



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

VOLUME III

世界の内部監査 Vol.3

国際企業の内部監査機能のプロファイル

protiviti®
Independent Risk Consulting

Business Risk

Technology Risk

Internal Audit

Table of Contents

序文.....	i
01: ABN AMRO [ABN アムロ]	1
02: Australia Post [オーストラリア・ポスト]	4
03: Bunge Limited [ブンゲ]	7
04: CA, Inc. [CA]	10
05: Foster's Group [フォスターズ・グループ]	12
06: Grupo Bimbo [グルポ・ビンボ]	15
07: Lloyds TSB [ロイズ TSB]	17
08: MGM MIRAGE [MGM ミラージュ]	20
09: NASD [NASD (全米証券業協会)]	22
10: Royal Bank of Canada [ロイヤル・バンク・オブ・カナダ]	25
11: Royal Bank of Scotland Group [ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド・グループ]	28
12: Royal Philips [フィリップス]	30
13: Shinsei Bank, Limited [新生銀行]	32
14: Sigma-Aldrich Co. [シグマアルドリッチ]	34
15: Washington Mutual, Inc. [ワシントン・ミューチュアル]	37
16: Wells Fargo & Company [ウェルズ・ファーゴ]	39
株式会社プロティビティ ジャパンについて	42
KnowledgeLeader SM [ナレッジリーダー]	43
iTraining [内部統制構築・評価対応eラーニングサービス]	44

序文

“全社的な付加価値の創出にかけては、内部監査に勝る手段はない。”

— 内部監査：全社的な付加価値の創出、内部監査人協会

今、トップパフォーマンスと評される内部監査機能の推進力となっているものとは何でしょう。いよいよ第Ⅲ版を数えることになった今回の『世界の内部監査』では、国際企業 16 社で成果を挙げている内部監査部門を紹介し、これらの内部監査部門を非凡な内部監査部門たらしめている共通項を探ります。今回特集した企業は確かにそれぞれ異質な存在ですが、哲学、アプローチ、パフォーマンス測定、過去の教訓の面では重要な類似点を数多く備えています。中でも注目に値すると思われるのは、これらの組織の内部監査活動を牽引しているコアコンセプトが付加価値創出にあることです。

第Ⅲ版には、世界の幅広い国々と業界から、革新的な声を集めました。オーストラリア、ブラジル、カナダ、日本、メキシコ、オランダ、英国、米国といった国々の、金融サービス、非営利、ヘルスケア、ライフサイエンス、テクノロジー、飲食料品、エンターテインメントと実に多様な業界の組織が、その識見と経験を Protiviti と共有してくれました。ここで紹介する内部監査のリーダーたちは、組織に対する付加価値創出に向けて邁進するとともに、グローバリゼーションと競争、ステークホルダーの期待および規制による監視の拡大がもたらした課題に対応するための極めて有効な方法を開発してきました。そのために講じている手段としては、継続的監査サービスの提供、内部統制強化の支援、コーポレートガバナンス取り組みのサポート、そして、今後経営の中核、財務、経営戦略の各分野でキャリアを積んでいくプロフェッショナルを対象とした内部監査研修およびガイドの提供が挙げられます。

たとえば、オーストラリア・ポストでは、価値創出を、組織にリアルタイムのアドバイザリーサービスを提供することと定義しています。コーポレート監査サービスグループマネージャー デーブ・マラード氏が、監査人は従来にも増して事業経営に深くかかわる中核的役割を担うべきと考えているからです。オーストラリアでは既に全企業に浸透している原則主義アプローチを駆使して、マラード氏のチームは企業戦略と企業変革の旗手として活躍しています。

米国に本拠を置くワシントン・ミューチュアルでは、ランディ・メルビー氏が自ら率いるリーダーシップチームに、付加価値創出を目指すには適格要因よりもむしろ差別化要因が重要という考え方を導入しました。適格要因とは、アシュアランス業務、監査報告書、監査調書作成、研修など、内部監査チームが日々遂行しなければならない標準的監査プロセスを言います。一方の差別化要因は、内部監査チームの向上心をもり立て、企業に特別な価値を提供する能力を強調する要因です。

強力な内部監査チームの存在が付加価値創出につながることを考えれば、この冊子で紹介しているどの内部監査部門におい

ても、何よりも重要な役割を担っているのが人材であるのは当然と言えましょう。高いスキルを持った有能な内部監査人に対する需要が世界的に増加し続け、要請を満たせるプロフェッショナルは減少しています。大半の組織は、強力かつ有効な内部監査チームを維持すべく採用努力を続けています。チームには、監査・会計の経歴のみならず、組織内での関係構築に必要な対人関係とコミュニケーションのスキルや、やりがいのある内部監査業務に関する専門知識と自信をも備えている監査人が必要です。

Protiviti の『世界の内部監査』シリーズは、リスクマネジメント、コントロールの監視、コーポレートガバナンスの改善および国際市場における機会の活用が、複雑な様相を呈する中、厳しさを増す要求に応え続ける内部監査業界とそのプロフェッショナルの成長と進化をたどります。ベンチマークとなるのは価値であり、このリソースガイドで取り上げた内部監査部門は、それぞれの形で提供しています。それだけに、これからも続くこのシリーズが世界の CEO、CFO、取締役会および内部監査プロフェッショナルにご好評いただける貴重なものと確信しています。

●謝辞

内部監査という職業が、卓越性を目指して発展と努力を続ける中、範たるリーダーシップを発揮している内部監査人協会 (IIA) に感謝の意を表します。この卓越性を具現している、今回取材した企業にも、Protiviti と内部監査に関するベストプラクティスを共有して下さったことに感謝いたします。本版のためにインタビューを行い、洞察に満ちた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します。

Protiviti Inc.

2007 年 6 月



ABN アムロ

ビジネス・アドバイザーであり、かつ内部統制のエキスパートでもある ABN アムロのグループ監査チーム

ABN アムロは総資産額ヨーロッパ第8位、世界でも第13位にランクされている国際的な銀行です。53か国に4,500余の支店を置き、従業員数は常勤換算で105,000人以上、総資産額は9870億ユーロにのぼっています(2006年12月31日現在)。パーソナルバンキング、プライベートバンキング、ビジネス・コマーシャルバンキング、コーポレート・インスティテューショナルバンキングの4つの顧客セグメントが主な事業領域です。

ABN アムロは、それぞれに異なる地域、顧客セグメントまたはプロダクトセグメントを担当している多数の事業部門により、専門知識と全社に共通する業務の卓越性を武器に、事業戦略を展開しています。地場顧客事業拠点にはオランダ、ヨーロッパ、北米、中南米およびアジアの5つがあり、これがおおよそ2000万を数える世界の一般個人顧客と大小の法人顧客を抱えています。国際的なニーズを有する550社余の顧客はグローバル顧客事業部門が担当しています。

ABN アムロにはグローバルマーケット事業部門、トランザクションバンキング事業部門およびアセットマネジメント事業部門という3つのプロダクト事業部門があります。グローバルマーケット事業部門は世界の一般個人顧客を対象とした商品の開発に当たっており、トランザクションバンキング事業部門は一般個人、富裕層および法人向けに銀行で行われるすべての決済業務をカバーする商品を扱っています。アセットマネジメント事業部門は世界有数のアセットマネージャーのひとつで、世界20数か所を拠点に事業を行い、2006年12月31日現在、1930億ユーロ相当の個人投資家および機関投資家の資産を運用しています。

ペーター・ディークマン氏は2002年10月からABN アムロでグループ監査のグローバル統括責任者を務めています。同行を支えているグループ機能にはファイナンス、コンプライアンス、リスクなど多々ありますが、ディークマン氏の監査チームは、支援とアシュアランスという重要な役割を担っています。グループ監査チームの組織はABN アムロの組織をそのまま反映しており、ディークマン氏は、経営委員会の委員長及び監査委員会委員長に直属しています。監査チームのグローバルマネジメント委員会はディークマン氏を含む8名の委員で構成され、各メンバーが北米、ヨーロッパ、中南米、アジア、イタリアおよびオランダの各地域と、ITサービス、グループ部門およびグローバル監査を担当しています。

グループ監査チームは大規模で、2006年からABN アムロ傘下に入ったイタリア、パドゥアのバンカ・アントンベネタを含めると、プロフェッショナル985人、予算上の常勤換算で1,000人を擁しています。「ABN アムロでは、監査チームはコンプライアンス部門と並んで、本当の意味でグローバルに編成された数少ない部門のひとつ」とディークマン氏は言います。「監査チームの各地域統括者は直接・間接に私の部下です。」

60か国で1,000人近くが活動しているだけに、グローバル監査ではテクノロジーが極めて重要な役割を果たしています。「テクノロジーなしでは監査部門は麻痺してしまいますよ。」とディークマン氏は言います。監査チームが監査調書を編集し、世界の隅々からリモートアクセスできるようにするために使用しているシステムの中軸を担っているのはLotus Notesです。

報告された監査上の問題点はTRACというデータベースに収録され、どれも例外なく、完了になるまでモニターされます。「問題点を最終的に完了にすることができるのは監査人だけです。」とディークマン氏は言います。「ビジネスラインで問題点を完了にすると、「完了。検証保留中」と記録されます。その後はグループ監査チームが改善策を検証し、最終的に完了にするかを決定することになります。」

ABN アムロの監査に重要な役割を担っているテクノロジーには、ほかに、ACL社のツールなどのコンピュータ支援監査テクニック(CAAT)や、各種のデータマイニング技術があります。「現在は、特に小規模な遠隔地の支店の継続的モニタリングと監査にも役立てたいと思い、CAATの開発をさらに進めているところです。」とディークマン氏は言います。

キャリア開発の足掛かり

ミッションステートメントの一環として、グループ監査チームは将来のキャリアへの足掛かりとして、若手大学院生や監査プロフェッショナルを雇用しています。グループ監査をABN アムロ入社への門戸として、彼らのキャリア展開に役立てています。ABN アムロの他部門に異動になるまで、監査チームで5年ほど勤め上げるのが普通です。

「行内の他分野からいつも人材を狙われているような気がしますよ。」とディークマン氏は言います。「世界中のさまざまな事業部門に監査人が絶え間なく流出していきます。ですから、幅広い市場で積極的かつ継続的な採用方法を確立しなければなりませんでした。」

グループ監査チームの一員となったら、監査人は、内部監査人協会のガイドラインと国際会計士連盟発行のガイドラインに沿った研修に参加することが必須になっています。「教授陣には、監査人たちに修士レベルの講義をお願いしています。」とディークマン氏は言います。「たとえば、今年の春はシカゴで、オプションの価格設定、不正財務報告、コンプライアンス監査、会計士と監査人の職業倫理など、盛りだくさんのマスタークラスを3日間開催しました。」正規の講義で受けた指導を実践で試せるオンザジョブトレーニングも、教室での研修に劣らず重要な役割を果たしています。

教育は監査人のスキルの鍵となる要素です。ABN アムロは定期的に監査人を復学させています。目的は修士号取得その他の大学院教育の履修、監査人または会計士の資格の取得にあります。ABN アムロの監査人が保有している高度な学位の中には、変わったものもあります。「業務用パイロットの資格を持つ者と医療専門家が一人ずついるんですよ。二人とも、公認会計士を目指しています。」とディークマン氏は言います。

ソフトスキルに関しては、チーム内のリーダーシップの質を高めるのにかなりの時間を費やしたとディークマン氏は言います。「グループ監査チームのトップ 50 に数えられる者は、自分のリーダーシップスタイルを見極めるリーダーシップアセスメントプロセスを終了しています。」と彼は言います。「たとえば、コーチングを自分のリーダーシップスタイルとする者もいれば、もっと威厳のあるアプローチをとる者もいます。このアセスメントプロセスを通して、ABN アムロにとってより良いリーダーとなるべく、自分のスタイルを認識し、改善していくのに必要な、貴重な見識を得ることができるわけです。これはチーム一丸となるうえで、どのリーダーにとっても重要なことです。」

グループ監査の目標

このグループ監査チームの主目的は、銀行の内部統制環境の監査も含めて、本質的に業務上の監査を行うことにあります。ただし、ディークマン氏に言わせると、それでは範囲が狭すぎるそうです。「2002年に就任した時、監査範囲を財務にまで拡大すべきだと指摘しました。」とディークマン氏は言います。「と言うのも、コンプライアンスに対する監視が強化されつつあることを考えると、コンプライアンスとリスク監査を総合的な監査範囲に含める必要があるからです。」

財務、リスク、コンプライアンスの監査に加えて、グループ監査チームは、ABN アムロの潜在的不正を発見するための不正監査チームを設置すべく、グループのセキュリティ部門との協力を続けています。

その所産がコントロール手続報告書、すなわち、未解決の監査上の問題点を概括し、経営陣の対応を必要とするハイレベルリスクの要点をまとめる四半期毎のマネジメントレターです。さらに、6月30日と12月31日の年2回、監査発見事項に絡んだ最重要案件をとりまとめた“トップレター”もグループ監査チームが作成します。このトップレターは監査委員会と諮問委員会に提出されます。そしてもう1つ、ディークマン氏は、ABN アムロの各事業分野に関係している世界の規制当局と、オープンなコミュニケーションを欠かさずにいることも付け加えておきましょう。

グローバル監査計画

ディークマン氏率いるグループ監査チームの業務はまず、ABN アムロの多様な事業に振り向けられる 100 万時間を超え

るグローバル監査計画の策定から始まります。「グローバル監査計画には2つの方法を採用しています。」とディークマン氏は言います。「1つは資源配分モデルです。これは数学的なモデルで、特定の国の支店数など、全行の重要なリスク指標の概要を示してくれます。このモデルを実行するだけで、各地域に配分する常勤換算の監査人数が決まります。」

「グループ監査チームで使用しているもう1つのモデルは、固有リスク、内部統制の質および財務上の重要性を組み合わせた監査リスクモデルです。このモデルでは、リスクと重要性の観点から事業内容の包括的な記述を作成し、それに基づいて監査レベルを決定します。」

パフォーマンスは監査実施回数で測定します。ディークマン氏はこう言います。「監査を実施した回数と、直接・間接的拘束時間を測定しています。」

グローバル組織の“目と耳”の役目を担うディークマン氏は取締役会会長にとって重要なメッセンジャーあり、会長もグループ監査チームがもたらした案件には前向きに対処しています。「私達グループ監査チームは、当行のガバナンス構造と内部統制環境についてのアドバイザーです。」とディークマン氏は言います。「私達の言うことには、取締役会が真剣に耳を傾けてくれます。それだけ重要な役割を担っているのです。」

コーポレートガバナンス

ABN アムロがサーベンス・オクスレー法 404 条への対応準備を開始したのは3年前で、そのイニシアティブを取ったのがグループ監査チームでした。「当時、当行のサーベンス・オクスレー法に対する意識レベルは、低いものでした。」とディークマン氏は言います。「これは大変なことになる、と最初に声を上げたのはグループ監査チームでした。コーポレートガバナンスのコンプライアンスが大きな影響を及ぼすだろうことを承知していたからです。」

グループ監査チームの最初の任務は、404 条対応の体制構築を支援する 404 条対策委員会を設置し、404 条の詳細を解説した PCAOB ガイドラインを読み解くことにありました。こうした努力すべてが 2003 年に大きな実を結びました。しかし、ディークマン氏は、コーポレートガバナンスの運営を本当に担うべきはグループ監査チームではないと考えていました。そこで 2004 年、404 条対応の責任は財務部門に移されました。

「グループ監査チームは ABN アムロが財務報告に係る内部統制を整備する支援をしました。」とディークマン氏は言います。「経営陣がコントロールを特定、記述、記録するのを助ける一方で、そのコントロールをテストするチームのトレーニングにも一役買っていたのです。サーベンス・オクスレー法上は、コントロールの有効性のテストは経営者の評価ですが、それを実施するのはグループ監査チームであるべきです。ABN アムロの 404 条対応が間に合うように、グループ監査チームはビジネス・アドバイザーとして、コントロールの欠陥の発見に努め、改善を勧告しているのです。」

2007年、グループ監査チームは404条対応のテストを総合監査プログラムに組み込み、404条対応のテストと対応維持に80,000時間をかける予定でいます。

積極的な取り組み

ABN アムロにおけるグループ監査機能についてのディークマン氏のビジョンは、すべての監査人が自分の職務だけでなく、リスク、コントロール、コンプライアンスなどの問題に関するオピニオン・リーダー的な論文を執筆するなどの形で、学問的な世界や規制当局にも積極的に関与することです。「私たちは独立性をたいへん重視しています。」とディークマン氏は言います。「ABN アムロのグループ監査チームが独立した存在であるのは、私たちが採用している組織構造のおかげです。私は監査委員会とスーパーバイザーボードに直属していますから、必要と思えば、経営委員会を通さない正式な権限を持っているわけです。」

「しかし、世界各地に1,000人の内部監査人がいるのですから、アドバイザーとしての役割を果たすのを嫌がっている場合ではありません。監査とは、実態を把握し、それと標準内部統制手続のような基準とを比較することです。何か欠陥があれば、それを修正する方法について経営陣に勧告できるのが監査人です。ですから、監査人には、経営陣の改善努力を極めて積極的に支援しようとする意欲が必要です。」

ディークマン氏はまた、グループ監査チームは今以上にコンピュータ支援監査テクニック（CAAT）を徹底して活用すべきだとも考えています。「継続的な監査とモニタリングに関心があるのです。」とディークマン氏は言います。「これは、実に説得力のある考え方で、ぜひとも具体化すべきです。監査をする場合としない場合を判断するために、高度な統計分析や数学、クエリー・検索、データベースへのアクセスが必要になります。しかし、すべてを監査対象とする必要はなくなります。代わりに、強固な統計ツールとデータマイニングツールがあればよいのです。」



オーストラリア・ポスト

オーストラリア・ポストの組織全体を対象とした監査サービスの提供

オーストラリア・ポストはオーストラリア人の生活の一部です。オーストラリア・ポストは独立採算型の事業体で、自らの資産と資源を運用して利益を獲得し、それを事業に再投資するか、またはオーストラリア政府に配当金として還元しています。職員数 35,000 人、4,500 か所の郵便局を運営し、オーストラリア国内 1000 万余の住所に郵便を配達し、1日 100 万人を超える顧客にサービスを提供しています。

オーストラリア・ポストの3大事業は郵便、小売および代理店サービス、小包および物流サービスです。サービスの提供には3つの主力業務部門のほかに、支援部門、他の子会社、合弁企業があたっています。

第1の業務部門は窓口営業部門で、小売ネットワークも有しています。この部門が提供しているサービスには、たとえば、文房具や電話製品、梱包用品 (POSTpak®)、グリーティングカードなどの事務用品のワンストップショッピング、預貯金および振込サービス、身元証明サービスなどがあります。全国に 4,500 余の郵便局を擁するこの部門の収益は、オーストラリア・ポスト全体の収益の大部分を占めています。

第2の業務部門は郵便・ネットワーク部門で、オーストラリア国内と海外の郵便・小包配達業務を主体としています。この主力部門は業務量が膨大であり、職員数も3部門中最大となっています。

第3の業務部門は郵便・物流部門です。アジア太平洋地域最大の小包・物流サービス提供者で、中国郵政との合弁事業としての国際物流事業である、サイ・チェン・ロジスティクス・インターナショナルをはじめ、複数の業務提携を展開しています。

8年来、オーストラリア・ポストの監査サービスチームのグループマネージャーの任にあるデーブ・マラード氏は、18人の監査人を指揮・監督しています。この18人は主にアシュアランス提供業務を専門としており、中にはアウトソースプロバイダーから派遣されている監査人も含まれています。マラード氏はオーストラリア・ポストのマネジングディレクターに直属し、また、取締役会監査・リスク委員会に報告を行っています。彼は、監査委員会メンバーとの非公式な打合せに加え、年5回の監査委員会に出席し、その際に要約監査報告書を提出します。3人のエグゼクティブマネージャーの間で、同社の3事業部門を分担してはいますが、この分担はフレキシブルなものになっています。人材はチーム全体で活用し、監査人にさまざまなタイプの監査を手がけさせることで、能力と知識の統合を図っています。監査クライアントにとっても大いに得るところのあるやり方です。

各部門監査マネージャーが改善計画の実施状況の確認に責任を負っており、マラード氏と彼のチームは、関連する監査で発見された課題や確認された状況などの情報にタイムリーかつスムーズにアクセスできるようにするためのウェブベースのツール

を開発、整備することを検討しています。

監査の使命

オーストラリア・ポストの監査規程によれば、監査サービスの使命は、同社がその目的を達成することを支援するため、取締役会、マネジングディレクター、経営陣およびその他の主要ステークホルダーに、高品質で費用対効果に優れ、付加価値のあるアシュアランス及びコンサルティングサービスを提供することにあります。監査サービスチームのビジョンは、オーストラリア・ポストの将来を担うリーダーとして学習と進化を続ける行動力のある人材を集めて、卓越性、付加価値創出および変革推進に情熱を燃やすチームとなることです。

監査サービスチームのグループマネージャーであるマラード氏は、広範で包括的な内部監査プログラムを指揮しています。彼のチームには、すべての部門、資産、職員、記録、会計勘定、ファイル、その他の文書に全面的かつ無制限にアクセスする権限が与えられています。マラード氏には、マネジングディレクター、取締役会監査・リスク委員会および取締役会会長へのフルアクセスも認められています。

監査対象範囲

監査対象範囲は、オーストラリア・ポストにおける内部統制システムの適切性、有効性および効率性の検討と評価です。内部監査レビューの対象には、同社の全活動のみならず、同社の子会社とその営業活動も含まれます。これらのレビュー対象には、財務か非財務か、手作業かコンピュータ処理かを問わず、すべての業務が含まれます。

監査業務の範囲は同社の主要リスクに合わせて決められます。マラード氏のチームは、主要リスクを効果的に軽減すべく、統制環境、業務および情報システムの適切性と有効性の評価を行っています。監査チームが提供しているサービスは大きく次の2つのグループに分類されます。

アシュアランスサービス：これには、業務プロセスまたは財務プロセスにおける主要リスクの管理と軽減に重点を置いたリスクおよびコントロールのレビューが含まれます。このレビューにより、リスクが効果的かつ効率的に軽減されていることのアシュアランスを提供します。通常、リスクおよびコントロールのレビューの焦点となるのは、プロセス、ポリシーについてのコンプライアンス、デューデリジェンスおよび不正調査です。

アドバイザーサービス：このレビューの焦点は、所期の目的に

対するプロジェクトまたは業務プロセスの評価にあります。これらのサービスは、対象となるプロジェクトまたは業務プロセスの“導入前”に行われることが多いのですが、業務手順ないしプロセスの開発や導入には関与しません。通常、アドバイザーサービスの焦点となるのは、戦略・業務活動、内部統制評価、プロジェクトの“健康診断”、ならびに、導入前後のレビューです。

「監査計画の策定と実施にはリスクベース監査手法を採用しています。」とマラード氏は言います。「経営陣との協力による全社的なリスク評価ワークショップの促進もその一環です。」

適材の発掘

マラード氏は、最も効率的な監査チームを構築するには、あるバランスが重要だと言います。「専門職としての監査人と、監査チームで経験を積んでから事業部門に移りたいと考えている監査人のバランスが重要なのです。その実現のための一策として、一定数のポジションを短期採用者に割り当てています。ここでリスクマネジメントと内部統制の経験を積み重ねてから、コーポレートガバナンスやリスクマネジメントの改善を体験できる事業部門に送り出すのです。」

