み出し、過去を振り返るだけでなく未来を見据え、組織を成功に導くための支援をしていくことが必要です。」



OLD NATIONAL BANK®

- 本社 _____ 米国
- 営業国数 _____ 1ヶ国
- 従業員数 _____ 2,658人
- 業種 _____ 金融サービス業
- 年商 _____ 5.26億米ドル(2013年12月期)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 17人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 30年以上
- 内部監査部長／最高監査責任書(CAE)の報告先 _____ 監査委員会議長(機能上)、最高経営責任者(業務上)

“前進する際の課題は10年前の業務と同レベルの質を維持しながら、テクノロジーやデータの進化に対応することです。”

Dick Dube

オールド・ナショナル銀行の過去10年における、協力とリスク意識の向上

オールド・ナショナル銀行は1834年に全額出資銀行子会社として設立され、現在では米国インディアナ州最大の金融持株会社です。当行は200の支店を持ち、主にインディアナ州、イリノイ州南東部、ケンタッキー州西部、ミシガン州南西部において金融サービスを提供しています。オールド・ナショナル銀行には主に、銀行業、保険業、資産管理業の3つの事業セグメントがあります。

当行の監査責任者兼倫理担当責任者のDick Dube氏は17名の監査人を統率し、監査委員会議長と最高経営責任者へ報告しています。彼の当行における経歴は17年間になります。

銀行業は、規模を問わず厳しい規制下にあり、この業界の内部監査人は、規制への対応に多くの時間と労力を費やしています。しかしながら、急速な成長を遂げている銀行に対しては、当局による検査もさらに厳しくなっています。「私たちは、法規制と規制改革にかなりの重きを置いています。」とDube氏は言います。「時には、規制に重点を置くことが、私たちが適用しているリスクベースの監査手法と矛盾することもあります。このため、私たちは監査計画全般と戦略に関してよりクリエイティブになる必要があります。」

清掃員的な監査から戦略的パートナーへ

過去15年間で、当行の内部監査は驚異的な変化を遂げました。

「17年前に入社した際、私たちは『清掃員的な監査』という造語を作りました。」とDube氏は話します。「その当時の内部監査部門の業務を表すのに適切な言葉でした。内部監査のメンバーは人柄が良く、銀行業務をよく理解してはいたのですが、例えば、監査の際、貸付金のファイルからサンプルを選び、すべてのページを検証して例外事項を書き留めていました。そして経営者に例外事項のリストを渡し、改善を依頼します。翌年には同様の監査を全く同じプロセスで別のファイルに対して行い、同じような例外事項リストを作成しました。彼らは毎年、掃除をする清掃員のような監査を実施していました。」

今日では、Dube氏と彼のチームは清掃員から戦略的パートナーとなっています。問題が発生する根本原因とプロセスにおける問題発生ポイントの因果関係を検証しています。現在ではリスクベースの方法論を用いています。アプローチの変更をするには内部監査メンバーのスキルセットを変える必要がありました。「私は彼らに既存の監査プログラムを捨て、料理本に従って料理をす

るような監査手法は止めるように言いました。現在は白紙の状態から監査を行っています。」と話しています。

Dube氏はプロセスマップの作成、重要なコントロールの識別、リスクの定義、正式なリスク言語等多くの要素を導入しました。「15年経った現在も、私たちは監査プロセスに磨きをかけ続けています。」と言います。「監査における戦略的な焦点の絞り方、大局的な思考、分析的思考、職業的懐疑心などのソフトスキルも重要視しています。内部監査人は、企業の効率性を改善する余地のある領域を特定できなければなりません。」

新たな役割のためのトレーニング

オールド・ナショナル銀行では3つの要因が内部監査部門の考え方を考えるきっかけとなりました。「まず、私たちは適切な任務を果たしていなかったため、プロセスを変えました。」とDube氏は言います。「次に、当行が成長するにつれ、経営者は特別プロジェクトの際、私たちに頼るようになりました。彼らは私たちが実施していることを尊重するようになったのです。事業部門長は業務プロセスを変更する際、最初の段階で、積極的に私たちにアドバイスや洞察を求めようになりました。これは本当の進歩です。」

3点目は、Dube氏は機運を捕らえて、内部監査トレーナーを迎え入れ、内部監査チームに対して銀行業の特性に合わせた監査目標や方法論に関する指導をしました。「私は内部監査部門を、経営者と効果的、協力的に連携させたかったのです。」とDube氏は言います。「経営者とのやり取りには適切なトレーニングが必要です。例えば、私たちは年次でグローバルリスク評価を実施します。この評価ではリスク、変化、将来の目標などについて上級経営者にインタビューを実施します。私たちは彼らの懸念を理解したいのです。私たちが実施するリスク分析には、私たちの考えだけでなく、経営者の考えも反映されています。経営者と効果的に対話をするには、内部監査人は適切かつ戦略的に訓練を受ける必要があります。」

