

ロボティクス

AI

デジタル
トランスフォーメーション

データ・アナリティクス

機械学習

TAKING ON DIGITAL

INTERNAL AUDITING AROUND THE WORLD®

世界の内部監査

デジタルに挑戦する

VOLUME 14

Foreword

序文

ブライアン・クリスチャンセン／ジョナサン・ワイアット

デジタルトランスフォーメーション：内部監査のゴールデン・チャンス

デジタルトランスフォーメーションはすべての業界に浸透しています。デジタルトランスフォーメーションプロセスやオペレーションを導入する企業は、単にテクノロジーの進歩を受け入れるだけではありません。彼らはまた、より創造性や独創力そしてイノベーションへの扉を開いているのです。彼らは変化を先取りし、おそらく業界全体を一変させる方法を見つけることを目指しています。

デジタルトランスフォーメーションはビジネスに新しい機会をもたらす一方で、リスクも産み出します。最も深刻なリスクは革新による混乱、すなわち、新しい「生まれつきのデジタル」企業が、その機敏なデジタルトランスフォーメーション能力で、現在の顧客と市場シェアを奪い取ってしまうという脅威です。多くの組織では、そのリスクは、変化に対する抵抗により複雑化しています。変化に対する抵抗はデジタルトランスフォーメーション施策を妨げかねません。

組織は、デジタル化による混乱に対応できずに、4つの重要領域における変革を実行できない可能性を警戒しなければなりません。4つの重要領域とは、顧客との関与、製品とサービスのデジタル化による既存のビジネスモデルの変革、ほぼリアルタイムのデータに基づく意思決定、業務パフォーマンスの向上です。

通常、デジタルトランスフォーメーションを経験している組織は、これらの領域の一部またはすべてにまたがる複数の施策を行っています。それらの施策は、しばしば非常に複雑で根気のいる長い行程であり、管理が困難です。究極的に、取締役会とエグゼクティブマネジメントに対し、デジタルトランスフォーメーションから生じるリスクを理解し、優先順位を付け、管理するための客観的ガイダンスを提供できるビジネス機能は一つしかありません。それが内部監査です。



ブライアン・クリスチャンセン

プロテビティ
エグゼクティブバイスプレジデント
内部監査グローバル責任者



ジョナサン・ワイアット

プロテビティ マネージングディレクタ
プロテビティ・デジタル
グローバル責任者

デジタル化の時代は内部監査人にとって絶好の機会です。私たちは、増大するデジタルトランスフォーメーションの期待に応える戦略を組織が実行するのを支援する上で、より卓越した目に見える役割をいつでも担うことができます。何年もの間、多くの内部監査専門職は、ビジネスの付加価値を生む戦略的パートナーになることを目指してきました。今こそ我々の時代です。

経営者と取締役会による、デジタル施策およびそれに伴うリスクと機会に対するレビューと評価を、内部監査の持つ企業全体を見渡す視点、あらゆる課題にリスクマネジメントの考え方を適用できる能力、そしてコントロールギャップを積極的に探し出し、是正措置を設計する才能によって支援できるのは内部監査人だけです。内部監査の持つ全てのビジネスユニットに対する無制限のアクセスと、リスクとコントロールに関する深い洞察により、あらゆるデジタルプロジェクトのリスクの全体像を見ることができます。

今やデータ・アナリティクスやロボティクスまたそれ以外の先進的技術を、内部監査機能に取り入れることにより、私たちは、業務遂行においてより先見的となり、後追い業務を減らすことができます。私たちは、テクノロジーにより、新しいやり方で、そしてさまざまなレベルで、事業を見ることができるようになります。

内部監査人は、必要に応じて自らの専門知識とツールを活用することで、組織が、適切なコントロール、プロセス、テクノロジー、スキルや能力を備えており、実現を目指しているデジタルトランスフォーメーションを促進しサポートできていることを確認できます。急激かつ継続的な攪乱に直面しているときでも、内部監査は、経営者のスマートで迅速な意思決定のために、データに基づいた洞察を提供することもできます。内部監査が、適切な自信と有効な知識を提供することによって、組織はデジタルトランスフォーメーションの行程を妨げる3つの大きな障害を克服できるようになります。それは、惰性、変化への恐れ、焦点の欠如です。

Table of Contents

目次

序文
i

イケアグループ
12

はじめに
v

ハイネケン・
インターナショナル
8

コンセルバス・
ラ・コステリーニャ
5

パークビュー・
ヘルス・システム
27

アクセントゥア
PLC
1

パネラ・ブレッド
23

ジュニパー・
ネットワークス・インク
19

プロティビティ
について
30

JPモルガン・
チェース・
アンド・カンパニー
16

Introduction

はじめに

既存企業にとって、
破壊的なイノベーションを活用することが非常に難しいのは、
既存ビジネスでは成功したプロセスとビジネスモデルが、
混乱の競争下では足枷となるからです¹。

— クレイトン・M・クリステンセン

クリステンセン教授は、ハーバード・ビジネススクールのキム・B・クラーク記念講座教授です。
彼は、イノベーションと成長に関する世界のトップエキスパートの一人であると考えられています。

1 "Clayton M. Christensen: An interview by Bob Morris," Blogging on Business, June 9, 2011
<https://bobmorris.biz/clayton-b-christensen-a-book-review-by-bob-morris>.

デジタルトランスフォーメーションは、組織に展望と、そして不確実性をもたらします。しかし、その結果の1つは反論できないもの。変化です。世界中の企業は、生き残るためにはトランスフォーメーションが必要だと認識しています。混乱は避けられません。そして、混乱に対しては、迅速に対応し適応しなければなりません。

「生まれつきのデジタル」企業にとって、素早い行動や進化の連続はごく自然です。しかし、古くからのプロセスやシステムを変革するという難しい課題に直面しなければならない、老舗企業にとっては、変化はしばしば困難で遅れがちです。多くの企業は、破壊的なイノベーションの急速なスピードと自らの業界の新しいテクノロジーが、自らの競争力とリスク管理能力を上回ることを危惧するだけでなく、その可能性を自らのビジネスの差し迫ったリスクであると考えています²。

企業がデジタルトランスフォーメーションに取り組み進歩を続ける中、多くの企業では、内部監査チームが、その行程で指針と洞察を提供することが期待されています。従来、内部監査は必ずしも先進的であるとか革新的であるとは見られていなかったことを考えると、この期待には励まされます。

しかし、内部監査が、組織内の全てのレベルに接触し、かつ独自の視点を持っていること、また、ビジネスのあらゆる変換点で積極的な変化を促す能力を持っていることを考えると、この期待は当然かもしれません。内部監査人は、デジタル施策の実施において、経営者の立場で、その潜在的リスクをレビューし評価すべきです。事実、前記の「序文」で述べたように、デジタルトランスフォーメーションは、内部監査が最終的にビジネスにとって真の戦略的パートナーになるための、待望の「ゴールデンチャンス」を内部監査人に提供しています。

このレポートでは、内部監査がデジタルトランスフォーメーションを通じてビジネスを支援する際の、内部監査人の課題と機会の最近の姿を取り上げています。ここで取り上げた全ての組織は、いくつかの意味でデジタル的に進化していますが、多くは複数の方面でトランスフォーメーションを行っています。一例がJPモルガン・チェース・アンド・カンパニーです。「私たちは今、知識豊富で要求の厳しいお客様からのデジタル・インタラクションとデジタル製品に対する前例のない要求を経験しています。」と同社のマネージングディレクタ兼テクノロジー監査チーフのGandara氏は言っています。「デジタルチャネルとデジタル製品の創出の成功は、私たちの未来の成功にとって重要な要素となるでしょう。」と彼は続けます。

缶詰食品会社のコンセルバス・ラ・コステニャのように、デジタルトランスフォーメーションはイノベーションの長い歴史の中の最新の章にすぎないという会社もあります。「企業として、テクノロジー・イノベーションの最先端を維持し続けることは必須です。」と同社の情報セキュリティ監査責任者のLibertad Castro氏は述べています。また、医療法人のパークビュー・ヘルス・システムのような組織では、イノベーションは企業カルチャーの中核となる要素です。「イノベーションはパークビューの使命の一つです。」と内部監査担当副社長のMitch Evans氏は言います。「これは私たちの組織のビジョンに組み込まれています。」

また、多くの内部監査機能自体でデジタルトランスフォーメーションが開始されており、監査人は新しいテクノロジーやツールを採用して内部監査の生産性を高め、潜在的リスクを事前に特定できるようになりました。特に、データ・アナリティクスは、多くのチームの日常業務にとってますます重要になっています。私たちは、2016年に「世界の内部監査 Vol.12」でこの新傾向を報告しました³。

2 「2018年の重要リスクに関する経営者の見解」プロティビティとノースキャロライナ州立大学のERMイニシアティブ
<https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/perspective-top-risk-survey-2018>

3 「世界の内部監査 Vol.12 女性の視点から見た、監査におけるリーダーシップ—テクノロジーはいかに内部監査の機能に影響を与えているか」 Protiviti, 2016
<https://www.protiviti.com/sites/default/files/iaaroundworld12j-final.pdf>

当時、私たちは、内部監査部門がデータ・アナリティクスの使用を拡大し、監査プロセスの効率性を向上させることに注目しました。しかし、この方面での進展は引き続き緩慢です。プロティビティの最新の調査「内部監査に必要な能力のサーベイ」の結果によると、データ・アナリティクスの利用は増加していますが、ほとんどの組織で未熟な状態です⁴。

グローバル経営コンサルティングおよびプロフェッショナルサービス企業であるアクセンチュアPLCと、ネットワーキング企業であるジュニパー・ネットワークスの内部監査チームとの2つの組織は、どちらも、データ・アナリティクスをより幅広くより深く内部監査に使用して、ビジネスにより多くの価値を付加したいと考えています。

アクセンチュアの内部監査部マネージングディレクタであるKathy Perrott氏は次のように述べています。「アナリティクスは、私たちの戦略と長期ビジョンの大きな部分を占めています。私たちが行うすべての分野にアナリティクスを組み込もうと考えています。」

ジュニパー・ネットワークスのグローバル内部監査担当バイスプレジデントJoe Cooney氏は、彼のチームは組織に「価値の高い洞察を提供する」ことを試みていると言います。彼は次のように説明しています。「ビジネスユニットは、それぞれのビジネスの1つの視点を持っています。もし私たちが、より戦略的なビジネスを可能にする新しい視点を彼らに提供できれば、それは内部監査の最高の価値でしょう。」

デジタルトランスフォーメーションがもたらす全ての変化にもかかわらず、企業のデジタル化に伴い、人間の要素を重視することの重要性を強調する内部監査のリーダーもいます。事実、ほ

とんどのインタビューでは、内部監査人が、ビジネスとよりつながることができるように、デジタル化プロセスを参照し、データ・アナリティクスなどのツールを使用しています。ビール会社のハイネケン・インターナショナルのグローバル監査担当ディレクタであるJan Joost Bierhoff氏は、「部屋に閉じこもってひたすらデータに取り組んでいるのではなく、より自由に意見交換し、会話することができるでしょう。」と話しています。

部門間の連携は、ほとんどのデジタル施策に必須ですが、内部監査人にとっても、ビジネスに携わる人々とのプロジェクトを超えたより強い関係構築の支援となります。ペーカリーカフェチェーンのパネラの内部監査部長兼最高監査人のPeter Odman氏は、「特定の分野を監査していなくても、他部門メンバーが内部監査を訪れ、私たちの視点を求めています。そして、嬉しいことに、彼らはより積極的に私たちに近づき始めています。」と言っています。

私共は、経営幹部や内部監査専門家がこのレポートのプロファイルを読み、ここに紹介された各社が、デジタルトランスフォーメーションの行程が既に進んでいるまたは始まったばかりであろうと、多くの方が直面している課題やリスクに共感することを期待しています。また、破壊的な変化において着実な指針を提供できる内部監査の能力をまだ認識されていないビジネスリーダーの方々は、事業がどのように運営されているかを根本的に考え直す際に、その機会を持つことをお勧めします。実際、内部監査機能がすでに独自のデジタルトランスフォーメーションの取り組みで大幅な進歩を遂げており、共有する貴重な洞察を持っていることを見出すでしょう。

プロティビティ
2018年5月

4 Analytics in Auditing Is a Game Changer, Protiviti, 2018 : <https://www.protiviti.com/iasurvey>.

謝辞

この「世界の内部監査 Vol.14」にご協力いただき、デジタルトランスフォーメーションの貴重な経験をお話しいただいた各社と各社の内部監査リーダーに心より感謝申し上げます。デジタルトランスフォーメーションは、今後数年間にわたり多くの企業の重要課題となるでしょう。多くの組織が不確実性に取り組み、破壊的な変化を乗り越え、デジタルの未来を築く中で成功と失敗に学びたいと存じます。最後に、内部監査人の向上に尽くされ、また私共の長期的なパートナーである内部監査人協会 (IIA) に改めて心より感謝申し上げます。



Accenture PLC

アクセンチュア PLC

継続的「変革に向けた転換」へのミッション

監査の対応範囲を拡大するデータ・アナリティクスは、内部監査の差別化要因です。これにより、会社全体をすばやく見渡し、より有効な監査組織となることができます。これは非常に強力です。

