

限界を超えて レジリエンスを高める

GOING BEYOND LIMITS TO BUILD RESILIENCY

世界の内部監査 Vol. 17

Internal Auditing Around the World®

protiviti[®]
Face the Future with Confidence

Internal Audit, Risk, Business & Technology Consulting

FOREWORD 序文

混沌とした不確実性の中で、
内部監査はレジリエンスの道標となる。

一昔前のように感じますが2018年11月に、プロティビティは「The Next Generation of Internal Auditing – Are You Ready?」¹と題したホワイトペーパーを発表しました。これは、最高監査責任者（CAE）とそのチームに、できるだけ早く順応し、進化し、変革しなければならない。さもなければ、消滅してしまう恐れがある、という行動を呼びかけるものでした。「未来志向のCAEたちは、監査機能が破壊されるのを受動的に待つのではなく、積極的に破壊的創造の道を選択することで、自らの機能を実績の新境地へと大胆に導いていけるだろう」と同ホワイトペーパーの中に書いています。²



ブライアン・クリステンセン

プロティビティ
エグゼクティブバイスプレジデント
グローバル内部監査

1 The Next Generation of Internal Auditing — Are You Ready? Catch the Innovation Wave, Protiviti, 2018: <https://www.protiviti.com/US-en/insights/next-generation-internal-auditing>

2 同上

当時、私たちは、新しいテクノロジーやデジタルトランスフォーメーションがビジネスや業界全体を変えていくという、イノベーションエコノミーの変化に対する観察に基づいて、内部監査人への提言を行っていました。もちろん、その約1年後に別の勢力が現れて、劇的な、場合によっては永久的な破壊と混乱を世界にもたらすことになるとは知りませんでした。それが新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) です。

今回の世界の内部監査 (Internal Auditing Around the World®) シリーズの Vol.17 のためにインタビューを設定したとき、内部監査のリーダーの方々からどんなお話を伺うことになるのかわかりませんでした。昨年、前号で紹介したCAEとのディスカッションでは、世界的なパンデミックが発生した最初の数か月間、恐怖と不確実性にもかかわらず、リーダーの彼らは冷静で毅然としていました。しかし、その後もさまざまな出来事があり、世界は今なおパンデミックの禍中にあります。

しかし、最新のCAEグループから話を聞き始めると、リーダーたちは自信を持っているだけでなく、楽観的に考えていることがわかりました。彼らは、危機の大きさを認めつつも、それに臆することはありませんでした。ほとんどの企業は、次世代の組織の構築を目指し、パンデミックに追い越されることなく、すでに破壊的創造の道を歩み出しています。

さまざまな意味で、今回の危機は内部監査の機能が輝く機会となりました。内部監査のリーダーとそのチームは、何年にもわたって企業内での機能の認知度を高めるために努力してきました。彼らは、人工知能や機械学習などの新しいテクノロジーや、アジャイルフレームワークやプロセスなどの新しいアプローチを取り入れています。また、多様なスキルセットを持つ、より多様な人材を採用しています。そして、ビジネスに付加価値を与え、信頼されるアドバイザーとして認められる機会を常に探しています。

内部監査という職業の変革は困難な道のりであり、まだその旅は終わってはいません。本書で紹介する機能・部門は、ほとんどの場合、その道を進んでいるか、少なくとも将来に向けての詳細な計画を持っています。彼らがこれまでにやってきた努力は、今の混沌とした中でのレジリエンスに役立っています。

私たちがインタビューした内部監査のほとんどのリーダーは、この間、企業が監査機能のガイダンス (指導) を心から歓迎し、むしろ求めていたと語ってくれました。あるリーダーは、会社の経営陣が、ビジネスに影響を与える可能性のある重要な課題について相談するために、初めて内部監査のサポートを求めたと述べました。監査チームが企業文化の健全性を監視する上で重要な役割を果たしていると述べているCAEも何名かいます。また、取締役会が監査チームから会社全体のレジリエンスの状況について識見を求めていることを指摘した方もいます。

これらはみなポジティブな動きです。今回のパンデミックをきっかけに、企業は内部監査機能をより注目度の高い分野や、従来とは異なる分野にも導入し、重要なステークホルダーへの対応や事業のレジリエンスの向上に役立てています。この勢いを継続させることがこれからCAEとそのチームが対処すべき課題です。

今回の世界の内部監査 (Internal Auditing Around the World®) に掲載されている記事を読むと、内部監査という職業の将来について、さらに楽観的で活気に満ちた気持ちになります。皆様にもその刺激が伝わることを願っています。

ブライアン・クリステンセン
エグゼクティブバイスプレジデントーグローバル内部監査
プロティビティ
2021年6月



TABLE OF CONTENTS 目次

i	Forward 序文	iv	Introduction はじめに
1	Booking Holdings ブッキング・ホールディングス	6	Centene Corporation センティーンコーポレーション
10	DBS Bank DBS銀行	14	FIS フィデリティ・ナショナル・インフォメーション・サービスズ
18	GlobalFoundries グローバルファウンドリーズ	22	Group Bepensa ベペンサグループ
26	Inchcape plc インチケープ	31	Knowles Corporation ノウルズ・コーポレーション
35	Masonite International Corporation マソナイトインターナショナルコーポレーション	40	stc (Saudi Telecom Company) サウジテレコムカンパニー
45	Standard Chartered スタンダードチャータード銀行	49	TrueBlue トゥルーブルー
54	Unum Group ユナム・グループ	58	About Protiviti プロティビティについて



INTRODUCTION はじめに



「ピボット」とは、ビジョンの変更を伴わない戦略の変更のことです。

エリック・リース

アメリカの起業家、「The Lean Startup」の著者

内部監査人は元来、秩序と確実性を好みます。しかし、COVID-19という地球規模の医療危機の影響により、それはなくなっています。この混乱により、内部監査人は、これまで考えていた計画や、慣れ親しんだチェックリストやプロセスを完全に捨てたり、見直したりしなければならぬ、それも迅速に、という不愉快な状況に陥りました。

彼らは、組織のリスクマネジメント、ガバナンス（企業統治）、内部統制のプロセスが効果的に機能しているという独立した保証を提供し続けるために、しばしば何度も「ピボット」しなければなりません。しかし、多くの内部監査部門は、別の重大な理由から、これまで以上に俊敏で柔軟な対応が求められていました。それは、ビジネスが生き残るために、彼らの支援を必要としたのです。

「ピボット」に成功し、ビジネスを支援している内部監査組織は、COVID-19パンデミックの前にすでに次世代内部監査手法を導入していた組織です。これらの機能は、より機敏で、テクノロジーを活用し、危機が後押しした新しい革新的な方法でビジネスを支援するのに適した立場にありました。

私たちの調査により、ほとんどの内部監査組織は次世代への道を歩み出したばかりだとわかりました。¹とはいえ、この進化の初期段階にある内部監査部門でも、これまでに取り組んだ変化（重要なプロセスの自動化、データ分析機能の拡張、アジャイル監査の学習、革新的な考え方の奨励など）によって、かつてないほどの混乱の中でも、より高い適応性とレジリエンスを持つことにつながっています。

プロテビティ発行の本書「世界の内部監査 Vol.17」に掲載された内部監査組織は、次世代内部監査の旅路のさまざまな段階にあります。しかし、それぞれのリーダーに話を聞くと、少なくとも2つの共通点があることがわかりました。まず、パンデミックにより内部監査機能の認知度が大幅に向上し、ビジネスに提供できる価値を発揮できるようになったこと。2つ目に、危機で得た教訓をもとに、成功する次世代の機能になるための情報を提供し、取り組みを加速させることを目指していることです。

今回の「世界の内部監査」では、内部監査チームとその企業が最近経験してきたことを踏まえて、「レジリエンス」というテーマを取り上げるのが適切ではないかと考えました。そして、より具体的には、最高監査責任者（CAE）とその同僚に「ビジネスレジリエンスにおける内部監査の役割とは？」と尋ねたところ、

ほぼ異口同音に、「枢要（ピボットの）な役割だ」という返事が返ってきました。

これは憶測や思い上がりではなく、事実なのです。ここで紹介する数々のストーリーは、組織がレジリエンスを維持するだけでなく、それを高め、将来的に成長させる方法を見つけるために、内部監査機能がいかに重要であることを示しています。例えば、次の幾つかの事例を見てみましょう。

- **ブッキング・ホールディングスの場合**：OpenTable や Priceline.com などの主力ブランドは、パンデミックによる旅行・観光産業への壊滅的な影響を大きく受けました。その内部監査チームは、経営者が「新しい現実とうまく適応するための」リサイジングなど、ビジネスの安定化を図るのを手伝いました。現在、内部監査人は、将来的に会社を破壊する可能性が最も高いと思われるリスクの監視に注目しています。例えば、競争の激化、デジタルサービス税、規制や消費者保護法の増加などが挙げられます。
- **グローバルファウンドリーズの場合**：この大手半導体メーカーの内部監査チームは、幅広いレジリエンスプログラムの第3弾として、製造業の事業継続性とオペレーショナルレジリエンスに焦点を当てたエンゲージメントに最近着手しました。監査チームは、改善すべき点として、製造拠点における復旧戦略、テスト、トレーニング、クライシス・コミュニケーションをより効果的に実施するためのガイダンス（指導）の徹底化を図ることの必要性を指摘しました。また、重要な原材料のサプライチェーンの継続性の監視も行っています。
- **ノウルズの場合**：パンデミックにより、このオーディオ・テクノロジー会社をサポートしている内部監査人は、監査に対する基本のアプローチを変更し、新興のリスクにもっと焦点を当てるようにしました。例えば、サプライチェーン・リスクを注意深く監視し、パンデミックに起因する顧客の流動性の課題が同社のビジネスに悪影響を与える可能性がないかを評価しています。また、パンデミック前に作成したロードマップに沿って、ノウルズのサイバーセキュリティとデータセキュリティを改善し、サイバーレジリエンスを高めることにも注力しています。

1 The Next-Generation Internal Audit Journey Needs to Begin Now, Protiviti, 2021: www.protiviti.com/US-en/insights/survey-next-gen-internal-audit-journey-needs-begin-now.

本誌に掲載されたこれらの企業やその他の企業のプロフィールは、ビジネスのレジリエンスを高めるために内部監査が果たす重要な役割を示しています。また、これらのストーリーは、企業が「レジリエンス」をどのように異なって定義し、認識しているか、レジリエンスには戦略、サイバー、オペレーションを含め、さまざまな形があることを示しています。

インタビューで得た情報によると、内部監査のリーダーたちは、レジリエンスの意味について同じような見解を持っていることが明らかになりました。それは、急激な変化に対応できるよう機敏さと柔軟性を持ち、予期せぬ混乱に迅速かつ果敢に対応し、ビジネスがミッションとビジョンを達成し、永続して繁栄するために、考え方やプロセスを進化させることに前向きにならなければならないということです。

プロテビティ
2021年6月

謝辞

私たちは、「世界の内部監査 Vol.17」のために洞察、経験を共有してくださった企業や内部監査のリーダーの方々に心からお礼を申し上げます。非常に混乱した時期に直面した課題を率直に語ってくださったことに感謝しています。また、プロテビティにとって IIA (The Institute of Internal Auditors) との長年のパートナーシップは貴重なものであり、内部監査の専門性を高め、内部監査人が将来に向けて準備できるように徹底的に手助けしていることを支援しています。この年次刊行物に引き続き関心を寄せてくださった IIA に感謝いたします。



ブッキング・ホールディングス

BOOKING HOLDINGS

世界的な危機をレジリエンス・マインドセットで乗り切る

組織内の他部門からゲスト監査人を呼びたいと思います。他のブランドや機能分野など、ビジネスの他の部分をリスクというレンズを通して、内部監査と同じように見ることができるようにすることで、会社におけるリスクの認識、管理、対応方法の全体的な認識と成熟に貢献したいと考えています。

Marco Rozenberg

シニア・バイス・プレジデント兼チーフ・オーディット 執行役員

ブッキング・ホールディングスは、「オンライン旅行および関連サービスの世界的リーダー」として、ヨーロッパ、北米、南米、アジア太平洋地域、中東、アフリカ¹の220以上の国と地域で旅行者にサービスを提供しています。同社は、アゴダ、ブッキング・ドットコム、カヤック、オープンテーブル、プライスライン・ドットコム、レンタルカーズドットコムの6つのブランドで市場をリードしています。

1997年、Jay Walker氏が米国でプライスライン社を設立したのが同社の始まりです。会社は「Name Your Own Price（あなたが値段を決める）」というサービスで有名になり急成長の原動力となりました。1999年には株式公開し、初日の市場評価額は129億ドルと記録を更新しました。

Rozenberg氏のグローバル内部監査機能は、業務監査、SOX（サーベンス・オクスレー）コンプライアンス、そして全社的リスクマネジメントの3つの柱を中心にしています。

プライスラインは、2003年にレンタルカーズドットコム、2005年にヨーロッパのホテル予約サイトのブッキング・ドットコム、2007年にアジアのアゴダ等、主に買収によって成長を続けてきました。その後、カヤックとオープンテーブルの買収を経て、2014年にプライスラインはプライスライングループと社名を変更しました。2016年にはファスト・カンパニーから「世界で最も革新的な企業」に選ばれています。

2018年、プライスライングループはブッキング・ホールディングスとして再ブランド化し、フォーブスの「世界で一番の雇用主」や「女性にとっての最高の雇用主」など、数多くの「ベスト・オブ」リストに顔を出しました。ブッキング・ドットコムの強力なパフォーマンス（業績）が主な要因となり、ヨーロッパのホテル予約市場において、急速な成長が続きました。

ブッキング・ホールディングスのシニア・バイス・プレジデント兼チーフ・オーディット執行役員のMarco Rozenberg氏は、「私たちは、『コネクテッド・トリップ』の実現に向けて取り組んでいます」と語ります。「私たちの究極のビジョンは、消費者がスマホで1つのアプリにログインするだけで、空港送迎やレンタカー、ホテルの部屋、アトラクション、食事プランなどすべてを予約できるようにすることです。」

何十年にもわたる一貫した急成長の歴史は2020年初頭に突然壁にぶつかったのです。ブッキング・ホールディングスは、新型コロナウイルス感染症による健康安全リスク²を軽減するため、数日のうちに世界各地の大半のオフィスを閉鎖してほぼ完全なリモートワーク環境に移行しました。

IT監査の基礎

Rozenberg氏はオランダ出身です。ハイネケン社のグローバル監査を10年近く担当した後、2016年10月にブッキング・ホールディングスに入社しました。彼のIT監査人としての経験がオンライン旅行予約会社の監査ニーズに理想的に合致していました。

Rozenberg氏が考えるグローバル内部監査（GIA）機能というのは、業務監査、SOXコンプライアンス、ERM（全社的リスクマネジメント）という3つの柱を中心としています。2008年に設立された「GIA 1.0」以降、その機能は大きく進化しています。当時は主にSOXコンプライアンスに注力しており、彼のチームは14名で構成されていました。

2016年、Rozenberg氏は、監査部門を「本格的な内部監査」と呼ぶ機能に移行するタスクを任せられ、「GIA 2.0」を始動させました。2020年末までに人員は27名となり、現在、次の段階である「GIA 3.0」の策定に向けて準備を進めています。このフェーズでは、グローバル企業ニーズ（監査やリスクマネジメントのニーズの増加や多様化）に対応するため、さらなる成熟を目指しています。

この監査機能は先日、初めての内部監査人協会（IIA）の品質評価で認められました。内部監査人34名を目標人数とし、次の取り組みは決済、データプライバシー、保険など、ブッキング・ホールディングスのより規制の厳しい業務に対応するように設計していくことです。Rozenberg氏は、高度なデータ分析を利用して監査の効率化を図ることも視野に入れています。

「データ分析は、まだまだこれからです」とRozenberg氏は言います。「さらには、第1ライン、第2ラインがより積極的にSOXコンプライアンスを自前で運用するというビジョンも実現しつつあります。これは、内部監査がすべてのテストを行うよりもより成熟したアプローチです。」

¹ ファクトシート、ブッキング・ホールディングス: www.bookingholdings.com/about/factsheet/
² 歴史、ブッキング・ホールディングス: www.bookingholdings.com/about/history/

主要なリスク領域におけるレジリエンスの実現

Rozenberg氏は、ビジネスレジリエンスを「新技術、新しい競争、パンデミックなど、組織に影響を与える困難で破壊的な発展に対処する組織の能力」と定義しています。また、ブッキング・ホールディングスにおいては、ビジネスレジリエンスを「予防」と「回復」の2つに分けて取り組んでいます。

「予防的な面では、サイバーセキュリティをどのように構築するか、また、すべてのデータのプライバシーをどのように確保するかを検討しています」とRozenberg氏は言います。「さらに、危機管理のための対応策を考える側面もあります。上級経営者と一緒に机上演習に参加し、マルウェアやランサムウェアの攻撃を模擬して『今日、このようなことが起きた場合、どのように対処すればよいか。どうすればいいのか。誰を呼ぶか。どうやって準備するか。そういうことがあったときにどう対応すればいいのか。』といった質問に答えました。』

ブッキング・ホールディングスはほぼすべてがオンラインで構築されているグローバルビジネスであるため、サイバーセキュリティ、データプライバシー、継続性（ブランドの中核となるITインフラの安定性を含む）という3つの重要な重複するリスクが主たる焦点となります。

「考慮すべき点の1つはリスクの速度、つまり、リスクがどれだけ速く我々のビジネスに影響を与えるかということです」とRozenberg氏は言います。「サイバーセキュリティの観点から言えば、もし当社のウェブサイトで事故が発生しアプリケーションがダウンして誰も当社と取引できなくなったら、収益に大きな打撃を与えた上にパートナーや消費者からの信頼も失うことになるわけです。」

Rozenberg氏は、ビジネスレジリエンスを、「新技術、新しい競争、パンデミックなど、組織に影響を与える困難で破壊的な発展に対処する組織の能力」と定義しています。

また、「プライバシーも重要なポイントです。一般データ保護規則や2018年カリフォルニア州消費者プライバシー法で多額の罰金が科せられる恐れがあるだけでなく、風評被害の要素もあるからです。事件が大きければ人々の記憶に残り、旅行を

予約するためのたくさんの他の選択肢に手を出すことになるでしょう。」

Rozenberg氏は、第3の重要なリスク領域であるITインフラを、事業継続と同義であると考えています。

「COVID-19以前は、1日に80万から100万件の取引が発生していました。これは大きな数字です。Webサイトやアプリが10分間ダウンしただけで収益に大きな影響が出ます。」

COVID-19危機がもたらす新たな挑戦

旅行・観光業は、世界的なパンデミックの影響を受け、他に例を見ない衰退を余儀なくされています。2020年3月にCOVID-19が欧州と米州を襲ったとき、ブッキング・ホールディングスのコアビジネスはあっという間に影響が出てそれが長期に続きました。2020年の旅行予約は、2019年³と比較して63%減、金利・税差し引き前収益は85%も減少しました。

一方、経営者は出血を食い止めるために迅速に行動し、ビジネス回復のために3つのステップをとりました。最初に、過去の収益変動から見て、不確実な期間を乗り切るための必要な資金は十分あることを確認しました。こうして短期的流動性に対する懸念を払拭した上で、会社の長期的な持続性を確保するため、同社は約40億ドルの追加融資資金を調達しました。

Rozenberg氏のGIAチームは、企業全体のさまざまな取り組みに参加し、ビジネスの回復に向けた不可欠な役割を定期的に果たしています。

次のステップは、新しい現実に合わせてビジネス規模を縮小することでした。「2019年の水準に戻るにはおそらく2023年か2024年までかかるだろうと当時は予測していました」とRozenberg氏は言います。「私たちの最高経営責任者と最高財務責任者は、COVID-19以前の人員数ではビジネスを継続できないと認識していました。組織のボリューム重視姿勢を見直し、今後のビジネスの規模に合わせてサイズを変更する必要があります。」

3 ファクトシート、ブッキング・ホールディングス

ブッキング・ホールディングスの回復のための第3のステップは、必ずやってくる旅行需要の回復に備えることでした。「ここ数日でも、特に米国では非常にポジティブ（プラス）な傾向が読み取れます」とRozenberg氏は言います。「突然、溜まっていた需要が戻って始めているのです。」

企業にレジリエンスを組み込む

Rozenberg氏のGIAチームは、企業全体のさまざまな取り組みに参加し、ビジネスの回復に向けた不可欠な役割を定期的に果たしています。最も困難な時期であってもGIAが組織に対して目に見える具体的な価値を提供することができるのです。

例えば、GIAは、リスクマネジメントの焦点を設定するための年次ERM演習を計画・実行しています。チームは初めに組織に最も関連すると思われるリスクを選択します。次に、全事業部のトップリーダー60人にアンケートを実施し3つの最重要リスクを挙げてもらいます。その後、それらのリスクを元のリストと突き合わせ、見逃したものを追加していきます。

次に、発生可能性および影響リスクを軽減するために組織が十分な対応をしているかどうかという点から、上位15のリスクを評価するよう60人のリーダーたちに求めます。最後に、リーダーシップチームの約半数にインタビューを行い、組織が直面している最も重要で緊急性の高いリスクについてより深い定性的な見解を収集します。

興味深いことに「流動性」が2020年までに年間のリスク評価に入ったことはありませんでした。「危機以前に40億ドルほどのフリーキャッシュフローを生み出していたので、それまで流動性が最重要視されることはありませんでした」とRozenberg氏は言います。「毎年8月か9月にリスク評価の更新を行い企業のトップリスクを15件程度選定します。流動性はかつてそのリストに入ったことはありませんでしたが、今回は追加しました。」

GIAでは、ERM評価に加えて、大規模なデータセンターやクラウドプラットフォーム等、組織の中核となるITインフラの事業継続性の監査を重視しています。目標は、すべてのシステムが十分な冗長性があり、単一障害点が発生しない完全な回復力を備えていることを確認することです。

また、内部監査は、従来からの役割である監査計画の作成と管理を行っています。ブッキング・ホールディングスは、サイバーセキュリティ、IT継続性、プライバシーという3つのコア