「私たちの仕事は、タコ壺な仕事ではありません。私たちだけでは良い監査はできません。当行は5年前、最高リスク管理責任者(CRO)を導入し、今では内部監査部門とCROは密接に連携しています。また、私たちは外部監査人とも連携しています。これらの取り組みのすべては、内部監査部門のメンバーにとって素晴らしいことでした。経営者は彼らのスキルセットの価値を理解し、評価しています。行内のどこかの部門で人員の募集がある際、内部監査部門のメンバーがその候補として検討されます。内部監査人を含めた当行の行員全員がこれらの取り組みから恩恵を受けています。」とDube氏は話します。

内部監査機能が現在の尊敬と地位を勝ち得るには、経営者のサポートが不可欠です。他の企業の内部監査チームのほとんどが

この課題に立ち向かおうとしています。彼らは経営者の言いなりになっているとDube氏は言います。「当行にそれぞれの役割を真剣に考える重点志向で献身的な監査委員会や監査委員会議長がいるのは幸運なことです。」とDube氏は付け加えています。

オールド・ナショナル銀行が受けた恩恵は明確です。過去数年に起こった変革により、同行の監査チームは同行のリスクや新たなリスクをより意識し、経営者より効果的に連携ができ、毎日の監査業務を通じて、同行の強みに寄与する戦略的パートナーと受けとられています。

テクノロジーの影響

テクノロジーは、過去数年間の内部監査チームの目標とミッションの進化において重要な要素でした。「今日のリスクはテクノロジーに起因することが多いです。」とDube氏は言います。「サイバーセキュリティは、最も重要視されています。今後採用する人材はテクノロジーに精通している必要があります。」

さらに、調書のシステム化はさまざまな地域を飛び回る監査チームの監査効率を上げるものとなっています。データマイニングやデータのダウンロードなどの一般的な分析方法はかなり効果的になりました。「まだまだ長い道のりですが、進歩しています。」と彼は話しています。

「テクノロジーの観点から考えると、銀行に店舗業務がなくなることはありませんが、顧客はモバイルバンキングを好むようになっていきます。」とDube氏は言います。「これはすべての金融機関にとって、大きな圧力となるでしょう。顧客が求めているのです。」こうしたことが、顧客の情報を守るためのセキュリティ強化の必要性を生み出しています。

複雑なリスク環境での情報セキュリティ

もちろん、サイバーセキュリティはすべての金融機関にとって重要なリスクです。Dube氏と彼のチームは情報セキュリティのために特別に設計された監査を行っています。「私たちが驚くほど一日に何回も問い合わせがあります。」と彼は話します。「サイバー犯罪は集中的で、容赦がありません。私たちは常にセキュリティシステムをレビューし、このギャップを解消しています。これは大変重要な活動ですが、容易になし得るものではありません。当行が成長すれば、セキュリティへの関心も当行の規模や資産とともに拡大するでしょう。」

今後の10年

Dube氏は、テクノロジーとビッグデータの分析が今後10年の重要

な課題であると考えています。「将来は私たちにかかっています。」と彼は言います。「どうすればよいかはわかっています。前進する際の課題は、10年前の業務と同レベルの質を維持しながら、テクノロジーやデータの進化に対応することです。」

CAEを含む回答者は、以前の調査と比べて、組織内での内部監査部門のマーケティングに非常に重点を置いています。(今年のトップ10の優先事項、CAEに関してはトップ5の優先事項です)。これはつまり、内部監査が「組織がデータを活用するようになれば、内部監査部門は組織を支援することができる」ということを知らしめたいということでしょう。

— Assessing the Top Priorities for Internal Audit Function (内部監査部門に必要な最優先事項の調査):
2014 Internal Audit Capabilities and Needs Survey (2014 内部監査に必要な能力のサーベイ)
www.protiviti.com/IASurvey



Pan American
SILVER CORP.

- 本社 _____ カナダ
- 営業国 _____ 5ヶ国
- 従業員数 _____ 7,300人
- 業種 _____ 鉱業
- 年商 _____ 8,245億米ドル(2013年12月期)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 5人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 7年
- 内部監査部門長/最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 監査委員会、最高財務責任者

“規制は止まりません。内部監査の目的は経営者と組織が、限度を守り、良識のある事業を営むのを支援することです。”

Hik Park

パン・アメリカ・シルバー・コープの内部監査は、 内部監査機能が次のレベルへ達するよう備える

1994年に設立されたパン・アメリカ・シルバー・コープは世界第2位の銀鉱山会社です。プリティッシュコロンビア州のバンクーバーに本社を置き、7,300人の従業員を擁し、アルゼンチン、ポリビア、メキシコ、ペルーの4ヶ国で鉱山を運営しています。米国にも銀の開発プロジェクトが2つあります。

2013年、パン・アメリカ・シルバー・コープは、同社のミッションを「世界有数の低コストの銀の生産者」から「秀でた銀の生産者」へと変更しました。2013年の売上は8,245億米ドルで、同社の報告によると¹年間の採掘量は銀70,000kg、金4,000kgです。

Hik Park氏はパン・アメリカ・シルバー・コープの監査部門長であり、機能上は監査委員会に、業務上は最高財務責任者へ報告しています。彼は同社の内部監査部門立ち上げのため、2007年に採用されました。「私が入社した時、独立した内部監査機能はありませんでした。」とPark氏は言います。「私が最初に作成したのは内部監査規程でした。私は承認を得るべく、取締役会、監査委員会そして社長に規程を提示し、次のように話し