— Kathy Perrott 内部監査部 マネージングディレクタ

アクセンチュアは、この6年間、自社のデジタルトランスフォーメーションを加速させてきました。その結果、この破壊的で挑戦的なプロセスにおいて、他のビジネスに対し、より専門的な支援ができるようになりました。このグローバルなプロフェッショナルサービス企業の最高幹部は、アクセンチュアが、デジタル、クラウド、セキュリティなどの「新たな分野」に継続的に転換することの必要性を強調しています。それにより、単に変化に付いて行くだけではなく、変化を推進し、変化を先取りできるようになります。アクセンチュアのウェブサイト上のメッセージは、同社がその目標を達成していると確信していることを示しています。「ただ待つだけでは始まらない。さあ今こそ活用しよう。」

アクセンチュアは、「イノベーションに基づいた」アプローチを採用し、120カ国の40の業界で、企業が未来の「ビジョンを描き、変革を実行する」ための支援を行っています。アクセンチュア・ストラテジー、アクセンチュア・コンサルティング、アクセンチュア・デジタル、アクセンチュア・テクノロジー、アクセンチュア・オペレーションズの5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供しています。また、アクセンチュア・リサーチ、アクセンチュア・ベンチャー、アクセンチュア・ラボ、アクセンチュア・スタジオ、アクセンチュア・イノベーションセンターを通じて、イノベーションを開発、提供しています。さらに、過去3年間で、同社は専門知識と能力を拡大するために、30億ドル以上の買収を行い、その中には多数のデジタルスペース企業が含まれています。

アクセンチュアの内部監査サービスのマネージングディレクターであるKathy Perrott氏は、同社が最近のそして今も進行中の進化の中で変化させた方法のいくつかについて説明しています。「以前の私たちの本業は、大規模なシステムインテグレーションプロジェクトやアウトソーシングでした。その業務はまだ行っていますが、現在の成長の多くは、『新たな分野』と呼んでいるアプライド・インテリジェンス、データ・アナリティクス、デジタル・マーケティングなどのデジタル、クラウド、セキュリティ関連のサービスです。我々は開発とデータ管理のためにクラウドを活用しています。また、自社技術を開発して提供するだけでなく、クライアントが使っている他のプロバイダーによるデジタルおよびクラウドベースのソリューションをカスタマイズして導入もします。」

「アクセンチュアには、さまざまなものがあります。私たちはこれらの要素を組み合わせて戦略を立て、未来のビジョンをクライアントと共有し、コンサルティング、デジタル、テクノロジー、オペレーションズの各チームを招集してそれを実現します。」とPerrott氏は話します。

目標は過去ではなく未来を見ること

アクセンチュアの内部監査組織も、Perrott氏の指揮の下、「変革に向けた転換」を継続しています。この組織には、データ・アナリティクス専任者やIT監査担当者を含む80人の内部監査員がいます。チーム所在地は、米国、インド、シンガポール、フィリピン、アルゼンチン、ダブリンの7つのオフィスに分散しています。2014年初め、アクセンチュアはダブリンにIT監査チームを構築していました。

「アクセンチュアの『新たな分野』への変革により、そこで採用したいいくつかのツールで、業務をよりスマートにかつ効率的にすることができました」とPerrott氏は言います。「私たちは、必要に応じて、役割をシフトし能力を追加することができました。私たちは、アナリティクス能力により、会社全体を見ることができました。」

彼女はこう続けます。「監査の対応範囲を拡大するデータ・アナリティクスは、内部監査の差別化要因です。これにより、会社全体をすばやく見渡し、より有効な監査組織となることができます。これは非常に強力です。」

アクセンチュアの「新たな分野」への変革により、そこで採用したいいくつかのツールで、業務をよりスマートにかつ効率的にすることができました。…
私たちは、必要に応じて、役割をシフトし能力を追加することができました。

Perrott氏と彼女のチームの業務改善の一つに、オフラインのExcelにあったリスクモデルをデジタル化したことがあります。「以前は、合意されたリスク要因のデータと判断をExcelに入力してリスクを評価していました。」とPerrott氏は説明します。「今は、内部監査アナリティクスチームのサポートにより、いつでも望んだときに、データを自動的にリスクモデルへダウンロードできます。また、リスクのダッシュボードを使うことによって、深く掘り下げて検討して、考慮すべき監査を識別し、そして望ましい範囲の決定とテストの選択を行っています。」

内部監査部門のアナリティクス業務は、アクセンチュアの他の部門の運営にも影響を与えました。内部監査チームは、アクセンチュアの他の部門がアナリティクスを使用し始めるずっと以前、約6年前に内部監査のアナリティクス機能の構築を始めました。他のビジネスチームが、今日使用しているアナリティクスプログラムの多くは、当初内部監査によって開発されたものです。

「私たちがスクリプトとプログラムを作成して、ビジネスプロセスオーナーに提供し、彼らはそれを実行して結果をモニターします。」とPerrott氏は言います。また、彼は、アナリティクスの導入によりリスクに対する認識が高まったことで、アクセンチュアの管理機能が大幅に強化された、と付け加えています。内部監査チームは、今後3～5年でそのデータ・アナリティクス能力を拡張し、回帰分析や予測分析などの高度なタスクを実行するためのテクノロジーを導入しようとしています。「私たちのアナリティクスは過去を見ていましたが、今、私たちは未来を見越して先取りするための能力を開発しています。」とPerrott氏は話します。「アナリティクスは、私たちの戦略と長期ビジョンの大きな部分を占めています。私たちが行うすべての分野にアナリティクスを組み込もうと考えています。」

アシュアランスを提供する： デジタルソリューションを提供する

継続的な「変革に向けた転換」というアクセンチュアの使命に沿って、Perrott氏とそのチームは常に自組織の自動化とイノベーションの機会を探しています。

「私ども全員が、現在のプロセス特に反復業務を自動化する方法を見つけることを奨励されています。自動化により、人々はより価値の高い仕事をすることができます。」と彼女は言います。「内部監査では、SOXのコントロールテストの自動化を進めており、まずITコントロールから始めています。この試みが成功すれば、私たちは他のタイプのコントロールテストへの拡大を検討するでしょう。SOXプログラムを監視している内部統制部門は、この能力に非常に興味を持っています。」

アクセンチュアの他の組織も自動化とイノベーションが進んでおり、内部監査は新しいアイデアや施策を提供する用意がある、とPerrott氏は言います。「その組織が何をしたいのかを理解するために、新しい事には早い段階で関与するようにしています。」

「それは必ずしも監査ではありません。大抵、私たちは開発プロセスを早くから見ているグループの一つです。」

私たちのアナリティクスは過去を見ていましたが、今、私たちは未来を見越して先取りするための能力を開発しています。

アクセンチュアは、多くの商品をデジタル化してクライアントに提供しています。そして、産業のデジタル・リインベンションを意味する「インダストリーX.O」施策を通して、アクセンチュアはさまざまな先進的テクノロジーの組み合わせを試しており、ビジネスがデジタルトランスフォーメーションと成長目標を達成するためのソリューションの適切な組み合わせの識別を支援しています。

「私たちのチームメンバーは、これらのソリューションの初期デモを観察し、どのように動作するかを見て、期待される結果が何かを知ることができます。」とPerrott氏は言います。「私たちは、後に『サービス提供監査』を行い、クライアントに約束された内容を確実に提供したか、合意された基準を満たしているかを確認します。それ以外のこと、例えば、ソリューションが安全かつ確実に開発されたかどうか、データが保護され、あるべき姿で流れているかどうかなども見ます。」

アクセンチュアの内部監査チームは、SAP S/4HANA Business Suite導入の進捗状況にも注意を払っている、とPerrott氏は話します。「世界的にもSAP S/4HANAの最大の事例であり、私たちにとっても、2004年のSAP導入以来、社内でも最大のIT施策です。」と彼女は説明します。

内部監査を変革する

デジタルの変化とアクセンチュアの変化に並行して進み続けることは、Perrott氏と彼女のチームにとって終わりのない課題です。「それが、トレーニングが私たちにとって極めて重要である理由であり、トレーニングに真剣に取り組む理由です。」とPerrott氏は言います。「私たちは、将来のビジネスニーズに対するスタッフの現在の能力を継続的に評価し、トレーニング投資を戦略的に推進しています。」

Perrott氏は、彼女のチームにとって、アクセンチュアで数多くの新しい事柄に接していること、またIoTからロボティック・プロセス・オートメーションにいたるまで何でも話してくれる専門家と接していることは幸運だ、と言います。「現在、会社で進行中のことはきわめて多いので、それら全てに精通することは困難です。」とPerrott氏は話します。「しかし、私たちが受けている刺激は、物事がどのように運営されているかを理解するのに役立つ、リスクとコントロール環境の評価に集中することができます。」

アクセンチュアの内部監査グループになるには、私たちは、デジタルと人間の両方の観点を持っていなければなりません。

内部監査の中で学習やトレーニングの機会には、人材交流の取り組みがあります。「監査人は、部門内の他のチームと協力することができます。」とPerrott氏は説明します。「例えば、私たちは、しばしば、一つのプロジェクトを、IT監査チームと財務・業務監査チームとの共同で行わせます。」彼女は続けます。「監査人の多くは、異なる専門分野での認定資格取得にも興味を持っています。例えば、財務の監査人が情報セキュリティ資格を取得したいという場合、私たちはそれを全面的に支援しています。」

アクセンチュアの内部監査部門の継続的な取り組みは、スキルと経験との適切な組み合わせにより、適切な人材戦略を徹底することです。

「従来、人材採用は、監査法人の外部監査で、多様な業種とさまざまな会社に接触したであろう3年以上の経験を持つ人を求めています。」とPerrott氏は言います。「しかし、今は、卒業後1、2年の経験しかなくとも、強力な基本監査スキル、コミュニケーションスキル、プレゼンテーションスキルを持っている新人を採用しています。彼らには、追加のトレーニングとOJTの経験により、新規リスクの監査や先端ITの活用に必要なスキルを磨かせます。私たちは、勉強が好きで、急速な変化に対処することに挑戦する人を求めています。」

Perrott氏が内部監査チームのために行う全てのことは、新しいテクノロジーツールの導入にせよ、未来を見据えた採用にせよ、その意図は、常に進化し続け増大するデジタルビジネスをサポートするための機能を構築し維持することです。

「アクセンチュアの内部監査グループのあるべき姿は、デジタルと人間の両方の観点を持っていなければなりません。」と彼女は言います。ここ2、3年で始まった「新たな分野」がアクセンチュ

アの現在の業務の約55%を占めています。私たちのチームが価値を高め、真剣に取り組むためには、同じペースで進化し、その環境におけるリスクを評価できる必要があります。私たちはそのチャレンジを喜んで受け入れています。私たちにとって、それは心躍るものであり楽しいものです。」



Conservas La Costeña

コンセルバス・ラ・コステニーヤ

サプライチェーンの自動化によりコモディティビジネスを差別化する

メキシコでは、お客様を知り、お客様が望む製品やサービスを提供するというサービス文化を持っています。お客様はイノベーションを求めており、私たちはデジタル・テクノロジーの助けにより、それに対応しています。

— Sergio Elizalde 内部監査マネージャー

1923年、ドン・ビセンテ・ロペス・レシーネスが、メキシコシティでラ・コステニーヤという酢漬け唐辛子の商店を開きました。レシーネスの酢漬け唐辛子は必需品であり、その後、この小さな商店は、世界最大の酢漬け唐辛子の輸出業者、また果物や野菜、豆、ソース、調味料などのメキシコの保存食品のグローバルリーダーであるコンセルバス・ラ・コステニーヤ(ラ・コステニーヤ保存食品)に成長しました。

この会社は、現在も創業家が100%所有しており、5大陸の50カ国以上に製品を販売しています。

ラ・コステニーヤには長いイノベーションの歴史があります。

1948年に缶を自社製造して以来、会社はオートメーションを取り入れて、生産の迅速化、コスト削減、品質管理、そして一貫したサプライチェーンを確立しました。現在、ラテンアメリカでは最大規模の完全自動化ロボット倉庫システムを運用し、データ・アナリティクス・ツールを備えた統合基幹業務(ERP)システムを使用して、急速な成長を管理し、進化していく顧客の期待に応えています。

ラ・コステニーヤの顧客の大部分は、大規模小売業者と食品販売業者であり、高度な発注システムと厳格なベンダー方針を持っています。ラ・コステニーヤの内部監査マネージャー Sergio Elizalde氏は、会社はデジタル・テクノロジーを用いて、

外部的には顧客の期待に応え、内部的には需要供給予測をより正確なものとしていると話します。

「メキシコでは、お客様を知り、お客様が望む製品やサービスを提供するというサービス文化を持っています。」と彼は言います。「お客様はイノベーションを求めており、私たちはデジタル・テクノロジーの助けにより、それに対応しています。」

デジタルリスクを監査する

Elizalde氏は1995年にラ・コステニャに入社しました。同社の内部監査部門には、19人の監査人がおり、IT監査、情報セキュリティ、業務、財務、内部統制の5つの部門に分かれています。Elizalde氏のチームには、情報セキュリティ監査責任者のLibertad Castro氏、IT監査責任者のLourdes Podestá氏があります。彼らの同僚、Ana Contreras氏は、同社のe-コマース幹部です。

