



Internal Auditing Around the World

Profiles of Internal Audit Functions at Leading International Companies Undergoing Significant Change

Volume V

世界の内部監査 Vol.5

著しい環境変化に直面し、自ら変革を遂げている国際企業の内部監査機能プロフィール

INTRODUCTION

“環境への適合に最も成功した者こそが、生存競争を制する”

◎チャールズ ダーウィン

内部監査人協会 (IIA) は、『内部監査』を次のように定義しています。

『組織体の諸活動に付加価値をもたらす改善させる活動』

世界の全ての組織体が前例の無いチャレンジに直面する中、この定義が今日のビジネス環境においてこそ最も重要となっていることを疑う者はほとんどいないでしょう。世界的危機に見舞われる状況下でも、内部監査の局面からは進歩の兆候がみられます。このような不確実性の時期において、内部監査部門のリーダーおよび彼らの率いるチームは、組織体の経営者や取締役会がより効率的に組織を運営し、かつより高い利益を上げるために必要となるリスクの理解および内部統制の構築をサポートする特別な存在となります。

“世界の内部監査第一版”が出版された2005年と比べ、リスクの様相が劇的に変化しているのは疑うまでもないでしょう。4年前、多くの組織体は米国企業改革法による内部統制への要請を満たすため、内部監査に多額の投資を行っていました。今日、内部監査人は自らを取り巻く環境の変化を経験し、数年前には想像もできなかったチャレンジに直面しています。

この未曾有の時期において、内部監査部門はいかにして組織の適応および成功をサポートしているのでしょうか。我々 Protiviti は“世界の内部監査第五版”において、再編、M&A、および業容の転換といった著しい環境変化に直面し、自ら変革を遂げ成功を収めている11社についてまとめました。詳細は次項以降に譲りますが、今回我々が学んだことは、「これらの組織体は単に適応に成功しているだけでなく、その過程で多くの潜在的な機会 (チャンス) を見付け出している」ということです。

例えば、透明性の向上、健全なコーポレートガバナンスの構築、および顕在化したリスク (リスクエクスポージャー) の理解に対するニーズが、これまでにないほど高まっていることが挙げられます。これらの優先課題に取り組むため、今回取り上げた組織体における多くの内部監査部門のリーダーは、より効果的に経営者および取締役会と連携し、また、投資家や顧客といった外部のステークホルダーへ

の説明責任を果たす方法を見つけています。例えば、プルデンシャルのマーカス・アダムス氏は、重要事項について取締役会と協議する際、関連するリスクマネジメントの視点と合わせて報告を行っています。このアプローチにより、アダムス氏と彼のチームは本当の意味で取締役会との連携を可能としています。

また、あらゆる困難なビジネス環境において、内部監査人はより少ない人数でより大きな責任を負うことが往々にして求められます。その結果、多くの内部監査人はより賢い方法で業務を行う方法を見出しています。コンチネンタル航空のスティーブ・ゴーフエル氏は、不況の影響を強く受けた業界において効果的なリーダーであることがいかに難しいかを語っています。ゴーフエル氏は、利用可能な資源を最大限に活用しています。例えば、コンチネンタルの内部監査部門は、重要なリスク分野の継続的モニタリングにITを用いることで、創造的な問題解決や付加価値の高い活動により多くの時間を割くことに成功しています。また、フェムサのホセ・ゴンザレス・オルネラス氏は、進化し続ける組織ニーズへ適応するため、最先端のITツールの活用を計画しています。

今日、内部監査は、取締役会や経営者、およびその他のステークホルダーから、未開拓の道を進む上でのナビゲータとしてかつてないほどの期待を寄せられています。ジェムアルトのピエール・アルノー・クレソンの次の言葉が、おそらくこのことを一番上手く表現しているでしょう。

「結局のところ、内部監査は外部監査とは異なります。将来を見据え、あらゆる事象について、企業を適切に導くために変化を先取りするのが内部監査なのです。」

我々 Protiviti は、「変化は困難をもたらすかもしれないが、同時にチャンスをもたらすものである」と確信しています。このシリーズが、チャレンジに直面している世界のCEO、CFO、CAE (最高監査責任者)、取締役会および内部監査プロフェッショナルにとっての有用なガイダンスとなることを切に願っております。

Protiviti Inc. 2009年7月

● 謝辞

今回取材に協力していただき、変化への対応と組織にとってのベストプラクティスについて率直に議論して下さった企業および組織団体とその内部監査チームに、感謝の意を表します。また範たるリーダーシップを発揮し、世界の内部監査プロフェッショナルに大変貴重なガイダンスを提供している内部監査人協会 (IIA) にも感謝いたします。最後に、本版のためにインタビューを行い、有益な企業プロフィールを執筆してくれたナンシー・ハーラ氏にも心から感謝いたします。

TABLE OF CONTENTS

序文	i
◆	
Bank Mandiri [マンディリ銀行]	1
Barrick [バリック・ゴールド・コーポレーション]	4
Continental Airlines [コンチネンタル航空]	7
Enel [エネル]	9
FEMSA [フェムサ]	11
Gemalto [ジェムアルト]	15
Microsoft [マイクロソフト]	18
Prudential plc [プルデンシャル]	20
Tata Motors [タタ・モーターズ]	23
Unilever [ユニリーバ]	25
UnitedHealth Group [ユナイテッド・ヘルス・グループ]	28
◆	
株式会社プロティビティ ジャパンについて	30
KnowledgeLeader SM [ナレッジリーダー]	31
Protiviti's Governance Portal for Internal Audit [プロティビティのガバナンスポータル (PGP) について] ...	32

mandiri

● 本社	インドネシア
● 営業国数	5カ国
● 従業員数	22,804人
● 業種	金融サービス
● 年商	29兆4000億ルピア
● 年間内部監査業務費用／予算	600億ルピア
● 内部監査部門スタッフ数	117人
● 内部監査部門活動年数	10年
● 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の直属上司	取締役社長 (CEO)

注：上記の情報はすべて2008年12月31日現在のもの。

“マンディリ銀行において、内部監査グループは、建設的な変化をもたらすきっかけでなければなりません。各戦略事業単位が目的を達成する上でどのような困難に直面しているのかを特定するとともに、それらを取り巻くリスクが複雑性および規模を増していることを認識するなか、最高監査責任者の役割は決定的に重要となり、内部監査グループが当行とともに継続的に成長することを確実にするため、その機能をさらに強力なものにする必要があると考えます”

©リヤニ・T・ボンダン

地域一番手の銀行を目指し、マンディリ銀行とともに内部監査グループは成長する

マンディリ銀行は、1999年の4つの州立銀行による合併で誕生したインドネシア最大の銀行です。2008年現在、マンディリ銀行は、シンガポール、香港、ケイマン諸島、上海、およびデリーといった海外拠点を含む約960の支店と、シャリア・マンディリ銀行、マンディリ・セクリタス、AXAマンディリ、およびマンディリ・ヨーロッパ銀行(ロンドン)を含む子会社により成り立っています。

2005年、マンディリ銀行はローン・ポートフォリオ全体の26%にも及ぶノンパフォーマンス・ローン(不良債権)を抱え、危機的困難に直面しました。当行の株主は新たにCEOを迎えるとともに経営陣を刷新しました。当時、新たな経営陣が優先課題としたのは、ローンの質を向上すること、強力なコーポレートガバナンスを構築すること、そして企業文化を信頼・誠実性・専門性・顧客重視・卓越(それぞれの頭文字を取ってTIPCE)といった5つのコアバリューに集約することでした。

地域一番手の銀行になるために

マンディリ銀行の前最高監査責任者(CAE)であるオギ・プラストミヨノ氏によると、当行は2005年末までに以下3つのフェーズから成る5ヵ年経営計画を策定しました。

● 2006年～2007年 — 『軌道修正』フェーズ

最初のフェーズにおいて、マンディリ銀行は企業文化、組織構造、人的資源、事業モデル、およびノンパフォーマンス・ローン管理の強化に注力する。

● 2008年～2009年 — 『市場優位』フェーズ

2番目のフェーズにおいて、マンディリ銀行は多彩な専門的サービスを提供する有力銀行、いわば各事業セグメントにおける市場リーダーとなることを目指す。

● 2010年～ — 『終盤形成』フェーズ

最後のフェーズにおいて、マンディリ銀行は地域一番手の銀行になることを視野に入れる。

最初の『軌道修正』フェーズは、マンディリ銀行の転換プロセスにとって重要なマイルストーンとなりました。その成果は財務数値の劇的な向上に見られ、純利益は2005年の6,000億ルピア(6,100万米ドル)から2007年には4兆3,000億ルピア(4億5,800万米ドル)にまで増加しました。また、資産の質も大幅に向上し、ノンパフォーマンス・ローンの純額は2005年の15.3%から2007年には1.5%にまで減少しました。

MRIインフォバンクの年次調査において、マンディリ銀行は顧客サービス分野で2003年～2006年はそれぞれ16位、11位、3位、2位にランクされ、そして2007年には1位を獲得しました。また、当行の健全なコーポレートガバナンス(GCG)導入のための企業努力は、国内のみならず海外の団体からも評価を得ました。インドネシア・コーポレートガバナンス協会は、マンディリ銀行に対し『信頼度の高い』企業として最高のスコアを付け、また金融業界において最優良の公開企業として高く評価しました。さらにアジアマネー・マガジンにおいて、マンディリ銀行は、2006年に受賞した『ベスト・コーポレートガバナンス賞』および『開示・透明性における最優良企業賞』に続き、2007年には『インドネシアで最も良く管理された大手資本企業』に選出されました。マンディリ銀行は、当初の予定よりも短期間のうちに、『軌道修正』フェーズで成功を修めました。

「2010年末までのマンディリ銀行の目的は、地域一番手の銀行になることです。」とプラストミヨノ氏は言います。この目的を達成するための必須条件として、100億米ドルの市場資本化、および各事業セグメントにおける市場シェア20～30%の確保が挙げられます。地域一番手を目指し、この条件を達成するために必要な国際基準の

積極的な採用を当行の内部監査(IA)グループは計画しています。

マンディリ銀行としての3つの主要な変革

内部監査グループは、当行の継続的な成長に関わる全ての戦略的変革と密接に連携し、またそれらをサポートするよう組織されています。そのため、内部監査グループはマンディリ銀行が2007年に始めた戦略事業単位(SBU)の新設、成果主義文化の醸成、リスクマネジメント実践の導入の3つの主要な変革それぞれに対応した、プロセスとプログラムを構築しました。

戦略事業単位

戦略事業単位(SBU)の新設に伴い、内部監査グループはSBUとの連携が可能になるよう組織改編を行いました。「これは、マンディリ銀行にとって重要な組織改編であるといえます。」とプラストミヨノ氏は言います。この変革は、法人金融、個人金融、融資、投資銀行、そして小規模および少額金融業務それぞれに対し、特定の監査人が責任を負う体制です。また、監査人は不正調査にも関与し、社内の品質保証および監査の開発をサポートする役割も担います。

成果主義文化

成果主義文化が導入されたことにより、各SBUおよびそれに紐づくユニットに対する重要業績評価指標(KPI)が、組織レベルから個人レベルにまで適用されるようになりました。各組織単位におけるKPIに基づいて、内部監査は『各单位において適切に業績評価を行うためのプロセスが、有効に整備・運用されている』合理的な保証を提供します。

マンディリ銀行の現・最高監査責任者(CAE)であるリヤニ・T・ボンダン氏によると、内部監査グループは、当行の他部門と同じく、財務・顧客・内部の業務プロセス・人材開発の観点から構成される『バランス・スコアカード・アプローチ』により業績評価を行っています。監査に対する満足度を確保するためのプロセスの一環として、被監査部門が何を必要とし、彼らのプロセス改善をどのように手助けできるのかを理解するために、被監査部門に調査を実施しました。調査結果は当期の監査計画に折り込まれています。また、内部監査グループによる監査報告およびその成果について取締役会および理事会の満足度を確保するための調査も別途実施しました。

リスクマネジメントおよびコーポレートガバナンスの実践

組織全体におけるリスクマネジメントの実践は、意思決定プロセスの強化につながりました。独立的なリスクマネジメントは、信用リスクとその管理方針、市場リスクおよびオペレーショナルリスクがその対象となります。また、当行のエンタープライズリスクマネジメント(ERM)担当部署は信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクを含む包括的なリスク評価を行います。よって、2010年までに当行はバーゼルⅡ規制への準拠が可能と考えています。リスクベース監査の導入は、内部監査およびリスクマネジメントの相乗効果を高

めたといえます。

マンディリ銀行は、取締役会および理事会からなる二層体制を採用しています。理事会は株主代表および独立した理事から構成され、日々の業務管理や銀行経営には関与していません。取締役会が上級管理職またはCEO、CFO等のいわゆるチーフレベルの役員から構成されているのに対し、監査委員会は理事会の下部組織として設けられています。また、理事と取締役は兼務できない体制となっています。

マンディリ銀行のCAEは、取締役会の長(CEO)への直属報告ラインとともに、理事会への非直属報告ライン(監査委員会経由)を持っています。この報告ラインは、内部監査グループに独立性と客観性を与えるとともに、インドネシア中央銀行の規制への準拠を可能にしています。

「2005年より、我々はコーポレートガバナンス原則を導入しました。内部監査を実施する際、全ての事業単位に対し、我々はリスクマネジメントおよびガバナンス両方のプロセスをレビューしています。過去3年間において、当行は独立した第三者によるコーポレートガバナンスのレビューを受けていますが、昨年のレビュー担当者は『当行のコーポレートガバナンスは、ベストプラクティスに値する』と結論づけています。」

世界水準の内部監査部門になること

プラストミヨノ氏はCAEとしての在職期間中、「自らの計画は、方法論、人材、システムの3つの主要エリアの改善を行い、当行の内部監査グループを世界水準の組織にすべく前進することである」と宣言しました。改善された方法論は、最近その価値が高く評価されているリスクベース監査アプローチであり、これは国際的なベストプラクティスとして認識されています。人材に関しては、内部監査グループは、全ての監査人が各SBUに対して戦略的な連携およびコンサルティングを行う上で必要となる研修および能力習得を確保することを目的に、内部監査能力モデルを現在開発中です。そして最後に、システムの改善は、SIMAと呼ばれる監査情報管理システムの開発と導入を通じて達成されています。

リスクベース監査

内部監査グループは、マンディリ銀行においてリスクベース監査を導入する上での、少なくとも次の4つの推進要因を特定しました。

- インドネシアの銀行向けリスクマネジメント関連規制への準拠を促進すること
- 監査業務を国際基準に適合した内容にすること
- 内部監査規程を制定すること
- 内部監査の役割を向上させること

内部監査グループは、リスクベース監査の導入により少なくとも次の4つのメリットがあることを特定しました。

- 組織全体にわたって、リスクマネジメント実践の早期適用を促進すること
- 組織全体にわたって、リスク成熟度のレベルアップを早めること
- リスクの高い分野への監査に注力すること
- より付加価値の高い業務を行うための内部監査能力を高めること

リスクベース監査により、内部監査は、体系的かつ秩序ある方法で監査の優先順位をつけることが可能となります。これまで、内部監査人は組織内でリスクがより高い分野に常に注力して監査を実施していましたが、通常それは、内部監査グループによる評価によって行われてきました。対照的に、リスクベース監査では経営者によるリスク評価をフルに活用しています。

内部監査能力

内部監査グループは、本社に9部門を持ち120名の内部監査人を擁しています。国内中にある当行の支店の多くは本社からかなり離れた場所にあるため、全てをカバーするのはとても困難な作業でした。この問題に取り組むため、内部監査グループは、2006年に地域内部統制責任者を登用するアプローチを策定し導入しました。「現在、我々は約10ヶ所の支社を持ち、各支社には30名の地域内部統制責任者がいます。これは我々にとっての『変革』といえます。このアプローチを導入する前は、我々は本社の監査人に国内全てをカバーすることを頼るほかありませんでした。」

ボンダン氏と彼女のチームは、監査人の能力差を特定するため、内部監査能力モデルを利用しています。「自らの役割を果たすためにも、我々は監査能力を向上したいと考えています。在籍する監査人に対しては、国際的な資格取得の支援を行っています。現在、我々のスタッフの約20%が国際的な資格を有しており、これは当初2010年までの目標としていた数値です。」

銀行業務の専門知識を有する監査人を採用することは、マンディリ銀行の内部監査グループが注力しているもう1つの分野です。CAEは、2006年に財務、銀行、融資、与信業務の経験がある上級幹部職を内部、外部の両方から採用しています。教育プログラムもまた、重要な役割を果たしています。「監査および事業の理解の向上および共有化を図るため、監査人を当行の他部門に派遣することにしています。これにより、各地域の監査人は当行の事業に対し包括的な視点を持つことが可能になります。これは、地域一番手となるためには重要なことです。」

