



INTERNAL AUDITING AROUND THE WORLD
PROFILES OF INTERNAL AUDIT FUNCTIONS AT LEADING INTERNATIONAL COMPANIES

世界の内部監査

国際企業の内部監査機能のプロファイル

protiviti®
Independent Risk Consulting

Table of Contents

序文.....	i
01: Barclays.....	1
02: BP.....	4
03: Edison.....	7
04: Fiat Group.....	9
05: France Telecom.....	12
06: General Motors Corporation.....	14
07: Harley-Davidson.....	18
08: Komatsu America Corp.....	21
09: Manulife Financial Corp.....	23
10: Poste Italiane.....	26
11: The Qantas Group.....	29
12: Royal Mail Holdings plc.....	32
13: Starbucks.....	34

序文

内部監査：グローバルなプロフェッションの発展

真のプロフェッションというのは、技能への専念、支援者としての組織、一連の基準と倫理指針の設定、継続的な専門性教育要件を含む資格プログラム、継続的議論と継続的専門性教育のためのフォーラムなどの特徴をもっています。

内部監査が他の多くの職業と異なるのは、その基準の単一性とグローバルな性質にあります。我々世界的に展開するプロフェッションは、内部監査の専門家としての実践に関する国際基準によって形成されています。内部監査人協会（IIA）によるこれらの基準は、世界中の内部監査組織における、品質と一貫性につながっています。しかし柔軟性と適合性がその基準の背景にあります。内部監査という職業が進化を続けると同時にその守備範囲に対する我々の理解も進化します。

グローバル化は、現在のIIAの会長であるデイブ・リチャーズ氏のリーダーシップによる重要な提唱であり、またIIAの前の会長である故ビル・ビショップ氏が情熱をもって支持したものです。IIAは、現在の正式会員10万人以上を擁し、高い評価と影響力を持つ世界的組織であり、我々のプロフェッションが継続的に改善し、成長し、進化できるような重要な取り組みを熱心に推進している組織です。

国際的な事業体にとって、効果的な内部監査がかつてなくますます不可欠なものになっています。この冊子は先進的な多国籍組織の内部監査とリスク管理戦略を13社のプロフィールを通して紹介しています。コーポレートガバナンス、倫理、不正、リスク、コントロール、規則、コミュニケーション、付加価値など、これらの問題は我々が次の変革の時代の入り口に立っているが故の、プロフェッションの中心的課題です。この冊子で扱われている組織は本当に素晴らしい会社ですが、この他にもその洞察力と考え方を共有すべきさらに多くの会社があります。今後この出版を更新し、成長と進歩の物語を学び、それをみなさんと共有できるように、より多くの組織と意見交換していくつもりです。

この冊子が内部監査の職業に携わっているプロフェッショナルメンバーだけでなく、まだ参加していないすべての人々に役立つ有益な指針になることを期待しています。我々はまた、この冊子が他の利害関係者や支持者、すなわち監査委員会、取締役会、CEO、CFO およびその他の執行役員や専門家に役立つものと確信しています。この冊子に記載されたプロフィールは一つの必要不可欠な真実を示しています。それは、我々プロフェッションは、我々が価値を提供すべき人々や事業に対し永続的な責任を有していることです。

Protiviti Inc.
2005年6月

この冊子は、リスクマネジメント・内部統制・内部監査に特化した国際的なコンサルタント集団として米国に本社を置く Protiviti Inc. が、グローバル企業13社の内部監査部門にインタビューし、その内部監査とリスク管理戦略を取りまとめた「Internal Auditing Around the World - Profiles of Internal Audit Functions at Leading International Companies (2005年6月発行)」を日本語訳したものです。

日本においても内部監査の重要性およびグローバル化がますます進んでいます。これらのグローバル企業の内部監査やリスク管理についての紹介が、日本企業の内部監査のさらなる発展と変革に取り組む方々の参考になることを切に願っています。

監修 株式会社プロティビティ ジャパン
マネジングディレクタ 谷口 靖美
シニアアドバイザー 明石 守



バークレーズ

国際業務のバーを引き上げるバークレーズの内部監査機能

バークレーズは英国で最大の金融サービスを提供している組織の一つであり、多国籍企業や世界中の金融機関にグローバル・サービスを提供するリーディング・カンパニーです。70ヶ国に約80,000人の従業員を擁し、バークレーズの使命は、革新的で顧客に焦点をあてた会社として、高い品質のサービスを提供し、コミュニティに積極的に貢献することです。

マーク・キャラワンは1年少し前にバークレーズの内部監査グループのディレクターとして入社しました。当時から彼は組織がその使命を達成し、リスクを認識し、軽減するのを保証するのに役立つように考案された数多くの戦略的取り組みを指導してきました。それはバークレーズの組織全体にわたる有効なコミュニケーション、一貫した手法、そして内部監査の役割と責任についての認識の向上によって支えられました。

バークレーズの主たる事業ユニットあるいはグループには、バークレーカード、バークレーズ・キャピタル、プライベート・クライアントとインターナショナル、バークレーズ・グローバル・インベスターズおよび国内バンキングが含まれます。各事業ユニットには、監査チームのシニア・メンバーが配属されています。これによりキャラワン氏と彼のグループは全世界の組織を通してリスクとコントロールがうまく管理されることを保証するのに役立つような各事業との継続的なコミュニケーションを最も高い水準で達成することができます。

「監査機能は、バークレーズの組織体制および個別の事業集団に対応している」とキャラワン氏は言っています。「当社の監査チームは、これらの事業分野それぞれと協力し、地理的に世界中に分散しています。我々には222名の監査人がおり、シンガポール、香港、マドリード、サンフランシスコ、ジュネーブ、ヨハネスブルグ、ニューヨークに展開しています。」

リスク戦略を伝えるための3つの主要なフォーラム

バークレーズ内の内部監査人はすべてキャラワン氏に報告し、彼はそれをもとにCEO、グループの会長、取締役会の監査委員会の議長に報告します。コミュニケーションのチャンネルが常にオープンになっていることを確保するために3種類の内部監査のフォーラムを毎月開催しています。これらの会議は、有効なコミュニケーションが行われ、リスク管理とコントロールの目的と戦略が適切に調整されていることを保証するのに役立っています。

ボード・ガバナンス・スタンダード・フォーラムは、監査部門内のリスク専門家から構成されており、キャラワン氏に報告し、彼は取締役会の監査委員会とリスク委員会にリスク・ガバナンス基準とコントロールの妥当性にバークレーズが準拠している

かどうかについて報告します。このフォーラムの審査の対象となるリスク分野には、クレジット・リスク、マーケット・リスク、流動性リスク、資本政策、人的資源、法務、規制、ブランドとレピュテーション、戦略計画、戦略変更、業務・非財務リスク、テクノロジー、財務および予算が含まれます。このフォーラムは、品質保証担当ディレクターであるポール・マーシャルが議長をしています。

「ボード・ガバナンス・スタンダード・フォーラムは、我々の監査が取締役会およびバークレーの経営陣に対しボードのリスク基準が遵守され、維持されているという保証を与えている、ということを確認する責任があります。」とキャラワン氏は言っています。

監査チームはボード・ガバナンス・スタンダードにしたがってグループをレビューします。同時に監査人は各事業分野を横断的に見えています。「例えば、マーケット・リスクの管理とコントロールの妥当性の質についてボードに保証を与えたいときには、我々はマーケット・リスクがどこに存在し、リスクをどのように識別し、評価し、測定し、モニターし、コントロールし、報告されているか組織内のすべての要素を確認し、経営陣のガバナンス、リスク管理および内部統制システムの妥当性と有効性に関してボードに適当な意見を付して答えることができなければなりません。」

「これが意味するところは、狭い部屋の中だけで行動し、あらゆるものを特定の事業ユニット内だけで垂直的に調査するのではなく、グループ全体において共通の方針と手続きを適用していることを確かめなければならないということです。アフリカあるいは英国でクレジットについてどこで監査しても、これは非常に異なった環境ですが、我々は一貫した基準と手法を確保したいと思っています。これは事業に対して、また監査チームにとっても大きなチャレンジです。」

第2のフォーラムは、グループ内部監査運営委員会であり、これには各事業ユニットのグループ内部監査のからの代表者が含まれます。それぞれの地域の代表者はそのチームあるいは地域に対し内部監査の運営の効率性と有効性を確保する責任があります。これには財務報告・営業報告、設備、人員、予算・給与、健康・安全規則の遵守、事業継続計画の整備、事業部門に対するその他の要件が含まれます。この委員会はバークレーズの内部監査COOであるルイズ・フレミング氏が議長をしています。

第3のフォーラムは、執行委員会であり、これは事業ユニットそれぞれの監査の責任者から構成されています。「このフォーラムは方針、手続き、手法および一連の手段についての情報と内部監査の判断を収集し、評価します。」キャラワン氏が説明するには、「そこでは我々がどのようなアプローチで仕事をすべきかを調整して提案します。例えば、第三者の仕入先をどのように監

査すべきか勧告することもできます。」この委員会はキャラワン氏が議長をしています。

これら3つのフォーラムは内容の承認を得るためグループ内部監査の4名の最高執行役員から構成されるボードに持ち込みます。キャラワン氏はグループ内部監査のボード・レベルで決定されたものをグループのボードの監査委員会(BAC)に提出し、グループ内部監査の運営方針あるいは業務の変更についての決裁を受けます。BACはグループ内部監査の方針と業務について最終的責任を有しています。

継続的改善プロセス

業務の改善はキャラワン氏と彼のチームにとって中心的なテーマです。部長としての最初の年に彼はいくつかの改善すべき分野を認識しましたが、その中には監査業務自体の評価も含まれています。「継続的な改善のために新しい手法やツールや戦略が必要かどうかを決定するために、どのようなアプローチを使ってきたか又現場で何をしてきたかに関して我々の監査業務を再確認しました。」

その結果、内部監査チームは新しい監査アプローチを採用することになりました。「我々はパークレーズに全社的な監査を導入し、組織全体にわたってボードのガバナンス基準と重要なテーマにしたがって監査しています。」とキャラワン氏は言っています。「我々はいわゆる高い所から見る監査から脱却しました、すなわち経営陣がコントロールを管理するための正しいガバナンスの枠組みをもっているかどうかを単純に評価することはしないということです。その代わりに、実証テストを行い、コントロールを監査し、サンプリングを実施しています。ある意味で我々はハイレベルのガバナンス・プロセスのコンサルタントというより監査人に戻ったということです。」

内部監査の使命には今3つの構成要素があります。リスク管理と内部統制システムのガバナンスを監査すること、内部統制システム自体を監査すること、組織のリスク管理を監査することです。「我々はこの3つの要素の最初の部分だけをしていましたが、今は3つすべてと取り組むことを約束しています。」とキャラワン氏は言っています。

キャラワン氏は、慎重な言いまわしでこの仕事はまだ完了していないと言っています。これらの変革は現在進行中の改善であるということです。

「我々は何を監査し、どのように監査するかを変更する際に、スタッフも入れ替えなければなりません。以前のスキルセットが実証的監査あるいはリスクマネージメントの保証をするのに十分適せず、また、その事業分野での高度なスキルを必要としたからです。」とキャラワン氏は言っています、「私は新しいチームづくりを行っており、スキルレベルを高めるという目標をもって残ったスタッフの訓練の必要性を見極めています。我々が各分野で正しい技術と経験を満たしていることを確かめるた

めに、私は222名の監査人の個別の役割をドラフトしました。」

「我々はまた品質保証チームを設け、一人の品質保証ディレクターを任命して、内部監査部門が一つの組織として世界中で且つ事業横断的にたえず同一の高い基準の方針と手続きを適用していることを確かめる責任をもたせています。」

品質保証チームが行うプラクティス・レビューは、組織全体を通じた基準を保証するための一つの方法です。プラクティス・レビューにおいて監査チームは、ある場所、例えばサンフランシスコを往査し、そこで自分のツールやテンプレートを使うのではなくグローバルに機能する内部監査の基準を遵守しているかどうかを判断します。「これは行動の変化を促進するだけでなくグループ横断的に、より比較可能な文書化の基準と報告データへのアプローチを確実にするものです。」

規則、戦略および課題

企業改革法の規則の適用を受ける外国企業は、2005年までは企業改革法第404条に関して報告する必要はありません。パークレーズにとっては2005年12月31日に終了する年度を意味します。「我々は2004年度をこの期日に備えるための期間として使い、コントロールに関する準備をし、「予行演習」のテストを行っています。」とキャラワン氏は言っています。

彼はさらにこう付け加えています。「パークレーズの中では、内部監査の役割として経営者のためにコントロールの運用上の有効性をテストすることも含まれています。経営陣はどのプロセスやコントロールが重要な把握する責任があり、コントロールの整備の有効性に対し文書を提示し、自ら証明することになります。」通常の事業の監査を補強するために増員したので、キャラワン氏は2004年および2005年の監査計画から乖離することはないと確信しています。

グローバルな大組織にとって大きなチャレンジの一つは、多くの管轄地域と規則を扱うことです。パークレーズは、英国の金融監督当局、企業改革法よりもっと広範囲なコーポレート・ガバナンス管理である「ターンブル」も含め、企業改革法以外の他の規則も遵守しなければなりません。

「我々はいろいろな行政管轄で遵守しなければならない200以上の規則があります。我々の監査チームは広い範囲の規制遵守に関する監査、社会的責任の監査、ブランド・レピュテーションの監査、ガバナンス、リスク管理および内部統制システムの十分性と有効性のテストなどを実行しています。ベスト・プラクティスを行う金融機関として絶えずこのような広い責任をとらなければなりません。これは人的資源、ブランド管理および倫理に関する専門家を含め私のチームに広範囲な監査のスペシャリストを保有しなければならないことを意味しています。」

キャラワン氏はオフショア企業へのアウトソーシングや海外でのコールセンターや決済センターの設立から生じる問題に潜在的エクスポージャーの出現を指摘しています。「テレコミュニケー

ションのリンク、事業継続計画、セキュリティのようなインフラを含めて事業活動に影響を与える大きな戦略的課題が存在します。我々が次の事業変化の波に対しどのように監査し、スタッフを割り当てるか興味深いチャレンジとなるでしょう。」

2004年3月、内部監査ディレクターであるマーク・キャラワン氏とのインタビューより

BP

変革の精神

スタンダード&プアーズのトップ50社のうち、5社をひとつに統合し、同じ価値や目的を持った共通の文化を作り上げることを想像してみてください。この新しい企業のリーダーに効果的にメッセージを伝え、ひとつの精神を持ったひとつの包括的で継続的な組織を作るよう求めることを想像してみてください。

1999年から2002年までの間、BPは約1,400億ドルの事業統合や買収を行い、世界的に主要なガソリンや石油生産会社の多くを含む6つの大きな法人組織を統合しました。BPは今や、100,000人以上の従業員を有し、100カ国以上の国に拠点がある世界最大規模のエネルギー関係の公開会社の一つであり、2004年度には2,000億ドルの株式時価総額と2,850億ドルの売上高を計上しました。会社は3つの主要なグループに分けられています。

- **探索・生産部門**—石油やガスを発見し、開拓し、生産する。
- **精製・マーケティング部門**—原油を精製し、消費製品や石油化学製品を含む石油製品をグループの28,000の直営アウトレットを通し、販売する。
- **ガス再利用供給・トレーディング部門**—エネルギーとエネルギー・ソリューションのマーケティングとトレーディングを統合することにより、他のビジネスに付加価値をつける。

イアン・ラシュビー氏は、2001年7月以来、BPグループの副社長であり、グループの統括監査人でありました。ラシュビー氏は広く国際的なビジネス経験をもっており、1977年にBPに入社しました。「2002年までの3年間で私たちは大規模な企業変革を経験しました。」と彼は言います。「私たちは会社の規模を2.5倍に拡大し、新しい企業を創るため異種の組織を一つにまとめました。[経営の枠組み]の明確化や集権化された内部監査機能の創造は私たちの進化にとって非常に重要なものでした。私たちは新しい会社をどのように運営するのかを考え直さなければなりませんでした。」

最初のステップとして、BPは監査部門の方向性を、分散化した組織からBPのビジネス部門と密接に連携して、より集権化され一体化した部門へと修正しました。これらの変化は単にBPの拡大化した組織や多様な組織構造を統合する必要性により生まれたばかりでなく、アメリカ・イギリス・EUでコーポレート・ガバナンスを再形成するためのルールや規則が急増したことに対応しています。

内部監査の目的

ラシュビー氏によると、内部監査部門の目的は、ガバナンスに焦点をあて、広い意味で会社がどのように運営されているの

かを検証することにあります。ラシュビー氏の内部監査チームは、様々な職務や経歴を有する150人の監査人からなり、2002年、2003年における重要な経営・戦略的決定をするのに役立ち、それによりBPは直面する大きな変化に対応することができたのです。

「私たちが合併や買収を完了した後、私はどのように経営プロセスや執行役員によるガバナンスが機能するのか、どのようにビジネス部門の間で資源を配分するのかという決定に関わりました。」とラシュビー氏は言います。「これらの決定をするために、私たちは以前のBPがどのように機能していたのか、何が成功し何が成功しなかったのかをどのように認識していたのかについて振り返りました。私たちはグループのリーダーシップを担保するための共通言語を反映した[経営の枠組み]を策定しました。私たちは6ヶ月の間で600人以上のリーダーにこの枠組みを教え、現在では全社で6,000人のリーダーにこの枠組みを展開しています。」

[経営の枠組み]はBPの変化への対応推進において、重要な要素でした。「私達は単一の文化を創りあげようと努力してきました。」とラシュビー氏は言います。「私達は組織のそれぞれのパートが縫い目のないくらい完全に一体となって機能することを確信しなかったのですが、それは企業家的事業環境においては難しいことです。それは、求められる行動を支持するリーダーシップを保証し、かつ正しいプロセスを創りあげることなのです。枠組みは、一体的な内部統制システムについて記述し、私達の監査計画・実行に対する期待を明確にしてくれます。」

枠組みの目標を伝達するために内部監査チームは、2つのウェブ・ベースのポータルを維持しており、一つはベスト・プラクティスであるビジネス解決法を貯蔵し、もう一つは会社の[経営の枠組み]や内部統制システムに関する情報を有しています。

集権化された内部監査機能は5つのドメインから構成されています。それぞれのドメインはラシュビー氏に対して報告義務のある部長によって、指導されています。ドメインは供給とトレーディング；製造と生産；マーケティング；財務管理・経理と財務；そして人事、健康安全、グループ・コンプライアンスと倫理のような機能的活動です。さらに内部監査機能を集権化するために、ラシュビー氏はすべての内部監査の予算事項を監督します。