人材の回転促進と安定性の確保という2つの課題を両立させてバランスをとるのは容易なことではありません。「民間企業からオーストラリア・ポストに移ってくる人もいるため、組織はより複雑になっていて、やり繰りは一苦労なのですが、協力とコミュニケーションのおかげでうまくやっています。」とマラード氏は言います。「事を成し遂げるうえで最も重要な要素は人間関係スキルと人を扱う（people）スキルです。私たちが求めているのは、感受性が高く、他者との関係を生産的、前向きに築こうとする人材です。結局、要は人が全てですから。」

戦略目標

長期的な目標として、マラード氏は、今以上に事業戦略を強く志向し、連携していくことを見据えています。「私たちのグループは蓄積されたデータを分析し、重要なトレンド変化やリスクのサインを発見することにより注力すべきです。」と彼は言います。「事業部門長に付加的なアドバイザーサービスを提供することにより、私たちが提供できる価値は、より大きくなります。収集している情報を最大限に活用すれば、それが可能になります。」

最近、マラード氏のチームは、ステークホルダーへの診断型アンケート調査を実施しました。詳細な質問項目により、内部監査のステークホルダーが重要視している要素を調べようという試みです。調査回答者は、取締役会、マネジングディレクター、経営委員会、中間管理職、監査チーム自体を含めて、65人へのほりました。提供しているサービスの有効性に対する認識を追跡調査して、監査業務との間に潜在的ギャップがないか確認することを意図したものでした。

年次監査計画はリスクベースで実施され、全社的なリスクマネジメント（ERM）フレームワークと統合されています。「監査計画にあたっては、戦略的な取り組みも考慮します。」とマラード氏は言います。「事業部門の経営陣やリスクマネジメント委員会はもちろん、他のステークホルダーとも相談して、12か月単位と3年単位での監査で焦点を当てる事項を決定しています。」

パフォーマンス測定

監査サービスチームのパフォーマンス基準は、次の3分野に分類されます。

- レビュー管理および業務パフォーマンス
- 監査の有効性およびサービスの提供
- 人材管理および能力開発

「この3分野それぞれにおいて、グループレベルと個人レベルの一連のパフォーマンス基準を設定しています。」とマラード氏は言います。「マクロレベルでは、ステークホルダーからのフィードバックによるランク付けを行っています。これは360度評価プロセスの一環です。」

オーストラリア・ポストは国営企業として採用できる限りのすべての民間企業のコーポレートガバナンスガイドラインの遵守に努めています。取締役会は、オーストラリア・ポストがオーストラリア証券取引所（ASX）コーポレートガバナンスベストプラクティスを遵守し、リスクマネジメントと内部統制の有効性の確認を行うことを義務づけました。そうした努力を支援するため、監査チームは、財務報告に係る主要なコントロールについて各事業部門でセルフアセスメントを実施することを推進しています。このセルフアセスメントの結果をもとに、マネジングディレクター、CFO、取締役会がそれぞれコントロールの有効性評価を実施しています。

「組織のあらゆる分野のリスクマネジメントについて、コントロールの有効性評価を要求する草案をオーストラリア証券取引所（ASX）が発表しています。監査チームは、現時点で既にコントロールの文書化推進の手助けにおいてかなりの労力をとられていますから、有効性評価範囲の拡大が現実となった場合、従来の監査業務への影響は必至です。」とマラード氏は言います。「実際、これは私たちが毎年実施しているただでさえ大規模なプロジェクトをさらに拡大させることになりましょうし、組織も有効性評価のための書類一式をとりまとめるのに時間を取られることとなります。資源も限られていることから、これが生産的なやり方なのか、それとも少しばかりやり過ぎなのか、判断しかねているところですよ。」

リアルタイムアドバイザー部門

現在、監査サービスチームはかつてないほどに、リスク、コ

ントロール及びコーポレートガバナンスに注力し、変革に影響を及ぼす重要な役割を果たしているとマラード氏は言います。「今や、監査人はこれまで以上に中心的な役割を担っています。原則に則ったアプローチを貫きながら、事業戦略と変革の最前線に立っているのです。」

マラード氏の監査サービスチームには、2つの課題があります。「今後も、従来どおりのリスク、コントロールおよびガバナンスに基づく伝統的監査を実施していくつもりですが、将来に目を向けることも、振り返ってみることも必要です。」と彼は言います。「目標は、リアルタイムアドバイザリー部門になること。そのためには、リアルタイムな監査と伝統的な監査をうまく併用する必要があります。システムと蓄積されたデータを活用し、従来にも増してタイムリーかつ適切にマネジメントに取り組めるようなリスクマネジメント原則を導入していかなければなりません。」

ブンゲ

BUNGE

多様な土地柄と文化に対応したサービスを提供するブンゲの内部監査チーム

ブンゲは世界有数のオイルシードと穀物の精製・貿易商社で、農産物や食品の貿易・加工から肥料の製造・販売に至るまで、幅広い事業を展開しています。

ブンゲは分権的ながらも統合された経営構造と業務構造を備えています。本社をニューヨーク州ホワイットプレーンズに置き、米国、メキシコ、カナダ、オーストラリア、中国、シンガポール、インド、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、スペイン、ポルトガル、イタリア、トルコ、スイス、ドイツ、オーストリア、ブルガリア、ハンガリー、ラトビア、オランダ、ポーランド、ルーマニア、ロシア、ウクライナ、フランス、英国、ブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイに業務・販売拠点を有しています。

各拠点の運営は現地の CEO の手に委ねられていますが、業績を監督し、全社の目標が一致しコーポレートビジョンを追求していることにはホワイットプレーンズの本社が目光らせています。ブンゲの総合戦略の主眼はチームワークと結束にあります。ホセ・フランシスコ・モラエス氏は、4年前にグローバル内部監査責任者に就任しました。このポジションに就く前は、ブンゲの南米内部監査責任者を務めていました。ブンゲに入社して14年になります。

内部監査（IA）グループは組織の分権的構造をそのまま反映しており、米国、カナダ、ブラジル、アルゼンチン、ジュネーブ、ポーランド、モスクワ、ウクライナ、イタリア、シンガポール、中国およびインドに内部監査室が置かれており、例えば、南ヨーロッパはイタリア内部監査室が監督するというように、これらの各監査室が広大な地域をカバーする体制をとっています。モラエス氏には北米、南米、ヨーロッパ、アジアの4地域から報告が上がってきます。この4地域を通して、モラエス氏と彼のチームは全世界のリスクとコントロールを掌握しているのです。

「グローバル内部監査部がブンゲの分権的構造を反映しているのは、世界各地でのブンゲの事業展開が多様であるためです。」とモラエス氏は言います。「中国での事業は米国での事業とは別物。うちのグローバル内部監査部は結果重視型なので、文化的な相違を軽視せず、むしろ、その違いを監査範囲に確実に反映させようとしているのです。」

内部監査部門を構成しているのは常勤のプロフェッショナル25名ですが、コソーシングによって確保している別の20名のおかげで、経営陣からの特別な要請や案件にも対処できていると言います。「私たちにとっては、これが有効な戦略」と彼は言います。「私たちが対象範囲と方向性を示し、彼らがサービスと専門知識を提供してくれる。人的資源を必要に応じて増減できるようにしているわけです。私としては、常勤従業員を減らして、幅広い専門知識を持つ人材で補うほうがよいと考えています。コソースプロバイダーは、たとえば中国やウクライナにおけるコントロールに関する知識などの特定の専門知識を提供して

くれるばかりでなく、世界各地の言語のギャップを埋めるのにも一役買っているからです。」

クモとヒトデ

これほど多くのさまざまな場所で活動している内部監査チームですから、監査人全員が使用できる単一のシステムの導入が重要な意味を持っていました。「トータルペーパーレスシステムを使用しています。」とモラエス氏は説明します。「この技術のおかげで、質問やリスク評価、膨大な量のデータ操作を実に迅速に行えます。」

監査目的の維持は各地域の責任のもとに行われています。監査目的は全地域に共通しているものの、対象範囲については土地柄に合わせた調整が行われています。「監査委員会に出席すれば、アジア、ヨーロッパ、ブラジルなど、各地の監査発見事項を比較できます。」とモラエス氏は言います。「全員が同じ監査目的のもとに仕事をしている。ハイレベルの監査目的、戦略および計画はすべて私の責任下であり、各地域の責任者が維持しています。地域が違えば事業のやり方にはほとんど類似点がないものの、ブンゲの目的を達成するやり方は多くの点で類似しているのです。」

モラエス氏は、十分に統合されていながら高度に分権化された業務の必要性を、クモとヒトデになぞらえて語ります。「クモは中央集権型の存在、ヒトデは完全に分権化された存在です。クモの脚を1本切り落としたり、動けなくなってしまうかもしれない。ところが、ヒトデは普通の生活を続けながら、切断された脚を再生する。分権型企業では、すべてのポジションに、熟練した即戦力となるバックアップが必要です。さもないと、身動きがとれなくなってしまう。私たちの採用している構造なら、地方のあらゆる多様性に対応できます。異文化間経験交換プログラムを実施しているのおかげで、事前に人材を育成することができているわけです。」

監査スキル

ブンゲの監査人には、デリバティブ、商品取引、財務、国際会計、保険などに対する深い理解など、幅広い専門知識を実証することが要求されます。モラエス氏はこの専門知識の源をブンゲ社内から得ています。最終的には、請われるままにブンゲのどの分野にでも送り出せる監査人の発掘を続けているのです。理想は、大きな組織に異動になるまでに、4年ほど内部監査チームで経験を積ませることです。「人材の成長を助けるために、それぞれの才能を見極め、スキルと関心を伸ばせるプロジェクトに携われる機会を作り出しています。」とモラエス氏は言います。

モラエス氏が必須と考えているソフトスキルは責任感、誠実性、正直さ、イニシアティブ、そして、効果的なコミュニケーションを行い、前向きに人間関係を構築し、チームの一員として働く能力です。一方、ハードスキルとしては、もっとブンゲの事業運営に直結するスキルが求められます。「ブンゲの業務の大半は大豆、トウモロコシ、小麦粉の取引と、大豆や各種穀物、オイル、穀粉などの生産に関係しています。地域に合わせて監査を行っているのですから、必要なスキルはさまざまです。」と彼は言います。同社の製品ポートフォリオを理解しているのは必須のことで、ほかに、財務戦略、国際貨物輸送、グローバルディストリビューションテクニック、サプライチェーンマネジメント、そして例外なく、各地固有の多様性に精通していることが求められます。

このトレーニングプロセスの一環として、言葉の壁があっても、他の地域の仕事を監査人に割り当てるといふこともしています。地元の監査人の助力を得て、英語を共通語として使用すれば、言語障壁は容易に乗り越えられることが実践で証明されているからです。

世界規模のリスクベース監査

内部監査チームは世界のどこでもリスクベース監査を実施しています。「リスクを除去しようとしているわけではありません。」とモラエス氏は言います。「グローバル商社はどこもそうですが、ブンゲもリスクは同時に大きな収益機会であることを承知しています。肝心なのは、リスクのモニタリングと管理とコントロールの仕方を理解することです。」

モラエス氏は可能な限り正確かつ有効に監査範囲を設定するために、世界中の経済シナリオのリスクを検討しています。たとえば、米国経済は安定していて妥当な見通しが得られるものの、世界には予測不能性が極めて高い地域もあります。「そのため、リスクポートフォリオに大きな違いが生じてきます。」と彼は言います。「リスク傾向を見極める能力を高め、そうしたリスクと機会についてトップマネジメントや監査委員会と話し合うスキルを磨くことで、シナリオリスク範囲を確実に掌握することを目指しています。」

もうひとつの重要な検討事項がレピュテーションリスクです。「ブンゲでは行動規範が実に深く浸透しています。」とモラエス氏は言います。「ブンゲのレピュテーションを損ないかねない慣行に手を染めている他国の供給業者と取引がある場合は、そのリスクを非常に深刻に受け止めます。レピュテーションリスクは監査範囲の一環と考えて、常に注意を怠りません。」

パフォーマンス測定

モラエス氏と彼のチームはパフォーマンス測定に、さまざまなアンケート調査を使用しています。モラエス氏がブンゲのマネジングディレクターらの協力を得て行い、選択的な監査後顧客満足度調査もそのひとつです。さらに、ブンゲのトップマネジ

メントと監査委員会が、内部監査部門の監査計画目標達成度や予算要件遵守、内部監査パフォーマンス向上のために必要な変革のモニタリングを行っています。モラエス氏は時間とともに向上することを期待しています。こうした考察や調査の結果はモラエス氏が監査顧客の期待を理解し予測するのに役立っています。

「私たちは経営陣と良い関係にあります。」とモラエス氏は言います。「ブンゲは分権化しているのです、私たち内部監査部門はマネジメントチームに、より近い所に居ます。私は監査前でも後も、できるだけ多く監査人が経営陣と諸問題を話し合うことを奨励します。」

ガバナンスパートナー

内部監査部門がブンゲでコーポレートガバナンスの取り組みをサポートしている方法については、モラエス氏はこう語っています。「私たちが目指しているのはガバナンスパートナーです。重点は、新事業や既存事業に適用すべきコントロール、戦略、方針を強化する機会に置いています。これを実現するために、業務構造全体で共通言語を使用し、内部監査部門のミッションをブンゲの経営陣と監査委員会双方の期待に添わせようと心がけています。」

モラエス氏は、可能な限り、リスクの考察、測定、報告を行おうと努めています。リスクを即座に特定し、確実に対処するためです。内部監査チームは、同社のリスク環境と間近に迫った変化や支援の機会に迅速に対応できるように、ブンゲ全社のビジネスリーダーたちとともに過ごす時間を設けています。「自分がどういう立場にあって、どこを目指すべきかが分かれば、楽になりますから。」と彼は言います。「最重要リスクに重点的に取り組んで、問題の再発を軽減しようとする経営陣を助けています。グローバルな発見事項をとりまとめて、できるだけ多くの機会を事前に経営陣に提起したいと考えているのです。」

ここ数年で、内部監査の役割は大きく変化しました。ブンゲの急成長が、新興の事業やテクノロジー、規制の把握を要求したからです。「内部監査チームをできる限り経営陣に近づける機会を逃しませんでした。だからこそ、独立したアドバイザー、パートナー、また、リスクマネジメントのエキスペートとして、より多くの付加価値を提供し、ブンゲのガバナンスの一翼を担うことができています。」

将来に向けた計画

モラエス氏はブンゲの内部監査チームの将来について、明確なビジョンを持っています。新たな可能性を開発して取り込み、提供できるサービスの範囲を拡大したいと考えているのです。彼がとっている数々のイニシアティブの一部を紹介しておきましょう。

- **目的:**「内部監査チームの目指すところは、リスクの極小化からコーポレート目標の極大化へと移りつつあります。私たちは

数種類のリスクを抱えています。中にはとりわけ重大なリスクもあります。リスクのダウンサイズだけでなく、コーポレート目標のアップサイズも必要です。」

- **レピュテーション**：「ブンゲが社会にどう受け止められているか、社会的責任をどう果たしていくか、モニタリングを続けていく必要があります。」
- **価格設定**：「価格設定プログラムの有効性監査が長期的な成功には不可欠です。」
- **地域**：「地域の差により、今後も異なる人材が必要になります。この人材獲得の分野でも、経営陣を支えていける方法を改善していくつもりです。」
- **リスク**：「リスクフロンティアの変革が必要です。将来は、事業を展開している各地域のリスクフロンティアがどうあるべきか定義するために、経営陣と監査委員会が一層深くかかわり、世界各地で特定のリスクに対してそれぞれ異なる許容度を設定することになるでしょう。その時には、内部監査チームはそれらがビジネス特性に適合し、またコントロールされていると経営者が確認できるように支援するつもりです。」



CA

CAのビジョン実現を支える内部監査チーム

世界最大の情報技術（IT）管理ソフトウェアプロバイダーのひとつに名を連ねる CA は、全社規模の複雑な IT 環境を統合、簡略化するソフトウェアを開発しています。同社の代表的なソリューションである“エンタープライズ IT マネジメント (EITM)”ソリューションがそのまま、「システム、ネットワーク、セキュリティ、ストレージ、アプリケーションおよびデータベースの安全かつダイナミックな管理により業績向上の実現を支援する」という、IT の将来に対する CA のビジョンを表しています。

世界各地の 5,300 人を超える CA のソフトウェアデベロッパーが、IT 管理ソフトウェアを開発、提供しています。1976 年創立、ニューヨーク州アイランディアに本社を置く CA は、45 か国を超える国々に 150 の事業所を展開するグローバル企業です。2006 年には 38 億ドルの売上を挙げ、500 余りの特許（出願中の特許件数は世界で 1,000 件を超えています）を取得した CA は、フォーチュン 1000 社の 90% 以上の会社をはじめ、政府機関、教育機関、さらには、世界各国のさまざまな業界の企業数千社にサービスを提供しています。

CA はその主要事業部門に沿って編成されています。

- エンタープライズシステムマネジメント
- アイデンティティ/アクセスマネジメント
- ストレージ
- ビジネスサービス最適化 (ビジネスプロセスの最適化に役立つソフトウェア)
- セキュリティ

マーク・ルベ氏は 2005 年 8 月、シニア・ヴァイスプレジデント兼ジェネラル・オーディターとして CA に入社しました。ルベ氏は最高監査責任者であり、監査・コンプライアンス委員会委員長とグローバルリスク・コンプライアンス担当エグゼクティブ・ヴァイスプレジデントとがルベ氏の直属の上司になります。彼の指揮下にある部門を構成している監査人は約 20 名全員、全社的にビジネスを把握しリスクベースの監査アプローチをとっています。内部監査チームを構成し、ルベ氏に直属するグループは、犯罪捜査グループ、財務/業務コンプライアンス・グループ、IT グループ、リスクマネジメントアシュアランスグループ、インターナショナル・グループなどです。

CA の内部監査機能はここ 2 年で劇的な向上と進化を遂げました。ある時、連邦政府が内部監査部門の評価を行い、CA に内部監査機能の大幅な強化を要請したのがきっかけです。2004 年から 2005 年半ばにかけて、内部監査部門はサーベンス・オクスレー法対応のテストングの支援に全面的に専念し、監査を全く行っていませんでした。2005 年 8 月にルベ氏が就任して初めて、監査部門は内部監査人協会 (IIA) の基準を遵守しベストプラクティスを志向する組織への変革に一步を踏み出したのです。さらに、

サーベンス・オクスレー法対応のテストングが財務部門内の内部統制機能に移されたため、監査部門が第一に重点を置く領域は全世界ベースの人材配置、監査システムの導入、エンタープライズリスクマネジメントの立ち上げ、監査委員会および経営陣への報告、リスクベース監査に絞られることになったのです。

人材採用戦略

第一歩となったのは、チームへの監査人の戦略的採用の開始です。ルベ氏の当初の狙いは、監査部門をベストプラクティス志向の部門にするという目標に向けて前進させる牽引役となるシニア・レベルのプロフェッショナルを雇用することにあります。プロフェッショナルと呼べる人材を発掘するための極めて重要な情報源として役立ったのは、管理職専門人材斡旋会社と内部監査関係の人脈でした。

卒業予定の大学生に目星をつけて勧誘するために内部監査部門は、ニューヨーク大学やロングアイランド大学をはじめとする大学との関係を構築しました。「新生監査部門となって 3 年目を迎えた今、CA の事業部門内部から内部監査チームに人材をもって来られるようになりたいと計画しています。今のところそれができずにいるのは、まだ、内部監査部門が人材とプロセスとテクノロジーを中心としたインフラの開発段階にあるからです。」とルベ氏は言います。

ルベ氏が監査人に求めるスキルは、会計、監査、財務、グローバルビジネスの運営、リスクマネジメント、各種オペレーティングシステム (MVS、UNIX バリエーション、Windows など) やプログラム言語、ERP アプリケーション、ミドルウェア、データベース (SQL、Oracle、DB2) などの情報システムに関連する経験です。また、ルベ氏が考える重要なソフトスキルは、経営陣と互いにコミュニケーションを取り合い、前向きな考え方を身につける能力などです。有効な内部監査機能には口頭、文書双方でのコミュニケーションスキルが最も重要というのがルベ氏の信念なのです。

「まだ持続可能な状態には至っていません。」とルベ氏は言います。「今は変革段階なので、内部統制に対してバランスのとれた考え方をもち、業務部門が内部統制を導入するのをサポートすることができるのと同時に、この会社の内部統制を批評できるような監査人が欲しいと思っています。うちの部門の監査人は警察官ではありません。CA の事業の方向性を理解しており、同時に、内部監査機能を新たな到達レベルに引き上げるために必要なスキルを備えた存在です。CA のトップマネジメントは、私が監査人としてのみキャリアを積んできたわけではない点に気に入ってくれています。これまでのキャリアで私はさまざまな役割を担ってきましたが、その中でもっと大局的なビジネス観を培うことができました。私たちには、ビジネス志向の考え方と内部

統制志向の考え方を兼ね備えた人材が必要なのです。」

目標と目的

2005年に就任した時、ルベ氏は2つの使命を担いました。ひとつは実効性のある内部監査部門を作り上げることです。訴追延期合意（訳注）の中で、連邦政府が実効性のある内部監査組織は事業に不可欠であると規定したため、CAが取り組まねばならない主要な分野の1つがこれになったのです。もう1つの使命は、CAの内部統制の中で“サプライズ”が一切あってほしくないという監査委員会委員長から与えられたものでした。

「当初は、片付けなければならない問題が山積していました。」とルベ氏は言います。「内部監査人協会の基準の遵守に着手しなければなりません。外部の公認団体から厳格に評価を受けたことを監査委員会と経営陣に保証するために、外部品質保証レビュー（QAR）を実施しました。」QARの結果は肯定的で、“準拠していない”という評価は全くありませんでした。

現在、内部監査チームは四半期事業年度ごとに戦略的取り組みの進捗をモニターするための担当責任者と達成度を決めています。達成度の評価項目には例えば次のような項目があります。

- 品質
- 訴追延期合意（訳注）への対応
- プロジェクトの完了実績
- ステークホルダーとのコミュニケーション
- 業績
- プロフェッショナルの育成
- ステークホルダーの満足度

「このスコアカードを使ってなすべきことを行い、重視すべき点を見失わないようにしているわけです。」とルベ氏は言います。「自分たちの実績をモニターし、内部監査業務の効率性と有効性を確保することが何よりも重要なのです。」

【訳注】 訴追延期合意（Deferred Prosecution Agreement）：自ら社内の違法行為を把握した企業や捜査対象になった企業が、検察官との間で、違法行為を認めて捜査に協力し、コンプライアンス規程の見直しや役員交代その他の再発防止策の構築等の企業改革を行うことを約束し、一定の猶予期間にわたり外部の独立した第三者によるチェック等を受け入れ、かかる企業改革等の着実な実施が確認されれば、検察官が刑事処罰を見送ると言う米国刑事手続上の運用（「企業のコンプライアンス体制の確立と米国の訴追延期合意-Deferred Prosecution Agreement-」 旬刊商事法務 2007/6/5号、木目田裕弁護士、山田将之弁護士）

関係の構築

ルベ氏は、CA 経営陣との間に強力な関係を構築し、内部監

査部門とその任務およびメンバーに対する CEO、監査委員長、その他のトップエグゼクティブの強力な支援姿勢を確保するために、数々のベストプラクティスに従って監査業務を行っています。いくつか例を挙げてみましょう。

- CA の激変する環境に適した四半期毎に リスクアセスメントおよび監査計画手法を見直す。
- 人事部との間に独自の協力関係を構築して、効果的な採用計画を策定し、継続的な組織発展のための正式なアプローチを創出する。
- 内部監査実績評価指標を経営陣と監査委員長に報告する。
- 非公式会合と正式なアンケート調査を頻繁に行って、ステークホルダーからのアドバイスを積極的に求める。

「内部監査管理職と経営陣との連携を確保しようと努力しています。」とルベ氏は言います。「私たちは監査人であるだけでなく、ビジネスパートナーでもあります。それでいながら、事実上も外観上も独立性は決して失いません。」