監査情報管理システム

監査の効率性及び有効性を向上するペーパーレス発想により、内部監査グループは監査の事務処理を自動化する監査情報管理システム(SIMA)を使用しています。当システムを使用することで、監査プロセス、報告およびデータベースの質を高めることができます。また、当システムにより、本社から遠隔地に対しての監査業務の監督が可能になります。

さらに、監査情報管理システムにより、監査人および経営者の意思決定を支援する報告書を即座に作成することが可能となります。当システムに蓄積されたリスクおよびコントロールに関するデータは、内部監査人が利用するのみでなく、リスクマネジメント担当部署が行うリスクおよびコントロールの自己評価のためにも利用しています。内部監査グループおよびリスクマネジメントチームは、データの整合性および効率的なデータ管理を確保するため、単一のリスクおよびコントロールのデータベースの構築を目指しています。

変革、チャレンジ、そしてビジョン

マンディリ銀行にとって最も重要な変革であり、かつ最もチャレンジであったのは『人材』に関する部分です。「我々のビジョンは、国際基準に適合する信頼のある内部監査組織となること、およびSBUにとっての戦略的パートナーになることです。このビジョンを達成するためには、我々はベストプラクティスを適用する必要があります。監査人が戦略的パートナーとしての役割を果たしていくためには、彼らの保有するスキル、資格、および全体的な能力のレベルアップを合わせて行っていく必要があります。2005年に、内部監査機能を外部委託するか否かで議論が行われました。私は、我々のチームは内部的に成長することができると信じてこの課題に真剣に取り組む、団結心を培うとともに監査人のスキルを向上するための方法論を開発すべくコンサルタントを採用しました。」

ボンダン氏によると、マンディリ銀行において、リスクマネジメントおよび内部監査双方の相乗効果もまた、着目すべき点の1つであるといえます。適切な意識変革プログラムを適用しながら業務を進めることで、内部監査およびリスクマネジメント間の連携はより強力なものになります。「私は、リスクマネジメントおよび内部監査における変革の担い手として、さらに成長していきたいと考えます。つまり、誰もが模範生、教師、そしてコンサルタントになることが可能であるということです。」

さらにボンダン氏は「マンディリ銀行において、内部監査グループは、建設的な変革をもたらすきっかけにならなければなりません。各戦略事業単位が目的を達成する上でどのような困難に直面しているのかを特定するとともに、それらを取り巻くリスクが複雑性および規模を増していることを認識するなか、最高監査責任者の役割は決定的に重要となり、内部監査グループが当行とともに継続的に成長することを確実にするため、その機能をさらに強力なものにする必要があると考えます。」



BARRICK

- 本社 _____ カナダ
- 営業国数 _____ 10カ国
- 従業員数 _____ 約20,000人
- 業種 _____ 金鉱業
- 年商 _____ 79億米ドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 400万米ドル
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 8人(従業員)および3~4人(フルタイム換算)
- 内部監査部門活動年数 _____ 5年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の直属上司 — 監査委員会委員長(直属)
およびリスク・アシュアランス担当副社長(非直属)

注:上記の情報はすべて2008年12月31日現在のもの。

“我々は、社内においては比較的新しい部門であり、組織内の様々な部門と上手く連携し、彼らの成功の助けになりたいと考えています。我々が監査をする際、その目的、対象、および成功要因について協議を重ねるアプローチを取っているのはそのためです。我々は、自らの役割を上級経営者のパートナーであり信頼のおけるアドバイザーであると考えています”

©テッド・スパークラ

バリック・ゴールド・コーポレーション：未来を採掘する会社

カナダのトロントに本社を置くバリック・ゴールド・コーポレーションは、27ヶ所の稼働鉱山を保有し、先進的な採掘・開発プロジェクトを五大大陸にわたり推進する金鉱企業です。当社は、現在採掘量が多い鉱物、および今後の採掘が期待できる鉱物双方を産出できる広大な土地を保有しております。2008年12月現在、当社のリザーブ(可採粗鉱量)は金鉱業界最高であり、1億3,850万オンスの金(確定・推定鉱量合計)、64億ポンドの銅、さらに10億オンスを上回る(金のリザーブに含有される)銀から成ります。また、同年バリックは、1オンス当り443米ドルのコストで770万オンスの金を生産し、さらに3億7,000万ポンドの銅を生産しました。

当社のバランスシートは、金鉱業界で最も健全でありまた唯一『A』格付けを取得しており、安定したプロジェクト・パイプラインの確保、および他の鉱山の探査・買収機会の適時把握を可能にしています。

バリックは、2006年初に大手競合企業を買収し、企業規模を約2倍にまで拡大しました。この買収は、統合という意味で当社に重要な影響を与えました。バリックの組織は、南北アメリカ、アフリカ、およびオーストラリア・パシフィックの地域部門制を採用しており、それぞれは独立して運営されています。各地域は地域担当社長による統率の下、地域担当CFO、業務執行責任者、人事責任者等を擁し、あたかも一企業のようなヒエラルキーまたは組織構造を有しています。

テッド・スパークラ氏は、バリックのグローバル内部監査(IA)担当上級幹部職として2年以上業務に携わっています。彼は、8名の内部監査人およびフルタイム換算で3~4名の外部業者(アウトソーシング先)メンバーからなる内部監査グループを指揮・監督しています。「我々は、主として協業(コソーシング)をベースに業務に取り組んでいます。当部門は近年発展を遂げてきましたが、社内の他部門に比べると、まだまだ規模の小さい部門です。当初、内部監

査部門には2名の従業員しかおらず、内部監査機能は完全に外部委託されてきました。私が当社に入社した際、我々は拡大化した組織におけるビジネスのニーズ、ならびにそのニーズを掌握するための専門知識の必要性を評価し、当部門の組織形態を外部委託(アウトソーシング)モデルから協業(コソーシング)モデルに変更しました。」

スパークラ氏がバリックでコソーシング内部監査チームを編成したとき、彼は内部監査を実施する上での人員配置や進捗のモニタリングといった部門内の業務管理関連を一括して担当するシニアマネージャを採用しました。内部監査チームは、このシニアマネージャ、およびスパークラ氏の両者へ報告します。スパークラ氏は監査委員会委員長へは、直属報告ライン、リスク・アシュアランス担当副社長へは非直属報告ラインとなっています。

リスク・アシュアランス部門は、エンタープライズ・リスク、セキュリティ、保険、法令遵守、不正防止、そして内部監査の6つの相互に依存する部門から成り立っています。法令遵守、不正防止、および内部監査の部門に関しては、いくつかの共有課題があり業務に類似点があるため、可能な限り重複を避けるよう相互に業務間の調整が行われています。保険部門は上記とは別に扱われていますが、内部監査活動が保険部門の利用するリスク・プロファイルの向上に貢献することで、間接的に保険部門をサポートしています。また、内部監査活動はエンタープライズ・リスク部門と連携し、相互に業務間の調整が行われています。さらに、スパークラ氏と彼の内部監査チームは、セキュリティ部門とも密接に連携を取って業務を行っています。

快適に眠れますか？

全社レベルでの最近の主要な変革は、買収による統合です。この

統合において、業界一の金鉱企業になるという当社のビジョンを達成するため、追加システムの構築およびオンライン化が行われました。内部監査チームにとっての重要な変革は、安定性が強化されたことです。当時、社内で発展途上であった内部監査部門は、内部監査を実施するために必要なプロセスの定義、人員確保、および社内認識・支持の獲得等を、文字通りゼロから築き上げていく必要がありました。内部監査部門の発展を促進するため、外部品質評価(QAR)を受け、評価結果を改善計画の策定に利用しました。過去一、二年をかけてこれらは整備され、現在は適切に機能しています。バリックの内部監査部門にとってのもう1つの重要な発展は、完全外部委託モデルから協業モデルへの転向でした。「我々の協業モデルにおいて、経営者および監査委員会に高品質な報告を行うために、資源や専門家をうまく活用できる優秀な人材を監査部に配置しました。」

文化および環境においても、すばらしい改善がみられました。「我々は当社の弱点を可視化することに貢献しました。他の組織体では、『何があなたの睡眠を妨げるのですか。』といった質問の仕方です。内部監査アプローチを行うかもしれませんが、我々は逆に『何があなたの快適な睡眠を可能にするのですか。』と質問します。我々は、快適さに関する保証を提供、もしくは逆に問題点を指摘できるように、この考えを監査計画に取り込んでいます。このことにより、我々は、彼らが何を快適さの基準としているのかを確認する、もしくは何が快適な睡眠を妨げているのかを指摘することが可能となります。我々の発見事項が新たな改善機会の特定につながり、上級経営者が他地域の内部監査でもこのアプローチの採用を望んでいるので、このアプローチが正しかったことが実証されました。」

変革を促し、継続的な改善を行うという内部監査の目的をバリックが受け入れたことは、スパーガラ氏にとって追い風となりました。「我々にとって、資源が限られた環境のなかで非常にダイナミックでありかつ急成長している企業と上手く付き合うためのとてもよい事例となりました。我々が過去2年間で採用してきた監査アプローチは、レバレッジをきかせた監査でした。あるエリアが監査対象となると、まず我々は直接エリアの責任者のもとに向かい、成功要因、その測定指標、活動実施手順、障害、および進捗のモニタリングを促進すべく全ての手続について協議します。地域部門制を採用している我々は、次にこれらが一番上手く実施している地域を確認します。その後、我々はその地域の地域担当社長、CFO、その他のステークホルダー、ならびにその地域の一番ハイレベルなプロセスのオーナーと協議を行い、これらのパフォーマンスの最も高い採鉱場を特定します。その採鉱場こそが、我々が実際に監査を行う先となるのです。我々は、そこで実施した監査結果を当該エリアの機能別・業務別責任者それぞれに報告し、その後、彼らは組織内の残りの従業員に『ベスト・オブ・ベスト』である採鉱場の監査結果をフィードバックします。」バリックの内部監査部門からのメッセージは明確です。「内部監査は付加価値を与え、改善をサポートするために存在する。」

「同じ監査を複数回実施するよりも、物事の先を考えるよう心がけ、パフォーマンスの最も高い箇所を監査し、その結果を組織内の残り

の従業員にフィードバックすることで、残りの従業員は何かしら目標となるものを見出すことができます。」「我々は、かつては世界中を飛び廻り、各所で同じ監査を繰り返していました。しかし、その監査の数を考えると、このような『クッキーの型抜き』アプローチは、あまりにも多くの資源を費やしていることに気づきました。そこで『レバレッジをきかせた監査』を行うことで、我々は監査対象分野のカバー率を向上させるとともに、監査結果の確認と情報共有を当該組織の経営陣に任せることが可能になるのです。」

バリックの情報ネットワークは、通常、全社レベルの上級副社長から地域レベルの担当役職者、さらに採鉱場レベルの担当役職者へと報告が行われる体制になっています。

「このアプローチは、この18ヶ月間において確実に実証されてきています。当時完全外部委託モデルから協業モデルへの転向を図っていた時期は、我々は大規模な人員補充に先んじて、自らの価値を証明することを余儀なくされたのです。」

協業チームの編成

スパーガラ氏は、小規模な内部監査チームおよびライン管理チームに監査人を採用する際、とても高い要求レベルを設定しました。現在の内部監査チームの何名かは、以前にスパーガラ氏と共に業務に携わったことがあり、また多様な内部監査経験を有しています。「採用に際し、多様な部門にまたがり貴重な内部監査実践経験を有している大規模多国籍企業出身のプロフェッショナルを探し求めました。」また「我々にはフェンスの向こう側にいた人々が必要でした。言い換えれば、我々には自らの改善提案に対し、その導入までを支援できる実践的能力および経験が必要だったのです。我々は単なる教育屋ではないのです。」

ビジョンおよびミッションにおける変革

内部監査のビジョンおよびミッション・ステートメントは、未だ発展途上といえます。「組織分掌は既にありますが、ミッションおよびビジョンについては、現在もそれらを進化させるべく取り組んでいます。我々は、社内においては比較的新しい部門であり、組織内の様々な部門と上手く連携し、彼らの成功の助けになりたいと考えています。我々が監査をする際、その目的、対象、および成功要因について協議を重ねるアプローチを取っているのはそのためです。我々は、自らの役割を上級経営者のパートナーであり信頼のおけるアドバイザーであると考えています。そして我々は、自らの業務提供における方法論を、継続的に改善し続けたいと考えています。」

スパーガラ氏がバリックの一員となった際、内部監査の目的とその報告プロセスに対するより広範な理解および社内支持を獲得するため、彼は内部監査人協会の基準に準拠する組織基盤および方法論を開発しました。「我々は新しいグループであるため、バリックでも一部の人には未だ内部監査の存在が認知されていません。そのため、何かが起こった後に登場し批判的評価を行うのではなく、可能な限り最前列で何かが起こってしまう前に関与したいと考えています。」

3カ年戦略計画

内部監査人協会の基準に準拠した業務遂行に加え、内部資源および外部資源のバランスを取り資源配分を最適化すること、信頼のおけるアドバイザーとして認められ続けること、社内での認知度を向上させること、そして各組織のトップおよび監査委員会が満足する監査のカバー率を達成することを、内部監査チームの目的としています。

内部監査チームが策定した3カ年戦略計画は、以下の内容を含んでいます。

- 内部及び外部評価を含めた監査活動に対する継続的品質保証プログラムを実施すること
- 継続的にスタッフを育成するとともに大学との提携プログラムを導入すること（現時点ではジュニアスタッフの採用を行っていませんが、今後の成長に伴って採用を予定しています。）
- 組織内から内部監査に対してさらに高い要求・期待が出るよう促進すること
- 内部監査チームをバリックの優秀な人材プールとして発展させるため、内部監査人を部門間、業務間でローテーションするプログラムを策定すること
- 特定のエリアにおけるスキルを開発すること（例えば、我々は多数の鉱山を建設しており、その建設には多くの年数と莫大な資金を投入しています。それ故、会社が全てのステークホルダーの利益を守るよう、内部監査チームが継続的なサポートに注力することは非常に重要であると考えます。現在我々は、この問題に取り組むために内部監査スキルを補強しているところです。）
- 様々な方法を通じ内部監査の認知度および支持を向上させること。たとえば、バリックのイントラネット上でのプレゼンスの向上、各地域の支社の訪問、および内部監査のパフォーマンスに対するフィードバックを得るための各地域のトップとのミーティングなど。

スパーク氏は、重要業績評価指標（KPI）の構築にも取り組んでおり、その一部は監査委員会への報告に含まれています。「KPIの指標として、我々内部監査チームが特別プロジェクトを遂行するよう依頼された回数もあります。」とスパーク氏は言います。

おそらくこのような改善を推進し主導権を発揮してきたこと、そして内部監査チームが高品質の業務を行い企業の弱点を指摘してきたことが功を奏し、経営トップと内部監査との関係は強力なものになりました。「会社をサポートすることが内部監査の役割で、そのために存在しており、その成果は我々が作成するレポートとして現れます。我々は公正かつバランスのとれたチームであるとともに、明瞭性を重要視しています。言い換えれば、その内容が正確でありかつ適切に価値を提供している限りにおいて、レポートは短いほど良いと信じています。」

将来のための変革

スパーク氏は、内部監査チームの努力およびスキルがバリックの

他部門から評価されていく一方、監査スタッフの離職率は想定範囲内であると考えています。このことは、優秀な人材の流出は避けられず、スパーク氏が今後流出した人材の補充に多大な努力を強いられるであろうことを意味しています。

スパーク氏によると、バリックの内部監査チームにとっての次のステップは、これまでに達成した質の高い業務を今後も積み上げていくことと共に、組織内の関係を継続的に強化し改善していくことです。

- 本社 _____ 米国
- 営業国数 _____ 50カ国以上
- 従業員数 _____ 42,000人
- 業種 _____ 航空会社
- 年商 _____ 152億米ドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 220万米ドル
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 23人
- 内部監査部門活動年数 _____ 30年以上
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の直属上司 _____ 上級副社長およびCFO

注：上記の情報はすべて2008年12月31日現在のもの。

“変化の時期において、困難の中で会社を導き、企業の戦略目標に常に焦点を当て業務を遂行できる人材に注目すべきです。我々の内部監査人は、柔軟性に富み、問題解決志向でかつ創造的発想の持ち主です。これらは、彼らがすばらしい仕事を成し遂げる特性の一部であるといえます”

◎ステイーブ・ゴーフェル

コンチネンタル航空：“Work Hard. Fly Right.”