コーポレート・ガバナンスに対する課題

外国のSEC登録企業として、BPはイギリスのコンパインコード・EUのガバナンス規定とともに企業改革法の規則を遵守しなければなりません。内部監査チームが組織に共通の文化を展開させなければならなかった変革の時期に、多くの新しいコンプライアンスへの取り組みが起きていました。

「企業改革法への対応業務の多くが、グループ・コントローラーの部門内で行われており、そうあるべきであると私は考えています。」とラシュビー氏は言います。「私の意見では、監査部門はこの種の活動をする場所ではありません。それは基本的に財務管理活動であり、財務コントローラーが自らのプロセス・文書が遵守しているものと確かめるべきです。私の役割は文書をテストし、プロセスが意図された通りに行われているかを確かめることです。そして、私はこのような文書作成に関係していないからこそ、第三者の立場からそうすることができるのです。これに関しては異なった見解があることは知っています。それは今日、内部監査のジレンマのひとつとなっています。ある意味では、人々は私達に客観的であり、別の意見を持ち、代替案を出すことを望んでいます。彼らはまた私達に執行プロセスや内部統制の改善に参加してほしいと望みます。これらは若干、矛盾する役割なのです。」

パフォーマンス測定

「私たちは正しいことをしているか、それを適切に行っているのか？」これらは内部監査のパフォーマンスに関してラシュビー氏にとっての重要な2つの課題であり、この考えに基づいて彼は主に監査の範囲と監査の効果に焦点をあてています。

年間計画に含まれている監査業務選定のプロセスでは、BPの監査全体のうち、オペレーティングユニット、主要な全社レベルのプロセス、重要な企業レベルのリスクという3つの要素に焦点が当てられます。「私達はこれら3つのレンズを使って監査プログラムを選びます。」とラシュビー氏は言います。「監査委員会と倫理委員会は内部監査機能が正しく位置づけられているか、十分な資源が与えられているか、そしてそれが経営目標に沿ったものかどうかということを検証します。」

経営者の姿勢

ラシュビー氏は広く、異なったビジネス経験をもつ監査人を求めています。彼のチームは監査人のうち約25%がCPA、又は同等資格の保持者であり、他の何人かは銀行業務・トレーディングの経験があります。しかし、大半は一般のビジネス経験の持ち主です。「私達は人の技術や経験と同じく、その人の性格を見えています。」と彼は言います。「私は誠実性、公平性、独立性を持って行動する人間、また事実に基づいた意見を持ち、組織に洞察力を加えるよりよい方法を熱心に探せる人間を求めています。」

監査部門の目標は一つの包括的なグループを創りあげることです。英国からシンガポールやヒューストンまでBPの監査人すべてがひとつの家族に属していると感じるべきなのです。ラシュビー氏は、さらに会社の様々な監査のプロフェッショナルを統合するために、彼のチームを組み合わせています。

「私達の監査チームの多くがグローバルであるため、私達は生き立ちや文化のみでなく様々なビジネスの専門的知識を結合させることにより、彼らを融合しようと努めています。」と彼は言います。「私はそれが特別なエネルギーを創り出したと考えています。私は多様性の知恵を大いに信奉するものです。私達は150人でひとつのチームを創りだし、そこにグローバルな感覚を持ちたいと考えています。それは会社全体として私達が取り組んでいることを反映することにもなります。」

「BPでの私達の役割のひとつは経営者の姿勢を反映させることです。それは企業改革法や統制環境の話の際にしばしば使われる表現です。人々はエンロンの何が悪かったのか尋ねます。経営者の姿勢が間違っていたのです。BPでは、私達内部監査人はお手本となるのが期待されます。もしあなたが内部監査の誠実性を信頼できなければ、誰を信頼することができますか。」

リスク管理の課題

「リスク管理はビジネスの一部であり、切り離すことはできません。」とラシュビー氏は言います。「私は実際、企業のリスク管理をビジネスから切り離そうとする考え方はほとんど本来の目的を見失っていると思います。私は組織の外部からリスクを明確にするよう求められていることを理解しており、財務サービスのような部門が継続的にリスク管理しなければならないということは分かっています。しかし、リスク管理は私達の業務すべての土台となっているものです。リスクを取り出し評価すれば、それ自体、リスクを変えてしまうことになります。」

リスク管理における内部監査チームの役割は、リスクが適切に定義され、管理されていると確信することであり、また関係者すべてが真に自分たちのリスクを理解し、リスクの減少・管理のための効果的な行動をとれることを確かめることです。

「私は企業リスク管理についての会議やスピーチを数多く行ってきましたが、いつも、リスク管理はビジネス業務の一部であるという考えに戻るのです。もしビジネスについて考えているときにリスクについて考えないのなら、多分正しくビジネスを考えられないでしょう。」

組織の精神

「私達は複雑な変化に囲まれたダイナミックな世界に生きています。目の前にあるチャレンジと直面するためには、バランスをとらなければなりません。」とラシュビー氏は続けます。「ひとつは現在の基準に対して物事が意図する通りに進んでいるのかをテストすることと、もうひとつは、その基準を変える時期について判断をくだすこととのバランスです。」

BPは2003年に「経営の枠組み」を策定しました。この時期に、より効果的に意図された最終目標に到達するにはどうしたらいいのかを人々にコーチする必要があるのかもしれない。しかし、

組織はよくなっているものの、進化のダイナミックさを十分に理解したとはいえません。

「課題は組織変革とともにおこるものであり、そのプロセスが組織的に展開していると確かめることなのかもしれません。」とラシュビー氏は言います。「私は内部統制を不変の枠組みに閉じ込めておくことは不可能だと考えます。ある一定期間はそのコントロールはいいかもしれませんが、その後コントロールは変わらなければならないのです。継続的な再評価や文書化の負担が理解されるかどうかは疑問です。」

ラシュビー氏によると、組織は規則や規制よりも、原則や価値に基づいている方がはるかによく、その理由として原則や価値に基づくことは、より組織的であり、進化するために都合がよいからとしています。

「それは枠組みの構造というよりはむしろ、枠組みの精神です。」と彼は言います。「それは、(異なる文化を持ち、異なる外部環境におかれている) 100,000 人が同じ精神を持つ組織を創り上げることは可能かどうかという質問にたち戻ります。そしてもしあなたが同じ精神を持っているのなら、マニュアルに戻る必要はないのです。」

2005年1月、副社長 兼 グループ内部監査人、イアン・ラシュビー氏へのインタビューより

エジソン

エジソンの市場開放に対する準備

エジソンは、イタリアのエネルギー業界でもっとも古い会社です。1883年にエネルギーの商業生産のために欧州最初の火力発電所を建設してからエジソンの歴史はイタリアの産業史を代表するものと言われています。

1960年代のイタリアのエネルギー市場の国有化の時代にエジソンはその資産を政府に売却し、イタリア最大の化学メーカー・グループであるモンテカティーニと合併しました。この会社は社名をモンテカティーニ・エジソン社に変更し、その後モンテエジソンに短縮し、やがてアグリビジネス、化成品およびエネルギー部門の強力なコングロマリットとなりました。

エジソンは、エネルギー拠点を残し、2001年にエネルギー専門業を目指し、エネルギー以外の事業をすべて9百万ユーロで売却しました。その結果、エジソンは今ではイタリアで2番目のエネルギー会社であり、電力、ガスを生産し、その売上高は56億ユーロで14%のマーケット・シェアを占めています。

1990年代後半はイタリアにおけるエネルギー市場の自由化の始まりでした。自由化がスタートするまではエジソンはENEL(イタリアの国営電力会社)と子会社、姉妹会社にしか販売できませんでした。1999年に自由化が開始されてからエジソンは他の会社に対する販売も始めました。2008年には市場は完全に開放され、エジソンは住民顧客にも販売できるようになります。この新しいビジネス環境においてエジソンは課題と事業機会に直面しています。2003年6月からエジソンの内部監査部門の上級監査役員であるジャン・ミシェル・ミラベリ氏によれば、「今後3年間は市場へのキャパシティを拡大し、個人顧客に販売する大きな機会の優位性を確保しなければなりません。これにより我々の組織はより市場志向になります。この新しい市場競争の場で把握し、管理しなければならぬ多くの新たな監査リスクが生まれるでしょう。」

リスクベース監査

エジソンは4つの主要な事業ユニットを有しており、二つは電力とガスの生産に専念し、一つはマーケティングに、一つはエネルギーの管理と売買を行っています。マーケティングとエネルギー管理ユニットは市場の自由化の動きへの課題に対する答えとして設立されました。また総務、人事、財務、内部監査といった本社機能の事業ユニットもあります。

内部監査部門は15名のプロフェッショナルから構成され、全員ミラノの本部にあり、エジソンと当社の中核事業である電力とガスの生産と販売を行っている子会社を監査しています。監査チームはエジソンの会長とCEOに報告し、また非公式な形で監査委員会にも報告しています。

「我々の使命は経営陣が内部統制の評価を行うのを助けることです」とミラベリ氏は言っています。「我々は会社のガバナンス体制の一部であり、イタリアの企業統治法に従って内部統制活動を監視する責任があります。我々の目標は主に経営とコンプライアンスに関連するリスクベース監査に集中することです。外部監査人が会計監査に責任を負っているのに対し、我々は協調とパートナーシップに努め、彼らと積極的に情報を交換しています。」

2003年、内部監査チームはエジソンの事業再編に伴い監査活動を完全に変えました。「新しい事業はマーケティングとエネルギー管理部門に新しいチャンスとリスクをもたらしています」と彼は言っています。「これまで我々の活動は生産に集中していましたが、今では生産は他の分野ほどリスクは大きくなく、そのため我々の監査計画は主にエネルギー管理とマーケティングに焦点をあてています。」

これらの新しいリスクを識別し、評価するために、ミラベリ氏と彼のチームは広範囲な情報収集と評価に基づく評価システムをつくりました。監査人は社内のすべてのディレクターとマネージャーにインタビューし、いろいろな事業分野の特定のリスクと問題について内部監査部門内外の仲間と情報を共有しました。「我々はまた以前の監査を分析し、会長とCEOにリスクとコントロールについて話しました。我々はこの情報を分類し、2003年にあらゆる事業ユニットとあらゆる本社機能をリスクに基づいて評点する評価システムを開発しました。」ミラベリ氏はすべての監査は二つの評点を提供すると説明しています。一つは監査事実、発見事項および勧告事項を評点するもので、もう一つは内部統制の強度と有効性に関する概観と評価です。

「我々の使命は経営陣が内部統制の評価を行うのを助けることです。我々は会社のガバナンス体制の一部であり、イタリアの企業統治法に従って内部統制活動を監視する責任があります。我々の目標は主に経営とコンプライアンスに関連するリスクベース監査に集中することです。外部監査人が会計監査に責任を負っているのに対し、我々は協調とパートナーシップに努め、彼らと積極的に情報を交換しています。」

*エジソンの内部監査部門の上級監査担当役員

ジャン・ミシェル・ミラベリ氏

このリスクベースプロセスの改善を続けるために、内部監査チームは事業ユニットのマネージャーと協力しています。「我々は経営委員会の一部であり、半日ミーティングで事業に関する情報を交換しています」とミラベリ氏は言っています。「我々の

事業ユニットのマネージャーとの関係は、積極的で前向きであり、ガバナンスと情報技術の両分野でのリスク関連事項についてコンサルティング・サービスを作り出すよう努力しています。」

内部監査チームはまたエジソンのリスク管理部門と緊密に作業していますが、この部門は会社が方針を設定し、リスク・マッピングを実施し、リスクを識別し、リスクの特定とコントロールの調整を支援する責任があります。しかしリスクに対する最終的責任は各事業ユニットとその部門の担当マネージャーにあります。

コーポレート・ガバナンス

イタリア証券取引所は COSO に基づくガバナンス法を設定しており、会社の一定数の取締役は社外取締役であることを要求しています。例えば、エジソンでは 30% の取締役は社外取締役です。さらに、監査委員会は社外取締役が過半数でなければならず、内部統制の評価において助言する役割を果たさなければなりません。この役割に関して、内部監査部門は監査委員会の活動をサポートします。「今年は会議の回数を 3 回から 6 回に倍増し、その結果仕事はきつくなりましたが、ガバナンスは改善されました。」

内部監査チームはまた監査委員会と会社が 2005 年に実施されるイタリアの新しい会計基準、国際財務報告基準を採用するのを助けています。監査人は監査計画、監査結果および特別プロジェクトを監査委員会に提示し、財務諸表、財務報告および経営統制を議論するために CFO を招いています。エジソンの外部監査人もまた、組織内で情報と知識を共有するのを促進するためにこれらの会議に参加するよう要請されています。

「ガバナンスに関しては、多くのイタリアの会社は連邦量刑ガイドラインに類似した不正に関する OECD 協定を採用するために 2001 年に施行された法律（「勅令 231 号」）にしたがってコンプライアンス・プログラムを実施しました。」とミラベリ氏は言っています。「この法律によれば、会社はある種の違法行為を従業員が組織のために犯した場合、その組織が有効なコンプライアンス・プログラムを採用していることを証明できない限り責任を負います。したがってエジソンと多くの会社では、包括的なコンプライアンス・プログラムを実施しています。」

このプログラムは、現在の組織体制の妥当性の評価と内部統制、関連リスクの分析と評価、行動指針に基づくコントロール・モデルの実施、勅令で公表されている犯罪を防止するための個別手続きの評価、さらには社外取締役によって構成されるコンプライアンス委員会の制定が含まれています。

これらのコンプライアンス関連活動の結果、会社にとって相当の作業と内部資源を消耗する結果となりました。これに対応するため、ミラベリ氏は現在はそのコンプライアンス作業の 20-40% を外部委託しています。「我々は監査委員会と同じようにコンプライアンス委員会を有しており、我々はこちらにも報告しています。我々にとってこれは他の組織にとっての企業改革法関

連作業と同程度の作業となっています。」

今後の課題

ミラベリ氏と彼のチームにとって主たる課題は、リスクベース監査のアプローチの有効性を改善し、「勅令 231 号」のコンプライアンス・プログラムに対するコンプライアンスの取り組みを適切にサポートすることです。「さらに、市場の自由化の結果、当社は新しいリスクに直面していることを十分に理解しました。当社は国家ではなく顧客に販売することになるため今後 2~3 年間の間に変わっていくでしょう。このために我々は監査を含めてすべてを変えていかなければなりません。」

2004 年 12 月、エジソンの内部監査部門の上級監査担当役員であるジャン・ミッシェル・ミラベリ氏とのインタビューより

フィアット

フィアット・グループの内部監査とコンプライアンスの専門家

自動車業界において100年以上の経験と、470億ユーロに及ぶ年間売上高のあるフィアット・グループは、高級車・トラック・トラクター・農業用機械・建設用機器・モーター車のエンジンと部品・生産システムをデザイン、製造、市場販売しています。

会社の様々な事業分野で働く、世界の約160,000人のフィアット・グループの従業員は製造・サービス業務に従事しています。3つの主な部門はフィアット・オート・自動車部門、CNH グローバル - 農作機械・建設用機器のグループ、Iveco - 商業用車両部門です。これに加えて、以下のグループが組織を構成しています。

- Ferrari と Maserati —ラグジュアリー・スポーツカー
- Magneti Marelli 一部品
- Comau —生産システム
- Teksid —冶金製品
- ビジネス・ソリューション—サービス
- Itedi —出版と通信

2004年1月以来、マウロ・ディ・ゲナーロ氏は、フィアットの最高監査責任者、兼コンプライアンス役員を務めてきました。彼のチーム Fiat REVI はフィアットの内部監査機構です。それは本部をイタリアに置き、ポーランド・フランス・スペイン・イギリス・ブラジルを含む様々な国々の170名のプロフェッショナルから構成されています。

Fiat REVI はすべての事業部門が参加する共同体として組織されています。費用は監査活動に関わる時間に従って分配されます。Fiat REVI の任務は、リスク管理・コントロール・ガバナンスプロセスの有効性を評価・改善するための体系的で秩序だった手法を導入することにより、付加価値を与え、組織の業務を改善し、フィアット・グループが目的を達成するのに役立つための独立した客観的な保証サービスやコンサルティング・サービスを提供することです。

「この任務を遂行するために、私達は組織の有効性や効率性を評価し、継続的改善を進めることによって、組織が内部統制システムの妥当性を維持する手助けをします。」とディ・ゲナーロ氏は言います。「私達はまたフィアット・グループがリスクに対する最も大きいエクスポージャーを識別・評価することを支援し、リスク識別の改善と経営システムに内在するリスクの減少に貢献します。Fiat REVI は内部統制システムの弱点を検証し、内部統制システムの改善が必要な欠点や、その必要性を認識するための監視業務を遂行する責任があります。私達はまた、コントロール・プロセスの構成要件である規則や手続きが実際に適用されていること、ならびにこれら関係するすべてのものが規定された目的に見合っているということを検証します。」

主要なゴール：監査機能の変革

過去1年の間に、ディ・ゲナーロ氏は、Fiat REVI の短期的・長期的目標を設定しました。短期目標は監査機能を「検査」という機能から「コンサルティング」手法に移行するという監査部門における変革のプロセスでした。

彼の長期的目標には、外国人幹部が自立する力をつけさせるようできるだけ水平的な組織構造を採用し本部からの旅費を削減することや、地域のナレッジ・センターを創設し、Fiat REVI を新しい幹部候補生の育成所としての役割を試みるなどが含まれていました。「究極的には私の部下はその専門知識により、また異なる国々や様々なフィアット・グループ部門での経験により、会社の他部門で管理職の地位に就くことが可能です。」

ディ・ゲナーロ氏は最高監査責任者、兼コンプライアンス役員に就任してから新しい組織のスキームをとりいれました。2004年7月に、彼は遂行する監査の種類に基づき監査体制を構築しました。「私は自動車部門・財務部門・サービス部門に焦点をあてたチームを有しています。これらのチームはコンプライアンスや業務監査の特別な経験に基づいて構成されたのではなく、むしろ各部門に関する知識に基づいて構成されています。」

この新組織計画の第2のステップはFiat REVI を対象とする地理的地域に基づいて構成するという事です。「私達は責任ばかりでなく、権限を持つことも必要です。それぞれの地域に人材が配置され、これらのプロフェッショナルが自立的に異なる種類の監査を行うことが大切です。」とディ・ゲナーロ氏は言います。「私は地理的に地域を分けて、一つはイタリア、もう一つはヨーロッパ、そして三つ目はその他の地域に分けることを計画しています。」

