

次世代内部監査の幕開け

THE FUTURE AUDITOR HAS ARRIVED

VOL.
16

世界の内部監査

INTERNAL AUDITING AROUND THE WORLD®



Internal Audit, Risk, Business
& Technology Consulting

protiviti®
Face the Future with Confidence

Foreword

序文

空前の混乱から楽観的な未来像へ

絶えず変化する状況に対応するために、内部監査機能をどのように変革しますか。これこそが、私たちプロティビティが世界の内部監査 (Internal Auditing Around the World) シリーズの Vol.16 のために、内部監査リーダーへのインタビューを通して答えを求めた中核の質問でした。私たちは、高い業績を挙げる先進的な内部監査チームがどのように革新し、そしてアジャイル (機敏) でマルチスキルな、テクノロジーに対応した組織、つまり「次世代」の監査機能に変身しているかについての洞察を求めたのです。

2020年の初めにその質問を選んだとき、私たちは主にビジネスにおけるデジタルによる変化について考えていました。それから数か月を待たずして、自然界からの力、つまり致命的な新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が、企業だけでなく経済全体、そして何十億もの人々の生活を根底的に変えてしまうとは、その時には思いもよらぬことでした。

世界中で新型コロナウイルス感染症によるロックダウンの波が高まる中、2020年3月の最後の2週間に、最高監査責任者 (CAE) へのインタビューのほとんどを実施しました。興味深いことに、例を見ない混乱と不確実性にもかかわらず、これらの



ブライアン・クリステンセン

プロティビティ
エグゼクティブバイスプレジデント
グローバル内部監査

リーダー達は、冷静で、明晰で、毅然とした態度を示していました。彼らは、勇気と自信を持って異常な事態に立ち向かう精神を体現していました。それは、疑いようもなく、パンデミックのずっと以前から、如何なる大きな変化に直面したときにもチームが回復できる力を高めるべく、彼らが努力を重ねていたからです。

また、新しいテクノロジー、ツール、および方法論の採用を強力に進めている内部監査機能のリーダー達は、彼らのチームが「ニューノーマル」を、そしてその後に来るかもしれない次なるニューノーマルを乗り切るために強固な立ち位置にあると感じていることを発見しました。彼らはすでに、革新的な変革を経験していたので、デジタル化への取り組みにおいて、より広範なビジネスをよりよくサポートすることができました。新型コロナウイルス感染症のパンデミックによって引き起こされたような規模の混乱を想像したことはなかったかもしれませんが、これらの内部監査機能は、絶え間なく変化する急速な混乱の時代こそを現状と受け止めて生きるという考え方をすでに採用していました。

私たちプロティビティは、2019年7月に発行した「世界の内部監査 Vol.15」において、世界中の内部監査機能が既に岐路に立っていることを指摘しました。私たちは、彼らが厳しい選択に直面していると主張しました。すなわち、次世代の内部監査機能に進化するべく自ら革新を選ぶか、あるいは革新される側になるか。そして、私たちは、それ以前にも、2018年にリリースされた関連出版物で次のように強調しました。「内部監査人は、時代に取り残される前に、適応、進化、変革しなければなりません。彼らは、今現在、変化と新しい考え方に備える必要があります。」¹

今は、少し違った見方をしています。先手を打って制御された革新をもたらすことは常に望ましいものですが、予期せぬ革新

もまた、前向きな結果をもたらす可能性があります。革新を自らもたらすことと革新されることの双方ともに、回復力を鍛えま

す。この知見故に、パンデミックの激変以前に変革の道筋をしっかりと歩んでいた内部監査機能の多くが、長期的に成功するのに適し、また、ビジネスリーダーたちがポストコロナの世界において、リスクを制御し新しい機会を見出すのを助けることに最も準備ができていると、私たちは予想しています。

この出版物のためにインタビューした CAE は皆、真の次世代の内部監査機能を率いていると感じるまでには、まだ長い道のりがあると強調していました。しかし、これらのリーダー達とそのチームは、この専門職の次章の基準設定の途上を順調に歩んでいると私たちは示唆したいと思います。次世代監査は、いろいろな形ですでに幕を開けているのです。

プロティビティを代表して、「世界の内部監査 Vol.16」にご協力をいただいた CAE とその同僚の皆様にご感謝の意を表したいと思います。彼らは、彼らの組織や業界のために、そしてもちろん、彼らの愛する人と彼ら自身のために、混乱と不安の異常な時期にもかかわらずこのプロジェクトに専念し続けてくださいました。

ブライアン・クリステンセン
エグゼクティブバイスプレジデントーグローバル内部監査
プロティビティ
2020年9月

1 「次世代の内部監査—準備はできていますか? イノベーションの波を捉える プロティビティ 2018」 www.protiviti.com/US-en/insights/next-generation-internal-auditing で入手可能

Table of Contents 目次

i	Foreword	序文
v	Introduction	はじめに
1	Campari Group	カンパリグループ
5	Lloyds Banking Group	ロイズ・バンキング・グループ
9	Microsoft Corporation.....	マイクロソフト
13	Milaha.....	ミラハ
17	Olympus Corporation	オリンパス株式会社
21	Rabobank	ラボバンク
25	Salesforce.....	セールスフォース・ドットコム
29	SF Express	SFエクスプレス
33	Starbucks Coffee Company.....	スターバックスコーヒーカンパニー
37	TopBuild Corp.....	トップビルド
41	Zurich Insurance Company Ltd	チューリッヒ保険会社
46	About Protiviti	プロティビティについて

Introduction

はじめに

John Dewey

哲学者、心理学者、
教育改革者

ある目標への到達は、
次の目標への出発点である。

次世代内部監査はすでに幕を開けています。それは大胆な表現ですが、本当です。

次世代の監査人は、内部監査人協会 (IIA) の内部監査の定義「組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動」¹にその一部を触発されたビジョンです。

プロティビティが2014年にこのビジョンを最初に明確にしたとき、次世代の監査人は、ひとたび個人として具現化されると、組織内の「前向きに改革を促進するエージェント」²として認識されると説明しました。また、このビジョンを奉じている最高監査責任者 (CAE) は、「リスクベースで、前向きで、変化志向で、かつ適応力に優れた行動を通して、内部監査がもたらす価値を、経営者や取締役会に示すことができる立場にいる」と主張しました。³

6年後の今、世界中の多くの内部監査リーダーが、この行動への呼びかけに応じて、次世代の内部監査機能の実現に取り組んでいることがわかりました。彼らと彼らのチームは、内部監査がその仕事をどのように実行するか、また、どのように本当にビジネスに付加価値をもたらす結果を提供するかについての考え方を変えることによって、監査機能の現状を破壊しています。

これらの未来志向の組織は、ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA) や人工知能などの新しいツールを含むテクノロジーを使用して、全体的な効率と生産性を向上させるイノベーションを起こす機会を捉えるだけでなく創り出しています。そして、彼らがプロセスと慣行を変革するにつれて、しばしばビジネスにも同じことをするように促しています。

次世代の監査人が思考と行動の両面で、すでに多くの内部

1 内部監査の定義、IIA : <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

2 The Bulletin Vol.5 Issue6 「次世代の内部監査人 (Future Auditor) のあるべき姿: 内部監査部門長が目指すビジョン」 <https://www.provitivi.com/JP-jp/insights/bulletin-v5-i6-j>

3 同上

監査機能に現れているという証拠は、この出版物プロティビティの「世界の内部監査 Vol.16」に掲載されているプロファイルの中に示されています。その3つの証拠を次に示します。

- 160年以上運営されているイタリアの飲料会社カンパリグループの内部監査機能は、今や同社にとってデータ管理にかかる研究教育拠点となっています。内部監査チームは、その監査人の20%をデータ分析作業に専念させていて、わずか数年でこの地位を獲得しました。彼らは現在、プロセスマイニングについても学んでいます。
- 医療機器などを製造している東京を拠点とするオリンパス株式会社では、内部監査は非常に野心的な5年間の変革計画を遂行しています。変化には、アジャイル思考の採用、集中型モデルへの移行、リスクベースの監査への移行、およびその5つのグローバル地域にわたる新しいテクノロジーの採用の奨励が含まれています。
- また、米国の建設業界向けの断熱材および建材製品の大手設置業者および販売業者であるトップビルドでは、内部監査がアナリティクスを使用して不正調査および関連する回収作業を強化しています。チームのデジタルフォレンジック作業は、詐欺事件をより迅速に発見するだけでなく、抑止の文化を生み出すのにも役立っています。

最新版の「世界の内部監査」で紹介する内部監査組織は、変革のさまざまな段階にあり、また、監査機能の変化を推進するにあたって、どの方法と場所に集中するかについては、少なくとも部分的にはビジネス全般のニーズと目標によって形作られています。しかし、これらすべての組織に共通していることの1つは、そのCAEが、変化を推進することに専心し、かつ変化の旅の途上で到達するすべての目的地は終点ではないことも理解していることです。それぞれの成果は、むしろ、新しいものへの出発点を示しているのです。

次世代の監査人のビジョンそのものも進化し続けているのですから、この視点には十分に根拠があります。2014年以来、プロティビティはビジョンを何度も評価し、改良し、そして拡張してきました。これにより、ビジネスとテクノロジー、そして世界が変化し続ける中で、ビジョンは専門職に相応しいものであり続けています。新型コロナウイルスのパンデミックのさなかに開発された次世代の監査人のビジョンに関する最新の評価では、次のように述べました。

監査機能の変革は進行中の作業であり、さらに多くの作業が必要です。万能のアプローチはありません…しかし、未来はもはや仮説上のもではありません。それは今ここにあります…何人かのCAEが最前線に立ってその道を極めてはっきりと指し示しています。内部監査部門の価値ある仕事を向上させ、変化を受け入れ、継続的に改善するという大胆な取り組みが、これらの革新的な先駆者の特徴です。私たちは皆、彼らの成功から学ぶことができます。⁴

パンデミックの前にすでに変革の道を進んでいた内部監査機能は、組織がこの前例のない混乱の時期を乗り切るのを支援するのに最適な位置にあると、私たちは予想しています。その成否は、時が示すでしょう。新型コロナウイルスの危機は、デジタルリーダーである組織が、デジタル成熟度に欠ける組織よりもはるかに回復力があり、アジャイル（機敏）であることを明らかにしました。

すでにその姿を現している次世代の監査人の成功から、思考態度と精神の両面で学べることを期待しています。これらのリーダーは、彼らがサービスを提供する企業に貢献する価値を高めるべく、監査機能の計画、実行、結果の提供方法を絶えず再考しているので、恐らくは取り残されることのない、前向きに改革を促進するエージェントであり、取り残されることのないであろう問題解決者なのです。⁵ 彼らの経験を通して、ポストコロナの時代の将来の監査人の新しいビジョンをお伝えできれば幸いです。

プロティビティ
2020年9月

謝辞

私たちは、「世界の内部監査 Vol.16」を編纂するに際して、洞察、成果、そして目標を寛大にも共有してくださった企業と内部監査リーダーに心からお礼を申し上げます。プロティビティはまた、IIAが内部監査の専門職を前進させることに継続的に取り組んでいることに感謝いたします。私たちは、IIAとの長年のパートナーシップを大いに評価しています。また、世界中のさまざまなビジネスをサポートする内部監査チームの貢献を称えるこの年次刊行物に対するIIAの継続的な関心に感謝いたします。

4 “Going Digital: The Future Auditor in Action,” The Bulletin, Vol.7, Issue 6, Protiviti, 2020: www.protiviti.com/US-en/insights/newsletterbulletin-v7i6-digital-future-auditor

5 同上

Campari Group

カンパリグループ

データ分析とプロセスマイニングの強力な組み合わせを提供する

Antonio Zucchetti

シニアディレクター
内部監査

内部監査で使用するデータ分析、プロセスマイニング、および標準的な監査手法の組み合わせは非常に強力です。私たちが分析において事業の先をいくことはごく普通のことです。そして、多くの場合、私たちは彼らが特定できないことを特定することができます。

カンパリグループは1860年に創設されました。イタリアの飲料メーカーであるGaspere Campari氏がミラノで真っ赤でほろ苦い食前酒を発明した年です。数年後、Gaspere氏はミラノの市内中心部、有名なドゥオーモの隣にカンパリノバーをオープンしました。カンパリはすぐにミラノの芸術と文化の中心となり、160年経った今でも客にカンパリを豊富に提供しています。

Gaspere氏の後継者で息子のDavide氏は、1880年代後半に大規模なマーケティングキャンペーンを開始しました。これは、カンパリブランドの国際的成長のきっかけとなりました。1904年までに、カンパリはセストサンジョバンニに最初の工場を開設しました。ここに本社があります。1920年代、カンパリは、「20年代の終わりまでにパリはカンパリカクテルで溢れかえる」ことをめざして¹豪華な広告、スポンサー付きのカクテルコンテスト、返礼金付きのドリンク本²などを使ってフランス市場を強烈に狙い撃ちにしました。そして、1932年に、カンパリは世界初のプレミックسدリンクを発表しました。それは、シングルサーブ食前酒であるカンパリソーダです。

カンパリの流通力は1960年代までに80か国以上に広がり、その後数十年にわたって、カンパリブランド自体が名声を獲得し続け、一流のライフスタイル³の代名詞となりました。1990年代に飲料業界でのM&A活動が加速したとき、カンパリは多国籍企業になり、プレミアムブランドとスーパープレミアムブランドの広範なポートフォリオを構築する機会をつかみました。

1995年以来、カンパリグループは31億ユーロ超で29の価値あるブランドを買収しました。現在50を超えるブランドのポートフォリオには、アペロール、チンザノ、グランマルニエ、スカイウォッカ、ワイルドターキーウイスキーなどの有名ブランドが含まれています。カンパリグループの親会社はダビデカンパリミラノ社で、4,000人の従業員を擁し、世界20の市場で流通・製造能力をもっています。製品は190を超える市場で販売されています。



「ビジネスをスピードアップするための小さなリスクと大きなリスクの両方」を特定して対処する能力は、カンパリグループの内部監査機能が「型通りのコンプライアンス業務」以上のものであると見なされていることを意味します。

考えと行動の距離を短くする

1995年の一つの買収によって、経験豊富なコントローラーであるAntonio Zucchetti氏を獲得することができました。彼は財務部門で10年近く働いた後、カンパリグループ取締役会議長直属である内部監査部門のシニアディレクターになりました。Zucchetti氏は、少人数ながら全世界に配置した内部監査チームを率いています。7人の監査人はミラノ本社で彼と共に働いています。他の2人はジャマイカのキングストンに拠点を置き、1人はニューヨークに駐在しています。監査人は5つの国籍からなり、12の言語を話す多様なチームです。

カンパリグループの買収意欲と、新たに買収した企業のオペレーションを綿密に追う必要性が、内部監査チームのスキルをさまざまな方面に拡大する助けになっています。彼らは幅広いリスクの検出に長けています。Zucchetti氏によると、「ビジネスをスピードアップさせるための小さなリスクと大きなリスクの両方」を特定して対処する能力は、カンパリグループの内部監査機能が「型通りのコンプライアンス業務」以上のものであると見なされていることを意味します。

「私たちは、事業がより多くの価値を生み出すのに役立つ非常に強力な機能を備えていると見られています」とZucchetti氏は説明します。「私たちは柔軟性と適応性があり、業務には機敏です。さまざまな組織プロセスを分析し、リスクエクスポージャーを減らし、それらのプロセスの効果を最大化するのに役立ちます。そして、疑問やリスクが発生した場合、私たちは消防隊のごとく行動することが可能です。これは、さまざまな地域に配備できる特殊部隊です。到着したら、診断を行い、調査結果と推奨事項を公表して、ビジネスが問題を迅速に修正できるようにします。」



Zucchetti氏は、内部監査によるデータ分析作業に対しての事業側の反応を一言で要約します。「ワオ」。

Zucchetti氏は、チームの成果と課題について経営陣と直接話し合い、直接フィードバックを得る機会が頻繁にあると述べています。「カンパリの事業であるため、予想通りオフィスのそ

1 「How the Negroni Conquered America」、David Wondrich著、The Daily Beast、2019年6月10日：www.thedailybeast.com/the-history-of-howthe-negroni-conquered-america

2 同上

3 カンパリ：歴史：www.campari.com/inside-campari/the-history

ばに3つのバーがあります」と彼は言います。「だから、私たち全員がコーヒーやおしゃべりをしてビジネスの最新情報を提供したりするのはとても簡単です。CEOやCFOは私に「先週どこに行きましたか」と尋ねます。私は、カナダ、中国、アルゼンチンなどと伝え、そこで何をしていたかを説明します。」

彼は続けます。「私の仕事にとって、私達からのこうした定期的なやりとりは、必要なときに行動を起こすための迅速な回答と理解を得ることができるので、信じられないほどの価値があります。考えと行動の距離を非常に短くするのに役立ちます。」

考えと行動の距離を縮めることは、内部監査部隊が次世代に必要な機能組織に進化することを支援するために設計された投資と取り組みに対してZucchetti氏が承認を得ることに繋がりました。特に、データ分析の強化は2012年から焦点となっており、素晴らしい結果につながっています。「わずか数年で、内部監査はカンパリグループのデータを管理するためのセンターオブエクセレンス(COE)になりました」とZucchetti氏は言います。「事実に基づいた分析を行い、仮説を立て、データを補間するために、組織内のあらゆる場所からデータをダウンロードして抽出できます。」

Zucchetti氏のチームのすべての監査人は、ある程度データ分析に取り組んでいますが、現在、2人の監査人がこのタイプの作業に完全に専念しています。「つまり、私たちのチームの20%はデータ分析作業に重点を置いています」とZucchetti氏は述べています。

現場に出かける前にシステム内のデータを「インタビュー」する

Zucchetti氏は、内部監査によるデータ分析作業に対しての事業側の反応を一言で要約します。「ワオ」。チームはデータの抽出、読み取り、レポート作成に非常に熟練しているため、「損益計算書と貸借対照表の隅々を分析し、すべてのサンプルに基づいて調査結果を作成できる」と彼は言います。その詳細な作業のおかげで、内部監査人が出張する必要も減りました。これはカンパリグループが二酸化炭素排出量を削減し持続可能性を推進するのにも役立ちます。

内部監査人は、特定の監査のための適切なアプローチを特定するためにZucchetti氏が「ニュースルームスタイル」と呼ぶものでも協働します。そして今では、データ分析を幅広く使用しているため、最終的な監査レポートがほぼ完全に準備された状態で現場に入ることができます。「これは、最初にシステム内のデータを『インタビュー』したためです」とZucchetti氏は説明します。「言うまでもなく人との面接はお互いのつながり