リスクを、毎年すべてのブランドでカバーすることを約束します。それ以外のテーマは、その年の単発のテーマとして計画に加えられます。また、GIAは、大規模でインパクトのある変更プログラムを本番前に十分に検討し、組織を破壊するような影響が出る前に、潜在的な危険信号を早期に発見することを目指しています。

Rozenberg氏は、大規模な組織ではビジネスの回復力や企業のリスクに焦点を当てる傾向がパンデミック以前から強まっていたと感じていました。

Rozenberg氏は現状に自信を持っている一方で、今後のビジネスの回復力を高めるために、意欲的な計画を立てています。例えば、企業の従業員を内部監査の長期ローテーションに参加させることなどです。

「私たちは、他の組織からゲスト監査人を招き、半年か1年、あるいはそれ以上の期間を一緒に過ごしてもらいたいと考えています」とRozenberg氏は言います。「長期的には、リスクやリスク対応、リスク選好のような、これまで扱ったことがないような難しい概念について会社自身が考える助けになるでしょう。他のブランドや機能分野など、ビジネスの他の部分をリスクというレンズを通して内部監査と同じように見ることができるようになることで、会社におけるリスクの認識、管理、対処方法の全体的な認識と成熟に貢献したいと考えています。」

Rozenberg氏はまた、データ分析のより充実した活用を期待しています。「会社活動のすべてはデータに反映され大きなチャンスを提供してくれます。私たちは、データ分析をリードする専任マネージャーを配置し、社内データサイエンティストもチームに加えています。」

リスクに対する考え方の成熟

Rozenberg氏は、大規模な組織ではビジネスの回復力や企業のリスクに焦点を当てる傾向がパンデミック以前から強まっていたと感じていました。「この4、5年の間に、会社の考え方が成熟してきたことを実感しています」とRozenberg氏は言います。「人々はリスクについて考えることで冷静さを保ち、何が問題になるかや、さまざまなシナリオにどう対応するかなどを考えるのです。」

内部監査はさまざまなリスク関連トピックを監査委員会と取締役会に定期的に報告しています。サイバーセキュリティとプライバシーは監査委員会の四半期報告書に必ず記載されるトピックです。取締役会は、毎年2回、サイバーセキュリティに関する最新情報の提供を受けています。これは最高情報セキュリティ執行役員と内部監査が共同で行うものです。

Rozenberg氏は、人材育成のためにさまざまなアプローチを始め、幅広い内部監査スキルを確保しています。これには、監査バックグラウンドを持たないスタッフの採用や、サイバーセキュリティやプライバシーなどの分野で専門的なスキルを持つ人材の確保が含まれます。ブッキング・ホールディングスでは、サイバーリスク評価やその他重要なニーズに対して、外部ベンダーとのコソーシングパートナーシップを活用しています。機能が成熟するにつれて従来とは異なる監査スキルを身につける機会が増えると彼は考えています。

彼はこうは言います「私たちの方法論や仕事の進め方が確立され、IIAが評価してゴーサインを出してくれた現在、IT継続性、プライバシー、サイバーや危機管理などをテーマに深い知識を持ち、多様なバックグラウンドを持つ人材をさらに増やすことができますと確信しています。それは我々の機能を内部監査3.0に発展させるためには重要な鍵なのです。」

Rozenberg氏は、ブッキング・ホールディングスのビジネスを破壊する可能性が最も高いリスク分野に注目しています。それには、競争の激化、デジタルサービス税、規制や消費者保護法の増加などの課題が含まれています。しかし、この1年で明らかになったように、世界的なパンデミックのような新たなリスクはどこからともなく発生するのです。

Rozenberg氏は、ブッキング・ホールディングスのビジネスを破壊する可能性が最も高いリスク分野に注目しています。

「危機的な状況下でもチームを成長させて、範囲を広げ、ビジネスを混乱させるような話題を盛り込むことができるのは幸運なことです」とRozenberg氏は言います。「今後、SOXコンプライアンスの取り組みの一部は、第2ラインに引き継がれ、空いた能力を業務監査に振り向ける計画です。また、危機管理チームやIT継続チームとの間で、ディフェンスラインを超えた連携を図りたいと思います。サイバーについてはすでにいいところまで来ていると思います。他の分野では、このようなテーマで全員がシームレスに協力するためにまだいくつかのステップを踏む必要があるでしょう。」



センティーンコーポレーション

CENTENE CORPORATION

レジリエンスは人を助けるという決意から生まれる

私たちのチームメンバーは定期的に他のビジネス部署に配転されており、私たちはそれをサポートしています。内部監査人は、他の職場にリスク視点をもたらし、彼らの視点が会社の長期的なレジリエンス力に貢献すると信じています。

Matt Snyder

内部監査・コンプライアンス・リスク管理担当上級副社長

病院の経理担当者だったElizabeth Betty Brinn氏は、故郷のウィスコンシン州ミルウォーキーで手頃な価格の医療を受けられずに苦しんでいる人があまりにも多いことに気づきました。そこで、彼女は解決策を見つけないという困難な課題に挑みました。1984年、Brinn氏は非営利のメディケイドプランである「ファミリー・ホスピタル・フィジシャン・アソシエイツ」を設立し、ミルウォーキーのファミリーホスピタルの地下でヘルスプランの運営を開始しました。

孤児院で育ったBrinn氏は、困っている人の健康や幸福をサポートすることでポジティブな影響を与えることができることを理解していました。この新しい健康保険制度により、職場復帰した女性に雇用機会を提供することができました。このような女性労働者への配慮は、後にセンチーン健康保険が発展する際に、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を実践する上での基盤となりました。その証拠に、センチーンでは現在、従業員の75%以上、またスーパーバイザーの64%を女性¹が占めています。

ファミリー・ホスピタル・フィジシャン・アソシエイツは、1997年にセンチーンに改称されましたが、その直後にヘルスケア部門の幹部であるMichael Neidorff氏が同社の社長兼最高経営責任者に就任しました。センチーンは同年、ミズーリ州セントルイスに本社を設立し、買収や拡張を通じて成長の新たな一歩を踏み出し、多国籍ヘルスケア企業のリーディングカンパニーへと変貌を遂げていきました。同社は2001年に株式公開しました。2013年の収益は100億ドルにまで拡大しました。そして2021年現在、センチーンは米国50州と3つの国際市場で事業を展開しており、2500万人以上のマネジメントケア会員を抱えています。

センチーンは政府が提供するヘルスケアプログラムに重点を置いています。商用プログラムも提供しています。同社は、全米のほぼ15分の1の個人に手頃な価格で高品質の商品を提供しています。同社は最大のメディケイド・マネージメントケア組織であり、健康保険市場における最大のキャリアかつ長期的なサービス・サポートのリーダーでもあります。軍の家族や退役軍人を対象としたケアサービスを提供する最大の企業のひとつであり、矯正施設にいる人々にもプログラムを提供しています。

「すべての人は、尊厳を持って質の高い医療を受け
る権利がある」というセンチーンの信条にBrinn氏
のオリジナルビジョンが反映されています。

監査人のリーダーシップ能力を開発するという 1つの目標

ファミリー・ホスピタル・フィジシャン・アソシエイツを設立してから約40年、保険未加入者や加入していても低所得の人々
が手ごろな価格で医療を受けられるようにしたいというBetty
Brinn氏の目的は実現したと断言していいでしょう。「すべての
人は、尊厳を持って質の高い医療を受ける権利がある」という
センチーンの信条にBrinn氏のオリジナルビジョンが反映され
ています。今日、会社が維持している「地域に根ざしたアプ
ローチ」という点も同様です。センチーンは、「一人ずつ対応
することで地域社会の健康を変えていく」ことに注力していま
す。また、7万1千人を超える従業員の多くは全米の地域に根
ざした健康維持組織で働いています。

センチーンの目的そのものは単純明快ですが会社は複雑で
す。米国内外で多様な事業を展開しているヘルスケア分野
の公共組織であれば多くの規制上の圧力やリスクも抱えてい
ます。センチーンが強固な内部監査機能を持っていても驚く
ことではありません。

内部監査、コンプライアンス、リスクマネジメント担当上級副社長
のMatt Snyder氏は、複数の直属組織を持ち、それぞれのチー
ムが多様な製品と市場を縦横にサポートしていることに加え、
センチーンとその子会社にまたがる35以上のリスク・コンプ
ライアンスチームとも接点をもっています。コンプライアンスとリ
スクマネジメントの組織には、調査、プライバシー、セキュリティ・
リスクマネジメント、全社的リスクマネジメント(ERM)、グローバ
ルに展開しているベンダーの監視、さらには、保険金支払いの
正確性を独立して監査する専門の監査チームが含まれます。

会社は、自然災害が多発する州にある大きな事務所
で混乱が発生した場合のサポートを確保するため、
長年にわたって多くの注意を払ってきました。

1 "Who We Are: Valuing Diversity, Embracing Inclusion," Centene website, accessed April 2021: www.centene.com/who-we-are/diversity-and-inclusion.html

内部監査部門の副社長である Julie Sniegowski 氏は、2021 年に7万時間以上の監査を実施する予定のチームを監督しています。また、特殊業務に必要な人員を確保するため、コソーシングパートナーの支援も受けています。彼女は Snyder 氏へ報告し、Snyder 氏はセンチーン取締役会の監査委員会に報告します。

Sniegowski 氏は、センチーンにおける内部監査の一般的な目標について、次のように述べています。「私たちは、経営者のために、独立した客観的な保証とコンサルティングを提供し、センチーンが業務を改善し、ガバナンス・リスク管理とコントロールの有効性を高めることができるよう、常に努力しています。また、財務報告に係る内部統制の有効性に関する経営陣の結論をサポートしています。」

Sniegowski 氏は、毎年の内部監査における短期的な目標として、「リスクベースの監査計画を実行し、高リスクの発見事項への対応完了を推進する」と述べています。また、会社に付加価値を提供する方法を探ると同様に、デジタルな取り組みによってプロセスを継続的に改善していくことも今の目標です。彼女は、内部監査チームやセンチーン全体のさまざまなチームのために「未来のリーダーを育成することは組織の戦略的目標である」と言います。他部署へのローテーションやより責任の重い業務へのステップアップ等もこれに含まれます。

長年の事業継続性へのこだわりが転換力に

Snyder 氏によると、ビジネスのレジリエンス力を高める BCM (Business Continuity Management) はセンチーンにとって長年の優先事項でした。自然災害が多発する州にある大きな事務所で混乱が発生した場合のサポートを確保するため、長年にわたって多くの注意を払ってきたと言います。「ハリケーンが来ても、山火事が発生しても、私たちがどう対応すべきか知っています」と彼は言います。「コミュニケーションのためのツールが用意されており、リモートワーク環境への移行も迅速に行うことができます。残念ながら何度もこのようなことがありました。」

そして今、センチーンは COVID-19 が発生したときでも従業員の大部分を短期間でリモートワークに移行させる方法を知っています。Snyder 氏によれば、パンデミック発生当初何千台ものノートパソコンを購入するなど物流面での課題があっ

たものの、リスク・ソルベンシー評価(ORSA)²においてパンデミックの混乱をすでに考慮していたので、プロセスを維持するための部門横断的な調整を成功させることができました。

「COVID-19 は、レジリエンスと準備のさまざまな構成要素がすべて必要になる事象です。私たちが行った準備を誇張するつもりはありませんが、パンデミックは私たちのリスク・リストに確かに入っていました。私たちに『Go!』ボタンがあったわけではありませんが、迅速に物事をまとめ、90% 近くの社員を在宅勤務にすることができたのです」と Snyder 氏は言います。「さらに、従業員や会員にサービスを提供するためのコールセンターを維持することができました。とはいえ、伝統的に対面方式の組織である我々にとって、これはかなりの飛躍でした。」

「パンデミックは、ヘルスケア企業に影響を与える可能性のある無数の事象のうちの1つです」と、事業継続計画会議に出席している「BCM チャンピオン」である Sniegowski 氏は言います。「どんな大きな混乱や変化にも対応できる能力、それがビジネスレジリエンスです。組織があらゆる角度からレジリエンスを検討するとき、内部監査が重要な役割を担っているのです。」

Sniegowski 氏は、組織のビジネスレジリエンス強化を支援する際に内部監査機能が最適だと考える理由を次のように述べています。「内部監査では、各部門が互いにどのような影響を及ぼしているかを把握し、プロセスの上流と下流のコントロールを特定し、チーム間のコミュニケーションのための適正なインターフェースを確保することができるのです。潜在的なリスクを特定して提案するだけでも多くの価値を付加できると感じています。」

デザインシンキングのセッションは改善に焦点を当てることに役立つ

パンデミックが終息した後であっても、センチーン経営にとってビジネスレジリエンスということが最重要課題であると内部監査部門は見ています。Sniegowski 氏は、パンデミックはいずれまた自然に起こるものだと考えています。「私たちの内部監査計画と戦略は会社の戦略的優先事項に沿ったものであり、ビジネスレジリエンスはすでにその優先事項に含まれています」と彼女は言います。

2 全米保険監督者協会 (NAIC) が定義する ORSA は、保険会社または保険グループが通常および厳しいストレスシナリオの下で、リスクマネジメントの妥当性、現在および将来のソルベンシーポジションを評価するために実施する内部プロセスです。ORSA では、保険会社が保険契約者の義務を果たす能力に影響を及ぼす可能性のある、合理的に予見可能な関連するすべての重要なリスクを分析することが求められます。NAIC によれば、これは継続的に進化するプロセスであり、保険会社の ERM フレームワークの構成要素となるべきものです。詳細は、NAIC のウェブサイト https://content.naic.org/cipr_topics/topic_own_risk_and_solvency_assessment_orisa.htm をご覧ください。

パンデミックが終息した後であっても、センティーン経営にとってビジネスレジリエンスということが最重要課題であると内部監査部門は見ています。Sniegowski氏は、パンデミックはいずれまた自然に起こるものだと考えています。

また、Snyder氏とSniegowski氏は、センティーン全体だけでなく、内部監査部門においても、ビジネスレジリエンスを促進する方法をチームメンバーが積極的に考えていくことを重視していると言います。「パンデミックとリモートワークへの移行によって、私たちの仕事に対してこれまでとは違うやり方を模索して俊敏性とレジリエンスを発揮することを余儀なくされました」とSniegowski氏は言います。「私たちは、過去1年間にいくつかのデザインシンキングセッションを行い、我々の弱点を特定し、プロセスの自動化や継続的な改善方法を検討しました。」

Snyder氏によれば、内部監査のリーダーシップが新しいリスクやセンティーンの潜在的な変化を監査人に認識させることで、チーム全体の機動性を保つのに役立つと言います。「内部監査のディレクターやマネージャーは、四半期ごとに社内のさまざまな部門の役員とERMミーティングに参加しています」とSnyder氏は説明します。「議論の中で、リスクや他の重要な問題について学ぶことができます。そして、内部監査では、その知識を評価に反映し、こうした問題に注意を払っているかどうかを確認するのです。」

リスク視点を活用した 長期的なレジリエンスへの貢献

センティーンは、ノースカロライナ州シャーロットに、最大6千人の従業員を収容できる東海岸本社を建設しています。2021年秋に第一期工事が完成すると、建物の整備/設計をはじめとするさまざまな取り組みを通じて、会社が従業員の健康と安全を優先していこうとSnyder氏は言います。「例えば、エレベーターを減らしてエスカレーターをつけたりしてフロア間のスペースも広がっています。人の動線も考慮されています。」

Snyder氏は、センティーンの本社復帰計画全般を注視しているそうです。彼女はこう付け加えます。「これは、我々のチームが評価し、フィードバックを提供しなければならないリスク領域です。」

一方、従業員がリモートワークにどのように対処しているか、どんなニーズがあるかなどを会社が把握し評価することに対して、内部監査は支援を行っています。Sniegowski氏は言います。「当社人事部は、従業員の気持ちを理解するために、従業員の取り組みやパンデミックへの対応に関する調査を行いました。例えば、従業員は会社から適切な種類と量のコミュニケーションを得ているかどうかなどです。」

Snyder氏は、内部監査のリーダーシップが新しいリスクやセンティーンの潜在的な変化を監査人に認識させることで、チーム全体の機動性を保つのに役立つと言います。

Sniegowski氏によると、内部監査では、パンデミックを理由に在宅勤務評価を2020年の監査計画に加えたとのこと。さらに2021年には、テレヘルスや環境・社会・ガバナンス(ESG)報告など、センティーンにとって新たに発生・変化するリスクをどのようにカバーするかを検討しています。

Snyder氏は、内部監査がセンティーンのリスクを常に把握し、ビジネスのレジリエンスを高め続けるために役立つもう1つの方法を考えています。それは、内部監査部門の人材を組織内の他のポジションで活用するという慣行を継続することです。彼女はこう説明します。「私たちのチームメンバーは定期的に他のビジネス部署に配転されており、私たちはそれをサポートしています。内部監査人は、他の職場にリスク視点をもたらし、彼らの予測が会社の長期的なレジリエンスに貢献すると信じています。」



DBS銀行

DBS BANK

データを使ってリスクを浮き彫りにし、レジリエンス(回復力、強靱性)を高めつつ、未来の監査を先導する。

システムや商品、顧客、規制など、物事は常に変化しています。アジャイル監査を実践すれば、監査人が、すでに知っていることや個々人の先入観を乗り越えて探査することを後押しするは
ずです。柔軟な姿勢を持ち続けるこの思考様式はもはやチームの慣行として、私たちのレジ
リエンスを高めています。

Derrick Goh

マネージング・ディレクター、グループ監査部門責任者

地球上の数多くの銀行の中で、世界で最も優れた銀行に名乗ることができる銀行はごくわずかです。DBS銀行はまさに、そうした銀行の1つです。シンガポールを拠点とするこの金融機関は、Global Finance 誌から2018年と2020年の2回、2019年にEuromoney 誌から1回と、実に3年連続でこの栄冠を獲得しています。特にEuromoney 誌がその27年の表彰制度の歴史の中で、米国と西欧以外の銀行に初めて与えた最高の栄誉でした。¹

2020年の受賞について、グローバルファイナンス誌は、DBSがCOVID-19のパンデミック²のさなかに急増したデジタルバンキングサービスへのニーズにいち早く対応できたことが、『世界最高の銀行』との栄誉につながったとしています。同誌の受賞記事では、過去10年間にDBSが「デジタル全般に多額の投資を行い、効率的で開かれた銀行文化を構築した」ことを紹介し、「こうした投資は、経済の不確実性と信用リスクの高まりの中で成果を上げ、銀行のレジリエンスを高め、顧客のニーズ³が拡大する期間にそのレジリエンスをさらに引き上げることに繋がった」と認めています。

DBSグループ内部監査部門の地域最高業務責任者(COO)であるJoyce Kar Hong Heng氏は、同行の最高経営責任者(CEO) Piyush Gupta氏の「先見性のあるリーダーシップ」こそが、DBSが世界的に注目されるようになった主因であると評価しています。「私たちはデジタルテクノロジーの活用において常に最先端を走っており、銀行の経営陣が主導する大規模な変革の旅を続けています。」「数年前にこのプロセスを開始したときのことを覚えています、自分たちの心構えを俊敏(アジリティ)たるものに变化させる必要がありました。私たちのCEOは、DBSは25,000人以上の従業員を抱えるスタートアップの会社だと思えと言ったのです。」

DBSにおけるアジリティとは、「世の中の混乱を直視し、お客様に満足していただくために混乱に先駆けてどうすれば良いかを考えること」とHeng氏は言っています。また、「表彰のための競争ではありません。私たちは常に、銀行としてどうやって今の自分たちを凌駕できるかを考えています」と彼女は付け加えています。

アジャイルなやり方を改善する果てしない旅

DBSのグループ内部監査部門は、アジャイルな方法論を実践することによって、全社的なアジリティに係る指令をさらに上のレベルへと進めています。Heng氏は、同行のマネージング・ディレクター兼グループ内部監査部門の責任者であるDerrick Goh氏と緊密に連携し、アジャイルな手法の指導と改善にあたっています。Heng氏はDBSに入社して19年になりますが、2年半ほど前に内部監査チームに異動しました。

「グループ内部監査部門のCOOとしての私の役割は、(Derrick氏と)協力して、内部監査機能の中に最先端の技術やツール、ソリューションを作り上げることです」とHeng氏は語っています。「内部監査部門は、2018年にDerrickがグループ内部監査部門の責任者に就任したときには、すでにアジャイルな手法への道を歩み始めていました。しかし、私たち二人はともに、アジャイルな手法が、より良いアシュアランスを取締役会や上級経営者に提供し、全社的にもっと協力的に仕事をするための方法であると見たのです。」

「私たちの内部監査組織は、アジャイル監査手法を正式に導入した世界で最初の組織の1つだと思っています」とGoh氏は言います。

Goh氏は、DBSの内部監査人がより柔軟な考え方を取り入れるのにアジャイルな手法がいかに関与するかを次のように説明しています。「システムや商品、顧客、規制など、物事は常に変化しています。アジャイル監査を実践すれば、監査人が、すでに知っていることや個人々の先入観を乗り越えて探査することを後押しするはずで、柔軟な姿勢を持ち続けるこの思考様式はもはやチームの慣行として、私たちのレジリエンスを高めています。」

Goh氏は、「なんだか宗教みたいですよ」と笑いながら付け加える。

リスクのスピードに合わせて監査する — データの力があってこそ

アジャイルな手法への移行の一環として、DBSのグループ内部監査部門のチームは、データ分析やその他のテクノロジーを積極的に導入することによってチームメンバーが日常的な

1 “Euromoney names the world’s best banks in its 2019 Awards for Excellence,” July 10, 2019: www.euromoney.com/article/b1g6954mhxl7sl/euromoney-names-the-worlds-best-banks-in-its-2019-awards-for-excellence

2 “World’s Best Banks 2020: DBS Honored as World’s Best Bank” (Gordon Platt, Global Finance, October 6, 2020): www.gfmag.com/magazine/october-2020/best-banks-global-winners