ました。『私が警察のような監視機能を果たすには警察バッジのようなものがが必要です。この規程が私のバッジになります。私には無制限のアクセス権が必要です。そのことをはっきりと規程に明記する必要があります。』」

専門家のチームを編成する

Park氏は規程をもとにパン・アメリカ・シルバー・コープの各拠点のための事例の作成に乗り出し、4名の内部監査マネージャーを雇いました。同社が鉱山を有するカナダ以外の各国に拠点をおき、内部監査チームの取りまとめをさせています。採用人員が限られていたため、採用の際はすでに能力を持っている専門職を選ぶことを決めていました。

「私たちはそれぞれ専門分野があります。」と彼は説明しています。「例えば、ペルーにいるマネージャーは、ペルーの監査のすべてを担当していますが、システムエンジニアでもあります。その

¹ "Pan American Silver reports on fourth quarter and full year 2013 financial results," media release, Pan American Silver Corp.
<http://www.panamericansilver.com/investors/news/>

ため、彼は当社の全拠点のIT全般統制監査に責任を持っています。他のマネージャー達も、国際財務報告基準と内部監査人の教育(アルゼンチン)、会計(ボリビア)そしてプロジェクトマネジメント(メキシコ)をそれぞれ専門としています。」

「これは最も効率の良い採用方法でした。」とPark氏は言います。「この方法の欠点は、監査人を一人失うと、彼のスキルセットそのものも失ってしまうことです。」

Park氏が持つ専門性は何か。彼は公認不正検査士であり、不正が疑われる出来事を調査する責任があります。また、Park氏はカナダでのすべての監査の実施に責任を持ちますが、サーベンス・オクスレー法(SOX法)等の複雑なプロジェクトになると、他の内部監査マネージャーに関与してもらいます。「このような業務の進め方は、私の時間の節約ができるだけでなく、本社に
来る機会を望んでいる内部監査メンバーのモチベーションを高めることにも役立ちます。」

監査以外の経験は付加価値を出す

自身がエンジニアとしてキャリアを始めたからかもしれませんが、Park氏はチームのために、監査以外のスキルを持つ人材を雇うのは驚くことではないと言います。「私は大手会計系コンサルティング会社に採用され、ERPシステム導入の際に技術者とユーザーの通訳係のような仕事をしていました。」と彼は言います。Park氏はその後、金融工学の世界に入り、最終的にはビジネスリスクのコンサルタントとなりました。Park氏はパン・アメリカ・シルバー・コープ入社前に35社の内部監査部門の業務をみる機会がありました。

「当社に入社した際、経営者や取締役会は私にボールを取って走るよう言いました。それは私が15年間蓄積してきた内部監査のベストプラクティスの知識を活かす良い機会でした。」とPark氏は話しています。「これは自分が思い描いていた内部監査部門を作り上げるチャンスだと思いました。それは大変刺激的で、幾分試験的な試みでした。」

Park氏にとってパン・アメリカン・シルバー・コープでの最初の仕事が規程の作成でした。「経営者や取締役会は新しいアイデアに対して耳を傾けますが、非常に厳しくもありました。彼らは具体的な事例を提示して欲しかったのです。私は内部監査人協会の基準に従って、内部監査部門の基礎となる内部監査規程を作りました。」

ステップ3までの道

パン・アメリカ・シルバー・コープの社員の多くは、内部監査部門の役割や内部監査人との連携の仕方を理解するのに時間を要

しました。「彼らには多くの疑問がありました。」とPark氏は話しています。「彼らは内部監査部門が何をやるつもりなのか、そしてその理由を知りたかったのです。今では皆が理解しています。当社のリスク管理を支援し、内部統制を維持することは全社員の仕事の一部であることを彼らは理解しています。彼らが内部監査部門を尊敬していることも認識しています。しかし、業務上の決断をする際に私たちの意見を求めるレベルにまで達する必要があります。まだそのレベルにはありませんが、それが目標です。将来的には、内部監査は本当の付加価値を提供できるようになると思っています。」

Park氏はパン・アメリカ・シルバー・コープの内部監査部門の次のレベルを「ステップ3」と呼んでいます。「ステップ1は、内部監査部門をゼロから立ち上げることです。ステップ2は、内部監査部門の業務を良好に実施できるようになることです。そして、ステップ3は、尊敬される警察のような監視機能から、信頼のおけるアドバイザーとなることです。」とPark氏は説明しています。

内部監査人は企業の「あらゆる(個別の)実態」に触れるので、「それらが適切に影響し合っているか否かを理解しています。私たちのユニークな洞察力は、企業がよりよい判断をし、過ちを減らす支援をしています。内部監査部門は、異なる視点から新しい価値ある意見を出すことができます。」