先にも述べたとおり、内部監査チームは 2004 年から 2005 年にかけて、サーベンス・オクスレー法対応の取り組みに重要な役割を果たしました。今年は、計画上、チームの関わり方は、自ら対応を実施するのではなく、その監督の一翼を担うことになっています。「サーベンス・オクスレー法対応は財務部門の管轄下であって、内部監査の管轄下にはありません。」とルベ氏は言います。「それでも、サーベンス・オクスレー法対応の取り組みに対しては監督の視点から有益なアドバイスをしています。私が就任した時は、内部監査部門は 100% サーベンス・オクスレー法対応に取り組んでいましたが、今ではこれに割く時間は大幅に減っています。」

変革と挑戦

ルベ氏在职中の内部監査部門の変革と成果にはめざましいものがあります。チームは IT と海外拠点の監査におけるスタッフの総合力をグレードアップすることができました。内部監査スタッフのトレーニングも改善されて、現在は変更管理、CA 内の会計および事業上の問題、CA 外の内部監査の課題、最近のビジネス上の問題、CEO、CFO といった「C-Suite」と呼ばれる経営幹部との円卓会議、独立監査人との直接の折衝なども含まれています。

「私たちが導入したツールや達成度評価のほか、エンタープライズリスクマネジメントも、CA の文化に合わせて修正してスタートさせています。」とルベ氏は言います。「2007 年に入っても、CA は発展を続けています。CA は創業者主導型の企業から、自律性と民主性を強めたガバナンスおよびビジネス志向の企業文化へと移行しつつあります。発展すればするほど、多くのギャップが浮かび上がってくることでしょう。内部監査チームにとっての挑戦は、変化の鼓動を肌で感じ続けることです。」



フォスターズ・グループ

フォスターズ・グループ：戦略に沿った内部監査アプローチを展開する国際ブランド

フォスターズ・グループは世界中でビール、ワイン、蒸留酒、サイダーおよびノンアルコール飲料を製造、販売している多種飲料のグローバル優良企業です。正真正銘の国際ブランドです。

オーストラリア、アジア、太平洋地域で飲料業界をリードし続けるフォスターズは、フォスターズラガー、ビクトリアビター、クラウンラガーといったおなじみのブランドや、地域の最高級ワインブランドであるウォルフプラス、ペンフォールズ、ローズマウント、イエローグレン、リンドマンなどを製造しています。フォスターズがこれらの地域で抱える顧客数は、卸売業者や輸入業者からホテル、レストランに至るまで、38,000を超えています。独自のクロスカテゴリ飲料ポートフォリオの一環として、3つの蒸留酒製造所、2つのサイダー醸造所、6つのビール醸造所、16のワイナリーを運営しています。およそ6,200人のプロフェッショナルを擁するフォスターズは、地域全体で年間、9リットル換算で1億2,000万ケースを売り上げているうえに、日本、中国、インドなど主要マーケットで輸出ブランドが急速な伸びを示しています。

南北アメリカでは、シャトー・サン・ジャン、シャトー・スーブラン、エチュード・ワイン、グレッグ・ノーマン・エステイト、スタッグス・リーブ・ワイナリー、メリディアン・ビンヤーズといった、ブティックブランドやフォスターズ・カリフォルニアワインポートフォリオの一環である主力ブランドを含む、国際的ポートフォリオの高級ワインを製造、販売しています。南北アメリカはフォスターズの主要輸出先のひとつで、カナダと米国で締結したライセンス契約と販売代理店契約や、中南米の主要マーケットを網羅した輸出契約により一層活気づいています。年間売上高がビール600万ケース、ワイン約2,000万ケースという南北アメリカでは、フォスターズの従業員数は1,400人を数えています。

最後に、ヨーロッパ、中東およびアフリカでは、英国とヨーロッパで人気の一連の“新世界”ワインを販売しており、アイルランドと北欧諸国がワインブランドの主要成長市場となっています。フォスターズは英国、ヨーロッパにおける最強の高級輸入ポートフォリオを持っています。ヨーロッパ、中東およびアフリカの従業員数は140人、年間売上高は9リットル換算で750万ケースにのびます。

フォスターズ・グループのグループ監査マネージャー クレイグ・ニスベット氏は就任2年を超えたところです。フォスターズ・グループに入社して11年、その間、財務を中心にさまざまなチームリーダーを務めてきましたが、現職に就く前はフォスターズ・グループのグループリスクマネージャーの任にあり、内部監査、リスクマネジメントおよびアシュアランスサービスを担当していました。2年前、フォスターズがコーポレートガバナンスの潮流に乗って、内部監査機能の独立性を確保するためにこの3つの役割を分割した折に、同僚たちはリスクマネジメントとアシュア

ランス部門の基盤拡大を担当し、ニスベット氏は大きな課題が山積する内部監査を引き続き担当することになったのです。

継続的改善のための慎重なアプローチ

フォスターズの内部監査部門はサービス提供者との効果的なアウトソーシング契約に支えられています。リスクマネジメント機能とアシュアランス機能にはマネージャーが二人ずついますが、彼らも外部サービス提供者のサポートを受けています。「このアプローチが成功しているのは、1つには、必ず誰かが会社の視点から業務を管理しているからです。」とニスベット氏と言います。「内部監査部門の場合は、実際の往査はサービス提供者が行うのですが、計画、範囲決定、経営陣の合意の獲得、そして最終的には監査委員会とリスク・コンプライアンス委員会への報告も私が関与します。」

委員会への報告に関しては、ニスベット氏は二元的役割を担っています。業務面ではリスク・コンプライアンス委員会に報告を行います。財務の観点からは、取締役会が財務報告の有効性を判断する手がかりとして、また、経営陣がオーストラリア証券取引所（ASX）のガイドラインに対応する要件を満たす一助として、監査委員会に報告するのです。「私たちの業務を、経営陣がリスクとコントロールの妥当性を承認するという、米国のサーベンス・オクスレー法に倣ったプロセスに役立っているわけです。」とニスベット氏は言います。「サーベンス・オクスレー法の厳格な規定に対して、オーストラリアは原則ベースアプローチをとっています。」もともと、オーストラリアの大企業はどこもこの規制を遵守しているとニスベット氏は指摘します。遵守しないと、年次報告書でその理由を説明しなければならないからです。「実質的には法律ですよ。」と彼は言います。

ニスベット氏が職責を全うするには、テクノロジーが役立っています。内部監査での問題点のフォローアップには、発見事項のアップデート、進捗状況のモニタリング、監査の問題点に対する経営陣の対応の促進を可能にするソフトウェア（Methodware）を使用しています。

なぜアウトソーシングか？

適時に会社のニーズをサポートするには、インソーシング（内部資源）、コソーシング（内外協同資源）、アウトソーシング（外部資源）のいずれの形であろうと、世界水準の内部監査部門への人的資源の配置を柔軟に行えることが重要です。ニスベット氏が11年前に内部監査の担い手の一人としてフォスターズ・グループに入社してから、アウトソーシングを選択しようと決断するまでには、いくらか時間を要しませんでした。わずか半年で決断

したのです。「決断の最大の要因はコストでした。」と彼は言います。「もっとも、理由はほかにもありました。たとえば、監査委員会は完全な客観性を要求していました。業務を行うこととレビューすることの間には微妙な差があると考えていた監査委員会は、アウトソーシングチームを求めたのです。」

その他の理由としては、人的資源が不足していたことと、当時、最も知識と経験が豊かなスタッフを揃えているのは会計事務所だという認識があったことが挙げられます。ニスベット氏は財務部門に異動になり、そこですぐに内部監査業務を経験しました。彼は、法定報告業務の集約化による部門改革を目指して、小規模なチームを率いました。年度末法定決算および税務プロセスの改善案策定と実施も、この部門改革の1つです。3年後、彼は、リスクマネジメント、事業継続、アシュアランスおよび内部監査を含んだリスクマネジメント部門のマネージャーへの就任を請われました。

「私の初めての仕事の1つは、内部監査アウトソーシング契約の費用と便益を把握することでした。」とニスベット氏は言います。「どのようなアウトソーシング契約においても、企業の目標と目的を達成するうえでアウトソーシングが有効に機能しているか、これからも有効に機能するかを確実に評価する正式な戦略測定フレームワークが不可欠なのです。」

目標と目的

前述のとおり、内部監査機能は業務面と財務面に分かれており、ニスベット氏はそれぞれ異なる委員会に報告することになっています。業務レビューではリスクベースアプローチを採用して、次のことを実施しています。

- 重大な業務リスクの管理を目的として設定されているリスクを低減するコントロールの有効性を試す。
- 取締役会規程と取締役会のオーストラリア証券取引所 (ASX) ガバナンス規則と整合する業務リスク管理を提供する。
- 業務プロセスの診断的内部監査を実施し、それらのプロセスが必要な事業上の成果を提供しうるものであるか、すなわち、有効で効率的なプロセスであるかを確認する。

「具体的な方法論とリスクベースの監査アプローチにより、ERM プログラムで特定したリスクの高い分野に資源を投入します。」とニスベット氏は言います。「たとえば、今年是在庫管理、グローバルサプライチェーンプロセス、新 IT システムの導入などの分野に重点を置いています。」

「キーポイントは、有効な結果重視の監査を行って、現在と将来の企業戦略目標を促進する方法を模索することにより、付加価値を創出することにあります。付加価値創出とプロセス参加を経営陣に要請される際の課題は、意思決定に巻き込まれず、独立性と客観性を失わないようにすることです。これこそ、言うは易く行うは難しで、綱渡りをするような状況に追い込まれるこ

ともあります。」

ニスベット氏はさらに続けます。「フォスターズはグローバルな事業と流通機構を展開しているだけに、短期的にも長期的にも重大なリスクのひとつに数えられるのがサプライチェーンマネジメントです。概して、私たちが注目するリスクはリスクマネジメントグループが特定したリスクで、リスクマネジメントグループはそうしたリスクをリスク・コンプライアンス委員会に報告します。」

財務面では、オーストラリア証券取引所 (ASX) ガイドラインと、会社法改革の包括的なプログラムである CLERP 9 に、アプローチの焦点を置いています。「サーベンス・オクスレー法はリスクや財務面も含めてすべてを網羅していますが、CLERP 9 は財務と報告の網羅性と正確性、CFO と CEO の文書によるアシュアランス、外部監査人の要求を満たすことに注目しています。」とニスベット氏は言います。「外部監査人のテスト要件の基準を満たすテストを我々が行いますが、これは内部監査と外部監査の重複を確実に排除することによって、効率性を確保し、フォスターズが負担するコストを有効に管理するためです。」

パフォーマンス測定

“正しいことを正しく”行っていることを確認するため、ニスベット氏はさまざまな方法でパフォーマンス測定を実施しています。「事業に関連することを見落とさないようにするため、監査の対象範囲と影響に重点を置いています。」と彼は言います。「パフォーマンスモニタリングに関しては、予算要件や監査報告までの所要時間、事業部門が処理して解決した問題など、到達しなければならない主要業績評価指標 (KPI) が多数あります。」

「顧客満足度調査では、パフォーマンスだけでなく、顧客関係の改善にも役立つ詳細なフィードバックを得ることができます。世界で活躍しているフォスターズのすべての監査人が監査の価値を認識していますし、監査チームで得た経験について揺るぎない見解を持っています。監査アウトソースチームの上層には業務とリスク関連の経験があるパートナーが3人含まれています。こうしたアウトソースチームのレベルの高さが、顧客関係の強化とパフォーマンス向上に役立っているのです。」

ニスベット氏によると、内部監査部門は、業務リスク分野が中心ではあるものの、財務レビューの面でも重要なアドバイザーとして経営幹部とパートナー関係を確立しているそうです。「私たちがどういう形で彼らの目的達成を手助けすればよいか分かるのは彼らですから。」と彼は言います。「私たちにとって重要なのは、あらゆるレベルの経営陣に対し、戦略と業務上重要な事柄に関して評価に値する、見識ある独立した見解を提供することなのです。」

コーポレートガバナンスに関する勧告

オーストラリア証券取引所 (ASX) は先ごろ、コーポレートガバナンスベストプラクティス勧告への、原則4と7の修正を

含む、いくつかの修正を発表しました。これが最も大きいかかわってくるのは内部監査と思われませんが、他の原則にかかわる修正も内部監査の役割を増大させることになりそうです。確かに、これらの修正はニスベットの内部監査部門にも影響を及ぼしています。「この勧告に対しては回答書を提出しました。」と彼は言います。「修正のおおむねの方向性には合意できるのですが、いずれも誤解を招きやすく、思いのほか網羅的になってしまうのではと懸念します。今のところ、この修正は会社が抱えているリスクとその軽減のために講じている策をすべて記述するよう要求するものと理解しています。つまりは、機密保持の観点から言えば、会社のリスク軽減戦略を丸ごと競合企業にさらけ出せと言うわけです。」

フォスターズは競合企業よりもはるかに多くのことをリスクマネジメントとアシュアランス戦略という形で行っているため、競合企業よりもかなり多くの情報、たとえば、サプライチェーンに関する情報まで、提供せざるを得ないことになりかねない、とニスベット氏は説明します。

コーポレートガバナンス勧告に伴い、監査委員会やリスク・コンプライアンス委員会などの主要ステークホルダーとの相互関係の性質とレベルも変化しました。「ただし、幸いなことに、会社側は最初から、優れたガバナンスの重要性を認識していました。監査とアシュアランスとリスクを分割した理由のひとつもそこにあります。」と彼は言います。「私には違和感がありませんし、何よりも、経営陣にとってもそれがプラスになっています。きっかけを作ったのはオーストラリア証券取引所（ASX）ですが、概して言えば、どのみち、その方向に向かっていたわけです。」

ビジョン

何よりも、内部監査業務における独立性と客観性を保つことが重要とニスベット氏は言います。また、多少とは言え、サーベンス・オクスレー法が重点を変えた面もあると言います。「数年前は、私たちの監査プログラムはもっとリスクベースだったのですが、今は従来の財務報告に重点を置いています。」とニスベット氏は言います。「将来は間違いなく、あるべきところ、つまり、もっとリスクに重点を置いた業務監査に戻ることになるでしょう。」

数年以内に、スタッフの配置も確実に変化するでしょう。「適した人材の獲得は重大案件」と彼は言います。「この分野では人材不足が甚だしい。内部監査は、それだけでキャリアと呼べるようなものではなく、会社の他の部署へ異動するための通り道と見られていますからね。そこが難問です。教育機関の後押しが必要と考えています。オーストラリアには、米国のような内部監査専門課程がありません。オーストラリアはCOSOより一足早くリスクマネジメント基準を確立しましたが、教育などの他分野では立ち遅れています。米国のみならず世界中に内部監査の卓越性の中核となる場所が多々あるのに、オーストラリアにはありません。これは、内部監査プロフェッション全体の課題です。」

現在のビジネス環境にあるすべての内部監査部門にとっての

主要課題の1つは、当事者としての立場を維持し、重要な事柄に焦点を合わせ、構造、業務および戦略上の変化に柔軟に対応することだとニスベット氏は言います。

「ビジネスは、継続的な向上、管理費削減、コンプライアンス・コントロールおよびアシュアランスの維持、の必要性の面から評価されます。」とニスベット氏は言います。「フォスターズは内部監査構造を型にとらわれずに考えることにしています。だからこそ、内部監査がビジネスをサポートし続けることができているのです。これがつまり、アウトソーシング、コソーシング、インソーシングの神髄です。」



グルポ・ビンボ

グルポ・ビンボ：世界有数の製パン会社が構築する世界有数の監査チーム

世界の製パン業界をリードするグルポ・ビンボは1945年、メキシコシティに創設され、現在はベーカリー製品をはじめとする食品の世界最大の製造業者の仲間入りを果たしています。グルポ・ビンボとその子会社がメキシコ、米国、アルゼンチン、ブラジル、コロンビア、コスタリカ、チリ、エルサルバドル、グアテマラ、ホンジュラス、ニカラグア、ペルー、ベネズエラ、ウルグアイ、チェコ共和国、中国で製造、流通、販売している製品は5,000種を超えます。運営している工場は72にのぼり、3か所に取引代理店を置いています。2006年の純売上高は59億米ドルです。

ギエルモ・サンチェス氏がグルポ・ビンボのコーポレート監査担当ディレクターに就任して8年になります。入社時は経理担当としてスタートを切ったのですが、1998年に監査チームに入りました。グルポ・ビンボはメキシコ、米国およびラテンアメリカの3事業部門に分かれています。サンチェス氏はグルポ・ビンボの監査委員会委員長とCEOに報告する一方で、この3事業部門のディレクター、グルポ・ビンボの監査部、財務部および人事部から報告を受ける立場にあります。

メキシコでは、プロフェッショナル74人が監査チームを構成しており、さらに米国に9人、ラテンアメリカに8人のプロフェッショナルを擁しています。サンチェス氏に報告を行うマネージャーは7人で、うち5人がメキシコ、1人がテキサス州フォートワース、もう1人がアルゼンチンのブエノスアイレスに配置されています。

監査機能は専門によって分かれており、監査人はそれぞれ、製造、出荷、営業、会計、情報技術（IT）など、特定の機能に専従しています。「商品の受領や返品関連のプロセスを評価するのが営業監査人で、会計監査人は買掛金、売掛金、税金などの評価を行います。また、国際的な監査活動を担当する者と、地元の監査を担当する者も、チーム内で分かれています。」とサンチェス氏は言います。

3地域に配置されている監査人間と世界各地で監査任務に就いている要員間のコミュニケーションを強化するため、サンチェス氏のチームはLotus NotesとAuditor Assistantを活用しています。「今や、チームの一部は遠隔地の監査に専従しているので、とりわけ強力なツールのひとつであるACLをはじめとして、私たちが使用しているツールは、どれも大いに役立っています。」と彼は言います。「どこを担当することになっても、担当地にアクセスして、必要な情報をサイトから取り出すことができます。そして、すべておおよそ順調にいっていれば、ここメキシコで監査を行えるわけです。何かまずいことがあれば、現地でも監査を行って完了させる。このシステムは効果的だし効率もよい。実にタイミングよく監査結果が得られるのです。」

チームワークの重要性

サンチェス氏はCPAやエンジニア、ITスペシャリストといっ

た高学歴のプロフェッショナルを求めています。「修士号を取得しているのが理想」と言います。「修士でなければ、学位取得か、何らかの形で継続教育を受けるよう奨励します。うちの監査人にはコンピュータのスキルが必要ですし、英語を流ちょうに話せれば、望ましいことです（監査人の半数は英語に堪能です）。あとは、自分の専門分野で経験を積んでいること。たとえば、製造監査人には製造工場での業務経験が要求されます。」

「私が求める最も重要な資質は、チームの一員として溶け込むことです。」とサンチェス氏は言います。「私たちはチームワークとチーム構築をたいへん重視しています。自発的でありながら、他者と協力して問題解決と意思決定に当たれる人材が欲しいのです。」彼が求めるそのほかの特質としては、口頭と文書による優れたコミュニケーションスキルです。

パフォーマンス測定と使命の達成

監査の使命は単純です。グルポ・ビンボの副社長、マネージャーおよびディレクター全員の戦略パートナーとなり、コントロールや、各部門に極めて関連の深いリスクに的を絞ったリスク評価の促進を支援することにあります。「監査部門のリーダーを育成して、全社に送り出し、グルポ・ビンボのあらゆるレベルのポジションに就かせたいとも考えています。これは、長期的には、コントロールと自己評価に対する経営陣の意識向上に役立ちますから。」とサンチェス氏は言います。

この監査の使命は、監査人のリスク評価戦略の指針であるCOSOフレームワークをモデルにしたものです。「うちの監査部門はすべてCOSOフレームワークを遵守して活動していますし、IT監査はCOBITに従って行っています。」とサンチェス氏は言います。

パフォーマンス測定はまさに正攻法で、実施した監査の件数を追跡調査し、監査チームの経費を会社のために節約した金額と比較するという方法をとっています。「監査中に、私たちの発見事項と勧告によって行われた節約を記録し、提案した改善によって会社が節約できた金額を計算します。」とサンチェス氏は言います。「監査を行うたびに節約額を追跡調査して、監査チームとしての支出額と比較するわけです。」

1年の大半は、節約額がチームの支出を上回っています。この測定基準に加えて、どの監査の後にも必ず顧客満足度調査を行い、監査の実施状況、結果、付加価値、監査業務担当者のチームワークなど、監査の幅広い側面を監査顧客に評価してもらっています。

パフォーマンスの最終指標となるのは各監査に割いた時間数で、これを監査計画に示した時間数と比較します。ただし、この評価基準は、監査部門内に限り、将来の監査業務に必要な資源を予測するために使用しています。

関係の構築

サンチェス氏と彼のチームはグルポ・ビンボの監査顧客との緊密な協力関係の構築に尽力しています。「効果的な協力は私たちの使命の1つです。」と彼は言います。「対立的な関係の中では監査人は仕事できません。私たちは常に被監査部門と1つのチームとして作業することを目指し、会社全体との関係構築に力を入れています。」

監査顧客に監査人の考え方を理解してもらうための一策として、サンチェス氏はグルポ・ビンボの副社長、マネージャーおよびディレクター全員を一人ずつ監査部門に招き、チームとともに監査を実施してもらうことにしています。「これは監査チームのトレーニングプログラムの不変の要素です。」とサンチェス氏は言います。「副社長、マネージャー、ディレクターは全員、必ず一度は私たちと一緒に監査を行わなければなりません。普通は1週間から2週間、監査に参加してもらうことになります。時には出張に同行してもらうこともあります。こうするのは、私たちの監査の実施方法と実施する理由を理解してもらうためです。皆、監査プロセスについて突っ込んだ質問をしてくるので、私たちはどのように考えるのか、どのようにして情報を収集するのか、収集した情報をどう処理するのか、そして最終的には、どのように監査報告書を作成してプレゼンテーションを行うのか、1つ1つ説明します。」この関係構築の取り組みに対する反響は極めて肯定的であるうえに、経営幹部に監査人をコンサルタント兼パートナー兼コントロールのエキスパートと認めてもらうのにも役立っているとサンチェス氏は言います。

メキシコのコーポレートガバナンス規則の遵守

グルポ・ビンボはサーベンス・オクスレー法のガイドラインの適用を受けない代わりに、メキシコの公開会社を対象としたコーポレートガバナンス規制を遵守しています。メキシコで導入された Ley del Mercado de Valores (証券取引所法) という新法はサーベンス・オクスレー法と同じ特徴と要件を数多く備えており、グルポ・ビンボがコーポレートガバナンスのさまざまな側面を変革するきっかけになりました。たとえば、監査委員会の構成員は、今では100% 独立した存在となっています。また、サンチェス氏のチームは、グルポ・ビンボのこの新法への遵守を確実なものにすることに、業務時間の約30%から40%を割いています。「監査チームは変化しつつあります。」とサンチェス氏は言います。「弁護士や会計士を相手にしなければならないし、コーポレートガバナンス関連のあらゆることに対処していかなければならないのです。」

グルポ・ビンボの監査チームにこれまでに生じた最も重要な変化の1つは、内部統制問題に対する意識レベルが向上したことです。「私が8年前に今の役職に就いた頃は、監査部門と言えば会社の番犬というイメージが付きまわっていました。」とサン

チェス氏は言います。「ところが、監査部門の将来について新しい考え方、新しいビジョンをもった新しいCEOがやって来ました。ダニエル・セルビチェ氏です。彼が私にイメージチェンジの機会をくれました。そのおかげで今の私たちは、コントロール関連のあらゆることに敏感なプロフェッショナルのチームになったわけです。」