3 同上。

プロセスを自動化し、より迅速かつ効率的に作業を行い、新たなリスクを把握できるようにしたとHeng氏は述べています。彼女はまた、デジタル化された業務が、適切なセキュリティとガバナンスの下、正確で質が高く監査機能全体を通じて標準化された方法で遂行されるよう、この移行に際しては細心の注意を払ってきたと強調しています。

Heng氏によれば、COVID-19のパンデミックに先立ってグループ内部監査部門が進めたデジタル化の作業は、今回の危機においてチームのレジリエンスを高めるのに役立ったとのこと。とはいえ、危機の発生当初は、アジャイルプロジェクトの短く反復可能なフェーズで高度な協働を要する「スプリント」を、仮想環境内で遂行できるのかという懸念もありました。しかし、Heng氏によると、彼らはすぐに何の引っ掛かりもなく監査を進められることに気づきました。「本当にシームレスでした」と彼女は振り返ります。「私たちはこの移行作業を進める上で必要な装備をフルに持ち合わせていました。業務の中断もありませんでした。私たちは準備万端で臨むことができました。」

Heng氏とGoh氏は、チームがパンデミック以前に行った情報・資料依頼のプロセスを自動化するための作業も、仮想作業環境では非常に有益であると分かったと言います。「過去5年間のデジタル変革への取り組みの一環として、私たちは監査プロセスのうち情報量の負荷の多い部分を自動化しました。」「銀行の情報リポジトリはすべて監査部門のデータウェアハウスに入るようにしました。そのため、パンデミックが発生しても、監査に必要なデータがすでに手元にあったので、関係者と面談することを心配する必要もありませんでした。」

「テクノロジーツールと、データの大量使用によって、DBSのレジリエンスを高めることができます」とGoh氏は述べています。「従来の監査では、サンプルを抽出していました。サンプルを選び、そのサンプルに基づいて母集団についての結論を出そうとします。ただし、これは出たところ勝負になりかねません。他方、デジタル化されたデータではスクリプトやオートメーションを実行して、データを100%チェックすることができます。また、テクノロジーやシステムの継続的な改善を推進し、時間をかけてアルゴリズムをより強力にすることができます。」

Heng氏によれば、COVID-19のパンデミックが始まる前にグループ内部監査部門が進めたデジタル化の作業は、今回の危機においてチームのレジリエンスを高めるのに役立ちました。

グループ内部監査部門では今、全速力で新たなデジタルの取り組みであるDDOM (Data-driven operating model: データドリブンの業務モデル) の導入を進めています。Goh氏は、「私のチームは、この取り組みに全面的に乗り出しています。DDOMは、日常の監査業務の中でデータやアルゴリズム、機械学習ツールの使用を促進するアプローチです。例えば、私たちは監査報告書を作成し、監査の予定は一年前から立てています。では、監査を実施する前から、データを使ってリスクを発見しそのリスクに焦点を当てて事が起こる前に修正できるようにするにはどうしたらよいでしょうか。換言すれば、監査報告書の作成と事が起こってから監査に労力を使うかわりに、どのようにしたらデータを活用し、事前にリスクを浮き彫りにして修正するプロセスを監査の中心に据えることができるのでしょうか。」

「DDOMアプローチが本格的に導入されれば、監査はよりフレキシブルになり、エマージングリスク（新たに出現するリスク）にも対応できるようになります。なぜなら、取引や市場の変化、規制などに関してリアルタイムかほぼリアルタイムで背景情報を得ることができるからです」とGoh氏は言います。「それは理想的な監査の状態ではないでしょうか。私は内部監査機能がこのような状態を実現しているのを、世界中のどこにおいても、まだ見たことがありません。しかし、これこそが私たちの仕事のあるべき姿です。そこに監査の未来があると思うのです。」

また、DBSは、さまざまなサステナビリティへの取り組みを通じて、ビジネスレジリエンス（事業の回復力、強靭性）をさらに強化しています。

共に狩りをして、「共通の敵」である「リスク」を見つけ出し、阻止する

Goh氏はDBSの取締役会の監査委員会に直属し、現在200人以上の従業員からなるチームを統括しています。内部監査人の半数はシンガポールに、残りはDBSの主要市場である香港や中国、インド、インドネシア、台湾に配置されています。Goh氏は、DBSの最近の銀行買収や新しい分野への事業拡大により、より多くの人材が彼の組織に加わることを期待していると語っています。

一例をあげると、18の市場で事業を展開するDBSは、2021年4月、Shenzhen Rural Commercial Bank（深圳農村商業銀行）の13%の株式を8億1,400万米ドルで取得しました。こ

の取引は、急速に成長している広東・香港・マカオのグレーターベイエリアでの存在感を高めるためのDBSの戦略の一環です。また、2020年11月、DBSはチェンナイに本拠を置く約100年の歴史を持つ民間銀行であるLakshmi Vilas Bankを買収しました。これにより、DBSのインドにおける拠点は550以上の支店と900以上のATMへと大幅に拡大しました。

また、DBSは、以下のような一連のサステナビリティの取り組み⁴を通じて、ビジネスレジリエンスをさらに強化しています。

- **責任ある銀行業務**：公正な取引や、金融犯罪の防止、これまで十分なサービスを受けていない消費者層に金融サービスを提供することによる開かれた金融業務の推進に注力することを含む。
- **責任あるビジネス慣行**：事業を展開する国々の税金を公平に負担するコミットメント、包摂的な職場環境の整備（DBSのリーダーの4人に1人は女性）、より持続可能な業務慣行を採用するようサプライチェーンに働きかけることを含む。
- **社会的影響力の行使**：COVID-19によるパンデミックで大きな被害を受けた地域社会への支援や、アジアにおける社会起業家精神の育成、廃棄物の削減などによる。

「DBSは、パンデミックという困難に直面したにもかかわらず、銀行自体やグループ内部監査などの業務部門がお客様へのサービスを継続し、成長を続け得たことで、強いビジネスレジリエンスを示していると思います」とGoh氏は述べています。

「パンデミックはやがて過ぎ去るでしょう、でも、その後は、フィンテック企業との競争や、お客様の人口構成やニーズの変化、規制の進化など、私たちは別の課題に直面するでしょう。だからこそ、レジリエンスは今とても重要な問題であると言えます。」

Goh氏は、以下のとおり説明しています。「DBSではレジリエンスの構築にチームで取り組んでいます。それは全員がアジャイルであるべきとの使命で一丸となるからだけでなく、そもそも必要なことでもあるからです。」「個人や班、グループ、部門が、リスクのすべての角度をカバーすることは不可能です。特に今日のように重要な時期には、『1人より大勢の頭、3人寄れば文殊の知恵』という古い格言がまさに当てはまると思います。」

Goh氏によれば、DBSではレジリエンスの構築にチームで取り組んでおり、それは全員がアジャイルであるべきとの使命で一丸となるからだけでなく、そもそも必要なことでもあるからです。

Goh氏は、次のように付言しています。「内部監査だけでは、ビジネスレジリエンスを高めることはできません。ステークホルダーも、アジャイルなアプローチと議論の中で自分の役割を果たすのです。このような仕事に取り組ませてくれた銀行の経営陣に感謝しています。また、リスクがあることを認め、皆の力でリスクを突き止めようとするオープンな企業文化にも感謝しています。」

4 “Stronger Together: Sustainability,” DBS website, accessed May 2021: www.dbs.com/sustainability/default.page

フィデリティ・ナショナル・インフォメーション・サービスズ

FIS

新しいテクノロジーの力をテコに、
より範囲の大きいアシュアランスを目指す

ビジネスレジリエンス（事業の回復力、強靱性）は、常に内部監査の焦点であり続けるはずで
す。… 監査チームとして、私たちはテクノロジーを通じてより多くの監査を実施する好機を迎
えています。組織に絶えず挑み、改善すべき機会に気づいた分野でより多くのフィードバック
を提供することで、私たちはビジネスレジリエンスに関してより多くの価値を将来にわたって
付加していくつもりです。

John Eagle

最高監査責任者

半世紀以上にわたり、フィデリティ・ナショナル・インフォメーション・サービス (FIS) は、急速に変化する金融テクノロジーの分野におけるリーダーシップと、安定した成長、技術革新で名声を保ってきました。

Walter V. Smiley氏は、アーカンソー大学の卒業生で、アーカンソー州ホープ (Bill Clinton 元大統領や Mike Huckabee 元アーカンソー州知事他の著名人の出身地でもあります) で生まれ育ちました。同氏が1968年に創立したシステムティクスは、アーカンソー州の地元で最初に設立されたテクノロジー企業の1つであり、フォーブス誌は同社をアメリカのトップ200小企業の1つに、いつも選んでいました。¹

1990年にアルテル・インフォメーション・サービスがこのシステムティクスを買収しましたが、2003年には同社を不動産所有権保険大手のフィデリティ・ナショナル・フィナンシャルに売却しました。2006年に今度は、フィデリティ・ナショナル・フィナンシャルが、情報テクノロジー関連の子会社をフィデリティ・ナショナル・インフォメーション・サービス (FIS) と名付け、分離して上場させました。²

FISは自らの成長と、2004年のコルドバとバンクウェア、2006年のセルテジー、2007年のeファンズ、2009年のメタバンテを通して急速に成長しました。さらに2015年、FISはサンガードを買収し、資本市場や、資産運用、トレーディング、カスタディア、クリアリングサービスなどの分野における新たな金融テクノロジー (フィンテック) 市場へ参入しました。³

フィンテック史上最大の取引の1つとして、FISは2019年、世界的な決済大手のワールドペイを買収し、決済とマーチャントサービス (訳注: 製品、サービスをオンラインで販売する企業にセキュリティと利便性を提供する金融サービス) の業界におけるFISの地位を高めるとともに、ワールドペイの販売拠点を大幅に増やしました。⁴

FISは今日、450以上のソリューションを提供し、世界中で2兆ドル以上の年間取引量を処理する、世界中のマーチャントサービス業者、銀行、資本市場参加会社向けにテクノロジーソリューションを提供する代表的な会社になりました。同社は、フロリダ州ジャクソンビルに本社を置き、100か国以上で

55,000人以上の従業員を雇用しています。FISはFortune 500企業の1つであり、また、S&P500の銘柄にも選ばれています。⁵

社内で開発したキャリア

1995年にFISに入社したJohn Eagle氏は、上記の成長の多くを目の当たりにしてきました。同氏は経理・財務のさまざまなポジションを経験し、上席内部監査人や監査の管理職へと徐々に昇進を重ねたのち、2017年に現在の最高内部監査責任者に就任しました。FISの組織が進化し成長するに伴い、内部監査部門も、小さなチームから、ビジネス部門と密接に連携する独立した大規模な監視機能へと進化し成長しました。

Eagle氏は、チームの目標をいくつか設定しています。彼が「非常にフォーマルで体系的な」と称する年次のリスクベースの監査計画を通じて内部監査の伝統的な役割であるアシュアランスを継続することもその1つです。

長期的には、データ分析やロボティック・プロセス・オートメーション (RPA) などのテクノロジーの利用を拡大することをEagle氏は視野に入れています。現にFISはすでに、監査活動にロボティクスを活用する道を歩み始めています。

ビジネスレジリエンス(事業の回復力、強靱性)に光を当てる重要な役割

金融サービス業界全体におけるFISの特別な役割と極めて重要な位置づけに鑑みれば、新しいリスクが急拡大する中、ビジネスレジリエンスは、Eagle氏と彼の監査人チームにとって最優先事項であり続けています。

Eagle氏は、FISのビジネスレジリエンスを、業務が混乱した時に「お客様が必要とするサービスやテクノロジーを、お客様の組織への影響を最小限に抑えながら提供する能力」と定義しています。この目標を達成するために、FISにおける事業継続はビジネスレジリエンスとほぼ同義です。FISは多数の事業継続計画を保持し、毎年多数の災害復旧訓練を実施しています。

1 "Walter V. Smiley," Arkansas Business Hall of Fame, University of Arkansas website, accessed May 2021: <https://walton.uark.edu/abhf/walter-v-smiley.php#:~:text=In%201968%2C%20Walter%20V.,for%20the%20banking%20industry%20worldwide>

2 About Us, FIS website, accessed May 2021: www.fisglobal.com/en/about-us/company-history

3 同上

4 同上

5 同上

「何年も前からビジネスレジリエンスを重視してきました。」とEagle氏は言います。「しかし、この10年間で注力の度合いはますます強まっています。金融機関やマーチャントサービス業者にテクノロジーを提供する企業として、当社のシステムの可用性は、金融の世界や、当社と取引する顧客、さらに究極的には最終消費者にとって極めて重要です。デジタル時代の今日、お客様は基本的に24時間通してシステムを利用できることを期待しています。私たちはまさに、多くの金融機関やマーチャントサービス業者が依拠するテクノロジーを運営しているのです。」

FISはリスクマネジメントの3ライン・オブ・ディフェンス・モデルを踏襲していて、内部監査部門は第3ラインの役割として独立したアシュアランスを提供しています。

「我々の役割が重要なのは、第1のディフェンスラインすなわち業務プロセスのオーナーにおけるビジネスレジリエンスをめぐる統制環境を評価し、さらに当社の第2ディフェンスラインの一部を占めるグローバル・ビジネスレジリエンス・チームの監査も実施するからです」とEagle氏は述べています。

FISのグローバル・ビジネスレジリエンス・チームは、事業継続に焦点を当てた全社的なリスク評価を準備し、実質的に当社の事業継続に関する監視チームとして機能しています。「このチームは第2のディフェンスラインの最高リスク責任者に直属し、ビジネスレジリエンスに関する方針を監視・推進する正式なチームです」とEagle氏は言います。

グローバル・ビジネスレジリエンス・チームは、生命の安全とビジネスの危機全てに係る計画を立案し管理するとともに、各事業部門とプロセスオーナーに係るすべての事業継続計画とビジネス影響分析を調整します。

内部監査では、第3ラインとしての監視を行うために、組織全体の事業継続計画の監査を専担するグループを擁しています。「彼らはリスク評価プロセスの過程で、定期的に第2ディフェンスラインと会い、プログラムの変更点を理解しています」「毎年の監査のリスク評価プロセスにおいて、その点を考慮しています」とEagle氏は語っています。

Eagle氏は、FISのビジネスレジリエンスを、業務が混乱した時に「お客様の組織への影響を最小限に抑えながら、お客様が必要とするサービスやテクノロジーを提供する能力」と定義しています。

COVID-19(コロナ禍)の危機が ビジネスレジリエンスを試す

2020年初頭にパンデミックの危機が襲来した時に、FISは準備万端でした。

「大部分がオフィスやオンサイトでの就業を、実質一晩で95%リモート化しました」とEagle氏は語っています。「リモートワークへの急速な移行は、私たちの組織や顧客にほとんど影響を与えませんでした。というのも、事業継続やテクノロジー、成熟したプロセスの開発に何年もかけて取り組んでいたからです。」

Eagle氏は、COVID-19のパンデミックが始まって以来、経営陣がビジネスレジリエンスに対する関心を高めていることを実感しています。

彼は次のように語っています。「当社の取締役会の監査委員会から、コロナ禍の影響について四半期ごとに組織に報告するよう求められています。」「今年は、COVID-19、在宅勤務、組織への影響などをテーマに多くの監査を臨時で実施しました。」

現行のビジネスレジリエンスへの取り組みでは、災害復旧と事業継続のための定型化された監査計画と検証方法を使用しています。これには、内部監査が毎年さまざまなビジネスユニットの災害復旧演習にオブザーバーとして参加するローテーションプランが含まれており、これにより内部監査機能は災害復旧計画等を深く観察することができます。

仕事の中で人を育てる

FISの内部監査機能が長年にわたって成長するにつれ、採用と研修プログラムも成熟してきました。Eagle氏は、ビジネスレジリエンスへの強い関心と適性を持つ人材を見極め、そのキャリアを育成することに時間をかけています。

「内部監査チームが新入社員を迎え入れる中、ビジネスレジリエンスや事業継続に強い関心を持つ人材を識別して、その分野に関する研修や資格取得に投資します」とEagle氏は言います。「その上で、ビジネスレジリエンスの専門家になってもらうべく、リスク評価プロセスに参加してもらいます。何年も一緒に働いているチームメンバーも多く、組織が複雑なだけに経験も豊富です。」

各チームメンバーは自分専用の研修計画を自ら策定しますが、ビジネスレジリエンスに興味のある人は、上司とともに、この分野の知識や理解をどのように深めていくかを組み立てます。また、FISにはRegulatory University(規制大学)なる社

内研修プログラムがあり、内部監査人が事業継続やレジリエンスなどのさまざまなトピックについてカスタマイズされた研修モジュールを利用することができます。

FISにおける内部監査部門の今後の成功を測る意味で、Eagle氏はビジネスレジリエンスに引き続き焦点を当てる決意であり、その点でテクノロジーが今後も重要な役割を果たすだろうと述べています。

新しいテクノロジーが持続的な成功の鍵を握る

FISの中核事業の特性をふまえ、内部監査部門では従来からテクノロジーに一貫して重点を置いてきましたが、Eagle氏はさらに時間をかけて継続的に部門の能力を発展させていきたいと考えています。

「私たちの目標の1つは、数年前から実施しているデータ分析プログラムを進化させることです」とEagle氏は言います。「高度な分析とロボティクステクノロジーを利用することで、大規

模なグローバル組織内の重要な分野を、試査ではなく完全に監査することができるようになるでしょう。私たちはSOXの分野で最初のロボットを使い始めましたが、これをリスク評価のような私たちの監査活動の他の分野にも展開できると期待しています。」

FISにおける内部監査部門の今後の成功を測る意味で、Eagle氏はビジネスレジリエンスに引き続き焦点を当てる決意であり、その点でテクノロジーが今後も重要な役割を果たすだろうと述べています。

Eagle氏は、次のように述べています。「ビジネスレジリエンスは、常に内部監査の焦点であり続けるはずです。」「これは、ある時に見て、何年も経ってから戻って見るようなものではありません。ビジネスレジリエンスについては、毎年いくつもの監査を実施していますが、これはもう変わらないでしょう。監査チームとして、私たちはテクノロジーを通じてより多くの監査を実施する好機を迎えています。組織に絶えず挑み、改善すべき機会に気づいた分野でより多くのフィードバックを提供することで、私たちはビジネスレジリエンスに関してより多くの価値を将来にわたって付加していくつもりです。」



グローバルファウンドリーズ

GLOBALFOUNDRIES

ビジネスレジリエンスを強化するための「レーザー・フォーカス」とは

私たちには変革の文化があります。COVID-19のパンデミックは大変な脅威ですが、私たちの行動に影響を与える最新かつ最大の課題にすぎません。私たちが企業として既にやっていた行動が加速されただけなのです。

Cary Haggard

最高監査責任者(CAE)

グローバルファウンドリーズ (GF) は、世界有数の半導体メーカーであり、真の意味でグローバルな製造拠点を持つ唯一の企業です。米国北東部に3つ、ドイツのドレスデン、シンガポールに1つ、合計5つの先進的な製造拠点を有しています。会社設立からまだ10年余りですが、GFは1万件以上の特許および出願案件を持ち、14か国で約1万5千人の従業員が働いています。

2009年に設立されたGFが全くゼロからのスタートした企業というわけではありません。このチップメーカーは、かつて多国籍半導体企業であるAMD (Advanced Micro Devices)の製造部門でした。2008年、AMDは半導体デバイスの製造プロセスを外部に委託する「ファブレス化」を決定し、2009年に製造部門を独立させ、現在のムバダラ・インベストメント社と共同でGFを設立したのです。

それ以来、GFは150億ドル以上を投資してイノベーションと製造能力を拡充し、その年間収益は10億ドルから60億ドル超に拡大しています。GFは、密接に連携する3つの戦略的ビジネスユニットを通じて、人工知能 (AI)、IoT、5Gおよびワイヤレス接続、自動車、産業などの高成長市場向けに、機能豊富なチップを幅広く生産することに注力しています。

GFは、このような高機能チップのグローバルな唯一の供給メーカーであり、戦略的パートナーたちは、その生産を維持するために同社の安定製品供給に依存していることを意味しています。GFは、世界の半導体製造サービス市場の70%以上にサービスを提供しています。一方、チップの飽くなき需要に応えるため、2021年だけで14億ドルを投資し、世界各地で製造能力を拡大しています。

内部監査の長期的な目標としては、GFが将来にわたって強力なガバナンスを維持できるように支援しながら、機能をリードする実働部隊を維持できるようにすることです。

パンデミックと地政学的気候の影響で、レジリエンスの話題が浮上

GFの最高監査責任者 (CAE) はCary Haggard氏で、2019年1月から同社に在籍し、取締役会の監査委員会に報告しています。Haggard氏はテキサス州を拠点とし、米国、ドイツ、シンガポールの各オフィスで働く8名の監査コアスタッフを統括しています。「必要に応じてコソーシングを利用して規模を拡

大し、時にはチームを20人にまで拡大することもあります」とHaggard氏は言います。

Haggard氏によると、内部監査部門のビジョンは、「リスクベースの独立した客観的な保証、アドバイス、洞察を提供して、ビジネス目標の達成を積極的にサポートすることにより、組織と株主の価値を高め、守ること」です。

そのビジョンを実現するために、チームはGFが次の成長段階に入るための短期的な目標を掲げています。内部監査の長期的な目標は、GFが将来にわたって強力なガバナンスを維持できるように支援しながら、先進的な取り組みを発揮する内部監査機能を維持できるようにすることだとHaggard氏は言います。

ガバナンスは、リスクマネジメントと並んで、ビジネスレジリエンス・プランニングの一環であり、近年GFが注力している分野でもあります。「強力なビジネスレジリエンスは、常に当社にとって不可欠なものです。それは、生産に必要な希少な材料やグローバルなサプライチェーンに依存した産業・業種で事業を展開していることが一因です」とHaggard氏は言います。「しかし、COVID-19のパンデミックや現在の地政学的状況を受けて、GFではビジネスレジリエンスに一層の重点を置いていると言えるでしょう。」

これは、会社が製造に必要な原材料、電気、水を確保するだけでなく、人間にも焦点を当てていることを意味しています。「私たちのオペレーションにおける人間的側面に対する配慮はかなり増幅されています。パンデミック時にも通常のオペレーションを維持できたのは、私たちの産業・業種ではそのことが非常に重要であると考えられているからです。私たちはほとんど自動化された工場を持っていますが、製造現場に人間がいることには変わりありません。そのため、これらの現場で働く何千人もの労働者の健康と安全を守るための対策を強化してきました。」