コンチネンタル航空は、テキサス州ヒューストンに本拠地を置き、ヒューストン、ニューアークおよびクリーブランドに主要なハブを持つ、全米第4位の規模を持つ航空会社です。コンチネンタルは、近年『エグゼクティブ・トラベル・マガジン』で『最優良国内航空会社』に選出されました。当社のキャッチコピー『Work Hard. Fly Right.』は、変革とチャレンジに悩む航空業界において、いかに継続して成功していくかを端的に表現したフレーズであるといえます。

コンチネンタルの内部監査担当副社長であるステイーブ・ゴーフェル氏は、近年に編成された23名の内部監査人からなるチームの指揮、監督を行っています。「今年、我々は多くの変化を経験してきました。合併、新たな業務提携、原油価格の変動、そして経済全体の変動が、我々の業界に影響を与えたのです。」

ゴーフェル氏によると、3つの最も重要な変化とは、航空業務の規模の縮小ならびに人員削減、航空業界における合併および提携活動の増加、および困難な経済環境における新たな視点での利益の追求です。

品質を維持すること、そして価値を提供すること

多くの他部門と同様に、コンチネンタルの内部監査部も、より少ない人員でより多くの業務をこなすために先を見据えた方策を講じる必要がありました。「このような困難な時期において、内部監査人は『主要なリスクが管理されていること』、『土台となるコントロールが適切であること』、および『事業部門が有効に機能していること』を検証することをこれまで以上に求められます。」コンチネンタルが業務規模の縮小および一連の一時解雇と自主退職による約3,000名の人員削減を行った際、内部監査部もまた2名分の空きポジションに対する採用を見送ることで、プロフェッショナルの数を25名から23名に縮小しました。

「我々の業務を評価する人々に対し、一貫して高品質な成果物を提供することを約束するため、まずは、よりスマートに業務を遂行する方法を特定し、チームを強化することの重要性を強調しました。このことは、主要なリスク分野に対する継続的モニタリングを行うために有用なテクノロジーを利用することを含みます。例えば、入金遅延、売上報告書の提出遅延、または支払いのエラーといった主要なリスクが特定された監査対象部署から、重要な会計データおよび業務データを入手するプロセスを内部監査部は有しています。このデータによって、内部監査部は問題のある監査対象部署をすばやく特定して発生した問題に対応するとともに、事態を迅速に解決すべく問題のある場所に必要な資源を投入することが可能になります。」

内部監査人による健全な懐疑心および判断は、内部監査チームがチャレンジに挑み続けるために必要不可欠な能力の一部です。「私は、コンチネンタルに25年間在籍していますが、内部監査チームは75年以上の航空業界監査経験を有しています。リーダーシップや専門性が常に重要であることに変わりませんが、経済下降の局面において組織の中で信頼できる情報源として評価されることは、とても重要なことです。」「内部監査部は、将来コンチネンタルでリーダーシップを発揮できる内部監査人を特に求めています。実際過去20年において、組織中の各要所に50名以上の内部監査人を配置してきたことは大いに誇れると考えています。」

「変化の時期において、困難の中で会社を導き、企業の戦略目標に常に焦点を当て業務を遂行できる人材に注目すべきです。我々の内部監査人は、柔軟性に富み、問題解決志向でかつ創造的発想の持ち主です。これらは、彼らがすばらしい仕事を成し遂げる特性の一部であるといえます。」

高まる合併熱

2008年を通し、航空業界は数々の合併、買収、および取引交渉を経験しました。中でもよく知られているのが、ノースウエスト航空とデルタ航空の2大航空会社の合併です。2008年12月には、ルフトハンザ航空はオーストリア航空を買収し、英国航空はオーストラリアを代表する航空会社であるカンタス航空との合併計画を発表しました。またライアン航空は、エア・リングス航空を買収するための入札に着手しました。2008年の初めには、コンチネンタル航空とユナイテッド航空の合併の話が浮上しましたが、実現には至りませんでした。

内部監査部は、これらの合併業務において直接的な役割を担ってはいませんが、経営者から組織の利益に貢献する価値の提供に注力するよう指示を受け、また他の従業員は事業継続に注力するよう指示を受けました。「従業員は、今何が起きていて従業員個人や部門にどのような影響があるのかという噂に頻りに振り回されます。経営者は、従業員を日常業務に注力させるだけでなく、急に合併関連のプロジェクトが発足した場合の対応の準備をさせておくことが重要になります。」

内部監査部は合併業務には関与していませんでしたが、提携航空会社との供給量購入契約の更新についての分析を内部監査部が行って経営開発グループをサポートしたこともあります。「重要なのはタイミングです。内部監査部は、この分析を適時に完了して他部門を補助することにより、その専門知識を発揮することができました。これこそ、内部監査部が通常業務の枠を超えて価値を提供する方法の1つであると言えます。」

変化の時期における利益追求

あらゆる経済下降の局面において、内部監査人は新たな視点で利益を追求し、「内部監査チームは価値を提供することができる」ということを組織全体に示さなければなりません。「困難な状況になると、内部監査人は、決まりきったコンプライアンス監査のような確実なものにとどまるか、もしくは逆に目的を見失い多面的な方向に考えがそれてしまう傾向が頻繁に見られます。注力すべき重要な分野は、第三者との契約の監査、利益分析、および売掛金の監査といった、利益に貢献する価値を提供できる監査である、と我々は信じています。物事がさらに困難になると、各部門は人員削減に踏み切るため、ベンダーからの請求書や、売掛金が速やかに回収されているかどうかには十分な注意が払われていない可能性があります。故に、その分野において我々の監査が効果あるものになり得るのです。」

「物事が順調に運んでいるときは、組織のリーダーになることはさほど難しいことはありません。しかし、状況が一転し困難な状況になると、組織のリーダーは順調なときとは異なったリーダーシップが必要とされます。過去に数十回も行ってきたプレーと同じプレーは、こういった場では通用しないのです。困難な状況でもリーダーシップを発揮でき、パニックに陥ることなく体系的かつ論理的に手続きを踏

むことができる人々こそ、トップに上りつめる人々なのです。」

9・11以降、空港でのセキュリティ関連が原因で、多くの航空業務の監査グループが予定していた往査を中止しました。「しかし、我々は中止しませんでした。なぜなら、9・11以降、内部統制と資産保全はこれまで通り、もしくはこれまで以上に重要であると考えたからです。我々は全員で往査に向きました。大事なものは、大きな変化を伴う困難な時期においても、企業に日々価値を提供するための活動に注力することが必要不可欠であるということです。」

パフォーマンスの評価指標

ゴーフエル氏と彼の内部監査チームが自らのパフォーマンスを評価するために用いる重要な指標の1つは、組織が上げる収益のうち、内部監査チームは何ドル貢献したかということです。「これは、進むべき道を見失わないためには有用な統計データで、これにより、我々がどのように利益に貢献する価値を提供しているかを客観的に示すことが可能になります。我々が自らのサービスおよび活動を『価値を付加するもの』として提示できるとき、組織の中でよりおおくの支持を得られます。」

未来に向けて、Flying Right

ゴーフエル氏は、彼とその内部監査チームは、当分、コンチネンタルに対するドルベースの価値の提供に継続的に注力していくことになるであろう、と予想しています。「この厳しい経済状況のなか、内部監査人は利益に貢献する価値を提供できる、ということをアピールすることが必要になります。ほとんどの組織体がSOX法対応に一応の目処がついたなか、未だにSOX法対応にこれまでと同様の資源を投入している組織体は、もはや遅れをとっていると言えます。我々コンチネンタルでは、SOX法対応に費やす時間を削減するために継続的モニタリングを利用しています。現在は、次の目標である2012年の国際財務報告基準(IFRS)対応に向け、業務に取り組んでいます。」



ENERGY IN TUNE WITH YOU.

- 本社 _____ イタリア
- 営業国数 _____ 22カ国
- 従業員数 _____ 75,981人
- 業種 _____ エネルギーおよび公益事業
- 年商 _____ 612億ユーロ
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 約100万ユーロ
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 約100人
- 内部監査部門活動年数 _____ 10年以上
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の直属上司 _____ 上級役員、
内部統制委員会、法定監査役会

注：上記の情報はすべて2008年12月31日現在のもの。

“我々は、自らを他とは異なるように組織しました。現在、我々は国際的に最適なポートフォリオの構築に注力していますが、これは我々にとって大きな挑戦でした。また、従業員をマトリックスの環境での業務に慣れさせることも重要でした。そして現在私は、初めて、特定の分野に特化した事業経験を持つ者、技術的な専門知識を持つ者、そして国際的業務に精通している者と共に業務を行っています”

◎フランセスカ・デイ・カルロ

エネルギーにおける国際監査チームの編成

エネルギーは、イタリア最大の電力会社であり、またヨーロッパおよび南北アメリカに電気とガスを供給し、ヨーロッパで2位の供給能力を持つ公益事業会社でもあります。スペインの公益事業会社であるエンデサと提携会社のアキオナを買収してからは、エネルギーは5,000万を超える顧客に電気およびガスを供給しています。当社は、水力発電、熱発電、原子力発電、地熱発電、風力発電、そして太陽光発電といった多様にわたる発電所を運営しています。

当社は、流通部門および発電部門を除いて業務部門制を採用しており、マーケティング、流通および発電の3部門をイタリアに置いています。エネルギーのリニューアブル(持続的利用可能)・エネルギー部門に関しては、風力発電基地、他のリニューアブル・エネルギーの発電所、および新たに開発されたエネルギーの発電所が世界中で建設されています。1999年にエネルギーが民営化され、イタリアのエネルギー業界は転換期を迎え、業界全体で多くの構造変化が起きました。組織的および監査的観点から見た最も重要な変化は、エネルギーの企業規模が2倍になったことと投資資産の半分が海外にあることでした。

2008年1月よりエネルギーの内部監査担当役員を務めるフランセスカ・デイ・カルロ氏によると、最も重要な変化は国際化のプロセスでした。エネルギーの本社監査部門はイタリアおよび海外に約100名の人員を擁しています。本社監査部門は、購買等の企業活動をカバーする監査チームに加え、ローマを拠点としたマーケティング監査チーム、流通監査チーム、および発電監査チームから編成されます。また、傘下の電力会社は、年次の監査計画に利用されるリスクアセスメント手法を展開するチームも有しています。また、リニューアブル・チームは新たに設立された監査チームであり、当チームを統括する管理者1名を配置しています。

エネルギーが最近行ったロシアでの買収に際し、デイ・カルロ氏は、文化

交流を支援しロシアに派遣されて企業文化や倫理基準を確認する監査人を支援するために、ロシア人監査人を採用しました。

「この18ヶ月間における我々の挑戦は、国際的な監査部門を作ることでした。我々は、地元の監査チームを強化または新たに編成するため、異なる文化を取り入れるように努めています。」

本社監査部門

エネルギーの本社監査部門は、以下のチーム編成を行っています。

- 本社機能の監査
- 企業倫理および不正監査
- IT監査
- 発電およびエネルギー管理に対する監査
- インフラおよびネットワークに対する監査
- マーケット監査
- 国際監査
- リニューアブル監査

「我々は、自らを他とは異なるように組織しました。現在、我々は国際的に最適なポートフォリオの構築に注力していますが、これは我々にとって大きな挑戦でした。また、従業員をマトリックスの環境での業務に慣れさせることも重要でした。そして現在私は、初めて、特定の分野に特化した事業経験を持つ者、技術的な専門知識を持つ者、そして国際的業務に精通している者と共に業務を行っています。」

エネルギーの監査チームは経験、文化、専門知識、および才能を総合的に持ち合わせたチームでなければならないため、デイ・カルロ氏は監査人に様々なスキルを求めます。「我々は監査人の採用は行っ

ていません。なぜなら、例えば、エンジニアは非常に論理的で明快な思考の持ち主であるため、トレーニングを積み重ねて監査人になることができるからです。私は、柔軟性に富み、精神面でバランスのとれた人材を探しています。実際、我々は財務諸表監査をほとんど行っておらず、われわれの主要な内部監査人はよりプロセス志向かつ対人スキルに長けた人材です。」

海外で実施される監査は、イタリア国内で実施される監査とは異なります。これは、法令や規制、コントロールに関するルール、およびガバナンス体制の成熟度が国によって多種多様であるためです。「ルーマニア、ブルガリア、もしくはスロバキアといった国においては、我々は通常、手続の実証ではなく手続の導入からスタートします。イタリア国内で実施している監査のように、往査に出向いて物事が正しいことを実証するというより、むしろ監査やコントロールと一緒に考えるとといった方が近いでしょう。」

これまでかなりの変化が起りましたが、エネルにおいて監査目的が変化することはありませんでした。「目的は常に同じです。過去5、6年間において、国境を越えてチームとして共に業務に取り組むことが日々の目的です。このことによって、個人は互いに貢献することとなり、彼らの生活はとてどもエキサイティングで満足いくものになります。我々のミッションの1つは、倫理規程が遵守されていることを確保することです。我々は規程の番人であるといえます。」

不正防止と法令順守

当社として、不正と対峙するコミットメントは、『不正許容ゼロ計画』（以下「ZTC計画」）の実施において明示され、不正の拒絶に関する倫理規程の一般原則を反映しています。

ZTC計画には不正防止に関する原則が組み込まれています。また、取るべき責任と行動が記載された関連資料が、社内外に配布されています。倫理規程は、賄賂、政治団体および慈善団体への献金、スポンサーによる出資、助成金、贈与、そしてサービス等の提供および経費の取扱いについて定めています。

監査アプローチ

「監査計画策定のため、我々は国内外の大企業の各種データをベンチマークし、リスクアセスメントを実施します。これは、プロセスオーナーへのインタビューによって全事業単位のレビューを実施し、リスクの優先順位を決定することを目的としています。監査指摘事項に対する改善計画をプロセスオーナーが実施していることを確認するため、時間をかけてフォローアップを行います。また、経営者からの要請に応じ、監査チームは特別監査を実施することもあります。」

全体として、エネルの監査アプローチは、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)モデルに基づき、プロセスおよびリスクに着目しています。このモデルは当社の取締役会または経営者のビジョンや視点を基に形成されています。エネルのERMは、これらのリスク、事象、もしくは当社ビジネスに影響を与え得る環境を特定し、当社の目

的が達成される合理的な保証の提供を目的として、デザインされています。エネルはERMにおいて以下に注力しています。

- 本社業務プロセスのマッピングを行って、主要なリスクを特定すること
- 特定されたリスクの評価および優先順位付けを行うこと
- 経営者または監査人により決定されたリスク許容度を特定すること
- リスクが低減されるまたはコントロールの有効性が改善されるよう、改善計画を策定すること
- 経営者と評価結果を共有すること

監査対象として関心の高いエリアは、買収、ガバナンスおよびコントロール、そして主要な業務プロセスとなります。リスク評価プロセスにおいては、全プロセスの綿密なレビューを通して、複数部門と相互に関連し、多くのリスクをカバーする活動や領域の特定を行うことができます。

経営会議への内部監査人の関与や外部監査人からの指摘、過去の監査結果、および予算分析もまた、監査計画に取り込まれています。「我々は、全てのプロセスが関連するリスクと合わせて分析され、優先順位付けが行われるように監査領域を決定します。その後、監査計画のドラフトは統合され、監査委員会、CEO、および会長の承認を得て最終化されます。」

最終版のレポートには、監査対象における問題点と監査分析の記述、発見事項、およびコントロールの整備・運用状況不備に対する改善計画が含まれています。

またこのレポートには、以下の要点を含むエグゼクティブサマリーが含まれており、上級経営者に報告されています。

- 実施した監査活動
- 得られた監査結果
- 監査対象プロセス及び部門におけるコントロールの整備・運用状況の評価結果(総評)
- 改善計画

デイ・カルロ氏によると、エネルにとっての今後の課題は、主にロシアにおける、国際的な統合です。「最適な手段でどのようにこの地域をカバーするかが、我々が当面抱える実質のリスクになります。」

FEMSA

- 本社 _____ メキシコ
- 営業国数 _____ 9カ国
- 従業員数 _____ 122,000人
- 業種 _____ 消費者製品および小売
- 年商 _____ 121億米ドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 約750万米ドル
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 120人
- 内部監査部門活動年数 _____ 18年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の直属上司 _____ CEO、監査委員会

注：上記の情報はすべて2008年12月31日現在のもの。

“内部監査部門が近い将来に直面する主な課題は、適切な組織構造を維持し、最新のITツールを優位性あるコストで維持することです。このことにより、我々は、新たな事業、地域、業務プロセスおよび関連規制といった組織の変革へのニーズに、容易に適応することが可能になるでしょう”

◎ホセ・ゴンザレス・オルネラス

フェムサ：絶え間ない変化のなかで

フェムサは、メキシコのモンテレーに本社を置く南米最大の飲料メーカーで、アメリカおよび南米、ヨーロッパ、およびアジア諸国に製品を輸出しています。

フェムサは、販売地域において2億1,500万の顧客をもつ持株会社です。主な事業活動は以下の持株会社にグループ化され、それぞれの子会社により実施されています。

- **コカ・コーラ・フェムサ** — ノンアルコール飲料の生産、流通、マーケティングを行う。コカ・コーラ・エンタープライズに次ぎ世界第2位、南米では第1位の規模をもつコカ・コーラのボトラー(瓶詰会社)
- **フェムサ・セルベツツァ** — ビールおよび香料系アルコール飲料の生産、流通、マーケティングを行う。世界最大規模のビール醸造企業。メキシコおよびブラジルで運営。
- **フェムサ・コメルシオ** — 2008年9月時点でメキシコに6,088店舗を持つ、南米最大のコンビニエンス・ストアOXXOを運営。