私達は責任ばかりでなく、権限を持つことも必要です。それぞれの地域に人材が配置され、これらのプロフェッショナルが自立的に異なる種類の監査を行うことが大切です。

**フィアットの最高監査責任者、兼コンプライアンス役員である
マウロ・ディ・ゲナーロ氏*

Fiat REVI はまた、監査の領域でリスク評価を行える内部ソフトを制作しました。このソフトは情報技術グループの専門家の助けを借りて制作されました。「そのソフトは監査の視点のみでなく経営者の視点からも、フィアットのリスク・エクスポージャーを評価し管理するのです。」とディ・ゲナーロ氏は言います。「それはERMSWと呼ばれ、企業リスク管理ソフト(Enterprise

Risk Management Software) の意味です。そして私達は2004年6月に最初のバージョンを試験的に用いました。私達は2005年1月からこのソフトを継続的に使っています。」

ERMSWによりFiat REVIは100以上のリスク要素を見つけ出し、管理し、リスク要因の発生を監視し、そして一定期間内に、ビジネス・プロセスごとにリスクを評価できます。

この変化は十分に受け入れられましたが、課題はまだ残っています。「Fiat REVIは40年の歴史があるので、会社のアプローチ・手法・基準・目標を変えることはそれほど容易ではありません。」とデイ・ゲナーロ氏は言います。「しかし、2004年の下期に進展がありました。」

内部監査プロセス

Fiat REVIは包括的リスク評価プロセスに基づいた監査計画を用意しています。そのプロセスはソフトにより監査人が重要なリスク・エクスポージャーを識別し、評価するという点においてERMSWの影響を受けています。ERMSWはまた、財務・経営情報の信頼性や真実性、業務の有効性や効率性、資産の安全管理、法律・規制・契約へのコンプライアンスを調査します。

「監査プロセスの過程において、私達はまた上級経営陣や取締役会の意見も考慮します。」とデイ・ゲナーロ氏は言います。「私が監査報告書のドラフトを作成するとき、監査を行っている部門のCEOと話し合い、その後フィアット社のCEOと話し合います。その後、監査委員会に報告書のレビューや承認を申し入れるのです。」

Fiat REVIの監査プロセスは3つのステップに基づいています。

- 1 監査範囲—監査チームによりキック・オフ・ミーティングで決定される。
- 2 フィールドワーク—内部統制システムの評価に関して行われる。
- 3 監査結果—フィールドワークを完了する前に行われるステップで、その間に監査情報が共有され、議論され、合意される。

「それぞれの監査で、私達は1（最高）から5（最低）までの段階に基づいて監査意見を提出します。」デイ・ゲナーロ氏は言います。「もし私達が内部統制システムの有効性や効率性を含む重要な弱点を見つけたならば、私達は中間レターを作成し、直ちに起こすべき行動についての勧告を記載します。」

グループの監査報告書はAudit Flashと呼ばれ、監査対象となったビジネス部門の名前、監査の範囲、リスク評価の値、主な発見事項の要約、問題を是正するための段階的行動の提案、監査項目・監査活動・責任・時期を記載した実際の監査計画を含みます。

「被監査部門とフィアットの経営トップのために、私達はこの情報を要約した1ページの経営報告書を作成します。」とデイ・ゲナーロ氏は言います。

コーポレート・ガバナンス：課題と解決法

多くのイタリアの会社のように、フィアット・グループには遵守すべきコーポレート・ガバナンス規則の2本柱、イタリアの規則とアメリカの規則があります。

「イタリアのコーポレート・ガバナンス規則は2003年1月に発効し、イタリア証券取引所の規則に基づいていますが、私達はこの規則に沿った内部統制システムのガイドラインを確立しなければなりません。」とデイ・ゲナーロ氏は言います。「それぞれの上場会社は内部統制コンプライアンス役員を任命することが要求されており、このため私の役職に“コンプライアンス役員”という名が入っているのです。これらプロフェッショナルは取締役会によって任命され、CEO・監査委員会・法定監査役会のみにも報告します。」

イタリアのコーポレート・ガバナンス規則では、デイ・ゲナーロ氏や彼のチームは会社の経営の有効性や効率性を指導し、すべての財務情報が法律や規則に準拠していることを確かめなければなりません。同じことは米国企業改革法のコンプライアンスでも求められています。

企業改革法に関連したFiat REVIの義務は、不正行為防止プログラムや行動基準の推進を含みます。「イタリアの従業員が不正行為について匿名で通知をしたいときには、当人は直通の電話回線が使えます。さらに、私達はグループ内で、また管理職・従業員の間で共有される、行動基準やビジネス倫理を確立しました。」とデイ・ゲナーロ氏は言います。「また、企業改革法は、外部監査人との役割の明確化など、特別なコーポレート・ガバナンスの規則を規定しており、私達は外部監査人と会合し、私達の業務結果を共有しています。私達はまた、外部監査人の監査報酬や監査サービスの事前承認に対して責任を持ちます。」

デイ・ゲナーロ氏は、主な発見事項・監査計画・フィアットの内部統制システムにとって重要なその他の事項を含め、彼の部門の監査行動すべてについて監査委員会に適時に報告しなければなりません。

「私達のガバナンスに関する義務を果たすために、私は法務監査と呼ばれる小規模チームを編成しました。」とデイ・ゲナーロ氏は言います。「このチームは3人のプロフェッショナルから構成されており、すべての者が法律の学位を有しており、うち2人は外部監査の経験があります。チームは私達が新しい規制に遵守する手助けをし、また法律やガイドラインの解釈をすることで監査チームを指導します。」

才能の探索：内部監査人のスキル

「私が最近大学を卒業したばかりの監査人を探す際には、彼らの監査へのコミットメントの度合いを理解しようとしています。」とデイ・ゲナーロ氏は言います。「私は、好奇心・会計や管理の知識・

基本的な IT 知識・リスクマトリックスの理解度を見ます。プロの監査人としては、最大で4年の経験を持つ人物を探そうとします。私はまた焦点を変えることのできる外部会計監査人も探します。財務諸表の数字のみでなく、会社の内部統制環境を評価できる人材を必要としています。」

デイ・ゲナーロ氏は、組織が目的を達成する整備をしているかどうかを検証でき、管理システムの組織構造や運営手順が効果的かつ効率的であるかを認識できる人材を彼のチームに入れたいと言います。「これらは私が雇おうとするプロフェッショナルに求められる主な特性です。」と彼は言います。

将来、デイ・ゲナーロ氏は彼らのプロフェッショナル・プロフィールに応じて最低3年から最大5年の経験を持った監査チームを構築したいと思っています。彼は監査人の業績・長所・弱点・学習や成長の必要性を見極めるため、定期的なモニタリングやプロフェッショナルの能力開発セッションを行っています。リーダーシップもまた評価されます。「これらすべてはひとつの概念に基づいています。」と彼は言います。「すなわち、よい監査人を創り上げるために、会社は公式なトレーニングとOJTの両方に多大なお金を費やさなければなりません。私達の最終目標はフィアット・グループ内部に才能のある人材を育成することであり、それにより人材投資の回収が可能となるのです。」

2004年11月、最高監査責任者兼コンプライアンス役員、マウロ・デイ・ゲナーロ氏へのインタビューより

フランス・テレコム

監査能力とコミュニケーションが鍵

グローバルな通信会社であるフランス・テレコムは、有線、無線、ビジネス・ソリューションおよびインターネットを含め広範囲な通信事業を営んでいます。この会社は、年間売上高が470億ユーロで、5大陸に約20万人の従業員を擁し、世界で1億3千万人の顧客にサービスを提供しています。

通信事業の技術革新と研究開発分野におけるリーダーとして、フランス・テレコムは自社の研究センターを設立し、米国とアジアのハイテク・センターとの提携を進めています。

フランス・テレコムの内部監査およびリスク管理部門（DACR）の部長であるマーク・シャンボール氏は、4年以上もフランス・テレコムの内部監査部門の成長と発展を見てきました。彼の管理スタイルは、現場主義であり、彼が管理するチームとともに緊密にその機能を指導しています。

地理的条件にかかわらず、内部監査チームはすべてシャンボール氏に直接レポートします。広範囲な内部監査とリスク管理活動を含む範囲とともにDACRは地域別、能力別に組織されています。

「この小さな集権的チームは内部監査の方法論とツール、そして内部監査人協会の基準に準拠することについて責任を有しています」とシャンボール氏は言っています。「このチームはグループおよびその子会社の事業ユニットで実施されている内部統制の自己評価アプローチを管理する責任があります。」

「さらに、リスク管理チームはグループのリスク方針と実践を構築・管理します」と彼は言っています。「我々は、彼らのリスク評価およびアクションプランを支援するために会社の主要なマネージャーおよびリスク・オーナーと緊密にフォローアップし、グループのリスク評価およびリスク・マッピングの作業をしています。」

本社レベルでは、60名のプロフェッショナルからなる監査チームは人事、法務、財務、経理、情報システムのような本社機能およびグローバルなグループ・プロジェクトに焦点をあてる監査を実施しています。このチームのうち、20名の内部監査人は情報技術（IT）監査の専門で、情報技術関連のリスクに焦点をあてています。

最後に、5つの内部監査チームは当社の主要な地域それぞれを担当しています。フランス、ポーランド、ヨーロッパ、アフリカおよび米国です。これらの5つのチームはそれぞれの事業ユニットについて個別の監査プログラムの仕事をしているとシャンボール氏は言っています。「監査プログラムには子会社の個別の課題とともにいろいろな会社の通常監査も含まれています。また全般的な監査と内部統制のレビューも含まれます。」

全体として内部監査の人員は180名です。DACRは毎年約250件の監査を実施しています。

独立性：DACRの鍵となる価値

シャンボール氏はフランス・テレコムの副社長が率いる経営委員会である内部リスク・監査委員会に直接報告します。さらにDACRは監査結果と最新のリスク評価を説明し、且つ年度監査計画や翌年度の方向性を説明するためにグループ監査委員会と年3回会合を行います。

DACRのビジョンは経営陣がリスクと関連内部統制をより理解し、管理するのを助けることであり、一方でリスク管理とコントロールのベスト・プラクティスを指導者および組織全体と共有します。このビジョンは下記のようないくつかの主要な要素によって裏付けられています。

- 専門家および内部監査人協会の基準に従って実施される品質監査。「DACRは品質認証プロジェクトを始めました」とシャンボール氏は言います。「フランスのISOの認証を取得した後、チームはこのISOの品質プロセスを実行しています。我々は内部監査人協会のフランス支部であるIFACIとともにその認証プログラムに着手しています。これは現在進行中の品質レビューを通じて実施されます。」
- 内部監査とリスク管理の間でベスト・プラクティスの共有を、チーム間の橋渡しとして使われる技術的プラットフォームの実施を通して、実現すること。
- 会社のリスクに関する文化とリスク管理戦略の構築。「これは事業ユニットに存在するリスク管理ネットワークの継続的実施を通じて達成されます」とシャンボール氏は言っています。「このネットワークは現在および今後発生するリスクをモニターするためにDACRによって活用されます。」
- 監査報告書と要約書など、品質の高い報告書。「コミュニケーションの質が経営陣との関係を構築する主要な要素である」と彼は言っています。

多くの専門家によるチーム

DACRがそれと同規模の内部監査チームと異なるのは、内部監査、内部統制、リスク管理およびITリスクのようなリスクに関連するすべての分野における重要な役割を監査人が果たすことを可能にするその広範囲な能力です。DACRは5つの核心的な強みを持っています。

- 1 小さな集権的な部門は、基準、手法、訓練およびツールにより支えられ、監査実施の継続性に責任を負っています。

- 2 多様な能力を有するチームは主要な機能ならびに業務プロセスに対応することができます。
- 3 DACR はプロセス全体をモニターすると同時に、各事業ユニットについて具体的な自己評価指針を確立して当社の内部統制の自己評価プロセスを指導しています。
- 4 リスク評価とマッピング手法での直接的関与およびリスク管理プログラムの実施に関する直接的関与により、DACR は主要なマネージャーとリスク・オーナーに技術・知識の支援をすることが可能になります。DACR はリスク・オーナーが管理するリスク行動計画のフォローアップを実行します。最後に DACR はリスクの顕在化を識別し、モニターするためにリスク管理ネットワークのフィードバックを統合します。
- 5 企業改革法への対応に関してコーポレート・ガバナンスが、DACR にとって新たな重要なプロジェクトになっています。年 2 回のコーポレート・ガバナンスのレビューは当社の 12 名の最高執行役員およびそのマネジメント・チームと連携してシャンボール氏が現在実施しています。COSO の枠組みを使って、統制環境、リスク評価およびコントロール活動という COSO の構成要素それぞれについてとった主たるアクションに関してインタビューを行いました。このレビューは 6 ヶ月毎に報告書を作成し、行動計画を更新することに役立っています。

IT のツール手段とパフォーマンスの測定

DACR は、共有参照システムの確立のためにベスト・プラクティスを伝達する監査用の IT のプラットフォームを、2005 年末までにカスタマイズします。これは共有する知識の効率性を高め、場所にかかわらず一貫した監査の手法を実施するのに役立ちます。

監査のパフォーマンスの測定はそれぞれの監査業務の完了時点で第三者による評価を通じて内部的に行われ、外部的には品質レビューとフランス内部監査人協会の認証との連携により達成されます。

リスク・監査委員会は DACR のパフォーマンスの測定結果を報告しますが、これはシャンボール氏との年次インタビューを含みます。グループの経営委員会の 12 名のメンバーは彼ら自身の評価も行います。

「会社に対し付加価値をつける重要な方法の一つはフランス・テレコムとのリスクと内部統制について我々が認識することである」とシャンボール氏は言います。「この認識に基づいて DACR はトップ経営陣の重要なビジネス・パートナーとみなされます。我々は主要なリスク管理問題について情報を収集し、フィードバックを提供します。また、我々の任務を通じてマネージャーにこれらのリスクの大局的な見方を提供し、これにより彼らがもっと効率的な行動計画を立案し、実施することができます。最終的に DACR はグローバルなコーポレート・ガバナンスにおいて重要な役割を果たしています。」

DACR の重要な将来目標

シャンボール氏と彼のチームは翌年に向けていくつかの目標を持っています。まず監査人に対する品質認証をやり遂げることが重要であり、次いでそのすべてのサービスが ISO とフランス内部監査人協会の品質認証に適合するように DACR のすべての拠点にアプローチを拡大することが重要です。

チームはまた重要な情報のアクセスと交流を最適化し、全社的に内部監査の実施と手法の一貫性を確保するために IT のプラットフォームの導入を完了するよう計画しています。

「最終的に我々は一部 DACR のチームが支援している企業改革法の初年度の経営者によるテスト以降のことを考えはじめ、各事業ユニットがこの監視作業を引き受けるのを支援する方向に向かって動いています」とシャンボール氏は言っています。

有能な監査スタッフを維持し、幅広い能力を維持するために、DACR は次のような課題に焦点をあてています。

- 長期的視野により、企業改革法への関与を減少するための段階的移行を管理する。企業改革法プロジェクトのテストは各事業ユニットの財務部内の現地担当者によって実施されるようになります。
- 監査スケジュールに関しては調和を図り、将来監査を実施するのに必要とされる能力を開発する。そのような目標の一つはコーポレート・ガバナンスと全社レベルのコントロールに関連した法規制に関する能力を強化することです。

「DACR の最終目標は、コーポレート・ガバナンス実践の継続的な改善です」とシャンボール氏は言います。「これはリスクと内部統制に関するグローバルなビジョン：これらの問題の管理に対する我々の統合アプローチ；リスク管理プロジェクトに関する内部監査チーム間の有効なコミュニケーションと知識の共有；そして最後にトップ経営陣により行われ、同時に継続的なモニタリングとビジネス・プラクティスの改善を促進するであろう包括的なコーポレートガバナンスのレビューにより達成されます。」

2005 年 3 月、内部監査およびリスク管理担当取締役であるマーク・シャンボール氏とのインタビューより

GM

監査サービス変革の促進

世界最大の自動車メーカーである、ジェネラル・モーターズ社（GM）は1931年以来、グローバルな自動車販売のリーダーを担ってきました。1908年に創設されたGMは、32カ国に製造拠点をもち、200カ国に車を販売しており、世界中に約321,000人の従業員を有しています。2004年にGMは世界中で約9百万台の自動車やトラックを販売しました。ジェネラル・モーターズ・アクセプタンス社（GMAC）はGMの完全子会社であり、10年連続して増収を記録している成長中の金融サービス会社です。1919年以来、GMACは41カ国で158百万台以上の車に資金を供給するために、1.3兆ドル以上のクレジットを供与してきました。GMの世界本部はデトロイトのGMルネッサンス・センターにあります。

統括監査責任者チェット・ワトソン氏と彼の直属の部下達は、統治責任や監督責任を遂行するGMの監査委員会を支援するために、また関連分析・評価・アドバイス・勧告・検証業務に関する情報を提供して、経営陣の責任遂行を補佐するために、監査指導委員会（ALB - Audit Leadership Board）を結成しました。ALBは統括監査責任者とグローバル・オーディット・サービス・ラインの役員—T. マップソン [自動車監査]、チャック・グレーブナー [財務サービス監査]、ジェー・テラー [情報技術監査]、デイブ・アルドファー [環境・資本プロジェクト監査]、アンジー・チン [事業リスク管理・企業改革法 404 条のサポート・特別調査]—で構成されています。

GMAS（GM Audit Service）のビジョンは、グローバルな企業レベルのリスク管理を推進する独立評価やアドバイザリーサービスを提供する、明確なリーダーとなることです。グループの明記された使命は、会社の事業目的達成に対するリスクとこれに対応するコントロール環境の状況との間の調和のとれた見解を経営陣や監査委員会に提供することです。

「私が2003年にGMASに参加したとき、私の特別任務の一つはステークホルダーの期待、特に監査委員会や上層幹部の期待を再調査し、彼らの期待する優先順位ならびに経営資質と変化するビジネス要求とを連携させることでした。」とワトソン氏は言います。「2002年の企業改革法は規制環境、コーポレート・ガバナンス、内部・外部監査の業務に多大な影響を与えました。」

GMASは高品質で付加価値のあるサービスを提供するよう義務付けられています。GMASは近年、内部監査人協会のプロフェッショナル・エクセレンス賞を受賞しました。GMASは新しいIIA基準を満たすために、2004年に外部品質保証レビューチームを関与させました。レビューチームはGMASの多くのベスト・プラクティスの実例を明らかにしました。