Castro氏は、ラ・コステニャの監査人は、重要な事業プロセスを支える重要な情報とインフラを、ITを活用して識別している、と言います。また、監査人は、同社の「重要資産」を保護するためのサイバーセキュリティ戦略を策定し、リスク選好、戦略目標、脅威レベルに応じてそれらの戦略の優先順位付けを行います。「企業として、テクノロジー・イノベーションの最先端を走り続けることは必須です。」とCastro氏は話します。

Castro氏は、内部監査部門は、データの整合性とセキュリティを維持するためのベストプラクティスについて他の部門に助言する、と言います。チームはまた、新技術の導入について、適切なリスク背景に沿って計画され実施されているか、そして、新技術投資がラ・コステニャのリスク選好およびERM目標と一致しているかの評価を支援します。

自動化がグローバルな成長を加速する

ラ・コステニャは、コモディティ商品を販売する企業であり、市場で自社を差別化する方法を見つけなければなりません。Castro氏によれば、差別化要因はテクノロジーです。「当社のテクノロジー・トランスフォーメーションは、サプライチェーン全体の自動化に反映されています。」と彼女は言います。「生産、受入、保管、発送、流通はすべて自動化されています。」

ラ・コステニャのサイバーセキュリティとデジタル戦略は、事業目的に従って、生産量と収益性を向上させることを目的としています。

メキシコにある同社の2つの主要自動化倉庫は現代の驚異です。クレーン、コンベア、リフト、レーザー誘導自走車両などのロボットが、包装、保管、払出し、搬送、指示通りのトラック積載など、ほとんどすべての作業を行っています。

「ラ・コステニャのサイバーセキュリティとデジタル戦略は、事業目的に従って、生産量と収益性を向上させることを目的としています。」とCastro氏は話します。「この計画は、全社リスクの観点から、事業プロセス、インフラ、そして私たちの最も重要な資産である情報を考慮して、ITプロジェクトにアプローチします。」

変革のレシピ

ラ・コステニャでのデジタルトランスフォーメーションのビジョンはトップから始まりますが、戦略は、ビジョンに沿ったプロジェクトや事業目的によって部門レベルで実施され、ミドルおよび上級の管理者によって支えられている、とElizalde氏は言います。「あらゆる部門がテクノロジーの活用を見出しています。私たちの業務効率化とビジネスモデル変革は進化しています。」

ラ・コステニャが常にテクノロジーの先端を走り続けるように、同社の「オープンドア」ポリシーにより、社員は部門を越えて、さまざまなアイデアについて連携して働いている、とCastro氏は話します。現在開発中のアイデアの中には、需要予測の改善に向けたビッグデータの使用、ラ・コステニャブランドのプロモーションにソーシャルメディアを活用する方法、店頭購入を促進するためのe-コマース施策、増加するオンラインショッピングへの対応などがあります。

継続的な監視と、業務プロセスに関する全データを分析する能力は、監査発見事項の質と信頼性を高めています。

同社のe-コマース施策の責任者であるContreras氏は、セルフサービス店のマイクロスペースディスプレイでの季節に合わせたメキシコ料理のレシピのソーシャルメディアによる拡販キャンペーンについて説明します。「私たちのマイクロスペースに足を運んでいただくために、ウェブとお客様のアプリの中に、別々の広告欄を設け、それぞれ違ったセールス情報を流しています。」と彼女は話します。「キャンペーンによっては、販売フロアにおける今シーズンの全てのセールス予定をニュースレターに載せ、これらの戦略を推進することもあります。」

小売店を対象としたキャンペーンに加えて、ラ・コステニャは、消費者を対象としたデジタルショッピング体験を開発している、

とContreras氏は話します。そこでは、消費者は全てのデジタル媒体を通じて、キーワードとトレンドに合った、一貫しコーディネートされた広告を受け取ります。

「私たちの360度戦略は、消費者の購買意思決定に影響を与えることを目指しています。それは、消費者を私たちの全てのメディアやコミュニケーションツールの中心に置き、消費者がさまざまな角度から一貫したメッセージを受け取ることによって実現します。」と彼女は話します。

より大きな監査洞察へのツール

以上の全社的アプリケーションに加え、内部監査チームは独自のデジタル・テクノロジーを採用することによって、業務を迅速化し、社内のすべてのレベルの管理者に対して戦略的な洞察を提供している、とElizalde氏は言います。デジタル監査ツールには、企業のあらゆるレベルで検出されたリスクの統一されたデータベースや、データ集団全体から直接得られた自動レポートなどがあります。

「現在、私たちは、監査計画や監査部門管理のためのさまざまなツールを使っています。例えば、ビジネスインテリジェンスとデータマイニング、サイバーセキュリティ、プロセスの継続的な監視などのツールです。」とCastro氏は話します。

Podestá氏のIT監査グループは、他の監査人のための部内トレーニングリソースを兼ね備え、部門全体の最適リソース活用を支援しています。「すべての監査人は、部門目標を達成するために新しいテクノロジーを活用しなければなりません。IT監査グループはそれを支援しています。」と彼女は話します。「私たちは、リスクベース計画作成の改善と時間やリソースの管理を改善することにより、より効率的かつより適確なチームとなりました。」

これらの便益は、内部監査部門の目標に既に組み込まれています。内部監査部門の目標には、ビジネスプロセスを監視して、確立されたリスク枠内で確実に業務を遂行できるようにすること、および新規リスクに関する監査委員会への助言などがあります。

ラ・コステニャでは、デジタル化は製造および流通システムを改善するだけでなく、内部監査部門に価値を付加するのにも役立ちました。Elizalde氏によると、継続的な監視と、業務プロセスに関する全データを分析する能力は、監査発見事項の質と信頼性を高めています。データ・アナリティクスと根本原因分析に重点を置くことで、監査人はコンフリクトを減らし、リスクをより効果的に管理し、協議をより迅速に是正措置に向かわせることができるようになりました。こうしてチームのサービス指向の基本原則を実現しています。



HEINEKEN International

ハイネケン・インターナショナル

デジタルの未来を構築するイノベーションの長い歴史を注ぐ

私たちは、テクノロジーを活用して、仕事をより魅力的で刺激的なものとし、人々がより多くの喜びと誇りを持って仕事ができるようにしています。それが真に、ハイネケンのデジタルアジェンダの意図なのです。すなわち、私たちの従業員、私たちのお客様、私たちの商品を使っていただく消費者の皆様に、刺激を与え、参加してもらい、私たちの会社と商品を、新しくそしてエキサイティングに経験していただくことなのです。

— Jan Joost Bierhoff グローバル監査ディレクタ

ハイネケンファミリーは1864年にアムステルダムでビール事業に参入し、以来150年以上にわたりハイネケンブランドと会社を築き世界中に拡張してきました。今日では、ハイネケン・インターナショナルは、アムステルダムに本拠を置くヨーロッパで第1位のビール醸造会社であり、世界第2位の収益を上げています。ハイネケン是世界最大のビール輸出業者でもあります。

その主力ブランドに加えて、ハイネケンの品揃えには、アムステル、ピッラモレッティ、デスペラードス、フォスターズ、レッドストライプ、ソル、テカテ、タイガービアなど300以上の国際ビールブラン

ドと地ビールブランド、ストロングボウなどのシードル、ラグニタスIPAなどのクラフトビールなどを含んでいます。ハイネケン製品は世界中の190以上の市場で販売されています。同社はオランダ、ブラジル、中国、メキシコ、ロシア、南アフリカ、ベトナムを含む70以上の国々で約85,000人の従業員と醸造所を運営しています。

ハイネケンの成長と成功は、同社の長い歴史のイノベーションに起因しています。1869年を振り返ってみましょう。創業者ジェラルド・アドリアン・ハイネケンは、より澄んで純度が高く日持ち

のするビールを作るために、バイエルの「下面発酵」方式を採用するという大胆な行動を採りました。それから間もなく、1880年代初頭には、醸造所に冷却システムを導入するという新技術に多大な投資をし、氷を使わなくなりました。これらはほんの2つの例に過ぎません。

今日、イノベーションは依然としてハイネケンのビジネスの中心であり、将来の成功にとって重要です。事実、会社は「今後数年間、6%のイノベーション率へ挑戦、すなわち売上高の6%を新しいイノベーションから得る」という目標を掲げています¹。

ITに精通した監査人が要求に応じる

ハイネケンのイノベーションおよび売上率目標の達成は、その大部分が、組織の全員が「1つの明確でグローバルなイノベーションプロセス」すなわち「実証済みのベストプラクティスに基づいた」フレームワークに従うことにかかっています²。その確実な実施を支援するのが、同社のグローバル内部監査機能です。55人の監査人からなるチームは、20の異なる国籍からなり、19の異なる言語を話し、地球上のハイネケンの主要市場の4つのハブ拠点に配置されています。

「私たちのチームは、まさに私たちの会社のように非常に多様です。」とJan Joost Bierhoff氏は話します。同氏は、ハイネケンのグローバル監査責任者5人の1人であり、内部監査担当役員(CAE)に報告します。CAEは、CEOと監査委員会議長に報告します。4名の責任者が、ヨーロッパ、アフリカ、中東と東欧、アジア太平洋地域、そして北中南米の各地域における内部監査活動を担当しています。Jan Joost Bierhoff氏に関しては、テクノロジーに関する別の独自の任務を担当しています。

私たちは、監査計画全体にテクノロジーを組み込んでいます。私たちの仕事は、それが何であれ、全てテクノロジーの要素が含まれています。

「ハイネケンのテクノロジーに関連するものは、何でも私の担当分野です。」とJan Joost Bierhoff氏は言います。彼は、ハイネケンで監査およびテクノロジー関連の役割を10年以上にわたって務めてきました。「私たちは、監査計画全体にテクノロジーを組み込んでいます。私たちの仕事は、それが何であれ、全てテクノロジーの要素が含まれています。」

Jan Joost Bierhoff氏は、最初は南オランダのズータワルデ醸造所の上級監査人としてハイネケンに就職しました。ちょうど4年後、彼はハイネケンのグローバル監査のマネージャーになりました。間もなく、新たなチャレンジを探していたJan Joost Bierhoff氏は、SAP GRC (governance, risk and compliance) を含むSAP認証とセキュリティに係るIT関連の役割を希望しました。その後、ハイネケンのプロセス・コントロール改善 (process and control improvement, P&CI) テクノロジーマネージャーを務めました。Jan Joost Bierhoff氏は、ハイネケンの各事業会社の監査部門からP&CI部門へのトランスフォーメーションを支援し、今日存在する集中管理されたグローバル監査部門の設立に貢献しました。

また、Jan Joost Bierhoff氏は、米国EC-Council社の公認倫理ハッカー(Certified Ethical Hacker(CEH))、情報システムコントロール協会 (ISACA) の公認資格情報システム管理者 (Certified in Risk and Information Systems Control (CRISC)) や公認情報システム監査人 (Certified Information Systems Auditor (CISA)) など、いくつかのIT資格を取得しました。

Jan Joost Bierhoff氏の現在の役割は、他の責任者とともに、40人の「ITに精通した」監査人のチームを監督することです。11人のチームメンバーは、IT監査人であり、ハイネケンのグローバル情報サービス部門のあるアムステルダム近郊に事務所を置き、情報サービス部門と緊密に協力しています。IT監査プロジェクト業務のほか、IT監査人は、他の監査人がITスキルや知識を必要とする場合、監査準備作業や往査現場で彼らを支援します。

置き換えではなく武器としてのテクノロジー

自動化のようなデジタルトランスフォーメーション施策も、ハイネケンの幅広いイノベーション戦略の一部ですが、事業プロセスの改善や新製品開発といった戦略もあります。同社は、事業のあらゆる面で無駄を省き効率を向上させることを常に目指しており、何年にもわたって「貴重な起業精神と知力を無駄にすることなく、無駄な活動を減らす」テクノロジーソリューションを迅速に採用してきた、とJan Joost Bierhoff氏は言います。

ハイネケンは「世界が急速に変化していることを完全に認識している」ため、同社では、テクノロジーは、会社に価値をもたらしている人々の武器であって、人々の置き換えではないと広く認識されている、とJan Joost Bierhoff氏は話します。要するに、

1 "Innovation," Heineken website: www.theheinekencompany.com/brands/innovation.