「現在は、監査部門のイメージは一新しています。もはや、番犬ではありません。今や、私たちはコンサルタントなのです。」とサンチェス氏は言います。

今後の課題

グルポ・ビンボは急速に成長している企業で、毎年新しい市場に参入し、増大する需要に応えるべくビジネスプロセスの改善を続けています。サンチェス氏にとっては、この成長が難問になっています。「成長に対処する一番手軽な方法は増員ですが、これは必ずしも最善策とは限りません。」と彼は言います。「場合によっては、監査の一部をアウトソースしなければならないこともあります。1998年以來、人員は年々増加の一途をたどってきました。今、独力で監査を行えるところまで監査人を育てるには4か月から5か月ほどかかっているため、トレーニングプロセスをスピードアップする必要があります。加速する成長に合わせて、今までより短期間で監査人を育成しなければならないのです。」

そのほかの課題のひとつに、IT監査があります。グルポ・ビンボのコーポレート監査は何から何までITがかかっているため、サンチェス氏はペーパーレス監査に全面的に切り替えようとしているのですが、そのためには監査人のITトレーニングも行わなければなりません。

最後にもう1つ、コーポレートガバナンスは変革の機会を提供し続けています。「毎日、新たな情報と開示に対する新しい要求が生じます。」と彼は言います。「私たちはあらゆるコーポレートガバナンスの取り組みを支援しなければなりませんし、それは時間のかかる仕事です。」

ロイズ TSB



Lloyds TSB

ロイズ TSB のグループ監査部門を変える

この世界規模の金融サービス企業のグループ監査部門が目指すところは、18 か月以内にこの分野随一の存在になることです。

ロイズ TSB は TSB グループとロイズ銀行グループの合併により 1995 年に誕生した世界有数の金融サービスグループです。英国に本拠地を置くこの組織は、中核市場に全力を傾注するため、ここ 3 年間で多数の海外業務を売却してきました。2005 年にはおよそ 67,000 人のプロフェッショナルを擁し、グループ総資産は 3,100 億ポンド、時価総額は 274 億ポンドでした。

マーティン・スクリプンズ氏は 2003 年 10 月からロイズ TSB のグループ監査ディレクターの任にあり、ギャビン・マーティン氏は 2004 年 6 月から監査方法・監査基準チームの責任者であります。スクリプンズ氏は 24 年にわたり、アーサー・アンダーセンのパートナーとして監査部門の一翼を担い、英国におけるリスクマネジメント実務を担当してきました。マーティン氏の専門は外部監査で、アーサー・アンダーセンとデロイト & トウシュで 11 年のキャリアを積んでいます。

ロイズ TSB の営業活動は 3 つの主要事業部門、英国でのリテールバンキング、保険・投資およびホールセール・インターナショナルバンキングに沿って組織されています。この 3 つの顧客対応部門を支える 2 本柱がグループ IT 部およびグループ業務部です。さらに、ロイズには財務部、リスクマネジメント部、HR 部、監査部など、多数の中核部門があります。

グループ監査チームを構成しているのは監査人 230 人で、主にロンドンに居て 10 人を除く全員が英国勤務です。スクリプンズ氏は CEO および監査委員会委員長に監査報告を行うとともに、グループ監査マネジメントチームから直接報告を受けることになっています。監査ディレクター 3 名と HR スペシャリスト 1 名から構成されるグループ監査マネジメントチームは、これよりも守備範囲の広い、監査ディレクターと監査責任者から構成されるグループ監査デリバリーチームに支えられています。グループ監査デリバリーチームに名を連ねるマーティン氏は、そうした監査責任者の 1 人です。「グループ監査デリバリーチームはロイズのマトリックス経営構造そのものであるため、監査ディレクターはロイズの業務部門と直接接触します。」とスクリプンズ氏は言います。「つまり、このチームには、英国リテールバンキング部門と対応する監査ディレクター、ホールセール・インターナショナルバンキング部門を専門に担当する監査ディレクター、保険・投資部門に取り組む監査ディレクター、IT およびグループ業務部門を扱う監査ディレクターがそれぞれ 1 名ずついるわけです。一方の監査責任者はスペシャリストチームのリーダーです。」たとえばマーティン氏は監査方法・監査基準チームのリーダーですが、ほかに、与信監査、マーケットリスク監査、IT・システム監査、プロジェクトマネジメント・変更監査、規制・コ

ンプライアンス監査、財務監査を担当する監査責任者がいます。

新しい人員配置戦略の策定

グループ監査部門の人材をめぐる主要パフォーマンス尺度の 1 つに、目標年間回転率 20% があります。「毎年、採用者の 50% は社内から採用し、残り 50% を社外から獲得したいと考えています。いずれも、適切な監査と会計のスキルを備えた人材です。」とスクリプンズ氏は言います。「1 年間にグループ監査部門を離れる者の 50% 以上が組織内の他部署に異動になると考えています。ですから、グループ監査部門の幹部候補生プログラムを修了する者のために研修および経営陣育成の役割を提供するとともに、外部市場からの有能な人材の採用窓口となることを目指しています。まだ、資格を有する監査人とビジネススペシャリストのバランスが取れていないので、現在は資格を有する監査人の募集に力を注いでいます。現段階では、ビジネスオペレーションのプロフェッショナルが監査人より多いです。」

実のところ、グループ監査チームは今、重大な変革プログラムのただ中にあります。マーティン氏とスクリプンズ氏がこの部門に配属された時は、構成員のほぼ全員がビジネスプロフェッショナルで、資格を有する監査人は数えるほどしかいませんでした。この部門の焦点自体が、ビジネスコンサルタントやリスクとコントロールのスペシャリスト、戦略パートナーの役割より、従来の検査係としての役割にあったからです。マーティン氏とスクリプンズ氏はこの焦点を変えるべく尽力しています。

「18 ヶ月以内にこの分野随一の存在になりたいと思います。」とマーティン氏は言います。

マーティン氏とスクリプンズ氏が求めるハードスキルとしては、マーケットリスク・与信リスクマネジメント、IT およびシステム監査、財務監査、変更管理、規制およびコンプライアンスの専門知識が挙げられます。「リテールバンキングとコーポレートバンキング、生命保険、損害全種目保険のスキルを備えていて、金融サービス業界で経験を積んでいるプロフェッショナルが欲しいのです。英国および国際公認会計士の資格も歓迎です。」とマーティン氏は言います。

ソフトスキルの面で彼らが求めるのは、優れたコミュニケーション、関係マネジメントおよびチームリーダーシップ、プロジェクトマネジメント関連のスキルと、パフォーマンス評価および人材育成能力です。

世界屈指を目指す変革

18 ヶ月以内にこの分野随一の存在になるための歩みは、グループ監査部門の任務を策定するという第一歩から始まりまし

た。任務は、リスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスプロセスの有効性に関して独立した立場からの客観的なアシュアランスを執行委員会と取締役会に提供することにより、ロイズ TSB の成功に具体的な形で貢献することです。この任務には、ビジネスリーダーが戦略を効果的に実行するのを支援することも含まれます。

この任務の焦点は、3種類のレンズ、つまり、顧客、インフラおよび人材によって一層絞り込まれ、2004年には次のような戦略目標とそれに応じたフレームワークが策定されました。

顧客

- 正確でタイムリーかつ公正に作成された監査報告書を提供する。
- 事業部門と組織にとって重要な案件の監査を行う。
- リスクマネジメントと内部統制の専門知識を提供する。
- 事業部門の計画遂行能力に関する確かな情報に基づいた評価を提供する。
- 客観的監査サービスの信頼しうる提供者というグループ監査部門の名声を維持する。

インフラ

- ダイナミックなリスクベース計画を策定、実施する。
- 厳格な品質管理を行う。
- 監査スキルの有用性を維持する。
- 事業目的および事業計画について最新かつ徹底して理解する。
- 人的資源活用と構成を最適化する。
- 顧客との強力な関係を維持する。
- 効率的で有効なツールと方法を使用する。
- 規制当局との強力な関係を構築する。
- 十分なコミュニケーションをとる。

人材

- 最適な人材を勧誘する。
- 的を絞った研修・育成プログラムを提供する。
- 十分なモチベーションを保証する。
- 権限委譲を保証する。

「このフレームワークについては大きな進展がありました。目的や目標成果を定義したこともその1つです。」とマーティン氏はいいます。「財務パフォーマンス、顧客デリバリー、事業展開への貢献、リスクマネジメント、人材育成に関する主要成果を決定するうえで、このフレームワークが有効に役立っています。評価指標主導で、これらの目的に直接リンクするバランススコアカードを採用しています。」

2006年4月、『監査ディレクター円卓会議』で、ロイズのグループ監査インフラを世界に通用するフレームワークとして紹介する特集が組まれました。グループ監査チームが内部監査戦略を全社目的といかに結びつけているかという点に注目したこの記事は、インフラの背後にある2つの重要な考え方を、次のよ

うに説明しています。1つは部門の主要目的に沿って評価指標を定義すること、もう1つは部門のパフォーマンス改善を狙って、スタッフ1人1人に特定の評価指標を明確に割り当てることです。

他に世界に通用する方法論としてマーティン氏が開発した原則主義とリスクベースの監査方法論で、次の2つの構成要素から成っています。

1. 監査の企画：「監査対象の企画には、対象設定のための方法論を活用します。」とマーティン氏はいいます。「事業部門内のどこにリスクが存在するかという情報は、その事業部門から入手します。そうしたリスクは、組織のリスク言語を適用して、その該当リスクカテゴリー別に特定し、さらに、たとえば顧客満足度調査などのプロセスごとに定義します。また、内部統制フレームワークの評価と、それが COSO 統制フレームワーク言語のさまざまな要素とどう結びつくかという評価も行います。こうすることで、リスクをより広く、より網羅的な観点で把握することができるのです。」
2. 実施方法論の適用：「原則主義型方法論が監査業務のガイドラインになっています。」とマーティン氏はいいます。「この方法論の主要な特徴は、COSO 内部統制フレームワークと結びつく点にあります。監査アプローチは、テストしたい内部統制フレームワークの局面と関連するよう策定しているため、サンプリングやテストの実施に原則主義型アプローチが適用されています。」

重要なのは、パフォーマンス測定が、単にグループ監査部門だけでなく、組織全体の戦略目的と結びついていることです。「各監査業務の終了時にも評価を行っていますが、これは量的というよりむしろ質的な評価です。」とスクリプンズ氏はいいます。

事業部門との関係の変革

事業部門の経営陣とグループ監査部門の関係も、チーム自体の変貌につれて進化しています。「グループ監査部門が焦点を移したために、事業部門も大きな変革を迫られることになりました。」とスクリプンズ氏はいいます。「変革プロセスも2年が経過した今、上級経営陣はグループ監査部門について私たちが抱えているビジョンに多大な関心を寄せています。私たちが変革プログラムを成し遂げることを熱望しているのです。」

当初、事業部門はグループ監査部門が“防御の最前線”であるコントロールプロセスの役割から脱却して、コントロールフレームワーク評価へと方向転換するのではないかと懸念していたとスクリプンズ氏は説明します。「どの事業部門も、現場のコントロールプロセス運営に関してグループ監査部門が有効なアシュアランスをあまり提供できなくなるのではと心配していたのです。」と彼は言います。「そこで、私たちが実現しようとしている変革の重要性をわかりやすく説明しようと務めてきました。私たちはロイズ TSB の各事業部門がそれぞれのコントロールフ

フレームワークを強化するのを手助けする形で、取締役会の要求と組織の戦略的要件を満たすために尽力しています。こうすることで、事業部門が以前はグループ監査チームが行っていた業務に代わる独自のアシュアランスプログラムを、それをはるかに効果的な形で開発するのを支援しているのです。こうしたことすべてに、グループ監査チームの側からコミュニケーションと教育を行う持続的なプログラムが必要でした。」

このバランスの取れた移行プログラムは確実に、事業部門自身による独自のフレームワーク改善と、より効果的で全体的なトップダウン型リスクベース監査への移行を後押ししています。

最終的なビジョン

マーティン氏とスクリプンズ氏が抱えているビジョンには3つの側面があります。第一に、グループ監査チームが紛れもなく監査部門として認知されるようになってきていること、第二に、グループ監査部門が外部監査人と規制当局に認められて、組織のガバナンス構造にかかわるグループ監査の役割に対して可能な限りの信頼を寄せられるようになってきていることです。

最後にもう1つ、マーティン氏とスクリプンズ氏がグループ監査部門のために目指しているのは、事業部門の戦略計画の実行を支援する事業のコントロールフレームワークの有効性に関して、有意義で前向きなアシュアランスを彼らに提供することです。「事業部門が約束したことを達成するために、コントロールフレームワークが確実に役立つものになることを目指しています。」とスクリプンズ氏は言います。「たいいていの内部監査部門が目指しているところよりずっと幅広いアシュアランスです。はるかに先進的でダイナミックであると言えます。」

MGM ミラージュ

カジノ業界のリスクマネジメント：MGM ミラージュの内部監査

世界有数のカジノホテル企業の1つに数えられる MGM ミラージュはネバダ州、ミシシッピ州およびミシガン州の3州に所在する23のホテルを所有、運営しているほか、ネバダ州、ニュージャージー州およびイリノイ州の別の3つのホテルにも投資しています。従業員数7万人を超える MGM ミラージュは、全額出資から、ジョイントベンチャーを取り混ぜた数々のカジノホテルの持株会社です。現在は2007年オープン予定の高級リゾートをマカオに建設中で、ほどなく中東と中国で、カジノを併設しないリゾート施設の開発にも乗り出すとのことです。

2003年にビッグ4の会計事務所を辞めて MGM ミラージュに入社した内部監査部門のヴァイスプレジデント ポブ・ラドロフ氏は、ほとんど内部監査一筋で26年のキャリアを積んできました。ラドロフ氏が率いる内部監査チームは90人のプロフェッショナルを擁しています。その大半はラスベガス勤務ですが、数人はデトロイトとミシシッピのホテル専属の監査部門に配属されています。業務は地域ではなく、機能に沿って分担されています。内部監査部門には5つの機能があります。

- ゲーミング コンプライアンス：各管轄区の規制当局が要求する監査を実施します。
- サーベンス・オクスレー：年の9か月間、経営陣のために様々なテストを実施するチームです。
- 財務・業務監査：一連の標準リスク・コントロールの監査を担当します。
- IT 監査：社内要員と第三者プロバイダーが共同して業務を担当します。
- 建設・不動産監査：これから3年にわたって MGM ミラージュが新たなホテルに投資していくことを考えると、ますます重要性のある分野です。

IT および建設監査分野の監査人はラドロフ氏に直属しますが、他分野の監査人はコンプライアンス、財務、業務およびサーベンス・オクスレー法監査を担当しているアシスタント・ヴァイスプレジデントに直属しています。ラドロフ氏自身は監査委員会と取締役会に報告するほか、MGM 社長と CFO にも報告します。内部監査部門は監査調査作成、スケジューリング、作業時間報告およびプロジェクトモニタリングに「チームメイト」(TeamMate) という監査ツールを使用しており、現在はエンタープライズリスクアセスメントをこのツールの一部を使って展開しようとしている最中です。内部監査チームはまた「ACL」という監査ツールのデータ分析及び調査機能を拡張しています。

監査人の離任・離職率への対処

MGM 内部監査チームでは監査人の離任・離職率が高い状態が続いています。「ここ2年で、内部監査チームから MGM の業務部門と財務部門のポジションに送り出した人材は24人です。」とラドロフ氏は言います。「2003年に入社した時、戦略的取り組みの1つとして、監査人を MGM 事業部門に異動させるために必要なスキルを構築するのに役立つ、より効果的なキャリア開発プランを確立しようと考えました。採用された際、1年後に内部監査チームの50%が異動していなければ私は失敗したことになる、経営陣に宣言したのです。」

ラドロフ氏にとって人材獲得が息つく暇もない試練であることには、いくつも理由があります。第一に、市場が逼迫していることが挙げられます。ラスベガスが急速に成長を続ける都市である一方で、会計士と監査人がその成長に見合っていないわけではありません。第二に、MGM の競合相手がビッグ4であること。そのうち3社は市内に事務所を構えている上に、4社とも新たな人材を欲しがっています。しかも、サーベンス・オクスレー法の対象企業が、同法の対応を支える内部監査の人材を探しているのです。「そもそも乏しい人材のプールを巡って、需要も期待も異なる多数の組織が競合しているわけです。」とラドロフ氏は言います。「競り勝つには、MGM ミラージュを魅力的な職場として差別化する必要があります。」

ラドロフ氏が求めているのは、カジノ産業を超えた多様な経歴と経験を持つ高学歴の監査人です。「MGM は人間本位の企業なので、対人スキルが重要です。」とラドロフ氏は言います。「ラスベガスでは、可能な限り心のこもったもてなしで顧客を楽しませることで収益を上げます。同じように、内部監査チームもどんな事業部署とも良好な関係を築く必要があります。冷淡であったり、浮世離れしていたりすることは決して許されません。重要なのは組織風土です。監査人は皆、最終的には事業部門に異動していくのですから。そのためのスキルセットを幅広く検討するようにしています。」

3タイプのリスク

内部監査チームが MGM で特定し管理しているリスクには、次の3タイプがあります。

- ハザードリスク-規制対応の不備、不正または資源浪費、重大な会計上の誤りまたは企業イメージの失墜などを巡る問題といったマイナスの出来事に伴うリスクです。
- 不確実性-ステークホルダー、従業員、サプライヤー、規制

当局、債権者、アナリストらの期待に添えないリスクを言います。このリスクはハザードリスクや事業機会リスクから影響を受けることがあります。

- 事業機会リスク-事業機会リスクとは、事業機会をとらえて活用することに失敗するリスクを言います。このリスクには実行可能な成長戦略を遂行しない、欠陥のある成長戦略を取る、事業機会を想定通り有効に活用できないといったことが含まれることがあります。

「私たちにとっての最大のリスクは変化です。」とラドロフ氏は言います。「私が入社した時のホテル数は12でした。それが買収を重ねて、今では倍のホテルを所有している上に、まだ世界中で拡大を続けています。組織を融合させることには重大なリスクがついて回ります。」

MGMが、同社にとっては新しいプロダクトである不動産の開発と販売に乗り出せば、全く新しいリスクが生まれてきます。しかも、MGMを規制の観点から守るというのも、内部監査チームにとっては大きな課題です。

「監査のミッションとビジョンは、経営陣が宣誓書に署名をする、あるいは、資産の売買をしようという時に、会社の利益を守るために経営陣にアシュアランスを提供することにあります。」とラドロフ氏は言います。「私たちは率先して、会社の資産を守るためのプロセスや、会社の将来のための人材育成にかかわっています。」

エンタープライズリスクアセスメント

ラドロフ氏がMGMについて抱いているビジョンの基盤となっているのは、リスクアセスメントが最下段、リスクマネジメントが中段、エンタープライズリスクマネジメントが最上段にくる逆ピラミッド型のモデルです。「エンタープライズリスクマネジメントについて言えば、それは、私達が達成したいと考えているビジョンであり、先はまだ長いのですが、少なくとも今現在、私達はエンタープライズリスクアセスメントを実施しています。これは重要なことです。」とラドロフ氏は言います。「私たちは、どこにでも行き、何でもするというわけにはいきませんが、組織を全体的に捉えて、特定の要素やリスクを全体像の一部として検討するようにしています。」

ラドロフ氏によると、彼らが行っているエンタープライズリスクアセスメントプロセスは正攻法で、会長、最高財務責任者、監査委員会のような上級経営陣を対象とした一連の年次インタビューを足掛かりとして構築しているそうです。「MGMの中で監査結果が最善ではなかった分野のインタビューに重点を置こうと努めています。」とラドロフ氏は言います。「また、前年度に監査対象から外した分野にも注意を払うようにしているので、2年周期で全員と話しています。インタビューは幾分形式が定まっていますが、柔軟性もあるので、それ自体が非常に活発になることが多いです。」このインタビューも、もうすぐファシリテーターを

おいたセッションに切り替える予定とラドロフ氏は話を続けます。

パフォーマンスフィードバックは顧客調査に加えて、非公式に、監査人が1年間を通じて交わした会話から得ています。実際の内部監査計画のパフォーマンスは、融通性と適応性の面から測定します。「監査計画を完遂したことは一度もないけれど、それが成功の証です。」とラドロフ氏は言います。「1986年から監査のトップの職を務めてきたのですから、1年が始まると物事が変化し始めることは経験から分かっています。つまり、内部監査チームが行う業務も、それに合わせて修正していかなければならないということです。年度初めに計画したことと比べても、自分のパフォーマンスを評価できるとは限らないわけです。」

倫理的ビジネス環境の支援

MGMは国際的に認められた企業であるだけに、ラドロフ氏にとってはガバナンスが重要な意味を持ちます。「内部監査チームには、MGMの企業倫理綱領、行為綱領、利益相反ポリシーの支援のみならず、改善まで求められています。」と彼は言います。「MGMにとっての新しい、または新たに生じてくるリスクを特定する際は、ガバナンスの立場から異なる視点をとらうとする姿勢で臨みます。私にとっては、MGMに入社して1年も経たないうちに新しい監査委員長が任命されて、新しい原動力を持ち込んでくれたことは幸いでした。新しい監査委員長はコミュニケーションと情報開示の一層の強化を内部監査チームと経営陣の双方に求めています。」

ラドロフ氏を待ちかまえている最も重大な課題は、人材獲得と組織の他部門への監査人の異動により、拡大を続ける人材プールをMGMのために確保することです。「これを実現するために、採用活動に一層多くの時間を割くことになるでしょう。」と彼は言います。「現在、内部監査の全ポジションの15%に空きがあります。それも、2年以上空いたままです。この空きを完全に埋めなければ、内部監査チームの全目標を達成することはできません。」

ラドロフ氏と彼のチームが取り組むことになる第二の大きな課題は、MGMとカジノ業界全体の急速な変化に後れをとらずについていくことです。「MGMが世界各地に進出し、ビジネス協定の枠を広げていく中、内部監査チームは新たな事業活動やリスク、事業機会に常に通じていられるように努力しなければなりません。」とラドロフ氏は言います。「MGMが拡大すれば、資源の再配分を行って、適材適所を確実に実現していく必要があるのです。」

第三の課題は、規制が変化する中で、経営陣と組織が、決して違反行為を犯さず、罰金、制裁措置を受けないようにすることにあります。ラドロフ氏は、「そのためには、ことが起きてしまってから何が悪かったか経営陣に伝えるのではなく、事前に、最も有効なプロセス、コントロールおよびシステムを構築、確立するサポートをしていきます。」と言います。



NASD（全米証券業協会）

アシュアランス重視：NASDの内部監査

連邦法の定めるところにより、米国内で事業活動を行っている証券会社は事実上すべて、民間非営利組織であるNASDに加盟しています。2007年1月現在、5,100社に届こうという米国の証券会社がNASDの管轄下にあり、その支店数は17万店近く、登録証券外務員数は65万人以上にのぼっています。

最近までNASDはNASDAQの支配的株主でもあったのですが、市場の誠実性と投資家の信頼を確保するという、ほぼ70年来の中核ミッションに専念するため、2000年にNASDAQの株式売却を開始しました。NASDAQ株式売却が完了したのは2006年です。

NASDは証券業務に従事する個人に免許を与え、企業を登録するほか、そうした免許取得者および登録企業の行為に適用される規則を作成し、彼らの規制遵守を検査し、規制に違反した者を懲罰に付します。さらに、株式、社債、有価証券、先物、オプションの取引を監督、規制します。業界のプロフェッショナルと投資家に教育を提供するとともに、世界最大の証券紛争処理フォーラムを運営し、仲裁・調停プログラムを駆使して、年間4,600件を超える仲裁請求と1,000件近い調停請求を処理しています。職員数2,500人弱、年間予算5億ドルのNASDは、資本市場規制の世界的リーダーです。