を築くことができるので価値があります。しかし、データは必ずしも口からだけではありません。システムからも得られます。」

2年前、内部監査チームは、イベントログに基づくビジネスプロセスの分析手法であるプロセスマイニングの学習を開始しました。その作業には、ドイツのソフトウェア会社であるセロニスのソリューションを使用します。「内部監査で使用するデータ分析、プロセスマイニング、および標準監査手法の組み合わせは非常に強力です」とZucchetti氏は言います。「私たちが分析において事業の先をいくことはごく普通のことです。そして、多くの場合、私たちは彼らが特定できないことを特定することができます。」



そして今では、データ分析を幅広く使用しているため、最終的な監査レポートがほぼ完全に準備された状態で現場に入ることができます。

彼は、チームのデータスキルは事業へのわれわれの機能の存在感を拡大するのにどのように役立ったかの例をあげました。「カンパリグループは最近、自社保有データセンターからクラウドベースのソリューションに移行し、さらに数十のデジタルアプリケーションを追加しました。つまり、今では、一般的な汎用ビジネス統合パッケージ(ERP)に関するデータを読み取ることができるだけではありません。システムは以前と同じですが、さまざまな事例、プラットフォーム、ソリューションを使用してデータをダウンロードして結合し、ERPとさまざまなプラットフォームの間に適切な接続を作成することもできます。これにより、ERPプロセスの全体像がわかります。」

今後、Zucchetti氏は、消費者の需要を予測するなどの業務を事業が行うように、チームが予測分析を使用できるようになることを目指しています。「事前に行動、態度、活動を評価し、その洞察に基づいて慎重に行動できるようにしたいと思っています」とZucchetti氏は言います。「そこにたどり着くために、現在、履歴データを準備しています。これは、内部および外部のデータソースとともに、予測分析モデルの作成に不可欠です。」

データに精通した人々のため 内部監査の言葉を変える

Zucchetti氏のチームが次世代機能への進化に取り組んでいる間、カンパリグループ自体が一連のデジタルトランスフォーメーション構想を追求しています。これには、ロボティック・プ

ロセス・オートメーション(RPA)の展開、および金融などのビジネスのさまざまな領域での機械学習と人工知能の使用が含まれます。「これは、監査人としての私たちに新たな課題を提示します」とZucchetti氏は言います。「ロボットにインタビューすることはできないので、ロボットの行動を導くためにどのような指示がロボットに入力されたかを理解する必要があります。」

Zucchetti氏によると、内部監査のもう1つの新たな課題は、報告を「より魅力的」にすることです。彼は、挑戦はカンパリグループの彼のチームだけでなく内部監査のプロフェッショナルすべてにあると言います。Zucchetti氏は、その理由を次のように説明しています。「財務などの機能がRPAなどのテクノロジーによって変化するにつれて、監査機能における能力も変化します。つまり、私たちは過去のように単なる従業員や主任会計士を相手にはしません。代わりに、データサイエンティストまたはデータアーキテクトが私たちの前にいます。そのため、内部監査で使用する用語を適応させ、調査結果を提示するための別の方法をとる必要があります。たとえば、より多くのストーリーやグラフなどのビジュアルを使用するなどです。」

ビジネスに説得力のある方法でストーリーを伝えるには、ビジネスを理解する必要があります。そのため、Zucchetti氏は、採用が必要な場合は、カンパリグループ内から人を探すと言います。彼はまた、チームに対してビジネスの洞察力を高めるのに役立つ新しい経験をさせることが好きです。

「たとえば、前回のチームミーティングでは、アマゾンを訪問し

パッケージが組み立てられて出荷される倉庫を見学しました」とZucchetti氏は言います。この演習は、非常に複雑なビジネスが本質的にはとても単純であることを示すことを目的としていたと彼は説明します。「数千の商品管理単位や数百万の顧客によるさまざまな組み合わせがパッケージに含まれていますが、顧客はトレーニングを必要としない単純なアプリを使用して注文しています」と彼は言います。



ビジネスに説得力のある方法でストーリーを伝えるには、ビジネスを理解する必要があります。そのため、Zucchetti氏は、採用が必要な場合は、カンパリグループ内から人を探すと言います。

もちろん、Zucchetti氏は、内部監査に関する彼の最新の計画とアイデアのみならず彼が学んだことも含め、コーヒーを飲みながら会社のリーダー達と共有することにいつも熱心です。「カンパリは素晴らしい職場です」とZucchetti氏は言います。「それは夢が叶う場所です。本当ですよ。あなたがプロジェクトを持っていて、それが実行可能であるならば、ノーと言う人は誰もいません。人として、そしてマネージャーとして成長し、自身を向上させるのに最適な場所です。私のチームは、カンパリの全員がそうであるように、非常に強靱であり献身的で熱心です。これらの要素が、当社が急速に成長している理由だと思います。」

Lloyds Banking Group

ロイズ・バンキング・グループ

焦点を絞ったイノベーションを推進するための変革を主導する

Paul Day

最高内部監査責任者

私はイノベーション・革新が適切性と影響力をもたらすと強く信じています。そして、革新的な内部監査機能が、また強い影響力を持つ内部監査機能であることは実証されています。

ロイズ・バンキング・グループは、顧客にとって最高の銀行となる戦略を通して英国の繁栄に寄与することを社としてしています。これは、英国の何百万もの家庭、企業、コミュニティに金融商品やサービスを提供してきた250年の経験に裏打ちされたものであり、単なるお題目ではありません。グループの長い歴史は、現代の銀行の先駆者である金細工職人が17世紀のイギリスで顧客を引き付けていた看板から受け継いだシンボルである「黒い馬」に具現化されています。

ロイズ・バンキング・グループは、ロイズTSBが、2009年に銀行・保険会社であるHBOSを合併した際に設立されました。HBOSは、2001年にスコットランド銀行とハリファックスが合併して成立したものです。現在、同グループは英国最大のリテールバンクであり、英国外の一部の市場を含め、2,600万人の多様な顧客ベースにサービスを提供しています。また、2900億ポンドのポートフォリオを持つ英国最大の住宅ローン貸し手であり、さらに1600万人以上のデジタル顧客を持つ英国最大のデジタル銀行でもあります。当グループの他の主な事業活動としては、商業銀行業務、損害保険、生命保険、年金および投資が挙げられます。ロイズ・バンキング・グループの価値観はビジネスを行う上での最重要項目として組織全体に組み込まれています。すなわち、顧客が目標を達成できるように支援することを第一の目的として、顧客を、すべての意思決定の中心に据えています。

ロイズ・バンキング・グループのブランドポートフォリオには、1765年にテイラーズ&ロイズとしてイギリスのバーミンガムで始まったロイズバンクが含まれます。同行は、サンプソンロイド二世、ジョンテイラー、および彼らの2人の息子によって設立されました。グループの他の子会社には、1695年に設立され、スコットランドで最初の最も古い銀行であるスコットランド銀行、エジンバラにある生命保険および年金会社のスコティッシュ・ウイドウズ、英国のPOS自動車金融のマーケットリーダーであるBlack Horse Limited等があります。

可能性の芸術を探求する

最高内部監査責任者のPaul Day氏は、2017年6月に、世界的なコンサルティング会社における金融サービス業務担当パートナーから転身してグループに加わりました。Day氏は、グループの監査委員会の委員長に直接報告する他第二の報告ラインとしてグループの最高経営責任者にも報告します。彼は300人を擁する内部監査チームを監督しており、同チームは、リテールバンキング、コマーシャルバンキング、保険と資産運用からなるグループの三部門およびすべてのサポート機能にわたるリスク管理について、グループと子会社の取締役会に保証を提供する責務を有しています。内部監査リーダー

シップチームには、3人の部門別監査ディレクターと4人のリスク別の監査ディレクターが含まれています。



2017年以来、Day氏は、Newham氏他主要なチームメンバーの助力を受けながら、内部監査における一連の変革イニシアチブを推進してきました。

Day氏が緊密に協働している同僚の一人に、監査戦略、リスク、およびサポート担当グループ内部監査ディレクターであるColin Newham氏がいます。同氏は、内部監査がどのように機能しているかを追尾観察し、その機能をサポートするための学習と能力開発を提供する専門的実践および品質保証の諸チームの他、幾つかの専門チームを監督しています。そのうち「オペレーションチーム」は、資産、人財、財務、およびシステムに関するサポートを提供します。Newham氏によると、この他グループの監査委員会、経営幹部、および主要な利害関係者に最良の洞察を提供するためにはどのように情報をつかえば良いかを検討する専任チームとして「インサイトチーム」があるとのこと。

2017年以来、Day氏は、Newham氏他主要なチームメンバーの助力を受けながら、内部監査における一連の変革イニシアチブを推進してきました。その取り組みは、監査チームがリスクベースの保証をさらに効果的に提供することによりグループの安全性と持続可能性を維持するのに役立つことのみならず、先導的な内部監査組織を作り上げることをも目指しています。

「先導的な内部監査機能になることこそが私たちの目標です」とDay氏は言います。「私は、イノベーション・革新が適切性と影響力をもたらすと強く信じています。そして、革新的な内部監査機能が、また強い影響力を持つ内部監査機能でもあることは実証されています。」

Day氏は、彼が言うところの「4Psフレームワーク」、すなわち人・People、プロセス、ポジション、パフォーマンスを使って内部監査機能のあるべき姿と目的を明確にしようとしています。各「P」の下には、3つの戦略的優先事項があります。たとえば、「プロセス」の優先事項の1つは、「利害関係者宛報告に革命を起こす」ことです。Day氏はその目標を次のように敷衍しています。「つまり、社内外の利害関係者に価値の高いかつ洞察に満ちたレポートを提供し、彼らと協働してさらに幅広い洞察を導き出すということです。」

「プロセス」の下でのもう1つの優先事項は、内部監査がイノベーションを「私たちのDNAの一部」にすることとDay氏は言います。彼は次のように説明しています。「それは、私たちの働き方を再考し、可能性の芸術を探求し、挑戦し失敗しそこから学ぶことを恐れず、変化を苦痛なく日常の習慣と見做すまでになることを意味します。」

イノベーションへの取り組みを「ハブ」に集中する

内部監査機能の革新に関しては、Newham氏直属の別の専門チームである「ハブ」に注目すべきです。「2018年初めに、『ハブ』を組成しましたが、実際は変革ハブでした」とDay氏は説明します。「これは、戦略的イニシアチブを推進するために内部監査内の能力を一元化したものです。優先事項である変革イニシアチブにフルタイムで集中するために、定員の5%（約15人）をハブに投入すると決めています。」

ハブチームの人材構成は、各変革イニシアチブに必要なスキルと知識によって異なります。「私たちは、専門能力開発を提供する機会など、いくつかの要因に基づいて人々をハブにローテーションの一貫として配置します。同時にまた、それが、その人達が『隠された』スキルを発揮するのに役立つこともわかりました」とDay氏は言います。「しかし、私たちのリソース戦略の主な目標は、適切な人材が適切なイニシアチブに適切なタイミングで集中できるようにすることです。」

Newham氏によれば、監査人は多くの場合、専門知識によってハブに選出されますが、一方興味のあるプロジェクトを支援するために自らチームに志願する人たちも多くみられます。ハブの構成員は、時間の経過とともにすべての場所とチームを代表する形となり、JIRAなどのアジャイルコラボレーションツールの使用が進んでいると彼は言います。



Day氏は、彼が言うところの「4Psフレームワーク」、すなわち人・People、プロセス、ポジション、パフォーマンスを使って内部監査組織のあるべき姿と目的を明確にしようとしています。

Day氏によると、ハブを設立する主な目的は、優先する変革イニシアチブを専任チームによって前進させることにあり、相乗効果を欠き付加的な作業と見なされがちな「番外の」事業、「独立事業」にしてしまうことではありません。後者のシナリオは、まさにDay氏が最初にグループに参加したときに遭遇し

たシナリオでした。「調整不足によるリスクを管理し、イニシアチブ間の衝突を防ぐために、航空管制官が必要だと感じました」と彼は言います。「そのことが、おそらく、私たちがどれだけの数の変革イニシアチブを持っていたかを如実に示しているでしょう。」

ハブの最初の優先事項の1つは、これらの取り組みを調整し、内部監査機能のデータ分析能力を高めることでした。「私は常にデータ分析をイノベーション実現の鍵となる推進力と見なしていました。ハブの当初の優先事項の1つは、機能全体の分析スキルの向上プログラムを調整の上、提供することでした。3年前、私たちは分析とは無縁でした」とDay氏は言います。「2019年には、監査の約4分の3がデータ分析を使用し、その半分以上が複雑な分析を使用しています。」

彼は次のように付け加えています。「私たちは現在、市場をリードする立場にあります。私たちのデータ分析チームは、その『テクノロジーの最善の使用』に関して公認内部監査人協会から2018年の『監査およびリスク賞』を受賞しました。また、最先端のデータ分析機能を構築し、そのツールと手法をビジネスと快く共有してきたことから、グループの経営陣からも高い評価を得ています。」



Day氏によれば、監査人の参画意識と士気の向上に歩調を合わせて、部門全体の協働も着実に向上してきています。

実験を受容する — そして速く失敗することを学ぶ

ハブチームは、「署名テーマ」に作業を集中します。2019年には、監査管理ツール、学習とキャリアアカデミー、ビジネスリスクインテリジェンス、アジャイル監査、文化への影響の5つをテーマとしました。ハブの2020年の優先順位もほぼ同様です、とDay氏は言います。例えば、チームは、その支援によって、2019年の初めから大幅に進歩し続けているアジャイル監査の一層の実践を促すために内部監査機能を支援する任務を負っています。

また、ハブチームは、すべての新人および個別監査の責任者向けの開発アカデミーの開発と立ち上げという2019年に達成した進歩を確固たるものにしようとしています。監査部門のすべての上級リーダー向けに設計された新しいリーダーシップと思考態度に係るアカデミーの創設をそのために企図していま

す。同アカデミーのパイロットプログラムは2月に行われ、2020年後半に更なる部分的な実施が計画されています。「監査責任者専用のアカデミーを展開するのはこれが初めてです」とDay氏は言います。「これは3日間のインストラクター主導の集合教育です。特にソフトスキルに重点を置いており、内部監査内に、協調的な文化に沿った思考態度を組み込むことを目的としています。」

Day氏によれば、監査人の参画意識と士気の向上に歩調を合わせて、部門全体の協調も着実に向上してきています。彼は、これらの前向きな傾向は、一部にはハブチームによって推進されたものと考えています。しかし、Day氏とNewham氏はどちらも、内部監査における「イノベーション精神の創造」に影響を与えるものとして、他の要因も認識しています。まず、Day氏によると、ロイズ・バンキング・グループ自体が、「デジタルで、接続された世界の未来に相応しくありたい」と考えているため、独自の主要な変革プログラムを追求しています。そして第二に、内部監査のリーダーシップが、ハブチームをはるかに超えて広がるイノベーションの文化の構築に懸命に取り組んでいます。

「私たちは、ハッカソンからイノベーションへの挑戦、行動実験まで、すべての監査人に新しいことを試すよう勧奨するべくあらゆるものを利用してきました」とNewham氏は言います。「私たちは、人々が失敗することを、そして速く失敗することを、許そうとしています。私たちがそれから学ぶ限り、失敗は許容されるのです。」

教師ありと教師なしの機械学習、自然言語処理、ロボティクスは、グループの内部監査チームが試行錯誤を通じて多くの教訓を学んでいる分野です、とDay氏は言います。「私たちのデータ分析チームは、PAVLOVと呼ばれる機械学習ユーティリティを開発しました。この名は「Program Association Values to Learn Other Values」の略から来ています。

このユーティリティは、データのさまざまな要素間の関連付けを行い、そこから洞察を引き出そうとします。また、ロボティクスの面では、他の分析を実行できるように、他の方法では取得が難しい情報をシステムから抽出しようとしています。」

機械学習とロボティクスの実験を通じて、ロイズ・バンキング・グループの内部監査人は、イノベーションをDNAの一部にするという課題に立ち向かっています。特に成功した分野としては、ユーザーアクセスやプロジェクトなどの領域の制御をテストするための自動化ツールの開発と採用が挙げられ、それはテスト時間を数時間から数分に短縮しさらに母集団のすべてをテストする能力を提供するものです。チームは彼らの働き方を考え直しています。彼らは可能性の芸術を探求しています。そして、彼らは挑戦し、失敗し、学ぶ自信を獲得つつあります。

「私たちはこれらのツールを実装する方法を引き続き検討し、それらを使用する機会があればいつでも試してみるつもりです」とDay氏は言います。「言うまでもなく、これらのテクノロジーはまだ非常に新しいものです。私たちがやろうとしていることがうまくいくこともあれば、うまくいかないこともあります。私たちが早く学び、全体として良い進歩を遂げる限り、それは問題ではありません。それは監査機能全体で起こっていることなのです。」



機械学習とロボティクスの実験を通じて、ロイズ・バンキング・グループの内部監査人は、イノベーションをDNAの一部にするという課題に立ち向かっています。

Microsoft Corporation

マイクロソフト

アジャイル監査の次のステップをリードする

Michael Williams

グループIT監査
プログラムマネージャー

「私たちは許された時間軸の範囲内で可能な限り、アジャイル手法を活用して監査アプローチを柔軟にできるようにしています」とWilliams氏は言います。「私たちはまた、監査の実施方法と人員配置モデルに対してもより創造的であることを目指しています。」

マイクロソフトのトップ内部監査リーダーの2人、ゼネラルマネージャー Brian Foster氏とシニアディレクターの Dawn Liburd氏がグループIT監査プログラムマネージャーの Michael Williams氏に質問します。彼らはこの質問から始めます。「次は何?」

「多くの内部監査リーダーは、作業が時間通り予算内で行われているかどうかを尋ねるでしょう」とWilliams氏は言います。「もちろんこの点は重要です。しかしDawnとBrianは、人材をさらに育成し、高度なテクノロジーを導入し、枠にとらわれずに考える機会をどのように受け入れているかを尋ねることから始めます。彼らは、すべての監査領域でより明確で効果的かつ効率的なテクノロジーを採用することで、世界クラスの監査機能を開発するために私たちがどのように継続的に研究しているのかを知りたいがっています。」