またフェムサは、包装および物流拠点を有しており、中核となる飲料拠点に対してカン、ビンボトル、フタ、ラベル、そして冷蔵器具を供給しています。

企業の社会的責任におけるチャンピオン

1890年の創業以来、フェムサは革新、実績、および成長を通じ、常に飲料業界のリーダーであり続けています。また当社は、従業員、地域の発展、および環境に配慮したポリシーの制定に関して、メキシコにおけるパイオニア的存在であります。

1918年にフェムサは、従業員およびその家族の生活の発展を促進した社会的事業体(Sociedad Cuauhtémoc y Famosa, SCyF)

を設立しました。当初の目的は、食料、医療サービス、貯蓄銀行、ディスカウント、スポーツ、教育、および奨学金を提供することで、人々の生活水準を改善することでした。まだメキシコ社会保障機関が設立される前の1945年に、当社の従業員に無料で医療ケアを提供することを目的としたSCyF病院が設立されました。

1950年代、当時メキシコ大統領であったアドルフォ・ルイス・コルティネス氏は、フェムサ従業員のため、モンテレーに1,318戸の住居からなるクアウトエモック地区を開発しました。これもまた、当時まだメキシコ住宅開発機関が設立される前の、時代に先駆けた社会的事業の1つでした。

フェムサの中核的な教育貢献の1つは、Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (モンテレー・テック)を設立し、またスポンサーとして継続的に出資を行うことでした。モンテレー・テックは、フェムサの母体であるセルベツセラ・クアウトエモックの前CEOであるドン・エウヘニオ・ガルサ・サダ氏の指導力により設立された教育機関です。現在、モンテレー・テックは、メキシコ国内の32ヶ所のキャンパスおよび南米諸国のアカデミックセンターに加え、アジア、ヨーロッパ、北米に国際事務所を設け、教育事業を展開しています。

フェムサは、『業界における倫理および価値』賞を、メキシコ産業連盟より3年連続で受賞しました。この賞は、倫理原則および人間としての尊厳を重視した価値、ならびに透明性および環境保全を方針とする事業を展開している企業に与えられます。さらにメキシコ慈善事業センターは、フェムサが全ての事業において企業の社会的責任に貢献していると評価しました。

フェムサの内部監査チーム

フェムサの内部監査 (IA) 部門は、アルゼンチン、ブラジル、コロンビア、コスタ・リカ、メキシコ、およびベネズエラにまたがる支部によって構成されるマトリクス・プロセスの組織構造を有しています。内部監査部門には、約 120 名の監査人が在籍しており、うち 25 名は外部委託しています。内部監査部門は、監査委員会で承認された時間単価に監査実施時間を掛け合わせた額を算定し、監査を実施した部門に請求するシステムを採用しています。

内部監査の独立性を維持するため、全ての監査スタッフは、CAE (最高監査責任者) であるホセ・ゴンザレス・オルネラス氏に報告する体制になっています。彼は、CEO への経営上の報告ラインおよび監査委員会への部門直属の報告ラインを持っています。オルネラス氏は、以下を職務としています。

- 策定されたミッションおよび職務範囲に基づき、コントロールおよびリスクマネジメントに係る社内プロセスの有効性および適切性について、年次評価を実施すること
- 当社及び子会社の業務を管理するプロセスにおける重要事項、潜在的問題点及び解決策を報告すること
- 年間監査計画の策定および当該監査を実施する上で十分な人的・物的資源の確保について、進捗および結果の定期報告を行うこと
- その他のコントロール、モニタリング領域や外部監査人との業務の調整、またそれらの監督を行うこと

内部監査チームは、リスクアセスメント・プロセス、監査計画の策定、改善計画のフォローアップ、およびレポート作成業務の有効性および効率性を高めるため、新しいテクノロジー・ツールを使用しています。また、監査実施期間中に、リスクの特定、サンプルの抽出、コントロールテストの実施、および不正発見プログラムの策定のために、分析ツールを使用しています。

このような目的のために使用されるツールには、ERP データベースに直接アクセスするための『Direct Link and Server Edition』、データ抽出および分析を行うための『ACL Windows』、そして『Auditing Information Systems』、『Management of Internal Control』、および『Segregation of Duties Auditing』といった SAP 社の監査モジュールやツールがあります。フェムサはまた、『Oracle Internal Controls Manager』といったオラクル社の監査ツールも使用しています。

「新たな IT ツールの使用は、最近の事業リスクアセスメントに基づいた内部監査アプローチへの移行において戦略的要素となっています。」

飛躍的な成長の時期

フェムサは事業の中核をソフトドリンクおよびビールに置いています。過去 3 年間に於ける OXXO コンビニエンスチェーン店とパッケージ・物流拠点の急成長は、フェムサ製品の浸透と業務効率の向上をもたらし、中核事業である飲料事業の戦略的成長を加速させました。

メキシコにおいて最大かつ最速で成長しているコンビエンス・ストアとして市場におけるリーダーシップ・ポジションを確立するため、OXXO は新たに 716 店舗を 2007 年に出店して国内の総店舗数を 5,563 とし、またコロンビアでの営業を開始するための計画を策定しました。メキシコにおけるビール、パン類、菓子類、そしてソフトドリンクの大手販売企業として、OXXO は、市場での普及をさらに拡大するとともに扱う飲料製品の幅をさらに広げることに努めています。2015 年までに、OXXO は店舗数を 12,000 にまで拡大することを計画しています。

同時に、フェムサは生産、マーケティング、および流通プロセスの効率性および有効性を改善するため、情報収集・処理システムに大規模の投資を行いました。2007 年 11 月、新たに設立したジョイントベンチャーを通じ、コカ・コーラ・フェムサとコカ・コーラ・カンパニーは、メキシコおよびブラジルにおける大手飲料会社であるフゴス・デ・バレの株式を 50% ずつ取得しました。両社は、メキシコおよびブラジルの残りのコカ・コーラ・ボトラー全てに対し、このジョイントベンチャーへの参加を呼びかけました。

また 2007 年において、フェムサはメキシコ北部のチワワ州メオキに、ビール醸造工場およびビンボトル製造工場の 2ヶ所を新たに建設することを発表しました。最初のステージにおいて、ビール醸造工場はフェムサ・セルベツァのメキシコにおける現在のキャパシティ (生産可能量) を、年間生産量で 15% 増加させることが期待されています。ビンボトル製造工場は、最初のステージにおいて、現状のキャパシティの 54% 増にあたる年間 7 億本のビンボトルの製造を予定しています。「稼動開始を 2010 年に控え、これらの投資はメキシコおよびアメリカにおけるフェムサの成長が、十分なキャパシティの確保により支えられることを約束するでしょう。」

2008 年 6 月、コカ・コーラ・フェムサは、コカ・コーラ・カンパニーとともに、ブラジルの飲料企業であるレミルのフランチャイズ事業の買収が成立したことを発表しました。この事業はブラジル第 3 位の規模をもつペロ・オリゾンテを含んでおり、当社の規模は、成長市場において 30% 超の拡大を遂げたことになります。

内部監査部門における主要な変化

近年、フェムサを取り巻くテクノロジー環境が複雑化してきたため、専門技術をもつ IT 監査スタッフを育成することにより IT 監査を強化すべく、新たな戦略が策定されました。新たに編成された IT 監査チームによる IT 監査計画は、以下の分野のレビューを含んでいます。

- IT 全般統制
- COBIT の領域 (ドメイン)
- 自動化コントロールおよび情報の完全性 (インテグリティ)
- セキュリティ関連事項: システムの脆弱性や職務分掌等
- 不正の防止および発見

「2007 年以降、内部監査部門は、当社における主要な業務プロセスのレビューを開始しました。レビューを行う際の切り口の 1 つとし

て、COSOのフレームワークを用いたリスクアセスメントに基づく新たな監査アプローチが挙げられます。SOX法404条により要請される内部統制の宣誓プロセスに関連するコントロールの有効性テストを、通常の監査の一部として組み入れています。」

「また、内部監査部門は、社内人的資源の育成・開発に特化した機能を設定しました。常設チームを設け、全てのグループ会社の内部監査部門に対し、承認されたプロセスを順守しているか、また内部監査部門として適切な品質基準を満たしているかについて、定期的な品質レビューを実施しています。このレビューにより、内部監査活動の革新的なプロセスへむけて更新することができるのです。さらに、当部門はフェムサの全事業単位における内部統制のアシアランス(保証)監査を実施します。」

監査領域の特定、業務単位毎のサンプルテスト、要改善事項および追加調査要否の確認、そして報告書の作成を行うため、新たな部署としてシェアード・サービス・センターも設立されました。

「この特化サービスの目的は、全地域における部署で、繰り返し行われている計画策定や報告書作成に係る作業負担を軽減することです。そうすることで、監査スタッフは自らの本来の活動に、多くの時間を費やすことが可能となります。」

新たな監査アプローチ

これらの戦略的変革を支えるため、内部監査チームは、全地域のフェムサの全事業単位に対し、地域担当監査マネージャおよび管理者を特定の業務プロセスを担当させる『マトリックス・プロセスの組織構造』を新たに設定しました。地域担当監査マネージャおよび管理者は、製造、商業、流通、および小売といったプロセス、そして購入、マーケティング、および人事といった本社集中プロセスそれぞれの特性により、グループ化されます。

この新たな監査アプローチには、リスクベースでのプロセス監査の実施および多種文化環境の交流に必要とされる知識やスキルを強化するための、研修および継続職務教育プログラムが含まれています。

「絶え間なく続く、まさに当社が経験しているような変化の中で、効果的な内部監査部門であることを維持するためには、広い範囲でスキルおよび専門知識を有することが非常に重要になります。」主要な要素には、業界および主要な事業プロセスの知識、リスクベース監査の技術的な理解および専門知識、会計のバックグラウンド、異文化交流におけるスキルや能力に対する向上心、口述・記述における強力なコミュニケーションスキルが含まれます。

新たなビジョンおよびミッション

新たな規制環境ならびに当社および内部監査部門における最近の変化は、広範かつ全体観のある内部監査のビジョンおよびミッションへの見直しを行うきっかけとなりました。

内部監査の新しいミッションは、主にリスクマネジメントならびに内部統制に関連するフェムサのコーポレートガバナンスの完全性、有効性および効率性を、独立的かつ客観的に評価し、改善機会を発見し、必要な改善の提案および実施、そしてフォローアップをすることです。「この新たなビジョンの基本的な考えは、南米におけるベンチマークになるよう、我々の内部監査部門を転換することです。これは当社の監査委員会により要請されました。」

新たなミッションの下、内部監査業務は以下の目的を含んでいます。

- 社内プログラムや戦略の計画および目的が達成され、リスクが適切に特定され管理されること
- 必要に応じ、様々なガバナンスグループが相互協力すること
- 財務、業務、および管理上の重要な情報について、その正確性、信頼性および適時性を確保すること
- 株主、取締役、マネージャ、そして従業員による全ての活動が、関連する規程、基準、手続、法規制、および企業倫理に準拠していること
- 内部通報制度を通じて入手した情報に対しては、適切にフォローを行い解決すること
- 製造資源および財務資源については、可能な限り低価格での取得、効率的な使用、および十分な保全を行うこと
- コントロール・プロセスの品質評価および継続的改善が、組織全体で積極的に行われること
- 組織に影響を与える重要な法規制関連事項が、適切に認識され対処されること
- 監査の過程が、収益性および企業イメージを改善する機会となること

コーポレートガバナンスにおける変化

フェムサの株式は、メキシコ証券取引所およびニューヨーク証券取引所に上場しています。そのため、当社はメキシコ証券市場法におけるコーポレートガバナンス規制、ならびに外国登録企業として適用されるアメリカのSOX法規制に準拠しています。

この新たな規制環境の下、フェムサの監査委員会の必須職務のうち重要な部分が、現在は内部監査部門の以下の活動によりサポートされています。

- 内部監査活動と外部監査の調整を行うこと
- 内部統制活動をモニタリングすること
- 企業倫理規程および社内ポリシーの遵守状況について調査すること
- 内部通報制度を通じて入手した情報のフォローアップを行うこと
- 関連当事者取引および例外的取引について調査すること

これを可能にするため、フェムサの監査委員会は、内部監査部門の組織構造が適切であること、内部監査人が職務を遂行する上で必要な専門的教育および経験を有していること、および監査活動が

経営者から独立し、かつ客観的に実施され、プロフェッショナル基準に準拠していることを定期的に確認しています。

業績の評価

内部監査部門の業績をモニタリングおよび評価するため、過去12年間においてフェムサの内部監査部門は、内部監査人協会 (IIA) が管轄する国際的情報交換ネットワークであるGAINに参加してきました。フェムサは、35ヶ国を超える参加者の間で集計されたベンチマークデータを含む年次報告書を受け取っています。ベンチマークには、飲料関係企業間ならびに同規模の内部監査部門を擁する企業間で集計されたデータも含まれています。また当内部監査部門は、2007年に外部団体による品質評価を受け、IIA基準を遵守しているという評価結果を入手しています。

フェムサのワン・ページ・システム (計画・業績評価システム) の一部として、オルネラス氏は全ての内部監査部門スタッフに対し、重要成功要因および年次目的を設定しました。これらには、監査対象における監査結果、実施された改善活動、改善による利益の増加、内部品質評価結果、監査委員会による評価、被監査部門による評価、改善プロジェクトの推進等の業績評価指標が含まれ、全ての結果に対し月次でレビューが行われています。これらの業績評価指標に基づき、昇格、昇給、特別ボーナスのための年次業績評価が実施されています。

またフェムサの監査委員会は、以下を含む評価基準リストの項目についてフィードバックを行うことで、内部監査部門の年次評価を実施しています。

- 監査委員会および監査委員会委員長が何を期待しているか理解すること
- 組織の事業およびリスク環境を理解すること
- 現状の組織のニーズに応えるための、十分な役割および責任を担っていること
- 質の高いサービスを提供すること
- 当社の事業課題を理解すること
- 監査対象として、適切な地域をカバーしていること
- 市場で競争的なサービス提供コストを維持すること
- 組織に価値を提供すること
- スキルおよび経験を向上させること
- 業務からの独立性を確保すること
- 重要な事業課題および不正調査について、適時適切な報告を行うこと
- 業務の効率性および有効性を測定する指標を有していること
- 外部監査人との効果的な調整を行うこと
- 国際的なベストプラクティスを適用すること

また、内部監査部門にとっての国際的ベストプラクティスの一環として、被監査事業単位の責任者は、当年に内部監査部門から提供されたサービスの評価を行うことが求められています。これらの評価結果は直接オルネラス氏に送られます。評価結果は極秘として扱

われ、集計されたレビュー結果および改善提案は、改善プロジェクトを促進すべく内部監査スタッフに提供されます。実施される評価は、年間で500を超える数に上ります。

「フェムサには、内部統制への取組みについて特筆すべき文化があります。内部統制実施者は、内部統制が自らの年次業績評価および関連するインセンティブプランの重要な一部であり、自らにコントロールの責任があることを認識しています。これにより、内部統制実施者と内部監査部門との関係がより協力的なものとなりました。組織内全ての階層に対する情報伝達および迅速な対応により、内部監査部門の認知度およびイメージは向上しました。直近のサービス評価において、我々のIT監査チームは『組織に価値を提供する高い信頼性のあるチーム』として記述されています。組織全体または内部監査活動における近年の変革により、部門間の情報伝達ギャップが埋められ、また従来からの部門間の関係構図が取り崩されたことで、内部監査機能が再形成されたことは疑いの余地がないでしょう。」

将来を見据えて

「フェムサの長期的な目標は継続的な利益成長を達成すること、および南米最大の総合飲料企業としてのポジションを強化することです。」

この目標を達成するための当社の戦略は以下のとおりです。

- ソフトドリンク事業における多様な地理的人員配置および特有の流通ネットワークを強化すること
- メキシコのビール業界におけるプラスとなる変革を先取りし、新たに買収したブラジルビール事業を建て直すこと
- 急速に成長しているOXXO店舗を通じ、飲料提供基盤の拡大、シナジー効果の獲得、および革新の加速化を図ること

「内部監査部門が近い将来に直面する主な課題は、適切な組織構造を維持し、最新のITツールを優位性あるコストで維持することです。このことにより、我々は、新たな事業、地域、業務プロセスおよび関連規制といった組織の変革へのニーズに、容易に適応することが可能になるでしょう。また我々は、リスクを意識した活動の向上、十分な地域のカバー、経営者との緊密な関係の維持、そして一貫性のある高品質なサービスの提供を行わなければなりません。」