2 同上

ハイネケンの従業員は、その業務に、ロボティクスであろうとデータサイエンスであろうと適切なテクノロジーのサポートを得ることで、時間、エネルギー、情熱をより効果的に活用することができるのです。

Jan Joost Bierhoff氏は次のような例を挙げています。「以前は、私たちのトラックドライバーや営業担当者が、客先の小売店、バー、レストランを訪問して注文を集めていました。それは労働集約的なプロセスでした。今は、B2Bプラットフォームで受注しています。その技術は、私たちの市場に対する貴重な「目と耳」であるトラックドライバーと営業担当者の両方の仕事の価値を高めています。訪問時には、彼らはお客様とより有意義かつ付加価値の高い会話ができ、ニーズや課題をより把握できるようになりました。」

自動化のようなデジタルトランスフォーメーション施策も、ハイネケンの幅広いイノベーション戦略の一部ですが、事業プロセスの改善や新製品開発といった戦略もあります。

Jan Joost Bierhoff氏のチームは、監査中も、常に目を開き、耳を澄ませて、デジタルソリューションを使ったプロセスの改善やハイネケン従業員の作業改善の余地はないかと探しています。「スキルやリソースのギャップに遭遇したり、何かテクノロジーが解決に役立ちそうな場合は、私たちの観察結果を共有します。」とJan Joost Bierhoff氏は言います。

彼は、目標は「既存の技術とプロセスを活用すること」だ、と強調します。「必要なものは、大抵、ハイネケン社のどこかに既にあります。それは単に適切に使われていないか、または完全に活用されていないだけなのです。私たちは、ビジネスオーナーと、より多くのガイダンスを提供できる社内スペシャリストとを結びつける手助けもします。」と彼は説明します。

Jan Joost Bierhoff氏のチームにとってさらに重要なことは、会社のイノベーション戦略が確実に達成されているかを確認することです。しかし、イノベーションやデジタルトランスフォーメーションに関するメッセージは、トップから会社全体に明確かつ継続的にグローバルに伝達されているので、ほとんどの従業員はすでに「会社の目標達成のためには何が必要かを、頭でも心でも理解して、自らの務めを果たしている」ことが確認できたとJan Joost Bierhoff氏は言います。

私たちのチームは、ハイネケンの社内環境と社外環境の両方に適応し続けていくことが必要です。それには新しい監査方法も含まれます。

実践による学習と経験

ハイネケンはデジタル変革を創造し、追求しており、テクノロジーは急速に進化し続けています。Jan Joost Bierhoff氏とそのチームは、「変化に追いついていく」という課題に直面しています。

「私たちのチームは、ハイネケンの社内環境と社外環境の両方に適応し続けていくことが必要です。それには新しい監査方法も含まれます。」とJan Joost Bierhoff氏は話します。「当社の監査人は、多くの実践的な学習に取り組んでいます。データ・アナリティクス活動にしる、業務プロセスのロボティクス活動にしる、それらの作業がどのようなものなのかを理解するために取り組んでいます。テクノロジー事項について事業に助言しようとするなら、自分が何を話しているのかを知っておかねばなりません。私たちが相手と同じ体験をし、相手のビジネスや課題を真に理解した上で、相手に話さなければなりません。」

Jan Joost Bierhoff氏は、現在のチームメンバーを雇用する際には、ハイネケンのERPシステムや報告システムなどのITやビジネスシステムについて知識のある監査人を探すと、言います。また、Jan Joost Bierhoff氏は、「データ・アナリティクスを使いこなせる」監査員を募集しています。「もし監査人がIT重視の内部監査機能で働くための基礎的な技術的スキルとデジタル的なものの見方を有するならば、一層の研修と仕事での知識によりさらに成長することができます。」と彼は言います。

「現在、4つの監査が進行中で、17名の監査人がそれに取り組んでいます」とJan Joost Bierhoff氏は話します。「3人がIT監査人で、もう3人がデータ・アナリティクスのメンバーです。残りは、IT監査人ではありませんが、ITに精通しており、SAPやMicrosoftのシステムをどのように活用するかを知っています。もし、彼らにデータを投げ与えたならば、彼らはそれを喜んで噛み砕くでしょう。」

洞察データによる説得

Jan Joost Bierhoff氏の部署には、専任の監査およびアナリティクスチームがあります。彼らの仕事は「監査の準備段階で、データプロセスマイニングを行い、洞察を得ること、そして、監査中により良い発見を支援することです。」と彼は説明します。時

間の経過とともに、内部監査部門自体のデータ・アナリティクスの活用を拡大したいと、Jan Joost Bierhoff氏は言います。

「機能としての私たちの重要な目標の1つは、手作業、例えば膨大なデータ系列を一つ一つ見ていくような作業を減らすことです。データ・アナリティクスを使えば、私たちはより集中して思考することができます、私たちの仕事をもっとエキサイティングにすることができます」と彼は言います。「往査の現場では、人々との対話や、環境を観察するのに時間を使うことができます。部屋に閉じこもってひたすらデータに取り組んでいるのではなく、より自由に、意見交換し、会話することができるでしょう。」

データ主導型となるのは、すべての内部監査部門がビジネスのより良いパートナーになるための手段だと、Jan Joost Bierhoff氏は言います。データ・アナリティクスの価値を直接目にすることによって、ビジネスオーナーがデジタル的なものの見方に変わる手助けにもなります。

「上級経営者や事業会社の経営者と話しているときに、データによる洞察力で納得させていることがよくあります」とJan Joost Bierhoff氏は話します。「同じテクノロジーを使用し、異なる角度からデータセットや業務を見る時間を取りさえすれば、その経営者も自らの事業に対する洞察を得ることができるはずです。」

彼は次のように付け加えています。「私たちは、テクノロジーを活用して、仕事をより魅力的で刺激的なものとし、人々がより多くの喜びと誇りを持って仕事ができるようにしています。それが真に、ハイネケンのデジタルアジェンダの意図なのです。すなわち、私たちの従業員、私たちのお客様、私たちの商品を使っていただく消費者の皆様へ刺激を与え参加してもらい、私たちの会社と商品を、新しくそしてエキサイティングに経験していただくことなのです。」

データ主導型となるのは、すべての内部監査部門がビジネスのより良いパートナーになるための手段です。



IKEA Group イケアグループ

重要価値を使ってデジタルの未来を設計する

私たちは戦略的パートナーになろうとしています。私たちは、継続的に学習を支援し、未来に適合し、経営陣に洞察を提供しています。私たちのデジタル化やマルチチャネルの監査だけでなく、他のすべての監査を通じて、事業が次のステップに前進することを支援しています。

— Ronald Jansen 最高監査責任者 (CAE)

イケアグループ (INGKA Holding B.V. とそのグループ企業) の象徴である青と黄色の倉庫スタイルの店舗は、平均約 29,700 m² という広大なものですが、外見も店内の雰囲気も共に居心地の良いものです。同社の現代家具は、創業者イングヴァル・カンブラードのビジョン「より快適な毎日を、より多くの方々に」をよく示しており、シンプルでありながら、慎重に設計された、環境にやさしい、手頃な価格の製品が提供されています。

現在、世界 46 カ国に 400 店舗以上のイケアストアがあり、ほとんどすべてがオランダに拠点を置くイケアグループによってフランチャイズされています。Inter IKEA Systems B.V. が、IKEA プ

ランドと IKEA コンセプトを所有し、IKEA 販売チャネルを所有し運営する 11 の法人およびグループとフランチャイズ契約を結んでいます。INGKA Holding B.V. (とそのグループ企業) は、この 11 の法人およびグループの 1 つです。2018 年の初めに、イケアグループは 29 カ国で 361 のイケアストアを運営しています。

「スモーランド精神」の上に構築する

IKEA は、1943 年にスウェーデンのカンブラードによって鉛筆やはがきなどの小物を販売する通信販売事業として設立されました。その後、カンブラードは地元の家具を品揃えに加え、1958

年にはスウェーデン、スモーランドのエルムフルトに最初の家庭家具店をオープンしました。

カンプラードはスモーランドで生まれ、この地域の岩だらけの風景での彼の幼年時代の経験が「スモーランド精神」を形作りました。この「スモーランド精神」がIKEAの価値観と文化の基礎となっています。Inter IKEA Systemsのウェブサイトは、「スモーランド精神」を次のように説明しています。「スモーランド人は、儉約家で革新的であり、解決すべき問題に当たったとき、特にビジネス上の課題には、単刀直入かつ直截に立ち向かうという評判を得ています¹。」

過去75年間にIKEAが大きく成長し変化しましたが、今なお、今日のビジネスのあらゆる部分の中心にはカンプラードの価値観が生きています。最近、フランチャイザーはこれらの中心となる価値観を更新しました。その価値観は、連帯感、人と地球を大事にする、コスト意識、簡潔さ、更新と改善、違うやり方でやってみる、責任を与え担う、模範で示すリーダーシップです²。

新しい内部監査機能を強化する

簡潔さとコスト意識がIKEAにとって重要な価値であることを考えると、イケアグループが小規模のグループ内部監査部門を運営していることは驚くことではありません。イケアグループは、2016年11月にRonald Jansen氏を最高監査責任者(CAE)に任命し、20年間の空白から内部監査機能を再構築しました。内部監査部門は1970年代から1990年代までは運営されていたのです。

Jansen氏は3名のグループ内部監査リーダーのチームを率いています。3名のうち1人は、Jansen氏が就任する数年前にイケアグループに加わったFleur Groen氏です。新しく再設置された内部監査部門の立ち上げ段階では、監査リーダーは必要な都度、コ・ソースパートナーに監査の支援と専門知識の提供を打診していた、とJansen氏は話します。

世の中は変化しており、今はオンラインで顧客とつながらなくてはなりません。e-コマースサイトを構築することも必要ですし、ITシステムと財務システムを適合させる必要もあります。

新しいビジネスモデルに進化する

現在、イケアグループは、従来のビジネスモデルを超えて、マルチチャンネルの小売業に変わろうとしています。「現在のオンラインショップは、所在地、時間帯、お客様の現在地にとらわれません。」とJansen氏は言います。「私たちは、実際の体験とデジタルな体験とを提供し、お客様がさまざまなチャンネルを通じてIKEAを体験できるようにしたいと考えています。もちろん、これは組織に影響を与えます。当社のキャッシュ・アンド・キャリアーITシステムおよびプロセスは、まだかなり効率的に運用されていますが、今、新しいマルチチャンネルモデルをサポートするために全て変更する必要があります。」

Groen氏は、IKEAのデジタル変革プログラムとマルチチャンネル施策を最初に監査した一人です。「従来は、人々はIKEAのカタログを見て、欲しいもののリストを作成し、そのリストを持って来店し、購入しました。」と彼女は話します。「しかし、世の中は変化しており、今はオンラインで顧客とつながらなくてはなりません。e-コマースサイトを構築することも必要ですし、ITシステムと財務システムを適合させる必要もあります。」

IKEAでは現在、オンラインIKEAをイケアストアに補完させ、全ての接点を通じて途切れのない顧客体験を創造するために、新しいシステム、ツール、プロセスを追加している、とGroen氏は話します。新しい物流流通ソリューションはマルチチャンネルモデルの実現に役立っているが、IKEAの製品をもっと入手しやすくすることも課題だ、とGroen氏は言います。

「以前は、商品を店舗に流す単純なルートだけでした。」と彼女は説明します。「今は、商品をさまざまなルートに流さなくてはなりません。その中には、お客様に直接お届けするルートもあります。」

顧客体験に焦点を当てる

Jansen氏は、グループ内部監査機能は、会社の変化に「すでに十分適応しています」と述べています。イケアグループがデジタルトランスフォーメーション・プログラムに着手し、新しい開発やイノベーションに重点を置き始めた時に、新しい監査部門が設置されたためです。「従来のしがらみはありませんでした。」とJansen氏は言います。「基本的に、私たちは、始めたいところに飛び込み、直ちに業務を始めました。」

1 "Our Heritage," Inter IKEA Systems: <http://inter.ikea.com/en/about-us/heritage/>.

2 "A Modern 'Makeover' for the IKEA Values," by Jaspreet Kang, LinkedIn Pulse, February 18, 2017: www.linkedin.com/pulse/modern-makeover-ikea-values-jaspreet-kang/.

Jansen氏によれば、IT専門監査に必要なメンバー確保の問題は、イケアグループ内部監査チームにとっては、コ・ソース契約を取っているため大きな問題ではありません。「コ・ソースは私たちにとって考えるまでもないことです。一例として、ベストプラクティスのトップを学び、トップを維持し続けることができます。」と彼は説明します。「データ分析や監査業務全てに必要な専門知識など、最新のツールにアクセスできます。」

Jansen氏によれば、最近、イケアグループ内部監査チームは、ベンチマーキングに参加し、他のグローバルレベルの非食品小売業者と比較した結果、現在コ・ソースで行っている業務を社内で行うには50～120人の内部監査人が必要だということがわかりました。Jansen氏は、グループ内部監査チームは「重要リスクだけに焦点を当てることによって」内部監査活動を効率的に行っていると述べています。

私たちはマルチチャネルの企業として、従来私たちが行ってきた現金払い店頭渡しの小売りとは、明かに異なるリスクに直面しています。

グループ内部監査チームは、最近、さまざまな国で実施されている「クリック&コレクト」ソリューションをレビューしました。このプロセスでは、顧客は、オンラインで注文した商品を店舗で受け取る必要があります。監査の主要着眼点は顧客体験だ、とGroen氏は話します。「私たちは、全ての監査でこれを行おうとしています。デジタル化やマルチチャネルの監査に限りません。私たちはお客様とその体験を肝に銘じています。結局のところ、それが全てです。」

また、内部監査人は、イケアグループがマルチチャネル小売業へ変革する際の潜在的なリスクを識別しようとしています。「私たちはマルチチャネルの企業として、従来私たちが行ってきた現金払い店頭渡しの小売りとは、明かに異なるリスクに直面しています。」とGroen氏と言います。「私たちの課題は、リスクが何であるか、どのリスクをカバーする必要があるのか、そしてそれらを最も効率的に軽減する方法を把握することです。」

未来に適合する

Jansen氏と彼のチームは、実行するすべての監査に価値を付加する方法を模索しています。「私たちは戦略的パートナーになろうとしています。」と彼は説明します。「私たちは、継続的に