監査結果

ワトソン氏は彼の最終目標を達成するためのいくつかの確固とした信念を持っています。

- 人が第一優先です。「私達は複雑で激動のビジネス環境で機能しています。事業ユニットや監査委員会が私達に期待するサービスを提供するために、私達は適正な人員規模、適正な人材、適正な技術を必要とします。私が第一に優先することは人材を受け入れ、有効活用することです。それが第一優先です。」と彼は言います。
- 将来のリーダーシップを育成し続けなければなりません。「GM内のリーダーを見てみると、トップリーダーの多くは自動車部門と財務部門の重要な職をローテーションしてきたのが分かります。GMASはグローバルな自動車・金融サービスの業務に携わる機会をもっています。同時に、事業ユニットに働きかけて彼らの経験をGMAS内でローテーションしています。ローテーションを完了した候補者は彼らの内部監査経験が計り知れないほど貴重であると気づきました。」と彼は言います。
- 監査計画の実施はリスクをベースにし、包括的で効果的であるべきであり、企業改革法 404 条も対象として含めるべきです。
- 全社ベースでリスク管理を支援する。GMASはプロセス・リスク管理（PRM）の導入、GMのコントロールセルフアセスメント（CSA）手法の導入を指導しました。GMASはPRMのため基盤を策定し、PRMの手法と体系を統括しています。GMASはプロセス・オーナーやオペレーターと協力し、コントロールの枠組みや実施計画を策定や、評価や検証を実施するための事業ユニットの教育をします。GMASはまた、GMの企業リスク管理（ERM）委員会へデータを提供します。
- 効果的なコミュニケーションが重要です。「私達は技術的な監査用語や会計用語というよりは、ビジネス言語でコミュニケーションをとらなければなりません。」と彼は言います。「私たちは効果的なコミュニケーションを通してビジネスと連携することに焦点をあてています。」

「保証サービスを提供することから、企業改革法 404 条のコンプライアンスがグローバルに実施されるようコンサルティングを行い且つ調整を行うことまで、私達の果たすべきさまざまな役割を考慮に入れると、効果的なコミュニケーションが極めて重要です。」とチン氏は言います。「私達は上級経営陣・監査委員会・私達の監査スタッフばかりでなく事業ユニットの経営陣が取り組むべき主要な事項について十分な情報を得ていることを確実

にするために、コミュニケーションの改善に多大な努力を払ってきました。』

「私達は関連情報を収集し、それをグローバルに広報し、リーダーのメッセージを積極的に伝え、ニュースレターを発行し、グローバルな監査業務管理 All-People を組織し、グループ・ミーティングの取りまとめ役として、コミュニケーションの専門家を採用しました。私達は情報交換の継続的な流れが維持されることを確信しています。」と彼女は言います。

「保証サービスを提供することから、企業改革法 404 条のコンプライアンスがグローバルに実施されるようにコンサルティングを行い且つ調整を行うことまで、私達の果たすさまざまな役割を考慮に入れると、効果的なコミュニケーションが極めて重要です。私達は上級経営陣・監査委員会・私達の監査スタッフばかりでなく事業ユニットの経営陣が取り組むべき主要な事項について十分な情報を得ていることを確実にするために、コミュニケーションの改善に多大な努力を払ってきました。」

***事業リスク管理、企業改革法 404 条のサポートおよび特別調査のための GM の監査指導委員会のエグゼクティブであるアンジー・チン氏**

ワトソン氏は彼の直属の部下とは絶えず連絡を取り合い、また関係者や監査委員会とも定期的に話し合います。「私達は監査委員会とのコミュニケーションの取り方を刷新しました。」とワトソン氏は言います。「監査委員会が私達の主たる任命権者であるため、監査委員が何を考えているのかよく聞くようにします。私達はコミュニケーションの頻度や直接会ってミーティングを開く回数を増やし、議題や時間配分を改定し、内容を濃いものにし、監査委員会報告書のフォーマットを変えました。」さらに、彼は監査委員会のベスト・プラクティス、監査の傾向、新たな問題を調べるため、他の組織とのベンチマーキングを行います。

GMAS の総合的パフォーマンスはバランス・スコアカード手法によって評価されます。その手法は目標の範囲内で人数や予算を管理できたか、年末までに監査計画をたて承認を得ることができたか、10 日以内に監査報告書を発行できたか、コミュニケーション計画でたてられた目標を達成できたか、などのいくつかの測定基準を含みます。「会社の全体的方向をサポートするためにどのように我々の目的を調整することができるかを考えるために、原則として、上司である GM の副会長、兼副財務役員ジョン・ディバイン氏の最終目標や目的が何であるかから始まります。」とワトソン氏は言います。「ALB は GMAS の目的を設定し、パフォーマンス評価目標テンプレートを構築し、全チームに行きわたるようにしています。」

年間監査計画の策定

GMAS は年間監査計画を策定するため、リスク・モデルを使用します。監査対象部門は、GM と GMAC の戦略的目的への重要度、COSO への効果、ビジネス・システム・プロセスの変化の度合い、ビジネスの重要な固有リスク、前回の監査からの日数、前回監査の評価、という 6 つのリスク要因について評価します。監査対象範囲には事業ユニット、ジョイントベンチャー、戦略的提携パートナー、外部委託業者も含まれます。

GMAS は外部監査人による信頼度を高め、事業ユニットでの無駄な作業を回避するために、404 条の対象領域と内部監査の領域が重複している場合には、監査チームは経営者の言明を裏付けるための評価や検証を行います。2005 年には 404 条の評価作業の 15% が監査プロジェクトと連携して実施されます。

監査業務の対象範囲

GM は自動車と金融サービスという 2 つの異なったビジネス部門に分けられ、後者は金融・モーゲージ・保険事業を含みます。GMAS はサービスラインや地域別に組織されています。金融サービス面では GMAS は国際事業と米国内事業を展開しています。自動車事業の面では、GMAS は以下の地域でサービスを提供しています。

- カナダ・メキシコを含む北アメリカ
- ラテンアメリカ・アフリカ・中東
- アジア太平洋諸国
- ヨーロッパ

約 250 人の常勤に相当するスタッフを有する GMAS は、関連業界での経験、監査経験をもつプロフェッショナルで構成されています。チームでは教育や専門資格が非常に重要視され、大多数の監査人は、公認会計士 (CPA)、勅許会計士 (CA)、公認内部監査人 (CIA)、公認情報システム監査人 (CISA)、公認不正調査士 (CFE) のうちひとつ以上の資格を有しています。私達はまたビジネスのニーズを満たすため、外部委託サービス提供者と提携しています。マネージメントチームは内部監査人協会の International Board of Directors and Committees や地域の内部監査協会 Chapter Board of Governors に積極的に働きかけています。

顧客に効果的なサービスを提供するため、監査業務は 5 つのサービスラインに分けられています。第一は自動車事業です。「T. マップソン氏のチームは私達の自動車事業、ジョイントベンチャー、世界中の提携パートナーについて、コントロール、リスク管理、ガバナンス実施状況を評価します。」とワトソン氏は言います。

第二は金融サービスです。チャック・グレーブナー氏のチームは GMAC の商業・消費者金融、保険、モーゲージ・サービス、および GM の世界中の財務事業におけるコントロール、リスク

管理、ガバナンス実施状況を評価しています。

第三の分野は情報技術です。「ジェイ・テラー氏のチームはコンピューター・インフラ、通信ネットワーク、アプリケーション、開発中の主要な新しいシステムおよび関連する外注しているグローバルな IT サービスについて、リスク、コントロール、ガバナンスを評価しています。」とワトソン氏は言います。

第四は環境・資本プロジェクトです。デイブ・アルドファー氏のチームは大規模エンジニアリング・ベースの資本プロジェクトの実施に伴う環境コンプライアンス・プログラムや内部統制の有効性を評価します。

第五の分野はアンジー・チン氏の指導の下で行われ、リスク管理や特別調査に重点をおいています。PRM チームは事業ユニットがコントロールセルフアセスメント (CSA) や企業改革法 404 条を遵守できるようなプロセス、システム、方法論のグローバルな実施をお膳立てします。特別調査チームは Legal and Global Security と共同して、潜在的な不正行為に関する申立てを調査します。

毎年、ALB は監査重点領域を決定します。2004 年の例を挙げると、以下の事項が含まれました。

- **開示のコントロールと手続き**—企業改革法 302 条の要求に沿って、財務開示のコントロールや手続きが充分で継続性があるかどうかを判断し、評価すること。
- **収益と費用の認識**—財務・業績報告の真实性を保証するため、収益と費用の認識が継続的に適切に行われているかを判断するために収益と費用の認識手続きとコントロールを評価すること。
- **勘定の照合**—勘定が適切に照合されているか、例外事項が解決され・レビューされ・経営陣の承認を得ているか、タイムリーな解決についてモニターされているかを判断するために勘定の検証を行うこと。
- **内部統制に関わる経営者の言明**—企業改革法 404 条の要求に沿った、効果的な計画やプロセスが存在するかについて評価すること。

企業改革法 404 条のコンプライアンス

企業改革法 404 条のコンプライアンスは非常に重要な事項で GMAS は経営陣を支援する主要な役割を果たしています。ワトソン氏が 404 条運営委員会の一員として活動している一方、チン氏はコンプライアンス手法ワーキンググループの議長を務めています。PRM のインフラは 404 条コンプライアンス・プログラムの基礎をなしています。グループは以下のような多くの重要な任務を遂行しています。

- **業務の範囲を決定し、コントロールの枠組みを策定し、外部委託サービス提供者による内部統制評価支援の費用対効果の**

手法を特定するために、経営陣と協働し、契約や協定にコンプライアンスの規定を組み入れ、GM のデューデリジェンス・レビュー・プログラムの変更を勧告します。

- PRM のシステム、手法、トレーニングプログラムを充実させる。
- グローバルな 404 条の評価スケジュールについて事業ユニット、内部監査人、外部監査人との調整を行う。
- 経営陣に対し追加的な合意された評価業務を行う。
- 世界規模で、コントロールの欠陥の統一された分類を確保するため、品質保証チームの一員として働く。
- 経営陣や監査委員会のために状況報告書や実施の指標を策定する。

継続的改善を促進するために「Go Fast!」を活用

2000 年に GM は効率性を改善し、経費を削減し、意思決定を促進するために、GoFast! と名付けられた取り組みに着手しました。GoFast! ワークショップは、迅速に詳細な情報を得た上での意思決定を行い、適時に実行するために、プロセス・オーナー、プロセス・オペレーター、主題に関する専門家、利害関係者、意思決定者が一同に集まった影響力の大きい会議です。「GoFast! は意思決定を促進します。」とワトソン氏は言います。「私達が特定の解決すべき問題を抱えているとき、私達は問題を定義し、適切なグループの人々を集め、とるべき行動を考え出します。意思決定者はワークショップの終わりに即座にとるべき行動を承認します。」

チン氏は付け加えます。「私達はただ単に GoFast! を実践しているだけではありません。GMAS はまた、他の事業ユニットの後援をうけている GoFast! の会合で重要な役割を果たしています。GMAS は様々な理由、すなわちリスク管理、内部統制、情報技術、ビジネス・プロセスに関する専門的知識をもっているため、あるいは私達が重要な利害関係者であるという理由により参加するよう招かれます。GoFast! のファシリテーターとしてのトレーニングを受けた私達のスタッフのうち数人は、もっと複雑なワークショップでのファシリテーターの要請を受けます。」

ワトソン氏は、GoFast! の力を立証することができます。彼は GM の内部告発のプロセスを充実し、統合プロセス監査手法を改善し、内部統制の評価の定義を改定し、GMAS の業績評価目標テンプレートを開発することから、内部統制の評価に関する同意プロセスを充実することまで、広範囲にわたる多数の GoFast! のワークショップを支援してきました。

全般的チャレンジ

「大局的には、人材を確保することが第一の挑戦です。」とワトソン氏は言います。「あらゆる所で競争は非常に激しくなっています。企業改革法の出現によって、監査人、特に高度な資格を持つ人の需要は高まりました。人材確保が重要です。」

「もうひとつの課題は、経営陣を助けることと、私たちの第三者としての客観的な監査機能としての役割を混同しないようにするということです。」と彼は言います。「これは絶えることない課題です。なぜなら経営陣が私達に付加価値を認めれば認めるほど、彼らは私達によりプロセスに参加するよう求めるからです。それが意思決定に関するときには、私達は自らの独立性や客観性を維持するよう、気をつけなければなりません。」

「最後に、グローバル・カンパニーとして、私達はひとつの文化の下で生きているのではなく、複数の文化の世界に生きているのだと敏感に感じ取らなければなりません。ビジネスの見地からも監査の見地からも、アメリカ合衆国にとって良いことが世界の他の国々にとっていつも良いことであるとは限らないのです。」

2005年4月、統括監査責任者、チェット・ワトソン氏、および事業リスク管理、企業改革法404条遵守、特別調査に関するGM監査指導委員会エグゼクティブ、アンジー・チン氏へのインタビューより

ハーレー・ダビッドソン

ハーレー・ダビッドソンと内部監査：「あなたと共に乗る」

ハーレー・ダビッドソンにはいつも使命がありました。オートバイの経験を通じ夢を実現する、という使命です。100年以上もの間（この会社は2003年に100周年を祝いました）、ハーレー・ダビッドソンはその使命を果たしてきました。

映画「イージーライダー」と特別仕様のオートバイの成長で有名になり、会社は売上鈍化を経験するまでは多大な人気を博していました。その売上鈍化というのは American Machine and Foundry Company (AMF) との合併により少なくとも影響を受けたといえます。この会社はハーレー・ダビッドソンには投資をしませんでした。そして1980年代初期、タイミングよく経営陣による買収があり、ハーレー・ダビッドソンは新品質経営システムと近代的製造法の導入により黒字へ劇的な転換を経験しました。製品の質の目に見える改善と強い顧客へのロイヤリティが人気の復活につながり、その人気が会社に新しい活力を与え、会社が重量級オートバイの米国内市場で業界 NO.1 のシェアを獲得することを可能にしたのです。今日、会社は50億ドルの売上の約20%が国外での販売、80%が国内での販売です。

文化的に、ハーレー・ダビッドソンが内部監査（IA）機能を持つというのは例外的なことです。「囲いのある自由」という非公式なモットーをもっているため、ハーレー・ダビッドソンは全く官僚的なところがなく、比較的フラットな経営構造を持ち、リラックスした雰囲気とカジュアルスタイルの会社です。すべての従業員には権限が与えられています。オートバイ会社の社長はスーツ姿を見られることがほとんどなく、いつもジーンズです。そして会社の理念は出来る限り協力的であることです。

2003年8月以来、ハーレー・ダビッドソンの内部監査部長をしているロブ・ゲールド氏によれば、文化の良い面と課題があるということです。「良い面は協力という強い精神・高いレベルの信頼・全階層でのオープンなコミュニケーションがあるということです。課題はコントロール・方針・手続きが時々この文化の中では快く受け入れられないということです。」

「囲いのある自由」という言葉に関していうと、ゲールド氏は言います。「部長になったとき、私は我々がこの囲いがどこにあるのか知っているのか疑問に思いました。いくつかのケースでは知らないことがありました。囲いはもっと目に見えるものである必要がありました。言い換えると、私達は事業範囲や人々が説明責任を有する事項について定義づけをする必要があったのです。監査を効果的にこの環境に合わせるために、私はここで絶えず文化の特質について知っていなければなりません。」

監査部門の設置

実際、ハーレーの文化はゲールド氏の監査哲学とマッチして

います。その監査哲学とは、効果的な監査プロセスを持ち、勧告が受け入れられ実行されるという最終結果に焦点をあてた独立したパートナーシップというものです。「私達はよりしっかりとしたコントロール環境への道とともに旅する“ライダー仲間”として相互に交流しあう人々によって真に受け取ってもらいたいと思います。」

特に企業改革法のコンプライアンスに細心の注意を払うようなビジネス環境において、従業員と経営者が内部統制やビジネス・プロセスのオーナーとなることは非常に重要なことです。ますます多くの会社が内部監査部門の設立という新しい要求を遵守してきており、ハーレー・ダビッドソンも例外ではありませんでした。「ハーレー・ダビッドソンの監査委員会と上級経営陣は、会社が成長を続けるにつれてしっかりとした内部統制環境の必要性について関心をもつようになりました。」とゲールド氏は言います。「会社は近年、急速に成長しており、ビジネス・プロセスはより複雑となり、コントロール環境は同じではなくなってきました。国際的な大会社にはより洗練されたコントロールと定期的なモニタリングが必要なのです。」

ゲールド氏が採用されたときの主たる任務は、内部監査部門を設立することでした。彼の最初の重要課題はリスク評価手法を開発し、監査計画を立てることでした。数ヶ月間で、彼はこの目標を達成しました。「私は8月に採用されて12月までに監査委員会に提出する計画と戦略を立てました。」と彼は言います。「この数ヶ月の間に、私は上級経営陣に会い、監査機能の役割について説明し、重要なこととして新しい部門を売り込むために内部監査の小冊子を作成しました。この小冊子は私のコミュニケーション戦略の重要な側面でした。それは監査チームの最終目標や目的はもとより、私達が経営陣とどのように関わるかについて概略したものでした。」

小冊子「内部監査のための準備」は以下の内容を述べています。

- 1 内部監査とは何か
- 2 内部監査部門設立の理由
- 3 内部監査の責任
- 4 監査スケジュールのプロセス
- 5 内部監査手続き
- 6 監査チームの経歴
- 7 事業管理者は監査のためにどのように準備をするか
- 8 上級経営陣と監査委員会への報告
- 9 企業改革法のコンプライアンス、内部統制コンサルティング、ビジネス・プロセス評価、ベスト・プラクティスの情報などの監査以外のサービス

3つのサークル

ハーレー・ダビッドソンは、2つの主要な事業ユニットに分けられています。モーター会社は事業の90%を構成しており、オートバイの製造・販売に責任があります。金融サービスグループはオートバイの購入者に対する消費者金融を担当しています。モーター会社は3つのサークルに分かれており、それぞれのサークルに監査チームが割り当てられています。

需要の創造：このサークルはマーケティング・販売・オートバイのスタイリング・需要計画・予測・市場進出・ブランド評価を含む、オートバイの需要の創造に重点をおいています。

製品の生産：この部門は製造とエンジニアリング部門です。

サポートの提供：法務・人事・財務を含む管理機能です。

グールド氏のモーター会社の内部監査チームは7名のプロセス監査人と事務担当者およびグールド氏から構成されており、グールド氏が直接、監査委員会に報告し、管理的事項についてはCFOに報告しています。それぞれのサークルに割り当てられているチームは直接、グールド氏と3つのサークルすべてを監督している2人のIT監査人に報告します。「ハーレー・ダビッドソンは、説明責任の見地から、経営陣の視点を反映したこのような体制をとっています。」とグールド氏は言います。「この理由により、私達は同様のスタイルで組織化された監査チームもっています。」金融サービスグループは以前から5名の監査人からなる既存の内部監査機能を持っており、この5名が今はグールド氏に報告します。