Haggard氏によると、GFは積極的なリスクマネジメントと対応策、包括的な脅威の認識、そして責任あるリスクファイナンスに裏打ちされた実践的なリカバリー計画によって、ビジネスレジリエンスを強化しています。

「BCMチャンピオン」が専門知識を駆使して エンゲージメントに貢献

Haggard氏によると、GFは積極的なリスクマネジメントと対応策、包括的な脅威の認識、そして責任あるリスクファイナンスに裏打ちされた実践的なリカバリー計画によって、ビジネスレジリエンスを強化しています。「私たちのレジリエンシーはグローバルなものです」と彼は言い、GFは顧客のサポートと製造能力をリスクが低い地域である米国、ヨーロッパ、アジアで維持していると述べています。「その戦略は、破壊的な出来事を防ぎ、より効果的に対応するための柔軟性を提供してくれます」とHaggard氏は語ります。

内部監査がどのようにGFのビジネスレジリエンスを向上させるかについて、Haggard氏は、彼のチームがアドバイザー業務と伝統的な監査業務の両方で影響を發揮していると言います。「私たちが日々行っている仕事は、組織があらゆる面でレジリエンスを高めていくために役立っています」と説明します。「これは重要な役割です。GFのレジリエンスの現状および会社の準備態勢を改善するための将来的な計画を公平で独立した立場から提供することができるのです。」

内部監査チームは、GFの事業継続管理者（BCM）を強化するための提案を行うことで、会社のレジリエンス向上を支援しています。この機能には、半導体産業・業種での豊富な経験を持つ2名のBCM認定プラクティショナーが含まれています。Haggard氏は言います「私たちはBCMにハイブリッド・アプローチを採用しています。機能的または地理的なリーダーがプロジェクトを管理し、BCMチャンピオンが高度に専門的な洞察を提供するのです。」

最近、内部監査では、GFの製造業のBCMとオペレーショナル・レジリエンスに焦点を当てた活動を行いました。この取り組みは広範なレジリエンスプログラムの第3回目で、同社の製造業務に関連する広範な方針、手順、活動を確認しました。

BCMとオペレーショナル・レジリエンスのエンゲージメントを通じて、内部監査チームは、製造拠点がより効果的に事業継続計画を実施するためのガイダンスを開発する必要性など、改善すべき点を明らかにしたとHaggard氏は述べています。例えば、製造拠点が事業継続計画をより効果的に実施するための、リカバリー戦略、テスト、トレーニング、クライシスコミュニケーションなどの開発などです。

「将来的には、適切なプロセスとコントロールが実施され、適切に機能していることを確認するために、これらの分野でより伝統的な監査を実施する予定です」とHaggard氏は述べています。

取り組みの加速と内部監査のレベルアップ

内部監査では、GFの全体的なレジリエンスを評価しその向上を支援するために、過去1年間に以下の2つの主要な業務を行いました。

重要な原材料に関する供給の継続性について

Haggard氏によると、2020年の第1四半期に実施されたこの取り組みでは、グローバルサプライチェーンおよび調達チームと密接に協力し、GFが全世界の製造拠点で24時間・365日の生産を維持するための原材料の調達継続性を確保するためのプロセスとサプライヤーが確保されていることを確認しました。

この取り組みの結果、改善を促進するための「プロセス、データ、ツールの整合性とコントロール」が洗練され統一されたとHaggard氏は言います。もう1つの成果は、財務や全社的なリスクマネジメントを含む他のチームとの統合ポイントを確立し、安全在庫の増加など調達の変更が必要となる事象をよりの確に予測できるようになったことです。

製造業務のためのサイバーセキュリティ戦略について

この取り組み活動の動機は、GFがサイバー脅威からグローバルな生産を守り、サイバーレジリエンスを可能にするために適正アプローチを取っていることを確認することでした。「具体的には、当社の産業用システムのネットワーク、ツール、その他の機器が、競合他社に悪影響を与えているランサムウェア攻撃などのサイバーイベントから保護されていることを確認しなかったのです」とHaggard氏は言います。

彼によると、この取り組みの成果は、サイバーイベントによる生産中断を防ぐためGFの戦略をリセットして実施を加速したということでした。「パンデミックが発生する前に、BCM、サプライチェーン、サイバーセキュリティに関する取り組みを計画していましたが、パンデミックを受けて取り組みを一層強化しました」と彼は語ります。「COVID-19や地政学的な出来事により、重要な原材料のサプライチェーンの供給継続性に関する評価作業が加速しました。これは戦略的な優先事項でした。」

最近の取り組みのもう1つの成果として、GFの調達・サプライチェーン担当役員、情報セキュリティ担当役員、全社的なリスクマネジメント・BCM担当役員など、組織の主要なリーダーの間で、信頼できるアドバイザーとしての内部監査のイメージが高まったことをHaggard氏は付け加えました。

Haggard氏は言います「監査プロフェッションのモットーの1つに、『関係を構築してからサービスを提供せよ』というのがあります。その通りだと思いますが、私は、専門知識を持っていて価値を提供できることを示すことがより重要だと思います。そうすれば、専門知識を通じて信頼関係を築くことができ、それが良い人間関係を築くことにもつながるのです。」

最近の取り組みのもう1つの成果として、組織の主要なリーダーの間で、信頼できるアドバイザーとしての内部監査のイメージが高まったことをHaggard氏は付け加えました。

変化に対応するための 「レジリエンス監査」の実施計画

2020年は、パンデミックの影響で数え切れないビジネスが混乱した年でしたが、GFはパフォーマンスの面では史上最高の年だったとHaggard氏は言います。「今回の成功の要因は主に2つあると思います。1つ目はオペレーションに大きな混乱がなかったこと、2つ目は変化に迅速に対応できたことです。」

Haggard氏によると、GFがどのような変化にも常に効果的に対応できるようにするために、内部監査は今後数年のうちに、ドイツ、シンガポール、米国の主要な製造拠点を対象にレジリエンス監査を実施する予定とのことです。

内部監査チームは、ブルガリア、中国、インドなどの非製造拠点で使用するためにカスタマイズした、文化、ガバナンス、サイバーセキュリティ監査プログラムに「レジリエンスの要素」を

取り入れています。「これらのプログラムは試験的に実施していましたが、パンデミックとリモートワークへの移行によって正式なものにする必要性が高まったのです」とHaggard氏は言います。

一般的にGFの従業員は変化に慣れており、その適応力が最近の出来事をうまく切り抜けられた要因であるとHaggard氏は言います。GFは、2018年半ばに、高成長市場向けに設計された機能豊富なチップの製造に注力することを決定し変革を遂げました。「この決断に伴ってビジネス全体の変革が必要になりました」とHaggard氏は言います。「私たちには変革の文化があります。COVID-19のパンデミックは重大事ですが、私たちの行動に影響を与える最新かつ最大の課題にすぎません。私たちが企業として既にやっていた行動が加速されただけなのです。」

GFはまた、従業員が変化や混乱に対応できるよう支援することの重要性を認識しているとHaggard氏は言います。「この危機の中で、会社が非常にうまくいったのは、社員に対するコミットメントを示したことだと思います。従業員の安全は、これまでも、そしてこれからも、最優先事項です。幹部のリーダーシップチームがさまざまなプログラムを実施することで、私達全員が家族のように仲良くなることができました。」

内部監査チームは、企業文化、ガバナンス、サイバーセキュリティの監査プログラムに「レジリエンスの要素」を組み込み、非製造拠点での使用に合わせてそれを調整しています。



ベペンサグループ

GRUPO BEPENSA

ビジネスレジリエンスを増幅させる監査プロセスの変革

私たちは常に変化に備える必要があります。これこそがレジリエンスを高めるのです。
起こってしまったことに対応するものではありません。

Javier Humberto C mara Cabrera

監査ディレクター

メキシコ南東部のユカタン州、カンペチェ州、キンタナロー州、もしくはドミニカ共和国で、コーラ、スプライト、フレスカなど30種類以上のコカ・コーラブランドを飲んでいても、それらは間違いなくベペンサベビダスがボトリングして販売したものでしょう。メキシコとドミニカ共和国には50の配送センター、1,500の配送ライン、28の製造ラインがあり、ジュースや水などすぐに飲める炭酸飲料や非炭酸飲料製品を提供しています。

ベペンサベビダスは、ユカタン州に本拠地を置くメキシコの企業グループ、ベペンサグループ(ベペンサ)の5つの部門の1つで、3か国で1万5千人以上を雇用する40の異なる企業を所有しています。その他の部門としては、2015年にフランス飲料グループであるペルノ・リカールから買収した低アルコール度数のミックスドリンクブランド「カリブ・クーラー」を製造・販売する「ベペンサ・スピリッツ」があります。最近では、アルゼンチンやスペインで作られたワインをメキシコで販売するようになりました。

ベペンサは、プラスチックパッケージング、フレーバリング(風味付け)、冷蔵、流通・ロジスティクスなど、食品・飲料業界に付加価値のあるサービスや製品を提供する産業部門も持っています。また、メキシコの19州とアメリカのフロリダ州に子会社を持つベペンサモトリッツ(Bepensa Motriz)は、自動車、トラック、産業機器などの販売、リース、サービスを行っています。

そして、ベペンサの財務サービス部門ですが、フィンベ(Financiera Bepensa)という、ビジネス、自動車、リースのクレジットを提供する多目的財務会社があります。2017年、メキシコで「SOFOM」と呼ばれるフィンベは、ユカタン州の会社として初めてメキシコ証券取引所(BMV)に参入しました。また、メキシコの25都市で固定資産のファイナンスソリューションを提供しているABCリーシングも2020年にベペンサが買収した部門の一部です。

ベペンサの監査ディレクターであるJavier Humberto Cámara Cabrera氏は、「確かに私たちは複雑な会社です」と認めます。彼は、COVID-19のパンデミックの際に会社がレジリエントな力を発揮できたのは、グループの多様な事業が展開していたことが主な理由だと考えています。「取締役会は、ベペンサの成長の機会を見出している」とHumberto氏は言います。「もちろん、2020年の初めにはこのような感覚はありませんでした。しかし、振り返ってみると、最も困難な状況を乗り越えたと言えるでしょう。これからは次の10年をどうするかを考えなければなりません。そして、5年後の会社の価値をどうやって倍増するか、それが今のベペンサの目標です。」

ベペンサの内部監査組織の包括的な戦略目標は付加価値をつけることです。

さらなるリスクベースアプローチに基づいた監査への進化

ベペンサの監査委員会に報告義務のあるHumberto氏は、前職のチーフ財務担当役員時代を含め22年間にわたってベペンサの多くの変化を目の当たりにしてきました。現在、Humberto氏は、メキシコやドミニカ共和国に拠点を置く36名のチーム監査人と3名のジェネラルマネジャーを率いています。ジェネラルマネジャーは、1人がベペンサの飲料・スピリッツ部門の統括、1人が産業・自動車部門担当、そして3人目が財務サービス担当です。

ベペンサの内部監査組織の包括的な戦略目標は、付加価値をつけることだとHumberto氏は言います。「会社の価値を高める」ということを常に意識しています。しかし、6年前にHumberto氏が就任した当初これは正式な目標ではありませんでした。「監査プロセスは非常に伝統的で財務監査に重点を置いていました。私たちは、もっとリスクに焦点を当てるように近代化し、ビジネスもリスクに焦点を当てるよう促す必要がありました。」

内部監査人は、変化を促すために、ベペンサ全体の経営者に対して、「あなたの業務について最も心配なことは何ですか」などのオープンクエスチョンを始めたと言います。Humberto氏は、チームは受け取った回答をリスク項目に変換し、それを監査業務の情報や指針として活用します。Humberto氏は、このようにリスクを重視した監査を行うことで、内部監査が会社のパートナーとして認識されるようになることを期待しています。

「私たちは信頼を築き、価値を付加し、リスクを最小限に抑えるためのプロセスを持っていることを示す必要があります。簡単ではありませんが、そこに到達しつつあります。」

ベペンサをはじめとする多様な企業の主要なリスク領域に専門知識を適用することは、内部監査が信頼性を高めることに成功している1つの方法です。

継続的な変化に備えることによる レジリエンスの向上

ベペンサをはじめとする多様な企業の主要なリスク領域に専門知識を適用することは、内部監査が信頼性を高めることに成功している1つの方法であり、同時にグループ全体のビジネスレジリエンスを高めることにも貢献しています。例を挙げると、Humberto氏と彼のチームメンバーは、メキシコのCNBV（Comisión Nacional Bancaria y de Valores：国立銀行・証券取引委員会）からマネーロンダリング防止の認証を受けています。CNBVは、メキシコの銀行・証券規制当局であり、同国の財務省である公共信用局（Secretariat of Finance and Public）の関連組織です。また、内部監査人は、フロリダ国際銀行協会（FIBA）からアンチマネーロンダリング認定アソシエイト（AMLCA）の認定も得ています。

内部監査チームの資格ポートフォリオには、IT監査資格も含まれます。ベペンサが大規模なサイバー攻撃の標的となつて2週間にわたり事業が大幅に中断された2019年以降、サイバー・リスクの監視機能が特に注目されています。

「復旧計画をフィードバックしIT部門と緊密に連携しました。攻撃にさらされていた問題は2か月以内にすべて解決されました」とHumberto氏は言います。また、この攻撃による大混乱とそれを克服し将来に備えるためにとつたすべての行動が、ベペンサがCOVID-19の混乱をより効果的に乗り切るのに役立ったのではないかと、彼は付け加えています。

Humberto氏は、近年内部監査が監査アプローチを近代化しリスクに多くの焦点を当てるようになったことで、パンデミックの際にもチームが機敏に対応でき、ベペンサのリーダーシップにとってより効果的なパートナーとなったと考えています。今日のダイナミックな環境では常に変化に備えることが必須であることを、チーム全員がより強く理解していると言います。

「企業買収、新しい規制への対応、政治的環境変化への適応、こうした会社の行動を前にして、私達内部監査は常に変化に備える必要があります」とHumberto氏は言います。「これこそがレジリエンスを高めるのです。起こってしまったことに対応するわけではありません。そして、日々の努力が必要なのです。それが、監査が尊重され、会社にとって必要不可欠な存在として見られる唯一の方法なのです。」

変化に適応するためには、新しい課題に対応するためのさまざまなツールや戦略を取り入れることが必要です。パンデミックの間、Humberto氏と彼のチームは仕事を遂行するための

テクノロジーに大きく依存しなければなりません。ベペンサの多くの会社は、エッセンシャル・ビジネスとみなされていたため危機の中でも閉鎖する必要はありませんでした。ただし、体温チェックや社会的距離の取り方など、従業員に対する新たな安全対策を実施する必要がありました。

ベペンサが「ニューノーマル」において、リスクをコントロールできているかどうかを判断するために、Humberto氏は、現場の一従業員にカメラを持たせ重要な実務が守られているかどうかを確認する方法を教えるなど、工夫を凝らしたと言います。「実際に自分の目で見て確認するのが一番だと思いますが、それができないときはテクノロジーに頼りました。」

既成概念にとらわれず 監査プロセスに革命を起こす

ベペンサの持続可能性と社会的責任に対する深いコミットメントは、会社が長期的にビジネスのレジリエンスを高めることにも役立っているに違いありません。ベペンサは、従業員のサステイナブルな活動を促進し、事業全体を通して環境リスク低減に積極的に取り組んでいます。また、ベペンサ財団を通じて地域社会にポジティブな影響を与えることも目指しています。ベペンサの5つの戦略的な柱である「人材」「セキュリティ」「財務の規律」「顧客重視」「企業責任」は、1946年に会社を設立したFernando Ponce G. Cantón氏のビジョンと考え方に基づいています。

Humberto氏は、内部監査組織の人材を採用する際、会社の価値観維持に貢献し既成概念にとらわれずに自分の意見を述べるができるプロフェッショナルを求めていると言います。「ビジネスに提言する際は自分でリスクを取る必要があります。内部監査は、コントロールやその設計に挑戦しリスクを軽減するための方法を提案することが必要です。もしその提言がうまくいかなかったときビジネス部門が『内部監査が提言したからやったのだ』と言うことになるのではないかと心配する監査人もいます。しかし、リスクを取って提案をしなければ、常に変化する環境の中で会社を前進させることはできません。」

パンデミックが始まってから変わったこと、そしておそらくベペンサグループの多くの従業員にとって永続的な状況になるであろうことは、リモートワークです。「通常に戻っても、多くのポジションがオフィスに戻ってこないのです」とHumberto氏は言います。「しかし、この1年で経験したすべてのリスクと混乱にもかかわらず、そしてこれから新しいスタンダードに移行する際にも、チャンスが生まれています。例えば、リモートワークで長期的に節約可能なコストが期待できるのです。」

Humberto氏は付け加えます。「内部監査が効率化やコストを低減するための方法を検討することは、ビジネスに付加価値を与え、より強い企業にする1つの方法なのです。もっと良い方法で利益出せないかと考える。繰り返しますが、私は監査人に既成概念にとらわれない発想を求めています。このようにして、私たちは監査プロセスに革命を起こし、ニーズを超えた迅速な行動によって、常に変化に対応できるようにしていきます。」



インチケープ

INCHCAPE PLC

レジリエンスにはやりがいがある。未来への道標としての内部監査

私が望むのは、ビジネス部門がリスクを認識する前に、リスクを抱えている部門に会ってソリューションを提案することです。未来志向で積極的な監査サービスを提供したいのです。

Joanna Sheppard

内部監査グループ長

灯台は、危険な岩や海岸線近くの隠れた危険から船を守る役割を果たすとともに、世界中の航海者にとっての力と希望と安全の象徴となっています。

インチケープは、インチケープロック灯台（別名：ベルロック灯台）にちなんで名付けられました。スコットランドの東海岸、アープロースの近くにあります。1911年、灯台の建設から百周年を迎えたとき、創業者のJames Lyle MacKay氏は、インド総督府での功績が認められストラスネイバーのInchcape男爵（後にInchcape伯爵）に任命されました。アープロースで育ったMacKay氏は、この灯台を「勇気、忍耐、チームワークの力を示す不屈の精神と自己信頼の象徴」と捉えていました。¹

現在、インチケープは、独立系のマルチブランド自動車販売会社として、5大陸で事業を展開しています。1万5千人の従業員が36の国際市場でサービスを提供しており、BMW、メルセデス、ジャガー・ランドローバー、トヨタなど、世界有数のプレミアム・高級自動車ブランドを含む30のブランドパートナーがインチケープ・エコシステムを構成しています。²

170年にわたる国際貿易の経験を活かし、インチケープは、OEMパートナーのために工場出荷後の自動車のバリューチェーンのすべての段階でサービスを提供し、高効率で顧客を重視した市場ルートを提供し、すべてのステージで付加価値を共有しています。

インチケープの新しいグループ最高経営責任者であるDuncan Tait氏の下、会社は成長のための2つの重要な柱に焦点を当てた新しい企業戦略を策定しました。「Distribution Excellence」と「車両ライフサイクルサービス」です。

「私たちの市場には、これまで十分に実現できなかった未開拓の大きな可能性があります。この新しい戦略によって、顧客と車両の両方の永続的価値を獲得することに更なる重点を置くことができるようになります」と、インチケープの内部監査のグループ長であるJoanna Sheppard氏は言います。「これを推進するために、私たちは適正な人材、文化、そしてデジタル、データ、データ分析を通じた適正な能力を確保し、効率的にスケールアップして提供できるようにしています。OEMパートナーと密接に連携しながら、慎重かつ構造的な方法で成長に取り組むことが重要です。」

積極的な監査サービスの開発

ヘルスケア業界にいたSheppard氏は、COVID-19発生直前の2019年12月にインチケープに入社し、早速いくつかの新しい手法を導入しました。

Sheppard氏は、「私が着任して以来、組織の主要なリスクに焦点を当てた方法論と社内機能の進化に取り組んできました。その中でも特に重要なものはITとプログラムの保証能力の強化です。これは、グループ全体で行われている変革活動のレベルを考えると非常に重要な点でした」と述べています。

インチケープの監査部門は、英国、欧州、米州、アフリカの4つの地域に散らばる17人のチームメンバーと、アジア、オーストラリア、ニュージーランドを担当するAPAC監査人で構成され、効率的な業務を行っています。

Sheppard氏は、主に財務、業務、プライバシー、データ、デジタル、プログラムの保証を中心とした機能を統括しており、リスクとコンプライアンスの3つの広範な分野（内部監査、内部統制、エンタープライズ・リスク・マネジメント）の責任を担っています。

彼女によると、インチケープの内部監査機能は2021年に向けていくつかの野心的な目標と目的を設定しました。その中には、質の高い優秀な人材と柔軟でリスクベースの監査計画を核とする未来志向の内部監査サービスの開発や、将来の需要に対応するために組織をデジタルに適合させることなどが含まれています。

これらの目的のために、Sheppard氏は複数の工程からなる内部監査変革プログラムであるプロジェクト・フェニックスを指揮しています。「このプログラムの目標は、私たちのプロセスと仕事のやり方が、現在そして将来のインチケープに適合しているかどうかを確認することです」と彼女は言います。「より明確でシャープな監査報告を提供し、監査チームの継続的なトレーニングと開発を支援するために、監査機能としてもビジネスに対しても、さまざまな方法でデータを活用しています。」

1 インチケープ: 私たちの歴史: www.inchcape.com/en/who-we-are/our-history.html

2 インチケープ: インチケープの概要: www.inchcape.com/en/who-we-are/inchcape-at-a-glance.html

Sheppard氏は「ビジネスレジリエンス」を「ストレスを吸収し、重要な機能を回復し、生き残る能力」と定義しています。

Sheppard氏は、貴重な洞察力を提供し、テーマやトレンドを提起し、業務レベルでのデジタル変革活動を支援する権限を持つ進歩的な内部監査機能の設計にも取り組んでいます。