内部監査機能の潜在能力を最大限引き出そうと努めるのは、付加価値を提供する機会に繋がるからだと言います。Park氏は「内部監査をコンプライアンス業務だけにはしたくありません。」と彼は言います。「私はマネージャーにもっと多くのことが可能で、もっと賢く働くことができるし働くべきだと伝えています。不正管理防止プログラムを導入してはどうか、上級経営者の関心事に焦点を当てた監査を計画してはどうか、請求書に間違いがないことを合理的に保証できる監査を行ってどうかと提案しています。多くのことに取り組み、意味ある結果を出すほど、組織内で私たちの意見が求められることが多くなります。」

監査リーダーには学校では習わないスキルが必要

パン・アメリカ・シルバー・コープの内部監査人は、スキルを伸ばし、ビジネスを改善させるクリエイティブな方法を考え出すために年間40時間をトレーニングにあてるのが義務付けられています。「自分でトレーニングの機会を探し、そのための時間を見つける必要があります。」とPark氏は言います。「公式なものである必要はありません。大学のコースを受講してもよいし、独学でもよいのです。仕事に関連し、専門性を伸ばすことができるものであれば支援します。」

将来も内部監査リーダーが意義ある存在であり続けるために必要な資質は、ビジネスに関する洞察力と謙虚さの2つだとPark氏は言います。「この2つは、監査委員長議長が頻繁に

言及するスキルです。」とPark氏は話しています。「どちらも学校で習うことはできないものです。仕事の経験と生き方を通じてしか習得できません。」

将来の内部監査リーダーは、絶えることなく進化し続ける規制環境での企業の舵取りを支える能力も必要となります。「良識がなくなると、新たな法律が生まれます。例えば、内部統制に関する良識が機能しなくなったため、今ではSOX法があります。他国での賄賂行為に関する良識がなくなったため、海外腐敗行為防止法ができました。規制は止まりません。内部監査の目的は、経

営者と組織が限度を守り、良識に従って事業を行うことを支援することです。」

そして、それは内部監査が信頼のおけるアドバイザーになるというステップ3を達成して可能になるとPark氏は言います。彼は内部監査人全体がその方向へ進んでいると信じています。「今から10年後、上級経営者の考え方は変わっているでしょう。彼らは内部監査が、規制とビジネスの一番の理解者であることに気付くでしょう。経営者に安全に進む方法を示すことで、彼らは私たちが信頼するようになります。」

Trustmark Companies

PERSONAL. FLEXIBLE. TRUSTED.

- 本社 _____ 米国
- 営業国数 _____ 1ヶ国
- 従業員数 _____ 5,500人
- 業種 _____ 金融サービス業
- 年商 _____ 878百万米ドル(2013年12月期)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 7人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 25年以上
- 内部監査部門部長/最高報告責任者(CAE)の報告先 _____ 監査委員会、法務顧問

“私たちはリスクシナリオのストーリーを作れなければなりません。そしてリスクシナリオをストーリーとして語る力が必要です。”

John Hester

トラストマークの経営の意思決定に参加する

John Hester氏は4年間、トラストマーク・カンパニーの副社長兼最高監査責任者を務めています。同社は、本社をイリノイ州レイクフォレストに置き、企業の従業員の福利厚生に関するサービスを提供しています。Hester氏は、キャリアのほとんどを内部監査専門職として過ごしてきました。彼は現在、監査委員会と法務顧問に報告しています。フルタイムの監査人7人を擁し、IT監査はプロテピティとのコソース(共同実施)体制で実施しています。

「この4、5年で、健康保険市場にはかなりの変化がありました。」とHester氏はいいます。「当社はこの変化の真ただ中で事業を営んでおり、絶えず変化に適応し、変化が当社にもたらす意味や当社にとって最適な対応の仕方を決めなければいけません。課題は、当社が今後どうなりたいのか、顧客の財政的・身体的な健康を達成するのをどのように支援するのかということです。この課題に対応するために、企業のフィットネスセンター管理ビジネスと、バイオメトリック・スクリーニングやライフスタイルコーチングといった先進的な健康管理ビジネスの2つを営む『ヘルス・フィットネス社』を買収しました。」

このようなウェルネス、自己責任、積極的な問題解決を推進する企業風土の中で、内部監査部門が警察のような機能というよりパートナーのような存在と受けとめられるのは驚くべきことではあり

ません。「私が入社した時にはもう、内部監査部門はパートナーと受けとめられていました。」とHester氏はいいます。「5年前から何が変わったのかをあえて説明するなら、内部監査部門が問題の根本原因をより理解する方向に向かって進歩していることです。私が入社した頃の内部監査は悪くはありませんでしたが、改善提案は原因よりも症状に焦点を当てていました。現在では、根本原因の分析に多くの時間をかけています。根本原因の分析は、リスクやガバナンスについて深く検討することにつながります。なぜなら、症状の根本にあるのは、リスクやガバナンスに関する問題だからです。」

スキルセットの変化

トラストマークの内部監査部門のミッションは、効果的なガバナンス、リスク管理体制・内部統制を強固なものにするという上級経営者と取締役会の責任を果たせるように支援することです。内部監査人のスキルは、リスク管理とガバナンスへの焦点の高まりとともに進化しています。内部監査人が包括的な視点からリスク管理を理解し、真に懸念されるべき領域については監査報告を超えて上級経営者や監査委員会と共有することが重要です。監査人は口頭でも文書でも、発見事項に関して意味ある内容の