学習を支援し、未来に適合し、経営陣に洞察を提供し続けています。私たちのデジタル化やマルチチャネルの監査だけでなく、他のすべての監査を通じて、事業が次のステップに前進することを支援しています。」

Jansen氏は、イケアグループの全員が、「ほとんどの業界で競争が激化しているため、私たちはお客様と会い、私たちがお客様の要求に合わせなければならないことを理解しています。」と話します。

しかし、それはIKEAの文化の変化を意味するものではありません。事実、Jansen氏やGroen氏、その他のイケアグループ監査リーダーは、デジタルも非デジタルもどんな変化がIKEAの文化や価値観にどのような影響を与える可能性があるか、そしてこの文化が会社の内部統制環境の強化にどのように役立つかについて常に注目しています。

「私たちがしていることはすべて、1976年にIKEAの創設者が最初に導入した価値観に基づいています³。40年後の現在でも、これらの主要な価値観は依然として私たちに支えています。」とJansen氏は言います。「私たちの内部監査のテーマとミッション・ステートメント — 私たちの監査全体アプローチ — は、これらの価値観に基づいています。」

ソフトコントロールの監査は、イケアグループがIKEAの主要な価値観と使命を確実に守っていることを内部監査チームが支援する1つの方法です。「創業者のイングヴァール・カンブラードは、『人々は私たちの製品をコピーできますが、誰も私たちの文化をコピーすることはできません。』と述べています。これまでのところ、彼は正しいのです」とGroen氏は言います。「私たちは監査の中で、文化と人々の要素を常に見ています。すべての評価において私たちは自問します。『我々の発見事項の根本原因は、どの行動やソフトコントロールなのか?』」

組織内の全員がデジタルトランスフォーメーションの一部でなければなりません。私たちは連帯してこれを行う必要があります — そして、連帯感はいかにIKEAで最も重要な価値観の一つです。

Jansen氏は、マルチチャネル小売業への変革においても、独自の文化や価値観を維持することが非常に重要だと強調しています。それらの価値観が、市場でのIKEAブランドの差別化

3 Kamprad outlined his key values and product range and price philosophy for IKEA in The Testament of Furniture Dealer, published in 1976 and available online at: www.ikea.com/ms/en_US/pdf/reports-downloads/the-testament-of-a-furniture-dealer.pdf.

と未来の競争力を維持するからです。彼はこう述べています。
「達成するためには、組織内の全員がデジタルトランスフォー
メーションの一部でなければなりません。私たちは連帯してこ
れを行う必要があります – そして、連帯感はIKEAで最も重要
な価値観の一つです。」



JPMorgan Chase & Co.

JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー

デジタルへの推進

ある意味で、現在のすべての監査はテクノロジー監査です。私は何年も前に、テクノロジー対応のコントロールとビジネスについて語りましたが、現在は、ビジネスとテクノロジーは一体となっていると思っています。

— Michael Gandara マネージングディレクタ兼最高テクノロジー監査人

JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー(JPMC)は、投資銀行、中小企業や個人向け金融サービス、商業銀行、金融取引、資産運用などを行う総資産2兆5千億ドルの世界トップクラスの金融サービス会社です。JPMCは60カ国以上で事業を展開しており、コーポレート&インベストメント・バンキング、コンシューマー&コミュニティ・バンキング、コマーシャル・バンキング、資産運用の4つの主要な事業分野を有しています。

JPMCの内部監査部門は、1,000人以上の従業員を抱え、業務監査人、テクノロジー監査人および企画・品質管理メンバーの共同の視点を持ったグローバルな機能です。当部門の戦

略目標は、JPMC全体に質の高い、タイムリーかつ価値あるアシュアランスを提供することです。

トランスフォーメーションの波

Michael Gandara氏は、JPMCのマネージングディレクタ兼最高テクノロジー監査人です。彼は2016年7月以来この役割を果たしてきましたが、ここ数ヶ月間に、デジタル戦略と日々進化するテクノロジーの重視によって推進されたJPMCの変革の波を見てきたと言います。「内部監査部門には、企業全体を見られるという利点があります」とGandara氏は言います。「これを

活用して、上級管理職が注目する洞察とテーマを導きます。」

JPMCの内部監査機能がデジタルトランスフォーメーションを推進する主な目的の1つは、部門全体の効率を向上させることです。「これを実現するには、私たちの機能を商売の目で観察し、そして自分のビジネスのように管理しようとすることです。」とGandara氏は言います。

「私たちは、有効性を向上させるために、さまざまな業務手法の導入、自動化の組み込み、コラボレーションの向上などを行い、そしてサービスの考え方を業務に適用しています。」

また、チームは、データ・アナリティクス、機械学習、ロボティクスを使用してリアルタイムのアシアランス機構を構築し、企業に貢献する内部監査機能の価値を向上させています。「JPMCの事業は、お客様に最高の製品、サービス、技術を提供するお客様対応を探求し、内部監査チームは、監査モデルを改善するためにステークホルダーと監査人の対応を探求しています。」とGandara氏は話します。

デジタルミッションの中で

Gandara氏によると、JPMCは、顧客とその組織運用モデルの両面で、常にデータ先導型であり、データ対応力の高い組織であり続けています。各事業分野は、それぞれの事業戦略推進のためのデータ機能を持っています。テクノロジー、サイバーセキュリティ、および組織コントロール手順は、それらの取り組みのための安全なインフラストラクチャを提供する上で重要な役割を果たす、とGandara氏は言います。

しかし、現在、JPMCは更なるデジタル化というミッションを進めており、内部監査もその対象の一部です。同社は、継ぎ目のない顧客体験を提供し、長期的な競争優位性を維持するために、より多くのキーとなるプロセスの広範な簡素化とデジタル化に着手しました。

この新たに浮上した焦点は、デジタル顧客業務から新製品提供まで、JPMCのビジネス全てにわたる進展を促しています。新しい顧客チャネルの出現や、ロボット工学、機械学習、ブロックチェーンなどの新技術の登場により、JPMCの内部監査チームは、リアルタイムでそれらの領域を効果的に監査しなければなりません。

JPMCはさらなるデジタル化というミッションを進めており、内部監査もその対象の一部です。

「会社として、私たちは今、知識豊富で要求の厳しいお客様からのデジタルインタラクションとデジタル製品に対する前例のない要求を経験しています。」とGandara氏は言います。「テクノロジー進化速度や経営迅速性が高まる一方、規制当局の要求もますます高まっています。デジタルチャネルとデジタル製品の創出の成功は、私たちの未来の成功にとって重要な要素となるでしょう。このアプローチは私たちの部署にも及んでいます。」

Gandara氏は、JPMCの監査総責任者、内部監査責任者およびプロフェッショナルプラクティス責任者と定期的に会合し、監査におけるテクノロジー仕様の包括的アプローチについて議論しています。これらの議論は、より有効かつ効率的な業務運営により、戦略的優先事項に経営資源を配分することを目標としています。「私たちにとっては、それは顧客第一ということですよ」とGandara氏は言います。「顧客体験を、顧客のニーズに沿って、より簡単に、より明確にするということが、デジタル化の最大の特徴です。」

「JPMCのすべてのリーダーは、デジタルの重要性と意義を認識しています。」と彼は続けます。「最高情報責任者は、JPMCの運営委員会のメンバーでもあります。また、各事業部門と機能部門は、戦略の中核となるデジタルと、その戦略を実行するための専任リーダーを置いています。」

内部監査に関しては、チームに対して、ビジネスオーナーのように考えるように指導している、とGandara氏は話します。「もし君がプロセスや会社のオーナーならば、君は、今そのプロセスや会社が運営されているのと同じように運営するだろうか?」とメンバーに問いかけます。その考え方が、簡素化と運営効率の観点から、デジタル・イノベーションとデジタルトランスフォーメーションの道を切り開いてきました。」と彼は言います。

変化の文化

文化を変えるということは、誰もが慣れていないことに慣れなければならないということだ、というよく言われるビジネス格言があります。Gandara氏は、人に現状に挑戦させるには、その余地と自由を創造することが重要だと考えている、と話します。「私たちの部門では、『破壊的思考』について多くのことを話します。『破壊的思考』は、従業員が、理由を問いかけ、創造的に考えることを可能にします。ルーティンになってしまっている事には特に有効です。」

彼は続けます。「デジタル戦略に成功した企業を見ると、伝統とデジタルの間にシームレスな体験を作り、両方のチャネルを使って価値を創造しています。JPMCの世界的規模と当社商品の幅広い領域を考慮すると、各ビジネスは、デジタルと従来

の技術をシームレスに補完できる戦略を持っています。』

JPMCの考え方と文化は、監査規律の中に変化と破壊的思考を明確に浸透させています。「興奮、関心、そしてエネルギーの上昇が見られました」とGandara氏は言います。「私たちは、変化し続けるアプローチを監査に取り入れました。滑り出しは上々です。私はテクノロジー監査のアジェンダも同じように管理しています。嬉しいことに、同僚が私のオフィスに立ち寄り、私のスプリントボード(進捗管理板)と付箋について尋ねてきます。私たちは、スクラム、スタンドアップ、レトロスペクティブなどの共同作業の新しい方法を実行するために、内部監査部門専用の共同作業スペースを作る承認を取りました。』

各事業部門と機能部門は、戦略の中核となるデジタルと、その戦略を実行するための専任リーダーを置いています。

JPMCの未来の内部監査の役割

Gandara氏とそのチームは、ビジネスプロセス、商品提供、顧客チャネルに特化した監査範囲に加えて、次世代変化監査プロセスを開発し、デジタル運用や戦略的パイロットに対する監査機能を強化しようとしています。これにより、最初から適切なコントロールを伴った新しいテクノロジーの理解と実施ができるようになります。

「過去2年間で、テクノロジー監査とデータ・アナリティクスサービスの需要が大幅に増加しました。」とGandara氏は言います。「ビジネスプロセスがデジタル化されるにつれて、ビジネスだけの監査から明らかに移行しています。私たちは2つのレンズによる観察を始めています。一つは、照合作業のようにITによって行われるコントロール手順の伝統的監査であるビジネス統合監査です。もう一つは、デジタル化され自動化されるビジネス施策とプロセスのための、新しいテクノロジーを使った統合的アプローチです。

将来の監査の混乱に関しては、Gandara氏と彼のチームは、必要に応じて会費や調整のために早目の手を打っています。たとえば、この18カ月間に、次世代の監査機能をサポートするプラットフォームを構築するために、新テクノロジーに多額の投資を行ってきました。その取り組みには、戦略的な監査ツールの開発、安全な大規模データ環境の構築、および自動化プラットフォームの使用が含まれます。

私たちの部門の全員が、企業全体のデジタル戦略を理解する責任があります。

より新しいテクノロジーには、異なるタイプの監査と監査人が必要です。「対外的には、新しいテクノロジーやデジタルを扱うための我々の活動を仲間と共有化するために時間を費やしています。」とGandara氏は言います。「社内の専門知識と社外のリソースを組み合わせた教育訓練を開発し、新しいテクノロジーの監査に特化した専門チームを結成しました。たとえば、クラウドコンピューティング専門の監査チームは、サイバーとインフラストラクチャに重点を置いて、幅広いテクノロジーの監査人を補完します。』

しかし、Gandara氏は、デジタルはテクノロジーやテクノロジー監査に限定されない、と言います。「私たちの部門の全員が、企業全体のデジタル戦略を理解する責任があります。」と彼は話します。「私たちは、ビジネス、プロセス、およびコントロール環境へのデジタル化の影響を監視する仕組みを備えています。リスク評価と監査計画プロセスの際、ほとんどのデジタル化、新しいテクノロジー、変革は、既存リスクに影響を与えます。監査人は、現行の運営(伝統的、デジタル的、またはその両方)が全体のリスクプロファイルをどのように変化させるかを理解することに重点を置いています。』

Gandara氏は次のように述べています。「ある意味で、現在のすべての監査はテクノロジー監査です。私は何年も前に、コントロール手順とビジネスのテクノロジー対応について語りましたが、現在は、ビジネスとテクノロジーは一体となっていると思っています。』



Juniper Networks, Inc.