監査委員会と最高総務責任者への報告義務を有するNASDの内部監査担当シニアヴァイスプレジデント、ダン・シュック氏は、35年に及ぶ内部監査の経験を有しています。このグループのヴァイスプレジデント兼アシスタント・ジェネラル・オーディターであるマイク・フリーガン氏は、内部監査に21年の経験を持ち、シュック氏に対する報告義務のある3人のヴァイスプレジデントの1人です。シュック氏の監督下にあるのは、契約スタッフを含む、3チームに分かれた監査プロフェッショナルのグループです。このうち1チームは情報システム監査を担当し、残り2チームが業務分野、つまり、事務、財務、規制およびコンプライアンス監査を手がけています。この2つの業務監査チームに、内部監査部門は2人のスペシャリストを置いています。行政当局での経験を持ち、NASDの他の弁護士と協力して、あらゆる法的問題とその動向に関する最新情報を絶えず提供している弁護士が1人と、チームのコンピュータ支援監査ツール & テクニック (CAATs) を実行して、グループの監査管理・監査調査システムを開発、運営しているプログラマーアナリストが1人です。

自動化

自社開発の監査管理システムNAMIS (NASD 監査管理情報システム) は、チームの監査業務管理を支援するものです。

「NAMISは、監査プロセスとプロジェクトを、揺りかごから墓場まで管理する機能など、数々の機能を備えています。」とシュック氏は言います。「私たちが監査する可能性のあるビジネスプロセス分野の特定、定義および管理にNAMISを使用しています。NAMISの監査可能分野すべての目録作成を行い、総勘定元帳勘定、アプリケーションシステム、組織単位、NASDおよびSEC規則をすべて指定することにより、年間計画と戦略計画において全ての組織の活動を考慮していくことが確実にできます。また、リスクアセスメントプロセスは、さまざまな監査の実施頻度を決定するのに役立っています。最も高いリスクの監査は毎年ないしは2年に1回、中間のリスクの監査は3年ないし4年周期の頻度で行いますが、最も低いリスクの監査は4年周期の計画には含めません。」

チームはNAMISを年間監査スケジュールの管理と個々の監査業務の管理にも使用しています。また、マネジメントチームが人材配分、進捗状況の把握、時間の記録、予算およびデッドラインのモニタリングを行うにも役立っています。この管理システムは監査調査自動作成アプリケーション (これも自社開発です) とリンクしていて、個別の監査プロジェクト監査調査フォルダをセットアップします。NASDのサーベンス・オクスレー法404条対応において内部監査チームが担う役割を支援するため、内部監査チームは、NASDの財務部門が使用しているProtivitiのサーベンス・オクスレー法対応テクノロジーに監査調査自動作成機能をリンクさせています。監査が完了すると、NAMISは監査報告書から拾い上げた問題点を自動的にシステムに転記して、責任者に問題点の更新を促し、問題解決までトラックし、経営陣と監査委員会への問題状況のレポートを提供します。「監査プロセスにおいて発生する事務作業を可能な限り排除しようと思えました。」とシュック氏は言います。「ここまでのレベルの自動化、それも、自分たちのアプローチに合わせて調整した自動化は類がないと思います。」

監査スタッフ管理

内部監査チームの離職率は比較的低いのは、NASDの待遇が良く、福利厚生がしっかりしていて、働きがいがあると思える独立した専門的風土が育まれているという事実があるからです。

2つある業務監査チームの一方を率いているフリーガン氏は、効率的な内部監査チームを維持するための総合戦略には、以下のようないくつか重要な側面があると言います。

- 強力なトレーニングプログラム
- プロセス改善チーム

- 関連するビジネス経験を備えた人材を内部監査チームに異動する社内トランスファー制度
- 監査および証券業務の経験者の採用と必要に応じたスペシャリスト採用の重視
- 需要ピーク時の技術的スキル、融通性および人材資源確保と、欠員が出た場合の補充を目的とした、外部プロバイダーとのコソーシング関係

「うちは多彩でベテランプロフェッショナルの強力なチームです。」とフリーガン氏は言います。「監査人としての対人スキルを強化するため、スタッフは毎年、ロールプレイングゲームに参加します。6人ほどのグループに分けて、さまざまな状況と個性を組み合わせて、絶えず変化する複雑な状況に対処するスキルを磨かせるわけです。それにも増して重要なのは、スタッフ全員がそれぞれ、自分自身のキャリア開発ニーズや、今から実施する監査に応じた技術的トレーニングを受けることになっていることです。」

シュック氏はさらに次のように続けます。「プロフェッショナルに文章作成スキルの向上を図らせるなど、グループとして必要なトレーニングも目標としています。また、2006年には初めて、監査スタッフの1人が、NASD早期育成プログラムへの参加が認定されました。このプログラムは、業務遂行能力が高い幹部候補を特定し、18か月の特別育成プログラムに参加させるものです。」

リスクベース監査

NASDは4つの特定分野に的を絞った監査に、バランススコアカードを改良した手法を採用しています。

1. **リスクベース監査計画対象範囲の提供** 内部監査チームは監査計画を、リスクの高いプロセスに重点を置いて4年周期で策定し、必要に応じて監査領域を変更します。内部監査チームのリスクアセスメントプロセスには、体系的なインタビューと非公式なディスカッションを通してシニアマネジメントが参加します。この4年間の戦略的監査計画の構築に内部監査チームが用いている方法論と経営陣の参加は、内部監査予算を経営陣が支持し、監査委員会が承認するという形で、内部監査チームの資源配分と予算請求にも役立っています。4年計画において1年ごとに対象とするのは、計画に示したリスクの30%から40%です。内部監査チームでは1年周期の計画も策定します。これはフィールドワーク完了予定日、監査委員会の会合に合わせた報告書提出予定日など実施しなければならない具体的な監査の概要をまとめたものです。組織のリスクプロファイルを変化させる問題が発生すると、チームは監査計画を1年ごとに修正します。目標は、フィールドワーク完了から30日以内に経営陣の対応を盛り込んだ監査報告書を提出することです。また、シュックはスタッフと監査委員会の連絡窓口の役割を担い、議事録、議題、会議日程、事前資料な

どの会議資料を準備します。委員会の年次セルフアセスメントプロセスでは事務局もつとめます。

2. **組織のための付加価値創出** 内部監査部門は、監査調書や監査フォローアッププロセスの向上や継続的監査の実施（2007年目標）といった、監査プロセスの合理化と強化を推進する役割をプロセス改善チームに担当させています。また、「監査責任者円卓会議」が開発した「監査ステークホルダー期待測定（Calibrating Audit Stakeholder Expectation（CASE）」というツールを使用して、監査の優先順位とその優先順位に照らした内部監査チームのパフォーマンスに関するフィードバックを複数のグループから集めています。これは、監査委員会、シニアマネジメント、ラインマネジメントおよび内部監査チーム自体がアンケートに答え、監査プロセスの35の特性を1つ1つランク付けする360度評価です。この取り組みの結果はプロセス改善の取り組みに反映されます。
3. **主要な取り組みのサポート** 例えばサーベンス・オクスレー法404条対応のため、内部監査チームがレビューおよびテストプロセスの開発をサポートしました。内部監査チームは、予定された包括的監査の一環として一部のコントロールのテストを実施し、その年の監査計画には含まれていない業務プロセスについては、キー・コントロールに限定したレビューを実施するために監査資源を配分するという形で、404条対応テストを年次監査計画に組み込んでいます。また、内部監査チームは毎年4回から8回にわたって開発レビューを行い、主要ビジネス分野におけるシステムおよびプロセス開発の一環として開発チームをサポートしています。
4. **内部監査予算の管理** 目標は毎年の内部監査部門予算の±5%以内としています。これは個々のスタッフレベルでは、予定の時間内に、また、締切り予定日までに監査をやり遂げるようにすることを意味します。

サーベンス・オクスレー法

非営利組織であるNASDは自主的にサーベンス・オクスレー法対応を実施しています。非営利組織としては、最初にサーベンス・オクスレー法対応に踏み切った組織の1つです。NASDの監査委員会と最高経営陣が、証券業界規制機関として優れたコーポレートガバナンスの模範となることが重要と考えたからです。サーベンス・オクスレー法対応の一環として、NASDは2005年度年次報告書で404条の報告を行いました。この取り組みの支援として、内部監査チームは2つの重要な役割を担いました。

- NASD財務部門がサーベンス・オクスレー法404条導入の指揮をとる中、内部監査チームは導入プロセスの評価、プロジェクト進捗状況のモニタリング、経営陣によるコントロールの定義と自己評価テスト開発の支援、質の高い文書化作成の確認を通じて導入に貢献しました。

- コントロールの有効性のテストと、経営陣による自己評価テストの有効性のテストを実施しました。

2006年には、サーベンス・オクスレー法 404 条による報告義務は既に財務部門の責任下に置かれていたため、多くの内部監査チームのように、財務部門に所管を移転する必要はありません。内部監査チームのプロジェクトモニタリングの範囲は 2005 年より狭まることになりました。「私たちの主な仕事は、有効性テスト、是正後のテスト、年度末のリフレッシュテストの実施になった。」とフリーガン氏は言います。「2007 年以降、業務の中心はやはり有効性テストになるものと予想しています。また、SEC と PCAOB の新ガイダンスに対する経営陣の対応についても提案していくことになると思います。」

内部監査チームは、年 1 回の 404 条テストプロセスの一部として、経営姿勢その他の主な組織レベルのコントロールの評価に重要な役割を果たしてきました。「NASD の倫理綱領や取締役会運営方針、予算使途などの遵守といった、コーポレートガバナンス活動の定期的な包括的監査も実施しています。」とシュック氏は言います。「シニアマネジメントは内部監査チームにとって素晴らしい支えになってくれています。そのようにして経営姿勢を真に支えてくれているおかげで、私たちも健全なコーポレートガバナンスに貢献できているのです。」

将来に向けてのアシュアランスの提供

シュック氏とフリーガン氏は口を揃えて、内部監査チームが今後も NASD に付加価値を提供し続けていくには、絶えず変化を続ける規制環境を常に把握している必要があると言います。先ごろ完了した NASD と NYSE の規制業務統合により、この統合によって生じる変化の見極めと対応に、内部監査チームのリスクベース監査アプローチが不可欠であることが証明されることになるでしょう。

「ここ数年、NASD の組織構造と中核戦略の推移に合わせて、内部監査チームは拡大、縮小と規模の調整を続けてきました。内部監査チームが存在するのは、コンサルタントやアドバイザーの役割を満たすためというよりは、内部統制環境に関するアシュアランスを提供するためです。私は、このチームの基本的アプローチと何を重視するかという基本的な考え方を維持すれば、今後も組織の発展に適った内部監査チームであり続けることができるものと確信しています。」とシュック氏は締めくくりました。



ロイヤル・バンク・オブ・カナダ

ビジネスの卓越性を目指す連携：RBC の内部監査サービス

ロイヤル・バンク・オブ・カナダとその子会社は RBC ファイナンシャル・グループ (RBC) というマスターブランドのもとで営業しています。RBC はカナダ最大の銀行で、北米でも有数の総合金融サービス企業に数えられます。RBC は個人銀行業務、商業銀行業務、富裕層向けサービス、保険、コーポレート・バンキングおよび投資銀行業務、取引処理サービスを世界規模で展開しています。世界中でおよそ 7 万人の従業員が、北米と世界 34 か国の支店で 1400 万を超える個人、法人、公共機関の顧客にサービスを提供しています。

カナダでは、RBC はすべての事業で、市場において確固たる地位を築いています。一般個人向け、中小企業向け業務に関連した大半のリテール商品は 1 位ないし 2 位、富裕層向け業務に関連したフルサービスの証券仲介業務が 1 位、ミューチュアル・ファンド・サービスではカナダの銀行中第 1 位、自己指図型証券投資業務では 2 位の座にあります。支店数 1,443 店、ATM 数 4,232 台、資産は 5370 億ドルにのぼります。

フランシス・ブラックバーン氏は RBC のエグゼクティブ・ヴァイスプレジデント兼内部監査部長に就任して 7 年になります。ローラ・シメオーニ氏は、RBC で監査トレーナーと内部監査部門のコンサルタントとしての 5 年の経験の他、専門能力開発コンサルタントとして合わせて約 20 年の経験を持ち、2 年前からは RBC の専門的監査基準の責任者を務めています。

RBC の内部監査サービス (IAS) 部門に所属する監査人は 250 人。ブラックバーン氏は、職能上は監査委員会に報告し、部門運営上は最高業務責任者 (COO) に報告しています。監査スタッフは、大半がトロント勤務で、他に数名がノースカロライナとロンドンに勤務し、RBC の多数の事業ラインにおけるリスクとコントロールに関して経営陣への貢献を支援しています。

監査のミッションと目的

IAS のミッションは、独立した客観的なリスク評価と、RBC ファイナンシャル・グループの全分野におけるリスクマネジメント業務、内部統制およびコーポレートガバナンスプロセスの適切性および有効性の評価をすることにあります。監査人は、客観性と独立性を維持しつつ、業務改善のための適切な是正措置が講じられるのを確実にすることにより、事業目的の達成へ向けて経営陣と協力します。主要ステークホルダーは取締役会、株主、監査人、規制当局、シニアマネジメントなどです。

「私たちの目的は主要ステークホルダーの利益のためにアシュアランス業務を行い、RBC の指導部およびシニアマネジメントと規制当局のために監査を行うことにあります。」とブラックバーン氏は言います。ブラックバーン氏と彼女の指揮下にある監査人の主要な責任領域は次の 2 つです。

- 第一級の監査業務の提供と、リスクマネジメント業務、内部統制およびコーポレートガバナンスプロセスに関する専門的アドバイスの提供。
- RBC におけるリスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスプロセスの有効性を評価し、向上させるコンサルティング・サービス、アドバイザリー・サービス、その他の特別な任務の遂行。

ミッション達成のため、IAS は次の 4 つのテーマを優先しています。

1. 有能でモチベーションの高いチーム作り スキルとモチベーションの高い監査機能を確保するため、IAS は採用、配属および後継者育成計画のみならず、人間的な、あるいはプロフェッショナルとしての成長や指導者育成にも、有効な最先端のアプローチを導入しています。「スキルとモチベーションを備えた監査人を確保する方法の 1 つがトレーニングプログラムです。世界の数々の規制当局が重大な問題と捉え、2007 年に実施した個人情報保護に関するトレーニングもその 1 つです。」とブラックバーン氏は言います。2007 年のもう 1 つの優先事項は、IAS 部門を内部監査人の専門資格と経験を持つ人材で補強するとともに、内部および外部メンタリングプログラムを導入することです。
2. 優れた監査手法の採用 IAS は内部監査人協会の基準と RBC 行動規範を遵守するとともに、補完的に独自の監査人行動規範も採用しています。「私たちは『一般に公正妥当と認められた監査基準』(GAAS) と内部監査人協会 (IIA) が確立した基準に従っています。」とブラックバーン氏は言います。「また、IAS の業務評価を目的とした品質保証レビュープログラムも設けています。」ブラックバーン氏とその監査チームは、リスクベース監査の計画と遂行に、規制対応、継続的監査、コンピュータ支援監査テクニック (CAAT) などの最先端のベストプラクティスアプローチを採用しています。
3. 強力な協力関係の構築 貴重なビジネスパートナーとして認知されるために、IAS は積極的でオープンなコミュニケーション、リスク軽減を目的としたタイムリーなアドバイス、正確な報告に取り組んでいます。RBC の「収斂化への取り組み」は重複を減らし、1 つの事業部門を、年に複数回評価せずに済むような、全社的に協調的なリスクマネジメントおよび評価のアプローチを定着させるように策定されています。この取り組みには、オペレーショナルリスクに対して全面的に責任を負う RBC のグループリスクマネジメント部門、リスクおよびコントロール評価を管理するグローバルテクノロジー・業務グループ、そして、グループとしてサーベンス・オクスレー法対応に責任を負う IAS との共同努力が必要です。

4. 監査効率の創出 2007年中に、IASは効率性向上の方法を模索するための、すべての監査（マネーロンダリング防止、個人情報保護、事業継続、エンドユーザーコンピューティングなど）に用いられる中核監査プログラムのレビューの完了を目指しています。「効率性と有効性向上のために、各監査の完了までの所要時間を追跡調査しています。」とブラックバーン氏は言います。「個々の監査に要する時間と費用の透明性をぜひとも高めたいと思っているからです。」ブラックバーン氏によると、彼女とその監査チームはCAATも、一層的を絞って有効活用していくことを考えています。「量が多ければよいというわけではなく、質の高いものを生み出していると確信したいのです。」と彼女は言います。

成功の原動力となる監査人

IASの目標は、20%以内の異動率を維持することにあります。現在は14%に落ち着いていますが、昨年、RBCの他部門への異動が大きく響いて、30%に跳ね上がりました。「2006年は会社に大きな変化がありましたから。」とブラックバーン氏は言います。「今は、月例のパイプラインレポートを活用して、現人員数と、求人数、異動数および人材管理・計画の必要条件を維持しています。人員が不足している場合は、実際のところ、予定外の監査業務に充てている11%の予備人員を柔軟に活用していくことになります。」

IASも含めて、銀行全体では、従業員のパフォーマンス査定
の半分は次の重要な行動様式に関連しています。

- 顧客第一主義
- パートナーとしての協働
- 人材育成
- 責任ある行動
- 速やかな決断
- 影響が大きい事柄の優先

「この6つの行動様式に加えて、監査人は年2回、IAS専用の重要行動様式ワークシートを書き換えます。」とシメオーニ氏は言います。このワークシートは人事担当マネージャーとともに
行うパフォーマンスレビューに使用します。シメオーニ氏とブラックバーン氏が期待される行動様式の例を提示し、それに基づいて査定を行います。この査定を参考にして、給料とボーナスを決めることとなります。

「内部監査部門が必要とする監査人のスキルセットは継続的に見直しています。」とブラックバーン氏は言います。「専門職としての監査の経験を持つ監査人を増やしていきたいと思っています。」

コーポレートガバナンスコンプライアンス

2006年はRBCにとってはサーベンス・オクスレー法404条

対応登録企業としての1年目となりましたが、2005年、IASは既に404条対応への“リハーサル”を指揮していました。「当時は、正規の監査業務をおろそかにしたくなかったので、サーベンス・オクスレー法関連業務の専門チームを置いていました。」とブラックバーン氏は言います。「その後、サーベンス・オクスレー法関連業務を監査グループ全体に割り振りました。たとえば、キャピタルマーケット監査グループは、正規の監査業務に加えて、運用状況の有効性テストの実施を担当しています。」カナダではパーゼルⅡが施行されているので、IASはそれらの規制への対応を確実なものとするため、RBCの内部統制に関する監査意見を提供しなければなりません。

ブラックバーン氏は、長年にわたってコーポレートガバナンス監査に従事してきたおかげで、RBCに幅広い評価活動を誕生させることができたと言います。「長年、RBCと子会社の両方のレベルでコーポレートガバナンスの適切性のレビューを行ってきました。」と彼女は言います。「ここ7年、コーポレートガバナンスに重点的に取り組むことが私に課せられた使命でしたので、カナダと米国でこの分野の監査を数件こなしてきました。」

IASは業務監査人を対象とした規制対応トレーニングを開発しました。目標は、規制対応の要件に関する業務監査人の理解を深めて、監査手続を実施でき、確実に規制対応ができるようにすることにあります。

パフォーマンス測定

RBCでは数年前からバランススコアカードプロセスが採用されています。これは、毎年、監査計画と監査目標が設定された後で更新されます。「私たちの優先事項は4つあり、有能でモチベーションの高いチーム作り、より優れた監査手法の採用、強力な協力関係の構築、監査効率の創出で、各項目について成功要因の概要をまとめます。」とブラックバーン氏は説明します。「私たちがスコアカードで設定している目標の1つは、監査人の75%が10年以上のビジネス経験を持ち、60%が最低3年の監査経験を有し、監査スタッフ全員が年間平均50時間のトレーニングを受けていることです。私たちは常にこの評価指標を上回っています。」

四半期ごとの監査計画に照らした進捗状況と重要な変化はすべて、四半期進捗状況報告と併せて、監査委員会に報告されます。「私たちは、外部監査人および規制当局と四半期ごとに会合を持って、IASの全活動をレビューし、その年の残りの期間の計画について話し合い、彼らから何か要望があれば調整します。」とブラックバーン氏は言います。「さらに、私たちはさまざまな事業グループのシニアマネジメントとも四半期ベースで会合を開き、監査結果、発見事項、改善計画について話し合っています。」

継続的監査

従来の監査スケジュールのほかに、IASは四半期毎に、監査

対象となりうる RBC のそれぞれの事業部門に報告書を提出します。シニアマネジメントのためには簡素化した略式の報告書を作成しますが、ミドルマネジメントに提出するのは、主要リスク指標と基礎データをとりまとめた、より詳細な報告書です。「これは私たちならではの継続的監査アプローチです。」とブラックバーン氏は言います。「データ抽出と主要なコントロールの評価には、テクノロジーを広範に活用しています。これは非常に統制の取れたアプローチです。監査対象となりうる事業部門のあらゆる要素について、内部統制サマリーを検討して、目を光らせていなければならない重要問題を見極めます。こうした継続的監査により、通常の監査の合間に処理しなければならないコントロール業務を把握できます。そのほか、通常の監査実施時の発見事項の解決率などの指標も見直します。」現在、継続的監査に割いている時間は年 2 万時間にのぼっています。

将来の展望

「今、銀行全体でリスクとコントロールとの評価活動が多様化する中で、私たちはリスクとコントロールとを検討する統合的アプローチを実現するための取り組みに大きく貢献しています。」とブラックバーン氏は言います。「もう 1 つ、重点的に取り組んでいる分野は、リスクベース監査アプローチと規制当局の内部監査に対する期待とのバランスの取り方です。たとえば、米国の場合、規制当局が毎年の実施を期待している監査でも、リスクから見て、私たちとしてはもっと間隔を置いてもよいと思うものもあるからです。」

ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド・グループ

RBS 監査：「一流のチーム」「一流の成果物」「一流のサービス」

スコットランド最大の銀行は、シンプルでありながらも包括的な長期改善ビジョンを策定しました。

ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド・グループ (RBS) は世界に名だたる金融サービス企業の1つで、さまざまなリテール・コーポレートバンキングサービス、金融市場サービス、消費者金融サービス、保険サービス、資産管理サービスを提供しています。活動の舞台をヨーロッパ、米国、アジア太平洋地域に置き、世界中に3,600万を超えるパーソナルバンキング部門の顧客を抱え、14万人超の従業員を擁しています。全種類のバンキングサービスを提供しているロイヤル・バンク・オブ・スコットランド・アンド・ナットウエストに加えて、シティズンズ・ファイナンシャル・グループ、アルスター銀行、クーツ・グループ、ダイレクト・ライン、チャーチルも傘下に置いています。

RBSには、次の部門があります。

- **コーポレートマーケット**：世界の大手企業と金融・政府機関の一流バンキングパートナーであるグローバル・バンキング & マーケッツと、英国企業および商業顧客を対象とした銀行、金融およびリスクマネジメントサービスの最大の提供者である英国コーポレートバンキングの2グループから構成されています。
- **RBS 保険**：英国第2の規模を誇る損害保険事業部門です。これに含まれるブランドがダイレクト・ライン、チャーチル、グリーン・フラッグです。
- **シティズンズ**：米国北東部と中西部の13州で、シティズンズおよびチャーター・ワンブランドを通して、リテール・コーポレートバンキングサービスを提供しています。
- **マニファクチャリング**：RBSの“エンジンルーム”にあたる存在で、RBSグループの事業部門にデータ処理、電話、IT、所有権、購買およびセキュリティ関連の業務を提供しています。
- **リテールマーケット**：さまざまなブランドを介して、個人顧客と中小企業顧客に幅広いリテールバンキングサービスを提供しています。4大事業分野として消費者バンキング、ビジネスバンキング、カード、資産管理を擁しています。最も有名なブランドは英国のRBS アンド・ナットウエスト、そして、英国全土をはじめヨーロッパ大陸とアジア太平洋地域で活動しているクーツブランドです。
- **グループファンクション**：リスクマネジメント、財務、人事、法務、監査を担当しています。