「内部監査を象牙の塔にしたいとは思っていません」と彼女は言います。「私が望むのは、ビジネス部門がリスクを認識する前に、リスクを抱えている部門に会ってソリューションを提案することです。未来志向で積極的な監査サービスを提供したいのです。」

Sheppard氏は、従来の監査を超えて自分の機能が企業に提供できる価値を認識したうえで慎重に上記の言葉を選びました。「私たちは、基準に沿ってアドバイスすることができます。さらに、調査とプログラムの保証の仕事もしています。重要なメッセージを共有したり共同行動計画に合意したり、他の保証プロバイダーと連携したりすることもできます。」

「翼のない監査役」が灰の中から立ち上がる

Sheppard氏は「ビジネスレジリエンス」を「ストレスを吸収し、重要な機能を回復し、生き残るための能力」と定義しています。インチケープでは、このコンセプトは、人、テクノロジー、プロセスを中心としたものであり、課題に直面したときに組織が対応し、回復する能力を意味します。

2020年ほど、想定外の課題が多かった年はないでしょう。

「2020年は大変でしたね」と、Sheppard氏は大きさに問いかけます。「COVID-19だけでなく、社会不安やその他の課題で多くの市場が大きな影響を受けました。そのため、2020年には自分たちがいかにレジリエンスを持っているかをアピールしました。私たちは、プラットフォームをよりスリムで適合したものにするために、迅速にしかしかなり難しい決断を下しました。そして、この年は、いくつかの考え方やイノベーションを加速させる機会となりました。」

パンデミックの年に地理的に分散した内部監査機能の管理がレジリエンスにとっての障壁となりました。1年を通して世界のさまざまな地域でロックダウンが繰り返されたため内部監査の

スケジュールを調整しなければならず、データや報告を共有するために各ビジネスユニットに頼ることもしばしばありました。

Sheppard氏は、「『翼のない監査人』が実現するとは思っていませんでした」と言います。「しかし、新しいテクノロジーでデータ分析を利用してシステムから直接情報を得てより効率的に作業を行うことができるようになりました。対面式取り組みも必要ですが、私達は分析、データ、自動化を活用したハイブリッドモデルへと進化しています。」

内部監査は、組織全体を俯瞰することでビジネスのレジリエンスを支える真の価値を提供することができました。危機的状況の中で機能はより深く掘り下げられ、よりダイナミックな役割を果たすことができました。人、健康、安全、そしてパンデミックにおける業務に付随する重要なリスク分野に大きく焦点を当てました。

Sheppard氏は、2020年に、組織の事業継続経営プログラムとガバナンスフレームワークを深く掘り下げるために、通常監査を第4四半期に延期するなど、迅速かつ断固とした措置を講じました。

インチケープは、COVID-19の経験から得た教訓を意思決定の影響がまだ新鮮なうちに確実に学び取るための演習も行いました。これによって、ストレスの多い試練の時期にもかかわらず、会社が一丸となってその成功を祝うことができました。

「COVID-19のレビューでは、インチケープがパンデミックに対応したことを経営者や従業員がいかに誇りに思っているかが明らかになりました」とSheppard氏は語ります。「常にそうであるように、明らかに異なる方法を模索し改善しなければならないことがあります。それを祝い振り返ることは素晴らしいことです。」

戦略的な成長がすべてのシリンダーに火をつけ続けた

このような大きな課題にもかかわらず、インチケープは2020年を通して事業を拡大し、長期的な戦略的成長目標に焦点を当て続けました。

2019年末から2020年初めにかけて、インチケープはコロンビアにおけるダイムラーのメルセデスベンツの乗用車およびプライベートバンの販売事業ならびにウルグアイとエクアドルにおける乗用車および商用車の販売権を買収し、両社の30年にわたる小売のみのパートナーシップに販売契約を加えて拡大

し、インテグレーションの「OEM Partner of Choice 戦略」のさらなるマイルストーンとなりました。

Sheppard氏は、「南米での買収によりラテンアメリカで2番目に大きなダイムラーのディストリビューターになることができました」と語ります。「また、エルサルバドルでの契約をさらに強化し、同年後半にはチリとペルーのBMWとの間で追加の販売権を獲得しました。」

コーポレートレベルやリスクマネジメントレベルでの戦略的な決定はすべて長期的な視野に立って行われました。Sheppard氏によると、進化する消費者ニーズやビジネス状況に対応するため、事業の最適化、顧客接点機能の拡大(omnichannel)、小売事業の適正規模化に注力していたとのこと。

そして何よりも、経営者は状況に応じて迅速かつ困難な行動を取ることを約束しました。

内部監査は組織全体を俯瞰することで、ビジネスのレジリエンスを支える真の価値を提供することができました。

Sheppard氏は言います。「2020年を機に、私たちがいかに強いレジリエンスを持っているかをアピールしたいと考えました。私たちは厳しい決断を迫られました。明らかにコストベースを見直す必要があり、そこでいくつかの決断をしました。しかし、私たちはそれを将来に向けての準備に役立てようとしてきました。私たちが行った変更は単にCOVID-19に対応しただけではありません。それは、2020年や2021年だけでなく、将来に向けての準備を整えるという戦略的な考えに沿ったものだったのです。」

インテグレーションの将来にとって重要な構成要素の一つはデジタルに適合した会社になるという目標です。インテグレーションはグローバルなデータ分析チームに投資しました。このチームは組織が全社的にデジタル・テクノロジーの策定に注力することを支援し、顧客接点機能の多様化を継続的に実現する役割を担っています。

Sheppard氏は、「この1年で、大規模な組織だけでなく、監査機能の中でも、テクノロジーに大きな投資をする必要性を痛感しました」と語ります。「私たちのチームは、パンデミックの間、

OEMのための市場へのルートを維持するためのソリューションを見つけるために努力しました。特にデジタルや顧客接点機能拡大の取り組みなどを加速させることで、お客様へのサービスを継続できるようにしました。例えば、特に英国で『クリック&コレクト』を提供したいとずっと思っていたのですが、必要に迫られてより早くより効率的に実現できました。」

Sheppard氏は、「去年は、テクノロジーを利用した軽快な対応ができました。これは、迅速に対応しなければならないときに何が出来るかを示すものです」と語ります。

トップからボトムまで、人が鍵を握る

Sheppard氏は組織に入ったばかりですが、インテグレーションのシニアリーダーや役員会、監査委員会から熱心なサポートを受けています。

「去年は、COVIDにいかに機敏に対応したかが鍵でした」とSheppard氏は言います。「これは監査委員会が熱心に支持してくれました。COVID期間中に高まったリスクに焦点を当てた重要なコントロールレビューの新しいプランを持って臨んだことで、監査委員会は安心してくれたのです。」

この1年でSheppard氏が得た最大の収穫は、組織の最も重要な資産である人材を支援することの重要性です。

「家族と一緒に仕事をしたり仕事をするスペースがなかったり個人としての負担が大きかったりと、自宅で仕事をしているチームにとっては非常に厳しい状況でした」とSheppard氏は言います。「今年の目標のひとつは、チームの健康、そしてチームが肉体的、精神的、心理的に健康であることです。地域ごとにグループでの福利厚生活動を行っています。また、従業員支援プログラムの利用を奨励しており、チーム内の懸念事項があれば私に報告されるようにしたいと考えています。2021年には通常通りの業務に戻って柔軟な働き方をどのように継続していくか本当に慎重に考えなければなりません。私はチームに、定期的にあるいは必要に応じて一歩立ち止まって自分の良き日常について考えるために必要な時間を取りなさい、と言いました。」

この1年でSheppard氏が得た最大の収穫は、組織の最も重要な資産である「人材」を支援することの重要性でした。

2020年は激動と混乱に満ちた年でしたが、インチケープのような企業にとっては、翼を広げ、ビジネスのレジリエンスが将来の成長と拡大のための強固な基盤を築くことを証明できました。

Sheppard氏は、「昨年を機会として、我々の考えやいくつかの革新事項を加速させました」と言います。「私たちはこの機会にレジリエンスを活用してこれまでの考え方の一部を実際に試してみました。パンデミックがもたらした課題にもかかわらず、私たちはさまざまな分野で戦略的な進展を続けているのです。」



ノウルズ・コーポレーション

KNOWLES CORPORATION

利害関係者からのフィードバックに耳を傾ける

ビジネスレジリエンスは、リスクを理解して混乱が起きたときにうまく対処する方法を計画することから生まれます。内部監査は、会社がレジリエンスをより高めて危機に備えるために重要な役割を果たすことができます。

Simon Ong

最高監査責任者

1969年7月20日、アメリカの宇宙飛行士 Neil Armstrong 氏が月面に降り立ち、今では伝説となっている彼の言葉「人間にとっては小さな一歩だが、人類にとっては大きな飛躍だ(That's one small step for man, one giant leap for mankind)」と宣言したとき、それを捉えたのはノウルズのマイクでした。しかし、地球上の何百万人もの人々の生活を変えることになるオーディオ・テクノロジーの革新をノウルズが紹介したのは、アポロ11号ミッションよりも15年も前のことでした。初の小型マイクと補聴器用スピーカーです。

発明家で音響技師の Hugh S. Knowles 氏は、1946年にノウルズ・エレクトロニクス社(現在のノウルズ・コーポレーション)を設立しました。彼は音響やその関連分野で50件以上の特許を保有しており、彼の功績によってノウルズは先進的なマイクロアコースティック、オーディオプロセッシングや精密機器のソリューションを提供するマーケットリーダーへの道を歩み始めたのです。ノウルズの従業員は十数か国にまたがり、数百人のエンジニアが電化製品、通信、医療技術、防衛、電気自動車、産業用市場向けの音響、オーディオ、精密機器テクノロジーのパイオニアを目指しています。

ノウルズは、2002年に世界初の MEMS (Micro Electro Mechanical System) マイクロフォンである SiSonic™ シリーズを開発し、その1年後に発売された第2世代では、携帯電話の飛躍的な薄型化を実現しました。この技術は現在、モバイル、イヤフォン、IoT (Internet of Things) など幅広い分野で使われています。IoT の分野では、ノウルズの MEMS マイクロフォンやその他の製品・機能が、スマートスピーカーやスクリーン、家庭での音声入力を可能にしています。プレジジョン・デバイス部門では、75年近いイノベーションをさらに発展させ、防衛や5Gアプリケーション用のフィルタリング・テクノロジー、電気自動車のドライブトレイン用コンデンサ、医療用インプラント機器の部品などを開発しています。

ビジネスの付加価値を高めるための コラボレーションアプローチ

ノウルズの歴史は長く、2005年にはイリノイ州に本社を置く世界的な総合メーカーであるドーバーコーポレーションに買収されました。2014年2月にドーバーはノウルズをスピノフし、同年末にはノウルズ・コーポレーションは、「KN」というシンボルでニューヨーク証券取引所に上場しました。ドーバーの通信技術部門を率いていた Jeffrey Niew 氏は新会社の社長兼最高経営責任者となり現在もその地位にあります。

ノウルズは、ドーバーからのスピノフの一環として、同社の最高監査責任者である Simon Ong 氏を獲得しました。それまで彼はシンガポールを拠点とするドーバーのアジア・ヨーロッパ地域の内部監査を担当していました。Ong 氏は引き続きシンガポールを拠点としていますが、これはノウルズが中国、マレーシア、フィリピンに主要な製造拠点を持っているためです。「内部監査の観点からも、アジアで仕事をするのは理にかなっていると思います」と Ong 氏は言います。

Ong 氏の社内スタッフは4名で、米国に2名、中国の製造工場に2名が配置されています。専門的技能やリソースを必要とする一部の業務については、グローバル監査法人やプロフェッショナル・サービス・ファームから専門家を派遣してもらうコソーシング・モデルを採用しています。

Ong 氏によると、ノウルズにおける内部監査のミッションは、「リスク、プロセス、コントロールについての独立的かつ客観的なアシュアランスを組織のために提供すること」に加えて、会社の付加価値を高めるために、利害関係者とのコラボレーションアプローチを構築することも含まれています。「経営者と一体となって、ビジネス戦略の取り組みを顧問的な立場で行うことを心がけています」と Ong 氏は言います。「アシュアランス面ではサーベンス・オクスレー (SOX) テストを引き続き提供しています。また、主要なステークホルダーとの間でプロジェクトを選択して特定のプロセス改善を支援しています。」

変化への対応、迅速さ、 新しい実働部隊の導入が急務

ノウルズでは、ビジネスレジリエンスとは、危機が発生したときに組織的に対応・管理し、そこから迅速に回復する能力だと考えていると Ong 氏は言います。「どんな組織もいつかは危機に直面します。ビジネスレジリエンスは、リスクを理解し混乱が起きたときにうまく対処する方法を計画することから生まれます」と説明します。「内部監査は、会社がよりレジリエンスを高め危機に備えるために重要な役割を果たすことができます。」

COVID-19の危機によってビジネスのレジリエンスを構築・維持することがより高い優先順位になったと Ong 氏は考えているのでしょうか。答えは簡単です。はい、かつ、いいえです。パンデミック以前から会社は内部監査の協力を得て事業継続計画の強化に注力していたと彼は言います。しかし、今回の危機や他の出来事がこの活動を加速させるのに役立っていることは認めています。ノウルズの内部監査チームはまた、よりアジャイルに仕事を進めることを余儀なくされています。

「パンデミックが発生したとき、私たちは日常業務を中断し、迅速に対応して詳細なリスク評価を行い、さまざまな利害関係者と話し合い、危機が彼らにとってどのような意味を持つのかを理解し、監視しなければなりません」とOng氏は言います。内部監査チームにとってのアジャイルとは、物事をシンプルに保って可能な限り迅速に作業を行うことであり、それによってチームは重要な意思決定のための提言を経営者に迅速に提供することができると、彼は強調しています。

チームは一般的な監査アプローチを調整し、ノウルズの新たなリスクにさらなる焦点を当てました。

パンデミック下、内部監査を含むノウルズの従業員のほとんどがリモートワークに移行したため、Ong氏と彼のチームはリモート監査技術を導入しなければなりません。「この状況は内部監査にとって理想的ではなく、私たちにとって大きな変化と挑戦でした」と彼は言います。「効率的にそれを実施できたので、今後も遠隔地からの監査はある程度続くでしょう。しかし、監査人が現地の人々と直接交流して文化を直接理解することは今でも非常に価値があると考えています。」

彼は続けます。「また、棚卸資産・在庫実査のように、リモートで実行できないテストもあります。幸いなことに、コソーシングを利用することで必要に応じて現地のリソースを確保し、パンデミック中でも特定の施設でオンサイトテストを実施することができました。」

また、チームは一般的な監査アプローチを調整し、ノウルズの新たなリスクにさらなる焦点を当てました。「例えば、パンデミックの影響で一部の顧客が流動性の問題に直面する可能性があることを考慮し、ビジネスへの潜在的なリスクを評価しました」とOng氏は言います。「サプライチェーン上の潜在的なリスクも注意深く監視しました。」

サイバー・レジリエンスの向上と 企業秘密の保護を重視する

サイバーセキュリティの強化は、会社としての総合的なレジリエンスを向上させるためにノウルズが取り組んでいる具体的な施策の1つであると、Ong氏は述べています。「数年前、外部リソースが当社ITチームと緊密に協力してノウルズのサイバーセキュリティへの取り組み状況を同業他社と比較するベンチマーキングを実施しました。その結果潜在的な脆弱性が

特定され、改善のためのロードマップが作成されました。会社は重要な資産を保護するために、安全なデータ保存方式や他の対策への投資も増やしています。」

Ong氏は、ロードマップの進捗状況評価に内部監査が直接関与しており、チームメンバーの2人がサイバーセキュリティの専門知識を持っていると述べています。「私たちのチームは、IT、ビジネスパートナー、マネージャーと密接に連携してこの取り組みを行っており、ノウルズのサイバーセキュリティを向上させる上で、彼らとの協力関係をとても大切にしています」とOng氏は言います。「私たちは機敏に行動し、適切な質問をし、適切に対応することができ、多くの米国企業が被った最近の大規模サイバー事故からネットワークを保護するために行ったアプローチについて、監査委員会に迅速に報告することができました。」

また、内部監査では、ノウルズ法務チームと協力して、「企業秘密レビュー (trade secret review)」を実施しています。彼は説明します。「監査人は、法務部門の知的財産権担当弁護士の指示のもと、当社の施設内でレビューを行っています。このようなレビューの過程で、私たちは弁護士と協力して、企業秘密がどこに存在しているのか、どのように保護されているのかを確認し、コントロールをさらに強化する方法を検討します。」

利害関係者に「内部監査のチャンピオン」になってもらうために

ノウルズは、長い歴史の中で培ってきた革新性をさらに発展させ、企業としてのデジタルトランスフォーメーションに取り組んでいます。このプロセスはパンデミック以前から進行していましたが、パンデミックによってさらに加速されたとOng氏は言います。「デジタル化は、長期的にはノウルズのビジネス戦略と切り離せないものになるでしょう」と彼は付け加えます。「そして、その変革の一環として、内部監査は、組織のデジタル化を支援するために自らの能力とツールに投資し続ける必要があると思います。」

内部監査では、ロードマップのマイルストーン達成に向けた進捗状況の評価に直接関わっているとOng氏は言います。

Ong氏は、パンデミックが別の取り組みも加速したと言います。それは、継続的な監査とモニタリング実施の試みです。チームは現在、ACL (Audit Command Language) と呼ぶデータ抽出と分析ソフトウェアを通じたデータ分析の活用を拡大し、不正行為の検知や防止、リスクマネジメントに役立てようとさらに力を入れています。「また、データ・モニタリング機能を強化し、全社的なビジネスインテリジェンスツールにも投資しています」とOng氏は言います。「さらに、外部のコンサルタントに依頼して内部監査と利害関係者の両方がリスクを監視し、潜在的な例外事項を特定するために使用できる有意義なダッシュボードを作成しました。」

Ong氏は、内部監査が他部門との連携を重視することで、ビジネスリスクを低減するために、これらのツールを使う価値を利害関係者に理解してもらい、そのレジリエンスを高めていると言います。「私は、ノウルズのすべての従業員に、内部監査のチャンピオンになることを呼びかけています。彼らがリスクの早期発見に協力してくれるようになれば、我々の監査がより容易になり組織にとっても大きな驚きを回避することができます。何が起きているのかを知るために監査を待つ必要はありません。これが、私たちが利害関係者に伝えようとしているメッセージだと言えるでしょう」。

Ong氏は、またチームの監査人が、変化するビジネスを効果的にサポートし続けるために、関連するトレーニングを自発的に受けるように努めています。彼は、パンデミックの成果の1つとして、

内部監査スタッフが危機への対応を通じて学んだ貴重な経験を挙げています。「これは嬉しいことです。ビジネスがどのように運営されているのか、また、各機能がどのように動いているのかについて学んだことは、今後の仕事に活かされるでしょう。」

パンデミックがもたらしたポジティブな結果の1つは内部監査スタッフが危機に対応しながら仕事で学んだ貴重な経験です。

このようにして得られた新たな知見を監査に適用したチームの成果を、Ong氏はどのように評価するのでしょうか。それは、内部監査部門が利害関係者から受け取るフィードバックによって達成されます。

「私は何年にもわたって利害関係者から公式・非公式のフィードバックを集めてきました。私たちが採用したコラボレーションアプローチが利害関係者に支持され、私たちの試みを評価してもらっていることは、私や私のチームにとって大きな満足につながります」とOng氏は言います。「KPI (主要業績評価指標)は監査委員会や役員との間で正式に決められていますが、本当の意味での成功評価は利害関係者からのフィードバックだと感じています。それが、私たちが会社の中でポジティブな影響を与えていることを知る方法なのです。」



マソナイト・インターナショナル・コーポレーション

MASONITE INTERNATIONAL CORPORATION

レジリエンスの可能性への扉を開く

当社にとって破壊的な出来事とは、当社の製造施設や原材料サプライヤーに影響を与える自然災害のことです。パンデミックもそうです。また、マクロ経済の影響による需要の減少かもしれません。…さまざまなことが考えられますが、私たちにとって重要なのは、そのようなリスクにどのように対応し反応するかということです。

Katie Shellabarger

副社長兼最高監査責任者

イノベーションの扉は常に開いておくべきです。William H. Mason氏にとってちょっとした幸運がなければ、廃棄物を価値あるものに変えるプロセスを発見できなかったかもしれません。

1920年代、かつてThomas Alva Edison氏の弟子だったMason氏は、ミシシッピ州ローレルに住んでいました。周辺には好景気に沸く製材所があり、不要になった木片や裁断屑を大量に処分し、焼却したり埋めたりしていました。Mason氏は、この廃材を有益に利用する方法があるはずだと考え、蒸気を使って木材を繊維に変えることができないか一連の実験を始めました。やがて彼は断熱材の圧縮実験を始めました。ある日、昼食に出かける前に誤ってプレス機の圧力弁を開けたままにしてしまい、蒸気が機械の中に漏れてしまったのです。この蒸気が繊維とスラリー液と相互作用して、薄くて高密度の丈夫なシート、つまりハードボードを形成したのです。1924年、Mason氏はハードボードの特許を取得して現在のマソナイト・インターナショナル・コーポレーションを設立しました。¹

現在のマソナイトは、住宅・非住宅建築マーケットの新築・修繕・リフォーム・リノベーションの分野で、内装および外装ドアの設計、製造、マーケティング、販売等を手掛けるリーディングカンパニーです。² マソナイトは3つの主要業務分野と製造工場のグローバルネットワークを通じて、世界60か国、約7千6百社の顧客にサービスを提供しています。³

マソナイトの副社長兼最高監査責任者のKatie Shellabarger氏は、「私たちのビジネスの大半は住宅ですが、ヘルスケア、ホスピタリティ、教育、オフィス、政府機関などを対象とした商業ビジネスも展開しています」と語ります。「当社は世界でも数少ない完全な垂直統合されたドア会社の一つです。」