ジュニパー・ネットワークス・インク

監査チームが築くのはガードレールである。バリケードではない。

あなたが、25件のサンプルから推定分析した結果、100万ドルの問題の可能性がありました、と報告しても、お座なりの反応しかありません。過去1年間のすべてのデータを調べた結果として100万ドルの問題を示すと、皆が一斉に注目します。

— Joe Cooney グローバル内部監査担当バイスプレジデント

1995年に、ブラディーブ・シンドゥは、既存の技術よりも100倍高速のネットワークを接続する新しい高速ルーターの考えを持っていました。シンドゥが設立したジュニパー・ネットワークス社は、1998年に最初のM40コアルーターを発表し、ネットワーク接続のトラフィックの爆発的急増を引き起こしました。これはGoogleがインターネットのインデックス登録を開始する2週間前です。1年でジュニパーは1億米ドル以上の注文を受けました。

今日、ジュニパーのルーター、スイッチ、セキュリティ製品は、100カ国以上のグローバルサービスプロバイダ、クラウドプロバイダ、政府、研究機関に対して、拡張性があり信頼性が高く、安全

でコスト効率の高いネットワークを提供しています。会社は、生まれながらのデジタルであり、今日の最大のデジタルチャレンジは、20年以上前に動き出した破壊的な波の先端であり続けることです。

Joe Cooney グローバル内部監査担当バイスプレジデントは、2004年のNetScreen Technologies社買収により、カリフォルニア州サニーベールに本拠を置くジュニパー・ネットワークスに入社しました。彼は、SOX法の初年度である2005年に内部監査人となり、ジュニパーの内部監査機能を確立しました。

Cooney氏は、以前はNetScreenの経理部長であり、20年にわたる監査法人および財務の経験を、ジュニパー社の職務に役立てています。過去14年間、内部監査スタッフを18名に増やし、必要に応じて外部の専門家を補充しました。Cooney氏は、監査チームの目標は、ジュニパーにおける進歩のスピードを妨げることなく、効果的かつ客観的な保証と戦略的アドバイスを提供することである、と述べています。

イノベーターのジレンマ

会社を成功させることは、ルーターを成功させることとは全く違います。シンドゥ氏はインタビューで、自分は科学技術と製品開発に専念するのが最善の時間の使い方だと、早い時点で認識した、と語っています。彼は、会社設立の初年度に社外から最高経営責任者を招聘し、彼自身はイノベーションに専念しました。ジュニパーの最高技術責任者(CTO)として20年以上勤めた後、シンドゥ氏は2017年に同社のチーフ・サイエンティストに移行しました。

「製品としてのイノベーション」に重点を置いたのが、ジュニパーの成功の中心だった、とCooney氏は言います。ネットワーク技術の進化に合わせ、ジュニパーも進化を続ける必要がありました。ジュニパーは、製品ラインアップを拡大し、新技術を獲得し、新たなリスクと機会に対応しました。

インターネットトラフィックが増加し、そのトラフィックの性質がブラウザページのロードと電子メールから、VoIP (Voice over IP) やビデオストリーミングに変化すると、そのトラフィックを管理できる自社運用データセンターを維持するコストが急増しました。その結果、ジュニパーの大規模クライアントの多くがデータセンターをクラウドに移行しました。

「今日、当社の製品とサービスのほとんどは、仮想ソフトウェアとしてクラウドで利用可能です。」とCooney氏は言います。「これが私たちのトランスフォーメーションでした。」

私たちは、社内インフラ全てに足を運び、「なぜクラウドではないのか?」と尋ねました。会社がクラウドベースの運用に移行するためのすべての問題を解決しようとしています。

クラウド化

信頼性と安全性を確保して、遠隔データを格納、取得、交換する能力は、自社運用データセンターを設置・拡張・保守するコストを削減し、情報テクノロジーを民主化(注:全てのデータを統合し、そこにアクセスすれば誰でもデータを使えるようにするという考え方)する巨大ウェブサービスプロバイダの創設につながりました。Cooney氏は、ジュニパー・ネットワークス自身がこの傾向の主要な要因の一つであり、自社のデータセンターやビジネスプロセスをクラウドに移行させることは自然なことだ、と述べています。

「私たちは、社内インフラ全てに足を運び、『なぜクラウドではないのか?』と尋ねました。」と彼は言います。この中で、クラウド化のメリット、すなわちコスト、拡張性、機敏性、信頼性、セキュリティをチェックしました。「技術的な理由は別として、会社がクラウドベースの運用に移行するためのすべての問題を解決しようとしています。」

Cooney氏によると、この移行は3年間進捗しており、2018年に完了する予定とのこと。「私たちは、ほとんど自社のデータセンターを廃止するところまで来ています」とCooney氏は話します。

バーチャルなネットワーク、リアルなリスク

Cooney氏は、クラウドへの移行を完全に支持しており、移行は同社の戦略とリスクアベタイトに合致するものと見ている、と言います。しかし、内部監査の観点からは、彼はリスクの変化を懸念しています。上級経営者は、これらの変化を非常によく理解しています。しかし、Cooney氏と彼の内部監査チームは、組織のあらゆるレベルで新しいリスクが考慮されることを確実にしたい、と考えています。

「私たちの資産はデジタル化されているため、リスクプロファイルは変化し続けています。」と彼は説明します。「社内のデータを社内管理する場合には、ルールベースのアクセス、認証、変更管理、バックアップ、災害復旧など従来のガバナンスモデルを適用する方が簡単です。これはすべてクラウドで可能ですが、しばしば第三者を通じてしか達成されません。」

今日では、リード(見込み客)登録データベース、ソーシャルメディアアウトリーチ、ウェブサイトやインターネットマーケティングで実施されているキャンペーンを見ずして、マーケティングプロセスを見ることはできません。

最大のリスクは、クラウドプロバイダ自体ではありません。通常、彼らは十分裏付けのあるデータガバナンスプロセスを持っています。むしろ、強力なITを持たない従業員や部署が不注意で危険な行為に陥る傾向があるということが最大のリスクですと、Cooney氏は話します。クラウドソリューションや自社運用にかかわらず、ネットワークデバイスやワークステーションに不正なソフトウェアやツールをダウンロードすると、悪意のあるハッカーやマルウェアが付け込むセキュリティギャップが生まれる可能性があります。

イノベーターの多い会社では特にそのリスクが高いと、彼は言います。イノベーターはコントロールを仕事の障害だと考えがちです。彼のチームがサイバーリスクの監視業務ができるように、Cooney氏は、監査人がISACAの公認情報システム監査人(Certified Information System Auditor, (CISA))トレーニングを完了するだけでなく、高度なCISM、CISSP、および倫理的ハッカーの認定を取得するよう奨励しています。

ガードレールです。バリアードではありません。

内部監査は、リスクマネジメントと業務運営について、ジュニパーの新しい業務モデルのリスクを識別し、この新しいリスクプロファイルに整合するようにデータガバナンスとコントロールを変えてきたとCooney氏は言います。課題は、会社の要求するスピードを妨げる障害となることなく、アシユアランスを提供することだ、と彼は注意します。

「私が良く使う例えですが、ジュニパーというバスが高速道路を疾走しています。私たちの仕事は、ガードレールの設置です。正しく設置されたガードレールがあれば、バスは戦略的目標に向かってもっとスピードを上げることができますし、高速道路から飛び出すこともありません。」とCooney氏は話します。

今日までに採用された具体的なガードレールには、DLP (Data Loss Prevention) ツールや、ネットスコープ社のCASB (Cloud Access Security Broker) があります。CASBは企業ネットワークからアクセスされたWebサイトを監視します。Cooney氏は、DLPが会社の「クラウンジュエル」データへの不正アクセスや外部サイトへのデータ流出を監視するために特に重要だと言います。

統合監査もガードレールの一つであり、リスク、機会、潜在的改善の余地について、プロセスの端から端まで分析します。「例えば、今日では、リード(見込み客)登録データベース、ソーシャルメディアアウトリーチ、ウェブサイトやインターネットマーケティングで実施されているキャンペーンを見ずして、マーケティングプロセスを見ることはできません。」とCooney氏は話します。「こ

れらはすべて、現在の通常のプロセス監査の一部です。」

ジュニパー・ネットワークスは、世界規模での統合監査を促進するため、作業書類と時間管理のグローバルな統合を目指し、ウォルターズ・クルワー社と協力して、監査管理ツールTeamMateのクラウド化を開発中です、とCooney氏は言います。Cooney氏は、また、過去5年間のデータ分析は、サンプリングではなく、ジュニパーのデータベースから直接抽出されたデータ集団全体を、クラウドベースの解析ツールで分析してきた、と説明します。

彼は、全データ分析により、監査人が具体的な改善点をピンポイントで指摘できるようになり、内部監査に価値が付加できた、と話します。

自動化されたツールとテクノロジーは、(ジュニパーの監査人が)より良い仕事をより速く、より多く生み出すのに役立ちます。しかし、もっと重要なことは、チームが会社の価値を創造するためにこれらのツールをどのように使用しているかです。

「あなたが、25件のサンプルから推定分析した結果、100万ドルの問題の可能性があります、と報告しても、お座なりの反応しかありません。過去1年間のすべてのデータを調べた結果として100万ドルの問題を示すと、皆が一斉に注目します。」とCooney氏は言います。

地平線を見つめる

Cooney氏によると、ジュニパー・ネットワークスの内部監査人は、同社の戦略目標やリスクアベタイトに沿ったリスクと機会の識別に重点を置いている、と言います。自動化されたツールとテクノロジーは、より良い仕事をより速く、より多く生み出すのに役立ちます。しかし、もっと重要なことは、チームが会社の価値を創造するためにこれらのツールをどのように使用しているかだ、とCooney氏は話します。

一例として、ジュニパーの内部監査チームは、最近行われた給与支払の検査の中で、世界中の施設のIDカードのデータと、ネットワークのログインデータや電子メール記録とを突合することにより、仕事に出ていない従業員や架空の従業員を識別しました。チームは同様の分析を使用して、インドでの座席利用調査を支援し、新しい施設の最適なスペース要件を決定しました。

「我々がやろうとしているのは、データ解析を通じて価値の高い洞察を提供することです。」とCooney氏は言います。「ビジネスユニットは、それぞれのビジネスに自分の視点を持っています。もし私たちが、より戦略的なビジネスを可能にする新しい視点を彼らに提供できれば、それは内部監査の最高の価値でしょう。」

ジュニパー・ネットワークスは、2018年にクラウド展開を完了する見込みであり、同社は、そして内部監査部門も、さらにその次を見据えて計画を立てています。ジュニパーはIoTのためのインフラストラクチャの構築を計画しており、Cooney氏は、IoTのために、今後2～5年で膨大な量のデータストレージと解析回線容量の拡大が必要になると言います。「そこから先は誰にもわかりませんね。」



Panera Bread

パネラ・ブレッド

デジタルトランスフォーメーションがパネラの成長を支える

私たちの業界では、デジタルの視点から見て、競争が急速に拡大しています。だから、私たちはトランスフォーメーションとイノベーションを続け、そして、店内でも店外でも、私たちのブランドや会社での顧客体験を向上させる新しい方法を見つけることが、極めて重要なのです。

— Peter Odman 内部監査部長兼最高監査人

「継続的なトランスフォーメーション」が、過去35年間のパネラ・ブレッド社の歴史を適切に描写しています。実際、パネラ社は成功の秘訣として「必要に応じてビジネスを変革し、適切なタイミングで方向転換する能力」を挙げています¹。

焼きたてのパンとペストリー、心のこもったスープとサンドイッチで知られるベーカリーカフェチェーンの始まりは、ボストンの広さ37平方メートルのクッキー店でした。現在、パネラ社には米国の46州とカナダに2,000を超えるベーカリーカフェがあります。

これらの約55%がフランチャイズです。同社はまた、22の生地工場を操業し、また自社の消費者向け事業として、冷凍スープ、サラダドレッシング、およびその他のブランド製品を製造販売しています。

パネラ社のトランスフォーメーションは、その歴史の中で5回ありました。最初のトランスフォーメーションは、創業者のロン・シックが、自分のクッキーストアとベーカリーのオー・ボン・パン社と合併させたときに始まります。同社が1991年に上場してから間

1 "Our History," Panera website: www.panerabread.com/en-us/company/about-panera/our-history.html.

もなく、同社は19店舗を持つセントルイス・ブレッド社を買収しました。シック氏と、彼のビジネスパートナーである故ルイス・ケイン氏は、消費者の外出先での早くて新しい選択の需要が高まっていることに気がきました。彼らはセントルイス・ブレッド社をパネラ(ラテン語の「パンかご」と改名し、今日では「ファストカジュアル」と呼ばれる新サービスを創り出しました。これが第2のトランスフォーメーションです。

第3のトランスフォーメーションは、1990年代後半、急速に成長し、名前を変更したパネラ社だけに集中するために、シック氏がオー・ボン・パン社を売却したことです。そして、第4のトランスフォーメーションは、2000年代初め、顧客体験に深く投資し、パネラを人々が集まり時間を過ごす場所に変えたことでした。その使命の中でテクノロジーが重要な役割を果たしました。パネラは、他社に先駆けて、外食スペースで顧客に無料Wi-Fiを提供しました。

差別化要因としてのテクノロジー

第5のトランスフォーメーションとして、2010年以來、パネラのいくつかの施策が進行中です。これらの施策には、100%「米国产のクリーンメニュー」の宣言²、人気のある「マイパネラ」ロイヤルティプログラムの改良、「ラピッド・ピックアップ」「パネラ・デリバリ」などの商品提供の複線化などがあります。また、顧客は店内でオンライン注文やモバイル注文もできるようになりました。

これらの取り組みの中心に、パネラのシニア・エグゼクティブ・チームが、ビジネスの差別化にテクノロジーを使用するという継続的なコミットメントがある、と同社の内部監査部長兼最高監査人であるPeter Odman氏は言います。「パネラのイノベーションと文化は、デジタルトランスフォーメーションに関連しており、会社の多くのグループを組み込んで、上級経営者によって大規模に推進されています。」と彼は説明します。

パネラのデジタル戦略が進化し続ける中で、内部監査機能は、新施策に対する視点の提供と、潜在的リスクの評価を手掛けています。

Odman氏は続けます。「パネラにとってデジタルトランスフォーメーションは非常に重要です。実際、デジタル化がここ6~7年の当社の主要施策でした。私たちはeコマースソリューションやバックオフィスシステムの開発と展開を行い、キオスク端末注文システムなど、店内でのデジタル体験も導入しました。」