サリー・ウォートン氏は、2005年1月からRBSコーポレートマーケット部門の監査責任者の任にあります。キャリアは内部監査

一筋で、チェース・マンハッタン銀行に次いでRBSと、18年を超える経験を積んできました。監査委員会、財務担当ディレクターおよびCEOへの報告義務を負うケビン・シモンズ氏は、グループ内部監査グローバル責任者で、彼には5部門から直接報告が上がってきます。監査チームは銀行と同じラインに沿った組織構造をとっており、各部門を監督するそれぞれの監査責任者が置かれています。監査チームの構成員は、英国、米国および香港勤務の監査人約360人です。このうち65人がコーポレートマーケットを担当しています。

ウォートン氏とシモンズ氏をはじめとする監査責任者は年1回、丸一日を監査委員会のために割いて、監査計画の細部に至るまで協議し、RBS全体で新たに生じてきたリスクと、それらのリスクに対して監査チームが採用しようと考えているアプローチについて説明します。「目的は、監査計画について監査委員会に納得してもらうことにある。」と彼女は言います。

混成スタッフ戦略

多くの監査人がRBSにおけるキャリアの第一歩をグループ内部監査 (GIA) 部門から踏み出します。この銀行にはグループ財務部門内に大卒者プログラムがあり、大卒者は監査チームを含む銀行の3部門で合計3年を勤めます。監査チームには専属監査人も含まれています。「経験年数も経歴もさまざまなスタッフが混成しているので、多様性に富んだ監査人チームになっている。」とウォートン氏は言います。「チームの約35%が監査とRBSで10年以上の経験を積んでおり、2年に満たない者も35%います。経歴の面から言えば、さまざまな分野の専門知識を備えているので、RBSのどんな分野でも担当できる人材が揃っています。コーポレートマーケット部門を固めているのは、マーケットリスクとトレーディング、与信業務および規制リスクの特殊な専門知識を備えた監査人です。配置換えの折には、経験を積んだコーポレートバンカーも内部監査部門に引き抜きたいと考えています。」

この人材配置戦略は確かに混成アプローチであるものの、採用プロセスは厳格です。コンピテンシー主体の面接と、テクニカルスキル、ソフトスキル両面からの検討が行われます。「あらゆる技術的監査能力と、チーム環境で力を発揮する能力などのソフトスキルに加えて、文章力もある監査人が必要です。」とウォートン氏は言います。「コミュニケーションが実に大切なのに、正確で有効な報告書を書ける監査人が不足しています。そこで、採用プロセスの一環としてケーススタディレビューも行っています。監査人には、ケーススタディを読んでプレゼンテーションを作成することが期待されます。言うなれば、理解力、文章力、プレゼンテーション能力のテストです。」

改善のビジョン

2003年、シニアリーダーシップチームが監査部門の将来に関する長期ビジョンを打ち出しました。「一流のチーム、一流の成果物、一流のサービス」です。

- **一流のチーム**：「可能な限り最高のチームを確実に採用し、構築したい。」とウォートン氏は言います。「たとえば、行内のプロフェッショナルを監査部門に短期間配属させるとともに、監査部門の監査人を配置換えで組織全体に送り出すという配置換え方針を打ち出しました。これは実に素晴らしいスキル移転促進方法です。メンタリングプランも策定して、60人を超えるメンターの研修を行いました。このほかに、監査チームは全行規模の研修・評価機会も利用しています。」
「研修とキャリア開発には多大な投資を行ってきました。」とウォートン氏は付け加えます。「GIAは、部門を越えてのコーチング文化の構築を助け、有能な人材育成への取り組みをするため、専属の訓練者とパートタイムのコーチも雇用しています。」
- **一流の成果物**：一流の監査成果物の提供を目指して、監査グループは個々の監査と、計画・報告方法論や人材計画などの監査プロセスの具体的要素をレビューするQAプロセスとQAチームを設置しました。さらに、3年毎に、独立した部門レビューを行い、組織とGIAが実施した業務の質を検討しています。GIAはまた、監査報告書の質と一貫性の向上を目指して、文書作成指導員も雇用しています。
- **一流のサービス**：「ステークホルダーのニーズと期待に応えたい。」とウォートン氏は言います。「フィードバック収集のため、毎年フィードバック要請書を送付し、どこでどのように付加価値を創出するか判断しています。GIAには、監査部門内の改善の取り組みの追跡調査を担当する業務・開発チームがあります。」

コーポレートガバナンス

サーベンス・オクスレー法対応のためのアプローチを策定するにあたりRBSの監査チームは経営陣および外部監査人と密接に協力しました。RBSのサーベンス・オクスレー法プログラムは元監査責任者の1人が監督しています。「銀行の内部監査チームの中には、サーベンス・オクスレー法対応を行うために大勢の監査人を追加雇用したところもあれば、サーベンス・オクスレー法関連の業務は一切していないところもあります。」とウォートン氏は言います。「うちの監査グループはその中間あたりでしょうか。外部監査人と協力して、文書化とテストの適切性の確保にあたっています。外部監査人にも監査計画にかかわってもらっているため、私たちの業務を外部監査人にも信頼してもらえるようなアプローチを確立しました。外部監査人がそれぞれの立場からコンプライアンスのニーズを満たすのに、

それが役立っています。私たちが実行するリスクベース監査計画とサーベンス・オクスレー法の要件から相乗効果を得られる方法を模索してきました。一言で言うなら、実践的なアプローチを目指してきたわけです。」

重要な課題

「継続的改善が監査部門の業務原則の1つであるため、業務慣例と私たちが行う業務の質の効率を高める方法をチームで絶えず模索しています。」とウォートン氏は言います。「2007年も、これが私たちの重要な優先事項の1つであることに変わりはありません。」

「人材の確保は今後も主要重点分野の1つです。」と彼女は付け加えます。「従業員の意識調査は、監査マネジメントがスタッフの満足度と関与度に関するフィードバックを提供します。チームが不満に感じている分野の改善に時間と努力を傾注することになります。人材市場の競争が激化する中、RBSも人材を惹きつけ、確保し続けられるように、全力を尽くさなければなりません。」

フィリップス

光を灯し続ける：フィリップス内部監査チームー強力なリスクマネジメントと統制環境の管理人

オランダに本拠を置くロイヤル・フィリップス（フィリップス）は、従業員 122,000 人、収益 270 億ユーロの多国籍企業です。フィリップスは現在、そのポートフォリオと市場での位置付けを変えつつあります。世界有数のエレクトロニクス企業として、フィリップスは現在、ヘルスケア、ライフスタイル、照明器具の分野においても事業を展開しています。80,000 件を超える特許を保有し、Business Week によれば、世界的ブランド価値で 48 位にランクされています。フィリップスは、合わせて 150 を超える国で事業を行っており、28 の国に販売拠点と製造工場を有しています。同社の事業には 4 つの製品部門があります。

第一の製品部門は照明器具で、全世界で 47,750 人がこの製品に携わっています。60 カ国に販売及びサービス組織があり、オランダ、ベルギー、フランス、ドイツ、英国、ポーランド、米国、メキシコ、ブラジル、インド、インドネシア、タイ、中国、韓国で製造が行われています。

医療システムが第二の製品部門で、画像診断システム、顧客サービス及び臨床ソリューションを専門とする従業員が世界に約 33,000 人います。63 を超える国で、医療システムを扱う販売及びサービス組織が運営され、オランダ、ドイツ、フィンランド、イスラエル、米国などで製造が行われています。

家庭用電化製品が第三の製品部門で、世界で約 14,500 人が雇用され、接続ディスプレイ、ホームエンターテインメントネットワーク及びモバイルインフォテイメントを主力商品としています。この部門は 50 カ国に販売及びサービス組織を有しており、ベルギー、フランス、ハンガリー、メキシコ、アルゼンチン、ブラジル、インド、中国で製造が行われています。

最後に、屋内電気器具及び個人医療部門では世界全体で約 11,000 人の従業員が雇用されています。60 カ国に販売及びサービス組織があり、オランダ、オーストリア、ポーランド、米国、ブラジル、中国、シンガポールで製造が行われています。

ルビック・ヤンセン氏は、フィリップスにおいて 25 年間、財務と監査の様々な役職を経験し、現在はエグゼクティブ ヴァイスプレジデント及び内部監査部長に就任して 5 年になります。内部監査部門には約 90 人の監査人がおり、監査人は米国、オランダ、ポーランド、中国及びインドの 5 カ国で業務に従事しています。内部監査部門は会社と同一のガバナンスストラクチャーにより組織され、各製品部門に監査人が割り当てられており、これらの「製品部門」担当監査人に直属する専門チームが置かれています。すべての製品部門担当監査人はヤンセン氏に直属し、ヤンセン氏はさらに CEO に直属すると同時に、職務上スーパーバイザーボードの監査委員長長の監督を受けています。

有能な内部監査チーム

フィリップスの内部監査チームは組織の有能な人材のプールであり、年間 20 から 25 パーセントもの人材が転任により内部監査チームを離れます。「これは私達にとって大きな課題です。社内の求人は監査人に集まるため、監査人をその職務から転任させることは問題ではありません。しかし、社内から新しい才能を集め確保することは難しい課題です。」とヤンセン氏は言います。

フィリップスは、組織内での才能の育成に注力しています。しかし現在、ヤンセン氏が指摘するように、「現在は、内部監査チームに採用する 4 人のうち、1 人は社内から、3 人は外部からの採用です。スタッフの質について妥協することなく、社内から、より多くのスタッフを採用して半々のバランスにしたいと考えています。」

ヤンセン氏は、現実のビジネスリスクに直面する経営をサポートすることが内部監査の役割であると考えています。これを達成するために、内部監査チームのメンバーとして、会計監査の経験を持つ監査人だけでなく、あらゆるスキルを持つビジネスプロフェッショナルを求めています。「監査を行う方法を教えることはいつでもできます。監査報告で、より大きな価値を創出することができるビジネスのセンスの持ち主を必要としているのです。」とヤンセン氏は言います。

ヤンセン氏は、財務、ビジネスへの洞察力、情報テクノロジー及びサプライチェーンマネジメントなど、スキルを適切に組み合わせた多様性のあるチームを求めています。ただし、ヤンセン氏はこれらすべてのスキルを 1 つの内部監査機能に持たせることは困難であることは認識しています。そこで、ヤンセン氏は最近、特定の監査のために社内から経験豊富なスタッフを集めたゲスト監査プログラムを導入しました。ヤンセン氏はまた、アーnst & ヤング (Ernst & Young) との提携を結び、財務などのニッチな分野での監査の経験がフィリップスに提供されるようにしました。

会社の目と耳

「私達の戦略目標の 1 つは、監査委員会とスーパーバイザーボードの目と耳になることです。」とヤンセン氏は言います。「重要なリスクとコントロールの弱点を事前に把握したいと考えています。私達の目標は、会計監査と法令遵守の監査だけではなく、戦略上のビジネスリスク及びそれに関連するコントロールの監査、つまり対処すべき経営上の課題について、付加価値のある提案をすることです。」

2006 年当時、これは重要な課題でした。米国のコーポレートガバナンスの基準による外国登録企業であるフィリップスは、

サーベンス・オクスレー法 404 条に対応することが必要だったためです。内部監査チームは、フィリップスの 404 条対応に当たって、コントロールをテストし、また経営へのサポート、助言を提供しました。「これによって、他のビジネスリスクの監査から注意がそれました。」とヤンセン氏は言います。「また、私達の独立性が損なわれました。これは経営陣の理由がつく短期的な対応です。新しい法律は、非常に形式主義的な性格なため、実施に多くの時間がかかり、経営陣にはこれに対応するための時間が少ししかありませんでした。今後は、私は内部監査の位置付けを、警察官ではなく、より前向きな変化を促進するビジネスアドバイザーとしたいと考えています。今年、私達は(サーベンス・オクスレー法) 404 条対応を実施するという役割から離れ、主にプロセスを見直し、プロセスに挑戦するという役割を果たしたいと思っています。」

パフォーマンス測定

パフォーマンス測定はフィリップスの体系的プロセスであり、監査規程に根拠を有しているものです。監査規程には内部監査チームの運営上の基本方針が定められています。「私達は年次監査計画について同意し、コミットメントに対する実際の成果をモニタリングするため、バランススコアカードを作成します。各監査の後、顧客満足度調査を送り、主要なステークホルダーの視点から満足度を評価します。フィードバックを収集するため、各監査後の品質保証プロセスを最近導入しました。また、年に一度同僚による評価を行い、従業員の士気の高さを調べるため、従業員業務調査を実施し、究極的には監査部門運営の成果を向上させます。」と彼は言います。

このプロセスにおいて、内部監査チームはトレーニングに要した時間と共に監査のサイクル時間も測定します。

関係の構築

ヤンセン氏が常により大きな付加価値を役割に求める一方で、フィリップスの内部監査部門は強固に確立され、複数のレベルの様々な事業体における 50 の監査委員会のネットワークを通じて経営陣とコミュニケーションしています。内部統制の質に関する監査作業を実施することに加えて、企業経営陣との戦略的なリスクベースのワークショップを開催することで付加価値の創出を図っています。

「私達は監査に加えて、監査意見に直接関係しないようなサーベンスも実施します。」とヤンセン氏は言います。「私達は、リスク評価を行うことでリスクの大きな分野に焦点を当て、経営陣と共に問題点の概要をつかみ、ビジネス分析を行います。そして発見事項をまとめ、それらのリスクの測定と優先順位付けを行います。これにより、直面しているリスクの全体像が経営陣に明らかになります。その後、そのリスクを低減するために講じることのできる措置を経営陣が理解するサポートをします。経営陣は

この活動を高く評価しており、また、この活動は監査部門にとっても、監査計画を改善していくのに役立ちます。」

長年にわたる組織変革を経て、フィリップスは現在、業務内容拡大による成長と買収による成長の両方を重視しています。「私達は、内部監査部門として、経営陣が成長への熱意を実現するサポートをしたいと考えています。そのため、2007 年の監査時間の多くを、フィリップスの戦略に関連したリスクの大きな分野に振り向けます。買収は、歴史的にみて、プロセス、システム、人の統合がうまくいかないことによる失敗のリスクが高いものです。」とヤンセン氏は言います。「組織拡大による成長への熱意を実現することをサポートするため、私達は新製品導入プロセスの有効性に特別の注意を払っています。企業はブランド認知を高めるため経営資源を割り当てます。私達はこれらの取り組みの有効性をモニタリングし、これらの経営資源の管理を監督しています。」

明確なビジョン

ヤンセン氏は、予期しない出来事をプロセスの初期段階で発見するリスクベースの監査対象範囲の設定を確実にしたいと考えています。「起こり得る最悪のことは、大きな火を見逃すことであり、そういう時は、火を消して損失を計算し、損害を管理することしかできないのです。」と彼は言います。

「私のビジョンは明確です。内部監査部門が真の才能の養成所になるようにしたいのです。人々が経営陣からの完全な支援を受けて、内部監査チームの門を叩くようになることを心に描いています。」とヤンセン氏は言います。「内部監査チームがフィリップスの改革推進者であり戦略アドバイザーであると皆に思われるようになって欲しいと思っています。」



新生銀行

新生銀行における内部監査概念の刷新

新生銀行は日本長期信用銀行として1952年に創立されました。日本長期信用銀行には、他の2つの長期信用銀行と共に、長期債券の発行に関する政府認可が与えられていました。1998年に日本政府により一時国有化され、複数の国内銀行との合併が提案された後、2000年3月に、米国に本拠を置くリップルウッド・ホールディングスが主導する投資組合に売却されました。日本の銀行が外国会社の管理下に置かれるのは史上初めてのことでした。リップルウッドは、この銀行を再編成するため、シティバンク(Citibank)の日本の元代表である八城政基氏を招聘し、経営陣とサービスを刷新して2000年6月に名称を「新生銀行」としました。

新生銀行は東京都千代田区に本店を置き、日本国内の42の支店ネットワークと、米国、台湾、韓国、英国及びドイツに子会社、関連会社、または合弁会社を有しています。新生銀行グループは約5,000人の職員を雇用しており、インスティテューショナルバンキング、コンシューマーアンドコマースファイナンス、リテールバンキングという3つの主要業務を中心に事業を行っています。

毛利直広氏は新生銀行の内部監査部長であり、新生銀行と子会社を含めた約60人の監査人を監督しています。内部監査部は、それぞれの業務と緊密に連携した監査を実施し、ITと業務の監査人を活用してこれらの活動を支援しています。主に内部監査と会計の経歴を持ち、CIA及びCPAである毛利氏は、2002年11月から現職に就き、新生銀行のCEOと取締役会監査委員会の議長に直属しています。

人的資源としての内部監査

毛利氏によれば、多くの日本の企業は伝統的に、人的資源の戦略の点から内部監査にアプローチしてきました。「従来、内部監査部門は、プロフェッショナルが退職前に着任するほぼ最終的なポジションとみなされてきました。出口の前の終点だったのです。」と彼は言います。「キャリアの終点にいる人々が内部監査チームに入り、退職前の休息を取るわけです。また、内部監査は、海外支店で働いてきたプロフェッショナルにとっての理想的ポストであり、国内業務に再び参加するため、国内業務に慣れるための部門とみなされてきました。一種のキャリア転換点です。」この状況は、特にコーポレートガバナンスに関する法制の整備及び内部統制に対する新しい認識により、過去4年から5年で劇的に変わったと毛利氏は言います。

「私は変化を起こすためにここにいるのです。」と彼は言います。「私はヨーロッパと米国の企業で監査業務を経験していますが、そこでは、内部監査部門は組織の内部統制環境を独立的に評価し、経験と資格を持った者が行う専門的業務とみなされています。これこそが、私がここで実行しようとしていることです。」

新生銀行の監査人のほとんどは、様々なビジネス分野の出身であり、必ずしも外部監査の出身ではありません。彼らはビジネスについて深く理解しており、また、業務の実務経験がある

ため、しっかりしたコントロールをいかに設計、整備、評価するかについて現実的視点を持っています。「私は、当行の監査人はコントロールに目を向け、関連するリスクの特定、分析、及び報告を行うべきであると強調しています。」と毛利氏は言います。「日本の金融機関の監査チームは、過去5年間に、検査員からコンサルタントに進化しました。彼らは内部監査にリスクベースのアプローチを採用しており、監査人はリスクについて事業部門と議論し、コントロールを強化するための解決策をもたらします。」

毛利氏はビジネス知識を持つ内部の人材を活用するため、彼の部門の異動率は他の部門に比べ、比較的高くなっています。これに対処するため、毛利氏は事業部門のスタッフをゲスト監査人として招き、コンプライアンス及びリスク管理部門のメンバーと緊密に協力しています。「私達は、コントロールのコンセプトに基づいて彼らを教育し、事業部門に戻すことにより、事業部門のコントロールを強化し、また内部監査の視点を各事業部門に広げています。」と彼は言います。「新生銀行は、内部監査部門を会社の有能な人材のプールと見ていますが、コントロールの後見人としても見えています。経営陣は私達の業務を高く評価しており、私達は事業部門のリーダー達と頻りに意見交換を行っています。」

毛利氏が監査人に求める最も重要なスキルは、業務、市場、信用、会計のリスクを含む、ビジネスに固有のリスクを真に理解する能力です。彼はまた、分析力とコミュニケーションスキルを求めています。

コントロールの後見人

新生銀行の経営陣は内部監査人をコントロールの後見人と見なしているため、毛利氏は、短期目標は銀行全体のコントロールについて、問題を発見、分析し、明確にし、解決することであると考えています。「私達はリスク評価を毎年行っています。」と彼は言います。「私達はまず監査人をリスクの高い分野に送り、その後、時間の経過と共にリスクの低い分野に広げていきます。組織全体で60人の監査人(40人が新生銀行、残りが子会社)しかいないため、毎年、監査対象の各事業部門すべてに目を向けることはできません。」内部監査チームは、3年のサイクルで事業部門をレビューし、リスクの高い分野は3年で3回、リスクが中程度の分野は3年で2回、リスクが低い分野には3年で1回、往査を実施するようにしています。

継続的監査

内部監査チームの長期目標は、銀行システム、情報ネットワーク、コントロールの傾向、取引環境、エラー率、コンプライアンス上の問題及び報告体制に関連して得られるデータに基づき、コントロールがきちんと機能しているかを分析することを含む継続的監査活動から構成されます。「私達には、コントロールが有効

に機能しなくなっている状態について把握する様々な手段があります。」と毛利氏は言います。「コントロールの有効性に問題が生じつつある場合、内部監査部隊を送り込んで問題を特定し、解決を図ります。これは、伝統的アプローチからの脱却です。このやり方は、問題に、より焦点を当てたりリアルタイムの解決指向的アプローチで、私達は継続的監査と呼んでいます。私の長期目標は、継続的監査と伝統的監査活動を組み合わせることです。」

内部監査チームの短期目標と長期目標の効果を判断するため、被監査部門が毎年実施される約 100 件の監査のそれぞれの成果を評価します。被監査部門による評価は、監査人がどの程度役に立ったか、明確で効果的だったかを示すものです。毛利氏は毎年受け取る 100 件の評価を、内部監査チームの成長を促進し、改善を図るためのツールとして用いています。彼はまた、CEO 及び監査委員会の議長と毎月話し合いを行う他、四半期ごとに事業部門長とも会って、過去の監査の問題点と活動を議論します。最後に、毛利氏は 360 度評価を用い、各監査人に最低 8 人の同僚又は被監査者からフィードバックを収集することを要請しています。

監査人と経営陣

毛利氏は監査人と経営陣の関係を「Love and Hate」であると言います。「私達が会社の健康診断のような業務、あるいは清掃のような業務を行う場合、そして会社の健康状態は良好だと告げる場合には、私達は経営陣にとって愛すべき存在 (Love) となりますが、一方で、私たちがネガティブな事実を告げる場合、例えば、本来行われていなければならないことが行われていないという事実を告げる場合などには私達は憎まれ役となる (Hate) わけです。」と毛利氏は言います。

「経営陣は内部監査チームの存在を重要視しており、重要な会議に私達を呼ぶため、私達はリアルタイムの情報を得ることができます。経営陣が情報を私達から隠すことはありません。当行の CEO は正直さや誠実さと同様に内部監査というものを強く信頼しています。CEO はすべての監査報告書を読み、それに注意を払っているため、他の経営幹部もそうしないわけにはいきません。」

コーポレートガバナンス

日本政府は昨年、サーベンス・オクスレー法に類似する法律を可決しました。新生銀行を含む日本の企業は、2008 年 4 月 1 日以降開始する事業年度から、決算時に監査報告書、財務諸表と共に内部統制報告書を提出することが求められます。

「日本におけるコーポレートガバナンス法制の変化は、主に経営陣の責任を強化し、監査委員会と監査役の権限を強くすることを意図したものでした。」と毛利氏は言います。「新生銀行には 4 人の監査委員会委員がおり、すべての委員は銀行外部の出身で、かなりの量の情報を私に要求します。当行のコーポレートガバナンスはその点で強固なものです。」