変革することに慣れている経営トップのトーンが、Williams氏が3年前に開始されたアジャイル監査機能を最適化する新しい方法を開発するモチベーションになっています。最近、Williams氏は、Microsoft Azure DevOps (ADO) ツールや Microsoft Power Automate のロボティック・プロセス・オートメーション (RPA) 機能など、自社のテクノロジーツールを活用して迅速で効率的な監査を強化しています。これらの変革ツールは非常に印象的ですが、関係者の協力および新しい労働モデルの活用に対するWilliams氏の独自のアプローチは、今後のキャリア展開を示すものとしても同様に注目に値します。

「私たちはアジャイル手法を活用して許された時間軸の範囲内で可能な限り監査アプローチを柔軟にできるようにしています」とWilliams氏は言います。「私たちはまた、監査の実施方法と人員配置モデルに対してもより創造的であることを目指しています。」

SOX作業スコープがアジャイル監査を推進

本社はワシントン州レッドモンドにあります。インテリジェントクラウドとインテリジェントエッジが中心となる時代を見据えマイクロソフトはデジタルトランスフォーメーションを可能にします。同社の使命は、「地球上のすべての人や組織がより多くのことを達成できるようにすること」です。同社は120か国で子会社を運営し、世界中で151,000人以上を雇用しています。大部分は技術エンジニアです。クラウドと人工知能(AI)、経験とデバイス、AIと研究、コアサービスのエンジニアリングと運用の4つのグループに編成されています。業界をリードする会社のビジネスとコンシューマーテクノロジー製品には、Teams、Dynamics 365、Azure、Office 365、ユビキタスWindowsオペレーティングシステムに加えSurfaceタブレット、ラップトップ、

Xboxビデオゲームコンソールなど拡大するポートフォリオ群があります。



変革することに慣れている経営トップのトーンは、Williams氏がアジャイル監査機能を最適化する新しい方法を探すモチベーションになっています。

機能的な観点から、内部監査は最高財務責任者の Amy Hood氏が率いるマイクロソフト財務グループ内にあります。コーポレートバイスプレジデントの Julia Charter氏が監査とリスクおよびコンプライアンスグループを率いています。

Williams氏の役割は3つあります。彼は、アジャイルの観点から内部監査の革新を推進すると同時に、サーベンスオクスリー (SOX) テスト作業とすべての非財務情報に関する開示 (NFD) コントロールのテストを主導しています。Williams氏と外部招聘の監査専門家による大規模なグローバルチーム (このモデルについては後で詳しく説明します) は、例年1,300~1,400個にも及ぶTier1およびTier2のSOX評価対象コントロールを監視します。そのコントロールはWilliams氏がなぜ彼の機能のアジャイル監査能力を継続的に改善することに専念しているかの説明に役立ちます。

Williams氏は説明します。「評価対象コントロールの数は絶えず変化しますが、関係者もまた監査サイクル全体を通じさまざまに変化します。プロセスを進める中で関係者の関与と理解を深める必要があります。つまり、監査関係者のニーズに機敏に対応する必要があるということです。」

毎日のスタンドアップとDevOps

約1年前までWilliams氏と彼のチームはExcelとWordでコントロールの定義と運用の有効性テストの年間進捗状況を整理、追跡、管理していました。「監査変革の観点から、アジャイル手法の使用をさらに進めるために他のマイクロソフトテクノロジーを使用して効率と効果を高める方法に焦点を当てました」とWilliams氏は言います。

そこで監査チームはアジャイルソフトウェア開発活動をサポートするMicrosoftのADOツールを採用しました。ダッシュボードと通信機能ツールは特に価値があります、とWilliams氏は述べています。「ADOを使用すると、監査ダッシュボードをリ

リアルタイムで確認でき、関係者とのコミュニケーションを自動化できます。彼らは2週間ごとにパワーポイントでダッシュボードを作成したり長いメールやリマインダーを送信したりする必要がなくなりました。私たちは今、関係者により高い透明性を提供しています。」

割り当てられたADOダッシュボードは彼らの個々のニーズに対応するようにカスタマイズされています。ダッシュボードをちょっと見れば、テスト完了に必要なすべてのアクションを各人が確認できます。タスクステータスと関連する期日が一覧表示され、参加パートナーへ自動リマインダーも生成されます。例えば「テストを完了するには、6月1日までに内部監査にX、Y、Zを提供してください。」とか。

「すべての関係者はADOにアクセスして割り当てられたコントロールのステータスをリアルタイムで確認できます。そして合否の最終的評価を受けます」とWilliams氏は述べています。「彼らは私たちがテストを実施している間、ステータスをいつでも追跡することができます。」



相互利益を生み出す革新的な対策を設計するには健全なコラボレーションが必要です。

共感を持ってリードする

Williams氏は意図的に関係者の経験に焦点を当てています。「私たちの変革と革新の仕事の目標は、私たち自身の効率性と有効性を高めるだけでなく、すべての関係者のそれと同じように高めることなのです」と彼は強調します。「ADOを使用することで、当事者双方の作業量が削減されました。これは、内部監査の観点から非常に重要です。」

相互利益を生み出す革新的な対策を設計するには健全な協力が必要です。Williams氏と監査メンバーは、ビジネスパートナーが目標達成に努力するときに直面するプレッシャーのタイプや目標自身をレビューすることで、彼らを理解しようと努めています。「私たちのアプローチは、監査プロジェクトの全体目標達成のために、必要に応じて柔軟に拡張する方法を理解し、共感を持ってリードすることです」と彼は付け加えます。

マイクロソフトのエンジニアリングチームと協力して、新しいテクノロジーツールが監査の変革をさらに促進する方法を見つけることも重要です。Williams氏は、監査、リスク、コンプライアンス

機能をサポートするために割り当てられた、会社の中核的な金融エンジニアリングチームのひとつと定期的にやり取りしています。Williams氏と共同内部監査エグゼクティブは、2週間ごとにそのチームと会い、さらなる監査イノベーションについて話し合っ問題点を識別します。

「多くの場合、これらの会議はホワイトボードセッションで構成され、マイクロソフトテクノロジーを活用して、テストやデータ使用の労力を削減し、効果を高めるための新しい方法を検討します」とWilliams氏は言います。「新しいアイデアを相互に交換する場合にも追加的なやり取りをしています。従来の会計士または監査人がエンジニアにアクセスして問題を解決するために協力できることが本当に重要です。」

新しい労働モデル

マイクロソフトの監査の革新は、方法論、テクノロジーツール、およびコラボレーションだけにとどまりません。Williams氏の監査専門家チームには、4つの異なる外部サービスファーム(プロティビティを含む)がサービスを提供しています。

この労働モデルは主に、SOXテストが通常1年間に必要とする35,000人の人員時間の増減に対応するように設計されています。「テスト作業量は、中間、改善、そしてロールフォワードのサイクルで変動します」と彼は言います。「一連の作業を管理するために私たちは外部委託を活用し、テスト実施者を確保します。これは、SOXテストに多くのサポートを提供するだけでなく4ファームすべてから業界ベストプラクティスに関する洞察を活用でき、監査機能全体にも役立ちました。」

Williams氏は、競合する4ファームの監査専門家達をどのように管理するか当初問題になったことを認めています。しかし、彼がこれらの問題にどのように対処したかについて聞くと、70人の専門家からなる外部チームを管理するプロセスは、フルタイムの従業員の大規模なグループを管理する大変さを経験している人にとっては似たようなものに思えます。「ほとんどの人が予想するよりもはるかに多くの類似点があります」と彼は述べています。



マイクロソフトのエンジニアリングチームと協力して、新しいテクノロジーツールが監査の変革をさらに促進する方法を見つけることも重要です。

もちろんファームごとに運営方法は異なります。「複数ファームを利用する場合の課題は、1つのチームとして大規模で分散した一連の作業を完遂するために全員が連携していることを確認することです」とWilliams氏は言います。「それらの堅い壁を壊すのは難しいかもしれませんが。」Williams氏は、慎重な業務説明、継続的なコミュニケーション、そしてADOによる監査の進捗状況とパフォーマンスに関するリアルタイムの透明性確保を通じてこれを実現しました。「すべてのファームでコラボレーションが劇的に拡大しました」と彼は報告します。「私たちは皆、進捗状況と課題について同じ情報を見ているので秘密はありません。私たちは日々のスタンドアップやすべてのコミュニケーションチャンネルを通じてそれらの課題と成果について話し合います。私の役割は、最も効果的かつ効率的な方法でこれらの問題に対応することにより、彼らが課題を乗り越えるのを支援することです。」

マイクロソフトは、SOX法適用範囲の効率化と4つのトップサービスファームからのベストプラクティスへのアクセスに加え、革新的な労働モデルを活用して追加のフルタイム監査人材を育成し、必要に応じて彼らを採用もしています。マイクロソフトの4つの外部パートナーは、最先端の監査方法論とテクノロジーとともに、従業員に貴重なトレーニングと開発の機会を提供します。「今のところ非常に効果的なモデルです」と証拠をもってWilliams氏は主張します。

監査進捗状況へのリアルタイムアクセス

Williams氏は、テストを完了するまでの時間、コントロールあたりの時間、コントロールあたりのコスト、テストの期間(ウォークスルーから完了まで)など、チームのSOXおよびNFDコン

ロール作業に関するいくつかの主要業績評価指標(KPI)を追跡します。

3年前にアジャイル監査が採用されて以来、労力のレベル(テスト時間で測定)とテストコストは着実に減少しています。チームとそのビジネスパートナーがADOを使い始めてから改善はさらに拡大しました。



マイクロソフトの4つの外部パートナーは、最先端の監査方法とテクノロジーと共に、従業員に貴重なトレーニングと能力開発の機会を提供します。

定性面でうまく行くと思われていた兆候も実現しています。「ADOの使用に関して非常に肯定的な反応を受け取りました」とWilliams氏は言います。ビジネスパートナーは、内部監査要求に関する電子メールから解放されたことを特に喜んでいるようです。電子メールで送信された要求に応答したかや内部監査が要求したタスクを把握するために長い電子メールを検索する必要がなくなりました。

「彼らは、ADOに入り、ステータスを確認し、タスクの割り当てをリアルタイムで受け取ることができることに非常に満足しているようです」とWilliams氏は言います。「それは彼らに追加的な効率性を生み出します。」

Milaha

ミラハ

会社内部からの現状への挑戦

Asem Alnaser

チーフ内部監査人

将来何が起こるかを予測する適切な内部システムとデータセットがなければ、デジタル化の旅をはじめられません。私のアドバイスは、両者が存在しあなたがそれをコントロールできることです。そうでなければ、あなたの旅は失敗します。

努力、約束、同期、インスパイア。これらは、中東で最大かつ最も多様化した海事およびロジスティクス企業の1つであるミラハの4つのコアバリューです。カタールのドーハに本社を置くミラハは、1957年にカタールで最初の海運会社であるカタールナショナルナビゲーションアンドトランスポートカンパニーとしてスタートしました。実際、同社の商業登録番号は文字通り「1」番です。

ミラハは、カタール証券取引所に上場している公的株式保有会社であるカタールナビゲーションQSCのコーポレートアイデンティティです。カタールナビゲーションは2011年に新しいアイデンティティを発表しました。これは、アラビア語のルーツを祝いたいという願望に触発されたからです。カタールナビゲーションがミラハのコアバリューを導入すると同時に、「ビジネスを成功に導く同期ソリューション」の提供に重点を置いて、ビジネスを未来に導くための新しい戦略とビジョンを設定しました。



内部監査機能の長期目標は、ミラハのデジタル化と整合・同期し、サポートすることです。

社長兼最高経営責任者であるAbdulrahman Essa Al-Mannai氏が率いるミラハは、Milaha Maritime & Logistics, Milaha Capital, Milaha Gas & Petrochem, Milaha Marine & Technical ServicesとMilaha Offshore Marineの5つの完全に統合されたビジネスユニットを通じて、そのビジョンを満たすために献身的に取り組んでいます。Gas & Petrochem, Milaha Marine & Technical Services, Milaha Offshore Marineは、オフショアサポートやコンテナからタンカーやバージまで100隻以上の船舶を擁しています。ミラハは造船所も所有・運営しており、地元の港に寄港する船舶に代理店としてサービスを提供しています。さらに、同社は不動産に投資し、船舶や機器用潤滑油の取引を行っています。

2020年4月の時点で、ミラハはカタール、アフリカ、シンガポール、アラブ首長国連邦、英国のオフィスに3,200人以上のスタッフを擁しています。

部門の縦割り組織を解体し、生産性を向上させる

チーフ内部監査人のAsem Alnaser氏は、ミラハに6年間在籍しています。彼は会社の取締役会の監査リスク委員会およびコンプライアンス委員会に報告し、他の7人の監査人とドーハに拠点を置き、一元化された内部監査機能を率えています。

Alnaser氏によると、ミラハは内部監査パートナーに業務の一部を外部委託しています。内部監査パートナーは毎年、適当な大きさの個別プロジェクトでコアチームをサポートしています。

内部監査機能の長期目標は、ミラハのデジタル化と整合・同期し、サポートすることです。これを効果的に行うためには内部監査機能それ自体を最初に変革する必要があったとAlnaser氏は言います。「会社は大規模であり、内部監査部門8人の社員では何千もの取引を行う組織を適切にカバーすることはできません」と彼は説明します。「それで、私たちはデジタル化による独自の変革の旅に乗り出すことにしました。」

Alnaser氏が部門に加わったとき、すべての内部監査業務は手動でした。「最初の目標は監査管理ツールを導入して業務を標準化することでした」とAlnaser氏は言います。「私たちは、適切な目標、手順、フレームワーク、標準化されたレポートメカニズム、および標準化された監査プログラムとテスト手順を備えた部門の構築に着手しました。」

新監査管理ツールを導入後、Alnaser氏のチームは監査スクリプトを使用して継続的に監視できる業務分野について考え始めました。「私たちは、ミラハのERPや他の主要システムにリンクされているGalvanize Analytics Exchange Platformを介して実行される約89のスク립トを開発しました」とAlnaser氏は言います。「スク립トは年中無休で実行されており、例外事象は毎日識別報告されます。」

Alnaser氏によると、作業の自動化は内部監査チームの生産性を大幅に向上させるのに役立ちました。「私たちの成果物は過去6年間で3倍になりました」と彼は言います。「以前は毎年13～15回の監査を実施していましたが、現在は40回近くになっています。」

AIを利用する計画を立て、新しい働き方を刺激する

付加価値プロジェクトを追求できる余裕がある今、内部監査チームが人工知能(AI)と協力する計画を立てているとAlnaser氏は言います。「私たちはAIテクノロジーを使用して、現在のビジネスが改善される可能性のある領域を予測できるようにしたいと考えています。これは、今後2～3年間の当部門の戦略目標です。」

この目標は格別野心的なものではありません。内部監査では、AIを使って売上と顧客維持の傾向を特定しリスクを発見するのを支援する作業がすでに順調に進んでいます。Alnaser氏は、この活動の性質について次のように説明しています。「当社ロジスティクス部門は倉庫保管などサプライチェーンで顧客

を支援します。ドーハには、ミラハロジスティクスシティと呼ばれる30,000平方フィートの巨大な倉庫があります。AIで実行したいのは、過去の需要動向に基づいてそのスペースに対する顧客需要変動を予測することです。」

彼は続けます。「私たちは2021年にこのプロジェクトを完了したいと思っています。そのため、今年はスクリプトに取り組み成果は迅速でした。また、私たちは過去2年間の分析に必要なデータとシステムの適格性について内部評価を行ってきました。そして現在すでに私たちは需要変動予測を行っています。」



作業の自動化は、内部監査チームの生産性を大幅に増やす助けとなりました。

当初ミラハの内部監査部門は、ビジネス部門に追いつくよう独自にデジタル改革を推進しようとしていました。しかし、取締役会や経営陣の支援を受けながら実施した改革が、多くの点で他組織の変革に拍車をかけるのに役立ったとAlnaser氏は述べています。彼は、例としてMicrosoft Power BIデータ視覚化ツールを会社が採用したことを指摘します。

Alnaser氏がミラハの内部監査部門のデジタル化ニーズの評価を行ったとき、彼は部門が業務を改善し、ビジネスセグメントと相互交流する方法を改善する多くの機会を発見しました。「私は、監査委員会を通じて取締役会に、ミラハが内部監査部門レベルで特定の対策を実施することを検討するよう提案しました。」

それらの対策のひとつは、Power BIダッシュボードとデータマイニングツールを使って、例外レポートやプロセスごとのリスクプロファイルなどの内部監査作業をより便利でユーザーフレンドリーな形式で提示することでした。「これは2015年に実装しました」とAlnaser氏は述べています。「すべてのスクリプトはPower BIダッシュボードにリンクされており、新しい結果が出ると自動的に更新されます。ダッシュボードには、複数の例外事象と、特定のプロセス内に存在する潜在的課題が表示されます。Power BIモバイルアプリを使用して、ダッシュボードを経営幹部や取締役会と共有しているため、統制環境の現況ギャップ概要や、会社リスクの最新全体像を把握できます。」

Alnaser氏は続けます。「この施策は好評で、彼らは私たちにその経験を会社の他メンバーと共有するようにと要望しました。そのため、現在、ダッシュボード、データマイニングツール、

Power BIが全社で使用されています。」



ミラハは企業として現状に挑戦し続けることを約束しています。そしてAlnaser氏は内部監査チームにもそうすることを奨励していると述べています。

業界トレンドを常にフォローし 既成概念にとらわれずに考える

ミラハは企業として現状に挑戦し続けることを約束しています。そしてAlnaser氏は内部監査チームにもそうすることを奨励していると言います。「私は常に、今のビジネスを見るだけではないことを彼らに繰り返し説明しています。既成概念にとらわれずに考え、ミラハに新しい扉を開き、会社の発展に役立つには私達がどんなことができるか確認する必要があります。」

Alnaser氏がチームに革新的な思考を促すひとつの方法は、最新の業界知識をチームに提供することです。「私は彼らに海運業界の多くのウェブサイトを提供し、彼らが海運ビジネスをサポートするテクノロジーの主要なトレンド、リスク、変化を追跡できるようにします。この知識と洞察により、彼らはミラハが現在どのようにビジネスを行っているかを理解し、業界の新たなリスクと進歩に基づいた変革を提案することができます。」