情報を提示できるようにしておく必要があります。トラストマークでも、内部監査の専門職全体でも、コミュニケーション能力は重要になりつつあります。「私たちはリスクシナリオのストーリーを作れなければなりません。」とHester氏は言います。「そして、リスクシナリオをストーリーとして語る力が重要です。」

しかし、内部監査人の努力や内部監査をパートナーとみなす企業文化にも関わらず、内部監査部門は必ずしも主要な戦略的リソースとみなされていません。「私たちは経営者に、内部監査はもっと多くを成し遂げることができ、付加価値を提供できることを理解してもらえるように取り組んでいます。」とHester氏は言います。「内部監査部門が活用されるかどうかは、内部監査部門次第です。付加価値を提供するためにはどうすればよいかを理解する必要があります。それは進化です。内部監査部門の声が経営の場に反映されるようにしなければなりません。」

トラストマークの内部監査部門は、監査委員会の「目と耳」になることで監査委員会に付加価値を提供しています。「監査委員会の視点に立って考えれば、私たちの業務に価値があることはわかります。内部監査部門のチャレンジは組織の現場レベルでも認められることです。私たちは事業部に関与し、真に連携し、事業部が私たちの業務から意味ある結果を得るように努めています。『この監査からどのような価値を得ることを期待していますか。』とオープニングミーティングで尋ねています。異なる立場のステークホルダーに価値を提供しようとするなら、最初に期待を確認し、必要に応じてスコープを拡げることが重要です。」とHester氏は話しています。

「私たちが事業部門長を積極的に関与させ、理解できるようにしないと、彼らは内部監査の価値を理解しません。」とHester氏は続けます。「監査の初めに彼らの期待する価値を文書化しておくとういと思います。監査の終わりにその文書を再度見せて、監査は期待に応えるものであったか、次回改善するためにどうすればよいかを尋ねます。」

この結果、組織内のさまざまな階層で内部監査部門により提供される真の価値を理解し、内部監査部門は業務を改善するために存在していると認識されるようになりました。

「監査プロセスに事業部門長に関与させているので、監査の価値ははるかに高くなりました。」とHester氏は言います。「事業部門長が指導者と同時に支援者となり、改善を望むようになったからです。」

ビジョンと動向の進化

内部監査機能のビジョンはこの数年で変わりました。「私たちはこの数年で、大きく変化しました。」とHester氏は話しています。「これまで私たちはコントロールに焦点を当てていました。コント

ロールと限られた領域だけに焦点をあてるのは、10年前の一般的な内部監査のやり方でした。現在では、より高いレベルの保証を提供するため、プロセス全体を最初から最後まで見えています。財務監査と業務監査を取り入れることで、企業を全体的に見ることができ、リスク管理とガバナンスへの焦点を最上位に置くことができます。コントロールから真のリスク管理への移行は、最も大きな進化だと思います。」

データ分析やデータの活用も、内部監査の最近の動向です。「その分野の能力を取り込む努力をしています。」とHester氏は話します。「データの入手と分析に関する力をつけることができれば、より多くのことを達成することができます。」

リスク管理の多くの役割

トラストマークには、複数のリスク管理機能が組織全体に根を張っています。Hester氏はどうすればそれらをうまく一体化できるのかを検討する責任があります。管理職メンバーからなるリスク委員会は月に1回開催され、ハイレベルなリスク調査やリスクアセスメントを実施しています。プライバシー・オフィスは、トラストマークが「医療保険の相互運用性と説明責任に関する法律(HIPAA法)」に準拠しているか確認しています。チーフ・コンプライアンス・オフィサーはコンプライアンスの取り組み全体を確認しています。最高情報セキュリティ責任者は情報セキュリティに対する取り組みに焦点を当てています。

「これらの要素をどう一体化すればよいか。」Hester氏は問いかけます。「内部監査部門や当社にとって、情報や洞察を各グループに伝え、統一したビジョンを示すためのよい機会です。2014年には、そのようなプロセスを実現したいと考えています。リスク管理に関わるすべてのグループは、全社的なリスク管理に貢献する不可欠な存在なのです。」

Hester氏は経営者と外部監査人の視点を内部監査に組み込みたいと考えています。「難しいのは情報のフローです。」と彼は言います。「さまざまな視点をうまく統合できれば組織に大きな恩恵をもたらします。内部監査部門は積極的にリーダーの役割を果たす必要があります。不足する情報をなくし、経営者を支援するのです。」

テクノロジーと情報セキュリティ

Hester氏のトラストマーク在籍中、内部監査部門は調書のプラットフォームツールを開発し、監査業務のワークフローを改善して効果的な経営者報告を可能にしました。「情報を必要とする人に届けることが重要です。」とHester氏は言います。「内部監査だけではなく、組織として真にリスクに責任を持つことにつながります。これこそが、私たちが変革しようと考えていることです。経