新しい内部監査機能のビジョン

ワールドクラスの監査業務を実現しようと奮闘する中で、毛

利氏と内部監査部門はいくつかの課題に直面しています。第一の重要な課題は監査人自身に関することです。「監査は人によって行われます。そのため、人事異動があることを考えておかなければなりません。」と毛利氏は言います。「次の世代の監査人をどのように育てるのか。私達は、現在実施しているゲスト監査人プログラムに加え、資格認定及び教育プログラムを強化し実施していきます。」

毛利氏にとって幸運なことに、経済界にコーポレートガバナンス意識が生まれたおかげで、日本国内の内部監査人材プールは過去 4～5 年で大きく成長しています。CIA 試験の受験者は劇的に増えています。日本向けに試験内容を翻訳した毛利氏は、1999 年 11 月に受験者はわずか 120 名だったが、現在では 2,200 名になっていると言います。「これは、将来、監査人を採用する際に利用できる、より大きな人材プールがあるということです。」と彼は言います。

第二の課題は、銀行内における IT 技能を持った会計分野の監査人の不足から生じるものです。「テクノロジーのないプロセスはもはや存在しません。」と毛利氏は言います。「ビジネスとシステムの知識を持つ監査資源が不足しています。新しく入ってくる監査人と現在いる監査人が IT システムについて学ぶことに強い期待があります。ここでも教育と資格認定が関わってきます。」

最も困難な課題は被監査部門の期待に関するものです。毛利氏と彼のチームが妥協なく継続的監査の手法に移行する中で、監査クライアントの視点もそれに順応しなければなりません。「被監査部門は私達と協力して、より多くの情報を提供し、同時により多くの監視に直面する必要があります。」と毛利氏は言います。「事業部門との継続的な対話を通じて、私達は監査人の概念を変えつつあります。被監査部門には、私達を後見人、内部統制の医者として見てもらうことを望んでいます。しかし、私達は医者として、問題を把握する責任を負っているだけでなく、それを解決する責任も負っています。」

毛利氏は、最近、内部監査人協会 (IIA: Institute of Internal Auditors) のグローバル・エグゼクティブ・コミッティーの書記 (the secretary of global executive committee) に指名されました。IIA の歴史において、アジア人がこの地位に指名されたのは初めてのことです。毛利氏は監査人に、より多くの社会貢献活動を行うことを求め、更に彼らに組織の営業部隊が、より効果的に顧客に対応できるよう支援することを求めています。

多くの日本の金融機関は、内部監査活動を改革しようとしていますが、検査アプローチに留まっています。新生銀行の営業部隊は (少なからず毛利氏と彼のチームの努力により)、内部統制の知識により精通するようになっているため、その考え方を銀行の法人顧客に広げ、組織を再編成し、標準化された監査プロセスのためのワークフローを確立する方法を示すことができます。

「私達は世の中に内部統制の考え方を広めています。」と毛利氏は言います。「営業部隊はこれらの取り組みを評価しています。私は、当行の顧客である企業の CFO や CEO と会い、内部統制についてプレゼンテーションを行うことがありますが、そこに同席する当行の営業担当者は私のプレゼンテーションに感銘を受けています。」



SIGMA-ALDRICH

シグマアルドリッチ

シグマアルドリッチ：内部監査に対する協調的アプローチ

内部監査チームは、サーベンス・オクスレー法に対する革新的取り組みと、全く新しいアプローチにより、強力な内部統制環境の構築支援に邁進しています。

シグマアルドリッチは、生化学及び有機化学製品及びキットを提供する世界規模のライフサイエンス・テクノロジー企業であり、それらの製品を科学研究及び遺伝子情報研究、バイオテクノロジー、薬剤開発、診断、製薬その他の製造の主要材料として使用する顧客に提供しています。シグマアルドリッチは、1975年にシグマケミカル社とアルドリッチケミカル社の合併により設立され、その30年の歴史の中で市場の平均成長率以上の率で成長してきました。1975年に同社は化学製品の売上げが3300万ドル、化学関係の従業員が約800人、事業拠点のある国は5カ国でしたが、今日では、売上げ18億ドル、従業員7,300人、事業拠点は全世界35カ国に及んでいます。

シグマアルドリッチの内部監査ディレクター、デーナ・ブロンカ氏は、今の役職に就いてから7年になります。ブロンカ氏は、内部監査機能を再び活性化し、再び戦略的なリスクへの取り組みを業務の中核に据えるために採用されました。当時、外部監査の分野での経歴に加えて、8年を超える内部監査の経験を持っていたブロンカ氏は、同社の内部監査機能に新しい生命を吹き込むのにまさに適任だったと言えます。

ブロンカ氏によれば、シグマアルドリッチは新興企業のような力強さと活力に溢れているそうです。経営陣は3年ごとに詳細な戦略計画を策定します。最も新しい計画は2005年末に策定されました。この時、同社は4つの事業体に再編成され、それぞれが独自の戦略上及び業務遂行上の目標を持っています。

ブロンカ氏の部下は6人の監査専門職（マネージャー2人、上級監査人2人、スタッフ2人）のチームです。「当社の組織構造は複雑なマトリクスになっているため、私達はいつも、人事や情報システムといった統合的な会社機能に依存しています。」とブロンカ氏は言います。「そのため、各部署の取り組みを理解しようとはしますが、業務ラインに沿って監査チームを分けるということはありません。」

権限を与えられた監査チーム

ブロンカ氏は、権限を与えられた主体的な内部監査チームのユニークな特徴の1つとして、形式にとらわれない監査人の人事ローテーションを挙げています。「人事ローテーションを形式化することは私の考えに合いません。人事ローテーションを形式化することは個人の目標やタイミングに制約を課すものになると考えるからです。」とブロンカ氏は言います。「監査人のローテーションを形式にとらわれないものにし、代わりにチームを開発す

るという意識を浸透させようとしています。監査人が他の職種を望むなら、それを勧め、彼らが長期的な目標を考え、追求する手助けをします。」私達のチームがオープンであることは、人員の異動を減少させる一助となっています。

新しい監査人を採用するとき、ブロンカ氏は外部監査や業界での監査の経験など、確かな能力を求めます。「私達のチームは小さく、当社の特徴を考えれば、これらの能力は必要なものです。これが大学を出たばかりの監査人を採用しない理由です。」と彼女は言います。「基本レベルの理解力を求めますが、“規則どおり”の監査人は求めていません。好奇心、創造性、現実性、革新性など、より柔軟な様々な能力を求めています。高い問題解決能力、オープンな性格、協調的姿勢と同様に、コミュニケーション能力も重要です。」

ブロンカ氏は、できる限り組織をフラットな状態に保っています。彼女は以前は出張に出張出張のビジネス・ウーマンだったので、勤務時間の60パーセントから70パーセントを出張にとられる仕事には慣れていました。しかし、ブロンカ氏は今のチームでは違う形で仕事をしたいと考えています。監査人に出張を自分で管理する権限を与えるだけでなく、自分で自分の仕事を管理し、自分の影響力を管理し、自分のキャリア開発を管理する権限を与えるということです。「当社は35の国で事業を行っており、売上げの半分以上は海外でのものです。」と彼女は言います。「当社は米国外で重要な事業を行っており、従って重要な監査リスクが米国外にあります。私は勤務時間の35パーセントが出張です。それがほとんどの人にとって妥当で実行可能な限界値だからです。このようにするため、私のチームでは、出張を減らしても仕事ができるように努力しました。例えば、正式な往査に出る前にできる限りセントルイス本社で仕事を行うようにするなどです。また、3週間の出張を最大2週間に減らしました。私達の共通の目標は、出張が誰にとっても管理しやすいものになることです。」

監査に対する独特なアプローチ

シグマアルドリッチの組織とその内部監査チームは、人を重視する、という点で共通しています。内部監査チームは会社全体からきわめて協力的な支持を得ています。ブロンカ氏によれば、内部監査の機能は、内部統制の妥当性と財務報告の正確さを評価するという従来からの目標に加え、付加価値の創出とプロセスの改善に邁進しているとのこと。

「改善のための指針：組織の業績を向上させるための実践的アプローチ」（脚注）は、シグマアルドリッチの役職員すべてにとっての必読書です。「個人は、毎年、このプロセス改善の取り組

みに基づいて評価されます。」とプロンカ氏は言います。「私達のミッションは、当社が強力な内部統制環境を構築し、リスクを管理するのをサポートしながら、独立を保ち、リスクの問題が発生すればそれを管理することです。私達は全社的な支援を得ています。これは協力の精神を育むことに役立っています。また、私達の提案が付加価値を持ちかつ妥当なものであるようにするため、私達は独自の地位を与えられています。」

内部監査チームはシグマアルドリッチの業務部門別に沿って組織されてはいますが、3年の戦略計画と連動するように戦略的取り組みと歩調を合わせています。2005年に策定された計画の中には、次の5つの取り組みが示されています。

- 顧客と市場と合わせて組織を編成する。
- インターネットの優位性を重視する。
- 経済が急成長している国（インド、ブラジル、中国）で事業を拡大する。
- 高い投資利益を得るためのプロセスの改善を活用する。
- 企業買収を通じて成長目標を達成する。

2006年、プロンカ氏とそのチームは、会社が目標とする成長地域のうちの2つ（ブラジルと中国）に出張し、また、米国内では売上割引プロセスに対し社内で行う評価をサポートしました。2007年には、インドと中国での監査実施に加え、電子商取引の売上げとマーケティングで市場のリーダーであり続けるという目標を達成するのに、内部監査機能がどのようなサポートができるかを検討することを計画しています。さらに内部監査チームは今年、ヨーロッパでの売上割引プロセスの評価や、最近買収した3つの企業の監査の実施を予定しています。

【脚注】 Langley, G.J.; Nolan, K.M.; Norman, C.L.; Provost, L.P.; and Nolan, T.W.; *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*; 1996; Jossey-Bass; San Francisco; California

パフォーマンス測定

昨年、プロンカ氏と内部監査チームは、監査満足度アンケートを実施しました。これは監査実施後すべての監査対象部署に送られました。アンケートの結果は好意的でしたが、全体的に監査チームと業務側のマネージャーやスタッフとの間は協力的な雰囲気だったため、プロンカ氏とそのチームには、結果は予想通りだったと言います。パフォーマンスは、年次監査計画の達成度によっても評価されました。「私達は今年、監査報告が出来上がるまでの所要時間を管理し、所要時間の大幅な改善を達成しています。」と彼女は言います。

組織全体の観点からは、内部監査チームは、最高経営陣から下りてくる部署別目標に基づいて評価されます。「私達の部署の

目標は、会社全体の3カ年戦略計画を用いて作成され、内部監査チームはこれらの目標の達成をサポートする役割を負っています。」と彼女は言います。「会社に付加価値をもたらすことが私達の仕事です。強力な内部統制環境の構築を促進するという役割に加えて、究極的には、これが経営陣にとって最も重要なことだからです。この数年、サーベンス・オクスレー法対応とその効果の再評価にもとづいて、私達は経営資源を、規制対応から、付加価値を創出する活動に振り分け直しました。当社は非常によく内部統制が機能している企業であるため、そうすることができたのです。」

サーベンス・オクスレー法

コーポレートガバナンスに関する規制は、プロンカ氏とそのチームに大きな影響を与えました。サーベンス・オクスレー法施行の最初の年である2003年に、プロンカ氏はコントローラーが統括するサーベンス・オクスレー法対応プロジェクトのリーダーに任命されました。「私達は Protiviti と協力して、対象範囲を定め、リスク・コントロール・マトリクスを作成し、テンプレートの導入と文書化を行いました。」と彼女は言います。「当初は、内部監査はこのプロセスを担当するべきではないと考えていましたが、社内の内部統制の専門家として、自分たちの能力と経験を使い、経営陣が文書化の基盤を作ることをサポートすることに決めました。2003年に、内部監査チームは、内部統制のテンプレートを作成し、文書化の品質を保証する手助けができました。」

2003年にはまた、プロンカ氏とそのチームは、経営陣に代わってテストを実施しました。最初に同社の上位7拠点（セントルイス本部、ミルウォーキー、日本、英国、ドイツ、フランス、スイス）に重点を置き、各拠点で約10から12のプロセスをテストしました。「その年、私達は人的資源の70パーセントをサーベンス・オクスレー法に充てましたので、それにより他の内部監査計画に大きな影響が出ました。」

次の2004年には、内部監査人は、それまでに実施した作業の「簡単な再評価」に取りかかりました。「私達は内部統制がよく行き届いた企業であることが、大いに役立ちました。財務上の責任を持つことは私達の基本的な業務運営方針です。」とプロンカ氏は言います。往査を行った拠点と監査対象のプロセスを見直した後、内部監査チームは対象範囲を定義し直し、すべての拠点で1プロセスを対象から除外したほか、1つの拠点を対象外として、さらに一部のテストに含まれる作業を簡素化しました。しかし、それにもかかわらず、他では新たな作業が発生していました。「一部の分野では作業を簡素化しましたが、情報テクノロジーに関連する作業を増やす必要がありました。」とプロンカ氏は言います。「当時、当社はいくつかの大規模な企業買収も経験していたため、依然、勤務時間の約70パーセントをサーベンス・オクスレー法対応に充てていました。」

2005年、プロンカ氏は年次監査計画を準備しながら、内部監

査チームが、サーベンス・オクスレー法対応に追われてしまい、やり甲斐の不足のために疲弊し、士気が落ちていることに気づきました。プロンカ氏はサーベンス・オクスレー法対応の仕事にチームが費やしている時間を大幅に削減したいと考え、経営陣と監査委員会と協力して、内部監査チームの作業を勤務時間の70パーセントから50パーセントに削減する計画を立てました。「チームを拡大することや、サーベンス・オクスレー法の仕事をアウトソースすることを検討しました。」と彼女は言います。「また、テストリングは各拠点に任せ、内部監査チームが実施するのではなくそれをレビューするようにしてはどうかと考えました。」

最終的には、Protivitiがプロンカ氏とそのチームがサーベンス・オクスレー法対応のプロセスを検討し再構築するサポートを行いました。プロンカ氏も、シグマアルドリッチのコントローラー、CEO、CFOもすべて、対応プロセスを再構築することに賛成しました。全拠点の全チームにとってこれがサーベンス・オクスレー法対応の作業を簡素化する最も持続可能な方法だったためです。監査委員会はこの変更を承認しました。2006年初め、シグマアルドリッチは、サーベンス・オクスレー法対応アプローチを全く新しくするプロセスに着手しました。例えば、次のようなことを行いました。

- **対象範囲**—他の企業でもそうであったように、最初のアプローチは保守的で、沢山のコントロールとプロセスを文書化の対象としていました。これをリスクベースの対象範囲の選択に変更しました。「拠点とカバー率の観点からアプローチを改めて見直しました。以前は、上位7拠点のすべてのプロセスを見ていきました。しかし今度は、すべてのプロセスを含めることにはこだわらずに、拠点毎に個別に対象範囲を決めていきました。その結果、テスト対象範囲から、20のプロセスを除外しました。」とプロンカ氏は言います。
- **コントローラー**—例えば、毎月の業務実績報告の作成の過程で、コントローラーがレビューし、事業部門のマネジメントへ提出するといった、一定のコントロールに対する既存の組織レベルのモニタリングにもっと依存するように、根本的な変更を行いました。「既存のコントロールを活用し、それに信頼を置くことにしました。これは大きな転換です。こういったコントロールは絶えず実施してきましたが、最初のサーベンス・オクスレー法の対象範囲の決定に際しては、拠点レベルのものを最も重視しました。一部の分野ではコントロールの証拠書類を増やし、最終的に、個々の拠点からは詳細なテストを取り除くことができました。」と彼女は言います。
- **テストリング**—テストリングのプロセスは3つの分野で変革されました。
 - ・モニタリング・コントロールに依存する。
 - ・プロセス間の相互依存と、縦割り型手法の排除
 - ・実証性テストを行わない内部統制テスト。「勘定照合をテ

トする場合、面前で勘定照合が完了しレビューされていれば、これがテストになります。」とプロンカ氏は言います。

この結果、変革の取り組みにより、サーベンス・オクスレー法対応に費やされる時間が40パーセントに削減され、30パーセント削減という監査委員会の目標を超えました。現在、プロンカ氏と6人の監査人のチームは、サーベンス・オクスレー法対応に勤務時間の30パーセントしか費やしていません。「ようやくバランスがとれたと感じています。」と彼女は言います。

さらに進んで、プロンカ氏は、ガバナンスに対するこの新しいアプローチを強固なものにし、当社に内部統制が行き渡った状態の維持をサポートし、経営資源が適切に管理されるようにすることを計画しています。「自動化システムも、さらに活用することになります。」と彼女は言います。「私達は効率を高める方法を見つける挑戦を続け、社内で他の部署と連携して付加価値を創出し、戦略にさらに特化する日々新たな努力を続けていきます。」



ワシントン・ミュチュアル

ワシントン・ミュチュアルにおける最高クラスの監査部門の構築

ワシントン・ミュチュアルは、総資産で米国6位の規模を持つ銀行であり、リテールバンキングと金融サービス、住宅ローン、商業銀行業務、及びカードサービスという4つの主要ラインを通じて事業を行っています。この10年、ワシントン・ミュチュアルにとって大きな成長を記録しました。1995年には、同行は4,000人を超える専門職を雇用し、資産は216億ドルでした。現在、ワシントン・ミュチュアルは、これらの数字を伸ばし、従業員は約50,000人、資産は3,460億ドルです。この発展は買収による19の企業と総額2,000億ドル以上の資産を含んだ結果です。

ワシントン・ミュチュアルの内部監査部は、同行の組織構造を反映しており、事業の4つのラインそれぞれに監査ディレクターが割り当てられています。また、情報テクノロジー（IT）、信用リスク、資本市場／財務／経理、及び、各部門の内部インフラの効率性、品質、及び革新を推進する専門作業グループにさらに4人の監査ディレクターが割り当てられています。ワシントン・ミュチュアルの著しい成長に遅れをとらないようにするため、内部監査部門は、最高クラスの監査部門となるビジョンを確立し追求することで、その対象範囲を再構築し拡大しています。チームは現在、再構築と成熟を目指す5カ年計画の2年目にあります。

経営目標

統括監査人ランディ・メルビー氏によって指揮される内部監査部は、ワシントン・ミュチュアルの監査委員会に直属し、部門運営上はチーフエンタープライズリスクオフィサーに報告し、125人の部員で構成されます。最高クラスの監査部門を形成するためにメルビー氏とそのリーダーシップチームが定めた経営目標と成功要素は次のようなものです。

- 競争優位要因として人を重視する。
- 主要なステークホルダーとの間に効果的な関係を確立する。
- コアとなる業務計画を作成する。
- 付加価値サービスを定義し提供する。
- 効果的なコミュニケーションと報告の方法を確立する。

人を重視するため、メルビー氏は、人材重視の考え方と高い業績をもたらす企業文化を浸透させるための2つの主要な要素を目標としています。これらの要素は、キャリア開発と、確固とした業績フィードバックの提供を重視することです。「キャリア開発は、各監査人と協力してキャリア開発計画を作ることから始まります。」とメルビー氏は言います。「これに関して私が前提とし情熱を持っていることは、正式な研修だけに頼らないことです。当行では年間80時間の重要な講義を監査人に提供してい

ますが、これは重要です。私の意見では、ソフトスキル、リーダーシップスキルの不足が、キャリアを狂わせる原因になっているからです。私達は各個人の情熱を解放するように努めています。情熱は各人に毎日仕事をするための活気を与えるものです。キャリア開発は長い道のりであり、個人のキャリアの早い段階で実際の結果を生み出し始める必要があります。これは、ほとんどのマネージャーがあまりうまく扱えない複雑で困難なプロセスです。しかし、それをマスターできれば、人材の採用と定着の鍵になると考えています。私達の目標は、ワシントン・ミュチュアルが社内外の意欲があり才能を持つ監査専門家にとって選択したい行き先になることです。」

メルビー氏によれば、同様に重要なことは、確固とした成果のフィードバックです。つまり、年次評価で単独に行われるのではなく、年間を通して行われるリアルタイムの継続的フィードバックです。「今後は私達が各個人のキャリア開発計画、研修の進展、職業上の成長に遅れずについて行きます。マネージャーは半年及び1年ごとの業績評価を実施し、各チームの業績を把握します。継続的フィードバックの目標は、それにより年末の評価プロセスで“サプライズ”がない状況をもたらすことです。」と彼は言います。

監査部はまた、2006年を通じて、ワシントン・ミュチュアルの事業とその内部監査の重点を深く理解することで強みを構築することに注力しました。スタッフのスキルレベルと可能性を評価するにあたり、メルビー氏と彼のチームは、知識の深さと幅に関するギャップを把握するため一連のスキルを分析しました。研修及び採用プログラムは、これらのギャップに対応するように調整されました。

シニアマネジメント、監査委員会、外部監査人、規制当局、株主、及び顧客など、主要なステークホルダーとパートナーとなるために、メルビー氏はこう言います。「真のビジネスパートナーになるために、経営陣ほどではないにしても、私達も事業において変化するリスク要因を理解する必要があります。先を見越して顧客とパートナーになることで、統制環境とサービスの質を改善するための解決策を提供することができるようになります。この一環として、どのように企業のリスクマネジメント機能と交流してそれを監査し、戦略リスクを評価し、リスクに対するグローバルな視点を維持し、内部監査の客観性と独立性を確保するかを決定することが必要です。現在、私達は戦略設定段階にいます。ワシントン・ミュチュアルが経験している変化の程度を考えると、内部監査チームは、当行を前進させるリスクの高い分野に焦点を当てることで、できる限り効果的で大きな変化への推進力にならなければなりません。」

コアとなる業務計画の実施には、コアとなる能力に習熟すること、事業、IT、不正及び財務報告を含む統合監査などの最高クラスの方法論を適用すること、進捗を測定するための効果的

で正確な測定基準を用いることが含まれます。コアとなる業務計画はまた、専門的実務グループに依存します。専門的実務グループは内部インフラの確立と監視を行い、監査方法についての規律と一貫した適用の制度化を支援するに当たって重要な役割を果たすものです。

付加価値サービスの提供は、内部監査チームの主要顧客である監査委員会の観点からそれらのサービスを定義することから始まります。これを行うため、メルビー氏は、適格要因より、差別化要因の重視を彼の率いるチームに導入しました。適格要因は、アシユアランス業務、監査報告書、監査調書作成、研修など、内部監査チームが毎日行わなければならない標準的な監査プロセスです。差別化要因は、内部監査チームを卓越した水準に押し上げ、特徴的価値を会社に提供する能力を強化するものです。

さらに、メルビー氏は、従来のリスクに対する焦点に加えて、戦略リスクにも取り組むことで、内部監査チームは会社に価値を提供できると認識しています。コーポレートガバナンス監査などの戦略リスク監査を完了することは、経営陣の内部監査部への信用を高めることに役立ちます。「事業戦略に焦点を当てた監査は、企業のリーダーが最も関心を持つ分野への洞察を提供してきました。」とメルビー氏は言います。

最後に、効果的なコミュニケーションが成功要因となります。その理由は、効果的なコミュニケーションはワシントン・ミューチュアルの取締役会と監査委員会がその責任を果たすことを支援するからです。内部監査チームは、監査計画とプロセスに関する有意義な報告、主要リスクに関する包括的情報、及び、コントロールとリスク評価を結びつけるための全社リスクマネジメントチームとの協力戦略を提供します。それにより、取締役会と監査委員会は、網羅的な展望を持つことができ、報告内容を十分に理解することができます。内部監査チームは現在5カ年計画の2年目にあるため、内部監査業界のベンチマーキングにおいて、ネットワークグループと情報交換したり、類似条件下の測定基準を比較するところまで拡大しています。