リスク評価の策定と監査計画の立案

グールド氏は、会社のリスクとコントロール環境を評価するためにエクセルのスペッド・シートを使ってハーレー・ダビッドソンの最初のリスク・モデルを構築しました。それには、予算や売上に関する事業ユニットの規模のような定量的リスク要因はもとより、内部統制の評価、個別の事業ユニットの変化の程度、規制の影響、ビジネス・プロセスにおける情報システムとITの役割、外部委託の影響などが含まれます。

上級経営陣はこれらの異なる属性に関して自己評価を実施しました。このことはグールド氏が各々の事業ユニットの監査単位リスクをより深く定義付けるのに役立ちました。彼はその後、経営陣が認識した評価からさらにランク付けを行い、リスク・モデルのベースをつくりました。

「私がハーレー・ダビッドソンに入社する以前に実施された企業改革法のテストの結果を使うことができました。」とグールド

氏は言います。「以前、財務コンプライアンスの役員がおり、彼は私が内部監査部門を設置する前にコントロールテストの陣頭指揮をしていました。したがって外部監査人が提起していた問題に対応するにあたっては彼の評価指標を活用しました。」グールド氏はリスク・モデルを完成させるため、彼のワールプール社、アーサーアンダーセン、プロティビティなどの組織での長年の内部監査経験を基に、独自の判断をしました。

上級経営陣に対してプレゼンテーションがなされ、内部監査の使命、監査計画、監査部門設立のための戦略が説明されました。グールド氏は彼のチームにスタッフを迎えるため、ビジネス・プロセスの領域を中心に製造や業務経験のみならず、SECの財務報告の知識、企業改革法の知識、CPAや会計の経歴、ITの専門知識を含む様々な経歴をもった人材を募集しました。

最初の監査人が2004年2月に採用され、ハーレー・ダビッドソンの財務部での最初の監査が数週間後に行われました。監査終了後、グールド氏は顧客満足調査を実施し、高得点を得ました。「彼らは私達が最も重要な問題に焦点を当てた監査を実施したと感じてくれました。」と彼は言います。「それが付加価値だったのです。」

業績評価はグールド氏にとって重要な役割を果たし続けており、彼は各チームの監査終了後に顧客満足調査を実施します。調査は5段階評価を用いています。「3以下の評価を得た場合には理由を聞くために個人的に電話をします。」と彼は言います。「私はほとんどの時間を監査範囲の説明に当てています。それは会社にとって学習プロセスなのです。」その他の業績評価には、報告にかかる時間・監査計画の完了・予算対比が含まれます。

企業改革法2年目の改善

2005年2月に、グールド氏と彼のチームは企業改革法の監査プロセスの効率を上げ、コントロールの設計と業務の有効性、方針や法律へのコンプライアンス、システム開発プロジェクトなどのその他主要な全社レベルの課題や取り組むべき事項への焦点をより鮮明にするため、ブレイクストーミングを実施しました。

内部監査チームはリスクに基づいて資源配分するように協力しました。彼らは企業改革法の範囲内で重要なプロセスや関連アプリケーションソフトを再評価する手法を開発し、無駄と思われるようなコントロールを特定し、企業改革法のテスト、文書化、レビューの手続きを標準化し、302条の開示が必要な変更事象を把握するために定期的なモニタープロセスを設置し、全社レベルのコントロール評価プロセスを充実させました。そこでの発見事項により、内部監査機能は企業改革法分野を超えて、より高いリスクのある監査エリアに資源を再配置することが可能となりました。

「企業改革法の範囲内でそれぞれのプロセスを同様に扱うのではなく、私達はリスクを高・中・低で評価することに基いて監査手法を見直しました。私達はまた、重要性の見地から評

価範囲の対象外と考えられるいくつかのプロセスを特定しました。」とグールド氏は言います。「リスクの高いエリアでは、私達は期中にウォーク・スルーによるレビューを行い、詳細なサンプリングやテストを期中と期末に行います。中程度のリスク・エリアでは、私達のチームは年始にウォーク・スルーによる手続きを行い、その期の後半にテストを行います。最後にリスクの低いエリアでは、私達は事業管理者に自己評価してもらうよう求め、内部監査がそれを検証します。」

学んだ教訓

監査チームをゼロから構築するために、グールド氏は COSO の要求、不正リスク管理、そして新しい COSO の要素である戦略リスク管理に焦点を当てることが重要であると指摘しています。「監査が今までのコンプライアンスや業務監査の枠を超えて付加価値のあるものとみなされるようになれば、それだけ監査部門はさらに付加価値機能がつくでしょう」とグールド氏は言っています。

「監査が今までのコンプライアンスや業務監査の枠を超えて付加価値のあるものであるとみなされるようになれば、それだけ監査部門はさらに付加価値機能がつくでしょう」

**ハーレー・ダビッドソンの内部監査部長、ロブ・グールド氏*

2004年には内部監査チームは75%の時間を企業改革法に費やしました。今や監査報告書は標準化され、十分に体系化され、監査委員会や上級経営陣の承認に対応できるようになったので、グールド氏はより綿密な監査計画と効果的な監査調書のシステム化により焦点を当て、さらに監査部門の合理化を図ろうと計画しています。「2005年の第一の挑戦は企業改革法404条プロジェクトを統合し、それを大きなプロジェクトというよりはむしろ一つのプロセスとすることです。私達は25%の時間を企業改革法以外に使えるようにしたいと思っています」とグールド氏は言います。

「私の目標は、現存の文書化や自動化をテコ入れし、コントロールの認識を高め、コントロール・オーナーシップのトレーニングを改善することによって全作業時間を大幅に削減することです。」とグールド氏は言います。「私達はフリーな時間を拡大し、現在行っている伝統的な監査領域を拡大したいのです。今現在、私達はこの目標の達成に向かって進んでいるところです。」

2005年2月、内部監査部長、ロブ・グールド氏へのインタビューより

コマツ

瞬時の効果と永続的な効果：コマツの内部監査の目標

コマツ・アメリカは、日本の東京に本社を置き世界的な建設・鉱山用機械ならびにその他の産業用機械メーカーである、コマツの米国子会社です。コマツの2004年度売上高は約115億ドルであり、141の連結子会社、44の非連結子会社、32の工場、世界中に多くの販売代理店を有しています。コマツ・アメリカ社は日本以外の売上ではコマツの中で最大の事業部門です。

フィル・パートラム氏は、1997年以来、コマツ（アメリカ）の内部監査部長を務めてきました。彼は会社内に内部監査部門を創設するために採用され、コマツ・アメリカ社とその子会社のビジネス・リスクをカバーする基本的な監査プログラムを確立する任務を与えられました。

「私は最近、内部監査人協会のリチャード・チェンバース氏が内部監査人は瞬時の効果と永続的な効果を創り上げるべきだと言っているのを聞きました。」とパートラム氏は言います。「私はこれを私達の目標として採用しました。」

コマツは急激な成長を遂げていますが、その一部は世界的な鉱山業界の改善によるものであり、それが会社の機材の需要増加につながりました。しかしビジネスは好調なもの、コマツは別のチャレンジに直面しています。

パートラム氏によると、過去数年にわたる会社最大のチャレンジの一つは文化的なことでした。アメリカとアジアの経営スタイルの相違を埋めるために、それが不十分だったところには合意を構築することが至上命題となりました。重要な課題のひとつには、日本人の従業員は自らのビジネス機能に責任をもつことに慣れているが、内部監査人のような他人が自分のプロセスを監視するというには慣れていないことがありました。

「私が部長になったとき、私の最初の課題は上級経営陣が夜中眠れない理由を見つけ出すということでした。」とパートラム氏は言います。「ハイリスク・ハイリターン事業機会に焦点を当てるために、私たちはビジネスやプロセスリスクを常に掌握しようとしています。」

***フィル・パートラム氏、コマツ（アメリカ） 内部監査部長**

2つの文化の間でよりよい理解を築く努力の中で、会社は最近、上級経営陣を対象としたトレーニングセッションを開き、アメリカと日本の従業員がどのようにお互いに統合しあっていくことができるかについて例示をあげて説明しました。「このトレーニングセッションでは、お互いの意思決定プロセスをより十分に理解し、さらに友好的に協力しあうためには両グループがどのように働きかければいいのかということを理解するのに役立ちました。」とパートラム氏は言います。「それはコーポレート人事からの取り組みのひとつでしたが、参加者全員に好意的に受けとめられ

ました。」

コマツ（アメリカ）の経営陣の大多数がアメリカ人であるので、大部分はアメリカ的な監査手法を採用しました。その監査手法というのは、積極的にリスクを特定・軽減して内部統制を改善し、プロセスの改善を通じてビジネスに付加価値を与えるということに重点をおくものです。

「私が部長になったとき、私の最初の課題は上級経営陣が夜中眠れない理由を見つけ出すということでした。」とパートラム氏は言います。「ハイリスク・ハイリターンの事業機会に焦点をあてるために、私たちはビジネスやプロセスのリスクを常に掌握しようとしています。」

最近1人のスタッフが去ったため、内部監査チームはパートラム氏と上級監査人のみから構成されています。この2人の機能は基礎的なリスク評価を行い、監査範囲を特定し、リスク評価手法を利用し、経営陣とプロジェクトに優先順位をつけ、監査計画を立てることです。

パートラム氏は、財務・管理担当の副社長に報告し、彼はCFOに報告しています。CFOが報告先になっていることもあり、現在コマツの監査チームにとって焦点をあてるべきことは2006年3月31日までに企業改革法に準拠するという経営陣の強い合意です。

企業改革法への取り組みの指導

会社の企業改革法のプロジェクトリダーとして、パートラム氏はプロティビティからのコンサルタントチームと共に、コマツ・アメリカ社や世界中のコマツ英語圏子会社の2006年準拠完了に向けて取り組んでいます。彼と彼のチームはこれに関連した計画と手法を提供する責任があります。

「私は2004年5月以来、プロジェクトリダーでした。」と彼は言います。「私達は文書化や評価の設計の第一段階をほぼ終了しました。今現在、私達の課題はこれを機能させ、姉妹会社であるコマツの子会社の文書化を手伝い、2005年9月30日までに彼らのコントロールを評価し、テストを行うことです。私達はまた、自らのテスト段階に入らなければなりません。私達は2005年9月までにテストと評価を終了する必要があり、次に2006年度にむけて企業改革法404条準拠の取り組みを継続する計画を策定・実施し、外部監査人が2006年秋に来社したときに対応できるように用意しておかなければなりません。」

パートラム氏によると、彼はプロティビティと共に多様な手法に取り組んでいます。それは、すべての組織に文書化を導入しコーポレートの指示・要請を反映するという全社を巻き込んだ

アプローチから、監査人が各部門に行ってそれぞれのプロセスを文書化するアプローチ、またはグループ毎にセッションで文書化を共有し、フィードバックを提供しながら徐々に修正を加えるといったアプローチまで様々です。「アプローチは様々ですが、私達は自分たちのしていることが、費用対効果があると確信しなければなりません。」とパートラム氏は言います。

たった2人のスタッフですのに満杯の仕事量に企業改革法の作業を加えるというのは理にかなっていないように見えるかもしれませんが、パートラム氏によると、それは理にかなっているのです。「私達が現在企業改革法でしていることは、監査で必要となることを遂行しているのです。」と彼は言います。「私達はコントロールの文書や評価をとりまとめています。もちろん、業務監査は時間不足のため、今は延期しています。私達が直面している課題のひとつは、いかに業務監査とビジネス・プロセスの改善を内部財務統制の経営陣による財務報告のための内部統制のテストイングに対する監査とレビューに関連付けていくかということです。」

小規模チームで大きな差別化を計る

2人のスタッフのリーダーとして、パートラム氏は、「チーフ・コックでありかつ食器洗い」であると言っています。彼は戦略を考え、レビューし、監査し、フォローアップし、いつもこの4つの役割のバランスを保とうとしています。プロジェクトを遂行し、適宜に報告書を提出するため、特定の監査を実行するために他の事業分野から人を連れてくるゲスト監査人プログラムや、外部委託することを通じて、彼は可能な場合にはしばしば監査人を「借りて」います。現在、彼はIT監査機能を外部委託しています。

「私の必要な仕事によって、他の様々な外部専門家を活用します。」と彼は言います。「南アメリカで一つの監査をするために、私はポルトガル語が話せる外部の人間を探し、また南米子会社に勤務している監査経験のある人物を見つけ、一緒にチームに加わってもらい、ブラジルで監査できるようにしたのです。」

パートラム氏はもっと監査資源をもつ必要があります。彼の監査チームの優れた成果を受けて、ますます経営陣の要求が増加し、詐欺やその他の不正行為を調査するよう要求されたこともありました。パートラム氏は会社の行動規範のコンプライアンス担当部長であるため、しばしば法務チームと協働します。

彼はまた、広範囲に渡り、会社の様々な事業ユニットと連携をとります。「私達はコントローラーや職能部門あるいはビジネス・プロセス・オーナーに話をし、監査の目標を認識するために事前に情報を要求し、彼らからのフィードバックを得ることによって、プロジェクトに関する事前計画をたてるのです。」とパートラム氏は言います。「私達はいつもビジネスをより効果的且つ効率的に進める助けとなるものとして、監査を位置づけてきました。みんな、このメッセージに対してよい反応を示してくれます。

なぜならコマツにはスタッフの余裕はないからです。一般的に幹部は私達が提供する支援や洞察力を期待しています。」

将来に対する計画

理想的には、パートラム氏は彼の部門にあと7.8人のメンバーを入れたいと考えています。一方で、企業改革法が到来することと経営陣がコントロールを文書化する必要性により、リスクをカバーする内部監査手法に変化が生じました。「私達は監査計画を選択するために、コントロールセルフアセスメントを活用でき、またそうしなければならないと悟りました。」と彼は言います。「私達はプロセス別のロケーションではなく、ロケーション別のプロセスに焦点を当てていくつもりです。私達の挑戦は、内部統制の質に関する結論を導き出すにいたるに十分な作業をすることであり、それが経営陣の結論の裏づけとなり、外部監査人が彼らの業務を減らすのに役立つのです。」

現在、パートラム氏は監査人の生産性、業務時間、彼のチームが「作業を完了する」ことができたかどうかを監視することによって、監査のパフォーマンスを測定しています。彼は勧告事項、課題ととるべき行動を略述した監査報告書を発行します。パートラム氏はまた、監査の発見事項の解決策を評価し、被監査部門に監査業務の価値について意見を述べてもらうような360度調査を実施しています。

「私が学んだことは、私はビジネスをよりよくするためにここにいるのだということです。」と彼は言います。「協力しあい、話を聞くことによって、私達はより良いサービスを提供し、経営陣の要求に応えることが出来るのです。」

2005年1月、内部監査部長、フィル・パートラム氏へのインタビューより

マニユライフ・フィナンシャル

飛躍的な成長をマネージする：マニユライフの内部監査グループ

マニユライフ・フィナンシャル・コーポレーションは、1887年にトロントで設立され、1999年まで相互保険会社として事業を行ってきましたが、その後トロント、ニューヨーク、香港およびフィリピンで株式公開し、上場しています。現在マニユライフは財務保険と資産運用商品とサービスをグローバルに提供しています。

マニユライフは世界14カ国で8つの事業部で事業を行っています。会社の総資産は1,470億米ドルで、運用資金2,780億米ドル、2004年度の純利益は20億米ドルでした。この会社はカナダの会社ですが、マニユライフの事業の約60パーセントは、米国で、30%がカナダ、アジアと日本で10パーセントとなっています。

会社は過去10年間飛躍的に成長し、2004年度はほぼ同じ規模のジョン・ハンコック・フィナンシャル・サービスとの合併で過去最高を記録しました。今日マニユライフはカナダで最大の保険会社で世界でもトップクラスの保険会社の一つです。

マニユライフの監査チーム

ジョン・ハンコックとの合併に加えて、マニユライフは数多くの中小会社の事業を買収し、1999年には日本の中規模の保険会社を買収しました。これらの合併・買収の結果、マニユライフの監査チームは1996年の30名のスタッフから現在は90名のスタッフに増加しました。

「我々はカナダ、米国、中国、日本の4カ国、6都市に監査部門があります」とマニユライフのシニア・バイス・プレジデントでチーフ・オーディターであるリチャード・ゴーレイ氏は言っています。「これは当社の地理的構成を反映したものです。我々の主要な監査部隊は、地域をベースにしています。私の考え方として、監査人を顧客に近い場所におくことにより、事業を行っている現地の状況がよりよく理解でき、現地の経営陣に日常的なサービスを提供することができるようになるということです。」

ゴーレイ氏に直接レポートする5地域にベースをおく監査グループ長は、オンタリオ州のトロントとワーテルロー、ボストン、香港および東京に配置しています。保険数理の監査グループもゴーレイ氏にレポートします。

「従来私はCFOにレポートしていましたが、現在管理上はジェネラル・カウンセルに報告しています」とゴーレイ氏は言っています。「企業改革法に照らして、独立性の観点からもっとも利害関係の少ない上級執行役員であるジェネラル・カウンセルに報告することがより適切であると判断しました。」職能的役割からはゴーレイ氏は監査・リスク管理委員会にレポートします。

変化の時代

近年企業文化という観点でマニユライフが直面した最大の変化は、ジョン・ハンコックとの合併でした。「我々は合併の前にジョン・ハンコックの監査グループのデューデリジェンスを行いました」とゴーレイ氏は言います。「彼らは監査に対し健全なアプローチをとっていましたが、我々のアプローチとは非常に異なるものでした。我々は早くから二つの部門を合併することは大きなチャレンジになるだろうとわかりましたが、マニユライフの監査アプローチを採用し、それを統合後の監査チームに導入することに決定しました。」

両グループの監査方法は、リスクベース監査アプローチ、監査ユニットの定義、サンプル数、報告書の形式、監査評価制度、監査の管理体制という点で大きく異なっていました。「この決定は、ビッグ・バンのようなものでした」とゴーレイ氏は言っています。「ディールがクロージングして2週間後、我々はジョン・ハンコックの監査スタッフ全員に我々の監査アプローチについての研修を行いました。クロージング後に開始した監査はすべて我々のアプローチを使用しました。」

「私が二つの大きな監査グループを統合したことから学んだ教訓は、我々はそれを正しい方法で行ったということです」と彼は言っています。「我々はデューデリジェンスを行い、正式なプロジェクト計画を策定し、監査部門の統合のために厳しいスケジュールを設定しました。」