同じ課題に取り組んだ他の競合他社と比較して、ミラハの現在の販売プロセスと販売活動のデジタル化が収益性と顧客ロイヤルティをどのように高めることができるかについてのチームの最近の議論を彼は指摘します。「今、ミラハは戦略を更新し、業務の中核にデジタル化を取り入れています」とAlnaser氏は言います。

リスク管理の設定と相乗効果の創出

Alnaser氏は最近、ミラハのリスク管理と企業リスク管理の取り組みという追加の任務を引き受けました。彼は、2つの部門間の相乗効果に加えて、テクノロジー、特に分析に関する内部監査の取り組みが、ミラハのリーダー達がリスク要因の設定と管理を彼に求めた理由の1つであると述べています。2019年6月に新しい部門が設立され、スタッフが配置されました。

内部監査チームが会社のすべての業務のために開発した

274のリスクシナリオの登録は、新しいリスク管理フレームワークを作成するために使用されました。「現在、組織全体で統一されたリスクシナリオ登録があり、実際には、リスク管理と内部監査という2つの異なる観点から評価できます。2つの機能には多くの相乗効果があります」とAlnaser氏は言います。

リスク管理機能とフレームワークが整ったので、リスク管理チームがプロセスの自動化を希望しているとAlnaser氏は言います。「それが1年半先までの目標です。私たちは最初からテクノロジーを取り入れています。何も再発明することはありません。これは良いことです。なぜなら、これはまたコンプライアンスと内部監査機能との相乗効果も生み出すからです。それらすべてに対応する1つのツール、つまり内部監査、リスク管理、コンプライアンスに適合する1つのシステムが必要です。」



Alnaser氏は、次世代機能開発を目指す仲間にこのアドバイスをします。強力なテクノロジーとデータ基盤から始めましょう。

Alnaser氏は、内部監査による業務の近代化を支援し、デジタル志向の新しいリスク管理機能を構築した経験に基づいて、次世代機能開発を目指す仲間に次のアドバイスをします。「強力なテクノロジーとデータ基盤から始めましょう。」

「将来何が起こるかを予測するための適切な内部システムとデータセットがなければ、デジタル化の旅をはじめられません」と彼は言います。「私のアドバイスは、両者が存在し、あなたがそれらをコントロールできることです。そうでなければ、あなたの旅は失敗するでしょう。」

Olympus Corporation

オリンパス株式会社

「T」は変革(Transformation)とチーム(Team)のTです。

Richard Lebitz

Global Chief
Internal Audit
Officer

私たちは人材を中心に構築された5ヶ年戦略計画を持っています。私たちはそれを「パートナーシップとテクノロジー」と呼んでいます。パートナーシップとは、内部監査の機能を信頼に足るビジネスパートナーとして見てもらうという私たちのゴールのことを意味します。人材とテクノロジーはその変革を可能とし、機能が成功するためのとても重要な要素となります。

オリンパスコーポレーションのGlobal Chief Internal Audit OfficerであるRichard Lebitz氏は、日本語文字の組み合わせの複雑さと格闘するときに、脳に別の言語を学ぶ余地があるかどうかを問います。彼は、母国語である英語とメキシコでの勤務中に学んだスペイン語に加えて、シーメンス在職中にミュンヘンでドイツ語を習得しました。彼はまた、オリンパスの野心的な内部監査変革のスケジュールに心血を注いでおり、その過程で細心の注意を払った文化的相違点の多くを深く認識しています。

「私たちの変革は2019年4月に始まりました」と、同時期に加わったLebitz氏は説明します。「私たちは、各地域の内部監査機能が現在どのように協力しているかを正しく理解することから始めました。コンセンサスは、日本の文化や企業にとって非常に重要です。私たちのアプローチは、内部監査に参加するすべての人を集め、何を更改する必要があるのか、その理由を理解できるようにするため、最良の方法を見つけることでした。」

社内では同じような大きな変革があり、内部監査の変革への取り組みは、それに続きました。2019年1月、同社は真にグローバルな医療技術会社になるための「Transform Olympus」計画を発表しました。この計画の中で同社は、意思決定の効率化、ガバナンスの強化および透明性の向上を目的として、取締役会のメンバーの多様化と3委員会による委員会等設置会社制を採用しました(多くの日本企業は伝統的に監査役会を採用しています)。こうした変革に対して推進力にも妨害材料にもなる可能性のある「文化的ニュアンス」に対し一層の焦点を当てるべきとの思いを、Lebitz氏は強めました。こうした考えに基づいて彼が実施したステップはあらゆる国や文化の変革を推進する内部監査リーダーたちに貴重なガイダンスを提供します。

「私はできるだけ多くのツールとアプローチを試しました」と彼は付け加えます。「私がこの機能を変革しているのは、私がアメリカ人であり、これがアメリカでのやり方だからでは無いことをできるだけ強調して伝えます。」



社内では同じような重要な変革があり、内部監査の変革への取り組みは、それに続きました。

企業変革で100周年を祝う

東京を拠点とするオリンパスは、1世紀前に顕微鏡メーカーとして設立されました。厳重に守られたレンズ研磨技術の機密

情報は、最終的に独自のカメラと内視鏡技術の開発につながりました。現在、グローバル企業35,000人以上の従業員は、医療、ライフサイエンス、産業機器業界向けのソリューションを開発しています。カメラやオーディオ製品も製造していますがこのビジネスは売却する予定です。

歴史的に、オリンパスコーポレーションの主要な地域事務所は半自律的に運営されてきました。Transform Olympusの導入によって、より集中化されたモデルにシフトします。全体的な変革にはパフォーマンスベースカルチャーへの移行も求められます。ここでは、ビジネス目標にリンクされた個人とチームの主要業績評価指標(KPI)が識別・測定されます。

内部監査の変革の取り組みでは、Lebitz氏とそのチームが開発した5ヶ年戦略計画に従って、機能を集中型モデルに移行することが求められます。部門内63人の内部監査人は、日本だけでなく、ドイツ、香港、中国、シンガポール、韓国、米国に拠点を置いており、従来から半自律的に運営されていました。つまり、高度な監査アプローチとツールの採用に関してはさまざまなレベルで運用されていました。たとえば、ある地域ではペーパーレスシステムへの移行が進んでいましたが他地域では依然として大量の紙に依存していました。「秘訣は、侵略されたと感じさせることなく全員を同じレベルにすることでした」とLebitz氏は言います。



Lebitz氏は、これらの野心的な1年目の変革目標を達成しながら、スタッフがより機敏な考え方「すばやく試して、学び、改善する」を受け入れるように努めました。

ほとんどの地域で年次監査計画は、主にローテーションアプローチを使用して設計・展開されていました。監査活動は、対象組織の最大リスクに必ずしも対応しない評価方法によって推進される傾向がありました。そのアプローチの下で、ルールの例外事象やいわゆる「リスクイベント」が追跡・監査されました。

地域事務所は引き続き存在しますが、内部監査グループは全体がハブ(東京)とスポーク(各地域)の構造を介してグローバルに統一的に機能します。一元化されたモデルに加え、内部監査の変革プランで最も注目すべき要素には次のものがあります。

- リスクベースの監査への移行

- 一元化された監査管理システムの実装
- ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)などの一連の高度な内部監査テクノロジーツールの採用
- 継続的な監査の実施
- アジャイル監査アプローチの採用

最後の3つの項目は2021年以降に実装される予定です。「私たちは人材を中心に構築された5ヶ年戦略計画を持っています。私たちはそれを「パートナーシップとテクノロジー」と呼んでいます。パートナーシップとは、内部監査の機能を信頼に足るビジネスパートナーとして見てもらうという私たちのゴールのことを意味します。人材とテクノロジーはその変革を可能とし、機能が成功するためのとても重要な要素となります。」とLebitz氏は説明します。

文化の違いに敏感な変更管理

Lebitz氏と彼のチームが最初の12か月間に実行を望んだ変革の取り組みは非常に重要でした。彼らは2020年4月1日に、新しい監査管理システムによる新しいリスクベース監査を実行することを計画しました。(同社会計年度は3月31日)

「2019年5月にこのタイムラインを発表したときの最初の反応は、『なぜこれほど早くしなければならないのか』でした。」とLebitz氏は言います。その気持ちは世界中のビジネスが新型コロナウイルスのパンデミックに対応して危機管理モードに移行するかなり前から表明されていました。「コロナウイルスがこの挑戦に別の課題を追加したのは間違いありません。なぜなら、今ではほとんどの人が自宅で仕事をしているからです」と彼は付け加えます。

Lebitz氏が対処しようとした変更管理の潜在的な障害のほとんどは本質的に文化に根ざしたものでした。たとえば、会社の内部監査スタッフには、膨大な経験と知識を持っているにもかかわらず最新技術の経験が少ない監査人が含まれていました。さらに、精密機器を設計するという同社の豊かな伝統が、完璧主義への傾倒を生み出したという可能性もあります。内部監査人も他の人々同様、実際に実行しようとする前に解決策やプロセス、行動計画などを完成させるため徹底的に準備するわけです。Lebitz氏はスタッフがより機敏な考え方「すばやく試して、学び、改善する」を受け入れるように努めました。そして、これらの野心的な1年目の変革目標を達成したのです。

Lebitz氏は次の手順が役立つと考えました。

- **ベンチマーク**：Lebitz氏は業界内での広範なベンチマークを導入しました。「それは私たちが他社と比較してどうい

う立場にいるかを示しており、私たちはその情報を革新の触媒として活用したのです」と彼は述べています。「私たちが他社に遅れをとっている領域を見ることで、実施すべき改善点が明確になりました。」例として、内部監査による取締役会や監査委員会へのアクセスに関する問題がありました。他企業ではリスクベース監査の使用率が高いことも、Lebitz氏が機能を西洋化しようとしているという固定概念を払拭して変革を促進するのに役立ちました。



Lebitz氏は述べています。「トップマネジメントや監査委員会が私たちの活動にとっても興味を持っているということが、インタラクティブなワークショップを通じて内部監査人たちによく理解されました。」

- **対面での包括的なチームビルディング**：Lebitz氏と彼の上級チームが全社グローバル機能を対象に設計し実施した5日間のワークショップは、機能変革の初年度に最も力を入れた(そしておそらく最も効果的な)変更管理メカニズムを表しています。このセッションでは、内部監査リーダー全員が一箇所に集まり、変革の理由を伝え、リスクベースの監査について指導し、新しい監査管理システムに精通し、メンバー同士交流するように設計されたチームビルディング演習を行いました。ワークショップシリーズの開始にあたり、オリンパス株式会社の竹内康雄社長兼最高経営責任者(CEO)は、全社の変革とコーポレートガバナンス強化推進において内部監査が果たした重要な役割について議論しました。また、監査委員会のメンバーは内部監査人達と交流してガバナンスに関する彼らの見解を共有し、内部監査の変革の目的を直接理解するためにいくつかのワークショップに参加しました。最終ワークショップの後、特定の変革プロジェクトを担当する内部監査人が活動の目的をCEOに提示しました。Lebitz氏は、「トップマネジメントや監査委員会が私たちの活動にとっても興味を持っているということが、インタラクティブなワークショップを通じて内部監査人たちによく理解されました」と述べています。
- **システム実装の促進**：オリンパスの内部監査機能はカスタマイズがほとんど不要な監査システムを意図的に選択しました。「プラグアンドプレイにできるだけ近いものが必要でした」とLebitz氏は述べています。「カスタマイズに時間を費やす必要があるとしたら他の変革活動が遅れることとなります。」また、システムを比較的迅速に導入する

ことで、多くの監査人がシステムの分析力を体験できるようになり、賛同が得られました。「それは進化です」とLebitz氏は強調します。「私たちは今でも、データを自動的に取り込めるERPシステムへの直接接続に取り組んでいます。これにより、継続的な監査を実施するという長期的な目標を達成することができます。」

- **テクノロジーの採用**：グローバル監査機能を一元化することでより大きくて統一された予算が作成され、Lebitz氏はこれを利用して5つの地域全体でのテクノロジー導入を促進しました。彼は、地域のリーダーに、変革の取り組みの最初の1年間は、新しい監査管理システムのコスト負担は無いということを知らせました。「私は、本社でそのコストを負担してもらいたかったのでそう言いました」と彼は回想します。「1年後にはアクセス課金を開始します。始めからコストを負担してくれと彼らに言ったら導入が遅れたかもしれません。」

進歩を促進するためのパフォーマンス測定

変革の進捗状況は、従来のプロジェクト管理手法に従って測定されます。Lebitz氏と彼のチームは、各変革ワークストリーム内のマイルストーンの完了を監視しています。監査管理システムによってサポートされるリスクベースの監査アプローチが開始されると、監査がレポートを発行するのにかかる時間や予算と実際の時間などのKPIに基づいて、機能のパフォーマンスが測定・管理されます。

特定のKPIは、個人の業績管理計画にも統合されます。たとえば、今年、監査リーダーは、新しい監査管理システムで少なくとも1つの監査を追跡する責任を負います。システムを使用して追加監査をサポートするとパフォーマンスが向上する可能

性があり、年間のパフォーマンス評価プロセスにプラスの影響を与えます。「これらは新しいプロセスであるため、これらのアクションを実行するためのパフォーマンスインセンティブを従業員に提供したいと考えています」とLebitz氏は言います。彼はダッシュボードスタイルのレポートで、KPIを使用して機能の変革活動に関する最新情報を監査委員会に提供しています。



Lebitz氏のグローバルな変更管理戦略は、変革の必要性をより効果的に組み立てるために重要な文化的特質に注目することの価値を示しています。

これまでのところ、その新しいレポート体制は成果を上げています。「ワークショップのおかげで、監査委員会のメンバーは私たちがやろうとしていることをはるかによく理解できています」とLebitz氏は付け加えます。「私が彼らと共有するレポートは、内部監査の観点から、世界中で実際に起こっていることについてのリアルタイムのレビューを提供します。」

Lebitz氏のグローバルな変更管理戦略は、内部監査人、監査委員会、およびその他の関係者が理解し受け入れるという観点から、内部監査の変革の必要性をより効果的に組み立てるために、重要な文化的特質に注目することの価値を示しています。

注：プロテビティは、2020年3月にRichard Lebitz氏とこのインタビューを実施しました。彼は2020年8月5日に突然逝去されました。謹んでご冥福をお祈りいたします。内部監査の変革と変更管理における彼の強力なリーダーシップはPierre Lacroix氏に引き継がれます。

Rabobank

ラボバンク

監査イノベーションへの強い意欲

Klaas Leendert Leijendekker

グローバルヘッド
ITリスクおよび事業継続担当
(前グローバルヘッド、監査リスクマネジメントの専門知識プールおよび財務)

次世代の監査人の責任を考察するに、すべての監査人は、データ主導の保証の機会を逃さず、それをプロセス指向の業務監査の不可欠な一部とすべきです。幸いなことに、ツールはより使い易いものになりつつあり、データはより多くのプラットフォームで利用が可能となっています。

オランダを拠点とするラボバンクの主要な使命の1つは、世界中で持続可能な食料生産を推進することです。この金融サービス会社がイノベーションに対する強い欲求を持っているのはそれに相応しいことです。

このグローバル銀行は、「意味のあるイノベーション」へのコミットメントを言明しています。このコミットメントは、起業家精神に富む従業員がプロセスの改善や新しい収益源のアイデアを、内部審査員団に提示し、そのうちの最も有望な提案に資金を提供する「ムーンショット」プログラムに明らかにみとれます。優勝した提案の一例として、電信送金をより安全に管理する方法の提案は、最終的に別会社としてスピンアウトしました。

ラボバンクの内部監査チームは、内部監査担当役員(CAE)のRudi Kleijwegt氏が率い、近年、独自の「ムーンショット」を幾つか策定し実行しています。これらのイノベーションイニシアチブには、データドリブンアシュアランス、アジャイル監査、人工知能(AI)などが含まれます。従前の職責が「グローバルヘッド、監査リスクマネジメントの専門知識プールおよび財務」であったKlaas Leendert Leijendekker氏によると、監査リーダー達は、監査機能の変革に対して人間中心のアプローチを採用しています。すなわち、文化と行動様式にも次世代のテクノロジーと同様に焦点をあてています。

「私たちは、変革にあたって文化と行動様式を取り組みの対象とすることに傾注しています。それは、観察された運用上の欠陥の根本原因を特定する能力を大幅に向上させるからです」とLeijendekker氏は述べています。

国内での福祉と繁栄、 グローバルでの持続可能な食料供給

ラボバンクの歴史は、19世紀後半、オランダの農民や園芸家によって最初に設立された小さな農業協同組合銀行にまで遡ります。ラボバンクが今日維持している「協同組合」の地位に基づき顧客は同行の会員になることが選択でき、現に200万人近くの顧客がそうしています。

この銀行の沿革は、現在の2つの最大のビジネスの柱に見ることができます。第1の柱の下では、約90のラボバンクオフィスがオランダの670万の個人顧客と80万の企業顧客にサービスを提供しています。これらの顧客や地域社会により効果的にサービスを提供するため、各オフィスは、ある程度の独立性を持って運営されています。ラボバンクは、第2の事業の柱の下で、主に食品および農業産業に焦点を当てた大規模な国際銀行業務を運営しています。同行はまた、DLL子会社を通じてリースサービスおよびその他の資産ベースの金融ソ

リューションを提供しています。同行の3つの小規模子会社は、それぞれ住宅ローンとそれに関連する金融商品、住宅開発サービス、および不動産投資に焦点を合わせています。ラボバンクは、世界40か国で事業を展開し、約1,000万人の顧客にサービスを提供しています。



監査リーダー達は、監査機能の変革に対して人間中心のアプローチを採用しています。すなわち、文化と行動様式にも次世代のテクノロジーと同様に焦点をあてています。

ラボバンクの280人の内部監査人のうち、180人がオランダでの事業運営と機能を担当しています。CAEとして、Kleijwegt氏は正式には監査委員会に報告し、管理上ラボバンクのCEOに報告します。Leijendekker氏は、会社のリスク管理と財務機能の監査を担当し、彼のチームは25人の監査人を擁しています。彼は1992年に多国籍プロフェッショナルサービス会社でIT監査人としてのキャリアを開始し、アルゼンチンおよびその他の監査およびリスク管理職を歴任していたことから、リスク管理および財務分野の監査を担当するようになりました。



ラボバンクの追究する「意味のあるイノベーション」は、内部監査機能において、配慮されたアプローチとして具現化されています。

内部監査機能の使命は2つあります。「まず、報告、アシュアランス業務、そして監査範囲が可能な限り堅牢で効率的であることです。」とLeijendekker氏は述べています。「私たちは、その目的を達成するために新しい技術と方法をどのように利用するかについて常に検討をかさねています。次に、私たちは第1と第2ラインの責任に付加価値を与えるよう努めています。」