CDKグローバル社で内部監査のキャリアをスタートさせていたShellabarger氏は、2019年4月にマソナイトに入社しました。「私たちは過渡期にある成長チームです」と彼女は言います。内部監査アプローチの刷新とチームの再構築のバランスを取りながら、Shellabarger氏はマソナイトリーダーシップチーム(Masonite Leadership Team (MLT))と緊密に連携し、全社的リスクマネジメント(ERM)からより多くの価値を引き出しています。「大変でしたがやりがいのある仕事でした」とShellabarger氏は言います。「より重要なのは、その効果を実感していることです。」

マソナイトは、コソーシング方式によって追加人材と専門性の向上を図っています。Shellabarger氏は、機能的には取締役会/監査委員会に、管理的にはマソナイトの最高経営責任者および最高財務責任者に報告しています。

内部監査を機動的な機能に進化させる

マソナイトに入社して以来、Shellabarger氏は内部監査のために3つの重要な目標を掲げてきました。1つ目は、SOXコンプライアンスを最適化するために経理執行責任者と連携することです。昨年、組織は社内で「SOX 2020」と呼ばれるプログラムを導入し、コントロール責任者の説明責任と透明性を高め、効率と有効性を向上させることを目標に掲げました。「内部監査にとってのメリットは、テスト時間の短縮であり、それを付加価値の高い業務プロジェクトやコンサルティングプロジェクトに再投資しています」とShellabarger氏は言います。

2つ目の短期目標は、基礎となる監査方法論を更新しつつ、オペレーショナルレビューをより軽快で思慮深く、実践的かつ即応性のあるものに再構築することにあります。2020年、彼女のチームは基礎的な作業を完了しました。今年は遂行と洗練をテーマにしています。

最後の短期的目標は、ERMの変革に関するものです。事業目的と戦略に焦点を当て各セグメントやコーポレート部門と密接に連携することで、「ERMを組織のDNAに組み込んでいきます」とShellabarger氏は言います。「筋肉質な記憶を作り上げることでERMを成功させることができると信じています。」

長期的には、Shellabarger氏は内部監査がマソナイトの社内コンサルティンググループとして、プロジェクトの初期段階から関与し、その視点がビジネスに求められるように進化するだろうと考えています。

「また、組織への人材供給源にもなりたいと思っています」と彼女は付け加えます。「内部監査に入った人が組織を学び2、3年過ごした後、さまざまな役割を担ってビジネスに参加するようにするのです。」

1 Masonite International Corporation History, Funding Universe: www.fundinguniverse.com/company-histories/masonite-international-corporation-history/

2 Masonite corporate profile, LinkedIn: www.linkedin.com/company/masonitedoors/

3 Masonite 2020 Form 10-K

Shellabarger氏は、レジリエンスを破壊的な出来事に対応しそれを回復する企業の能力と定義しています。

ビジネス・ディスラプションは加速のチャンス

世界的なパンデミックによってマソナイトの主要市場が打撃を受けた2020年の後、会社はビジネスレジリエンスにさらに焦点を当てました。Shellabarger氏は、レジリエンスを破壊的な出来事に対応し回復する企業の能力と定義しています。

「私たちはパンデミック・リスクを意図的にリスクレジスターに加えませんでした」とShellabarger氏は言います。「パンデミックが始まって以来、私たちは意識的に業務に支障をきたす可能性のあるあらゆるリスクに対応する能力を重視することにしました。当社にとって破壊的な出来事とは、当社の製造施設や原材料サプライヤーに影響を与える自然災害などが考えられます。パンデミックの可能性もあります。マクロ経済の影響による需要の減少かもしれません。また、アンチダンピング規制などの地政学的要因かもしれません。さまざまなことが考えられますが、私たちにとってより重要なのは、そのようなリスクにどのように対応し反応するかということなのです。」

Shellabarger氏は、内部監査がビジネスレジリエンスを重視することで、いくつかの点で組織の長期的な成功に貢献していると考えています。「これは内部監査を発展させる素晴らしい機会です」と彼女は言います。「しかし、それ以上に重要なことは、我々の変革構想の基本であるビジネス変化にどう対応するかが、我々の監査方法、監査時期、監査場所に影響することです。また、私たちのプロセスや仕事の内容、成果物にも影響を与えます。」

パンデミックの期間中、内部監査はいくつかの重要な方法でマソナイトの業務をサポートしました。初期段階では、日常業務を支援するために人を派遣したり、幹部レベルの危機対応チームに参加して、週7日、数か月間にわたってミーティングを行ったりしました。「議論の中心となったのは、パンデミックに関連する優先事項、すなわち、従業員の健康と安全、顧客サービス、そして財務体質の維持でした。初期の段階で、こうした優先事項が、その後の行動の指針となりました」とShellabarger氏は言います。

パンデミックが始まって数か月後、Shellabarger氏は、パンデミックで得られた重要な教訓を記録することで、ビジネスのレジリエンスを向上させる機会を得ました。彼女は、危機対応を専門とする第三者機関に依頼し、MLTとワークストリームのリーダーにインタビューを行い、組織がうまくいった点と次の破壊的なイベントに備えるために取るべきステップをまとめた文書を作成しました。

Shellabarger氏は、「物事が非常に速く進むため、教訓を得るための機会が必要だと考えました」と述べています。「意思決定は迅速に行われ、チームは危機を乗り切ること集中していました。次の出来事が起こった時、それがパンデミックである必要はありませんが、私たちが学んだことを活用できるように、情報をまとめて協力することを私は申し出たのです。」

パンデミックという困難な状況にもかかわらず、Shellabarger氏は「内部監査はかなりシームレスに状況に対処しました」と語ります。

ビジネスレジリエンスにおける内部監査の役割と組織にとっての価値は、ERMから始まります。

「内部監査は日頃出張が多いため全員がノートPCを持っています」と彼女は言います。「すべての作業をリモートで行うことができたので重大な障害もなく乗り切ることができました。私たちは少し身を引いて、数か月間ビジネスから手をひき彼らの活動を遠くから観察していました。このちよつとしたダウンタイムが、2020年にいくつかの戦略的プロジェクトを加速するための機会を与えてくれました。」

「これらのプロジェクトには、主要な監査・リスク管理・コンプライアンス管理ソフトウェアソリューションの配置が含まれていました。マソナイトは当初、SOXテストをサポートするためにこのツールを購入しましたが、拙速に展開するのではなく、正しく展開しているかを初期のダウンタイムを利用して確認したのです」とShellabarger氏は言います。

「このツールの導入に関して組織内で受けたフィードバックが驚異的なものだったので、私たちにとって非常に重要でした」と彼女は付け加えます。

ERMを「単にボックスにチェックを入れる作業」から「より深く追求する仕事」に変革する

ビジネスレジリエンスにおける内部監査の役割と組織にとっての価値は、ERMから始まります。Shellabarger氏がマソナイトに入社する前は、「経営者リスク委員会が四半期ごとに開催されてリスクについて議論していました。その内容は、ほとんどがオペレーションとコンプライアンスに関わるリスクでした」と言います。Shellabarger氏の下では、ERMは、組織が日々のオペレーション上の問題を乗り越えて、リスクとリスクのシナリオについて、より深く、時には不快な会話をすることにも重点を置いています。

内部監査は、ビジネスパートナーとしてより積極的な役割を果たしています。「以前は、リスクを指摘するだけでした」とShellabarger氏は言います。「今、内部監査は、独立性の線を越えない範囲で解決策を実現するために、我々の人材、思考、洞察力をビジネスに提供しています。私たちはビジネスを知っています。今、私たちはその知識を、コントロールを改善しプロセスをより効率的にするソリューションの構築に役立てています。」

Shellabarger氏にとって、ビジネスレジリエンスを継続的に重視することで得られる最も顕著な効果の一つは、大きな組織の中での彼女の組織の評判が向上したことです。特にパンデミックの時期には、ビジネスチームやリーダーシップチームとの緊密なパートナーシップの構築に注力することで、組織に対する内部監査の価値を高めることができました。

Shellabarger氏は、「私たちの最大の影響は、ブランドにあったと思います」と語ります。「私が入社したとき、我々の組織はSOXショップと言われていました。認めたくはありませんが、私たちはマソナイトチームの一員ではなく、主にコンプライアンス機能を担っていると認識されていました。しかし、ビジネスに関わり彼らと関係を持つ方法を模索することで、私たちの社内的なブランドを好転させることができました。また、ERMの面で達成しようとしている重大なことを加速するのにも役立ちました。」

そのため、Shellabarger氏は、年1回の深堀りレビューと四半期ごとのリスクレジスターのアップデートを含む、定期的な企業リスク評価の実施に向けて、より積極的なアプローチを導入しました。

新たな視点を得るために、ERMでは組織の徹底的なボトムアップのリスク評価を行いました。「整備/設計では意図的に既存のリスクレジスターを活用しませんでした。ゼロからスター

トしたかったのです」とShellabarger氏は言います。「その後トップダウンを行い、会社のトップリスクにたどり着きました。今後は、ビジネスユニットのすべてのリーダーチームのミーティングで、リスクの概念について話してもらうことにしました。四半期ごとにERMはより正式なリスクレジスターの更新を促進します。つまり、ビジネスの変化に合わせて、リスクプロファイルが変化していることを確認しているのです。」

Shellabarger氏が入社したとき、マソナイトには既存のマネジメントレベルのリスク委員会がありました。「メンバーの期待値を高めつつ、メンバー数を減らしました」と語ります。「現在、各セグメントと各コーポレート部門に1名のリスク委員がおり、さらに私とERMスポンサーを務める最高財務責任者がいます。」グループ会議は、6〜8週間ごとに開催され、新しいトピックを含む重要なリスクについて議論します。また、各ミーティングでは、選抜されたメンバーが、それぞれのビジネス分野で特定されたリスクの現状を確認するために深堀りを行います」とShellabarger氏は付け加えます。「企業全体のトップリスクと、それらがどのようにマネジメントされているかについて、常に整合性を保つことができます。」

もちろん、Shellabarger氏の革新的な監査課題は、監査委員会、役員会、MLTのサポートと励ましなしには達成できませんでした。

境界線のテストによるレジリエンスの向上

更に、マソナイトは最近ソフトウェアツールを導入しました。また、監査用コマンド言語ソフトウェアやロボットプロセスの自動化といったテクノロジーの採用も検討しています。加えて、データ分析専門家をチームに加えて、プロセスレベルのコントロールに代わるデータ分析の利用を加速させたいと考えています。

もちろん、Shellabarger氏の革新的な監査課題は、監査委員会、役員会、MLTのサポートと励ましなしには達成できませんでした。また、監査委員会とガバナンス・持続可能性・指名委員会の両方に四半期ごとに報告し、少なくとも年1回は企業レベルのリスクに関する最新情報を全役員に報告しています。また、Shellabarger氏は、監査委員会の委員長や他のメンバーと会議前に定期的に会話をしています。

「目的を達成するためのサポートを受けられるのはとても幸運なことです」とShellabarger氏は言います。「内部監査が何を達成しようとしているのか、なぜそれを達成しようとしているの

かという点で、最高財務責任者と監査委員会委員長は認識を共有しています。」

組織の長期的なレジリエンスとそれに対する内部監査の役割について、Shellabarger氏は楽観的です。

Shellabarger氏は、「ERMの分野で成功できるかどうかは、当社がよりリスクに強く、弾力性のある組織になるための重要な鍵となります」と語ります。「私たちは、実際に何が起こりうるかという限界を常に試しています。去年は猛烈な勢いで物事が変化・進化していきました。内部監査人として私たちはそのペースを維持しなければなりません。このような不快な話題を前面に出すことで、良好な対話を行い、将来訪れるいかなる事態にも対応できるようにしなければなりません。」



サウジテレコムカンパニー

stc (SAUDI TELECOM COMPANY)

ビジネスレジリエンス・マインドセットの導入

当社にはゲスト監査人プログラムがあり、ビジネスに関連する当社固有のリスクを理解している専門家の知識を内部監査に活用することができます。

Abdullah S. Alanizi

グループ最高監査責任者

1998年に民営化されたサウジテレコムカンパニー(stc)は、中東のみならず世界の電気通信産業・業種において大きな力を持つ企業に成長しました。

stcのウェブサイトによると、stcは「革新と進化に常に焦点を当ててきたデジタルチャンピオンのパイオニア」です。そのためにstcは、通信、IT、財務、デジタルメディア、サイバーセキュリティなどのカテゴリーで、さまざまな情報通信技術 (Information Communication Technology(ICT)) ソリューションやデジタルサービスを提供し、「デジタル変革を国内および地域でリードする」ことを目指しています。¹

現在、stcは、湾岸地域、中東、インドネシア、マレーシア、インドなどの市場でサービスを提供しています。母国サウジアラビアでは通信分野で約60%のシェアを持っています。2020年には150億ドル超の売上を計上し、親会社の会社と10社近くの子会社で約2万5千人の従業員を雇用しています。

このような驚異的な市場シェアの拡大は、stcの革新性とサービスに対する評価の高まりが大きな要因となっています。2020年、14の市場で800以上のブランドを対象に行われたイブソスの調査によると、stcはサウジアラビアで最も影響力のある地域ブランドに選ばれました。²

stc社のグループ最高監査責任者のAbdullah S. Alanizi氏は、「当社は、顧客体験 (Customer Experience) の向上とデジタル化に集中し始めました」と語ります。「今では、当社の革新的なアプリ『mystc』を使えば、お客様は店舗に行く必要がありません。お客様は、新しいSIMカードや新しいデバイスの入手などすべての操作をデジタルで行うことができ、最大2時間以内に無料で配送されます。」

Alanizi氏はまた、「サウジアラビア初のフィンテックアプリケーション」であるデジタルウォレットアプリ「stc pay」を導入したことを重要事項として挙げ、「stc payは中東初のユニコーン企業になり、2年足らずで5百万人以上の顧客を獲得し、昨年には10億ドル以上の評価を受けました。私たちは、国内初のデジタル銀行のライセンスを申請しています。」と付け加えました。

Alanizi氏によると、stcは世界でトップ10に入るデータセンターを維持しており、サイバーセキュリティ、人材派遣、ソフトウェア、カスタマイズ、クラウドサービスなどの包括的なソリューション

を、当リージョン全域において、政府、大企業、中小企業に提供しています。stcが産業・業種において最も高く評価される企業の1つへと急速に発展することに、これらワールドクラスのサービスが大きく貢献しています。

Alanizi氏によれば、stcは世界でトップ10に入るデータセンターを維持しており、包括的なソリューションを提供しているといえます。

ゼロから始める内部監査

Alanizi氏がグループの内部監査に加わったのは会社設立から1年後の2004年で、従業員はわずか4人でした。現在では、76名のスタッフがstc全体の監査活動を統括する、洗練された機能に成長しています。

Alanizi氏は機能的には監査委員会に、管理的にはグループ最高経営責任者に報告します。stcは分散型の内部監査アプローチを採用しています。各子会社には独自の監査機能があり、グループ最高監査責任者とは間接的につながっています。内部監査は、IT・通信、投資・財務、業務・ビジネスの3つの主要ユニットと、継続的監査と計画・品質を担当する2つのサブユニットで構成されています。

Alanizi氏のビジョンは、「国際基準とベスト・プラクティスに沿ったワールドクラスの内部監査機能をもってstcの目標達成を支援する最高の実働部隊になること」です。このビジョンは、内部監査のミッションである「リスクに基づいた客観的な保証、助言、洞察を提供することでstcの価値を守り高めること」と一致しているといえます。

監査計画がstcの企業戦略と完全に一致していることを確認するために、Alanizi氏は毎年第4四半期に開催される経営陣のオフサイト戦略会議に出席しています。その会議をもとに、Alanizi氏は、チームの今年の監査計画がstcの戦略を考慮したものになっていることを確認しました。

1 About us, stc website, accessed May 2021: www.stc.com.sa/wps/wcm/connect/english/stc/stclanding

2 "stc Named Most Influential Brand in KSA," stc website, April 11, 2021: www.stc.com.sa/wps/wcm/connect/english/stc/NewsItems/received-10-dubai-lynx-awards

また、内部監査ではVALUEという戦略目標を掲げています。これは、V「データの視覚化、分析、プロセスの自動化 (Visualize, Analyze Data and Automate Processes)」、A「信頼できるアドバイザーとしての行動 (Act As Trusted Adviser)」、L「部門の枠を超えた相乗効果によるGRC機能の効率的向上 (Leverage Cross-Functional Synergies and Increase GRC Function's Efficiency)」、U「監査スキルアップと新しい才能の注入 (Upskill and Inject New Talents to Keep Pace With stc)」、E「監査範囲の拡張 (Expand Scale and Scope)」の頭文字をとったものです。

ビジネスレジリエンスへの関心の高まり

ビジネスレジリエンスはstcの重要なコンセプトであり、Alanizi氏は「苦難を克服するために必要な力を与えてくれる」と語っています。「ビジネスレジリエンスがなければ、人々は問題に圧倒されてしまうでしょう。一方、レジリエンスに焦点を当てることで、stcは最大の市場シェアを持ち、会社の中で適切な人材を抱え、必要なトレーニングを受けて社員をスキルアップさせるなど、当社の強みを生かすことができます。これらのことがすべてstcのレジリエンスを高めてくれました」と彼は言います。

レジリエンスとは、災害発生時に混乱に対処して業務を回復するstcの能力にも現れています。IT・通信監査部門は、stcのビジネスレジリエンスのほとんどの側面を監督しており、首都リヤドの本社から遠く離れたデータセンターの維持状況を確認しているとAlanizi氏は言います。「これらのセンターは毎年テストを行い準備が整っていることを確認しており、緊急時にはメインのデータセンターやオペレーションセンターとなることができます。」

ビジネスレジリエンスはstcの重要なコンセプトであり、Alanizi氏は「苦難を克服するために必要な力を与えてくれる」と語っています。

2015年初頭、Alanizi氏は、継続的なコントロールとリスク・モニタリング、つまり「継続的監査」を採用する新しいビジネスレジリエンスの取り組みを開始しました。そのやり方は、データの自動抽出機能と、収集データにビジネスルールを当てはめて例外事象を検出するというものです。内部監査では、人工知能(AI)を含むさまざまな分析手法を用いて誤検知を排除し、

警告や例外事象などを、使いやすいダッシュボードで公開しました。このプロジェクトの結果、stcは今後数年間で相当な恩恵を受けることになるでしょう。

「継続的監査を導入したことで内部監査に余裕が生まれ、従来はなかった戦略的でリスクの高い監査に時間を割くことができるようになりました」とAlanizi氏は言います。「例外事象は迅速に発見できるようになりました。以前は3年に1回監査を行っていた分野もありますが、この自動化によるデータや抽出分析、例外処理の報告などを通して、定期的に監査することができます。」

また、このアプローチの利点としては、IT部門へのデータ依存度の低減、不正やエラーの早期発見、適用範囲の拡大、stc全体でのリスクの低減などが挙げられます。

「以前は、データが必要になると必ずIT部門に依頼しなければなりません」とAlanizi氏は言います。「それでは時間がかかったり、場合によってはデータ改ざんや隠蔽が行われるおそれがありました。今ではデータソースに直接アクセスできます。」

リスクマネジメント、コンプライアンス、人事部、調達、サイバーセキュリティなどが高リスク分野です。このようなリスクの高い分野での継続的監査を導入することで、Alanizi氏の機能は、従来の監査から、より信頼のおけるアドバイザーやコンサルタントとしての役割にリソースを再配置しました。実際、Alanizi氏はコンサルタントとして経営者会議に出席するようになりました。

「2週間に1度、グループ最高経営責任者が上級副社長とミーティングを行い、会社で何が起きているかの最新情報を得ています」とAlanizi氏は言います。「彼らと同じテーブルに座ることで、内部監査は、会社で何が起きているのかを理解できるようになりました。私たちは今、コーポレートガバナンスやコントロールなどさまざまな問題について、彼らの話を聞き、提案をし、必要なアドバイザーになることができます。」

テクノロジーはstcの内部監査でも大きな役割を果たしています。Alanizi氏が特に力を入れているのは、リスクの高い分野を横断した継続的な監査に自動化とAIを採用することです。内部監査は、Audit Command Language (ACL)と呼ばれる自動化ツールを使用していますが、stcではスクリプトを自社開発し、主要業績評価指標 (KPI) の監視と報告を行っています。

「今では100以上のKPIを完全に自動化して監視しています」とAlanizi氏は言います。「一時的なレポートやデータ抽出もサポートしてくれます。例えば、監査委員会から四半期ごとに財務諸表を見直すように言われました。この自動化を導入する前には、特定の費用や収益増加の理由を理解するために3日もの時間を費やしていました。このツールを使えば、クリックして掘り下げていくだけで、なぜこの費用や収益が増えたのか減ったのかを正確に知ることができます。」

「例えば、購買監査を行った時に利益相反事例を発見しました」とAlanizi氏は言います。「そのためには、調達と人事から従業員の全データを入手し、医療保険のデータと連動させなければなりません。これは、複数のデータソースにアクセスできるシステム機能と、システムに組み込まれたデータ分析ツールがなければ実現できませんでした。」

Alanizi氏が特に力を入れているのは、リスクの高い分野を横断した継続的監査に自動化とAIを採用することです。

ビジネスレジリエンス・マインドセット

内部監査機能の中でビジネスレジリエンスの考え方を身につけ、長期的に人材を確保できるようにするため、Alanizi氏は数年前に採用方法を見直しました。2016年には、ベテランではなくジュニア監査人を中心とした採用に切り替えました。また、全社的取り組み方針に合わせて女性監査人の採用も始めました。

また、社内人材を育成するためにいくつかの包括的な研修プログラムを導入しました。その中には、3年間で100日間の研修と認定コースからなる新人監査人向けプログラムや、個々のスタッフのキャリア開発目標に合わせた3つの専門プログラムなどがあります。

「これら3つのプログラムは、監査部門だけでなく、stc全体で人材を集め維持するのに役立っています」とAlanizi氏は言います。

Alanizi氏は、監査委員会からの強力なサポートを受けながらビジネスレジリエンスを中心とした未来に向けて内部監査を行っています。監査委員会は継続的監査プロジェクトに特に

関心を示しており、その結果は過去数年間のAlanizi氏のパフォーマンス評価に反映されています。彼は、プログラムの現状に加え、年次監査計画の進捗状況やトップの発見事項を四半期ごとに委員会に報告しています。