パネラのデジタル戦略が進化し続ける中で、内部監査機能は、新施策に対する視点の提供と、潜在的リスクの評価を手掛けています。チームは、ミネソタ州セントルイスのパネラ本社にありますが、部長のOdman氏の他は、シニアマネージャー1名と監査人であるスタッフ1名だけの少数部隊です。彼らは、必要に応じて、監査、特にテクノロジー監査のための特別なサポートとして外部リソースを活用しています。

Odman氏はパネラの最高法務責任者に報告します。これは、チームの監査の多くが会計や財務の事項であるため、「より独立的」であるのに役立ちます。

パネラ2.0の構築

Odman氏は、パネラがデジタルソリューションを利用して顧客体験を改善することは、シック氏が始めた、と言います。シック氏は、現在も取締役会長ですが、2017年からCEOを兼務しています。「彼は、最も忙しい昼休みによく店を訪れ、店の外の行列を見ていました。お客様は、不満を募らせて離れていきました。」とOdman氏は話します。「彼は、障害と待ち時間を減らす方法を探していました。」

シック氏は、店内キオスク端末のようなテクノロジーや、オンライン注文が大いに役立つことを知っていましたが、彼は「出来合いのいい加減なソリューション」を望んでいなかった、とOdman氏は言います。彼ははっきりと「パネラらしい」デジタル体験を作りたがっていました。そこで、彼はコンサルタントのブレイン・ハースト(現パネラCEO)を連れてきて、「パネラ2.0」施策(第5のトランスフォーメーション)を実施させました。

専門的なサポートは、デジタルトランスフォーメーションにより、監査業務、特にフロントエンド側での作業が複雑になっていることに対する解決策の一つです。

「シック氏とハースト氏は、パネラ2.0構築に非常に緊密に連携しました」とOdman氏は言います。「設計段階とコンセプト段階では、二人はこのトランスフォーメーションプロセスのあらゆる側面に関わっていました。キオスク端末の注文画面のモックアップのレビューまでも行っていました。私は、あそこまで何かに関わっているシニアリーダーを見たことがありません。彼らはオーナーシップを持ち、一緒に走っていました。」

2 “What Does Clean Food Mean to Panera?”, Panera website: www.panerabread.com/en-us/our-beliefs/our-food-policy/clean-ingredients.html.

パネラ2.0は、2014年に正式に発表されました。同社はすでに慎重に設計されたデジタルオーダーと支払処理ソリューションへの投資から大きな収益を見込んでいます。Odman氏によると、2017年末時点でパネラの売上の約30%はデジタルによるものです。2017年のパネラグループ全体の売上高は50億ドルを超えましたが、デジタルセールスでは12.5億ドルを売り上げています。

内部監査範囲を検討する

パネラの内部監査機能は、しばしば、デジタルプロジェクトの実施前レビューを依頼されます。最初は、2012年に会社がeコマースソリューションを開発し始めたときでした。「今では、eコマース、オンラインオーダー、バックハウスシステムなどのデジタル施策に関連する監査が毎年行われていると言えるでしょう。」とOdman氏はいいます。「我々は実施前レビューを行い、大きなプロジェクトであれば1年後には実績レビューを行います。たとえば、社内開発中の新しいPOSシステムに対して、これを行う予定です。」

Odman氏によれば、パネラの内部監査チームはITセキュリティレビューも実施しています。このレビューやその他のテクノロジー監査は、しばしば外部のリソースを必要とします。「専門的なサポートは、デジタルトランスフォーメーションにより、監査業務、特にフロントエンド側での作業が複雑になっていることに対する解決策の一つです。」とOdman氏はいいます。「監査を始める前に、その範囲を検討し、自問する必要があります。『専門家を招集する必要があるだろうか?』そして費用に見合う予算を確保します。」

彼は続けます。「たとえば、ITコントロールのテストを1ヶ月間手伝うために、2人の監査人を招集する必要があるかもしれません。次に、次世代のファイアウォールレビューを手助けするために、数週間ITコンサルタントを雇う必要があるかもしれません。私たちのコアチームの規模は変わりません。しかし、必要に応じてIT監査リソースを補充しています。」

Odman氏は、監査チームは、日常業務でデータ解析を広範に使用しているわけではなく、監査業務に専門的な監査技術が必要としている場合に、社外リソースに頼んでいる、と言います。

顧客ロイヤルティの強み

パネラは、競争上の優位性を実現するのに「マイパネラ」ロイヤルティプログラムに大きく依存しています。「マイパネラ」のメンバーは3,100万人を超えています。彼らは2017年には同社の取引の52%を占めていました。「マイパネラ」はパネラに豊富な

データを提供し、お客様には、より良いサービスを提供します。

「社内にデータアナリティクスチームがあり、そのほとんどはロイヤルティプログラムに携わっています」とOdman氏はいいます。「私たちが得た洞察は、私たちのロイヤルティ計画を構築するのに役立ちます。私たちは常にプログラムを調整し、あらゆるメンバーに高度にカスタマイズされた体験を提供できるようにしています。」

デジタルプロジェクトのチーム間の効果的な連携は、コストのかかる大きな失態につながりかねないような過失を避けるのに役立ちます。

パネラは、外部の会社から「マイパネラ」ロイヤルティプログラムとプラットフォームの構築に役立つ報告を受け取ります。しかし、Odman氏によると、パネラは社内のデータ解析チームを今後拡張し、IT部門の比重をさらに高める予定です。これにより報告や解析プロジェクト、特に「定型業務」について、リードを保つことができます。ただし、Odman氏は、外部の会社に対する委託解析は、データに対する客観的な見方を提供してくれるので価値がある、と述べています。

パネラはまた、ベーカリーカフェの業務データを調べて、サービスの速度などの店内パフォーマンスを追跡します。同社の他のグループである資産保全チームは、データマイニングツールを使用して取引データをレビューし、詐欺や盗難の可能性のある事例を識別しています。

連携の必要性

Odman氏と彼のチームの長期的な目標は、内部監査がビジネスパートナーとして認められ、効率改善やリスク低減によって、パネラの事業目的達成を支援することです。視点をデジタルプロジェクトに向けることは、内部監査がより多くの価値を付加するという目標に近づきます。内部監査は、ITからマーケティング、デジタルデザインにいたるまでの他の部門と協力して、パネラのデジタルビジョン達成を支援することで、社内の人々とより強い関係を築いています。

それが、Odman氏と彼のチームが、築き上げようと努力しているものです。「特定の分野を監査していなくても、他部門メンバーが内部監査を訪れ、私たちの視点を求めることができると感じて欲しいと思っています。そして、嬉しいことに、彼らはより積極的に私たちに近づき始めています。」

彼は、デジタルプロジェクトのチーム間の効果的な連携は、コストのかかる大きな失態につながりかねない過失を避けるのに役立つと言います。「コミュニケーションがなければ、小さな変更でも業務に大きな影響を与える可能性があることに気づきません」と彼は話します。「新しい調理場システムのようなものを導入する場合は、それがどのように労働時間のスケジューリングや在庫管理に影響を与えるか、さらに管理者訓練やリソースの必要性を考える必要があります。」

競合他社がそれぞれのデジタル施策を強化し、店舗の顧客数の増加、売上拡大、顧客のロイヤルティの強化を目指している現在、パネラにとって、チーム間の連携とコミュニケーションはますます重要になっています。

「私たちの業界では、デジタルの視点から見て、競争が急速に拡大しています。」とOdman氏は話します。「例えば、現在、誰もがモバイルアプリやモバイルペイメントを使っています。だから、私たちはトランスフォーメーションとイノベーションを続け、そ

して、店内でも店外でも、私たちのブランドや会社での顧客体験を向上させる新しい方法を見つけることが、極めて重要なのです。」

視点をデジタルプロジェクトに向けることは、内部監査がより多くの価値を付加するという目標に近づきます。

面白いことに、パネラが今後より多くの場所で、より多くの顧客にアプローチする方法は、過去の重要な部分を再び取り戻すことでした。2017年、パネラは、オー・ボン・パン社の親会社であるオー・ボン・パン・ホールディング社を買収しました。このボストンに拠点を置くベーカリーカフェのチェーンは、病院、大学、都市部などの新しい実店舗チャネルの成長を強化するためのパネラの施策の一部となるでしょう。



Parkview Health System

パークビュー・ヘルス・システム

統合データをマイニングして洞察を得る

イノベーションは人々なしでは起こりません。私たちは、皆がそれぞれのイノベーションを競う「シャークタンク」(注:「鯨の水槽」米ABCの人気番組。一つのプロジェクトに対し、さまざまな質問を浴びせる。)という年次イベントも始めました。私たちは常に次のステップを考えようとしています。

— Mitch Evans 内部監査担当副社長

イノベーターは逆境の中で機会を探します。パークビュー・ヘルス・システム社は、医療情報の電子的保存の義務化にその機会を見つけました。このインディアナ州フォートウェインにある創立140年の医療法人は、この義務化を、50あったデータシステムを1つの全社統合データベースにする機会としました。

現在、パークビューは、米国の「最も連携の進んだ医療機関2017」¹や「ベスト患者ケア2017」²にランクされています。

Mitch Evans氏は、20年以上の財務と監査の経験を持ち、

2016年2月に内部監査担当副社長としてパークビューに入社しました。英国公認会計士であるEvans氏は、75カ国以上のさまざまな組織で働いた経験を持っています。

変化しなければならない

世界的金融不況から米国経済を回復させるための経済復興パッケージである2009年米国再生・再投資法が、医療情報技術(IT)に192億ドルを提供したとき、パークビューはこの機会を利用し、電子医療記録(Electronic Medical Records, EMR、

1 "HealthCare's Most Wired 2017," Hospitals & Health Networks Magazine, 2017: www.hhnmag.com/mostwired.

2 "Watson Health 100 Top Hospitals," IBM Watson Health, 2017: <http://truvenhealth.com/products/100-top/program-info/15-top-health-systems>.

「電子カルテ」)の実施のために補助金を利用しました。同社最高情報責任者(CIO)のRon Double氏などのトップのリーダーシップのもと、パークビューは患者やスタッフのニーズを満たすために設計されたITインフラストラクチャの飛躍と開発を進める状態となっていた、とEvans氏は話します。

パークビューは、2011年にEMRベンダーとしてトップクラスの医療情報ソリューションプロバイダーであるエピック・システム社を起用し、2014年に技術導入を完了しました。同年、パークビューはデータ・アナリティクスチームを設置しました。それ以来、パークビューは、臨床、運用、およびリスクマネジメント洞察のデータマイニングを行っている、とEvans氏は言います。

2016年に、パークビューは、内部監査機能を財務部門から独立させ、最高監査責任者(CAE)の職責を部長から副社長へ格上げしました。Evans氏は、取締役会議長とCEOが、この10年間でパークビューの規模が2倍となった成長に対応してこの変更を行ったと話します。パークビューは、新しい病院の建設を含め、臨床医とインフラに多大な投資をしていました。経営トップは、内部監査機能は、財務、業務、コンプライアンス、IT、臨床、および戦略的な観点からリスクをカバーする、より堅牢な全社的リスクマネジメント(ERM)に取り組むべき時であると感じていた、とEvans氏は言います。

5年の旅程

内部監査チームを設立した経験を持つEvans氏は、新たに設けられたCAEの地位に就任し、パークビューの内部監査機能を「会計警察」から戦略的リスクアドバイザーとしてより複合的で諮問的な役割に変えることを任務としました。Evans氏の就任時、内部監査機能はほとんどその実態がなかったので、彼はこの新しいチームをゼロから構築することができました。彼は実質的にプレーフィールドに、彼が望むメンバーを加えました。

Evans氏の最初の目標は、臨床医療、薬学、行動医療などパークビューの各ユニットの経験を持つさまざまなメンバーを集めることでした。そのチームは、組織全体と接触して、関係構築に努め、会社のコントロールと手順についての洞察を収集しました。

われわれは信頼されるビジネスパートナーを目指しています。私たちはその目標に向けて急速に進歩しましたが、まだ2年しか経っていません。達成は3～5年の旅程でしょう。

「私たちは、さまざまなスキルを備えた土台を構築しようとしています。これが、リスクに対するバランスの取れた視点や、組織のあらゆる部署との連携の土台となります。」とEvans氏は説明します。「異なる経験と異なる考え方を備えたチームができれば、その総合力は、単なる会計士の集団を上回るでしょう。」

Evans氏は、適切な人材を備えて、内部監査構築計画は次の段階に進んだ、と話します。この計画には、パークビューの増加するデータ・アナリティクスツールの活用が含まれており、パークビュー全体の全てのデータを分析して異常を識別し、収益向上とコスト効率のための有益な戦略的勧告提供を目指しています。

「われわれは信頼されるビジネスパートナーを目指しています。」とEvans氏は言います。「私たちはその目標に向けて急速に進歩しましたが、まだ2年しか経っていません。達成は3～5年の旅程でしょう。」

イノベーションを実現する

デジタル化は、医療システム全体を推進させる変化であり、パークビューはその先端にある、とEvans氏は説明します。「私たちは、患者が何を望んでいるのか、患者を将来に向けてどう力づけられるかを本当に理解しようとしています。私たちの目標は、適切なタイミングで、適切な場所に、適切なレベルで、適切な医療を提供することです。」