アジャイル監査、AI、データ主導型保証

ラボバンクの追究する「意味のあるイノベーション」は、内部監査機能において配慮されたアプローチとして具現化されています。すなわち、内部監査のリーダーは、イノベーションにあたっては、新しいテクノロジーや監査アプローチが導入されたときに発生する課題、特に変更管理に関連する課題を客観的

に評価すると共に、トレーニングと(能力)開発にも注意を払う必要があることを認識しています。

内部監査人がテクノロジーに熟練することへの期待は高くはあっても現実的でもあります。「次世代の監査人の責任を考察するに、すべての監査人は、データ主導の保証の機会を逃さず、それをプロセス指向の業務監査の不可欠な一部とすべきです。」とLeijendekker氏は言います。「幸いなことに、ツールはより使い易いものになりつつあり、データはより多くのプラットフォームで利用が可能となっています。」

監査部門は、数多くの変革と革新のイニシアチブを追求しています。以下に述べる経験が示すように、これらの取り組みを管理する方法、および各取り組み内で特定の課題に対処する方法は、実装途上のテクノロジーとプロセスのタイプと同じくらい注目に値します。

- **アジャイル監査の課題への取り組み**：ラボバンクは、2つの相互に関連する目的を達成するために、1年余りにアジャイル監査を開始しました。その2つの目的とは、アジャイル手法を採用しているビジネスパートナーとの連携を維持することと、監査の適用範囲を拡大することです。「ビジネス、特にオランダの事業はアジャイルの原則に従って組織化されていることがわかりました」とLeijendekker氏は述べています。同氏は、リスク管理を専門とする監査人が部門の枠を超えたアジャイルチームに参加するよう、より頻繁に求められていることにも触れています。「アジャイルチームにより多くの時間を費やしている間は、従来の作業モードを継続できないことがますます明らかになりました。」

また、内部監査人がアジャイルアプローチを完全に採用する上でハードルがあることも明らかになりました。たとえば、欧州中央銀行(ECB)などの監督官庁の規制により、コンプライアンスに関連する内部監査の一部は、特定の日付までに完了する必要があります。「私にはモデルリスク監査に取り組んでいる監査人が何人かいます。彼らがECBによって要求される領域で2週間のスプリントを完了する必要があるとき、彼らを他の仕事から引き離さなければなりません」とLeijendekker氏は言います。彼は現在、より多くのクロスファンクショナルなアジャイルチームがさまざまな作業に取り組むにつれて増えてきたスケジューリング上の競合を減らす方法を検討しています。Leijendekker氏はまた、誤解を削減するための標準化されたアジャイル用語・用例集(例えば、スプリント期間の長さ)を作成するために彼のチームのメンバーを割り当てました。「そして、私たちのマネージャー達がアジャイル監査に適応するのはより難しいかもしれないと私のチームに話しました」と彼は

付け加えています。「監査部門は伝統的にかなり階層的でした。マネージャーは、すべてのコミュニケーションをそれが部門から発出される前に読みたいと思う傾向があります。しかし、アジャイルでは、ある時点で、マネージャーは最終結果に対する責任を引き受けるための別の方法を見つけなければなりません。」



ラボバンクの内部監査人が「CUBE」と呼んでいる、文化と行動様式に対する監査を中心としたイノベーションは、監査機能の進化を推進する上でも同様に重要です。

- **リスク・アペタイト・アシュアランス**：変革を追求する内部監査機能が直面する主な課題の1つは、規制当局によって義務付けられている活動と監査委員会の期待とのバランスを取ることです。Leijendekker氏に課せられたリスク管理と財務業務の監査に必要な作業の割合が高いことを考えると、彼と彼のチームは、残された裁量の活動の余地をどこに投入するかを戦略的に選択する必要があります。「私たちが実施準備をしている監査の1つに、会社のリスクアペタイトを検証することがあります」と彼は述べています。「私たちは、そのリスクアペタイトがどのような過程をへて策定され、どのように設定され、その年の間にどのように適用されるかを見たいと思っています。それは本当に重要です。」
- **AIを事前に監査する**：ラボバンクの第3の責任ライン(監査部門)の役割の1つは、効果的で持続可能な統制が実施されていることを銀行が監査委員会と外部規制当局に対して実証する上で銀行を支援することです。「内部および外部の監督者が、我々がAIをどのように監査しているかを尋ねていることは承知しています。」とLeijendekker氏は述べています。「幸いなことに、私たちはすでに銀行がバイアスやプロファイリングを検証して回避する方法のレビューを開始していました。私たちは、そのアプローチを強化する上で第3ラインの責任範囲内で取り組んでいます。」銀行のAI機能の一部を最初に評価したとき、Leijendekker氏と彼のチームは、「運用プロセス監査と、場合によっては0か1かの形で表示される結果に頼ることは実際無理である。」ことにすぐに気づいたと述べています。これに応じて、Leijendekker氏は、監査人の1人に、内部監査のデータドリブンアシュアランスグループの同僚と協

力して、ビジネス全体のAIアプリケーションに対する新しい監査アプローチを開発するよう命じました。その作業は、イノベーションを通じて監査範囲を強化するという監査機能の継続的な取り組みの良い例である、と彼は付け加えています。

イノベーション「CUBE」

Leijendekker氏によれば、ラボバンクの内部監査人が「CUBE」と呼んでいる、文化と行動様式に対する監査を中心としたイノベーションは、監査機能の進化を推進する上でも同様に重要です。

「過去には、監査人は文化や行動様式を遠ざける傾向がありました」と彼は説明します。「主に、これらの領域は従来型の監査には馴染まなかったからです。データドリブンの洞察と組み合わせることで、欠陥の根本原因をより迅速かつ正確に突き止めることができると確信しているため、これらの分野での取り組みの改善に注力してきました。」

たとえば、データ主導型分析で潜在的な危険信号が発生した場合、監査人はその発見事項を、多くの監査人が長年使用している「5つのなぜ」反復質問アプローチと組み合わせます。

例として、監査人は、被監査人に問題について知らなかった理由を尋ねることによって、特定の発見についての議論を始めたとします。彼女がその時間がなかったからと答えると、監査人はなぜそうなのかを尋ねます。被監査人・ビジネスパートナーは、彼女のマネージャーは他の多くの問題がより差し迫った完了期限を考慮して、問題の報告を優先していなかったよう

だ、と答えるかもしれません。さらにいくつかの質問といくつかの追加の議論の後、監査人は、問題はマネージャーの優先順位付けアプローチではなく、双方向コミュニケーションに関する新入社員トレーニングのギャップのために生じたと結論付けるかもしれません。おそらく、従業員はその問題についてマネージャーの注意を引いていなかったのです。

「データは、潜在的な欠陥が存在する場所を示しています。」とLeijendekker氏は述べています。「しかし、フォローアップのやり取りにより、これらの問題が発生する原因と、それらを取り除く最良の方法が明らかになります。」



真のイノベーションを実現するには、新しいテクノロジーやプロセスが付加価値をもたらすものか否かについて真剣に検討する必要があります。

その二面的なアプローチは、ラボバンクが企業価値として受け入れている「意味のあるイノベーション」についてのラボバンクの説明と一致しています。同社のウェブサイトで説明されているように、真のイノベーションを実現するには、新しいテクノロジーやプロセスが付加価値をもたらすか否かについて真剣に検討する必要があります。先進的なテクノロジーの使用と文化的および行動様式面での誘因についてのより深い理解を組み合わせることにより、同社の内部監査人は、第3の防衛ラインを強化しビジネスに付加価値を与えることを目的とする変革を成し遂げようとしています。

Salesforce

セールスフォース・ドットコム

V2MOMとセールスフォース監査のビジョン設定

Art Perez

シニアバイスプレジデント
監査エグゼクティブ

セールスフォースのV2MOMの計画プロセスは同社機密の一部です

高さ1,070フィートのセールスフォースの本社があるセールスフォースタワーは、ミシシッピ川以西で最も高いビルです。セールスフォースは、セールスフォースカスタマー360と呼ばれる統合顧客関係管理(CRM)プラットフォームを使用して、パーソナライズされた体験を顧客に提供し企業と顧客を結び付けます。このプラットフォームは、マーケティング、販売、商取引、サービス、ITなどを改善するための強力な製品群を提供します。



Benioff氏は、セールスフォースの企業としての継続的な成功は主に彼が開発した「V2MOM」と呼ばれる管理プロセスに起因すると考えています。これは、ビジョン、価値観、方法、障害および対策の頭文字です。

クラウドコンピューティングの巨人である同社の全世界労働力は2020年3月約50,000人です。10年前は10,000人でした。また、2020年1月期の会計年度、公開企業である同社は171億ドルの売上を報告しました。¹

これらは、かつて投資家の支持獲得に苦勞した企業にとって、とても印象的な偉業です。セールスフォースの会長兼CEO兼共同創設者のMarc Benioff氏が2019年のインタビューで説明したように、20世紀末のシリコンバレーベンチャー投資家はセールスフォースがどうなるかを想像できず、クラウドコンピューティングの未来がテクノロジー業界²にとってどれほど重要であるかを理解できませんでした。「私たちが資金を集めようとしても誰も投資しませんでした」と彼は言いました。³

元オラクルエグゼクティブであるBenioff氏と3人の共同創設者が1999年にセールスフォースを立ち上げて以来、明らかに多くの変化がありました。チームは同社独自の販売自動化ソフトウェアを開発し、同年後半にリリースしました。現在世界中の15万社を超える企業が効果的な運営を行うためにセールスフォースCRMソフトウェアを使用しています。

Benioff氏は、企業としてのセールスフォースの継続的な成功は主に彼が開発した「V2MOM」と呼ばれる管理プロセスに

起因すると考えています。これは、ビジョン、価値観、方法、障害および対策の頭文字です。2013年のブログでBenioff氏は「V2MOMによって全体結果が整合するようになります。」⁴と説明しました。

「V2MOMの計画プロセスは当社の機密の一部です」と同社の上級副社長兼監査エグゼクティブであるArtPerez氏は述べています。「それは経営トップからスタートし従業員全員に広がります。私は、V2MOMプロセスが、私たちが達成したいこと、そして私たちが表すもの、つまり信頼、顧客の成功、革新、平等のビジョンに沿って会社全体を調整する方法に常にとても感銘を受けてきました。これらはセールスフォースの最高の企業価値です。」

8年前に財務コンプライアンス担当副社長として入社し現在セールスフォースで3番目の役割を果たしているPerez氏は、V2MOMはセールスフォースの透明性も推進していると言います。「独自のプラットフォーム内で使うアプリがあり、それは社内のすべての従業員がお互いのV2MOMを検索できるようになっています」と彼は説明します。「それでMarc Benioff氏を調べることができました。そして私のチームメンバーも私のものを調べることができます。セールスフォース監査のビジョンは何か。私たちの価値観は何なのか。今年はどういう方法と優先事項を推進するのか。成功はどのように測定されるのか。私たちの障害は何か。信頼をサポートするこのレベルの透明性により、セールスフォースで達成しようとしていることをすべて調整し集約することができます。」

300億ドル以上の売上でセールスフォースを守るビジョンの開発

Perez氏は、2018年8月に最高監査責任者に就任して以来、セールスフォースの内部監査を次世代の機能に変えるために取り組んできました。その目標を達成するための彼の計画には3つの重要なステップが含まれています。1つ目は内部監査のビジョンと戦略を設定することです。これは順調に進んでいます。

その取り組みの一環として、Perez氏は2019年2月にこの機能に関するV2MOMを公開しました。中核となる戦略的ビジョンは、「最も重要なリスクに焦点を当てることにより、セールス

1 Salesforce.com.inc. Form 10-K「2020年1月31日に終了した会計年度」参照：www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1108524/000110852420000014/crm-20200131.htm

2 CNBC.comのTom Huddleston Jr.による「Marc Benioff氏は、セールスフォースの立ち上げ時にVCからの投資が実現できませんでした—今では1240億ドルの価値があります」(2019年11月8日)参照：www.cnbc.com/2019/11/08/marc-benioff-no-vcs-would-give-him-money-to-launch-salesforce.html

3 同上

4 Mark Benioff氏、セールスフォースブログ「Company Alignment:Salesforce Secret to Success」(2020年5月1日)：www.salesforce.com/blog/2013/04/how-to-create-alignment-within-your-company.html

フォースが300億ドル以上の売上に到達するまでの道を守ることです」と説明しています。Perez氏の監査ビジョンには、「技術的な専門知識、ビジネスの洞察、アドバイス、専門職におけるリーダーシップそしてセールスフォースの将来のリーダーの育成に価値がある」ことも含まれています。

Perez氏がV2MOMでチームに設定した価値観(信頼、顧客の成功、規模、平等)は、会社のコアバリューと密接に関連しています。「私たちが内部監査組織として目指しているものに対する私たちのビジョンと私たちが支持する価値観は、目標と目的を組み立てるのに役立つと信じています」とPerez氏は言います。「前者無しに後者について話すことは本当にできません。」

現在、50人を超える監査専門家集団はすべて、複数年にわたるチームのビジョンとFY21の目標にグローバルに対応しているとPerez氏は報告しています。

コラボレーションと戦略的採用

次世代内部監査機能を創造するPerez氏の計画2番目のコンポーネントは、戦略的ビジョンで設定された目標を達成できるチームを構築することです。そのチームには内部監査のメンバーだけが含まれているわけではないとPerez氏は説明します。

「私たちのビジョンを達成するために必要なチームについて考えるとき、『監査チームだけでなく会社全体で協力の必要があるリーダーは誰か。誰が鍵となる関係者か。そして、リスク情報を提供し特定された課題を推進することができる支援者は誰か。これらの人々は、私が監査組織を引き受けた時や現在そして将来も、監査組織がどこに到達する必要があるかについての視点を構築するのに助けとなる人々です』」と彼は言います。



Perez氏がV2MOMでチームに設定した価値観(信頼、顧客の成功、規模、平等)は、会社のコアバリューと密接に関連しています。

Perez氏はチーム全体のスキルセットを成長させ、洗練し、重大なギャップに対処することについてもよく考えていると述べています。「18か月前に職務を主導し始めたとき一貫して受け取っ

たフィードバックは、追加のテクノロジーとサイバーセキュリティスキルを構築する必要性でした。そのため、サイバーとエンジニアリングオペレーションの経験を持つ人材の採用や、テクノロジー監査のリーダーシップの役割の再検討など、これらの分野での現場の強みを深めることにすぐに着手しました。」

Perez氏が行った最近の採用の一例がセールスフォースの内部監査担当副社長でした。「彼女はフォーチュン50社の元最高情報セキュリティ責任者です」とPerez氏は言います。「彼女がその役割を担う前は、その会社のデータ分析イニシアチブとITコンプライアンスを主導して内部監査を行っていました。多様なテクノロジーとサイバーバックグラウンドにより、彼女は、私たちが才能とテクノロジーの実現という観点から変革プロセスを前進させるのを本当に助けてくれています。」

GRCソリューションの実装における技術の有効化と重い仕事

Perez氏によると、内部監査機能の技術改革プロジェクトにおける重要な部分はセールスフォースのガバナンス、リスク、コンプライアンス(GRC)プラットフォームの導入時における役割でした。監査は、「ソリューションの要件定義等初期の段階で多くの重い仕事を引き受けた職能横断的なチームの一部でした」と彼は言います。

「これは、監査チームだけでなく、セキュリティコンプライアンスチーム、エンタープライズリスク管理チームおよび会社の他のリスク管理機能によっても利用される企業ソリューションです。私たちはベンダー、IT組織、その他のチームと緊密に協力してセールスフォースの設計と導入に協力しました。」

内部監査は現在、新しい「eGRC」ソリューションを使用して、サーベンスオクスレー法(SOX)に関連する作業をサポートしているため、チームが実装プロセスに深く関与することは理にかなっています。「私たちは会社のSOXプログラムをサポートしています」とPerez氏は説明します。「SOXに関する一般的な内部統制テストに加えて、会社全体のSOXプログラム管理を容易にすることに役立っています。他にも私たちのチームは合併や買収に関連するSOX問題についてビジネスに助言するのに役立っています。また、SOXの観点からセールスフォースの内部統制に影響を与えたり、監視対象のリスクの状況に影響を与える可能性のある変更事象や他の企業レベルのプロジェクトについてアドバイスします。」



内部監査機能の技術改革プロジェクトにおける重要な部分は、セールスフォースのガバナンス、リスク、コンプライアンスプラットフォームの導入時における役割でした。

監査は、セールスフォースによるeGRCプラットフォームでのSOXの管理認証プロセスの実装にも貢献しました。「会社でSOXコントロールを所有している人は誰でも、コントロールの所有者からマネージャー、リーダー、CFOまで、コントロールが適切に設計され、設計どおりに機能していることを証明する必要があります」とPerez氏は説明します。「この認証プロセスは、チェーン全体でSOXの説明責任を強化するのに役立ち、SOXおよび内部統制の強力なガバナンスに重点を置く企業の重要要素を形成しています。」

Perez氏は、チームがセールスフォースのeGRCソリューションを使用して今年後半に他の内部監査プロセスを可能にすることも楽しみにしていると述べています。

内部監査の内外で肯定的な結果を見る

セールスフォースの内部監査を次世代の機能に変換するPerez氏の計画の3番目は単純に聞こえますが実際はそうではありません。それは、利害関係者と協力し設定された目標を達成するために実行することです。

チームはあらゆる面で順調に進んでおりいくつかの定量的な結果も得られています。「たとえば監査のスループットが向上

しました」とPerez氏は言います。「また、監査レポート発行が50%増加し、監査アドバイザリーや準備プロジェクト数が前年比44%増加しました。私たちのチームの士気の高さは素晴らしいことです。」

Perez氏によると、内部監査は、執行陣そして取締役会の監査・財務委員会からも肯定的なフィードバックを受けています。彼は付け加えます。「私たちのビジネス部門の社員と上級リーダーたちから言われています。私たちが最も重要なリスクに焦点を合わせ、テクノロジースキルを深め、業務実行を改善し、セールスフォースを300億ドル以上の売上を守るための戦略的ビジョンを設定していることを高く評価している。」