長期的な成功の測定

内部監査部門では成功を収めるためにさまざまなツールを使用していますが、その中には、監査対象部門に提供される顧客満足度調査も含まれています。この結果は内部監査の企画・品質チームに集められ、フィードバックを分析して改善のための提言を行います。

「2020年は非常にチャレンジングな年でした」とAlanizi氏は言う。「しかし、スタッフの大半が在宅勤務である間にも私たちは監査計画を完全に完了させることができました。監査人がシステムにアクセスでき、仕事に必要なデータを得ることができたのは有益でした。」

現在の危機を超えて、Alanizi氏はstcの内部監査の未来に大きな計画を持っています。主な取り組みとしては、組織構造の見直し、継続的な監査プログラムへの投資、活動の機能レベルを取締役のレベルに引き上げることなどが挙げられます。継続的監査をstcのすべての子会社で実施し、当初のプログラムの成功から恩恵を受け、stcのすべての活動や業務に適用するための作業を進めています。

また、内部監査では、内部監査とstcの事業部門とのパートナーシップをより強固にするため、ジョブローテーションプログラムを導入しています。

Alanizi氏は、監査委員会からの強力なサポートを受けながら、ビジネスレジリエンスを中心とした未来に向けて内部監査を行っています。

「当社にはゲスト監査人プログラムがあり、ビジネスに関連する当社固有のリスクを理解している専門家の知識を内部監査に活用することができます」とAlanizi氏は言います。「彼らは私たちに洞察力を与え、意味があつてかつ付加価値のある、ビジネス部門に理解できる方法で報告書を作成する手助けをしてくれます。」

ゲスト監査人プログラムでは、監査会議に同席するだけの限定的な役割から、会社における意識向上と内部監査のコントロールレベルの向上を目的とした6か月間の組み込み型プログラムまで、3つのレベルのエンゲージメントを用意しています。

「これらの活動のすべてが、求められているものを確実に提供し、ビジネスに付加価値を与えながら、私たちの役に立ち持続可能性を与えてくれます」とAlanizi氏は言います。



スタンダードチャータード

STANDARD CHARTERED

「設計段階からレジリエンスを意識する(Resilient by Design)」
組織の構築を目指して

「私たちはビジネスレジリエンス(事業の回復力、強靱性)に常に注視していきます。なぜなら、ビジネスの状況は今後も変化し続けるからです。私たちは、いわばビジネスレジリエンスを銀行のDNAの一部にする「設計段階からレジリエンスを意識する(resilient by design)」取り組みを進めています」とBhansali氏は言います。

Micky Bhansali

マネージングディレクター、テクノロジー・イノベーション・オペレーション内部監査のグループ責任者

スタンダードチャータードは、世界で最もダイナミックな59の市場で事業を展開し、さらに85の市場で顧客にサービスを提供している国際的な大手銀行グループです。160年以上の歴史を持ち、ロンドン証券取引所の上位100社にランクインしています。

この銀行には、主要なビジネスラインが2つあります。コーポレート、コマース、インスティテューショナル・バンキング (CCIB) と、コンシューマー、プライベート、ビジネス・バンキング (CPBB) です。

本社はロンドンですが、スタンダードチャータードはシンガポールでも大きな存在感を築いています。テクノロジー・イノベーション・オペレーション内部監査のグループレベルの責任者でマネージングディレクターのMicky Bhansali氏は、今やこの地を我が本拠と呼びます。同行は、1859年にシンガポールに支店を開設し、1999年10月に国際的な銀行としては初めてシンガポールからQFB (Qualifying Full Banking) ライセンスを取得した銀行の一行です。同行は、アジア最大級の2つの証券取引所に上場しており、また、シンガポール金融管理局 (MAS) からSRFB (Significantly Rooted Foreign Bank) の認定規準を大きく上回る本国金融への貢献度が認められ、特別待遇のSRFB特権を与えられた最初でかつ唯一の銀行です。

「私たちはこの市場では大きな存在です」とBhansali氏と言います。「シンガポールは、当行の中核市場であるアジア、アフリカ、中東でビジネスを展開するための戦略的なハブとして機能しています。」

アジャイルでダイナミックな手法を監査に取り入れる

Bhansali氏は、2020年8月にスタンダードチャータードに入行し、東京からシンガポールへ転任しています。東京では、大手グローバル銀行数行で監査部門やビジネス部門の要職を歴任しました。

スタンダードチャータードは、その規模と規制の厳しい業種におけるグローバルな事業展開に基づき、500人以上のチームメンバーからなる大規模で地理的に分散したグローバルな内部監査部門を運営しています。最高内部監査責任者のAlison McFadyen氏はロンドンに拠点を置き、同行の取締役会の監査委員会の議長に直属しています。Bhansali氏は幹部チームを構成するグループ長数人の1人で、McFadyen氏に直属しています。

グローバル内部監査機能の目標は、3つの主要な柱に集約されます。よりスマートな監査、未来の監査人、テクノロジーとイノベーションです。「この3つの柱こそが、先進的で洞察力に富んだチームを目指す私たちのビジョンを支え、前向きな変革を推進しながら責任ある成長を支え、銀行を保護するので」とBhansali氏は言います。

「よりスマートな監査とは、短時間で鋭くレビューを行い、タイムリーな意見を提供することです」とBhansali氏は言います。「私たちは、伝統的なリスクベースの監査や、ターゲットレビュー、リスク対応など、いくつかの異なる監査の成果物を活用しつつスマートな監査を実施します。これらの成果物は、それぞれが異なる報告の方法や伝達のスタイルを有しています。狙いは、既存や新規の主要なリスクに、短期間で鋭敏に対処することです。」

未来の監査人という目標は、銀行の組織全体の人材計画を反映し、急速に変化するビジネス環境の中で内部監査がビジネスとの関連性を保ち続けるのに必要な新しい働き方や新しいスキルセットを評価することがその主要な課題となっています。

一方、テクノロジーとイノベーションという柱は、ダイナミックでアジャイルな監査手法をサポートするために高度なテクノロジーのソリューションを活用することをさしあたり目指しています。

「現在はデータ分析の活用に重点を置いています、将来的にはビッグデータや人工知能の利用も視野に入れています」とBhansali氏は語ります。「絶えず変化する状況を監査するために、幅広いツールを持つことが肝要です。我々は、今年後半に展開される新しい監査システムを導入しているところです。」

「世界中の企業がアジャイル手法を開発に採用していますが、スタンダードチャータードのグループ内部監査部門もそれに倣い、ダイナミックな監査プロセスを採用しています」とBhansali氏は付け加えます。「従来の計画、検証、報告の作業フェーズを水平的に進めるのではなく、計画、検証、問題点に関する議論の垣根を取り払い、プロセスの効率化を図るために、アジャイル手法によく似た方法で、3つの作業フェーズを垂直方向に細かく区切りながら進めています」と述べています。

Bhansali氏と彼の同僚は、組織内のさまざまなリスクに関する委員会やガバナンスに関する協議の場で積極的に発言しています。

この戦略的な変革のタイミングは、これ以上ないほど時宜を得たものです。2020年の歴史的なパンデミックの危機を受けて、Bhansali氏と彼の同僚たちにとってビジネスレジリエンスの重要性は明白になりました。スタンダードチャータードの内部監査チームは、15の主要リスクのリストの中でビジネスレジリエンスを検証しています。Bhansali氏はこの状況がすぐに変わるとは予想していません。

「私たちはビジネスレジリエンスに常に注視していきます。なぜなら、ビジネスの状況は今後も変化し続けるからです。私たちは、ビジネスレジリエンスを銀行のDNAの一部にし、設計段階からレジリエンスを意識する(resilient by design)取り組みを進めているのです」とBhansali氏は言います。

ビジネスの中断の予防・対応・回復を目指して

Bhansali氏によると、スタンダードチャータードは、ビジネスレジリエンスを「重大な業務の中断について予防、適応、対応、回復し、そしてより重要なこととして、かかる事象から学ぶこと」と定義しています。

彼は、ビジネスレジリエンスを、事業継続と対比して、重要なビジネス上のサービスに関するニーズとリスクを予測する、より積極的なアプローチであると特徴づけています。

「ビジネスレジリエンスに関しては、銀行のグローバルベースの内部監査機能は、組織全体に対してさまざまな方法で価値を提供することができます。」

「第1に、監査チームは、さまざまな分野にわたり組織的に有している深い知識に基づいて、個々のビジネスやその支援部署に対して、個別の指導を提供することができます。」

「グループ内部監査部門は、第3のディフェンスラインです。だからこそ、相当の組織的な知識を持っているのです」とBhansali氏は言います。「長年にわたり、サイバーや、委託先、テクノロジーに関するレジリエンスなど、ビジネスレジリエンスの中核となるすべての要素についての監査を実施してきまし

た。だからこそ、私たちは、これらの土台となる各分野の点と点を結びつけて、組織のビジネスレジリエンスの態勢に関して総合的な意見を提供することができるユニークな立場にいます。」

Bhansali氏と彼の同僚は、組織内のさまざまなリスクに関する委員会やガバナンスに関する協議の場で積極的に発言しています。こうすることによって、内部監査部門は「継続的なフィードバックの輪」の中に身を置くことができるのです。内部監査部門が行内のビジネス部門と信頼関係を築くためには、このような席を確保することがとても重要です。最近の「クライアント・ジャーニー」に関する監査が、その典型例です。

「クライアント・ジャーニーとは、ある顧客がある特定のビジネスや、商品、機能とのやりとりを通じて経験することの総体です」とBhansali氏は言います。「このコンセプトは、銀行の変革に対するガバナンスをシンプルにする(Simplifying Change Governance)プログラムから生まれたもので、銀行の将来にとって非常に重要です。グループ内部監査部門では、クライアント・ジャーニー・モデル全体を、それが発展・成熟していくさまざまな段階で見直し、何がうまくいき、何を改善すべきかについて見解を示すよう求められ、まさにそれを実施しているところです。これこそが、ビジネス部門のマネジメントに対する継続的なフィードバックの輪です。」

Bhansali氏は、継続的な学習の旅を通じてビジネスレジリエンスに関する知識を社員に植え付け、さらにその学習の成果を実践する機会を創り出すことの重要性を強調しています。

「関与して支援する」リーダーシップが基調を定める

もちろん、フルに関与して支援するリーダーシップの後押しがなければ、グローバルな内部監査機能が銀行に対してこのような価値を提供する基盤を持つことはなかったでしょう。スタンダードチャータードの監査委員会は、銀行が長期的に成功し存続する上でビジネスレジリエンスがいかに重要かを確信しています。

Bhansali氏は、「ビジネスレジリエンスは、世界中のすべての規制監督当局の課題であり、規制監督当局がこのことを注視するならば、当社の取締役会や、監査委員会、経営陣も同様

に注視するのです」と述べています。「私たちの監査委員会は、銀行がビジネスレジリエンスを達成する旅に向けてどのように前進しているのかを理解することに非常に興味を持っています。」

毎年、Bhansali氏のチームは、ビジネスレジリエンスを含む各主要リスクの包括的な最新情報を監査委員会に提示しています。この情報の中で、内部監査チームのこれまでの活動、主要な発見事項、銀行またはある特定のビジネスラインがリスクプロファイルを改善するために行った取り組み、についての概観が示されています。

よりスマートな監査の鍵を握るのは人材

このようなトップダウンの支援に加えて、スタンダードチャータードがビジネスレジリエンスを優先することに成功した最大の要因は、監査チームの質と技量です。

Bhansali氏は、「継続的な学習の旅を通じてビジネスレジリエンスに関する知識を社員に植え付け、さらにその学習の成果を実践する機会を創り出す」ことの重要性を強調しています。

すべての監査チームは定例のセッションで、定期的な監査の対象には必ずしもしないものの継続的なモニタリングを実施するのに十分値する重要なリスク領域について、ブレインストーミングを行います。「常に新たなリスク領域を特定し、業界で何が起きているかを調べ、一歩下がって『これはここで起こりうるだろうか』と自問する思考様式を、私たちのチームメンバーに浸透させようとしています。」

また、当行では継続的なスキルアップにも大いに力を入れており、監査部員は広範な学習ツールを利用することができます。これらの機会には、特に各種アプリケーションプログラミングイ

ンターフェース (API) や、クラウド、データ分析などの新技術に焦点を当てたものをはじめ、豊富な社内コースや、業界のセミナー、各種認定があります。

規模の大きな監査部門の責任者であるBhansali氏は、組織外の新しい才能に常に目を光らせています。Bhansali氏は、「私たちは常に、業界で手に入るスキルセットと、自分たちを比較することを考えています」「私たちは、人材のプールを強くし、将来に向けて必要となる多様な考え方を取り入れることに注力しています。採用に関しては、私が担当しているテクノロジーとイノベーションの分野では特に、新しいテクノロジーについて深い知識を持った人材を求めています」と述べています。

アマゾンや、フェイスブック、グーグルなどの大手ハイテク企業を含めて競合する世界では、他の金融機関からの候補者を主に採用する従来のアプローチはもはや通用しないとBhansali氏は認識しています。「人材を獲得するには、金融サービス業だけに絞らず、より広い業界を対象とすることも必要です」とBhansali氏は語ります。

「ビジネスレジリエンスは旅だと思います」と付け加えています。「世界がさらに相互につながっていくにつれ、新たな脅威が常に登場してくるでしょう。ビジネスレジリエンスは今まで以上に重要性を増していくに違いありません。なぜなら、ある事業に対する重大な衝撃は、他の事業やサポートサービスにも影響を及ぼす可能性が極めて高いからです。このため、ビジネスレジリエンスへ注力することは当面続くと思います。」

規模の大きな監査部門の責任者である Bhansali 氏は、組織外の新しい才能に常に目を光らせています。



トゥルーブルー

TRUEBLUE

レジリエンス(回復力)を維持するために、
カスタマーサービスに注力し、多機能性と柔軟性を増進する

「お客様」(被監査対象)が、アプリケーション導入に私たちの関与を求めるのは、私たちのチームにとって最高の褒め言葉です。それは、内部監査を信頼できるビジネス・アドバイザーと見ているということであり、これこそが私たちのビジョンでもあります。私たちのチームメンバーは、Eメールの署名にこのビジョンを付記しています。

Angela Treleven

副社長、内部監査担当

過去30年間、トゥルーブルーは人々と仕事をつなげ、その過程で生活を改善する手助けをすることに注力してきました。そして、COVID-19のパンデミックにより、2020年が世界中の労働者や企業にとって信じられないほど困難な年となるなかでも、トゥルーブルーのミッションに揺るぎはありませんでした。このような混乱のさなか、同社は世界中で49万人の人々が99,000社以上の企業の仕事とつながる手助けをしました。

多くの企業と同様に、トゥルーブルーのビジネスも経済的混乱に影響されました。しかし同社は、その3つのビジネスラインがその後の景気回復と、人と仕事をつなぐ重要な役割を直ぐに果たす準備ができていたことを念頭に、詳細に検討した上でコスト削減策を講じました。

トゥルーブルーは、専門分野の労働力について総合サービスを提供するリーディングプロバイダーです。ワシントン州タコマに本拠地を置き、以前はレイバーレディー(Labor Ready)と呼ばれていましたが、1996年に上場し、2008年にトゥルーブルーに社名を変更しました。現在、トゥルーブルーは以下の3つのブランドでワークフォースソリューションを提供しています。

- **PeopleReady** は、建設業、接客業、製造業、搬送業、海運業、輸送業などの企業に対し、一般労働者から高度な技能を持つ職人まで、派遣社員を必要に応じて提供しています。そのモバイルアプリ・ポータルサイトであるJobStackは、人々の仕事探しや企業の人材探しに24時間休日なしで役立っています。PeopleReadyは、米国、カナダ、プエルトリコに約600の支店を持っています。
- **PeopleManagement** は、電子商取引や小売業の受注発送業務、倉庫業、製造業、その他のビジネス向けに、臨時的な現場スタッフを提供しています。また、Centerline、事業を通じて、専門的な運転資格を持つドライバーを含む商用ドライバーサービスを提供しています。
- **PeopleScout** は、世界最大の採用プロセスアウトソーシング(RPO)を供給しています。金融サービス、航空、接客業、ヘルスケアなどの幅広い業界に、MSP(マネージド・サービス・プロバイダー、)ソリューションとアドバイザー機能を提供しています。独自の人材採用プラットフォームであるAffinix™は、バーチャル面接やデジタル評価などを支援し、人材獲得の迅速化に役立っています。PeopleScoutは、米国、英国、インド、オーストラリアで事業を展開しています。

トゥルーブルーのように国際的な事業を展開する複雑な公開会社がレジリエンス(回復力)を維持するには、十分なスタッフと均衡のとれた、そして将来を見据えた内部監査組織の支援が必要です。5年前に会社に入社して以来、内部監査担当副社長のAngela Treleven氏は、そのような機能の構築に尽力してきました。

「私が入社したのは当社の歴史の中で最も大きな買収を行った直後であり、当時の監査部門はさまざまな監査スキルやビジネス感覚を持った少人数のチームでした。絶えず変化するダイナミックな環境の中で成長する能力や継続的な改善への志向を持つようチームメンバーを再教育したり見つけたりすることは、時に困難なことでした。チームの規模は2倍、3倍近くになり、グローバルに展開しています」とTreleven氏は述べています。

最近、トゥルーブルーの内部監査チームに、インド在住の2人のチームメンバーと、地元の認定大学からのDEI(Diversity, Equity and Inclusion)インターンが加わりました。Treleven氏は、「私たちが生活し活動しているコミュニティや会社の拠点との共通点を私たちのチームが持つことが重要です」と語ります。「だからキャリアの中で個人的に2回出張したことのあるインドにトゥルーブルーがシェアードサービスセンターを設立したとき、もしインドに財務、IT、法務、オペレーションの担当者がいるなら、内部監査もグローバルな構造に似せる必要があると考えました。」

Treleven氏は、コントロールを評価する際にITと監査には重複する所が多いため、内部監査人がより多様な能力を持ち、テクノロジーに精通するのは必然だと述べています。

内部監査機能全体の クロス機能トレーニングの目標設定

Treleven氏はここ数年、内部監査組織の人材確保に努めている一方、監査計画の実行に必要な人材を確保するために、コソーシングモデルを活用してきました。そして、現在はスタッフも充実してきたので、ビジネス監査担当、IT監査担当それぞれの監査人の境界線を曖昧にすることを始めたいと思っています。

「部署全体にクロス機能トレーニングを施行してみたいと思っています。私たちは今、主にサーベンス・オクスレー法に対応

していますが、チームがより多くのキャリアの機会を得て、ビジネスをより深く理解し、ニーズに応じて柔軟に対応できるように変えていきたいと考えています。可動域の狭い監査人ではだめです。これからの監査チームには、ビジネス感覚のスキルが不可欠ですから」と彼女は説明します。

トゥルーブルーは、Oracle Fusionの導入、HCM (Human Capital Management)、そして最近では、財務報告の観点からのPaaS (Platform-as-a-Service)の導入など、デジタル変革を始めています。また、トゥルーブルーでは、業務をサポートするために、派遣職員やお客様向けのスマートフォンアプリを導入しています。このような動きが、Treleven氏の計画しているチームのクロストレーニングに拍車をかけています。

「プロセスの予防的かつ自動化された統制を監査する際には、テクノロジーとビジネス・リスクについて理解しなければならないことがたくさんあります。この点が、旧来の事後発見的で手作業による統制の監査と異なります。このようなリスクを特定して理解し、それを軽減する方法を創造的に考えることができる複数の人材がチームに必要です。例えば、オラクルの専門家として、あるいは独自のPOSシステムの専門家1人の人間に頼ることはできません。1人の専門家に頼るモデルは、一点に依拠する成功モデル (single-point-of-success model) か、逆をいえば、一点に依拠する失敗モデル (single-point-of-failure model) になってしまうからです。」

Treleven氏は、コントロールを評価する際にITと監査には重複する所が多いため、内部監査人がより多様な能力を持ち、テクノロジーに精通するのは必然だと言います。「『それはあなたの責任、これは私の責任』ということはもうありません。もっと協力的になり、一緒に解決していくべきです、『問題点はここだ。一緒に解決しよう』という風に。」

Treleven氏はまた、連携や実習生学習モデルの重要性を認識しているので、混合型の職場復帰モデルを財務・人事部と共に主導しています。

監査人は依然として主に財務報告に係る内部統制 (ICFR)の監査に重点を置いています。トゥルーブルーのビジネス全体のレジリエンスを高めるために、よりITに焦点を当てたコンサルティングにも取り組み始めているとTreleven氏は言います。これらのコンサルティングには、導入前のレビュー、設計前のレビュー、ISO 27001 認証などが含まれ、会社がコントロールを「ポルトオンではなく、ビルトインしている/外付けではなく内部に組み入れている」ことを確認しているとのこと。さらに彼女は環境、社会、ガバナンス (ESG) 報告を重視し、人々を第1に考えることを大切にしています。

また、Treleven氏は会社の不正防止委員会を主導しており、継続的なモニタリングに焦点を当て、第1のディフェンスラインの人々を巻き込んでいます。彼女はこの委員会と共に、不正のリスクを減らすため、特定のビジネスの分野での継続的なモニタリングを支援するための、データ分析を活用する方法を開発し、その為のグローバルチームを作ろうとしています。

Treleven氏は「私たちは、データ分析、AI、RPA、その他言わば『流行りはなんでも採用する』ようなアプローチにはほとんど着手していません」と言います。

Treleven氏は、ESG、従業員エンゲージメント、データ分析が融合して強力なビジネスモデルが構築される未来に期待しています。

Treleven氏は、企業文化の健全性を測ることはパンデミック後の回復期になったとしても依然として重要であると考えています。

「人を大事にする社風を維持すること」に貢献する

Treleven氏は、トゥルーブルーの財務関連従業員のエンゲージメントの取り組みを主導しており、人事部と協力してこの取り組みをそのうち全社的に展開することを目指しています。「私たちは人を大事にする会社です」と彼女は言います。「私たちは人と仕事を繋げます。だからこそ、自分たちの人を大事にする社風にも投資する必要があるのです。」