- 本社 _____ フランス
- 営業国数 _____ 120カ国以上(多くは代理店を通じて)
- 従業員数 _____ 10,000人
- 業種 _____ 電子機器およびコミュニケーション
- 年商 _____ 16億ユーロ
- 年間内部監査業務費用/予算 _____ 非公開
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 8人
- 内部監査部門活動年数 _____ 3年(アクサルトとジェムプラスの合併以降)
- 内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の直属上司 _____ 監査委員会委員長、CFO(経営管理上)

注：上記の情報はすべて2008年12月31日現在のもの。

“結局のところ、内部監査は外部監査とは異なります。将来を見据え、あらゆる事象について、企業を適切に導くために変化を先取りするのが内部監査なのです”

◎ピエール・アルノー・クレソン

拡大していくジェムアルトの監査対象

ジェムアルトは、スマートカードおよびセキュリティ機能付き個人機器に特化した、デジタルセキュリティにおける世界的なリーディングカンパニーです。当社は、オランダに登録するとともにパリ証券取引所に上場しており、24拠点の工場および10,000人の従業員を擁し、世界約120カ国において事業を展開しています。2007年には、ジェムアルトは10億枚を超えるマイクロプロセッサカードの生産、受注加工をしました。ジェムアルトは、同規模の競合企業として互いに世界展開を行っていたジェムプラスとアクサルトが2006年に合併して誕生した企業です。

ジェムアルトの内部監査(IA)チームは、近年に重要な変革を経験しました。2006年以降、内部監査チームはスタッフ数を2人から8人に増やすとともに、合併または合併に起因する内部監査部門の組織再編に上手く適応してきました。ピエール・アルノー・クレソン氏は、2007年2月よりジェムアルトの内部監査部長として業務に携わっています。当社の監査委員会からの要請に従い、クレソン氏は内部監査チームの増員を指揮、監督し、現在は2人のスタッフで構成される財務内部統制監査チームを担当しています。

ジェムアルトは、テレコム部門、研究開発や製造等の業務部門、そして人事や財務等の管理部門を含む数々の事業単位を有しています。内部監査チームは、継続的な取り組みとして2008年4月より、財務報告に係る内部統制(ICFR)に注力しています。内部監査チームに加え、内部監査マネージャおよびICFRマネージャが1名ずつアサインされ、クレソン氏に直接報告を行う体制となっています。さらにクレソン氏は、各マネージャからの報告を取りまとめ、直属の上司である監査委員会委員長に直接報告を行っています。

「我々は、外部監査法人が外部監査を行うように、内部監査を実施しています。また我々は、バイズリー社の内部監査ソフトウェアやICFR用のWEBベースツールといったツールおよびテクノロジーを、内

部監査に利用しています。我々は第三者として機能し、また評価されることを望んで、自らの業務時間やコストを測定しています。当内部監査部の目標は、2009年内に内部監査人協会(IIA)の認証(IIA基準に準拠しているという評価)を取得し、内部監査人の独立性および客観性を全面的に保証することです。」とクレソン氏は言います。

主要な変革

内部監査チームが2名から8名に拡大した際、IIA基準に準拠するとともに不正防止およびICFRの観点を包含すべく、内部監査規程を改訂しました。「他の変革としては、我々が内部監査のみでなく内部統制もカバーすることとなった点が挙げられます。また現在私は、不正、エンタープライズリスクマネジメント(ERM)およびリスクマッピングに関連する全ての活動の指揮、監督を行っています。」

ジェムアルトの内部統制運営委員会は3ヶ月毎に開催され、内部統制に関する包括的な協議を行っています。また、当社の不正防止委員会は2ヶ月毎に開催されています。内部統制運営委員会は、CFO、CAO(最高会計責任者)、グループ経理部長、部門担当上級副社長、人事部上席者、法務諮問委員会、そしてクレソン氏から構成されています。また不正防止委員会は、人事、法務、セキュリティ、IT、およびIAの各部門長から構成されています。「今日我々は、内部統制および不正防止に対し、かつてないほど多くの重要課題を認識しています。」

適応力とイニシアティブ

クレソン氏は自らのチームを編成した時、適応力とイニシアティブを発揮できるプロフェッショナルを探していました。クレソン氏は、会計のバックグラウンドを有するジュニアレベルの内部監査人、大手国

際会計事務所での会計実務経験のあるシニアレベルの内部監査人、そしてシニアより豊富な経験を持つマネージャを採用しました。研修については、例えば、不正防止担当の内部監査人は不正防止コースや研修を受講する等、各人にとって最も有用なスキルを取得できるよう、その体制が整備されています。

クレソン氏は、前職では大手企業の内部監査責任者としてあらゆるタイプの監査業務に従事していましたが、ジェムアルトでは、財務に特化した監査に携わっています。「私は、既に業務範囲の拡大を始めています。例えば、効率性の監査を実施している部門もあります。」

「短期的には、我々は既に開始している全ての事項の導入を終え、2009年の後半までにIIAの認証(IIA基準に準拠しているという評価)を取得したいと考えています。そして長期的には、我々は財務に特化した監査アプローチを離れ、組織、品質、およびプロジェクトに関連する種々の監査を実施していきたいと考えています。」

内部監査手法

当社の内部監査チームが採用する主な内部監査手法は、監査計画におけるリスクベースの監査対象の決定です。「内部監査の実施において、我々は特定の事業全てに関わる固有リスクのリストを作成し、各事業において何が最優先事項と位置づけられているのかを理解するために、担当組織の包括的知識を有する各事業責任者と協議を行います。我々は、監査を実施した全ての拠点に対して重要性の基準を定義し、その拠点の規模に応じた監査を実施します。リスクの状況によって、我々は重要性の基準の設定を下げることがあります。これは、外部の監査法人が採用するアプローチと全く同じで、重要性の基準が低く設定されるほど、より多くの監査が必要となります。」

内部監査部は、ジェムアルトの全ての領域のリスクおよびそれらリスクへの対応活動を棚卸したリストを作成する、いわゆるエンタープライズリスクアセスメント(ERA)と呼ばれるリスクマッピング作業を導入しています。これらの情報は、年度監査計画の策定に活用されています。「全ての大規模拠点は3年毎の内部監査が必要とされ、さらにフォローアップ監査が翌年に実施されています。陳腐化在庫および財務関連事項といったリスクの高いエリアを監査する場合は、3年の周期に限らず、必要に応じて監査を実施しています。そして我々は、これらの情報を外部監査人および監査委員会に報告しています。」

ジェムアルトの内部監査グループと他社の重要な違いの1つは、彼らはバランスシートのレビューを体系的に実施していることです。「通常、内部監査人はプロセスを監査しそこで監査は終了します。ところが我々は、プロセスの監査とともにバランスシートの分析、レーティング(最高を「A」として、以下「B」、「C」、「D」と評価が下がっていきます。)までを実施し、一連の監査業務の完了としています。」

内部監査部の業績を測定するため、以下を含む重要業績評価指

標のモニタリングが実施され、月次で報告されています。

- 業務当りの稼働実績時間および未消化時間
- 報告書(ドラフト)の作成に要した日数
- 報告書(最終版)の作成に要した日数

「我々自身、いつ監査を受けても困らないように、業績測定には厳格な方法を採用しています。もし内部監査業務を外部委託すればいくつかの項目が測定されるように、休暇、研修等に費やされている時間とともに、どれほどの時間が目的ごとに費やされているのかが明らかになります。我々は、業務に対し時間を費やし過ぎているのか、もしくは不足しているのかを判断する必要がありますが、前述の業績測定およびベンチマーキングはその過不足に対する理解のきっかけとなります。また我々は、経営者もしくは監査委員会に提出した監査報告書が、質疑や反論により差し戻されることがないよう、監査報告書の品質測定も行っています。」

内部監査部の社内PR

内部監査チームと彼らの作成する監査報告書は、信頼性およびその品質の高さにおいて社内でも広く認知されています。「我々が現在挑戦しているのは、所定の内部監査の枠を超え、我々をより多くの場面で活用するよう、経営者を説得することです。私は自らのチームの社内PRを試みたのですが、そこには1つの問題がありました。我々のチームは財務面に特化するあまり、業務面における知識、スキル等が充実していなかったのです。非財務関連のマネジメントとの協議をもっと行えば、直面するリスクや課題をより明確に理解することができたのではと考えています。我々は、今後も引き続きより積極的に社内アピールを続けることが必要で、マネジメントとの協議を重ねていくことが達成への一歩となると考えています。このために我々は、監査対象範囲を拡大することを望んでいます。」

監査対象の拡大と監査の有効性の向上

内部監査部の規模の拡大、内部監査人のスキルおよび能力の改善、より戦略的な監査業務の選定、ERAの実施、そして不正防止活動への注力は、ジェムアルトの内部監査チームにおける監査対象を拡大し監査の有効性を向上させました。「我々はたった1年で、外部監査の報酬をかなりの割合で削減することに成功しました。」

「また私は、自らを、内部監査グループに新たな能力および品質を取り入れるためのリクルーターであるとも考えています。『エージェント』のように採用、教育、そして入社2、3年後の事業部門への異動のサポートまでを行っています。私は、社内の内部監査人がいつまでも内部監査のプロフェッショナルとしてだけ業務に従事することは、良いことであると考えていません。我々は、多様なプロフェッショナルの集まりとして、常に当社の事業に注力するとともに事業の変革に適切に対応できる組織でありたいと考えています。また我々は、国民性や性別等、内部監査人の多様性を重んじています。最初に事業に精通したプロフェッショナルを採用し、内部監査の実施、内部監査人としての厳格さ、実利性、また聞き手としてのスキルを習得す

るための教育を行った後、再び彼らを事業の最前線に送り出すというわけです。」

「結局のところ、内部監査は外部監査とは異なります。将来を見据え、あらゆる事象について、企業を適切に導くために変化を先取りするのが内部監査なのです。」

Microsoft®

- 本社 _____ 米国
- 営業国数 _____ 100カ国
- 従業員数 _____ 91,000人
- 業種 _____ コンピューター・テクノロジー
- 年商 _____ 600億米ドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 1,250万米ドル
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 69人
- 内部監査部門活動年数 _____ 18年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の直属上司 _____ CFO(直属)、取締役会下の監査委員会(管理上)

注：上記の情報はすべて2008年6月30日現在のもの。

“我々は、本来のサービス中心の事業に転向してきています。当然、この転向によって事業を取り巻くリスクは変化してきており、我々はこの変化に適応するため、内部監査部として自らの機能や能力を調整してきました。顧客は、我々の高品質、安全かつ継続的なサービスの提供に信頼をおいており、顧客からの信頼は、我々の成功にとって必要不可欠です。事業部門のプロジェクト計画の成功をサポートできるよう、内部監査部としてもリスクの様相の変化を捉え、それに応じた戦略の転換を図っています”

◎メルビン・フラワーズ

マイクロソフトの統合的内部監査人

マイクロソフトは、内部監査部門として55名の内部監査人と14名の不正調査士を擁しており、彼らは当社の監査担当副社長兼CAE（最高監査責任者）であるメルビン・フラワーズ氏に報告を行う体制となっています。フラワーズ氏は、当社の内部監査部門、財務保全部門、およびエンタープライズリスクマネジメントのプロジェクト企画・管理部門を統括しています。内部監査チームはワシントン州のレドモンドに本部を置き、地域担当チームをアイルランドのダブリンおよびシンガポールの2ヶ所に配置しています。

テクノロジー業界における他の企業と同様、マイクロソフトもまた進化を遂げてきました。「我々は、本来のサービス中心の事業に転向してきています。当然、この転向によって事業を取り巻くリスクは変化してきており、我々はこの変化に適応するため、内部監査部として自らの機能や能力を調整してきました。顧客は、我々の高品質、安全かつ継続的なサービスの提供に信頼をおいており、顧客からの信頼は、我々の成功にとって必要不可欠です。事業部門のプロジェクト計画の成功をサポートできるよう、内部監査部としてもリスクの様相の変化を捉え、それに応じた戦略の転換を図っています。」とフラワーズ氏は言います。

戦略計画の策定

変化するリスクの様相に対応するため、2008年に内部監査グループは、当部の年間投資および年間監査活動の指針となるよう、マイクロソフトの主要な業務および戦略と整合した長期戦略計画を策定しました。マイクロソフトにおけるガバナンス、説明責任、および卓越した業務実践といった企業文化を背景として広く原動力として認められるビジョンを達成するため、内部監査戦略計画は一連の戦略的取り組みを定義しました。

これらの戦略的取り組みの実践は数年にもわたるため、内部監査

チームはさらに一連の年間の取り組みを定義しています（一部詳細を後述）。またリーダーシップチームは、戦略計画推進委員会への要点報告および定期報告という、進捗の把握および説明責任のためのガバナンスモデルを定義しました。

テクノロジー分野の立て直し

テクノロジーを利用した継続的保証業務（TECA - Technology Enabled Continuous Assurance）は、マイクロソフトの内部監査チームが採用する2つの主要なテクノロジーの取り組みの1つです。TECAにより、データ分析を通じたリスクのカバー率の向上、および内部監査人のデータ分析スキルの向上が期待できます。アクセス、エクセルおよびSQLソフトウェアの活用で、TECAプログラムは、監査およびリスクのカバー率を向上させるとともに当社の継続的保証能力を改善する豊富なデータ分析クエリを開発しました。経費の経過勘定分析、論理的ユーザーアクセスのレビュー、および監査指摘事項の解決を含め、現在多くの分野がTECAの開発対象となっています。

新たなポジションとして設けられたプロフェッショナル・プラクティスグループ・マネージャであるジュリー・クウォン氏は、「TECAプログラムにより我々の監査の実施方法は劇的に変化すると考えています。カバー率を向上させ監査対象の拡大を可能とするでしょう。つまり、このテクノロジーの活用によって、内部監査人は、社内他部門との関係構築やアドバイザー業務の拡大に、より多くの時間を使うことが可能になります。」と言います。クウォン氏は、フラワーズ氏への報告を職務としており、その中で監査委員会報告、年間監査計画策定ならびにリスクアセスメント、品質保証、研修、業績管理、テクノロジー基盤といった、主要なプロセスやプログラムの管理を担当しています。

「オーデイト・ウェブは、もう1つの主要なテクノロジーの取り組みであり、情報管理およびワークフロー管理に利用されています。マイクロソフトのオフィス・シェアポイントの技術を用いて、我々は、内部監査人がワークフロー、ドキュメント、データに効率的にアクセスするための共通ポータルを開発しました。オーデイト・ウェブは、監査委員会報告、業績評価、監査計画の閲覧、および共通ドキュメントの共有化を行うために使用されています。」(クウォン氏)

統合的内部監査人

他の主要な取り組みとしては、内部監査チームの技術的、機能的能力の向上および最適化を図るために設計された統合的内部監査人プログラムが挙げられます。このプログラムでは、経験や熟練度について求められる共通のレベルを定義しています。全ての内部監査人は、IT、プライバシー、データ分析、財務、そして営業チャネル業務といった分野の能力を自己評価します。最低限必要とされる熟練度レベルが定義されているほか、個人の選好や部門のニーズに基づいてさらなる専門知識を習得するための機会が特定されます。その後内部監査人は、一連の分野における熟練度を向上させるための自己啓発計画を策定します。

このプログラムは、内部監査人の能力を向上させることを目的に設計されています。業務に役立つために必要なスキルを予め把握し、そしてこれらの能力がチーム内で適切に開発されることを確保することによって、最終的には業務に対する内部監査の価値を向上させます。

統合的内部監査人プログラムは内部監査部の研修プログラムと連動しており、年に2回設けられる『研修週間』のロードマップになっています。『研修週間』は、通常は地理的に離れた組織で業務を行っている内部監査人が、研修目的で一堂に集まる期間でもあります。この期間中には、複数の研修コースが提供されます。各コースは、マイクロソフトに対する理解を向上させること、また中核となる監査スキルとともに統合的内部監査人プログラムと連携した技術的、機能的能力を開発することを目的として、設定されています。

「統合的内部監査人プログラムのおかげで、我々は、チームスタッフの成長に最大効果をもたらす分野の研修を提供することが可能になりました。」(クウォン氏)

業績測定

内部監査部における業績測定は、内部監査チームとして責任を有する事項に対するバランス・スコアカードを用いて実施されます。スコアカードは、プログラムにおける卓越性、能力管理、および戦略計画の遂行の3分野に焦点が当てられ、これら3分野から特定項目や詳細項目へと枝葉が分かれていく構造になっています。「これらの測定方法を用いることで、監査委員会に対して最高水準の業務を提供するという我々の責任が明確になりました。我々は、スコアカードについて監査委員会およびCFOとの協議を毎年行い、緑、黄、赤それぞれの定義を決定しています。この結果、監査委員会

やCFOが我々に期待していることを双方で理解し、我々としてもその期待に応えるための責任を明確化することが可能になります。」(クウォン氏)