Perez氏によると、内部監査は、会社そして取締役会の監査・財務委員会からも肯定的なフィードバックを受けています。

とは言うものの、チームにはV2MOMでPerez氏が概説したビジョンを達成するにはまだまだ多くの作業があります。「誤解しないでください。私たちが目的地にいると言っているわけではありません。継続的に取り組み、アジャイルな方法で反復し、継続的に改善する必要があります」とPerez氏は言います。「私は私たちのチームを非常に誇りに思っており、私たちがこれまで達成した結果に満足しています。大変な作業でしたが、この素晴らしい会社で働き、この変革を通じてチームを率いる機会を与えてくれたことに感謝しています。」

SF Express

SFエクスプレス

デジタルアジャイル監査は関係者のニーズに焦点を合わせる

Michael Liu

最高監査責任者

私たちは、ビッグデータに基づく継続的モニタリングと監査というコンセプトを信じています。アジャイル監査によって、ビジネス部門との緊密なコラボレーションを推進しながらリスクをより包括的かつ詳細にカバーできます。

急速に変化するビジネスやテクノロジー環境はすべての企業に影響します。SFエクスプレスは変化する環境に適応し、高度化し続ける顧客ニーズを満たすために絶えず革新を続けています。

SFエクスプレスの最高監査責任者であるMichael Liu氏は、同社の急速な技術力向上が成功の原動力であり、すべての機能変革における重要な要素であると信じています。彼の内部監査機能は、「ビッグデータに基づく継続的モニタリングと監査」の概念に準拠しており、その原則を使って継続的な革新と改善を導きます。「監査方法を継続的に改善し、デジタル監査の概念を適用し、真に卓越した監査センターを構築し、継続的モニタリングモデルを通じて監査タスクを推進し、そしてアジャイル監査の価値を効果的に活用する必要があります」とLiu氏は主張します。

グローバルデリバリー、ドローン、大規模な研究開発投資

中国の深センに本社を置くSFエクスプレスは、1993年に設立されました。中国A株に上場しており、現在の時価は2,000億元です。2017年、同社グローバル化が急速に拡大し始め、今では20か国以上で事業を展開しています。会社は自動化された迅速なロジスティクスの統合サービスプロバイダーとして、流通およびバリューチェーンのフロントエンド(生産、供給、販売のリンク)に関連する高品質のロジスティクスサービスを提供しています。同社のデータ分析とクラウドコンピューティング機能が、倉庫管理、売上予測など、さまざまな顧客ソリューションに提供されています。空と地上のロジスティクスネットワークの運営者としてSFエクスプレスは航空機やドローン艦隊を活用しています。同社の情報ネットワークはスマートデバイス、さまざまなパッケージングテクノロジー、マシンイメージ認識およびその他の高度なテクノロジーで構成されています。



1998年に設立されたLiu氏の60人を擁する内部監査機能は大きな課題を抱えています。それは、継続的なテクノロジー主導の変革に対する会社のコミットメントと歩調を合わせるということです。

Liu氏は、SFエクスプレスが顧客のニーズを満たすために革新と高度なテクノロジーに多額の投資を行っていることを強調しています。彼は「巨額投資」が毎年IT関連の研究開発に

費やされていると報告しています。

「絶え間なく進歩する当社のビジネスとテクノロジー力が内部監査部門にとっての非常に困難な状況を提供している」とLiu氏は述べています。「しかしそれらは同時に、優れたデータとテクノロジーのリソースも提供してくれます。これらのリソースは、私たち自身の革新と変革を追求する基盤を築く絶好の機会を与えてくれます。中国の電子商取引産業は信じられないほど急速に発展してきました。会社は、変化する顧客の期待に応えるために継続的な調整を行う必要があることや、社内監査機能を適応させて会社への貢献度を高める必要があることを認識しています。」

要するに、1998年に設立されたLiu氏の60人を擁する内部監査機能は、継続的なテクノロジー主導の変革に対する会社のコミットメントと歩調を合わせるという大きな課題を抱えているといえます。

データドライブの継続的な変革の必要性

変革に先立ってSFエクスプレスの内部監査部門は、会社の特定領域監査のため過去の監査結果と経営陣の意見に基づきながら、従来の年次監査計画を中心に作業を組織化しました。それ以来内部監査機能は社内のビッグデータプラットフォームを使ってデータを収集・処理しながら多数のデータ分析ツールを試してきました。

Liu氏と彼のチームは従来の監査アプローチが不十分であることに気づきました。彼は言います。「突然、私たちはリスクにリアルタイムに対処していないということに気づきました。私たちは可能な限り最高品質の監査を行っていましたが、リスクのフォローアップ体制を形成していませんでした。作業モデルと監査の価値を実現する方法を再考する必要があります。」



内部監査はビジネスに付加価値を提供する機会を探しながら変革の旅を続けました。

この認識によってLiu氏が始めたのは、強調すべきは継続的な変革だということでした。実施済み、もしくは進行中の基本的な要素は次のものです。

- 継続的に監査をしながらリスクベース監査に変えるための、従来のプロセスの見直し

- より協調的で双方の有効性と効率を高めるための、監査とビジネス部門との関係再構築
- データ分析、プロセスマイニング、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)などの高度な監査テクノロジーの導入
- 内部監査の変革と革新を長期にわたって維持するように設計されたコミュニケーション、ストラクチャーおよびタレントマネジメントイネーブラーの導入
- インフラストラクチャーへの投資の拡大。これにより、Liu氏と彼のチームは、監査業務のシステムアーキテクチャを再設計することができました。現在この機能は監査ビューを3つの視点(監査の前景、中景、背景)に分類していると彼は述べています。また、投資と再設計は、多くの新しいデータ分析モデルの採用、知識機能の継続的な蓄積、リスクの包括的なカバレッジ、タイムリーなリスク監視、および非常に正確なリスク追跡を刺激したともLiu氏は述べています。

Liu氏は言います。「私たちが変革を始めたときの目標の1つは、会社の他メンバーが私たちを非常に革新的であると見なすポイントはどこにあるのかを探ることでした。それがわかれば、私たちが業務を遂行するために必要な重要データや人材にアクセスすることを積極的に支援してくれるはずだからです。」

そのために、内部監査は、ビジネスに付加価値を提供する機会を探しながら、変革の旅を続けました。例として、監査チームは新規サプライヤーのリスクプロファイルに関する自動プロセスを開発しました。プロジェクトチームは、既存サプライヤーのリスクプロファイルに関連する大量のデータ(監査データを含む)を収集して分析しました。新規サプライヤーが情報をSFエクスペンスに送付した後のリスク評価で現在使用されている一連のルールにつながりました。その結果、新規サプライヤーは既存サプライヤーと比較可能なリスク評価を自動的に受け取り、調達部門等により良い選択をすることができるようになりました。「これは、どのようにしてテクノロジーを使って価値を生み出すかの一例です」と彼は付け加えます。

イノベーションと変革に対する鍵は、監査のミドル・グラウンドです。「私たちの監査のミドルグラウンドは、テーマ別のデータパッケージがさまざまなカテゴリーの棚に置かれているショッピングモールのようなものだと考えてください」とLiu氏は説明します。「監査プロジェクトを実行する必要がある場合、監査人がショッピングカートをショッピングモールに持ち込むのと同じです。プロジェクトのニーズに応じて、棚からあらゆる主題のデー

タパッケージを取り出し、ショッピングカートに入れることができます。」事前分析されたこれらのデータパッケージは、監査人がリスクポイントにすばやく焦点を合わせるのに役立ち、監査人が監査意見を引き出すのに役立ちます。



Liu氏は、持続的な内部監査の変革を成功させる要素は、本来対人コミュニケーションで構成されていると強調しています。

Liu氏は、内部監査変革の他の3つの利点を指摘しています。

1. ビジネスとリスクの変化に対するより迅速な対応 「現在、監査プロジェクトを推進するために、監査ミドルグラウンドで、既存のテーマ別データパッケージを更新して新しいパッケージを作っています」とLiu氏は述べています。「現在いくつかの監査プロジェクトはデータとモデルによって推進されていますが、一部は年初の監査計画からのものです。モデル主導型のプロジェクトの割合は今後も増え続けるでしょう。」
2. より頻繁に出現する新しいリスクに対応するより短いプロジェクトサイクル
3. さまざまな監査コミュニケーション 「私たちの監査成果はもはや単なる長々とした監査レポートではありません」とLiu氏は報告します。「監査レポート、メモ、リスクリマインダーなど、さまざまなコミュニケーションを提供しています。」これは、発生した異常事象に対処する必要がある場合に、内部監査人とビジネスパートナー間の相互作用を強化および加速するのに役立ちます。

「私たちはビッグデータに基づく継続的モニタリングと監査というコンセプトを信じています」とLiu氏は付け加えます。「当社のアジャイル監査によって、ビジネス部門との緊密なコラボレーションを推進しながらリスクをより包括的かつ詳細にカバーできます。」

よりソフトなスキルが持続可能な結果を生み出す

高度な監査手法とテクノロジーの実装に重点を置いているにもかかわらず、Liu氏は、持続的な内部監査の変革を成功させる要素は本来対人コミュニケーションで構成されていると強調しています。

Liu氏が内部監査の変革を開始することを決定し、その取り組みを導く目的を確立した直後に行った行動は、それらの目標を監査委員会と共有することでした。「私たちは彼らの理解とサポートを得る必要がありました」とLiu氏は言います。彼は次の要素が長期にわたって内部監査の変革を促進・維持したことを認めています。

- **利害関係者とのコミュニケーション**：Liu氏の初期のコミュニケーション努力は利益をもたらしました。監査委員会は、Liu氏から内部監査の変革目標と計画を聞いた後、他企業の内部監査の変革に関するベンチマーク情報を共有し始めました。Liu氏と彼の上級リーダーも、SFエクスペリエンス内のできるだけ多くのビジネスグループおよびファンクショナルリーダーたちと同様の情報を共有し始めました。この取り組みの目的は2つありました。それは、監査アプローチとツールの今後の変更について関係者に周知することと、リソースの調整にサポートを依頼することです。内部監査が新しい技術を獲得したりデータにアクセスしたりするのを支援する鍵を握るのはIT機能でしょう。人事(HR)担当者は、より深い技術的経験とスキルを備えた内部監査人の採用と育成に重点を置いたこの部門の新たな重点項目を支援します。これらのコミュニケーションは、内部監査人がすべての関係者とのより協力的な関係を築くことに熱心であるというLiu氏のメッセージを伝えることにもなりました。



監査人は、IT部門の社員と同じスキルセットを持っている必要はありませんが、データ主導の方法で運用できる必要があります。

- **新しい構造およびレポートメカニズムの作成**：プロジェクトおよび事業領域によって分割された監査部門の従来の組織構造は、リスク調査、デジタル化および監査管理の3つのグループに変更されました。各グループは互いに協力しながら独自の異なる焦点を持っています。「監査部門の変革を実現するために、すべてのオペレーションをフィードバックによって調整するしくみが形成されました」とLiu氏は言います。「私たちはビジネスを深く理解し、リスク調査を実施し、監視モデルを確立し、リスクベース監査を実施し、リスクポイントを追跡し、ビジネスにフィードバックを提供します。」Liu氏は内部監査の変革を監督する責任を負う監督チームを組織しました。そのチームはLiu氏に直接報告し、変革の進捗状況、課題、および機会について彼に継続的にレポートします。

- **人材の管理**：「イノベーションを推進するために使用される特定のテクノロジーツールに関係なく、内部監査の変革の最も重要な側面は私たちのチームです」とLiu氏は言います。「そのため、4つの基本的なスキルを備えた内部監査人の採用と育成に重点的に取り組んでいます。」4つの能力とは次のとおりです。

1. **コミュニケーションスキル**：「強力な監査は効果的なコミュニケーションにかかっています」とLiu氏は認めます。「しかし、良好なコミュニケーションは監査業務の真の価値をビジネスに知らせるのにも役立ちます。」
2. **ビジネスの洞察力**：内部監査人は、職務の独立性を維持しながらその活動がビジネスと整合していることを継続的に確認する必要があります。
3. **データの考え方**：監査人はIT部門の社員と同じスキルセットを持っている必要はありませんが、データ主導の方法で運用できる必要があります。そのためには、必要なデータ、そのデータへのアクセス方法およびその対象となる分析の種類を知る必要があります。
4. **技術の専門知識**：Liu氏は、監査人に少なくとも1つの高度な技術分野の専門知識を開発してもらいたいと考えています。「私たちの最高の監査人は、2つの異なるテクノロジーに関する深い実務知識を持っている傾向があります」と彼は報告します。

これらのスキルセットをガイドとして、Liu氏は採用活動と開発活動を刷新しました。ビジネスの専門家や外部専門家によって指導された新しいトレーニングプログラムが従業員の業績評価も、現在の革新的な変革モデルに基づいています。パフォーマンス管理プログラムは、これら4つのコンピテンシー領域で実証されたパフォーマンスを反映するように更新されました。「私たちが開発している業績評価システムの目的は、監査人の自律性を向上させることです」とLiu氏は説明します。「新しい監査モデルの開発に伴い、監査人の包括的品質を向上させるためのキャリア開発チャンネルが徐々に開かれました。私たちの監査人は、ビジネスに近づいてそれをさらによく理解し、部門枠を超えた技術指向のサービス提供能力を習得し、徐々にビジネス運営の考え方を取り入れます。」

「技術ツールは変革と革新の重要な部分です。しかし、まったく新しい内部監査文化を構築しない限りこのツールを最適化することはできません」とLiu氏は付け加えます。

Starbucks Coffee Company

スターバックスコーヒーカンパニー

イノベーション、生産性、未来志向の能力の
バランスの取れたブレンドを生み出す

Randa Saleh

副社長
最高監査責任者

私たちの監査革新戦略は、主にデータ分析と自動化を活用して内部監査の機能を高め、より大きな価値を推進することに重点を置いています。スターバックスは、ビジネス活動をサポートするためにAIやその他のテクノロジーを使って非常に速く動いています。私たちのチームは、関連する洞察を提供できるように、アジャイルかつ精通している必要があります。

スターバックスコーヒーカンパニーの顧客は、パイクプレイスロースト、ニトロコールドブリュー、ロンドンフォグティールラテ、モカフラペチーノと何を注文しても、そのカップ一杯ごとに少しの文学史を手に入れます。同社は、ハーマン・メルヴィルの古典小説「白鯨」のペコッドの一等航海士にちなんで名付けられました。そして、あちこちで見えるロゴは海に関連し、ギリシャ神話の二つの尾をもつ人魚です。1971年シアトルの有名なパイクプレイスマーケットにスターバックスがオープンして以来、ロゴは何回かの改定がありました。¹

「スターバックス1号店」は、実際には最初の店舗の場所ではありませんが、1912パイクプレイスで現在も営業しています。1971年から1976年まで、スターバックスは近くの2000ウエスタンアベニューで営業していました。コーヒーの小売業者とロースターは、サンフランシスコ大学で学生として出会ったビジネスパートナーのJerry Baldwin氏、Zev Siegl氏そしてGordon Bowker氏によって所有・運営されていました。この3名は、カリフォルニア州パークレーで生まれたPeet's Coffee & Teaの創設者であるAlfred Peet氏から豆を焙煎する方法を学んだ後、コーヒーを販売することを思いつきました。

1981年、スターバックスの名誉会長で元CEOのHoward Schultz氏が最初にスターバックスの店に足を運びました。Schultz氏はスマトラの最初のカップからスターバックスに引き込まれ、1年後に入社しました。1983年に彼はイタリアに旅行し、イタリアのコーヒーバーとコーヒー体験のロマンスに魅了されました。彼は、イタリア喫茶店の伝統を米国に持ち帰るというビジョンを持っていました—会話と連帯感のための場所。仕事と家庭の途中にある第3の場所。スターバックスは当初から、別の種類の会社を目指していました。それは、コーヒーとその豊かな伝統を称えるだけでなく、連帯感を感じさせることでした。

短期間でしたがSchultz氏はスターバックスを離れて、自分のイルジョルナーレ喫茶店を始めました。1984年、スターバックスの所有者はPeet's Coffee & Teaを買収しました。そして1987年に、彼らは地元の投資家の助けを借りて、成長しているスターバックス事業をSchultz氏(元マーケティングディレクター)に売却しました。

スターバックスは1992年に上場され、現在北米と中国で最大の成長したマーケットを持ち、世界中で80を超えるマーケットに32,000を超える店舗があります。また、食料品店を含むさまざまな流通チャネルを通じて多くのコーヒー製品等を販売しています。最近では、ネスレとグローバルな提携を行い、消費財

やフードサービスにおけるスターバックスブランドのグローバル化を加速・拡大しています。



スターバックスは別の種類の会社を目指していました。それは、コーヒーとその豊かな伝統を称えるだけでなく連帯感を感じさせることでした。

成長し多様性のある内部監査機能

副社長兼最高監査責任者(CAE) Randa Saleh氏は、CAEを務めたスターウッドホテル&リゾートワールドワイド社から2016年にスターバックスに入社しました。それ以来彼女は質量の両観点からスターバックスの内部監査機能を拡大・向上させることができました。

チームの25人の監査人のほとんどは、スターバックスサポートセンター(SSC)としても知られる同社のシアトル本社で働いています。チームはグローバルに対応しており、SSCベースのチームは北米、ヨーロッパ、中東、アフリカ、ラテンアメリカをカバーしています。残りのメンバーは中国を拠点に置き、拡大する中国事業、およびアジア太平洋地域での同社の事業をみています。スターバックスはまた、技術的および言語的能力を補完し、サーベンスオクスリー(SOX)監査プログラムの支援に外部委託も使っています。

「グローバルに対応するチームを持つことは非常に重要です。ビジネスに近いところで関係を構築し、文化的なニュアンスを理解し、スターバックスのさまざまな市場内の特定のリスクについて知識をより深めることができるからです。」とSaleh氏は言います。「多様なチーム全体で10を超える言語が使われていることも誇りに思います。」

リスク管理を拡大・強化する機会

Saleh氏によると、ブランド保護はスターバックスの内部監査ミッションの中核です。「もちろん、私たちは独立したアドバイザリープラクティスとして機能します。保証とアドバイザリープラクティスを通じて、また会社のエンタープライズリスクマネジメント(ERM)プロセスをサポートすることにより、経営陣と取締役会

1 「スターバックスの人魚は誰ですか?」ミシェル・フランドル、スターバックスストーリー&ニュース(2016年12月23日):<https://stories.starbucks.com/stories/2016/who-is-starbucks-siren/>