営者はリスクに対して責任を持つことが必要で、適切なテクノロジーがそれをサポートします。」

「リスク管理のさまざまな側面において、自分たちの業務やリスク体系を高度化しようとしています。」とHester氏は付け加えます。「IT 監査を通して、事業部門がデータセキュリティを確保できるように支援しています。上級経営者に状況を理解してもらうことは困難です。分断された情報をつなげて理解してもらうのです。それは内部監査部門から組織全体への情報伝達を意味し、ツールはそれを支援することができます。例えば、ヘルス・フィットネス社では、ツイッターやブログといった、多様なソーシャルメディアのチャンネルにアクセスできるインターネットサイトを持っています。プロジェクトチームは、それらのチャンネルを通じて情報を共有することができます。内部監査がそうしたタイプのツールやテクノロジーを用いることができれば、素晴らしいと思います。」

「最後に、私たちはパートナーであって、ただの交通整理係ではないということをはっきりさせなければなりません。」とHester氏は言います。「もし監査とは別の威嚇的でないチャンネルを構築すれば、社員も同じように応えてくれるでしょう。監査業務以外でのやりとりは、前向きなコミュニケーション手段となります。社員が内部監査部門に支援を求めてくるということは、内部監査部門が監査委員会だけでなく、組織全体にとって有意義な存在であることを示

す兆候です。現場レベルに対してもっとよい仕事ができれば、そこで構築される関係は組織全体に良い影響を与えます。」

意義のある存在であり続ける

「今から10年前の2003年から2004年を振り返ってみてください。内部監査部門は何に注力していたでしょうか。」とHester氏は問いかけています。

「私たちはサーベンス・オクスレー法対応に深く関わり、財務監査と内部統制に没頭していました。内部監査部門が意義のある存在であり続けるためには、リスクマネジメントとガバナンスに関する保証を提供することが重要です。ビジネスは日々変わっているのです、私たちの焦点も組織の変化に合わせて進化していく必要があります。では、どうすれば私たちは経営者に必要な存在であり続けられるのでしょうか？ ビジネスが直面している課題を理解し、リスクを軽減し、価値と保証を提供する方法を理解することです。」

「近年、戦略に関して多くが語られています。」とHester氏は言います。「内部監査部門は、組織の戦略を理解し、その戦略の実現のための重要なプログラムと取り組みを監査することが必要です。」



UNDER ARMOUR.

- 本社 _____ アメリカ合衆国
- 営業国数 _____ 約20ヶ国
- 従業員数 _____ 7800人
- 業種 _____ アパレル
- 年商 _____ 23.3億米ドル(2013年12月期)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 6人
- 内部監査部門の活動年数 _____ 8年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 取締役会監査委員会議長

“私たちは、内部監査部門の役割をチェックボックスを埋める機能ではなく、事業部門のパートナーとしたかったのです。8年経って、まさに当時思っていたことが達成できたと感じています。”

Jonathan Schwartz

少しずつ、より確固な体制を構築する

米国に拠点を置き、高機能アパレルや靴、服飾品の開発、マーケティング、流通を専門的に取り扱うアンダーアーマーの企業ミッションは、「情熱、デザイン、革新のあくなき追求を通じてすべてのアスリートに貢献する」ことです。内部監査部長のElysa Lipsky氏と上級リスク管理部長のJonathan Schwartz氏にも、「会社の前向きな変革の実行をサポートする」というミッションがあります。

アンダーアーマーの内部監査はリスク管理機能の一部として活動しており、Lipsky氏を含む、6名のフルタイムの内部監査人を擁しています。内部監査部門は、グローバルでの監査計画の遂行や経営者のサーベンス・オクスレー法(SOX法)対応支援や重要な取り組みにおけるビジネスパートナーとして付加価値を提供することを追求しています。

2004年から2013年の間に、アンダーアーマーの従業員数は400名弱からおよそ8,000名に、売り上げも204億米ドルから23.3億米ドルへと成長しました。アンダーアーマーは、グローバルに拡大を続け、提供する製品や販売網を進化させ続けています。

「2005年に内部監査機能が設立されたとき、アンダーアーマーは同年11月の株式公開に向け準備をしている最中でした。」とLipsky氏は話します。「私たちは、SOX法対応と基本的な統制

環境を整備することを目的としていました。当時は人的リソースに限りがあったため、グローバルな会計系コンサルティングファームからコソーシング(共同実施)支援を受けていました。10年後の現在、私たちは十分な監査人材を有し、事業部門のパートナーとしての役割を果たしています。この10年間で、SOX法対応機能という役割から、全面的なビジネスパートナーへと劇的な変貌を遂げました」とLipsky氏は言います。さらにSchwartz氏は、「当初の業務が一巡し、グローバルに展開している事業内容や業務に合わせて内部監査もグローバルな視点を強化する長期的な戦略を立てているところです。」と付け加えます。

監査リーダーのスキルセットは過去10年間で、従来の統制の検証からビジネスの総合的な理解に基づく戦略的な監査やリスク管理へと変化しました。「内部監査人は何を監査すべきかを理解する必要があります。広い視点に立った努力が必要です。」とLipsky氏は言います。