先にある挑戦

フラワーズ、クウォン両氏、および当社の内部監査チームにとって、目下の最重要課題は長期戦略計画を導入することです。「戦略計画の根幹は、我々の事業により大きな効果をもたらすことです。戦略計画を達成することで、内部監査チームは、事業部門の戦略の成功をサポートするパートナーとなることができるでしょう。」(フラワーズ氏)



PRUDENTIAL

- 本社 _____ イギリス
- 営業国数 _____ 15カ国
- 従業員数 _____ 15,000人および410,000人以上のエージェント
- 業種 _____ 金融サービス
- 年商 _____ 201億英ポンド
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 1,600万英ポンド
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 約130人
- 内部監査部門活動年数 _____ 非公開
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の直属上司 _____
グループ監査委員会(直属)、グループCFO(経営管理上)

注：上記の情報はすべて2008年12月31日現在のもの。

“従来内部監査人は、取締役会、管理職、そして規制当局に対して保証業務を行ってきました。しかし将来は、目に見える有効な保証機能を有することが、特に投資家や顧客といった他の外部ステークホルダーにとって重要となります。取締役会は、組織体における統制環境やガバナンス構造、またリスクをどれくらい管理できているのかを異なる部門からの情報の寄せ集めとしてではなく、一元的に把握することを望んでいると考えます。取締役会は、それらを取りまとめ報告を行う人を求めているのです。私は、この進化の最前線に立って業務に取り組んでいきたいと考えています”

◎マーカス・アダムス

リスクへの俯瞰的視点を提供する、プルデンシャルのグループ内部監査チーム

プルデンシャルは、保険、年金、個人投資、機関投資家向けのファンド管理、および不動産投資に特化した国際的金融サービス企業です。

当社は、プルデンシャルUK、ヨーロッパ・ベースの生命保険会社でアジアにおけるリーディングカンパニーであるプルデンシャル・コーポレーション・アジア、アメリカ最大規模の生命保険会社の1つであるジャクソン・ナショナル生命保険、そして当社の資産運用をグローバルで行っているM&Gの4つの主要事業単位によって構成されています。これら4つの事業単位は、戦略、資金および資本管理、社内リーダーの育成および継承、レピュテーション(評判)管理等を担当する本社部門によってサポートされています。プルデンシャルは、2,100万人を超える世界中の顧客、保険契約者、および投資家にサービスを提供しています。

グループ内部監査部

プルデンシャルは、プロセス毎の個別の視点ではなく組織横断的な広い視点で当社のリスクおよび統制環境を把握するために、2006年にグループ内部監査部を設立しました。マーカス・アダムス氏は、前職であるプリティッシュ・テレコム社を2006年に退職した後、当社で唯一グローバルかつグループ全体をカバーする機能であるグループ内部監査の部長に就任しました。彼は、25年を超える監査およびリスクマネジメントの経験とともに、様々な業界における業務経験を有しています。

グループ内部監査部には、現在117名のスタッフが在籍しており、この在籍数は当部が設立された2年前から変わっていません。各監査ディレクターは、4つの主要事業単位それぞれに対応する監査チームを統括し、アダムス氏に直接報告する体制となっています。アダムス氏は、監査ディレクターからの報告を受けた後、グループCFOへの

経営管理上の報告、および直属の上司であるグループ監査委員会への報告を行っています。また16ある監査チームの1つは、当社に配置され、IT監査やプログラム保証業務を行うIT分野の専門家を擁しています。またこのチームは、内部品質評価の実施やベストプラクティスとなるツールや方法論の開発も行っています。

プルデンシャルは、この数ヶ月において重要な変化を受け入れてきました。特筆すべきは、当社がイギリスの生命保険および年金業務のアウトソース(外部委託)におけるリーディングカンパニーであるキャピタと戦略的提携を行ったことでした。「これは非常に大きな案件でした。この提携によって、我々の多くの人材がキャピタに異動しました。グループ内部監査部は、本案件の全てにわり、特にキャピタとの関係構築やガバナンス構築において、終始密接に関与してきました。」

またプルデンシャルは、当社の国際事業をサポートするグローバルデータセンターおよび情報技術(IT)チームであるPGDSを設立しました。「プルデンシャルのハードウェアは、世界中の拠点に設置されていました。当社は、バックアップ拠点を設けるとともに、それらのハードウェアを1つのデータセンターに統合することを決定しました。この決定を実行するため、我々は、ハードウェアおよび全アプリケーションをどのようにしてロンドンからミシガンに移すべきか決めなければなりません。そこで我々は、全ての従業員にとって使い易く、柔軟性、機動性に富んだ『シン・クライアント』と呼ばれる技術を採用しました。ロンドンでPCを起動させると全てのウィンドウズ・プログラムが画面に現れ、入力記録され、ミシガンへと情報が転送される仕組みです。これにより、アメリカを始め世界中で起こっていることを、ロンドンに居ながら画面情報として共有することが可能になります。全てのアプリケーションは、個々のPCでなく1箇所にまとめられています。アメリカにおけるシェアードデータセンターの開設やシン・

クライアント・アーキテクチャーの採用は、我々グループ内部監査部にとって大きな進展でした。」

グループ内部監査部は、全てのプログラムにおいて継続的保証を経営者に提供することで、キャピタおよびPGDS変更プログラムに関与してきました。「我々は、プログラムの全般管理についてのアドバイスや適切なサービスを提供するために、リスクとその発生可能性の評価、そしてサービス提供後の詳細レビューを実施してきました。」

シン・クライアントに加え、グループ内部監査部は全ての拠点において、監査調書を管理するAutoAudit[®]、改善計画の進捗を管理するIssueTrack、スタッフのスケジュールを管理するRetain、そしてチーム内のイントラネットであるSharePointと呼ばれる共通のシステムを使用しています。なかでもAutoAudit[®]は、チームとして共通の監査方法論を浸透させ、また全ての監査業務における一貫性および品質保証を可能にする上での基盤となる重要なシステムといえます。また内部監査人は、社内のイントラネット上で重要なメッセージを発信できるウェブキャストを作成しています。

「グループ内部監査部を設立する以前は、各事業部門が個別の内部監査部門を有し、計画策定、実践、報告において、それぞれ異なる方法論を用いて各事業部門CEOへの報告を行っていました。しかし規制当局はこの体制に異論を唱え、コントロールおよびガバナンスの有効性を含む当社グループの内部監査機能および組織体制を包括的に把握することができる適切な水準にまで内部監査のレベルを引き上げることを要請してきたのです。」現在グループ内部監査部は、本社で実施されるSOX法404条評価を管理するとともに、全ての404条関連プログラムに係る部門間調整を担っています。

新たなグループ内部監査機能の有効性を評価するため、独立的なコンサルティング会社に外部品質評価を依頼しました。最初の品質評価は2006年第4四半期に実施され、そのフォローアップ評価は2007年第4四半期に行われました。評価には、各拠点への往査、証憑管理状況の評価、国際基準または当社金融サービス他グループとの比較による当部全業務の評価が含まれます。

「基準を1つに統一するまでに、2年もの時間を要しました。その要因として、監査方法論に関するものや監査技術に関するものもありましたが、主たる要因は人材と報告体制に関するものでした。」

チームにおける研修や育成は、重要な取り組みでした。品質評価の過程で、外部コンサルタントは当社の内部監査活動を「十分であるが、ベストプラクティスではない」と評価しました。「我々は、監査計画の策定および監査の実施、発見事項の報告、主要なステークホルダーとの関係構築、スタッフの育成、そして業績測定をどのようにして行ってきたのか再検討する必要がありました。」

導入された最初の変革の1つは、報告体制でした。「現在、私に報告を行う監査ディレクターは事業部門毎に任命されています。これは、

我々がグループ全体かつ部門横断的な組織であり、また全員が統一された基準の下で業務を行っていることを意味します。ここにきて始めて、私は組織横断的な視点で統制環境を把握することが可能になりました。」

アダムス氏によると、プルデンシャルの被監査部門は、グループ内部監査部による監査サービスを初年度から非常に注意深く観察するようになりました。「我々はこれまでに、自らのサービスが主要な事業リスクの理解に貢献し、卓越したものであることを実証することができました。そのおかげで、現在により豊富な情報を活用することが可能になりました。」

グループ内部監査チームの育成

アダムス氏は、グループ内部監査チームを育成するため、以下の3つのスキルセットにターゲットを絞りました。

- 監査の技術的な知識
- 報告書作成、コミュニケーション、および交渉等のソフトスキル
- 当社事業の理解

「3つ目の項目は非常に重要です。効果的な内部監査人であるためには、単に監査プロセスの構造を理解するだけでなく、規制当局や競合企業からの業界的外圧を含む事業そのものの内容、そして当社が事業を展開する全てのビジネス環境を理解する必要があります。我々には、事業に関する豊富な知識、経験も求められているのです。我々はリスクを受け入れますが、受け入れるリスクは既知で評価済みのものであるべきです。私は、チームの内部監査人が本当の意味で各事業部門のビジネスパートナーとなることを望んでいます。チームの1人が他の事業部門に配属された際には、監査を実施するのと同じ要領で業務を行ってもらいたいと考えています。」

厳格な評価体制を持つ構造化された育成プログラムは、実際の育成プロセスを促進しています。全ての内部監査人は、内部監査人として成功するための重要な項目や改善すべき項目に重点を置いた自己啓発計画を策定しています。「グループ内部監査部は、プルデンシャルにおいて、有能スタッフの短期育成、コミュニティの構築、および事業横断的な人員配置やネットワーキングにおけるベストプラクティスとして認知されています。CFOに提出された品質評価報告書では、「『現状通り』業務に取り組むべき」と評価されています。」

グループ内部監査部のための『高度化プログラム』は、2006年から2007年夏にかけて、グループ内部監査チームに外向した経験豊富なマネージャーが中心となって実施されました。『高度化プログラム』への取り組みは外部品質評価においても認められ、「グループ内部監査部は、評価対象である全ての分野において少なくとも『グッドプラクティス』であり、かつ多くの分野において『ベストプラクティス』である。」と評価されました。

目標および目的

アダムス氏にとっての主な目的は、合意に基づくリスクベース内部監査計画を2008年に提出することです。「主要なリスク分野および当社の戦略目標達成能力について、信頼性および客観性のある保証業務をグループ監査委員会および他の主要なステークホルダーに提供したいと考えています。単なる進捗報告や個々の発見事項の報告だけでなく、主要なステークホルダーへの報告を改善すべく積極的に業務改善に取り組んでいます。我々は課題を検証する際、その根底にある実態を特定したいと考えています。つまり、プロセス、コントロール、および兆候といった表面だけに焦点を当てるのではなく、原因、結果、そしてそれらによって引き起こされる文化的な課題を特定するということです。」

これらの変革全てを通じ、グループ内部監査部は自らのミッション（使命）の定義および概念をより明確にしてきました。「我々は、組織中でメッセージを共有できるように取り組んできました。顧客にサービスを提供するという点においては、我々は共同責任を負っています。我々は、以前のように倉庫の中で業務を行っているだけではないのです。例えば、アジアで人手不足が発覚した場合は、協力してその問題解決に取り組む必要があることを認識しています。」

「より重要なのは、焦点を当てるべき事項が変化したことです。」現在グループ内部監査部は、組織および主要な戦略取り組みにおける重要なリスクを特定できるより高い能力を有しています。「取締役会メンバーは、当社が抱える主要なリスクをどの程度管理できているのかという視点での報告を求めています。以前は、監査、コンプライアンス、リスクマネジメントといった複数の部門から報告を受けていました。現在我々は、単一で包括的な基準で業務を行い、「当社の人員配置は適切か」といった深い文化的局面で事象を捉えることができます。主要な課題について取締役会と情報を共有し理解し合うことは、非常に重要です。」

これらの結果、グループ内部監査部と社内リーダーとの関係は強力になりました。つまり、内部監査人がビジネスパートナーとして認められたということになります。「内部監査人が事業に関する適切な知識を有するための一層の努力により、社内の評価を高めることができました。事実、この2年間で実に多くのグループ内部監査部の人員が、上級管理職のポジションに異動しています。」

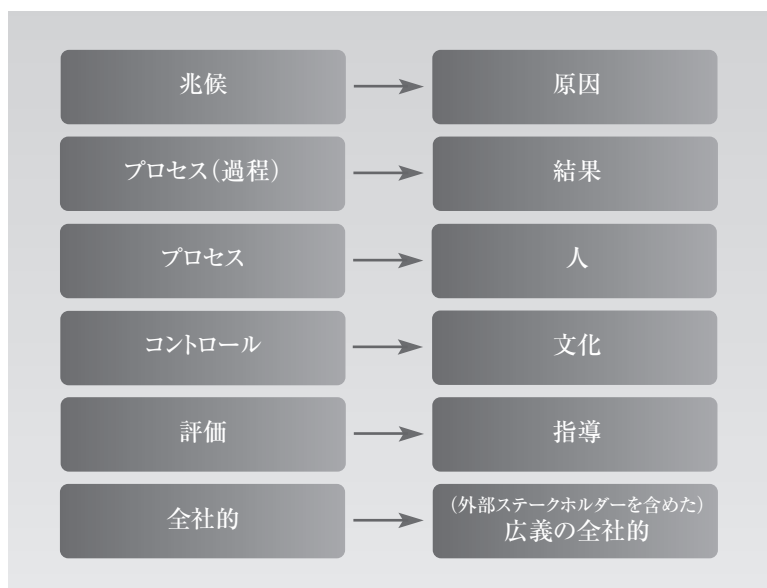
進化する監査の最前線に立つこと

保証業務は、将来どのように進化するのでしょうか。アダムス氏は、図Aのように進化するのではと考えています。

アダムス氏によると、内部監査業界における主な挑戦は、内部および外部のステークホルダーに提供する保証業務の本質を発展させ進化させていくことであるといえます。「従来内部監査人は、取締役会、管理職、そして規制当局に対して保証業務を行ってきました。しかし将来は、目に見える有効な保証機能を有することが、特に投資家や顧客といった他の外部ステークホルダーにとって重要となります。取締役会は、組織体における統制環境やガバナンス構造、またリスクをどれくらい管理できているのかを、異なる部門からの情報の寄せ集めとしてではなく、一元的に把握することを望んでいると考えます。取締役会は、それらを取りまとめ報告を行う人を求めているのです。私は、この進化の最前線に立って業務に取り組んでいきたいと考えています。」

図A

出典:ブルデンシャル



TATA MOTORS

● 本社	インド
● 営業国数	7カ国
● 従業員数	23,000人
● 業種	自動車産業
● 年商	89億米ドル
● 年間内部監査業務費用／予算	250万米ドル
● 内部監査部門スタッフ数	45人
● 内部監査部門活動年数	35年
● 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の直属上司	監査委員会委員長(直属)、最高経営責任者(非直属)

注：上記の情報はすべて2008年3月31日現在のもの。

“今後の重要課題の一つは、インド及びインド国外に広がる拠点を束ね、これらを管理する能力を育成することです。インド国内の既存3拠点に加え、この2年間に国内3拠点および国外にも拠点を設け、いまや我々の監査業務は広がっています。監査及び保証の観点から言えば、これは我々にとって大きな挑戦なのです”

◎アッビジット・ガジェンドラガドカー

タタ・モーターズにおけるグローバル監査の運営

タタ・グループは1868年にインドを拠点として設立され、約350,000人の従業員を世界中に抱え事業を展開している急成長企業グループです。2007-2008年の予想売上高は625億米ドル(およそ2兆5,154億3千万ルピア)であり、その内61%はインド国外からの売上です。『タタ』という会社名は、その価値感と倫理感を保つことで、140年もの間インドで尊敬を集めています。

タタ・グループは、コミュニケーション・情報技術(IT)、エンジニアリング、素材、サービス、エネルギー、消費財、化学製品の7つの事業部門によって構成されています。グループには、株式時価総額合計が600億米ドルとなる27社の上場企業(インド国内企業としては最大規模)があり、320万もの関係する株主がいます。主なグループ会社は、タタ・スチール、タタ・モーターズ、タタ・コンサルタンシー・サービス(TCS)、タタ・パワー、タタ・ケミカルズ、タタ・ティー、インディアンホテル、及びタタ・コミュニケーションズです。

1945年に設立されたタタ・モーターズは、インド最大の自動車製造企業です。タタ・モーターズは商用車部門の各マーケットセグメントにおいてリーダー的存在企業であり、乗用車市場では小型車、中型車、実用車で成功を収めトップ3に入るとともに、トラック製造で世界第4位、バス製造で世界第2位です。

インドの路上を走行する400万台以上の車両は、タタ・モーターズ社製です。当社と社員の従業員23,000人は「最高のマナーで業務を行い、最高の製品を提供し、そして最高の価値と倫理感を持って業務を行う」という共通のビジョンを持っています。子会社や関連会社を通して、タタ・モーターズはエンジニアリングと自動車関連サービス、建設機械の製造、工業機械の製造、工場の自動化管理、コンピューターアプリケーション、および自動車小売業に携わっています。タタ・モーターズはフィアット社と戦略的提携をしており、バングラデシュ、ケニヤ、ロシア、セネガル、ウクライナでフランチャイズや