データ・アナリティクスチームと共に、内部監査がこれまでに連携していなかった部門とも連携してきました。

パークビューは、イノベーションセンターとイノベーション評議会を設置し、新しいIT技術によって医療と業務を改善する方法を考えるように全従業員に求めました。

「イノベーションは人々なしでは起こせません。」とEvans氏は言います。「私たちは、皆がそれぞれのイノベーションを競う「シャークタンク」(注:「鮫の水槽」米ABCの人気番組。一つのプロジェクトに対し、さまざまな質問を浴びせる。)という年次イベントも始めました。私たちは常に次のステップを考えようとしています。」

これまで実施されてきた従業員によるイノベーションは、業務レベルの改善から、患者サービスの向上へ拡大してきた、とEvans氏は言います。「イノベーションはパークビューの使命の一つで

す。これは私たちの組織のビジョンに組み込まれています。」

イノベーションに対する全員参加姿勢は、従業員を変更プロセスに参加させるだけでなく、成果を従業員にも還元することで、変化に対する抵抗を打ち破る効果もあります。たとえば、パークビューの大きな施策であるEMR転換については、最初は、参照ネットワークを使っているプライマリケアの医師の多くが、新しい電子文書の手間による生産性の低下とストレスの増加を訴えていましたが、次第に医師の支持を集めるようになりました³。

パークビューの最高医療情報責任者であるマーク・ピアース博士は、医療システムの対応チームを率いていました。彼は、米国医療情報学会の2015年年次シンポジウムでパークビューの取り組みについて講演しました。ピアース博士とパークビューの情報研究者であるタミー・トスコス博士とが共同執筆した研究論文によれば、パークビューは、2本の短い(5分間)使用ガイドビデオと、音声入力ソフトによるカルテの呼び出しと転記とを追加して、医師から良い結果を得ました。これらの簡単な変更により、フィードバックと迅速な応答が可能になり、利用率の飛躍的向上と、医師の支持を確保することができました⁴。

ITを監査に使う

デジタルイノベーションは、パークビューの内部監査機能の変化も推進しています。データウェアハウスの全データにアクセスできるようになったことで、監査チームはパークビューの全社的なリスクを以前より把握できるようになった、とEvans氏は言います。昨年、彼のチームはデジタルのリスクと機会の探索を始めました。

「データ・アナリティクスチームと共に、内部監査がこれまでに連携していなかった部門とも連携してきました。」とEvans氏は話します。「私たちは、パークビュー内のデータと業務の流れの仕組みと、収益のサイクルとサプライチェーンの機能の仕組みについて知識を蓄積しました。」

また、Evans氏は、すべての監査で最初にデータ・アナリティクスを行うようになった、と言います。「私たちはすべての監査で

データ・アナリティクスを行い、監査に先立って、注目すべき異常値を識別します。これにより、往査時間を最小限にできます。」

デジタル監査は私たちの監査予算の約25～30%を占めています。そして、今も増え続けています。

現在、パークビューの社内監査人は根本原因の分析も行っています。Evans氏は、チームにとってまず行うべき課題だ、と言います。また、毎年、パークビューのあらゆる業務のデジタル部分を深く掘り下げます。そのプロセスは、ネットワークに接続された35,000台の医療機器のセキュリティを調べることから始まります。ごく最近、監査人は、規制物質の保管と、薬物流用の早期警戒指標をレビューしました。

「パーセンテージで言えば、デジタル監査は私たちの監査予算の約25～30%を占めています。」とEvans氏は言います。「そして、今も増え続けています。」

デジタルリスクを見つける

デジタル化が、パークビューのそして医療業界の最重要関心事ではありますが、監査チームはデジタル化だけでなく、全社的なERMにもなお注力している、とEvans氏は言います。

「私たちは、全社の観点からリスクを見て、役員をサポートしています。」と彼は話します。「コスト削減、収益向上、効率改善を目指しています。」

パークビューの内部監査機能の長期目標は、組織のすべての重要なビジネス上の意思決定の初期段階に関与することです。ビジネスユニットが内部監査の新しい役割に慣れ、戦略的パートナーとしての価値を認識し始めるには、時間がかかるだろう、とEvans氏は話します。

「それは旅だ、と言えるでしょう。」とEvans氏は言います。「そして我々チームの次のステップは、我々が付加している価値を実証することです。」

3 “Just One More Patient: Optimizing EMR Documentation in Ambulatory Care,” American Medical Informatics Association, Annual Symposium Proceedings, 2015: www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4765619/.

4 同上

プロテビティについて

プロテビティは、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。20ヶ国、70を超える拠点で、プロテ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。

プロテビティは内部監査人協会(IIA)のプリンシパルパートナーです。プロテビティの700人以上のプロフェッショナルは、内部監査人協会のメンバーとして活躍しており、Thought Leaderとして国内外で講演やベストプラクティス、教育・研修等の提供を通じて、内部監査の一層の充実に貢献しています。

内部監査と経理財務アドバイザー

プロテビティは、あらゆる規模の公開企業や非公開企業の監査部門長、経営陣、監査委員会と連携し、その内部監査活動を支援します。それには、内部監査の立ち上げや実行をアウトソーススペースで受託したり、スタッフやスキルが不足している場合に既存の内部監査部門とコソースで実施したりするサービスを含みます。

プロテビティのプロフェッショナルは、サーベンス・オクスレー法の初年度対応や継続対応において、数百という企業を支援してきました。組織が財務統制コンプライアンスをプロセスベースのアプローチに移行することや、リスク評価・範囲設定・テクノロジーの活用等の改善により負荷を効果的に軽減する方

法を識別して、コンプライアンス対応コストを削減することを支援しています。要望に応じて取締役会や監査委員会に直接報告する際に、当社は、正式な内部監査活動の一部として、またはそれとは別の活動として、財務統制と内部統制のレビューならびにコントロールの調査にフォーカスしたさまざまな案件を行ってきました。

プロテビティの極めて重要な特徴は、私たちは監査法人や会計事務所ではないということです。つまり、クライアントを支援するにあたり、独立性の問題がないということです。プロテビティでは、すべてのコンサルタントが内部監査プロジェクトに従事することができます。さまざまな機能やプロセスについていつでも最適な専門家が従事することができます。加えて、企業の内部監査機能について独立したレビューを実施することができます。このようなレビューはIIA基準で5年毎に実施することが求められています。

プロテビティが提供するサービス

- 内部監査高度化
- 内部監査アウトソーシング・コソーシング
- US-SOX・J-SOXへの対応
- 内部監査の品質評価
- 経理業務の最適化
- 不正リスク管理体制の高度化
- 不正調査
- 継続的監査・モニタリング態勢構築支援
- 内部監査の立ち上げ支援
- 内部監査のタレントマネジメント支援
- 情報システム監査

プロティビティが提供する内部監査管理／支援ツールについて

IA Portal™

IA Portalは効率的かつ効果的な内部監査の実現を支援するウェブ環境で利用できる内部監査管理ツールです。

IA Portalはリスクアプローチによる監査計画の策定から監査の実施、報告書の作成、発見事項管理・分析、フォローアップまでの一連の監査プロセスを支援し、情報の一元管理を行います。これにより情報の可視化、リアルタイムでの情報の把握、監査報告の効率化が可能となります。

プロティビティのプロフェッショナルの活用およびIA Portalの導入を組み合わせることにより、自社の目的に応じた内部監査態勢構築の実現を支援いたします。

IA Portalは統合リスク管理／内部監査を支援するGRCツール「ガバナンス・ポータル®(GP)」の1つのモジュール(内部監査機能)として構成されており、ガバナンス、リスク、コンプライアンス(GRC)の取り組みを促進する統合プラットフォームとして、他の機能と併用することも可能です。また、クラウド型でも利用可能です。

内部監査機能

内部監査のすべてのステップ(リスクアセスメント、監査計画の策定、監査調査書の作成、監査報告書の作成、発見事項／問題点の管理、監査のフォローアップ)を支援します。

リスクマネジメント機能

固有リスクおよび残存リスクの認識・計測、およびリスク軽減戦略の確立を支援します。

コントロールマネジメント機能

コントロールの文書化、有効性の評価・確認の実施を支援します。

アセスメントマネジメント機能

内部監査やガバナンス、コンプライアンスへの取り組みに設定可能なセルフアセスメントの実施を支援します。

ACL Analytics

ACL AnalyticsはCAAT(Computer Assisted Audit Techniques コンピュータ支援監査技法)に代表されるデータ分析ツールです。異なるシステムに散在する膨大なデータに

素早くアクセスして、監査人の視点によるデータアナリティクスを可能にします。柔軟でパワフルなACL Analyticsの活用により、監査の効率性と信頼性が飛躍的に向上します。主な機能と特徴は以下の通りです。

- 分析結果の共有
- ビジュアライゼーションによる効果的なデータの解釈
- 監査に必要な分析機能を装備
- ビジネスデータへの容易なアクセス
- 強力で安定した分析力
- データの完全性を維持
- 膨大なデータ・高速処理
- 分析手続きの自動化
- 優れた操作性
- 問題の改善に対する迅速な行動。

ACL GRC

ACL GRCは、ガバナンス、リスク、コンプライアンスへの取り組みを促進する、柔軟で使いやすいクラウドベースのGRCプラットフォームです。

戦略的リスクに対する洞察

ACL GRCは、経営層やリスクマネージャが、企業リスクを分類、評価、優先付けし、チーム全体の連携を可能にします。また、全社的なリスクを把握しながら、最も影響のあるリスクに対して、監査およびリスク軽減を行うためのシンプルな方法を提供します。

時間の節約と生産性の向上

監査、コンプライアンスの取り組み、企業リスク、統制評価を集中管理することで、チーム全体の一貫性が確保され、作業時間を大幅に短縮することができます。プロジェクトを計画し、円滑に実行するためには、すべての利害関係者が協働できる一元化されたソリューションが必要です。

分析結果を行動可能な結果に変える

ACL GRCは、データと意思決定を繋ぎ、分析結果を素早く行動に移すことで、監査チームとビジネス利害関係者との円滑なコミュニケーションを支援します。より詳細な分析を行うためには、ACL Analyticsと組み合わせることで、特定された例外に対する、テスト作業の適切な管理、積極的なフォローアップおよび改善、結果の追跡をクラウド上で行うことができます。

Celonis

Celonis のプロセスマイニングソフトウェアは、サプライチェーン発注システムなどの大規模な組織内の IT でサポートされたビジネスプロセスに関するデータを収集し、プロセス全体で何が起るかを再構築し、解析プロセスの視覚的な表示を作成します。これにより、ボトルネック、非効率、介入、およびビジネスプロセスを遅らせる他の問題を発見することが可能になります。このソフトウェアは、コンプライアンス、リスクまたは財務ガバナンスの問題が発生する可能性のある分野を特定するのにも役立ちます。

KnowledgeLeader[®]は、会員制のウェブサイト(英語)で、内部監査人、リスクマネジメントの実務家、コンプライアンスの専門家が時間を節約し、最新の情報を得て、効率的にビジネスリスクを管理するための情報、ツール、テンプレート、情報源を提供します。主にビジネスリスク、テクノロジーリスク、内部監査に関する最新情報をお届けします。KnowledgeLeaderでは、以下のツールや情報源を提供しています。

監査プログラム

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

チェックリスト、ガイドライン、その他ツール

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

規程および手続書

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

出版物

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

内部監査のプロファイル

世界の企業の内部監査部門長にインタビューし、インタビューから得られたリスク管理や内部監査部門の運営における有用なヒント、手法、ベストプラクティスを掲載しています。KnowledgeLeaderが提供する主なトピックスは右記の通りです。

- 監査委員会と取締役
- 事業継続管理(Business Continuity Management)
- セルフアセスメント
- コーポレートガバナンス
- COSO
- 倫理と不正
- IFRS(国際財務報告基準)
- 内部監査
- 情報システム監査
- ITガバナンス
- 米国企業改革法

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

KnowledgeLeaderのメンバーあるいは購読会員であれば、有償のAuditNet Premium Contentへのアクセスが可能です。

30日間フリートライアルをご希望の場合は、下記のサイトからお申し込みください。

KnowledgeLeader : www.knowledgeleader.com

KnowledgeLeaderのメンバーには、KLplusSMへのアップデートのオプションがあります。KLplusは、KnowledgeLeaderのスタンダード購読サービスとオンラインのCPEコースを組み合わせたものです。CPEコースは、双方向でインターネットベースのトレーニングコースです。最新かつビジネスニーズに関連した内部監査やビジネス/テクノロジーリスク管理のトピックについての豊富なナレッジ情報を提供します。



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*
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
Frankfurt
Munich

ITALY
Milan
Rome
Turin

NETHERLANDS
Amsterdam

UNITED KINGDOM
London

BAHRAIN*
Manama

KUWAIT*
Kuwait City

OMAN*
Muscat

QATAR*
Doha

SAUDI ARABIA*
Riyadh

**UNITED ARAB
EMIRATES***
Abu Dhabi
Dubai

ASIA-PACIFIC

CHINA
Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

JAPAN
Osaka
Tokyo

SINGAPORE
Singapore

INDIA*
Bengaluru
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

AUSTRALIA
Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

*MEMBER FIRM

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

〒541-0056 大阪府中央区久太郎町 4-1-3 大阪センタービル Tel. 06-6282-0710 [代表] Fax. 06-6282-0711 protiviti.jp

protiviti®