これらの経営目標を目指して進むことで、ワシントン・ミューチュアル内での内部監査の役割は変わりました。「仕事をうまくできるようになり、最高クラスのビジョンに近づくにつれて、私達は監査と経営陣との間に建設的緊張を生み出す傾向にあります。」とメルビー氏は言います。「これは組織のリスク政策に大きな影響を及ぼす戦略リスクの問題を前面に出した結果です。そうするために私達が雇われています。」

「生み出された建設的緊張は、監査と経営陣の両方によって専門職にふさわしい形で処理され、組織の観点から見て健全なことです。私達は自分たちを企業の財産管理人と見ており、実行可能な提案を提供し、リスクマネジメントの専門的知識を活用することで、経営陣と協力して問題を解決します。」と彼は言います。

スキルマトリクス

内部監査チームを継続的に成長させ教育するため、メルビー

氏と彼の率いるチームは、幅広く具体的なハードスキルとソフトスキルを求めています。これらは次の3つの大きなカテゴリに分類されます。

- **中核的監査スキル**—銀行かその他の組織かにかかわらず、内部監査活動全般に適用されるスキル。
- **プロフェッショナル及びリーダーシップスキル**—コーチング、フィードバック、言語能力、協調、交渉術、指導能力などのソフトスキルを含むもの。
- **ビジネススキル**—リテールバンキング、ローン引受・提供、クレジットカード事業、及びオフバランスシート商品など、監査対象となるビジネスを理解するために必要なスキル。

「個人が取り組みたい分野や改善したい分野がある場合、それはこれら3つの分野のいずれかになります。」とメルビー氏は言います。「できるだけ多くの中核的スキルを教えるマスターアカデミック計画があります。私達は、より優れた監査人になるだけでなく、総合的に、より優れた専門家になるための研修プログラムで人材を開発しようとしています。内部監査部は、時にプロフェッショナルやビジネススキルを軽視しますが、私達はすべての従業員に確固とした教育計画を提供しようと試みています。」

将来のビジョン

メルビー氏と彼の率いるチームが共有しているビジョンは、次の3つの基本概念に基づいています。

- **人の重視**—「これは声を大にして言いたいことです。」と彼は言います。「私達は人間的に触れ合う経験を生み出すことを期待しており、そのために、監査チームはチームに役立つために働くのであり、その逆ではないという考え方を身につけなければなりません。」
- **より良い改善されたサービスを低いコストで提供する能力**—「これは、生産性を向上し、効率性の比率を定義し、監査委員会と経営陣が効率性をどのように改善するかを決定する助けになる主要な測定基準を確立することで達成できます。」と彼は言います。コストを抑え、効率性を高めるため、内部監査チームは、監査作業を削減するために自動モニタリングに投資し、一方でワシントン・ミューチュアル全体のリスク活動を効果的に測定することを計画しています。
- **戦略リスクの一層の重視**—「毎日の監査の詳細を超えた部分に目を向け、リスクを管理し成長と戦略目標を達成することを目指す必要があります。」とメルビー氏は言います。「今こそ、私達のチームが変化を促進させる時です。」

ウェルズ・ファージョ

成功のための提携：ウェルズ・ファージョにおける内部監査

ウェルズ・ファージョは、北米及び海外の 6,000 の店舗、インターネット、及びその他の販売網を通じて、銀行業、保険業、投資、住宅ローン、及び消費者向け金融等を顧客に提供する多角的金融サービス企業です。サンフランシスコに本拠を置くウェルズ・ファージョは、4,820 億ドルの資産を持ち、80 を超える事業全体で 158,000 人の従業員を雇用しています。ウェルズ・ファージョは米国で 40 位の規模を持つ非公開企業です。

ケビン・マッケイブ氏は、2003 年 1 月以降、ウェルズ・ファージョのヴァイスプレジデント兼首席監査人を務めています。マッケイブ氏は、8 大会計事務所です 6 年間働き、CPA を取得しました。その後、バンカーズ・トラスト・カンパニーに移り、ここでトレーディングルームの監査を担当していました。彼はアジアとヨーロッパに駐在した 15 年間で、本部から離れたところからチームを管理する方法を学んだと言います。これは監査チームのリーダーにとって重要な能力です。「時差が 12 時間ある場所に居ると、自分で意志決定をして、その正当性を主張することが必要になります。」と彼は言います。

ウェルズ・ファージョの主要な事業ラインは、リージョナルバンキングです。これには、店舗、ATM 及びカード業務、住宅ローン、ファイナンスカンパニー、及びホールセールバンキングが含まれます。同社はカナダ及びカリブ海に事務所を有し、またアジア及びヨーロッパにも小さな事務所を有していますが、米国内での事業が全体の約 98% を占めています。

ウェルズ・ファージョ監査・セキュリティ (Wells Fargo Audit and Security: WFAS) グループは、300 人の常勤スタッフからなる監査サービスチームと、300 人のプロフェッショナルからなる企業セキュリティチームから構成されます。監査サービスにおけるレポートラインは、監査委員会の承認を得た正式で 4 ページにわたっての文書化されたプロセスです。マッケイブ氏の職能上のラインは監査委員会に属し、業績評価と報酬の他に監査計画と予算の承認を含みます。一方、部門運営上のラインは CEO と会長に属します。「両方が重要で、CEO のラインがなければ主要な会議や配布リストから簡単に外されてしまい、監査委員会がなければ独立を保つことは困難になります。」と彼は言います。

ローテーション及びトレーニングプログラム

効果的な内部監査機能を構築し維持するため、WFAS は一流大学の卒業生を採用し、積極的な学卒採用の取り組みを始めています。これらの志願者は、チームのローテーション及びトレーニング (R&T) プログラムに参加します。過去 4 年間で、WFAS は、当初の 5 人の新入社員数から 2007 年には 20 人という予定人数へ枠を拡大しました。「私達は R&T プログラムを一

流のプログラムにし、すべての新入社員が採用から 1 年以内に CIA を受験して合格するところまで行って行きたいと考えています。」とマッケイブ氏は言います。「今年は 2 年目の目標を設定し、その目標達成のため R&T プログラムを率いる常勤の教育開発マネージャーを採用しました。」

シニアレベルでは、現在いるスタッフが紹介し、紹介者が報酬を受けるプログラムや、また、社内及び社外に仕事を告知するウェブ投稿のいずれかを通じて志願者を採用しています。「その結果、この 2 年間に、従業員 1 人当たり 3,000 ドル未満の採用コストで、50 人を超えるチームメンバーを採用しました。」とマッケイブ氏は言います。「過去 4 年間で、チームのマネージャーのほぼ全員をグループ内から昇進させました。」

ビジョンとバリュー

過去 2 年間に、マッケイブ氏は、膨大な時間とエネルギーをチームのビジョンとバリューのために費やしてきました。これはウェルズ・ファージョのビジョンとバリューをモデルとするものです。「ポリシーとプロセスに関してかなりの改善を達成した結果、私たちは、自らを IIA、SAS 65、及び OCC の基準に対して“良 (good)”と評価できるようになりました。」とマッケイブ氏は言います。「私達は次に“優 (great)”を目指さなくてはなりません。そのレベルまでパフォーマンスを上げるためには、最重要目標について皆が一致した考えを持つ必要があります。そして、すべての取り組みとコミュニケーションをこの目標に結びつける必要があります。」

これを達成するため、WFAS は次の 5 つの戦略目標を設定しています。

1. 当社と同様に優れたリスクマネジメント
2. ビジネスパートナーからの評価と信頼
3. 1 つにまとまったウェルズ・ファージョ監査チーム
4. キャリア構築に優れた組織
5. 慎重な資源管理

それぞれの戦略目標は、個人及びチームのパフォーマンス測定に反映されています。「私たちの部署内のコミュニケーション、プロジェクト及び報酬のすべては、5 つの戦略目標に結びついていきます。」とマッケイブ氏は言います。

「これらの目標は、私達がどこを目指しているのか、優れた (great) 監査部門になるため今後数年間に何を必要があるのかを明確にするものです。」と彼は言います。

RCSA

監査サービスの取り組みの多くが全社的な変化に結びついています。例えば、同行は全社リスク及びコントロールセルフアセスメント (RCSA) ツールを導入しています。各グループは、リスク及びコントロールに関する情報を、このツールに一定の基準のもとに投入していきます。「この強力なツールのおかげで、最上位のリスク及びコントロールの弱点を集計することが可能になります。」とマッケイブ氏は言います。「これが完成すれば、RCSA は監査計画に用いるリスク評価プロセスに置きかえることができるでしょう。これは、監査でできることよりも簡単に優れたものになります。また、四半期ごとに状況の変化を分析できるようにすることで、モニタリングも強化されます。」

RCSA は、WFAS がファイナンシャル、業務、テクノロジー及びコンプライアンスリスクとして定義した事業リスクを監査人が分析することに役立ちます。集計されたリスクとコントロールに関する情報は各レベルにおいてレビューされ、取締役会でもレビュー可能になります。WFAS は、その業務を最も高い残存リスクに集中し、四半期毎にネガティブな変化を監視し、追加的対応が必要かどうかを判断することができるようになります。

「この全社的な取り組みは、より多くのセルフアセスメントを行うように経営陣を押し動かしています。」とマッケイブ氏は言います。「また、この取り組みは現在の3段階評価から5段階評価への移行中であり、リスクの記述はより精緻なものになっています。」

パフォーマンス測定

WFAS の年次パフォーマンス測定では次の3つの主要な測定基準が考慮されます。

- 修正後監査計画の95パーセントを12月31日までに完了しなければならない。
- 監査サイクルガイドライン (例えば、高リスク監査の監査サイクルは12か月ごとであり、低リスク監査ではサイクルは36か月ごとである) からの逸脱は10%未満でなければならない。
- 内部品質保証のスコアは平均80パーセント以上でなければならない。

「加えて、私達は規制監督者の満足度評価の維持と向上を目指し、監査業務に費やした時間を測定します。例えば、往査にかかる日数は75日未満にするべきであり、報告書は30日未満で発行するべきです。」とマッケイブ氏は言います。「これらの追加的な測定基準についても監査委員会に報告されますが、前述の主要3測定基準と重要性が同じレベルではありません。」

パフォーマンスと期待に関するフィードバックをより多く集めるため、WFAS は、企業執行委員会・ステークホルダー期待測定 (Corporate Executive Board - Calibrating Stakeholder

Expectations : CASE) 調査ツールを使用して、監査委員会メンバー、経営委員会メンバー、及びラインマネージャーの一部を対象に毎年調査を実施しています。調査の結果は通常、肯定的なものです。努力が必要な分野が特定されます。」

経営陣からのこの種の直接的フィードバックと関与は、マッケイブ氏にとって重要なものです。「WFAS はウェルズ・ファergoの重要な委員会のすべてに含まれています。」と彼は言います。「私達は、監査、財務及び信用調査委員会の他、取締役会の非常勤役員会の会合にも出席します。また、経営委員会、サーベンス・オクスレー法開示委員会、Basel II 運営委員会及び様々なコンプライアンス委員会に参加します。これらの会議でのコミュニケーションは活発かつ率直です。」

コーポレートガバナンス

ウェルズ・ファergoは、過去4年間で、監査委員会規程と委員会が受け取った報告書を含み、同行のコーポレートガバナンスのほとんどすべての局面をレビューし、修正又は確認を行いました。「さらに、ウェルズ・ファergoは、新しい全社リスクマネジメント (ERM) 委員会の創設を支援し、コンプライアンスポリシーとモニタリング手法をより強固なものにすべく大幅な変更をしました。」とマッケイブ氏は言います。

しかし、これまでのところサーベンス・オクスレー法対応においてWFASの役割は比較的軽いものとなっています。同行ではコントローラーが、対象範囲の設定、コントロール文書、テスト基準及び品質保証結果の設定を行い、事業ラインのコントローラーを通じてそのプロセス運営を促進しています。WFASは、業務を監査する際の通常の監査サイクルで、文書化の品質と結果をテストします。「このテストは、外部監査人が私達の発見事項に依拠することができるように、毎年特定のサンプルを集めたり、第4四半期に業務を完了することを意図するものではありません。」とマッケイブ氏は言います。「これは、SECとPCAOBが規則を変更し、外部監査人が他者の作業に依存してもよいということになれば変更されるでしょう。」

マッケイブ氏によれば、彼のチームの最大の変化は、特に資金洗浄防止・銀行安全法 (Anti-Money Laundering / Bank Secrecy Act) (AML / BSA) に関連して、コンプライアンスの取り組み全般に対するすべての独立的評価を実施する責任を負うという点です。「以前は、コンプライアンスの評価に費やす時間は全体の5%程度でした。」と彼は言います。「この分野の人数を増やし、現在、常勤換算で最大15パーセント費やしています。」

将来のビジョン

監査サービスについて、マッケイブ氏は、効果的な監査計画の策定に加え、監査までの期間に生じる主要なリスクについての強固なモニタリングプロセスを支えるリスクマネジメント機能

に注力したチームになるというビジョンを描いています。「各事業ラインがそれぞれ持っているリスクマネジメントの機能が一貫したものになれば、私たちのチームがこれらの機能を活用できるようになります。これはまたとないチャンスです。その実現のために、それぞれのリスクマネジメントを担当するグループと協力して、対象範囲やプロセスを改善していくつもりです。」

マッケイブ氏は、WFASがこのビジョンを形成する要因となったのは次の4つの重要な出来事であると指摘します。

- 事業ラインによる自己評価及び報告の劇的な増加（サーベンス・オクスレー法 404 条対応により促進された）
- 規制の焦点の拡大（Basel II を含む）と全社的リスクマネジメントの実践とツール（つまり RCSA）への関心の増大
- すべての主要事業ラインと取締役会レベルでのコーポレートガバナンスプロセスの改善と、4つの大規模事業グループのリスクマネジメントの統合（コミュニティバンキング、住宅ローンと消費者金融、ホールセールバンキング、及びテクノロジー情報グループ）
- 対象範囲、プロセス及び報告の一貫性に対する各リスクマネジメントグループからのプレッシャーの増大

「銀行業界では、与信サイクルに関連して大きな変化があるのではないかと考えています。」と彼は言います。「規制当局は現在、AML / BSA やレビューセッションリスクマネジメントに焦点を当てていますが、変化の激しい金利環境下において懸念されるのは財務体質の健全性です。私達はかねてから与信プロセスの適切性のテストに力を入れておりますが、今後もさらにこの分野に注力し、問題の一步先を行きたいと考えています。一部の企業による不適切な与信業務の結果、今後多くの新しい規制が出てくることは間違いありません。」

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、独立系リスクコンサルティングサービスおよび内部監査サービスを提供するコンサルティングファームです。米国 NYSE 上場会社 Robert Half International Inc. (RHI) の資本提供によりアーサーアンダーセンのリスクコンサルティング部門のメンバーが、10年以上培ったリスクマネジメントや内部監査のテクノロジー、ツール、方法論、ナレッジをそのまま引継ぎ創立しました。プロティビティ ジャパンは、Protiviti のアジア・パシフィックの拠点として設立され、クライアントが直面する財務、経営、システム上のリスクの特定・評価・測定・管理を支援し、継続的なモニタリングを可能とするプロセスとコントロールの実現を支援しています。現在、米国・アジア太平洋・欧州で 50 を超える拠点で約 3,000 名のコンサルタントが活躍しています。

特に、最近ニーズの高まっている内部統制コンサルティングにおいては、国外で数百社、国内においても SEC 登録企業十数社のお客様への米国企業改革法 (US-SOX) 対応支援コンサルティングをご提供し、金融庁の内部統制法制 (通称: J-SOX) 対応支援コンサルティングに関しても、多くの実績を積み重ねてきております。グローバル品質の高度なナレッジとノウハウでクライアントを効率的かつ効果的にご支援させて頂くことを目標としております。

内部監査 (Internal Audit Service)

近年、企業が直面する経営環境の激変や不祥事の多発などにより、企業経営にとってモニタリング機能の強化が急務となってきました。マネジメントが事業活動の遂行状況を適切に把握すること、並びに内部統制の有効性及びその運用状況を確認するためには、通常の業務執行部門から独立した、組織横断的な内部監査を実施することが非常に有効です。プロティビティ ジャパンは、内部監査に関する広範囲なサービスを展開しています。アンダーセンのリスクコンサルティングで長年培った内部監査とリスクマネジメントのノウハウ、手法そして最新のテクノロジーやメソドロジーを最大限に活用して、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を支援します。

- 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サービス
- 情報システム監査サービス
- コントロール・セルフ・アセスメント (CSA)
- 内部監査支援ツール導入サービス
- 内部監査の品質評価サービス (QAR)

- Other relevant publications and resources from Protiviti
 - Guide to Internal Audit : Frequently Asked Questions About the NYSE Requirements and Developing an Effective Internal Audit Function
 - Top Priorities for Internal Audit in a Changing Environment
 - Guide to Enterprise Risk Management: Frequently Asked Questions
 - Guide to the Sarbanes - Oxley Act : Internal Control Reporting Requirements (Third Edition)
 - Protiviti Risk Barometer
 - Supply-chain white paper series from Protiviti and APICS
 - KnowledgeLeader (www.knowledgeleader.com)

■プロティビティジャパン発行の出版物

- J-SOX に関するよくあるご質問
- 「世界の内部監査～国際企業の内部監査機能のプロファイル」 Vol.1, Vol.2
- 米国 SOX 法内部統制報告要件 < 第 404 条質問集 > 改訂版
- 変化する環境における内部監査の最優先課題
- エンタープライズリスクマネジメントの指針 < Q&A 集 > 抜粋版
- 米国企業改革法 アプリケーションリスクとコントロールの管理 < 質問集 >

KnowledgeLeaderSM

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

プロティビティでは、アーサーアンダーセンのコンサルティング部門の時代を含め、10年以上にわたりリスクマネジメントならびに内部監査業務に携わっており、現在 2,900 人以上のプロフェッショナルがグローバルにコンサルティングビジネスを展開しています。

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

■コンテンツ

●トピックス

KnowledgeLeader では、以下の主要項目を含む 90 種類以上のトピックスを提供しています。

- 内部監査
- 米国企業改革法
- 事業継続計画
- Enterprise Risk Management
- 倫理と不正
- セキュリティ
- COSO
- セルフアセスメント

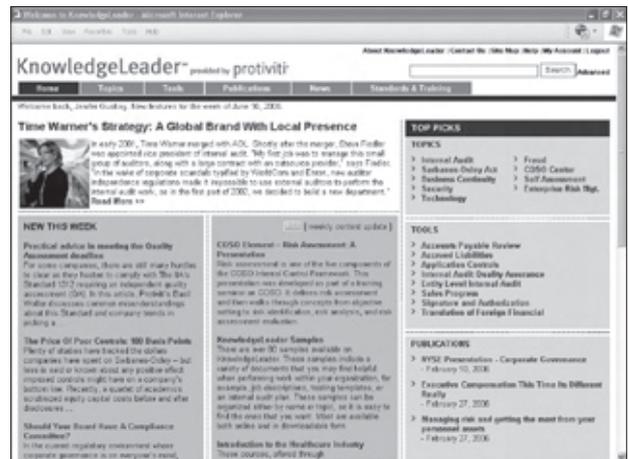
●ツール

以下のような各種サンプル、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。

- 内部監査および IT 監査のワークプログラム
- コンプライアンス規程等の規程および手続書
- 不正監査等のチェックリスト
- サンプル質問集
- 監査委員会対応各種サーバイヤツール

●スタンダード

COSO 内部統制フレームワークや CSA 方法論等、国内外の権威ある組織によって発行された会計・監査および IT の基準・理念・ガイドラインへのリンクを提供します。



●トレーニング

内部監査・ファイナンス・リスクマネジメントに関する自習コースの教材を KnowledgeLeader からディスカウントされた値段で購入することができます。

●出版物

白書・記事・サーベイ・リサーチ結果・レポートなど、内部監査人・IT 監査人およびリスクマネージャー向けの様々な出版物をトピック、日付、タイトルで検索することができます。

●ニュース

価値あるビジネスおよびインダストリーのニュースをリアルタイムで提供します。

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

※サイトの年会費：12 万円

※ Protiviti のクライアントおよび

下記協会メンバーは特別年会費：6 万円

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

※ 30 日間のフリートライアルをご希望の場合は、株式会社プロティビティ ジャパン宛てにメール (tokyo@protiviti.jp) でお申し込みいただくか、直接お電話 (03-5219-6600) でご連絡ください。

内部統制構築・評価対応eラーニングサービス



企業における内部統制構築・評価を強力に支援するプロティビティジャパンのeラーニングサービス [iTraining] は、プロティビティのUS、日本でのコンサルティング活動の中で培われたクオリティの高いコンテンツをインターネットによる自主学習という使いやすい形でご提供いたします。

企業の社員教育、内部統制構築・評価プロジェクトチームの

教育に必要な実践的な知識を、実用的な技術によって効率的に習得することができます。一般的なコンプライアンス知識にとどまらず、実務を通じて得られた実践的な知識と実用的な技術が組み込んであります。

企業ユーザー様は、インターネットを通じて時間や場所の制約なく、内部統制構築・評価を進めていくための必須知識をご自分のペースで効率的かつ継続的に学習して頂くことができます。さらに、コース別理解度テストによって学習の進捗状況を把握し、何度も反復学習することが可能です。

iTraining は、基礎レベル、上級レベル、実務レベルと企業ユーザー様のニーズに合わせたレベル別コースメニューをご用意しております。

●ユーザー別 コース対象表

	コース名	経営者	PMO ※	プロセスオーナー	業務文書化担当者	IT文書化担当者	業務テスト担当者 内部監査	ITテスト担当者 内部監査	SarboX 管理者
基礎レベル	マネージャのための内部統制入門		○	○	○	○	○	○	○
	日本の内部統制に関する要請	○	○	○	○	○	○	○	○
	知っておくべき内部統制用語集		○	○	○	○	○	○	○
上級レベル	金融商品取引法による財務報告に係る内部統制の評価	○	○		○	○	○	○	
	内部統制の基本的枠組みと全社的な内部統制の評価	○	○						
	情報システムの内部統制		○			○		○	
実務レベル	業務プロセスに係る内部統制の文書化及び整備状況の評価		○		○	○	○	○	
	内部統制の運用状況の評価		○				○	○	
	IT統制の文書化と評価		○			○		○	
	運用状況評価におけるサンプリングの利用		○				○	○	
管理ツール利用	SarboX Portal™ 特徴のご紹介		○	○	○	○	○	○	○
	標準RCMの使い方		○		○	○			
	標準テストプラン サンプル集の使い方		○				○	○	

※ Project Management Office

■ お問合せ先

株式会社プロティビティ ジャパン 営業部
 〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-3 大手センタービル
 TEL : 03-5219-6600 FAX : 03-3218-5533
 Mail : tokyo@protiviti.jp
 URL : http://www.protiviti.jp/



The Americas

UNITED STATES
+1.888.556.7420
protiviti.com

BRAZIL
+55.11.5503.2020
protiviti.com.br

CANADA
+1.416.350.2181
protiviti.ca

MEXICO
+52.55.5726.6612
protiviti.com.mx

Europe

FRANCE
+33.1.42.96.22.77
protiviti.fr

GERMANY
+49.69.963768.100
protiviti.de

ITALY
+39.02.655.06.301
protiviti.it

THE NETHERLANDS
+31.20.346.04.00
protiviti.nl

UNITED KINGDOM
+44.20.7930.8808
protiviti.co.uk

Asia-Pacific

AUSTRALIA
+61.3.9948.1200
protiviti.com.au

CHINA
Mainland
+86.21.3401.4630

Hong Kong
+852.2238.0499
protiviti.cn

INDIA
+91.11.4051.4198
protiviti.in

JAPAN
+81.3.5219.6600
protiviti.jp

SINGAPORE
+65.6220.6066
protiviti.com.sg

SOUTH KOREA
+82.2.3483.8200
protiviti.co.kr

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