トゥルーブルーをはじめ多くの企業は世界的な健康危機によりチームの構成員に多くの負担をかけた組織にとって、「人を大事にする社風」の現状を注視することは必要不可欠です。

Treleven氏は、企業文化の健全性を測ることは、パンデミック後の回復期になったとしても依然重要であると考えています。「事態が好転するにつれ、トゥルーブルーの人を大事にする社風を維持することは、レジリエンス (回復力) 観点からさらに重要になるでしょう。」

人を大事にする社風を維持するというTreleven氏の情熱は、彼女の家族のビジネスに由来しています。約100年の歴史を持つ害虫を駆除する会社で、最近、彼女の父親が勤務50周年を迎えました。

「父がいつも言っていたのは、『俺たちは害虫駆除の仕事をしているのではない。これは人のための仕事だ』ということでした。初めて彼の言葉を聞いたとき、その言葉は私の心に響きました。そして、実際にその人のための業界の現場で働いている今、その思いはさらに強くなっています」とTreleven氏は言います。「トゥルーブルーでも、私が関与している他の役員会等でも、社員のことを考えるたびに、私の心は誇りで満たされます。社員を大切にすれば、彼らはあなたのビジネスを大切にしてくれます。」

トゥルーブルーの従業員エンゲージメント（忠誠度）を把握するために、Treleven氏はグリント社が運営するエンゲージメント調査を利用していると言います。「財務部門のために行った直近の調査は、信じられないものでした。本当に信じられませんでした」と彼女は述べています。「給与削減、一律の退職給付、人員削減など、パンデミック中に直面したすべての課題にもかかわらず、スコアが80点から81点に上がっていたのです。」

「私のような非常に競争心の強い人間には1点が物足りなく感じられるかもしれませんが、しかし見方を変えました。スタート地点や今年直面した逆風を考えると、変化を起こすことは難しく、1点でも大勝利だと思います。私は、会社のリーダーたちが人々に焦点を当てていることを誇りに思います。そして、人的資本の分野では明るい未来が待っているのです、楽しみです！」と彼女は続けます。

将来の技術ニーズに対応するための「ブルースカイ」アプローチ

Treleven氏によると、トゥルーブルーの内部監査チームは、2021年に2つの重要な分野を改善することに注力しています。1つ目は、顧客サービスです。「ビジネスが、いかにしてできるだけ容易に我々とともに働けるようになるか。我々のサービスを利用する最終消費者について、このようなことを考えることは、組織のシニアレベルからスタッフレベルまで、顧客サービスのスキルセットを構築するのに役立ちます」と彼女は述べています。

Treleven氏によると、彼らは「テクノロジー・ブルースカイ・プランニング」に取り組んでいると言います。つまり、現在、より効果的であるために、そして将来的にはよりレジリエンスのある機能になるために必要なテクノロジーとは何かを考えているのです。

トゥルーブルーでは、内部監査の顧客サービス能力を向上させるために、監査証拠を収集するためのプロセス全体を再設計するなどの変更が行われています。Treleven氏は、「以前は、私たちはSharePointを、外部報告チームはメールとWorkivaのプラットフォームを、そして外部監査人は別のプラットフォームを使用していました」と語ります。「カスタマーサービスの観点では、何へログインすべきかを覚えておくことは重複感と苦痛を感じるものです。そこで、Microsoft Teamsに移行し、財務関連のコンプライアンスプロセスをより連携させるとともに、重複した情報提供の要請や、情報提供のためにログインしなければならない箇所の数を減らすことに最注力しました」とTreleven氏は続けます。

「今、私がチームに考えさせているのは、どうすればこのすべてを簡単にして、なおかつコンプライアンスを維持することができるのか、ということです。」

今年の内部監査の2つ目の重点分野は、チームによるテクノロジーの利用方法の評価と改善です。Treleven氏によると、彼らは「テクノロジー・ブルースカイ・プランニング」に取り組んでいると言います。つまり、より効果的であるべきで、将来的にはより回復力のある監査機能になるために必要なテクノロジーとは何かを考えているのです。「監査調書を書いたりマークアップしたりするのに使っているAdobeから、ガバナンス、リスク、コンプライアンスのプラットフォーム、勤務時間管理プログラムまで、現在使用している物の一覧を作成しています。」

一覧が完成し、見直しを行った後は、採用できそうな新しいテクノロジーの調査を始めるつもりですとTreleven氏は言います。「どのデータ分析ツールを使うべきか。APIやAIの先にあるものとは何か。どうすればエクセルへの依存を断ち切ることができるか。そして、組織の中ですでに利用できるものは何か」と彼女は問うています。

自分のチームが目標を達成しているかどうか、そして望ましい影響を与えているかどうかをTreleven氏はどうやって知るのでしょうか。ビジネスは求めずとも既にそれを見つけています。「お客様（被監査対象）が、アプリケーション導入に私たちの関与を求めるのは、私たちのチームにとって最高の褒め言葉です。それは、内部監査を信頼できるビジネス・アドバイザーとして見ているということであり、これこそが私たちのビジョンでもあります。私たちのチームメンバーは、eメールの署名にこのビジョンを記しています。」

Treleven氏の見解では、内部監査のもう一つの試金石は、部門における離職率です。「誰かが私のチームに参加したい、あるいはチームに留まりたいと思ってくれれば、それは『われわれは、ここで正しいことをしているのだ』ということを示しています。」

「これらの数値指標は、少し恣意的に聞こえるかもしれませんが。確かにそれらは、内部監査を測る際に使おうと思うような主要業績評価指標ではありません。ですが私はこの点に着目し、ビジネスとの良い関係が築けているか、価値を付加しているかを判断しています。私たちのビジネスがどのように行われているかに焦点を当て、去年と同じと断じてしまうことを避け、ソリューション志向の考え方を持っていれば、私はあなたを支援して、組織の内外問わず、あなたが成功するための機会を見つけるでしょう。自分がしたいようにすればよいのです！」

とはいえ、内部監査が顧客への貢献を推進する力となる高水準の従業員エンゲージメントを提供しているかどうかを評価する際には、Treleven氏でも具体的な数字も見ると言います。最新のサーベイの結果が発表されたとき、彼女のチームはトップにいました。「そうです、内部監査は財務関連部門のエンゲージメントスコアで先頭に立っていました！」と彼女は述べます。

Treleven氏は、その成果に安住するつもりはないと言います。彼女は「継続的な改善、我々の人材、そしてステークホルダーに真摯に注力していきます」と意気込んでいます。



ユナム・グループ

UNUM GROUP

変化に対応するための方向転換と未来に向けてのポジショニング

今回のパンデミックでユナムが成し遂げたことを振り返ってみると、ビジネスレジリエンス（回復力）が見事に発揮されていることがわかります。リモートワークになっても、スピードが落ちることはありませんでした。私たちは、内部監査と全従業員のどちらの観点からみても迅速に方向転換を行うことができました。これは私たちが本当に誇りに思っていることです。

Miles Archer

副社長、内部監査担当

ユナム・グループほど、お客様にサービスを提供してきた長い歴史を持つ企業は、米国にはほとんどありません。同社は1848年にユニオン相互生命保険として設立され、その1年後、最初の保険商品として5,000ドルの生命保険を発売しました。

ユナムはその後172年にわたり、怪我や病気で最も必要とされる時に、人々を経済的に守ることに注力してきました。現在、ユナムでは、障害、生命、事故、重症、歯科、眼科、そして休業にかかる保険を、職場を通じて3900万人に提供しています。

ユナム・グループは、ユナム・アメリカ、ユナム・イギリス、ユナム・ポーランド、コロニアル・ライフなどの事業を展開しています。テネシー州チャタヌーガに拠点を置くこの会社は、11,000人以上の従業員を擁し、2020年には132億ドルの収益を報告しています。

保険会社として、効果的にリスクを取り管理することは、ユナムの成功に不可欠です。内部監査チームは、この重要な機能を果たす上で中心的な役割を果たしています。

未来を見据えたスキルとツールへの投資によるレジリエンス(回復力)の向上

ユナムの内部監査組織の構造は独自のもので、米国、英国、ポーランドに75名の従業員を配置し、3つの第一義的な監査機能を備えています。1つの機能は内部監査で、これは組織の中で最も大きな部分を占めており、25～30人の監査人がいます。2つ目は、内部保険請求監査機能で、ユナムの保険請求に関する判断が公正で目的にかなった徹底したものであることを確認するために保険請求処理を審査します。また、この部門はユナムのお客様に代わってパフォーマンス契約の監査を行っていますが、これは基本的にクレーム関連のサービスの品質保証契約の分析です。

3つ目の機能は、約10人の監査人で構成され、ユナムの財務報告に係る内部統制の監査と、サーベンス・オクスレー法(米国企業改革法)の遵守に注力しています。また、この3年間で、4つ目の機能、「変革およびデータサイエンス」が設けられ10名のチームに成長しました。

ユナムのシニア・バイス・プレジデント、最高内部監査責任者であるVicki Gordan氏は、「『変革およびデータサイエンス』の機能は、私たちの各監査機能を変革し、将来的にユナムにさらに大きな価値を提供できるようにするためのものです」と語ります。

保険会社として、効果的にリスクを取り、管理することは、ユナムの成功に不可欠です。

ユナムの「変革およびデータサイエンス」担当AVPとして拡大する機能をリードするRobert Snyder氏は、「私たちは監査組織全体のために人材に投資し、ビジネス上の要求を満たす適切なスキルを身につけられるようにしています」と語ります。「また、テクノロジーにも投資し、より効果的に活用しようとしています。例えば、より優れた報告書やビジネスの情報分析機能の基盤として、データを活用しようとしています。これにより、重要な情報をより迅速に、ビジネスの現場が理解しやすい方法で提供することができ、より強力な、リスクを考慮した意思決定に役立てることができます。」

「変革およびデータサイエンス」機能のその他の目標には、日常的な監査業務の自動化があります。「これにより、内部監査組織の効率化と能力の拡大が図られ、新たなリスク、変化への取り組み、業務環境に関して更なるアシュアランスやアドバイザー業務を行うことができます」とSnyder氏は述べています。

また、戦略的ロードマップには、継続的監査機能の導入も含まれています。「これにより、例えば母集団を全て対象とするなどで、より有効なかたちで基礎的なアシュアランスを提供できるようになります。また、従来の監査に比べて、ビジネスパートナーからの必要なサポートを大幅に減らすことができます」とSnyder氏は説明します。

内部監査の「大胆な目標」を達成するための成功要因

ユナムの内部監査の進行中またはロードマップに記載されている変更の多くは、COVID-19パンデミック以前に計画されたものであり、ユナムの事業における新たなニーズやリスクに対応できるよう監査機能を方向づけているとGordan氏は述べています。ユナムの事業も同様に変革を進めていましたが、パンデミックはその多くを加速させました。

「2～3年かかると思っていたことが、突然、数か月でできるようになりました」とGordan氏は言います。「これは当社の事業だけでなく、監査機能においても同様で、COVID-19によるリスクが適切に管理されていることを示すために、継続的モニタリングのダッシュボードやその他のデータ分析の開発を優先しました。」

内部監査組織は、2022年に設定した大胆な目標を達成するためにも、変革を進めてきました。Snyder氏は、「それまでに有効性を50%高めることを目指しています。必要不可欠なビジネスアドバイザー、デジタル監査のリーダー、そしてユナムで最も働きやすい職場の一つとして内部監査組織を位置づけることで、この目標の達成に取り組んでいます」と説明します。

Gordan氏とそのチームは、内部監査がその大胆な目標に到達するために、過去2年間にわたって戦略的プランを展開してきました。これは、効率性、運用モデル、利害関係者の価値、そして人材という4つの成功要因を中心としたもので、測定と説明責任を通じて各要因の進捗状況を追跡することが、大胆な目標達成の鍵となります。

大胆な目標は組織の北極星のようなもので、「大胆な目標を達成することで、内部監査組織のレジリエンス（回復力）とアジリティー（敏捷性）を高め、それによってユナムとそのビジネスの回復力と敏捷性を高めることができます」と、内部監査のバイスプレジデントであるMiles Archer氏は言います。

「強力なビジネスとの連携は、大胆な目標達成の基礎となります」Archer氏は語ります。「大胆な目標を設定する前から、強力なビジネスとの協力関係とビジネス感覚を身につけることに注力し、さまざまな分野で会社に貢献できるようにすることをめざしてきました。」

強力なビジネスとの連携は、大胆な目標達成の基礎となります。

「パンデミックを通してユナムを助けた一要因として、内部監査が全社的な観点を持っている、すなわち一歩下がって企業全体を広く考えることができるという事実が挙げられると思います」とArcher氏は付け加えます。「リスクの観点から見えてくるものは何か。どこにコントロール上の潜在的な負担があるのか、そしてその負担をビジネスが低減できるように内部監査はどのような貢献ができるのか。」

内部監査が、全社的なリスクマネジメントおよびコンプライアンス機能と協働してビジネスにアシュランを与えたことがユナムを援けたとArcher氏は述べています。「私たちは以前からこれらのチームと強い関係を持っており、一緒にレジリエンスの観点から重要なパンデミック対応を検討し、危機の間、組織の中で適切な人々が適切な課題について話し合い、健全な方法で

意思決定を行えるような効率的なアプローチを策定しました」とArche氏は語ります。

混乱に対応するための クロス・ファンクショナル・チームの立ち上げ

ユナムは2020年初頭に急速にバーチャルワークに移行し、全世界の従業員の約98%をリモートワークに移行することに成功しました。Archer氏によると、同社は同時に「機能横断的な業務上の意思決定を行うチームを立ち上げ、世界中で進展する非常にダイナミックで多面的な事態への反応と対応ができるようにしました」と述べています。

Archer氏によると、このチームは、従業員がリモートアクセスに使用している仮想専用線（VPN）を確実に稼働させる方法から、営業やサービスチームが、対面での会議ができなくなった世界で顧客と対話できるようにするために、どのテクノロジープラットフォームに移行すべきかまで、あらゆることを検討してきました。

「パンデミックの影響を受け、またその多くがCOVID-19に関連した保険金を請求している従業員がいる顧客に対して、効果的に対応できるように、決断は迅速かつ慎重に行われました」とGordan氏は言います。「そこで、内部監査、全社的なリスクマネジメント、コンプライアンスのチームがビジネスリーダーに最初に尋ねたことは、プロセスの更新や決定をどのように監視しているのかということでした。変更の有効性を評価し、パンデミックが続く中で効果的な結果報告を行い、最終的にどの変更をパンデミック後には撤回し、どの変更を恒久的な慣習にすべきかを判断するために、すべての決定とその決定によって影響を受けたリスクとコントロールの完全なログが必要になりますから。」

その結果、解決を必要とする主要なビジネス上の問題、ビジネス上の決定とその根拠、ユナムのプロセスへの変更箇所とその結果を文書化するための中心的なリポジトリとなるデンジョン・ログが作成されるとGordan氏は述べています。また、このリポジトリは、潜在的なリスクと管理への影響やそれらの決定がいつ、どのようにして再検討され、継続、撤回、恒久的に実施されたのかを明らかにしたとGordan氏は付け加えます。

ユナムがパンデミックによる混乱を回避し、その後の回復のための計画を立てる中で、内部監査チームは変革を続けています。

データサイエンスと プロセス・マイニングで効率化を図る

ユナムがパンデミックによる混乱を回避し、その後の回復のための計画を立てる中で、内部監査チームは変革を続けています。それには、Gordan氏と彼女のチームが数年前に設定した人材戦略を実行することも含まれます。「私たちは、人材のプロフィールについて考え始め、業務遂行能力のフレームワークを構築しました」とGordan氏は言います。「そして、1年ほど前には『未来の監査人』というプロフィールを作成しました。これらのツールのおかげで、採用や、我々内部監査がより強力なアドバイザーやアシュアランスの提供者になるための能力の育成に集中できるようになりました。」

この能力には、テクノロジーにかかるスキルが含まれています。ユナムの内部監査チームは、Snyder氏が率いる第4の機能の助けを借りて、データサイエンスとデータ分析を業務のあらゆる分野により深く浸透させることに取り組んでいます。データサイエンスの面での最近の成果として、ユナムの英国における事業のいくつかの部門において「パルスデータ分析監査」を開発したことが挙げられます。Snyder氏は、「これらは、データに基づいたリスクに関する洞察を一時点でまた継続的に提供する、非常にターゲットを絞り込んだ取り組みです」と語ります。

Snyder氏は、全母集団を対象とする監査を行うことによってパンデミック時の保険金請求処理について、より深い洞察が得られたといます。

また、米国では、プロセス・マイニング・プロバイダーとの連携により、クレーム・パフォーマンス・アグリーメントの基準のいくつかについての監査を自動化しました。Snyder氏によると、全母集団を対象とする監査を行うことによって、パンデミック時の保険金請求処理について、より深い洞察が得られたとのことです。これらの洞察により保険金請求処理担当部署はプロセスを改善するためのよりの絞った行動がとれるようになり、ユナムのお客様により良いサービスを提供できるようになりました。

Archer氏は、次のように述べています。「パンデミックの間にユナムが成し遂げたことを振り返ると、ビジネスレジリエンスが見事に発揮されていることがわかります。リモートワークになっても、スピードが落ちることはありませんでした。他の内部監査組織の中には、特に危機がピークに達したときに苦勞していたところもあったようです。そのような組織は、『現場での監査を行わずにどのようにやるのか』と思考しました。しかし、それは私たちにとっての課題ではありませんでした。私たちは、内部監査と全従業員のどちらの観点から見ても、迅速に方向を転換することができました。これは私たちが本当に誇りに思っていることです。」



プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25か国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。

プロティビティは、米国フォーチュン誌の2021年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。

プロティビティ 内部監査と経理財務アドバイザリー — 各国のサービスリーダー

Brian Christensen
Executive Vice President,
Global Internal Audit
+1.602.273.8020
brian.christensen@protiviti.com

Andrew Struthers-Kennedy
Managing Director
Leader, IT Audit Practice
+1.410.454.6879
andrew.struthers-kennedy@protiviti.com

AUSTRALIA

Lauren Brown
+61.03.9948.1200
lauren.brown@protiviti.com.au

BELGIUM

Jaap Gerkes
+31.20.346.0400
jaap.gerkes@protiviti.nl

BRAZIL

Fernando Fleider
+55.11.2198.4200
fernando.fleider@protiviti.com.br

CANADA

Ram Balakrishnan
+1.647.288.8525
ram.balakrishnan@protiviti.com

CHINA (HONG KONG AND MAINLAND CHINA)

David Cheung
+86.21.5153.6900
+852.2238.0499
david.cheung@protiviti.com

FRANCE

Bernard Drui
+33.1.42.96.22.77
bernard.drui@protiviti.fr

GERMANY

Peter Grasegger
+49.89.552.139.347
peter.grasegger@protiviti.de

INDIA

Sachin Tayal
+91.124.661.8640
sachin.tayal@protiviti.global.in

ITALY

Alberto Carnevale
+39.02.6550.6301
alberto.carnevale@protiviti.it

JAPAN

Yasumi Taniguchi
+81.3.5219.6600
yasumi.taniguchi@protiviti.jp

MEXICO

Roberto Abad
+52.55.6729.8070
roberto.abad@protiviti.global.com.mx

MIDDLE EAST

Sanjay Rajagopalan
+965.2295.7772
sanjay.rajagopalan@protiviti.global.me

THE NETHERLANDS

Jaap Gerkes
+31.20.346.0400
jaap.gerkes@protiviti.nl

SINGAPORE

Ann Koh
+65.6220.6066
annchi.koh@protiviti.com

SWITZERLAND

Milena Danielsen
+41.43.508.9747
milena.danielsen@protiviti.ch

UNITED KINGDOM

Mark Peters
+44.207.389.0413
mark.peters@protiviti.co.uk

UNITED STATES

Brian Christensen
+1.602.273.8020
brian.christensen@protiviti.com



THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria
Atlanta
Baltimore
Boston
Charlotte
Chicago
Cincinnati
Cleveland
Dallas
Denver
Fort Lauderdale

Houston
Kansas City
Los Angeles
Milwaukee
Minneapolis
New York
Orlando
Philadelphia
Phoenix
Pittsburgh
Portland
Richmond

Sacramento
Salt Lake City
San Francisco
San Jose
Seattle
Stamford
St. Louis
Tampa
Washington, D.C.
Winchester
Woodbridge

ARGENTINA*

Buenos Aires

BRAZIL*

Belo Horizonte
Rio de Janeiro
Sao Paulo

CANADA

Kitchener-Waterloo
Toronto

CHILE*

Santiago

COLOMBIA*

Bogota

MEXICO*

Mexico City

PERU*

Lima

VENEZUELA*

Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

FRANCE

Paris

GERMANY

Berlin
Dusseldorf
Frankfurt
Munich

ITALY

Milan
Rome
Turin

THE NETHERLANDS

Amsterdam

SWITZERLAND

Zurich

UNITED KINGDOM

Birmingham
Bristol
Leeds
London
Manchester
Milton Keynes
Swindon

BAHRAIN*

Manama

KUWAIT*

Kuwait City

OMAN*

Muscat

QATAR*

Doha

SAUDI ARABIA*

Riyadh

UNITED ARAB EMIRATES*

Abu Dhabi
Dubai

EGYPT*

Cairo

SOUTH AFRICA *

Durban
Johannesburg

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA*

Bengaluru
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN

Osaka
Tokyo

SINGAPORE

Singapore

*メンバーファーム

“Do not judge me by my successes,
judge me by how many times I fell down and got back up again.”

成し遂げたことで私を判断するのではなく、
失敗して再び立ち上がった回数で判断してほしいものだ。

ネルソン・マンデラ

南アフリカの活動家、元大統領



protiviti®



#iaworld

プロティビティ LLC

お問い合わせ先：マーケティング部 pj-mktg@protiviti.jp

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル22階 Tel. 03-5219-6600
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-2 ヒルトンプラザウェストオフィスタワー18階 Tel. 06-6450-9367

Protiviti, Protivitiロゴは、Protiviti Inc. の米国ならびにその他の国における商標または登録商標です。その他の記載されている会社名・製品名は各社の登録商標です。