合併による組立作業を行い、既にアフリカ、ヨーロッパ、中東、南米、南アジアおよび東南アジアの国々で商用車と乗用車の販売を広く展開しています。

タタ・モーターズにおける内部監査

アッビジット・ガジェンドラガドカー氏は、タタ・モーターズの内部監査部長を約5年間勤めており、内部監査およびエンタープライズリスクマネジメント(ERM)の指揮・監督を担っています。倫理カウンセラーでもあるガジェンドラガドカー氏は、最高経営責任者と監査委員会委員長に報告を行い、タタ・モーターズと子会社9社を監査する45名の内部監査人を統率しています。

インドの会計制度では、各子会社の財務諸表の提出が要請されています。タタ・モーターズはニューヨーク(NYSE)上場企業であるため、米国の会計原則(GAAP)に基づいた連結財務諸表も必要です。「NYSE上場後に大きく変化したことといえば、監査対象範囲に子会社加わったことです。商用車、乗用車、建設機械、ITから自動車販売金融まであらゆる業務形態の監査を担うため、45名の内部監査人はインド国内の3拠点で監査業務を行っています。」

変化の時代の監査

タタ・モーターズの内部監査チームは下記の4グループに分かれています。一つ目のグループは設備投資関連のプロジェクト、新商品開発プロセス、リスク管理の監査を担当します。二つ目のグループはサプライチェーン及び情報システムに関する分野を監査します。三つ目のグループは財務に関連する監査、四つ目のグループは販売とマーケティングに関連する監査を担当します。

自動車産業に大きな影響を与えた世界的不況の中、タタ・モーターズが直近に掲げた挑戦は下記のとおりです。

- 製品及び生産能力の再活性化を目的とする大規模な資本投資
- 新製品(商用車や乗用車)の継続的な投入
- 国際的な事業展開
- 小型車“Nano”の開発
- ジャガー・ランド・ローバーの買収

こうした動きに伴い、内部監査部も多くの変化を経験しました。

- 新製品、設備投資、人事などのプロセスへの監査対象の拡大
- “8つの監査プロセスステップ”による監査アプローチの標準化
(ガジェンドラガドカー氏によれば、「8つの監査プロセスステップとは、必要な監査手順や成果物を示すもの。標準化に当たって重要なことは、監査対象となる全てのプロセスに対してSOX法で要請される経理関連とその他の要素のコントロールの有効性に関するチェックリストの導入です。各拠点の全内部監査人はこのチェックリストを使用し、監査を実施します。」)
- 監査チェックリストを格納する共用データベースの作成
- 改善進捗状況のモニタリング。改善実施を確認するためのセルフアセスメント(自己評価)の導入
- 不正防止プログラムの導入
- テクノロジスキルの向上とその活発化
(ガジェンドラガドカー氏によれば「スキル向上のため、我々は大量のデータをダウンロードし例外事項を発見するのに役立つACLの活用を推奨しています。エンジニアリング事業の会社では取引量が極めて多く、ACLのようなツールはデータ分析に大いに役立ちます。」)
- 当社の保証プロセスで不可欠となっているセルフアセスメント(自己評価)の導入

このような変化が激しい時代において、ガジェンドラガドカー氏が内部監査人に最も期待することは、あるべき姿に向けた意欲的かつ誠実な姿勢です。さらに彼は、創造的思考力、コミュニケーションスキル、分析能力、事業の知識を内部監査人に求めています。ガジェンドラガドカー氏は、下記の点を中心に、バランス・スコアカード・アプローチを用いて監査業務の評価を行っています。

- 監査報告書などの内部監査結果
- 内部監査部門内のプロセス改善と改革
- 被監査部門からのフィードバック
- 生産性、内部監査人管理、キャリアパスへの助言

グローバルな監査の運営

「今後の重要課題の一つは、インド及びインド国外に拡がる拠点を束ね、これらを管理する能力を育成することです。インド国内の既存3拠点に加え、この2年間に国内3拠点および国外にも拠点を設け、いまや我々の監査業務は拡がっています。監査及び保証の観点から言えば、これは我々にとって大きな挑戦なのです。」

「二つ目の課題は、今日我々を含め世界中の多くの企業が直面する、より少ない資源でより効率的に業務を行うことです。今後1～2年で、生産性の改善は必須です。」

「監査委員会と上級経営者からの強力なサポートを内部監査部は非常に心強く感じています。これはとても重要なことです。われわれが提供できる監査業務の品質と、監査の実施が困難に直面した際に得られるサポートは、上級経営者がどのように内部監査部を捉えているかを示しています。上級経営者は監査発見事項を改善の機会と捉えています。よって、内部監査の焦点は、タタ・モーターズの継続的な成長及び国際的な事業展開におけるチャレンジに対応していくための、コーポレートガバナンスの全体的な品質改善に置いています。」



Unilever

- 本社 _____ イギリス・オランダ
- 営業国数 _____ 100カ国
- 従業員数 _____ 174,000人
- 業種 _____ 消費財・小売
- 年商 _____ 595億米ドル(405億ユーロ)
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 2,940万米ドル(2,000万ユーロ)
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 82人
- 内部監査部門活動年数 _____ 78年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の直属上司 _____ CEOおよび監査委員会委員長(直属)

注：上記の情報はすべて2008年12月31日現在のもの。

「もちろん、最も大きな課題は事業におけるリスク・プロファイルの変化です。我々は強力な監査方法論や監査資源へアクセスし、維持し、交流するプロセスを構築しています。現在の世界経済環境は、あらゆる事業体にとってのチャレンジであり、我々も変化し続けるリスク・プロファイルに常に着目しなければなりません」

◎アラン・ジョンソン

ユニリーバのコーポレート監査：変化への対応

ユニリーバは、消費財を取り扱うグローバル大規模企業であり、家庭用品、パーソナルケア製品、食品など14分野において、数百ものブランド製品を有しています。ユニリーバの知名度の高いブランドは、リプトン、クノール、ダヴ、オモ、そしてローカルブランドのブルーバンドやスアーヴェなどです。

2005年、ユニリーバは3地域(ヨーロッパ、アジア・アフリカ、アメリカ)において、より密接に連携するためのビジネスモデルを再構築し、グローバルカテゴリーを新設しました。この変革は、アラン・ジョンソン氏が率いるコーポレート監査グループに、監査単位としてグローバルカテゴリーを加え、より広い視点で事業横断的なコントロールとリスクを検討することを促しました。ユニリーバでは、各国特有のコントロールが存在しており、コントロールのモニタリングは事業責任者の責任であり「第一の防衛線」です。一方、コーポレート監査は、事業ラインから独立しています。各地域及びカテゴリーのリーダーシップチーム及び経営幹部リーダーシップチームは「第二の防衛線」、そして内部監査及び外部監査は「第三の防衛線」です。

「2002年には、132人の内部監査人が所属していました。リスクベアスの監査アプローチの導入により、この人数は大幅に減少しました。マネジメントによる自己評価と積極的保証プロセス、米国企業改革法対応を含め内部統制フレームワークの改善も、人数減少の一因です。強力な自己評価プロセスを基盤に、財務報告に関する分野で必要な作業量を判断しています。」

ジョンソン氏は、当社のCEOおよび4人の独立した非常勤役員で構成される監査委員会に報告を行います。ヨーロッパ、アジア、アメリカに拠点を持つコーポレート監査グループに所属する82名の監査人全員がジョンソン氏に報告を行います。「彼らはそれぞれの3地域以外で監査活動を行うことはありません。内部監査人は皆プロフェッショナルであり、ホームベースを拠点にして業務時間の約

70%を上限に出張ベースで働くことを選択できます。」

グループ内には、25カ国以上の国際色豊かな内部監査人が所属しており、30ヶ国語以上の言語が使用されています。また、財務、サプライチェーン、人事、IT、法務、営業と顧客管理などの幅広い部門の出身者で構成されています。「我々は多様なグループであり、あらゆる事業機能の領域を範囲としています。」

変革への対応

2005年、ユニリーバがグローバルカテゴリーの新設とともに3地域拠点アプローチへと転換したことは、営業及び顧客開拓プロセスの監査の増加につながりました。しかし、コーポレート監査における最も重要な変化は、主に財務など限られた部門出身者からなる単一機能的な活動から、新規に編成されたビジネスのあらゆる分野からの出身者を活用する多角的な機能へと変革を遂げたことです。

「2005年初めに私がこの役職に就いた際は人員の90%以上は財務出身でした。2005年に当社は大きな組織変革を行い、それに伴いコーポレート監査グループの人材ミックスを変更し多様化しました。グローバル体制に整合するために、特にブランド、営業、顧客管理の領域における能力の向上が我々の課題でした。」

もう一つの重要な変化は革新的です。世界中の事業領域におけるリスク評価の段階的な改善です。「より良いツール及びプロセスを採用し、それらを世界中でより一貫して活用しています。我々は監査の現場で労力を費やす前に監査対象範囲を絞り込み、現場での工数削減、そして焦点を絞った効果的な監査を実施しています。我々の監査プロセスは、往査の2ヶ月前に実施される綿密なリスク評価を含みます。このリスク評価により監査範囲と監査手法をより明確に決定することができます。より少ない人数で、これまでと

同レベルあるいはそれ以上の高レベルの保証を提供するために、このリスク評価は必要不可欠です。」

さらに、コーポレート監査同窓会が2年前に設立されました。退職者も含め、コーポレート監査グループで働いたメンバーのネットワークです。「我々が今日あるのは、これまで監査に携わってきた全ての人々のおかげなのです。我々は彼らの遺産を引き継いでおり、同窓会メンバーの多くは事業部門における我々の『外交大使』だと認識したのです。よって、その偉大な才能を活用すべきです。」

監査のリーダーシップおよび仕事と生活の両立

ジョンソン氏率いる6名の監査リーダーシップグループは、監査及び事業に関連する変革を最前線で統率しています。監査リーダーシップグループは、監査報告及びグローバル監査資源を含め、監査の方法論及びプロセスの責任を担っています。「我々は自身に課題を課しています。定期的に他社の監査部門とベンチマーク比較を行い、積極的に改善しています。昨年は独立した外部団体が品質評価を実施し、我々はその結果に大変満足しました。また結果は、経営幹部リーダーシップチームと監査委員会に報告されました。」

またコーポレート監査は、監査マネージャのワークライフバランスを維持し、ストレスによる疲労や家庭の崩壊を防ぐために、“ウェル・ビーイング(Well-Being)プログラム”を導入しました。「我々は社員がベストの状態で働くことができ、また仕事と生活の両立ができるように出張、出張後の疲労回復、栄養や運動などの管理を支援します。」過去15ヶ月にコーポレート監査グループに加わった全社員は、特別研修や継続的サポートを受けることができるTIGNUMというグループ運営の3日間プログラムに参加しました。「このプログラムは様々な支援を含む包括的なもので、肉体系そして精神面を支援するものです。」

「2007年9月に、約20名からなる拡大リーダーシップチームとともにこのプログラムを適用開始しました。我々は各地域の副社長に、担当する地域内での同プログラムの実施を依頼しました。TIGNUMはこのプログラムをさらに進化させ、グローバルに活動する社員用の2日間プログラムも導入されました。今後は監査に参画する人全員にこのプログラムへの参加を義務付ける予定です。」

ジョンソン氏によれば、ウェル・ビーイング・プログラムは業務の質と各監査人の仕事へのコミットメントを劇的に“変革”しました。「私自身は食事に気を配り、運動を心がけ、出張した際は適当な休息時間を設けた上で仕事に復帰するよう配慮しています。質の高い仕事ができる人間は希少です。だからこそ、彼らに気を配ることは重要です。何事も楽しんで取り組む極めて意欲的な人間を我々は必要としています。我々の人員モデルでは、90%が2～4年で監査を経験し元の部門に戻っていきます。監査の経験を将来のリーダー育成の一環とみなしてもらいたいと考えています。」

監査の能力とミッション

コーポレート監査グループは監査プロフェッショナルというよりむしろ、機能的プロフェッショナルを採用しており、リスク管理に関する明確な理解と高い分析能力を必須としています。自信、誠実性、そして複雑な情報が提示される中で結論の筋書きを導き出して意思決定する能力は、ジョンソン氏の採用基準の中でも優先順位の高い項目です。監査マネージャレベルの人員としては、ビジネスの実務経験6～8年を目安としています。「我々は才能とリーダーシップ発掘の担い手として、将来当社のリーダーとなる人員の育成をしています。」

副次的な目的である才能の発掘を手がける一方で、コーポレート監査の主たるミッションは、事業における全ての主要なリスクが管理され、負のリスクやリスクの影響を最小限に抑える適切なコントロールの枠組みが機能していると、幹部チームおよび取締役会へ独立的保証を提供することです。3年前、コーポレート監査グループはグループの核となるミッションを再認識するために、自身の活動とその背景にある論理的根拠を検証しました。「プレインストーミングをしたところ、『ユニリーバの高い企業評価を維持する』という項目が出てきました。最高の評価を得ていることを確信し、過度な規制の足かせなしに自由に事業を運営したいのです。これは、我々が責任ある企業市民であることを証明して初めて達成できます。我々は、事業に関する独立的な視点を提供し、ベストプラクティスを共有し、将来のリーダーの発掘及び行動規範の確立を行います。」

知識のネットワーク

コーポレート監査グループは、四半期毎の見直し及びリーダー会議の議論を含め、監査計画の成果を測るためにバランス・スコアカード・アプローチを採用しています。加えて、各監査分野(財務、サプライチェーン、人事、IT、営業と顧客管理)において、『知識のネットワーク』を設けています。“知識のネットワーク”は、年数回対面またはオンラインで交流する監査人達で構成されています。彼らは、高度な理解の創出、最新の監査ガイドの開発、サポートの提供、監査意見の適切性に関するガイダンスの提案を行うべく、各監査分野での取り組みを協議します。

「我々の監査マネージャは2～3年毎に異動するため、その担当分野において監査人を支援する確立されたガイダンスが必要でです。我々は、各機能分野の監査ディレクターがリードする知識ネットワークによってこれを実現します。これが、我々がプロフェッショナルにナレッジマネジメントを実践する方法なのです。」

監査における関係

コーポレート監査チームと幹部チームとの関係は、監査人が各現場から監査部へ異動し、そしてまた現場へ復帰していくことで強固なものになります。同時に、コーポレート監査は独立性を維持しており、互いに敬意を払いながら有効に機能しています。「我々の成功を測る一つの要素は、監査人を現場へ復帰させることができたかどうかです。これは好ましい循環のサイクルなのです。我々が良い人材を発掘し、育成し、そして現場へ復帰させることができれば、監査

チームに関心が集まり、その結果監査チームに参加してみたいと思う人がより多く集まるでしょう。したがって、我々は人材の採用と同様、流出にも注意し、目的に合致しているかどうか継続的に確認しています。また、独立性を確保するために第三者によるウェブベースの調査を利用し、監査人がコーポレート監査で働いていることについてどのように感じているか確認しています。」とジョンソン氏は言います。

今後の課題

世界中の内部監査部門が直面する最も重要な課題の一つは、適切な監査資源を見出し維持することです。ジョンソン氏のチームは十分な人材が確保できており、近い将来においては、このレベルで存続するだろうと確信しています。

「もちろん、最も大きな課題は事業におけるリスク・プロファイルの変化です。我々は強力な監査方法論や監査資源へアクセスし、維持し、交流するプロセスを構築しています。現在の世界経済環境は、あらゆる事業体にとってのチャレンジであり、我々も変化し続けるリスク・プロファイルに常に着目しなければなりません。それ以外では、我々は監査委員会から強力なサポートがあり、経営者ともよい関係を構築しています。我々の監査戦略は強固であり、リーダーシップも良好です。」

現在、コーポレート監査同窓会の会員は世界中でおよそ100人にもなります。かつて監査人であった人たちが集まる、この“ファミリー”は、アイデアやサポートの提供、潜在的な人材の発掘、そしてコーポレート監査から現場への復帰を希望する人へのカウンセリングを実施してします。ジョンソン氏は、現場への復帰を軍隊から戻った話になぞらえています。コーポレート監査での業務期間は非常に中身が濃く、そして多くの経験を共有する期間です。ジョンソン氏は、その移行を支援するための復帰(Off-Boarding)プログラムを開発中です。

「私は、監査に携わっている間はもちろん現場へ復帰後も含めて、仲間である監査人の育成に情熱を持っています。コーポレート監査における最重要ブランドは、人材なのです。」



UnitedHealth Group®

- 本社 米国
- 営業国数 非公開
- 従業員数 75,000人
- 業種 ヘルスケア
- 年商 810億米ドル
- 年間内部監査業務費用／予算 非公開
- 内部監査部門スタッフ数 100人以上
- 内部監査部門活動年数 15年未満
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の直属上司 監査委員会委員長(直属)、上級副社長及びCFO(非直属)