もサポートします」と彼女は説明します。「私たちの仕事は、リスク情報に基づいたレンズを通して洞察を提供することにより、組織を強化するのに役立つと信じています。」

スターバックスのERM機能を拡張および強化することがSaleh氏とチームの現在の優先事項です。「過去1年間でフレームワークをレベルアップし、より一貫性のあるプロセスを可能にすることでスターバックスのERMプログラムを強化しました」とSaleh氏は言います。「皆リスクを管理していましたがさまざまな細分化された方法で管理されていました。そこで私たちのチームはリスク委員会と協力し、すべてをまとめるフレームワークの開発を2019年に開始しました。取り組みは、まだ始まったばかりですがそれは生産的なプロセスであり、自然に力強さを増しています。」

Saleh氏は、スターバックスのERMプロセスを稼働させ自動化するには約3年かかると述べています。「多くの異なるプラットフォームからのデータを主要なリスク指標として活用し、リスクとそれらがどの程度適切に管理されているかについての洞察を提供できます」と彼女は言います。



ブランド保護はスターバックスの内部監査ミッションの中核です。

CFOのPat Grismer氏とスターバックスの顧問弁護士が共同でERMプロセスを監督しており、どちらも内部監査のERMの取り組みを強力にサポートしているとSaleh氏は言います。「彼らは、再考されたERMプロセスを本当に支持し、主要なリスクと関連する指標を明確にして、より効果的に測定、優先順位付け、管理できるようにするという、簡潔で一貫性のあるフレームワークと方法論を提供しました」と彼女は説明します。

将来の要求を満たすための集中的な準備

Saleh氏は、顧客にサービスを提供するための新しく革新的な方法を常に模索しているという点でスターバックスを非常に前向きな組織であると説明しています。また、新しい戦略、特にデータ分析や人工知能(AI)などの新しいテクノロジーによって実現されるモバイルプラットフォームを含む戦略を追求する際に、内部監査機能が会社をサポートするために準備する必要があると述べています。

それらが準備されていることを確認するために、内部監査は最近、監査イノベーション戦略を採用して、「将来のイノベーション、生産性の向上、チーム能力の強化に焦点を合わせた」と述べています。

「私たちの監査イノベーション戦略は、主にデータ分析と自動化を活用して内部監査の機能を高め、より大きな価値を推進することに重点を置いています」と彼女は説明します。「スターバックスは、ビジネス活動をサポートするためにAIやその他のテクノロジーを使って非常に速く動いています。私たちのチームは関連する洞察を提供できるように迅速かつそれらに精通している必要があります。」

Saleh氏が内部監査チームを輝かせたいと本当に望んでいるのはデータ分析の活用です。そのため、彼女はその職務に特化した人材の採用を開始しました。「監査でのデータ分析の活用はこれらのツールの使用方法と適用方法を本当に知っているスペシャリストがいる場合のみ効果的であり、クリティカルマスが必要であることは当初から知っていました」とSaleh氏は言います。「とはいえ、データ分析を採用するにはチーム全体が必要です。そうでなければ、これまでの作業しか行えません。」

スペシャリストを採用する際の彼女の戦略として、スペシャリストに他のメンバーを刺激し、活性化させ、訓練させることであるとSaleh氏は言います。2019年後半、彼女はデータ分析リソースを補完するためデータサイエンティストを雇いました。彼は現在のこの機能のデータ分析とイノベーションの取り組みを主導している3人のうちの1人です。「私たちのデータサイエンティストは、経歴やトレーニングからして監査人ではありません」とSaleh氏は言います。「彼はコンピュータサイエンスのバックグラウンドを持っています。彼は私たちのチームに多くの「外国語」つまりプログラミング言語を紹介しました。これは自動化能力に対する障害を取り払うという大きな効果をもたらしました。」

Saleh氏は、内部監査チームが現在、Alteryxのようなデータの視覚化と分析を行う製品を実験していると言います。彼らのツールキットは、監査分析・管理ソリューションであるArbutusの利用を超え、SQLやPythonなどの補完的なプログラミング言語にまで拡張されました。

内部監査チームはまだAIの使用について詳しく調べていませんが、Saleh氏は、AIはロードマップ上にあり基本的な機能を構築していると述べています。「私たちはすでにAIを実験しているスターバックスのさまざまなチームと協力しています」と

彼女は説明します。「私たちは、彼らがどのようにアルゴリズムを開発し、ビジネスでそれらを活用するかを学んでいます。」



Saleh氏が内部監査チームを輝かせたいと本当に望んでいるのはデータ分析の活用です。そのため彼女はその職務に特化した人材の採用を開始しました。

変革の最前線での歓迎すべき存在

Saleh氏は、チームに「膝を突き合わせて」問題を解決して新しいアイデアを生み出すだけでなく、内部機能を活用した定期的なトレーニングを提供し、自己評価を行うことによって内部監査機能の革新的な思考を促進すると述べています。さらに、彼女はハッカソンやコンテストなどの特別なイベントを開催しています。「実際には、SOX監査自動化コンテストが現在開催されています」とSaleh氏は言います。「私たちは、SOXプログラムを自動化するための最も多くのアイデアを考え出すよう人々に求めています。」

彼女は、コンテストは、スターバックスの財務組織内のローテーションプログラムを通じて内部監査部門に配属されたパートナーの仕事に触発された部分があると言います。「このパート

ナーは財務のバックグラウンドを持っていますが、情報科学も学びこの自動化に情熱を持っているため自分で多くのことを学ぶことが可能でした。」とSaleh氏は言います。「彼は、SOXテストの自動化の開発を支援してくれました。彼はまさに私たちがコアチーム全体に活用して拡大したいタイプのスキルセットを持っています。」

Saleh氏の指導の下、内部監査チームはイノベーションに焦点を合わせ、生産性を高め能力を拡大するための取り組みを強化しており、スターバックスは変革イニシアチブを計画・実行する際にこれを歓迎しています。Saleh氏によると、彼女のチームは現在、ビジネスチームやテクノロジーチームと協力してリスクを評価し、スターバックスの新しいイニシアチブを支える基本的な活動とプロセスが「十分に油を塗った機械」のように機能するように支援しています。

ただし、Saleh氏は、内部監査、ビジネス、ITの協力は、最初は「少しゆがんでいた」と認めています。「これは、内部監査の関与について疑念が生じる傾向があることも一因だと思います」と彼女は説明します。「それは業務範囲に起因していません。しかし今や、私たちのビジネスパートナーはそのルーチンに慣れてきて、私たちが付加価値を提供していることを知り、私たちの意見を求めています。今は、彼らは私たちのところにやってきて、「ねえ、これが私たちの行っていることです。何かアドバイスをくれますか。」とか、「私たちが行っているこの新しいことを確認してくれ。」と言います。

TopBuild Corp.

トップビルド

アナリティクスチャンピオンを装備する

Ninette Lewis

内部監査ディレクター兼
最高監査責任者

分析と自動化は、高性能な監査機能の開発と推進に向けた私の戦略の試金石です。私の努力のほとんどは手動業務を自動化に置き換え、高度なデータ分析の基礎を築くことに集中してきました。監査部門を次のレベルに引き上げるには独自のスキルと経験を持つ人を見つける必要があることを私は知っていました。

内部監査変革は、高度なプロセスやテクノロジーの実装と同じくらいに、賢明な人材マネジメントの決断力にかかっています。トップビルドの内部監査ディレクター兼最高監査責任者であるNinette Lewis氏は、監査範囲の要件定義、建設業界の不正リスク、そして無駄のない監査グループ変革をバランス良く取り組もうと努力している中でこれが事実であると認識しました。

「分析と自動化は高性能の監査機能の開発と推進に向けた私の戦略の試金石です。私の努力のほとんどは、手動の活動を自動化に置き換え高度なデータ分析の基礎を築くことに集中してきました」とLewis氏は言います。「監査部門を次のレベルに引き上げるには、独自のスキルと経験を持つ人を見つける必要があることを私は知っていました。」



内部監査の変革は、高度なプロセスやテクノロジーの実装と同じくらいに、賢明な人材マネジメントの決断力にかかっています。

その役割の才能があり伝統に縛られない候補者が具現化したとき、Lewis氏は部門にユニークで重要なスキルをもたらす可能性と機会があると思いました。サイバーセキュリティと損失防止や企業調査で深い経験を積んだ弁護士であるChristian Romero氏を、彼女はトップビルドの不正戦略およびコンプライアンス調査の内部監査シニアマネージャーとして採用しました。Romero氏は内部監査人ではありませんでしたが、Lewis氏は彼の技術的スキルと専門知識が次世代内部監査能力を急速に高めたと言います。

Lewis氏はイノベーションを推進する上での自身の役割については控えめです。しかし彼女のスタッフトレーニングと能力開発への重点志向はより革新的な気風を推進しようと考えている監査リーダー達に有益な洞察をもたらします。

不正リスクをファネル(じょうご)を通して絞り込む

トップビルドは、米国の建設業界向けの断熱材や建材製品の大手設置および販売業者であり、同社のTruTeamおよびサービスパートナー事業を通じて275の支店から運営する7,000人近くの設置業者を含め、10,000人近くを雇用しています。フロリダ州デイトナビーチに拠点を置くフォーチュン1000企業であり、その内部監査機能は建設業界に蔓延している詐欺リスクに対処しています。トップビルドの断熱製品はあらゆる家庭や商業施設で使用できるため、設置業者が毎日作業し

ている何千もの現場のどこかで盗難の可能性があります。さらに、同社は大型トラック群を運用・保守しているため、大量の燃料および自動車部品を毎日購入する必要があります。これらはすべてかなりの不正リスクもあります。

「私たちは不正の防止と検出に非常に重点を置いています」とLewis氏は主張します。Lewis氏は、11人のメンバーで可能な限り多くの分野をカバーすることに挑戦しています。5人の内部監査人のチームは毎年100から120の支店を訪問します。作業範囲は正式な在庫実査から本格的な財務・業務監査にまでおよびます。その作業は「支店支援」作業ファネルを表しています。Lewis氏は、スタッフの残りの活動をサーベンスオクスレー関連の「財務報告に対する内部統制」と「戦略的不正の検出、調査、分析」という2つのファネルにまとめています。監査委員長に直接報告し、管理上トップビルドのCFOであるJohn Peterson氏に報告するLewis氏は、監査人がすべての業務で頻繁に共同作業することを強調しています。「私たちは皆、愛を共有しています」と彼女は付け加えます。

Lewis氏と彼女のチームは堅牢で適応性のあるリスク評価プロセスを利用して毎年100回以上の現場視察を実行しています。この評価では、過去と現在の売上高、年末の在庫レベル、在庫の差異、各支店の最新の監査日、過去の不正事例、従業員やマネージャーの成績や売上高、クレジットメモ数などに基づいて、各支店の拠点別リスク評価が作成されます。各拠点は、その分析に基づいたリスク配分を受け、Lewis氏と彼女のフィールド監査人はビジネスパートナーとの会話を通じて収集したリスク要因と併せて、それらの評価を検討します。最終的にこれらのセッションから拠点支援監査人が翌年訪問する100から120の拠点リストを作成します。



Lewis氏と彼女のチームは、堅牢で適応性のあるリスク評価プロセスを利用して、毎年100回以上の現場視察を実行しています。

「私たちの現場視察の半分を選択することは比較的簡単です」とLewis氏は報告します。残りは、ローテーションスケジュールと拠点規模に基づいて選択されます。最大の事業所は、在庫が大きいために毎年訪問を受ける傾向があります。「少なくとも5年に1回、すべての場所を訪れるようにしています」とLewis氏は続けます。「私たちは年の初めに現場視察を計画していますが、四半期ごとに計画を再検討し新しいリスクデータを検討しています。四半期ごとのレビューで発見し

た内容に応じてリストから外されたり追加されたりする必要があるかどうかを判断します。」

Lewis氏はRomero氏を招き、その種のデータ主導のリスク評価をさらに多くの内部監査活動に適用しました。

高度な分析の3つのバリエーション

2019年1月のRomero氏の公式な採用は偶然でした。Lewis氏は、部門の分析活動を主導する上級監査マネージャーをかなり長い間探していましたが具体的な候補者をまだ見つけていませんでした。2018年5月、トップビルドは、住宅・商業建設市場への断熱材設置および配電サービスプロバイダーであるユナイテッドサブコントラクターズ(USI)を買収しました。Lewis氏は、買収後の統合作業中にRomero氏(USIで働いていた)に会いました。USIでの損失防止、サイバーセキュリティ、分析作業という彼のユニークな業務の組み合わせは、「分析チャンピオンに求めているものに完全に合いました」とLewis氏はいいます。「彼のような人への仕事の依頼を一言にまとめることはできません。」

法学学位取得に先立ち、彼は小売損失防止を専門としその後物理的セキュリティから情報セキュリティとデータ分析に役割を拡大しました。彼は、会社がデータというものに未開発の価値がどれほどあるかを認識していることを理解し、Lewis氏が提供したトップビルドのポジションに惹かれました。

「会社は分析ソリューションを利用してビジネスを推進したいと考えていました。また、Ninette氏が監査範囲を拡大するために同様のソリューションを望んでいたこともわかりました」とRomero氏は振り返ります。「機械学習、人工知能(AI)、および関連テクノロジーを使用することで、トップビルドに新しいレベルの保証を提供すると同時に、取締役会と上級管理職に対して監査部門の業務への信頼を与えることができると確信しました。」

Romero氏が内部監査を経験していない点はLewis氏にとってなんの障害にもなりません。Romero氏はまずトップビルドのビジネスを学び、次に監査ワークフローを掘り下げ、彼の新しい独立した使命に適応するため集中的なトレーニングを開始しました。

Romero氏が新しいデータ分析プロジェクトの作成を開始したとき、彼は成功の3つの実現要因を特定しました。

1. ビジネス部門に付加価値を迅速に提示する
2. 情報技術(IT)機能部署との健全な協力関係を確立する

3. 一流のサードパーティーベンダーと提携する

これらの活動は最初の12か月間に次のようないくつかのプロジェクトを立ち上げ実行するのに役立ちました。

- **フリート燃料カード分析**：燃料カード詐欺は大型車両のフリートを運営する企業内で一般的です。犯罪者はガソリンスタンドのカードリーダーを差し替えたたり、カード(またはカードデータ)を盗んだり、トラックから燃料を盗んだりすることができます。従業員は燃料カードを使用して自家用車用のガスを購入できます。Romero氏は最初の高度な分析プロジェクトとして燃料カードを対象としました。なぜなら、データがきれいだったこと、燃料カード取引を手動で包括的にレビューすることは不可能な量だったからです。「以前はサンプルを調べるための手動レビューでした。しかしそれはパターンを特定するのに全く十分ではありませんでした」Romero氏は述べています。

トップビルドの内部監査機能が取り入れた“分析とデータの視覚化ソリューション”によってRomero氏は、異常を探知するための燃料カード取引の完全なデータをスキャンすることが出来ました。さらに、内部監査の不正検出機能を強化することで、Romero氏と同僚は、長期間使用されていなかったある車両に関連する新しいリスクを特定しました。彼らはまた、燃料カードの配布およびPIN割り当てプロセスを改善するタイミングを特定し、新たに発見したすべての洞察をビジネス部門と共有しました。「分析を使用したおかげで、通常の監査作業を通じてビジネスに付加価値を与えることができました」とRomero氏は言います。

- **AIを使用した人間のバイアスの排除**：分析を不正検出に適用することに加えて、トップビルドの内部監査機能は、AIを在庫管理(在庫転送に焦点を当てる)および費用管理の分析に統合しようとしています。Romero氏が強調するAIは分析からバイアスを排除するのに役立ちます。「ビジネスリーダーとして、私たちは『きしむ車輪の問題』に焦点を合わせる(きしむ車輪は油をさされるといふたとえ)傾向があります」と彼は指摘します。「監査人として、私たちは過去に個人的に経験または発見した問題に焦点を合わせようとしています。AIが搭載されたデータ分析ツールはこれらのバイアスをすべて取り除き分析を大幅に改善し本当の根本原因にはるかに迅速に到達できます。これらの根本原因の分析をビジネスパートナーと共有することで、ビジネスパートナーは問題をより早く軽減できるようになります。」



内部監査の不正検出機能を強化することで、Romero氏と同僚は、長期間使用されていなかったある車両に関連する新しいリスクを特定しました。

- **デジタルフォレンジック**：トップビルドの内部監査機能は、不正調査および関連する復旧活動を強化するための分析も展開しています。「分析は私たちの科学捜査の仕事を助けています」とRomero氏は報告します。「そして、その機能は従来の監査部門とは一線を画すのに役立ちます。」Lewis氏とRomero氏は内部監査機能が不正を防止、検出、最終的に軽減する方法を強化することで、不正事案をより迅速に特定し、それらの出来事の金額が数週間または数か月後に検出された場合よりも低くなることを期待しています。「これは、抑止文化を作り出すのに役立ちます」とLewis氏は付け加えます。「社内の誰もが、私たちが常にこれらのことを検討していることを知っています。」

監査文化の変化

Lewis氏はコミュニケーションとトレーニングを通じて職務の文化を変えることに焦点を当ててきました。「この部門のリーダーとして長期にわたって変革を維持するために必要な才能を確実に身に付けることが私の仕事です」と彼女は述べています。「その一部には私たちが行っている人材の採用方法と採用

方法の調整が含まれます。また、既存の監査人を居心地の良い領域から飛び出してもらうことも含まれます。」

そのためにLewis氏は新しいトレーニングと開発のプログラムと活動を開始しました。年次監査計画が完了した後、Lewis氏は「鉛筆を置いて」週間を広範囲にわたる自己評価に費やします。監査人は、何がうまくいったかそして何が機能的な観点から改善される必要があるかについて話し合います。Lewis氏はトレーニングセッションも開催しています。トップビルドの監査部門は今年、フロリダを拠点とする他のいくつかの企業の監査人も参加した監査技術トレーニングセミナーを主催しました。



年次監査計画が完了した後、Lewis氏は「鉛筆を置いて」週間を、広範囲にわたる自己評価に費やします。

「取締役会は、トレーニング能力について内部監査チームを表彰しました」とLewis氏は付け加えます。「今では、年間を通じてお互い会うたびに、分析の価値について何んらかのトレーニングを行っているように感じます。分析によって何ができるかを継続的に議論するというよりはより効率的で効果的な監査方法を導入するという長期的な目標を達成するための1つの方法です。」