マニユライフの監査専門職の経歴はばらばらです。ゴーレイ氏は主に技術的な知識、基礎的な知性、コミュニケーション能力に焦点をあてて監査人としての能力のコンビネーションを求めています。マニユライフに参加したとき、彼は保険数理人が保険会社の重要な要素であると気づいたと言っています。「我々は価格リスクと準備金査定リスクを監査するのにスタッフに保険数理人をいれなければなりません」と言っています。「我々は現在3名の保険数理人がいますが、5名まで増員することを計画しています。さらに無数のデータ・センターの外注業者が適切にITコントロールを管理していることを確認することを含め、技術的なIT監査に責任を有するIT監査人がいます。マニユライフと外注業者の間の関係を検証するプロジェクトが現在進行中です。」監査人の多くはジェネラリストで外部監査と事業の経験者のミックスとなっています。

目的

多くのカナダの金融サービスの内部監査グループと同様に、マニユライフは一部カナダの規制環境から生じるトップダウンのリスクに焦点をあてています。「我々はリスク管理の妥当性に関する意見を表明することを目的とし、保証業務を基本とした監

査グループです」とゴレイ氏は言っています。「我々の目的は経営陣に個別の監査結果を提供するだけでなく、毎年監査・リスク管理委員会に対し固有のリスクの枠組みの中の個々のリスクが全社のかつグローバル・ベースで適切に管理されているという意見を提出することです。」

この目的を達成するために、ゴレイ氏と彼のチームは、リスク・フレームワークを作りました。「そのときマニライフには企業リスク管理グループがなかったため、保険業のリスクについて大いに調査研究を行いました」と彼は言っています。いったんその最初の調査が完了すると、監査グループは固有のリスクのフレームワークを策定し、このフレームワークについて上級経営陣の承認をもらいました。

その後リスクの高い監査ユニットについてリスク・フレームワークの各リスクの管理の妥当性についての意見を裏付けるために、毎年十分な監査範囲を確保できるような監査アプローチをつくりました。マニライフが採用したこの監査アプローチは次の二つの主要な要素から構成されています。

- 1 キー・リスク監査—この監査アプローチは、フルスコープ監査とサイクルベースで実施されるという二つの要素からなりたっています。ある監査ユニットがリスクの高い監査ユニットであると決められると通常3年ごとにハイリスク監査を行い、中程度のリスク・ユニットについては4年ごとに監査します。
- 2 キー・リスク・レビュー—このリスクレビューはハイリスク監査を行わない年に実施します。このレビューは、事業構造や組織、手続きの変更を特定するように設計されており、限定的なテストを実施し、前回のキー・リスク監査の勧告事項が実施され、前回の監査以降リスク管理において重要な劣化がないという一定の保証をゴレイ氏に提供します。

「このキー・リスク・レビューは事業管理者との討議、限定的なテスト、いわゆる事業管理者による自己評価(MSA)質問書のレビューを通じて実施されます」とゴレイ氏は言います。「我々は監査報告書を提出するのに加えて、事業管理者がそのリスク管理を評価するために使うことができるような質問書を提出したいと早く決めていました。事業管理者は我々がキー・リスク・レビューを実行する年にこの評価を行っています。これはわれわれの計画プロセスの一部として事業管理者と合意したものであり、事業ユニットにより管理されなければならないリスクの要点を記載したものであるが故に我々の監査の副産物として人気があるものになっています。また、中程度のリスク・ユニットの事業管理者も毎年立ち返って自分自身を評価することができます。」

「我々のアプローチは限られた資源で効率的、効果的な監査を行う方法です」とゴレイ氏は言っています。「規模の大きい監査ユニットの高いリスク・中程度のリスクに焦点をあてることができます。我々のアプローチは、事業機能の各プロセスのリスクを評価し、

もしプロセスに高いリスクあるいは中程度のリスクがなければそのプロセスは監査しません。」

*マニライフのシニア・バイス・プレジデント、チーフ・オーディターであるリチャード・ゴレイ氏

マニライフは監査機能が増大する傾向にある多くの保険会社とは異なっています。「我々は、プロセスを監査することから事業の機能を監査することに変えました」とゴレイ氏は言っています。1996年にマニライフはその監査領域を950の監査ユニットから175に減らしました。ジョン・ハンコックとの合併の結果、会社は全世界に250の監査ユニットを対象としています。

例えば、個人生命保険事業についてマニライフの監査チームはビジネス・サイクルを見て、6つの事業機能あるいは監査ユニットを特定しました。「商品がどのように開発され・価格を設定しているか、我々の営業部隊が商品を販売する方法、何が事業慣行リスクあるいは市場行動リスクになるか、商品を販売する報酬は、保険契約はどのように引き受けられ・記録されているか、保険契約はその保険期間中にどのように管理されているか、責任準備金はどのように計算されているか、事業の全般的な財務管理等を見ています。これらの区分ごとに何百の個別のプロセスを見てみると、一つのプロセスのリスクにだけ集中するのではなく、監査人は事業ユニットの中のリスク・プロセスの相互関係を検証することができます。」

「我々のアプローチは限られた資源の中で効率的で効果的な監査方法です」とゴレイ氏は言います。「規模の大きい監査ユニットの高いリスクから中程度のリスクに焦点をあてることができます。我々のアプローチは、事業機能の各プロセスのリスク評価をし、もしプロセスに高いリスクあるいは中程度のリスクがなければそのプロセスを監査しません。さらにもっと重要なことは、リスク管理を正しく監査するためには事業機能レベルでそれを実行しなければなりません。なぜなら、リスクは一般にビジネス・レベルで考慮されるため、ビジネス・プロセスのレベルからトップダウンのリスク管理を監査することは難しいからです。」

独立した監査グループ

マニライフの経営陣は監査チームを会社のリスク管理について客観的な意見を述べるために特別に配置されたグループとして見えています。「我々は経営陣と強力な協働関係を維持している専門的環境で仕事をし、リスクベースの監査をビジネスに提供しています。現在の内部監査人がコンサルタントになろうとする傾向があるのを承知していますが、私は内部監査人の主たる任務はリスク管理の妥当性について監査委員会に意見を述べることでありと明確に思っています。」

特にコーポレート・ガバナンスの改革で気がついたことであるが、ゴレイ氏の監査人の独立性と客観性に関する意見は的を

得ているように思われます。カナダの会社として、マニユライフは外国企業として定義され、企業改革法のコンプライアンスの初年度は2006年です。「当初から我々は企業改革法への取り組みのオーナーシップは本社のコントローラー・グループとCFOにある」と彼は言っています。「最初の半年間我々は文書化のテンプレートを開発するために本社のコントローラーと緊密に仕事をしました。我々は効果を確認するために二つのテンプレートのパイロットテストを行い、また運営委員会にも参加しました。我々は仕事の過程で独立性を維持しながら、運営委員会に積極的に参加しました。」

企業改革法に関連する実際の文書化はマニユライフの多くの事業ユニットによって作成されましたが、監査グループは文書化の第1ラウンドに関連する品質保証レビュー（QAR）に積極的に関与しています。2004年に文書化の責任をとるために本社のコントローラー・グループの中でフルタイムのプロジェクト・マネージャーが任命されました。事業管理者のテストはプロジェクト・マネージャーにレポートする独立したテスト・グループにより実行されます。

「監査チームがここで果たす役割は、本社のコントローラー・グループが策定した方針に従ってテストが行われているという保証を経営陣に与えるためにテストのQARを完成するという事です」とゴレイ氏は言っています。「継続ベースで我々が通常行う監査とレビューに企業改革法関連のテストを組み込むことを決めました。多くの場合いずれにしても行なっている作業です。」

課題

ゴレイ氏と彼のグループが直面している最も重要な課題の一つはジョン・ハンコックの監査グループとの完全な統合を完了することです。「我々は今その真最中です」と彼は言っています。「例えばジョン・ハンコックはその監査用システムとしてはロータス・ノートを使っていませんが、共通のシステムを採用する方法を模索中です。また我々は各グループで毎年品質レビューを行うことができるようにQARのプロセスを実施しています。」

「我々はこの数年間で飛躍的な成長と変化を経験しました。そして我々はその変化を積極的にマネージし、前進しています。」

2005年2月、シニア・バイス・プレジデント、チーフ・オーデиторであるリチャード・ゴレイ氏とのインタビューより

ポスト・イタリアン

ポスト・イタリアンの監査の再構築

ポスト・イタリアンは総合的な商品、コミュニケーション、ロジスティクスおよび金融サービスをイタリア全土の顧客に提供する金融サービスと郵便事業の組織です。この組織は全国に14,000の郵便局を持つ巨大な複合体です。その結果、効果的で先見的な内部監査は、実施しなければならない課題でした。

3年前キャロライン・ディットマイアー氏がポスト・イタリアンの内部監査のディレクターになり、当社のCEOと社長に直接レポートしています。これ以前は、彼女はKPMGのコーポレート・ガバナンス・サービスのコンサルティングを立ち上げ、その責任者となり、数年間米国とその他の外国の証券取引所に上場している大手のイタリアの多国籍企業であるエジソン（以前はモンテエジソン）のチーフ・オーディット・エグゼクティブでした。1982年以降イタリアのアメリカ人としてディットマイアー氏はアングロサクソンの経営技術とイタリアの革新性・順応性とを結びつける柔軟なビジネス・スタイルを採用しました。

ポスト・イタリアン・グループに入社した当初、ディットマイアー氏は内部監査部門を再構築し、検査官としての伝統的な役割から会社のコントロール手段とプロセスの有効性の継続的な改善を活性化させることができるような、現代的な監査アプローチを取り込んだ役割に変えていくように頼まれました。

「多数の事業ユニットにわたって首尾一貫し、かつ柔軟な手法でビジネスプロセス監査を実施するために、私は情報システムと新しい分析手法を導入する戦略的計画を推進し、監査部門を再編成しました。」

***ポスト・イタリアンの内部監査ディレクターであるキャロライン・ディットマイアー**

「これは私の任務であり、それを内部監査再構築プログラムと呼びました」とディットマイアー氏は言っています。「多数の事業ユニットにわたって首尾一貫し、かつ柔軟な手法でビジネスプロセス監査を実施するために、私は情報システムと新しい分析手法を導入する戦略的計画を推進し、監査部門を再編成しました。」

再構築プログラム

ポスト・イタリアンの内部監査体制は、約600名の監査人から構成されており、その大部分は本社以外の場所で支店、郵便局、その他の分散した事業ユニットで全国的に活動しています。質の高い手段を提供するために、4つの主要なスタッフ・ユニットがつくられました。第1のユニットは絶えず変化するコア・ビ

ジネス・プロセスと手続きのリスクとコントロールの分析に関連する内部監査基準と手続きに焦点にあります。このグループはすぐれたコンプライアンス監査機能のためのプラットフォームとして監査プログラムを作成し、一般的な専門家としての基準と詳細な実務指針をつくりあげ、これらの基準を継続的に更新される監査マニュアルに落とし込んでいます。

第二のユニットは計画とレポートに専念しています。「14,000の郵便局と140の支店について、我々はリスク評価テクニック、厳密なローテーション監査範囲の方針および統計的リスク評価などに基づく監査計画を立案しなければなりません」とディットマイアー氏は言っています。

米国の海外不正行為防止法に関連する倫理的ガバナンス方針が3番目のユニットの焦点です。このユニットは倫理と不正問題に関するコンプライアンス・プログラムを扱うことを担当するポスト・イタリアンのスタッフから構成されています。

4番目のユニットは、監査研修と専門的能力の開発にかかわっています。このグループは監査管理スキル、コミュニケーションスキルおよび専門知識分野に、絶えず新しい方法を提供していますが、これらは、従来検査官・調査官として訓練されていたポスト・イタリアンの監査人を戦略的な専門家として育成するために必須です。

「これらの4つのユニットはすべて新しいもので再構築プログラムの基礎的原動力です。彼らはきわめてダイナミックなグループです」とディットマイアー氏は言っています。

再構築プログラムにおいてディットマイアー氏と彼女のチームは、部門の600名の監査人の仕事に基づいて監査結果を蓄積し、要約されたレポートを作成するレポート・システムを開発するために、計画とレポートの分野に重点をおいています。「我々は内部統制パネルと呼ばれる経営情報レポートを作成しています。このレポートは全国の監査から生じる要約書を発行しています。」とディットマイアー氏は言っています。「これは会社にとって革新的で重要なパフォーマンス測定手段です。それを我々の部門内で使うことに加えて、我々はトップおよび中堅管理職が我々のプロセスのコンプライアンス監査にもとづいて会社の内部統制の状態を評価することができるようにも提供しています。」

「再構築プログラムの重要な部分は、業務監査と呼ばれる新しい監査グループを導入することです」とディットマイアー氏は言っています。「業務監査人は顧客満足、収益性、セキュリティ、情報等を含め、包括的な事業目的に関連する内部統制システムの点でプロセスの妥当性を分析するコンサルタントです。この大部分がより先進的なコンサルティングの性質を有するため、外部から人材を採用することにより業務監査グループをつくりました。」

「我々の新体制で興味深いもうひとつの特徴は、ひとつの分野が別の分野に情報を提供するということです」と彼女は言っています。「業務監査グループは、重要なプロセスの情報をコンプライアンス・プログラムの基準と手続きに焦点をあてる他のユニットに提供します。これらのグループはプロセスをよりよく理解するようになり、もっと効果的に作業することができ、その結果イタリア全土で仕事をしている大多数の監査人にとってよりよい監査手続きとなります。同時に我々のコンプライアンス監査から提供される内部統制パネルは、欠陥のあるプロセスにレッドフラッグをつけて、業務監査人に重要な情報を提供します。最後に我々のコンプライアンス監査人は業務監査人による分析で明らかになったプロセスにおける欠陥レベルを測定するテストを実施することにより、業務監査をサポートすることができます。実際にプロセスの欠陥による非効率性と潜在的損失の程度を正確に測定することができる監査報告書は、より効果ある監査報告書です。監査分野間の相互関係とシナジーは、私の中では非常に重要なものです。」

再構築プログラムまでは、内部監査部門はその性格においても、使命においても検査中心でプログラムとか計画はほとんどありませんでした。今では監査の中心的機能は4つの分野に分けられます。

- 1 金融サービス
- 2 郵便サービス
- 3 購買、人事といった本社プロセス
- 4 IT 監査、IT 以外の総合的なサービス・アプローチの業務

これら3つの分野それぞれの中にコンプライアンス監査の責任者と業務監査の責任者がいます。この体制は約50%を金融に、40%を郵便にそして10%をその他の分野に分かれています。「コーポレート・プロセスの監査部門は新しいものです」とディットマイアー氏は言っています。「従来の検査官としての役割は中心となる金融と郵便分野の事業にだけ焦点をあてるものでした。また内部監査は会社が金融・銀行業分野で増大している多くの規制上の要求を遵守するためのプロセスを導入し、スピードアップをはかるのを支援、加速しなければなりませんでした。」

内部監査人の技術

再構築プログラムは、内部監査スタッフに新たな水準の能力と知識を備えるように求めました。「我々は研修部門をつくり、業務監査について研修コースを実施しました」とディットマイアー氏は言っています。「我々が必要とする監査人の多くは社外から来ました。しかし私は郵便システムに長年の経験のある500名もの監査人を引き続き確保しました。これらの監査人にコンプライアンス監査の基礎を与えながらその手法を徐々に訓練することが課題でした。」

再構築プログラムの研修計画は、業務上の手法と新しい監査のカルチャーをグループ内に確立することから始まりました。これは首尾一貫した効果的なコミュニケーションを通じて行われました。「私は、コミュニケーションスキルは、半分は質問であり、半分は回答であると確信しています」とディットマイアー氏は言っています。「監査人に対してはすぐれたコミュニケーションスキルと分析スキルを求めています。事実、再構築プログラムの主要な側面は各人の能力水準を開発することです。能力の一つは全般的なプロセスの知識であり、二つ目は監査技術で、三つ目はコミュニケーションと分析スキルです。監査人は重要な情報を効果的に伝達し、要約できなければなりません。」

より効果のある新たな監査戦略

業務監査手法はポスト・イタリアンの内部監査にとって新たな基本的な要素です。元政府機関の側にいたものとして、効率性については多くのチャンスがあります。監査手法の主要な点には以下のようなことが含まれます。

- 監査結果について事業管理者の同意と、行動計画（これも事業管理者の同意が必要）を求めた内部監査報告書。「これは会社にとっと新しいことです」とディットマイアー氏は言っています。「さらに会社の複雑さのために現地のレベルで作成できる行動計画では必ずしも問題を解決することにはならず、我々は内部統制パネルの報告書で監査結果を収集し、より幅広い、より包括的な行動計画を確立するよう、より高いレベルの経営陣に問題を提起します。誰が変えることができるかを見つけ出すことが、この部門の運営プロセスの重要な要素です。」
- 予備的なデータ分析は、ディットマイアー氏によれば、「徐々にではあるがしかし大いなる決意のもとに」導入されています。彼女と彼女のチームは、どの領域がもっとも注意を必要とするかを監査人が判断するために役立つ重要なデータ分析の手段を提供することにより、監査プロジェクトの中で実際のリスクにより焦点が当たるように試んでいます。「我々はこの内部監査機能を徐々に新しくしようとしています、必ずしも簡単ではありません」と彼女は言っています。「ここまでくるのに2年かかりました。最初はプロセス・ベースで監査手続きを標準化することでした。そして今は分析手法を導入し、監査をもっと柔軟なものにしつつあります。」
- リスク評価に基づいて最もリスクの高い事業ユニットを識別するための集約化した計画プロセス。「我々は従来のような分散化された計画プロセスではなく、統合された全国的な計画プロセスを行うために、規模的要素とコントロールの脆弱性を軸に事業ユニットを見ています。我々はこの方法で多くの効率化を達成しています。」

再構築プログラムのもう一つの重要な特徴は監査チームがそのパフォーマンスを測定する方法です。監査チームはタイム・モニタリングと呼ばれるシステムを導入しましたが、これは監査プロジェクトの平均的サイクルとともに専門的能力の開発に費やした時間と事務的な仕事のような作業に費やした時間をモニターし測定するものです。タイム・モニタリングは個人別、グループ別に行っています。

監査のパフォーマンスは目標管理（MBO）の指針によっても測定され、発行した監査報告書の数と品質、監査マネージャーの新しい監査手続きの革新と開発への貢献度、各個人に適用できる個別の目標を含みます。

MBOは、トップダウンであり、ディットマイアー氏と彼女のチームの目標は明確に各監査マネージャーに指示されます。「さらに、私の経験では初めて監査結果を会社の事業管理者の目標管理制度に導入することになりました」とディットマイアー氏は言っています。「これは、事業管理者は監査結果によって部分的に評価されることを意味しています。例えば、ある支店が2,000の郵便局を受け持っている場合にそのいくつかが監査され、もしその結果がよくなければ目標管理制度の実績評価に反映されます。」