急速な成長がもたらしたスキルの向上

Schwartz氏によれば、内部監査部門はアンダーアーマーの急速な成長によって主要な戦略資源として活用されました。「私たち

は広範な領域をカバーし、事業を理解しなければなりません。また、重要なプロジェクトに関わるようになり、スキルを示す機会に恵まれました。このことによって、私たちに対する需要がさらに高まりました。結果として、組織内で内部監査部門の認知度を上げることができたのです。」とSchwarz氏は話します。

「多くの組織において、内部監査機能に対する認知や事業部門とのパートナーシップは限定的だと思います。内部監査のスキルの欠如というより、組織内でのマーケティング活動不足によるものです。事業部門とのパートナーシップの構築は苦勞を伴うものでした。内部監査の地位を組織内で確立するのは時間を要しますが、一つ一つのプロジェクトにおける尽力の成果です。内部監査部門と事業部門とのコミュニケーションは、パートナーとしての関係を構築するか損なうのかのどちらかです。私たちはこの原則のもと、たとえわずかであっても常に付加価値を提供することに努めています。」とSchwarz氏は語ります。

「監査人は、悪い点をただ指摘する従来型の監査人か、そうでないかのどちらかです。私たちは付加価値を提供しようと組織的に取り組みました。毎年年初に年間監査計画を立てる際は、事業部門長に会い、前年に実施した当該部門や他の部門の監査について説明します。そのような協議を通じて、内部監査が付加できる価値や事業部門との関係をアピールします。協議は『もしリソースに余裕があったら、どのようなプロジェクトをしたいですか。』と事業部門長に問うことから始まります。この質問に対する回答は彼らの業務上のリスクを明らかにし、私たちのリスク管理能力だけではなく問題解決スキルもアピールするチャンスとなります。事業部門のパートナーとなるには、事業部門のリーダーにとって意味のある仕事をしなければなりません。最善の方法は、彼らの問題を解決し、業務の強化を支援することなのです」。

「ここまでこれたのは、10年間必死で取り組んできた成果です。」とSchwarz氏はいいます。「Elysaがここで働き始めた時のことを覚えています。私たちは、内部監査部門の役割を、チェックボックスを埋める機能ではなく、事業部門のパートナーとしたのです。8年経って、まさに当時思っていたことを達成できたと感じています。しかし、時間はかかりました。毎日のように私たちが提供する価値を事業部門にアピールしなければならなかった。アンダーアーマーはグローバルで急速に成長し続けています。この8年間に私たちが行ってきたことに対するハロー効果はありません。私たちは、事業部門のリーダーに価値を提供できるよう、ビジネスの成長に伴って変化するリスクを理解する努力を怠ることはできません。」

安全な家とより良いスキルをつくりあげる

Lipsky氏とSchwarz氏は、内部監査を「家を守る」ことに例えています。新しく家を立てるとき、セキュリティシステムを予め設置することは非常に大切です。犯罪が起きてから、それに対応するよ

うセキュリティシステムを導入するよりも、最初からセキュリティ構築に通じた専門家に相談した方がずっと賢明でしょう。

アンダーアーマーの事業部門は、何か問題が起きる前に内部監査部門に相談します。事業部門が内部監査部門の真の価値を理解していることを示しています。「このレベルの信頼関係を築くには、非常に時間がかかります。」とSchwarz氏はいいます。

「内部監査人は、内部監査人として必要なスキルの向上を続けなければなりません。」とLipsky氏はいいます。「公開会社会計監督委員会(PCAOB)の外部監査人に対する検査レベルが厳しさを増していることや、大手小売企業での不正事例、国際市場における規制環境の変化など内部監査人に大きな影響を与える事項について理解しておく必要があります。取締役会でデータセキュリティやデータ保護が論点とならないことはありません。内部監査は、取締役会の関心事についての視点を養わなければなりません。内部監査部門は、日々進化するこの課題に積極的に挑戦しています。」

リスク管理を統合する

Schwarz氏は最高リスク管理責任者に準ずる役割を担い、広義のリスク管理に含まれる内部監査、リスク管理、コンプライアンスを管轄しています。また、倫理責任者も務めており、グローバル保険グループのリーダーでもあります。「私はいろいろな役目を果たしています。この組織体制の下で、内部監査の独立性は厳格に守られています。しかし、内部監査を含むすべてのリスク管理機能の統合は、リスクについて包括的に捉える視点をもたらします。」

「もし私たちがERM(全社的リスクマネジメント)を取り入れていなければ、リスク管理部門として機能していません。他の多くのリスク関連の組織と同様、私たちは苦勞をしました。」と彼は言います。「3年前にERMを取り入れようとしたのですが、理論的で実用的ではなく、当時の当社には早すぎました。ERMが戦略策定プロセスと結びついていなかったため、リスク管理はあまり意味をなしていませんでした。今ではERMを組織的に実践しています。私たちは戦略担当のチームとともにERMのためのインフラやアプローチを少しずつ構築しています。」

リスク管理を監査計画や監査プロセスに統合して組み込むことは、アンダーアーマーにおける内部監査の役割を変化させたわけではありませんが、リスク管理に関わるすべての要素を結び付けるようになりました。「内部監査は他のリスク管理機能と関わることで、より強化され、メリハリのあるものになっていきます。」とSchwarz氏はいいます。