Zurich Insurance Company Ltd

チューリッヒ保険会社

内部監査変革の最先端

Martin Studer

グループ監査部門長

私たちの野心は、保険業界の中で最も効果的でキャリアを鼓舞するような内部監査機能の一つを構築して維持することです。つまり、永続的な更新と再創出に取り組み、データサイエンスなどの最新の方法を採用して、スマートでリスクベースの選択を行い、ビジネスのリーダーが同じことを行えるようにすることです。

抜本的な変革に取り組んでから6年が経ち、グループ監査部門長のMartin Studer氏は、チューリッヒ保険会社(以下チューリッヒ)のグローバルチームで、インターンシップかそれ以上の上級職かを問わず、150件を超える求人応募を常に受け取っています。応募の急増に加え、広いチューリッヒ保険会社の組織全体の中心的な役割へ彼のチームから監査訓練を受けた人材が間断なく流れていく事実は、ともに内部監査の革新が生み出すことができる驚くべき価値を明白に示しています。

チューリッヒの経営陣とビジネスリーダー、監査委員会、および各国とグループの監督官庁などの利害関係者に、タイムリーな保証と重要な洞察を提供することに焦点を当てた顧客中心のアプローチに対するチューリッヒの監査チームの取り組みが広く注目を集めています。「私たちは、『結果に基づいた』態度を身に付けるように本当に力を注いできました」とStuder氏は言います。彼は多国籍の専門サービス会社で22年間過ごした後、(そのうち12年間は、グローバル組織へのビジネスリスクと内部監査サービスのパートナーおよびサービスラインリーダーでした)、2014年からチューリッヒのグループ監査部門の指揮を執ることになりました。「究極的には、リーダーが今日たゞいま決定を下し、明日来る課題と機会を予測するのに役立つビジネスに関連する洞察を提供するときに、監査は最も有用で成功したものとなるのです。18か月前に問題が発生した理由を報告する組織の歴史家として行動することには、我々に関心がありません。」

未来はStuder氏と彼のチームにとってエキサイティングな場所です。「5年以内に、内部監査機能は現在とは根本的に異なって見えるようになるでしょう」と彼は言います。「私たちの監査人は、どこに座っていても、真の仮想空間で共同作業をしながら、ロボット、データサイエンス、その他の高度な技術やツールと対話できるように準備しておく必要があります。私たちは、ここでキャリアを向上させる経験を得ようと、グループ監査を希望する人々を求めています。」

内部監査に対するStuder氏のビジョンは、2016年に就任したグループCEOのMario Greco氏の後押しを受けました。Greco氏は、チューリッヒグループ全体を顧客主導のそしてデジタル主導の変革の旅に導きました。1872年に設立されたチューリッヒ保険グループは、世界の多くの地域や国で生命保険や損害保険を提供する、個人および商業事業を運営しています。



チューリッヒの監査チームが、利害関係者にタイムリーな保証と重要な洞察を提供することに焦点を当てた顧客中心のアプローチに取り組んでいることが広く注目を集めています。

Studer氏は、チューリッヒの取締役会の監査委員会に報告すると同時に、グループCEOに管理上の報告をします。彼の監査機能はチューリッヒのグローバルオペレーション全体で完全に垂直統合されていますが、グループ監査の予算編成、採用、リソース、およびその他の管理事項は、Studer氏と彼の幕僚である3人の内部監査リーダーによって一元的に管理されています。230名におよぶGroup Auditの強力なチームは、サポートするグループそのもののミニフットプリントと見なされることを誇りに思っており、さまざまな対象分野の専門家をその内部に擁しています。その95%は、二重のバックグラウンドを持つ公認内部監査人であり、外部専門家は19箇所のグローバルな拠点に分散して配置されています。

「私たちの野心は、保険業界の内で最も効果的でキャリアを鼓舞するような内部監査機能の一つを構築して維持することです。」とStuder氏は言います。「つまり、持続的な再生と再創出に取り組み、データサイエンスなどの最新の方法を採用して、スマートでリスクベースの選択を行い、ビジネスのリーダーが同じことを行えるようにすることです。」

適切なものから優れたものへの移行

Studer氏がグループ監査の変革に向けてのビジョンを提示した時点では、監査機能は重きを置かれており、専門的な基準の観点からの期待にも応えていました。しかし、彼は当時の平均的なパフォーマンスには満足できませんでした。「私たちはエッジを欠いていました」と彼は回想します。「率直に言って、私たちに、利害関係者にすぐに必要なものを提供できないリスクがありました。」Studer氏と彼のチームはすぐに仕事に取り掛かりました。



チューリッヒの監査チームは、内部監査専門家各人が真に革新できるように、多様性、独立性、業績管理に対する監査機能のアプローチを再評価および再定義しました。

彼らの最初の変革のための行動の1つは、監査機能が何をもって知られたいのかを特定することでした。利害関係者のタイムリーな意思決定に資する示唆に富むアシュランスの洞察を与えること、がそれでした。次に、彼らは、内部監査の利害関係者グループのそれぞれが監査機能に本当に望んでいることを綿密に調査し、これらの期待を野心的な声明書に文書化しました。新しい課題が現れたときに、上級管理職が安全な方法で戦略的方向性を迅速に変えるのを経営幹部はどのように支援したらよいかを理解するために、彼ら経営幹部は内部監査が必要であるとStuder氏とそのチームは判断しました。彼らは、取締役会と監査委員会にとって、彼らの議題により関連性のある形にした、今までとは異なった報告形式と監査情報の方がより役に立つと結論付けました。Studer氏が述べているように、監督官庁は内部監査チームの能力を高く評価しているようです。「私たちの仕事が会社の良心として機能していると信じる理由を監督官庁に提示し、その仕事を主要な保証源として彼らが信頼できるようにします。」

チューリッヒの監査チームは、チーム構成員のニーズに対応するために、内部監査専門家各人が真に革新できるように、多様性、独立性、業績管理に対する監査機能のアプローチを再評価および再定義しました。「私たちは、ビジネスから独立して考え、行動するという私たちのコミットメントは変わらないことを知っていました」とStuder氏は言います。「しかし、私たちは、知的、感情的、倫理的な観点から、内部監査人にとって独立が何を意味するのかを具体的に肉付けしました。」そうすることで、監査人は、パフォーマンスとキャリアの成長を向上させるスキルを学び、難しい対人関係のダイナミクスが出現したときに自信を持って対処するために必要なコミュニケーションスキルと感情的な回復力を開発し、職業の倫理基準を遵守していると認められるのです。Studer氏の見解では、以上のことは既に達成されており、グループ監査を際立たせる明確な差別化要因および資産の1つと見なされています。

彼らの成功に不可欠だったのは、次のような野心的で具体的な主要業績評価指標 (KPI) を含むパフォーマンススコアカードの開発でした。

- タイムリーな意思決定のための保証を供給すること
- 先を見越したそして完全に適応可能な保証と見做されること
- 報告を配信するのではなく、視点を共有すると見做されること
- 会社がグループ監査への投資から得られる価値によって

(単に予算に応じて提供しているのではなく) 信頼されていること

- (単に雇用契約を履行することではなく) 差別化されたそしてキャリアを向上させるような経験を与えるとグローバルな採用市場全体で見做されること

Studer氏は、監査機能の変革とイノベーションの進捗状況を測定および管理する方法に関して、次の3つの点に重点を置きました。

1. 監査機能は、大胆な業績目標を設定する
2. 彼らは、変革の取り組みの早い段階で、野心的なパフォーマンス目標の多くを達成できない可能性があるという事実を受け入れる。
3. 彼らは、ミスが発生したときに、それらのミスを率直に認め、隠さずに報告することを約束する。これは、将来、これらの基準を満たすために必要な調整とルーチンの開発を支援するためでもある。



ネットプロモータースコア手法によって測定される従業員満足度は、過去3年間で60ポイント以上向上しています。

データサイエンス、イノベーション、アジャイルタレントマネジメント

グループ監査の全体的な変革は、目覚ましく進んでいます。ネットプロモータースコア手法で測定した従業員満足度は、過去3年間で60ポイント以上向上しています。グループ監査の最も注目すべき変革と革新の進歩には、次のものがあります。

- **データ主導のプロセス改善の洞察**：グループ監査は、10人の経験豊富なデータサイエンティストを採用し、高度な分析アプローチについてスタッフの約3分の1(今までのところ)をトレーニングしました。「私たちはデータサイエンスに多額の投資を行っています。それによって、リスクへの対処方法を最適化し、組織への貢献を最大化するべく、監査計画についてリスクに基づいた賢明な選択を行い監査範囲を微調整する事を目指しています。」とStuder氏は述べています。

データサイエンスチームが提供した知識によって、監査機能は、多変数分散分析、自然言語処理、ソーシャルメディア感情分析、およびそれらに関連する企業全体から供給された数百の業務データポイント間の数百万の相関関係を生成および分類する方法等を活用して、内部のダッシュボードを開発しました。「特定のビジネスユニットに統計的に関連する相関関係、異常値、および観測値を導出し、それらは回帰線のロジックから離れた位置にあるビジネスの部分を示します。そして、私たちはこの機能をリスクベースの監査計画に取り入れました」とStuder氏は説明します。

これらのさらに深い洞察の支援によって、内部監査は、主要なコントロールの効果についての観察を超えて、指針を提供し、目標とするビジネス上の成果の達成を妨げてきた問題の根本原因をビジネスパートナーが正確に特定する助けとなっています。たとえば、チューリッヒのグループ監査機能は、ビジネスの一部でのポリシー処理エラー、クレーム処理の非効率性、および引受バイアスの淵源に焦点を合わせています。「私たちのデータ主導の洞察により、経営陣やビジネスとはるかに多くの情報に基づいた説得力のある会話をすることができます」とStuder氏は述べています。

- **イノベーション**：「私たちは、監査範囲、監査の開始方法、内部監査機能として持続的なイノベーションを推進する方法について、多くの新しいアイデアを生み出すためのツールとしてデザイン思考を使用してきました。」とStuder氏は説明します。内部監査人は、監査プロセスのデザインを再考することにより、監査活動を現在のビジネスの優先順位にどのように合わせていくかについて「経営陣とはるかに豊かで実質的な対話」に取り組んでいます。

内部監査機能内では、内部監査人は「TED Talks」モデルを使用して、内部監査の変革と革新のアプローチ、アイデア、およびハッキングに焦点を当てた60を超える「ZED Talks」ビデオプレゼンテーションのライブラリを開発しました。これらのプレゼンテーションは、内部監査専門家の多様なグループ間の仮想コラボレーションの成果です。



長年続いているテレビ番組である **Shark Tank** をモデルとして、各チームは変革とイノベーションのアイデアを企画し、審査員団に提案します。

毎年恒例のイノベーションチャンピオンシップでも同じような仮想チームを展開しています。長年続いているテレビ番組 Shark Tank をモデルとして、各チームは変革とイノベーションのアイデアを企画し、内部監査リーダー、ビジネス部門の幹部、さらには外部パートナーで構成される審査員団に提案します。受賞者は、アイデアを実行するための青信号と資金を得ることができます。Studer氏はまた、内部監査独自の Research & Innovation Lab を作成しました。これは、イノベーションプロジェクトの構想と実行の開始点として機能するプラットフォームです。最近探査されたアイデアの中には、システムダイナミクス適用、およびカオス理論からの監査保証の導出が含まれています。

- **アジャイルタレントマネジメント**：チューリッヒのグループ監査機能は、ビデオプラットフォームやその他の仮想コラボレーションツールを導入しており、リソースが世界のどこにあるかに関係なく、監査タレントの豊富な鉱脈を探索できます。アルゼンチンに幅広い監査の才能が集中しているとStuder氏と彼の上級チームは気づき、その国の、監査組織の中で2番目に高いリーダーシップ階層を占める数人のグループ監査ディレクターを昇進させました。彼らは、時間の大部分を彼らが所在する地域外の、グループ全体にかかわる監査事項に費やしています。「対象分野の専門家として、彼らは世界のさまざまな地域で私たちが行う仕事に影響を与えています」とStuder氏は説明します。「彼らはそれぞれ仕事と人間関係のグローバルポートフォリオを所有していますが、仮想コラボレーションプロトコルを導入したため、絶えず移動する必要はありません。」グループ監査のイノベーションを支える考え方は、「アイデア実力主義」と呼ばれます。素晴らしいアイデアとそのアイデアを主宰する勇気を持っている人は、どこで働いていても、どんなランクであっても、そのアイデアを実現するために必要なものの提供を受けられるでしょう。
- **多様なスタッフの意思決定と開発**：スタッフがイノベーション能力を磨くのに役立つ新しい指導者プログラムを実施することに加えて、Studer氏は彼が「勇気ある」と称するスタッフの移動を実行しました。それらの変更の1つは、多次元に亘る多様性に対するグループ監査の決意を示しています。この部門の最高指導者層には、グループ監査部門長、グループ監査最高執行責任者、専門業務ディレクター、戦略アシスタントの4人のエグゼクティブが含まれています。その4人のチームは、英国、スイス、ラテンアメリカ、およびアジア太平洋 (APAC) 地域の専門家を含む、2人の女性と2人の男性で構成されています。新たに設けられた戦略的アシスタントのポジションは、視野を広げ、トップチームの考え方を多様化するために必須のものである

ことが証明されました。18か月の任期を持つこの役割の候補者は、年功序列に基づいて選択されるのではなく、監査機能の変革と革新の価値を具体化する程度に鑑みて選択されると、Studer氏は説明します。「私たちは、上級管理職ではなく、若い上級監査人をAPACから招き、グループ監査の執行チームメンバーの役割に伴うすべての権限を備えた執行チームのメンバーとしました。1年半後、彼らはより高いレベルのビジネス監査人の役割に戻ります。このアプローチでの私たちの最初の経験は、大成功でした。キャリア開発の観点からだけでなくその個人の独自の視点が、採り得た他の方法よりも早く変革を達成するのに役立ちました。」

信頼、時間、透明性

「私たちのビジネスは信頼であり、私たちが支払う通貨は信頼です」と彼は述べています。「監査人として、私たちはすべての利害関係者グループとの信頼を育み、維持できるように、その事を理解する必要があります。」チューリッヒの監査委員会と経営管理チームは彼と彼の監査機能が長期的な変革を実現すること信じているとStuder氏は付け加えています。その信頼がなければ、内部監査が奉じる根本的な透明性に沿ってなされた業績報告は不可能だったでしょう。また、その率直な

報告は、上級管理職と取締役会がチューリッヒの監査グループに変革を実行するのに許した「長い滑走路」がなければ、不可能だったでしょう。



内部監査の変革とイノベーションの成功の鍵となった推進要因を特定するよう求められたとき、Studer氏は、信頼、時間、そして透明性を挙げています。

「彼らは、私たちの文化と内部監査人の仕事のやり方を変えるために、これまで6年を与えてくれました」とStuder氏は結んでいます。「それは、たとえそれが苦痛であっても成長し、変化することができるという安心感を部下たちに与える上で、決定的に重要でした。私は生まれつき忍耐強い人間ではありませんが、根本的な変革には多くの時間がかかります。監査機能がビジネスに付加価値を与える方法の中核を本当に変革したいのであれば、時間が必要です。信頼と前述の長い滑走路は、私たちの変革にプラスの累積的な効果をもたらしています。」

プロティビティについて

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

プロティビティは、米国フォーチュン誌の2020年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。

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

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

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

AUSTRALIA

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

BELGIUM

Jaap Gerkes
+31.6.1131.0156
jaap.gerkes@protiviti.nl

BRAZIL

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

CANADA

Ram Balakrishnan
+1.647.288.8525
ram.balakrishnan@protiviti.com

CHINA (HONG KONG AND MAINLAND CHINA)

Albert Lee
+852.2238.0499
albert.lee@protiviti.com

FRANCE

Bernard Drui
+33.1.42.96.22.77
b.drui@protiviti.fr

GERMANY

Peter Grasegger
+49.89.552.139.347
peter.grasegger@protiviti.de

INDIA

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

ITALY

Alberto Carnevale
+39.02.6550.6301
alberto.carnevale@protiviti.it

JAPAN

Yasumi Taniguchi
+81.3.5219.6600
yasumi.taniguchi@protiviti.jp

MEXICO

Roberto Abad
+52.55.5342.9100
roberto.abad@protiviti.global.com.mx

MIDDLE EAST

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

THE NETHERLANDS

Jaap Gerkes
+31.6.1131.0156
jaap.gerkes@protiviti.nl

SINGAPORE

Nigel Robinson
+65.6220.6066
nigel.robinson@protiviti.com

UNITED KINGDOM

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

UNITED STATES

Brian Christensen
+1.602.273.8020
brian.christensen@protiviti.com



THE AMERICAS

UNITED STATES

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

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

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

ARGENTINA*

Buenos Aires

BRAZIL*

Rio de Janeiro
Sao Paulo

CANADA

Kitchener-Waterloo
Toronto

CHILE*

Santiago

COLOMBIA*

Bogota

MEXICO*

Mexico City

PERU*

Lima

VENEZUELA*

Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

FRANCE

Paris

GERMANY

Berlin
Dusseldorf
Frankfurt
Munich

ITALY

Milan
Rome
Turin

NETHERLANDS

Amsterdam

SWITZERLAND

Zurich

UNITED KINGDOM

Birmingham
Bristol
Leeds
London
Manchester
Milton Keynes
Swindon

BAHRAIN*

Manama

KUWAIT*

Kuwait City

OMAN*

Muscat

QATAR*

Doha

SAUDI ARABIA*

Riyadh

UNITED ARAB EMIRATES*

Abu Dhabi
Dubai

EGYPT*

Cairo

SOUTH AFRICA*

Durban
Johannesburg

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA*

Bengaluru
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN

Osaka
Tokyo

SINGAPORE

Singapore

*メンバーファーム

“Organizations and internal auditors are on a journey to not only think about urgent matters that need attention today but also determine what’s on the horizon and beyond.”

組織と内部監査人は、今日注意が必要な喫緊の課題を考えるだけでなく、近い未来とその先に何があるかを判断する旅へと出ています。

— ブライアン・クリステンセン

プロティビティ エグゼクティブバイスプレジデント
グローバル内部監査



protiviti®



#ProtivitiFutureAuditor

プロティビティ LLC

お問い合わせ先：マーケティング部 pj-mktg@protiviti.jp

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル22階 Tel. 03-5219-6600

〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-2 ヒルトンプラザウェストオフィスタワー18階 Tel. 06-6450-9367

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