結論

社内を通して内部監査人に対する受け止め方が検査官ということからプロセスを改善し、リスクを管理することによりいろいろな方法で会社に貢献し、支援する専門家であるという見方に大きく変わってきました。ディットマイアー氏が掲げた監査のスタイルとコミュニケーション・アプローチを通じてポスト・イタリアンの従業員は会社の手続きについて多くを学ぶべきことがあり、監査人は彼ら自身の知識のギャップを埋める手助けになるということを認識しました。わずか3年ばかりでそれは急激な変化でした。

再構築プログラムの次のステップは、会社の無数のデータベースをモニタリングするもっと集約化された方法を導入することです。監査部門はこれらのデータベースに決して直接アクセスすることはできませんでしたが、アクセスできるようになることは内部監査部門にとって信じられないほどの効率と有効性の原動力となるでしょう。

第2のチャレンジは全地域の監査人の専門的能力を高めることです。また第3のチャレンジは会社のコントロールに関するカルチャーに関連するものです。「それは改善しつつありますが、まだまだ道のりは長い」とディットマイアー氏は言っています。

イタリアの内部監査人協会の会長として

ディットマイアー氏はイタリアの内部監査人協会の会長です。ここでもまた彼女は自分自身を変革のリーダーと考えています。

「私の使命は組織を再編成することです。なぜなら協会には多くの隠れた潜在力があります。」と彼女は言っています。「私の考えでは、初期の段階で最初に大きな変革を始める必要があり、さもなければ何もできないでしょう。」

「私は2004年4月からイタリアの内部監査人協会の会長をしていますが、人はそれ以前3年間に起きたより現在多くのことが起きていると言っています。私は内部監査人協会の基本規定について一連の支援委員会（例えば調査、専門能力の開発プログラム、ベンチマーキング、金融セクター等を担当する委員会）を設立することにより戦略的アプローチを確立しましたが、これにより基本規定に対し新たな関心を巻き起こしました。我々は新しいサービスと専門的研修プログラムを導入していますが、これは我々の使命の重要な部分が内部監査人の専門的能力を開発し、我々の職業を一般的にコーポレートおよびコントロールのガバナンスにとって重要な標点になるからです。」

「初めて我々は本当の戦略的プランをもつことになりました」と彼女は言っています。「我々は内部監査基準と専門性についての一般認識を高めたいと思っています。経営者は内部監査について知り、それを感じ、それを見て理解し、評価しなければなりません。」

2004年12月、内部監査のディレクターであるキャロライン・ディットマイアー氏とのインタビューより。

カンタス

内部監査の新たな展開

カンタス航空で使われているカンガルーのシンボルは、このオーストラリアの会社が誇る信頼・安全・優秀なエンジニアリング・カスタマーサービスの歴史を表しています。国内ブランドのリーディングカンパニーとして、またオーストラリア最大の国内・国際航空会社として、カンタス航空は世界中に約35,000の従業員を有し、そのネットワークはオーストラリア・アフリカ・アメリカ・アジア太平洋・イギリス・ヨーロッパなど、140の目的地を結んでいます。昨年、カンタスは120億豪ドルの売上を計上しました。

カンタス・グループは、航空事業、航空関連サービス、関連事業の3つのビジネス・ポートフォリオから構成されています。4番目のグループであるコーポレートセンターは、3つのビジネス・ポートフォリオ内の部門に継続的なサポートを提供しています。航空事業ポートフォリオは、カンタス、カンタスリンク、オーストラリア航空、ジェスターのようなブランド力のある航空路線を含んでいます。航空関連サービスのポートフォリオはエンジニアリング・テクニカルオペレーション・メンテナンスサービスに従事するグループに加えて空港や機内の配食を受け持つ部門から構成されています。最後にカンタスの関連事業ポートフォリオは、カンタス・ホリデイズ（旅行会社）、貨物、カンタス・ディフェンス・サービス（オーストラリア空軍や政府にエンジニアリング・サービスを提供）、カンタス・コンサルティングで構成されています。

ロブ・ケラ氏は2年間、カンタスの内部監査室長を務めてきました。彼の内部監査チームは17人の監査人と1人のサポートスタッフからなり、そのすべての者が、広い専門性をもちリスク・コントロール・保証問題など幅広い業務に従事している200名のスペシャリスト達と連携して仕事をしています。これらのスペシャリスト達はグループ・セキュリティ、グループ・セーフティ、グループ環境、職業健康サービス、航空健康・法務を含む様々なビジネスエリアで活動しています。これらのグループは業務上のリスク方針を確立し、企業内でのこの方針の適用を監視することに関わっています。内部監査チームはこれらグループのコントロールやモニタリング機能部門と共に活動しています。

「ローテーションベースで、私達はリスク・コントロール・アシュアランス・グループと共に仕事をし、彼らの監査方法がしっかりしたものであることを確かめます。」とケラ氏は言います。「私達は彼らの発見事項を信頼することができるのだという認識をもたなくてはなりません。なぜかという、世界中に35,000人の従業員をもち、120億豪ドルの売上を上げている会社において私達が直面するリスクの大きさを考えると、18人の監査チームで全てをカバーするのは極めて難しいことだからです。幸い、外部監査人に加え、内部監査とともに、保証機能を実施する他のグループがいます。上級経営陣や監査委員会は内部監査がこ

れらグループと共に活動し、全般的な保証に関する意見が提供されることを期待しています。」

ケラ氏は、機能上は監査委員会に報告義務があり、管理面上はCEOに報告しています。彼が入社する前に、上級経営陣は管理上の報告ラインをCFOからCEOに変えました。「私の入社時に、CFOは私にこれらの報告ラインを強化し、監査プロセスにCEOや監査委員会を巻き込んでいくように勧めました。」と彼は言います。「今日、CEOと監査委員会は部門から提示された課題に対する主要な方針決定に関わっています。私は通常、監査委員会の議長と毎月会合をもち、監査プログラムの進捗やリスク、コントロール、コンプライアンスに関する事項についての情報を提供しています。」

内部監査の目標と目的

ケラ氏によると、カンタスでの内部監査の使命はいつも会社のリスク管理、内部統制、コンプライアンス・システムの有効性を改善することでした。「それはいつも直面することであり、また中心にありました。」と彼は言います。「私達はシステムの有効性を保証するために設定されたシステムをテストし、順次それが改善されるように経営陣とともに活動します。」

会社がオーストラリアの主要な公開会社として1995年に民営化される以前は、オーストラリア政府がカンタスを所有していました。多くの規制がある航空業界において、組織は多くの統制のもとで運営されています。「リスクはわざわざ説得する必要のない考え方です。」とケラ氏は言います。「われわれは戦略的・業務的・財政的リスクを多く抱えたビジネスです。近年オーストラリアや世界中で起こっているコーポレート・ガバナンスの改革の観点から言うと、私達の課題はグループのリスクやコントロール・システムができる限り効果的で統合され、企業内で共通理解されたものにする事です。」

過去2年の間、ケラ氏は、リスクやコントロールに関する企業の戦略をさらに洗練したものにすため、リスクについての情報を伝達し、企業全体で使われるリスクやコントロールの共通言語を開発し、コントロール・システムの重複を減らすなど、上級経営陣とともに活動してきました。「私達はコントロール環境をできるだけ簡単で分かりやすいものにしたかったのです。」と彼は言います。

カンタスはCOSOの内部統制の枠組みをモデルとしてきたため、その統制の枠組みはコンプライアンス、業務、財政報告のコントロールを含み、かつこれらの要素がきっちりと一体的に機能したものとなっており、統制環境、リスク評価、コントロール活動、情報と伝達、モニタリングを組み込んでいます。

「私がカンタスに来たとき、会社にはすでにグループ・リスク部門が存在していました。それはグループおよび部門レベルでリスクを捉えるものでした。」とケラ氏は言います。「ここに来てすぐに私はグループ・リスクの長に会い、彼のグループと内部監査機能の相互の協力によって私達2つのグループはより効果的に活動できることで合意しました。結果として、私達はグループ・リスクのプロセスの成果を使って監査計画や手法を策定し、会社のリスク管理の枠組みを改善するため共に活動しました。」

ケラ氏は、事業の体制に対応して内部監査機能を再編しました。彼には4人のマネージャーがいます。その各人が事業ポートフォリオのそれぞれ、航空事業、航空関連サービス、関連事業、本社センターと連携しています。「私達は情報を集め、それぞれの事業ポートフォリオの特定のリスクについての理解を深めるための直接的で効果的な方法が必要でした。」と彼は言います。「この組織体制によって、私達は重要な課題やリスク、プロセス、プロセス内のコントロール、そしてどのようにリスクがコントロールに関連しているかについての情報を集めることができます。そこから私達は正式な計画プロセスの一部として6ヶ月毎に更新する監査業務の順番をやりくりします。」内部監査チームは、ビジネスの課題、グループのリスク評価、サイクル、そしてビジネス上の特殊事情によって6ヶ月ごとの計画をたてます。

モニタリングとトラッキング・システムの一部としての、アクション・プランの実施状況に関する月々の自己評価と四半期報告は、内部監査が事業管理状況とプロセスの改善に遅れずに対応していくのに役立ちます。内部監査はまた、グループ・リスクと一緒に、部門それぞれの四半期リスクやコントロールのスコアカードの策定活動をしています。

「私達の達成度を判断するためには、自己評価、スコアカード、ピアレビューに加えて、監査計画のビジネスとの関連性、報告と発見事項、コントロールとコンプライアンスのフィードバック、経営陣の意見のような要素を考慮にいます。実際に珍しいことはありません。」とケラ氏は言います。

内部監査は独自の見解を持ちますが、またコーポレートセンター、各事業部門、経営幹部、監査委員会と密接に活動して、完了した監査業務の合意形成や承認を集約します。「私達のレポートは勧告事項ではなく、合意された経営管理活動が反映されます。ここの風土はオープンで、各自が平等に責任もっています。」とケラ氏は言います。「そうです、時には私達が同意しないこともあり、そうしたときには私達は内部監査機能が強制的な側面とコンサルティング志向の側面の両方があるということが分かっています。ですから私達はいつ、いずれを使うべきかについて判断します。」この協力や相互尊重の結果、監査人と事業管理者との関係は強いものとなっています。「企業内には60名の監査経験者がいます。」とケラ氏は指摘します。「私達のグループは事業部門に移る前の、経営管理スキルやリスク・コントロールに関するスキルを高める場所として見られています。」

内部監査人のスキル

内部監査チームを編成するとき、ケラ氏は、エンジニアリングや健康・安全の専門知識よりも会計やビジネスの経歴を見ます。「私達の組織体制により、私が求めている本当の本質的スキルは、問題解決能力、コミュニケーション、学習能力と熱心さ、継続的改革の意欲、様々な人やビジネスの問題に対処できるレベルなどです。」とケラ氏は言います。彼にとって最も重要なことは、リスクやコントロールに対し前向きであることです。「これは私達にとって基本的かつ重要なことです。」と彼は言います。「私達の監査人はリスクやコントロールについての見識と、結果や可能性を評価する方法について十分に理解していなければなりません。」

コーポレート・ガバナンス

世界の他の多くの地域がそうであるように、オーストラリアのコーポレート・ガバナンスの進化はカンタスに影響を与えました。このことは、リスク管理やコントロールにより焦点を当てたいという経営幹部の要請に加え、ケラ氏レベルの内部監査の位置づけを見直し、より活力ある内部監査チームをつくりあげるための主な理由の一つでもあるのです。「私を採用することは、監査部門の位置づけを全般的に見直し、より経営陣や情報へのアクセス権限を与えることのスタートでした。」と彼は言います。「取締役会が見れることすべてを、私は見れます。カンタスは、企業全体の問題に関する見解を持ったスタッフのいる、独立した客観的な内部監査部門が必要であると認識したのです。」

ケラ氏の任務の重要な部分は、経営陣と共により統合されたリスク管理の枠組みと制度化された内部統制の構造を創り上げることです。カンタスは米国に上場していないため米国企業改革法の規制は受けませんが、継続的にリスク管理の枠組みを改善し、財務・業務・コンプライアンスのコントロールの文書化を含むコントロールの枠組みのより正式な文書を作成しようとしています。「全体的な取り組みは、コントロールの有効性やどのような頻度でそれが評価されるのかを論証する必要性によって動かされています。」とケラ氏は言います。「これは監査委員会や経営幹部によって一部推進されてきました。」

情報技術

ケラ氏の内部監査チームは、ロータス・ノーツ、データ分析、取引リスク・モデル、評価ツール、データ分析表や傾向分析などを含む情報技術を出来る限り有効活用します。「私達は監査プロセスの一部、もしくは事業部門が自分の改善やコントロールの強さを評価する際に活用できるようなツールを開発しています。」と彼は言います。「加えて、私達のデータ分析チームは、コントロー

ルの欠陥を適宜に認識できるようにするために継続的なモニタリングの導入を検討しています。』

今後の課題

ケラ氏によると、全般的に進化はしましたが、さらなる洗練がカンタスの監査計画のプロセスでは必要です。彼のグループが正しい時期に正しいことを監査しているということを確認なものにしたいと望んでいます。「われわれのビジネスが、統合されたリスク管理体制構築において成長するにつれて、私達の計画のプロセスもそれとともに進化する必要があります。」と彼は言います。

ケラ氏が言及する別の課題は才能のある監査人を見つけ出し、確保することです。「私はリクルートを決してやめません。」と彼は言います。「この仕事は、航空会社で働きたいと熱望する、高い資格を有し意欲的な人物にとって魅力あるものです。一度、私達が監査人を適度な技術レベルにまで育て上げると、他の部門で自分のキャリアを展開したいという彼らの希望から、私達の部門に彼らを引き止めておくのは難しいことが多いのです。」

2005年3月、内部監査長、ロブ・ケラ氏へのインタビューより

ロイヤル・メール

ロイヤル・メールにおける統合されたリスク管理と保証

ロイヤル・メール・ホールディングス plc は年間売上が 90 億ポンドを超え、19 万人の従業員を抱えています。毎日ロイヤル・メールは 84 百万個ほどの郵便物をヨーロッパでもっとも安い価格で収集し、区分けし、英国内の 27 百万の宛先に配達しています。毎週郵便局のネットワークを通じて 28 百万人の顧客にサービスを提供し、小包事業では 1 日約 100 万個の小包を 34 カ国 18 万人の顧客に届けています。

ロイヤル・メールが事業を行っている市場は急速に変化しており、この事業は英国の郵便事業の独占的供給者としての歴史的な地位から自由化された市場での競争に移行しつつあります。ロイヤル・メールはその歴史において次のマイルストーンである 2006 年の民間会社との完全競争を控えて、新たな需要に応えるためにサービスの多角化を図っています。

デレック・フォスター氏はロイヤル・メールの内部監査とリスク管理のディレクターであり、3 年間この事業に携わっています。フォスター氏は監査・財務部門の上級職の地位にあったジェネラル・モーター・ヨーロッパからロイヤル・メールに入社しました。フォスター氏は 30 名のチームを指揮しており、以下の責任者によって支えられています。

- **リスク管理**—ケビン・フェアボトム氏は 1 年以上ロイヤル・メールのリスク管理の責任者をしてきました。彼は経験豊富なリスク・マネージャーかつ内部監査人であり、デロイト・トウ・シュとアーサー・アンダーセンでの経験があります。
- **内部監査**—ピーター・タンスレー氏は業務監査の欧州の責任者をしていたドイツに本社をおく旅行業の TUI からグループに最近入社しました。
- **ビジネス・リスク・ソリューション**—カーマン・マリク氏はロイヤル・メールに入社して 3 年になります。それ以前は TNT、国際クーリエ会社の財務ディレクターとしての 5 年を含め、10 年以上世界の輸送業界でいろいろな財務関係の仕事をしてきました。

監査およびリスク管理に対する課題

「ロイヤル・メールが直面する課題の大きさを理解しておくことが重要です」とフォスター氏は言っています。「この業界は現在 e-サブステイチューションのような脅威を経験しています。同時に大手は統合・買収を検討しており、新規参加者は収益性のあるセグメントを目標としています。一方では業界の規制当局は英国における市場の自由化の加速を進めています。」

とどのつまりは極めて迅速に競争に適應することが必要とされている業界で、プロセスのコントロール体制に大きな足かせを経験することが避けられない業界であるということです。我々

がこのような大きな課題に直面する事業をサポートするために設けられているということを認識する必要があります。」

内部監査とリスク管理—機能

リスク管理、内部監査およびビジネス・ソリューションは、ロイヤル・メールのアプローチの基礎的要素となっています。この三要素のそれぞれが統合されたリスク管理と保証を提供するための個人のスキルと能力を構成します。内部監査とリスク管理はロイヤル・メールのガバナンス・プロセスを監視する二つの主要な委員会—監査・リスク委員会と企業リスク管理委員会—をサポートします。

リスク管理部門は方針、手続き、基準について責任があり、リスク識別プロセスを指導します。また内部監査部門はコントロールとリスクに関する保証について責任があります。ビジネス・リスク・ソリューションはビジネス・リスクに対する解決策の特定・導入を支援するために事業管理者とともに活動するチームです。

当期の活動計画は多くの組織と同じような方法で構成されます。リスクベースアプローチがとられ、固有のリスク領域、重要な変更のあった領域、上級経営陣からの指示などを考慮して作成されます。またこの三要素の他の部分が引き金になって仕事が入ることもしばしばあります。例えば、内部監査業務の結果により、顧客部門がリスク・ソリューション部門に追加的な必要作業を把握するためのギャップ分析や、より問題の真相を把握するための原因分析などの支援を要請することもあります。同時にリスク・ソリューション部門による初期のリスク・プロファイリングの実施は、識別されたリスクに関連するコントロールの有効性を評価するために適切な時点で監査部門がフォローアップをすることができます。

「歴史的にリスク管理部門が直面する批判の一つは事業の実態が見えていないということです。歴史的に内部監査機能が直面する批判の一つは事業に対する本当のリスクの評価が欠けているということです。上述の仕事のやり方は共通言語の活用を通して両方の問題回避に役立ちます。」