注：上記の情報はすべて2008年12月31日現在のもの。

“絶え間なく変化するヘルスケア業界で、ユナイテッド・ヘルス・グループが継続的な成功を取めるためには、それらの変化に対して積極的に対応することが必要です”

◎クリストファー・ポーリソン

ユナイテッド・ヘルス・グループにおける内部監査の高度化

2007年のフォーチュン誌において、全米上位500社のうち21位にランキングするユナイテッド・ヘルス・グループ(UHG)は、米国におけるヘルスケア業界で最大級を誇り、健康と福祉業界のリーダー的存在の企業です。UHGのミッションは、以下のようなものです。

- 医療制度の運営を向上し、UHGがサービスを提供する人々と地域社会の健康と福祉全般の充実を図ること
- 良心的な価格で必要なケアを受けられるように、ヘルスケアの専門家や他の提携パートナーとともに高品質なヘルスケアの提供を拡大すること
- 医者と患者の関係構築を支援し、必要な情報、ガイダンス、及びツールを提供して、人々に健康に関する個々の選択及び意思決定の権限を与えること

ユナイテッド・ヘルス・ケア、オヴェイションズ、アメリ・チョイス、オプタム・ヘルス、インジェニックス、プリスクリプション・ソリューションズの6つの事業を柱として、UHGは、あらゆる層の人々(個人消費者、従業員、政府、仲介業者、病院／診療所／医師／介護者を含むヘルスケア提供者、製薬業者、及び医療機器メーカー)に多様なヘルスケアサービスを提供しています。UHGがサービスを提供する関係者数は7,000万人以上で、拠点は米国50州のほか海外にも展開しています。

UHGはミネソタ州ミネトンカに本社を置き、そこでクリストファー・ポーリソン氏は監査部長として業務に携わっています。ポーリソン氏は、ビジネスリスク・コントロール(BRC)の傘下にある3つの分野『内部監査(IA)』、『ビジネスリスク・マネジメント(BRM)』、『SOX』において100名以上の内・外部の監査人の指揮、監督を行っています。

高度化への道のり

UHGは急速に成長してきた企業です。1996年から2008年までに、買収、提供商品の多様化及び本業の成長により、売上高は100億米ドルから800億米ドルへと拡大しました。2006年初めには、リスクマネジメントを含む幅広い企業レベルのコントロール及びガバナンス体制について実質的な改善を始めました。

ポーリソン氏は2007年12月に入社しました。内部監査の高度化におけるこれまでの豊富な経験をもとに、ポーリソン氏はまず主要なステークホルダーと会い、彼らの期待を理解し、高度化への道のりを描くことから始めました。30人以上から成る上級経営者(3分の1が新任者)全員と個別ミーティングを行うとともに、取締役会メンバー(3分の2が新メンバーである監査委員会含む)全員が一同に会するミーティングを開催しました。

これらの初期段階のミーティングは、ステークホルダーの期待を理解するだけでなく、リスク評価、内部監査計画、報告、及び内部監査全体のプロセスにおける新メンバーの自覚醸成及びサポートに役立ちました。またBRCチームが真のビジネス・アドバイザーとしてUHGの経営者や取締役会から信頼されることを目指して行われた一連のミーティングは、関係を構築する基礎となりました。

世界で通用するチームの創設

企業規模からすると異例ではありますが、以前は内部監査機能を完全に外部委託していました。経営者及び監査委員会とともに、BRCは作業量のバランスを図ることに着手しました。「内製化(社員による内部監査)と外部委託の最も効果的なバランスの見極めをすることには、多くの利点があります。外部委託による監査は、発見するのが困難な事項、業界の専門性、原則的な監査知識、優れた監査能力、セルフレビューの仕組みをもたらします。一方、内製化による監査は、監査及びリスクの専門家を監査部内で育成してスタッ

フの層を厚くすること、そして社内他部門に対して有用な情報の供給者となることを促進します。」

「より多くの作業を内製化することで、コストを低減し、より必要となるへの適切な工数配分が可能となります。監査とリスク管理機能のベストプラクティスとは、このバランスを図り、最大の便益を得られるよう適用することです。我々はコンセプトとしてワンチームを掲げています。内部監査部と外部委託先のチームが共通の目標を持ち、それにより被監査部署は我々の結束力を見て、本当の意味で我々が統合的なチームであることを認識するのです。」

リスク管理機能の集約

BRCグループ内外において、リスク関連機能の連携を強化する必要がありました。まず手を付けたのは、BRC内における連携の強化でした。そこで、前職でコンサルティング経験のあるトップクラスの本MBAを中心に構成されるBRMチームを編成しました。

BRMには2つのミッションがあります。

- 新たな外部リスクについて、多くの外部関係者及びUHGの600人以上の社員を関与させて四半期ごとにリスク評価を実施すること。実際、BRMでは新たな外部リスクについてのリスク評価を日次で行い、週次で要約報告を行っています。
- マネジメントの特別プロジェクトを支援すること。BRMのリスク評価は内部監査計画の策定につながります。すぐにでも監査可能なのはどの分野なのか、あるいは、状況が落ち着くまでBRMの特別プロジェクトと位置づけるのがふさわしいのはどの分野なのか分かります。実際BRMでは、新たな外部リスクの評価を日次で行っており、必要に応じてリスクベースで定期的に事業責任者と情報交換し連携をとっているため、実質的にリアルタイムでの監査の要素となっています。

BRMチームは、変化するプロセス及び機能領域の洞察を提供するために、特別プロジェクトに携わっています。この洞察は、プロセスオーナー及び上級経営者がリスクに対応するのを手助けするだけでなく、UHGの内部監査チーム自身が監査計画を策定する際の有用な情報となります。SOX法対応においても、リスク評価結果を活用し、また内部統制評価結果を逆にフィードバックしています。組織レベル、不正リスク、AS5に基づくコントロールの評価は、リスク評価活動と併せて実施され、またこれらの評価結果に基づいて様々なレベルの経営陣による四半期毎の宣誓が行われます。BRCの3分野で人員を横断的に共有することにより、多様な実務経験の場となっています。これが、UHGの3分野における社内ローテーション・プログラムの基礎です。また優れた能力の共有により、コストの適切な管理にもつながります。

BRCと他のリスク管理関連部署との連携も改善され、ステークホルダーの要請が認識され、報告責任も明確になりました。各リスク管理関連部署の様々なレベルにおいて定例ミーティングが開催されるようになり、リスク管理関連機能の集約を通じて、シナジー効果やコ

スト削減が継続的に達成されています。

基本への回帰

UHGがガバナンス、監督、及び内部統制の改善に取り組む中で、より伝統的な監査アプローチを採用することが重要となりました。このアプローチは、四半期リスク評価と平行して、主要な事業分野における実証性手続の増加を必要としました。監査結果は、プロセスオーナー、経営者、他の主要なステークホルダーに対し、プロセス及び取引レベルに必要な留意点や変更点の指導に貢献しています。

「リスク評価結果を検証するのに最善の方法は、綿密で根拠に裏付けられた監査結果です。」

関係構築

UHGの経営チームメンバーと定期的かつ日常的にミーティングを行うことは、BRCの優先事項となっています。「我々は、上級経営者やライン管理職のメンバー、主要なプロセスオーナーとの定例ミーティングでスケジュールがいっぱいになっています。また、当社の事業の方向性を理解するために、関連する全ての経営ミーティングに出席するようにしています。また、取締役会及び経営チームの新メンバーと関係を構築する時間も惜しみません。」

「リスク及び統制環境に関する理解を向上させるためには、経営者が考える目標と目標達成への進捗状況について彼らと定期的に議論を重ねるより他に良い方法はありません。彼らと良好な関係を構築し、信頼を獲得・維持することが非常に重要です。そのためには、監査委員会が要請する独立した質の高い評価を実施し、真のビジネス・アドバイザーとして付加価値を提供することが、最良の方法なのです。」

振り返り、そして前進

UHGの主要なステークホルダーは、内部監査とその関連分野の効果的な高度化に向けて適切な基盤作りがなされてきていると同意しています。そして、引き続き、リスクと統制環境の効果的な管理の実現に期待を寄せています。

「もっといろいろなことが起きるでしょう。絶え間なく変化するヘルスケア業界で、ユナイテッド・ヘルス・グループが継続的な成功を収めるためには、それらの変化に対して積極的に対応することが必要です。」

株式会社プロティビティ ジャパンについて

プロティビティ (Protiviti) は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、ヨーロッパ、日本を含むアジア太平洋、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コンプライアンス、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。プロティビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の60を超える拠点で約3,300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1,000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。

内部監査支援

プロティビティの内部監査サービスは、内部監査アウトソーシング・コソーシング、内部監査高度化支援、情報システム監査支援、コントロール・セルフ・アセスメント (CSA) 導入支援、内部監査の品質評価 (QAR) など、内部監査に関する広範囲なテーマを支援します。アンダーセンのリスクコンサルティングで長年培い、プロティビティに引き継がれ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、リスクアプローチによる内部監査機能のより一層の充実に支援します。また、「IA Portal (Internal Audit Portal)」、「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。

【主なサービス】

- 内部監査アウトソーシング・コソーシングサービス
- 内部監査立ち上げ支援サービス
- 内部監査高度化支援サービス
- 内部監査の品質評価 (QAR) サービス
- コントロールセルフアセスメント (CSA) 導入支援サービス
- 情報システム監査サービス
 - ・ ITガバナンス監査
 - ・ IT 全社レベル統制 / プロセスレベル統制監査
 - ・ プロジェクト監査
 - ・ 情報セキュリティ監査、個人情報保護
 - ・ BCM (事業継続管理) 監査
 - ・ ERPシステムの業務処理統制監査

リスク・ソリューション

プロティビティは、コーポレートガバナンス、財務・業務リスクやテクノロジーリスク、コンプライアンスへの対応に、また、多様なプロジェクトやM&Aなどのイベントの成功に必要な、知識・経験・業務およびテクノロジースキルの提供を通して、企業の持続的な価値向上を支援します。

◆ガバナンス・リスク・コンプライアンス管理支援

企業の法規制への対応、株主の要請の高まりや業務環境の変化へ対応するために、リスク軽減、費用対効果・効率化の向上を実現する最適なソリューションを提供します。

【主なサービス】

- 全社的リスクマネジメント (ERM)
- J-SOX 2年目以降の効率化及びコスト削減支援サービス
- 米国企業改革法 (US-SOX) 対応
- 内部統制報告制度対応
- 製品含有化学物質管理システムの構築
- マネーロンダリング対策
- 改正貸金業法対応支援サービス策

◆財務報告プロセス高度化支援

IFRS (国際財務報告基準) との統合化や、四半期報告制度など、グローバルに進化する会計基準・財務報告への要請の中、高まりつつある財務報告リスクを低減するために、企業の財務報告プロセスの改善および高度化を支援します。

【主なサービス】

- 経理業務の効率化・決算早期化支援
- IFRS (国際財務報告基準) 対応支援サービス
- 財務報告リスクの評価
- 訂正報告書への対応と勘定残高の検証支援

◆ファイナンシャル・リスク戦略管理支援

市場リスク・信用リスク・オペレーショナルリスクなど各種リスクに関する管理方針策定・仕組み設計、計量化を含めた手法の開発など、リスク戦略の企画から管理手法の設計・導入・検証・見直しまで一貫したソリューションを提供します。

【主なサービス】

- 経営管理業務 (統合リスク管理・自己資本管理・収益管理) 高度化支援
 - ・ 統合リスク管理・自己資本管理
 - ・ 収益管理・ALM
 - ・ 経営管理情報基盤構築 など
- 個別リスク管理業務高度化支援

- ・信用リスク管理
 - ・市場リスク管理
 - ・オペレーショナルリスク管理
 - ・金融数理モデル構築／検証 など
- 金融危機対応支援

◆M&A支援

M&Aにおいて、財務やビジネスに加えて内部統制・リスク等の観点からの適切な企業価値分析や、スムーズかつ十分な相乗効果を実現できる統合プロセスの実行を支援します。

【主なサービス】

- M&A デューデリジェンスサービス
(M&A Due Diligence Service)
- 統合プロセス支援サービス
(PMI : Post Merger Integration Service)

◆不正リスク管理支援

企業の不正調査および不正の予防・抑止・発見など、組織の不正リスク管理体制の高度化を支援します。

【主なサービス】

- 不正リスク評価・不正リスク管理態勢の構築支援
 - ・不正リスク管理状況診断ツール
- 不正防止研修
- 不正調査

◆CIO支援

企業経営の戦略的ツールであるIT分野において、プロジェクトの成功、リスクの低減、業務プロセス・情報伝達・意思決定プロセスの改善、ITコスト削減の実現へむけて、CIOが直面する様々な課題解決を支援します。

【主なサービス】

- IT組織の高度化サービス
- セキュリティ・プライバシーサービス
 - ・ PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard)への対応支援
- ITプロセス改善サービス
- BCM (事業継続管理支援) サービス
 - ・ BS25999認証取得支援サービス

詳細については、以下の問い合わせ先までお願い致します。

株式会社プロティビティ ジャパン 営業部

Tel : 03-5219-6601

Fax : 03-3218-5533

Email : pj-mktg@protiviti.jp

KnowledgeLeaderSM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毎週お届けします。

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及び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、600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。

規定及び手続書

何百もの規定及び手続書サンプルを掲載しており、社内で規定及び手続書を作成、更新、レビューする際にお役立ていただけます。

出版物

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

内部監査のプロファイル

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

KnowledgeLeaderが提供する主なトピックスは以下の通りです。

- 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
- エンタープライズリスクマネジメント

- 財務・信用リスク
- 倫理と不正
- 内部監査
- 米国企業改革法
- セキュリティー
- テクノロジーリスク

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、多様な方法論及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のクライアント及び下記協会メンバーは、割引価格で購読することができます。

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

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



プロティビティのガバナンスポータル(PGP)について

ProtivitiのInternal Audit Portal (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業務支援ツールです。IA Portalはリスク評価から発見事項管理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、これにより情報の可視化、リアルタイムでの更新、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及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監査ツールのカスタマイズを実現いたします。

IA Portalは、IA Portal単体でもご使用いただけますが、PGPの統合モジュールの一部でもあり、ガバナンス、リスク、コンプライアンスの取組みを促進する統合プラットフォーム(GRC)として、他のモジュールと併用することも可能です。フレームワークを活用し、共通言語の設定・蓄積により、GRC上での内部監査情報の一元管理の実現が可能です。併用できる他のモジュールは以下の通りです。

コントロールマネジメント

コントロールの文書化(SOX等)、評価、テスト結果の記録を支援するフレームワーク

リスクマネジメント

固有リスク、許容リスク、残存リスクの評価を支援するフレームワーク

アセスメントマネジメント

ガバナンスポータル上の複数のGRCプログラム及びモジュールにおいて、持続的な自己評価プロセスを実施するための検索用プログラム

インシデントマネジメント

業務上及び財務上で損失を伴う可能性のある情報(実績、ニアミス、潜在的事象)を収録したシステム

詳細については、以下の問い合わせ先までお願い致します。

株式会社プロティビティ ジャパン 営業部

Tel : 03-5219-6601

Fax : 03-3218-5533

Email : pj-mktg@protiviti.jp

THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria	Kansas City	Salt Lake City
Atlanta	Los Angeles	San Francisco
Baltimore	Milwaukee	Seattle
Boston	Minneapolis	Silicon Valley/
Charlotte	New York	Santa Clara
Chicago	Orlando	Stamford
Cincinnati	Philadelphia	St. Louis
Cleveland	Phoenix	Tampa
Dallas	Pittsburgh	Vienna
Denver	Portland	Woodbridge
Fort Lauderdale	Richmond	
Houston	Sacramento	

BRAZIL

São Paulo

CANADA

Kitchener-Waterloo
Toronto

MEXICO

Mexico City

PERU

Lima*

VENEZUELA

Caracas*

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

INDIA

Bangalore
Mumbai
New Delhi

INDONESIA

Jakarta**

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

JAPAN

Osaka
Tokyo

SINGAPORE

Singapore

SOUTH KOREA

Seoul

EUROPE

BELGIUM

Brussels

FRANCE

Paris

GERMANY

Düsseldorf
Frankfurt
Munich

ITALY

Milan
Rome
Turin

SPAIN

Madrid

THE NETHERLANDS

Amsterdam

UNITED KINGDOM

London

MIDDLE EAST

BAHRAIN

Bahrain*

KUWAIT

Kuwait City*

OMAN

Muscat*

UNITED ARAB EMIRATES

Abu Dhabi*

Dubai*

* メンバーファーム

** アライアンスメンバー

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

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
Tel. 03-5219-6600 [代表] Fax. 03-3218-5533

protiviti.jp

© 2009 Protiviti Japan Co., Ltd. All rights reserved.
PJ.D.09093