外部監査人や上級経営者とのシナジーを生むためには、内部監査は現実的で正直でなければならない、とLipsky氏はいいます。「すべてが完璧であるということはありません。当社の創始

者で最高経営責任者でもあるKevin Plank氏は、『完璧はイノベーションの敵だ』と言っています。私たちは重要なリスクを理解し、取り組みの優先順位をつけることに焦点を当てています。』

専門性を高める

多くの企業同様、アンダーアーマーは日々変化する法規制環境の中で事業を営んでいます。これからの10年で、内部監査人は新たなリスクやコントロールを、表面的ではなく深く理解しなければならないでしょう。対応が不十分であれば一夜にして顕在化するような特定のリスクにも焦点を当てなければなりません。「成長のスピードや監査に対する要請の高まりを考えると、内部監査はさらに専門化するでしょう。」とLipsky氏は言います。「特定の産業や地域に特化した監査人に対するニーズが高まるかもしれません。」

さらにSchwarz氏は続けます。「当社も含めすべての企業においてデジタル化が進んでいます。このデジタル化の新しい流れは、

ソーシャルメディア関連で企業の評判やブランドに即座に影響が生じるような新たなリスクをもたらします。アンダーアーマーの内部監査は、ソーシャルメディア、インターネット商取引やクラウドコンピューティングの分野でも一定の役割を果たしています。これらは、実際に私たちの業務やリスクに対する見方を大きく変えています。私たちは、柔軟な対応能力を持ち、事業部門のリーダーたちと常にコミュニケーションを取り、外部専門家との関係を構築する必要があります。」

Lipsky氏は、もっと多くの大学が職業としての内部監査をカリキュラムに採用することを願っています。「IIAの支部はすべて学校との繋がりがあります。私はボルチモア支部の理事会に参加しています。職業としての内部監査がもっと大学の経営学部との結びつきを強め、内部監査やリスク管理が授業に採用されるとよいと思います。内部監査はとてもチャレンジングでやりがいのある素晴らしい職業です。私たちは、このことをもっと世の中に知らしめるべきです。」

プロテビティについて

プロテビティ (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3,500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

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)
- データ分析・データ監査支援
- リスクコントロール セルフアセスメント (RCSA) 導入支援
- 情報システム内部監査
- テーマ監査支援
- 海外内部監査支援
- BCM監査支援
- 内部監査管理ツール導入支援

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)
- 監査委員会・監査役会アドバイザー支援
- US-SOX/J-SOX 対応支援
- 内部統制改善・是正支援
- IFRS (国際財務報告基準) 対応支援
- 改訂 COSO 内部統制フレームワーク支援

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・規程作成支援
- 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
- グローバル情報セキュリティ監査支援
- 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
- 海外リスクおよびコントロールのセルフアセスメント評価支援
- グローバル内部統制規程 (職務分離規程等) 作成支援
- グローバル不正リスク管理体制の高度化支援

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組みに設定可能なセルフアセスメントの実施を支援します。

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

KnowledgeLeaderでは、以下のツールや情報源を提供しています。

監査プログラム

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

チェックリスト、ガイドライン、その他ツール

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

規程および手続書

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

出版物

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

内部監査のプロファイル

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

KnowledgeLeaderが提供する主なトピックスは以下の通りです。

- 監査委員会と取締役
- 事業継続管理(Business Continuity Management)
- セルフアセスメント
- コーポレートガバナンス

- COSO
- 倫理と不正
- IFRS(国際財務報告基準)
- 内部監査
- 情報システム監査
- ITガバナンス
- 米国企業改革法

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

KnowledgeLeaderのメンバーあるいは購読会員であれば、有償のAuditNet Premium Content、割引料金での資格試験の準備テキスト等が購入できるExamMatrix、専門資格維持に必要なCPEコースが受講できるMicroMash、監査・会計・テクノロジー等の基準、専門資格および研修団体の情報、関連法規についての要約、そして有用な情報リンクへのアクセスが可能です。30日間フリートライアルをご希望の場合は、下記のサイトからお申し込みください。

KnowledgeLeader : www.knowledgeleader.com

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

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



THE AMERICAS

UNITED STATES

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

ARGENTINA*

Buenos Aires

CHILE*

Santiago

PERU*

Lima

BRAZIL*

Rio de Janeiro
São Paulo

MEXICO*

Mexico City
Monterrey

VENEZUELA*

Caracas

CANADA

Kitchener-Waterloo
Toronto

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Perth
Sydney

INDIA

Bangalore
Mumbai
New Delhi

SINGAPORE

Singapore

SOUTH KOREA

Seoul

INDONESIA**

Jakarta

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

JAPAN

Osaka
Tokyo

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

UNITED ARAB EMIRATES*

Abu Dhabi
Dubai

OMAN*

Muscat

SOUTH AFRICA*

Johannesburg

* Protiviti Member Firm

** Protiviti Alliance Member

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

© 2014 Protiviti Inc. All rights reserved. P.G.1409.2T