効果を極大化するための組織化

ロイヤル・メールの内部監査とリスク管理部門がそのサービスの効果と付加価値を最大化する方法は沢山あります。その方法には以下のようなものがあります。

- **主要な連携**: リスク・チームと監査人はロイヤル・メールの事業企画チームと緊密に連携しています。これは年度事業計画をま

とめるとき、内部監査とリスク管理チームが関連するリスクがすべて計画に織り込まれていることを確かめることにつながります。

- **リスクの組み込み**：方針はリスク管理を通常の活動として業務に組み込むことになっています。内部監査とリスク管理は組織を取り巻くリスクに対する認識を高めた、リスクの把握や評価技術を展開するのを支援したり、リスクがプロジェクト管理や変更提案において明確に考慮されることを要求したりして、この目的をサポートします。
- **いろいろな保証業務をそろえること**：多くの大組織と同様にロイヤル・メールは事業全般にわたって、特定のリスクに対して保証業務を数多く行っています。内部監査とリスク管理は監査・リスク委員会に対し要約報告書を作成し、別々の根拠に基づいて保証をおこなっています。「どの事業についてもリスクおよび統制環境のできるだけ包括的な絵を監査委員会に提供することが重要です」とフォスター氏は言っています。「我々は独立した評価と特定のリスク領域における保証提供者の結果とを明確に区別しています。」
- **事業ユニットのリスク部門との連携**：内部監査とリスク管理のチームは、ロイヤル・メールのリスクとコントロール活動に対する投資から最大の効果が得られるように、ロイヤル・メールの事業ユニットのリスク・チームと仕事をしています。内部監査とリスク管理は主要な事業ユニットにより運営されているリスク・内部統制委員会へも出席しています。
- **問題の早期把握**：内部監査とリスク管理は問題が発生するのを予防し、迅速に解決するために、できるだけ早く問題と弱点を把握することに重点をおいています。これは次のようなことを含め多くの方法で行っています：多くのプロジェクトが適切な資源とシニア・マネジメントの支援を得て、成功できるように立ち上げられていることを保証するために開始の時点でレビューする、組織としてもっと注目する必要がある領域を把握するためにギャップ分析を利用する、コントロールとパフォーマンスの主要な指標を継続的にレビューするなどです。

人材の開発

内部監査とリスク管理はいろいろなタイプの能力をもった人材からなるチームをつくってきました。多くの専門家がロイヤル・メールの組織内からこの部門に参加しましたが、また多くの人材が外部の監査法人からきています。社内の専門家は通常会計分野の経歴をもっています。またスタッフは内部監査、リスク管理あるいは他の適切な資格を持っています。「当然のことながら今我々が監査人に求めるスキルは、数をただ集めるのではなく、リスクを識別し、管理し、プロセスを分析する能力といった幅広いビジネスのスキルです。

「当たり前なのですが、要は人材です。我々は研修、部門内外の支援、仕事の多様性、高い目標を奨励しています。しかし、二つのことについては譲る余地はありません。一つは、独立性

です。我々がやることは客観性と独立性が明確でなくてはなりません。もう一つは証拠です。我々の提言は事実に基づいたものでなければならないということを強く感じます。これらのことが、我々がチームとして強調しておきたい仕事の基本です。」

目標と目的

当部門は部門の目標、目的および事業にどのようにして付加価値をつけるかを明記した詳細な目標ステートメントにより支えられた憲章を有しています。

このデステイネーション・ステートメントは以下のように述べています。

「内部監査とリスク管理は、ロイヤル・メールのリスク管理と保証におけるエクセレンスの中核をめざします。我々は信頼されるビジネス・パートナーとして取締役会と上級経営陣に奉仕することにより付加価値をつけ、企業リスクを識別し軽減するために彼らの役に立ち、コントロールの有効性と効率性について第三者としての保証を提供します。

我々は、ロイヤル・メールにとって、競争優位性の源となり、無駄のない効果的なガバナンスの枠組みの重要な一部となります。我々は取締役会と上級経営陣がビジネス上の課題を理解し、評価し、管理し、その課題に対処していると確信できるような費用効果の高いタイムリーなサービスを提供します。

我々は、ロイヤル・メール全社に対し、事業に焦点をあてた、創造的で統合されたサービスを提供するために高度な訓練を受け、専門性の高い、柔軟性をもった人材を提供します。我々は高いパフォーマンスの基準を設定し、人材の開発を積極的に進めます。このようにして内部監査とリスク管理は将来の上級経営陣となる人材をつくりだす重要な能力開発部門となります。」

「まだやるべきことは沢山あります」とフォスター氏は言っています。「進むべき方向はどちらかということを常に自分たちに言い聞かせているのです。」

将来の課題

「我々の仕事はよりリスクに重点をおき、より無駄のない、より事業活動に密着したものになっています。そしてより早く問題を把握し、対応するのに役立っています」とフォスター氏は言っています。「課題は、我々のビジネスや業界における変化が多く、この水準の変化と新たな事業環境とともに出てくる新たなリスクを識別し、対応する手伝いをすることです。」

2005年1月、内部監査・リスク管理のディレクターであるデレック・フォスター氏とのインタビューより。

スターバックス

スターバックス：コントロール、コンプライアンス、チームワーク

最初のスターバックスのコーヒーショップは、1971年にシアトルでオープンしました。当時、スターバックスが、世界中どこに行っても見られるほどいたる所に存在するブランドになると思っていた者は誰もいませんでした。2003年にAdWeekで「最も信頼されているブランド」として認められたこの会社は、西海岸の1地点から出発して、現在では世界中に合計8,000以上の店舗をもつまでに成長しました。スターバックスといえば高品質のコーヒーとすぐれたカスタマーサービスとの連想が広く浸透しており、アメリカ合衆国でヨーロッパ式コーヒーショップの文化を普及させる先駆者となりました。

スターバックスの会社が経営する直営店は2003年度に純売上高の約85%を占めました。加えて、特別チャネル事業は、フードサービス顧客・北アメリカ小売販売店へのライセンス・食品雑貨販売チャネルへのライセンス・倉庫業クラブ顧客・海外小売販売店へのライセンス・消費者直接市場ジョイントベンチャーなどの多くの販売経路を通して、自社の直営店以外でのスターバックスのブランドの展開に役立ちました。特別チャネル事業は2003年度のスターバックスの純売上高の約15%を占めました。

財務報告とコンプライアンスは、過去2年間にわたりスターバックスの内部監査チームの焦点でした。2001年以来、内部監査担当の副社長キコ・ハーベイ氏は、内部監査チームは会社レベルの企業リスク、情報技術システム、コーポレート・ガバナンスに焦点を当てていると言います。

スターバックスは5名のフルタイム従業員からなる、比較的小規模の監査チームを有しています。効果的なリスクとコントロールの適用範囲を構築し、内部監査サービスを補完するため、コンサルティングの外部委託を活用しています。「それは多くの協働作業を含みます。」とハーベイ氏は言います。「外部のサービス提供者から30名から60名の監査人が一年中、私達の部門で働くことになり、私達は定期的に彼らと会合をもち、連絡をとります。私達はこの関係を主に海外監査やIT監査の監査資源として使います。今年、私達はまた企業改革法404条のコンプライアンスの準備をするため、外部の監査資源を有効活用しました。会社は9月末日が決算日になるため、スターバックスは2005年度に404条のコンプライアンスを実施する必要があります。」

企業改革法の準備

スターバックスが404条の適用のための準備を始めたのは、2年前でした。内部監査チームは、監査報告書の中にコントロールの成熟度マトリックスを組み入れ、コントロールの目的、リスク、コントロール活動の間の相互関連を整理しました。そして、

このコントロールの成熟度マトリックスを使って企業改革法404条のテスト計画を進めました。

「私達は企業改革法404条の文書化やテストは私達のような規模の会社にとっては大変な作業であるという認識をもちました。」とハーベイ氏は言います。「内部監査はその仕事の性質上、一箇所に膨大なコントロール文書の情報を持っています。それは、私達が事業管理者の文書化を理解し、テスト計画を策定し、実行するために体系化できる都合のよい立場にいるということの意味しました。」

学んだ教訓

ハーベイ氏によると、企業改革法の準備をしている他の監査チームに伝えるべき主要な教訓は、初年度は困難な年になるだろうということです。「初めて文書を作成し、文書類を体系的に管理するには、多くの場合、人手を要します。2年目はよりうまくいくでしょう。」と彼女は言います。

「私達は2,3の事を的確に行いました。」と彼女は付け加えます。「私達はパイロットテストを行いました。そしてテストがどれくらいかかるのかという正確な感覚が分かりました。2003年に、私達は主要な取引サイクルの完全なトライアルテストを実践し、それぞれのテストを行うのに必要な平均時間がわかりました。私達はこれまでのところ私達のパイロットテストから判定した予想時間がかかりあっていたことに驚き、喜んでいました。今後はより効率的になる予定ですが、この実践により私達がスケジュールどおり作業を完了するのに必要な人材資源について理解することができました。」

「また、私達が選んだワークペーパーのツールは私達にとって非常に重要なものになりました。私達は幸運にも正しい選択をしたのです。私達はテストを効果的に実施するためには、文書化ツールは適さないことが早期にわかったとき、方向変換することができました。文書化ツールそれ自身はワークペーパーのレビュー・コーチングノート・監査に付随するその他の活動に役立つものではありませんでした。代わりに、私達はテストングプロセスをよりうまく管理するために、現存の監査調書のツールを使うことに決めました。私達は結果にとっても満足しています。」

この種のテストとコンプライアンスの準備は会社にとって混乱をもたらすものでしたが、経営陣や事業管理者からのフィードバックは圧倒的に前向きでした。「企業改革法のプロジェクトには相当の理解と関心がありました。私達は経営陣やその他関わりのあるグループからの抵抗や遅延といったものを経験していません。それは助かりました。」と彼女は言います。

「企業改革法は今後公開会社の内部監査機能を変えることになると思われます。内部監査人の募集は、もっとCPAを中心にしたものになり、私たちが行う監査は、業務監査よりもっと財務志向になるでしょう。内部監査チームは、外部監査人と広範囲に共同作業を始めることになり、意思疎通や協力体制が改善するでしょう。」

*スターバックスの内部監査のバイス・プレジデント、キコ・ハーベイ氏

企業改革法のテストイングは、以前は存在しなかった監査時間の増加を意味し、会社にとって余計な負担を招きうるものであるとハーベイ氏はいいます。「内部監査チームは、通常1度にひとつのエリアやひとつのビジネス・プロセスに焦点をあてますが、企業改革法のテストイングは毎年すべての重要なビジネス・プロセスを見なければならず、過去に私達が焦点を当ててきた業務のコントロールというよりはむしろ、財務報告のコントロールにかなりの比重を置くこととなります。私達のビジネス部門は同時にすべてを監査できるようにはなっていません。組織横断的な多くの活動や意思疎通があり、それは特別で、時にはチャレンジングな状況でした。」

目標

ハーベイ氏の過去数年にわたる明確な目標は、財務報告に関する企業改革法 302 条と 404 条のコンプライアンスを管理するために、継続的かつ効率的なプロセスを策定することでした。いったんそのプロセスが一貫性をもち繰り返しが可能となれば、内部監査チームは業務のいくらかをビジネス部門に移行する計画を立てています。ビジネス部門は参加してきたし、コントロール活動や目的を自分たちのものとしていますが、情報を整備し、それを一箇所に集約し、外部監査人が情報にアクセスしやすかつ内部監査人が管理しやすいプロセスを創り上げ、テストイングの論理的な組み立てを設計するのは内部監査チームの責務です。

「監査計画において通常の定期的な監査スケジュールをたててきました。そして私達が行っている 404 条の仕事のほとんどが、私達が監査で典型的に行うであろう分野に重なります。私達は企業改革法を支援するためのテストイングをいかに最大限に活用し、内部監査範囲の一部である業務、コンプライアンス・テストを拡大するかを決定しなければなりません。私達の目標は、企業改革法で私たちがしている作業を継続的な内部監査計画達成に利用することです。」

予測

「企業改革法は今後公開会社の内部監査機能を変えることになると思われます。」とハーベイ氏は予想しています。「内部監

査人の募集は、もっとCPAを中心にしたものになり、私たちが行う監査は、業務監査よりもっと財務志向になるでしょう。内部監査チームは、外部監査人と広範囲に共同作業を始めることになり、意思疎通と協力体制が改善するでしょう。」

ハーベイ氏は、グループとして、彼女と彼女のチームは、ビジネスのすべての局面において、スターバックスでは物事がどのように運営されてるのかの多くの知識を得られたと言います。将来の課題はどのように組織の他部署と情報を共有するかということになります。

将来についてハーベイ氏は言います。「2005年に、そして将来的に、私達は現在外部委託している企業改革法の業務のより多くを企業内で行うようにし、スターバックスにより広い範囲の内部監査サービスを提供するために、企業内の人材を増やしていくつもりです。私達は財務報告に関するコントロールテストをもって経営陣をサポートし続ける一方、これからは伝統的な監査エリアとも併せて2つの分野に焦点をあてる必要があるでしょう。プロジェクトはチャレンジングなものでしたが、面白い仕事でした。私達は、この実践から得たものが将来役に立つと思っています。」

2004年6月、内部監査のバイス・プレジデント、キコ・ハーベイ氏へのインタビューより

株式会社プロティビティ ジャパンについて

米国において、エグゼクティブの人材派遣の先駆者であり、最大手の Robert Half International Inc. (RHI:NYSE 上場) が、新たなビジネス戦略の柱として、2002年6月に解散した米 Arthur Andersen LLP. のリスクコンサルティング部門を、メソドロジ、データ等を含め1億ドルで買い取り、ビジネス並びにITに関わるリスクコンサルティングと内部監査を専門とする会社を、Protiviti Inc. として設立しました。プロティビティジャパンは、アンダーセンのメンバーファームであった朝日監査法人のリスクコンサルティングの人材を中心に、Protiviti のアジア・パシフィックの拠点として設立されました。現在は世界各国で、37ヶ所の事務所と約1,500名のコンサルタントが稼働しております。また、米国企業改革法や内部監査高度化支援において、国内外で大変豊富なコンサルティング実績を有し、非常に高い評価をいただいております。

内部監査 (Internal Audit Service)

プロティビティは、内部監査に関する広範囲なサービスを展開しています。アンダーセンのリスクコンサルティングで長年培っ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ドロジを最大限に活用して、お客様の内部監査機能のより一層の充実を支援します。

- 内部監査アウトソーシング
- 内部監査コソーシング
- 内部監査高度化支援サービス
- 情報システム (IT) 監査サービス

また、トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) の統合的内部統制の要素に沿った標準プログラムを搭載した「Auto Audit」「The Self-Assessor」といった内部監査支援ツールを活用して、グローバルスタンダードに準拠した内部監査の実現をサポートします。

内部監査アウトソーシング

内部監査を求められる企業において内部監査部門がない、短期間で機能させるのが困難な場合、プロティビティは、お客様の内部監査をフルにサポートするアウトソーシングのサービスを提供しています。内部監査アウトソーシングでは監査計画から実施・報告まで、内部監査の品質を保ちつつ、独立性を維持した内部監査機能を有することが可能です。

プロティビティは、アンダーセンのリスクコンサルティングで長年培った内部監査のノウハウ、手法そして最新のテクノロジー

やメソドロジを、お客様のニーズに合わせてカスタマイズし、内部監査のアウトソーシングを実現します。

内部監査コソーシング

企業の内部監査部門において、監査スタッフが内部監査の遂行上求められるあらゆる技術及び専門能力を有することは困難です。また、あらゆる内部監査に対応できるフルタイムのスタッフを常に抱えることも現実的ではないかもしれません。

プロティビティのプロフェッショナルは、幅広い業界、テクノロジー、及びオペレーショナル・リスクにおける情報と経験を有しており、お客様のビジネスに対して高品質のサービスを提供することが可能です。

内部監査コソーシングでは、お客様の内部監査人の人員数あるいは専門能力の不足を補うために、プロティビティから必要なプロフェッショナルスタッフを提供し、お客様と共同で内部監査を実施いたします。

内部監査高度化支援サービス

すでに長年内部監査を実施している企業においても、内部監査のアプローチやツールを常に改善し、高度化させていく必要があります。プロティビティは、お客様に求められている「期待」を理解し、内部監査のリスクアプローチ、COSO モデルの導入、電子ツールの導入、内部監査の品質管理レビュー (Quality Assurance Review) などの分野で、アンダーセンのリスクコンサルティングで長年培ったノウハウや、グローバル企業のベストプラクティスの情報、そして最新のテクノロジーやメソドロジを最大限に活用して、内部監査機能の充実・向上を支援いたします。もちろん、これから内部監査部門を立ち上げるご準備されているお客様に対しても、内部監査機能のスムーズな導入のお手伝いをいたします。

情報システム (IT) 監査サービス

IT 監査においてはITに関する知識はもちろんのこと情報処理や情報システム監査技法の知識と経験を有する担当者が必要になります。プロティビティでは、情報システム監査資格を有するプロフェッショナルメンバーによりシステム監査計画立案から情報システムの完全性、信頼性及びパフォーマンス評価を支援し、システム部門を対象とした監査だけでなく、業務監査と統合したシステム監査を可能にします。

KnowledgeLeaderSM

provided by **protiviti**[®]
Independent Risk Consulting

● 内部監査とリスクマネジメントのコミュニティ

内部監査とリスクマネジメントコミュニティは英語の会員制のウェブサイトで、プロティビティのグローバルな活動を通じて得られた情報に基づき、内部監査人・リスクマネジメントの実務家が効率的にリスクを管理し付加価値を生み出すためのツール、資源およびベストプラクティスのナレッジを提供します。

米国サイト：<http://www.knowledgeleader.com/>

※サイトの年会費：995 ドル

※ Protiviti のクライアントおよび

下記協会メンバーは特別年会費：500 ドル

- ・ The Institute of Internal Auditors
- ・ The American Institute of Certified Public Accountants
- ・ Information Systems Audit and Control Association.

※ 30日間のフリートライアルは、Protiviti KnowledgeLeaderの英語サイトで直接お申し込みいただくか tokyo@protiviti.jp までご連絡ください。

■ お問い合わせ先

株式会社プロティビティ ジャパン 営業部

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-3 大手センタービル22F

TEL：03-5219-6600 FAX：03-3218-5533

Mail：tokyo@protiviti.jp

URL：<http://www.protiviti.jp/>





North America

UNITED STATES
+1.888.556.7420
www.protiviti.com

CANADA
+1.416.350.2181
www.protiviti.ca

Europe

FRANCE
+33.1.42.96.22.77
www.protiviti.fr

ITALY
+39.02.655.06.301
www.protiviti.it

UNITED KINGDOM
+44.207.930.8808
www.protiviti.co.uk

Asia-Pacific

AUSTRALIA
+03.9672.4200
www.protiviti.com.au

CHINA
(86 21) 63915031
www.protiviti.cn

JAPAN
+81.3.5219.6600
www.protiviti.jp

SINGAPORE
+65.6220.6066
www.protiviti.com.sg

株式会社プロティビティジャパン

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル22F
TEL. 03-5219-6600 [代表] FAX. 03-3218-5533