

Face the Future with Confidence®

未来の働き方は
ここにある
そして機会は
いたるところにある

世界の内部監査 Vol. 18
Internal Auditing Around the World®

protiviti®
Global Business Consulting



Foreword 序文

内部監査の未来は、新たな境界を定めることを含む
～周知の制限の中で



アンドリュー・ストルザース-ケネディ

プロティビティ マネージング ディレクタ
グローバル プラクティス リード、内部監査・財務アドバイザー

本誌の表紙で、未来の働き方はここにあるとしました。そして実際にそうなっています。ただし、多くの企業にとって、そこは、これから到達しなければならないところでもあります。現在、多くの企業がその未来に向けて、「どこで、どのように働くか」を定義することに注力しています。企業は、どのような新しい技術を採用するのか、イノベーションを推進し、レジリエンスを高め、リスクを低減するためには、どのようなプロセスを廃止し、改善し、あるいは導入するのか、組織の人々がいつ、どのような場所で仕事をするのかを決定しようとしているのです。

COVID-19の大流行がきっかけとなり、新しい働き方について考え、行動する必要が生じました。しかし、今私たちは、多くの組織が変化に押し流されるのではなく、逆に変化を推進しようとしているのを目にしています。彼らは、自分自身を根本的に変え、未来の人材と組織を設計するにつれ、成功に必要な最も重要な要素、すなわち「人」を確実に準備したいと考えるでしょう。デジタルに精通し、データ指向のプロフェッショナルで、最新の手法やテクニックに精通し経験豊富な、あらゆる重要な機能においてビジネスを支援する高い技能を持った人材を必要としているのです。

多くの企業は、かねてより次世代の内部監査を目指す内部監査組織を擁して、少なくともスキルの観点からは、未来の人材を構築する上で先手を打っています。しかし、「世界の内部監査 Vol.18」のために私たちが内部監査のリーダーたちにインタビューした結果、最も未来志向の内部監査組織でさえ、優秀な人材、特に技術系人材の獲得と維持に苦慮していることが分かりました。

内部監査機能は、企業が「これまで」と「今」だけでなく、「これから」についてより考えるのを支援するうえで、決定的に重要な役割を担ってきました。そして今、内部監査リーダーと監査委員会は、内部監査が、前進するビジネスをサポートするために何をすべきか、また、内部監査自身の目的を達成し、将来に向けてのビジョンを実現するために必要な人材を採用し育成するために何をすべきかを、検討する必要があるのです。



監査人が魅力的で、意味のある、インパクトのある仕事に従事できるようにすることが必要不可欠です。また、内部監査組織を、組織にとって戦略的な、高い評価を得たパートナーとして位置づけることも必要です。つまり、内部監査は、刺激的で充実した、やりがいのあるキャリアを築く場とみなされなければなりません。そこでは、重要な戦略上のまた業務上の事項に焦点を当て、卓越したそして最新のツールやテクニックを応用した仕事が要求されるのです。

内部監査機能の中には、チームに最適な人材、あるいは十分な人材の採用にすら課題を抱えながらも、こうしたすべての面で成功しつつあるところもあります。彼らが技能を持ち将来性に恵まれた人材を獲得する可能性を高めるためには、内部監査自身の境界線を見直すことが役立つかもしれません。内部監査のリーダーや監査委員会が、将来の内部監査の人材や組織をどのように構築するかを議論する際、このテーマはひとつの焦点となるはずで

内部監査には明確な境界線があり、その中で活動する必要がある。内部監査人協会の専門的実施の国際フレームワーク (IPPF) が定義する通り、内部監査は、「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である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。」¹

ほとんどの主要な内部監査部門は、膨大な量の知識、技量と、洞察の基盤を擁しています。それらは、ビジネスを根本的に変える可能性を秘めていますが、内部監査部門に組織内の権限を守りつつ、どこで、どのようにすれば組織にさらなる価値を与えられるかを模索する柔軟性がある場合に限られます。

今こそ、CAE (最高監査責任者) と監査委員会は、未来の働き方を前提としての内部監査のあり方について、しっかりと対話を行うべき時です。内部監査は、その周知の制限を守りつつ、どのようにしてその役割に新たな境界を定めることができるのか。その制限を試すのに適切な対象がどれなのか。組織の価値を守るだけでなく、創造する機能であることを明確にし、内部監査のための新たなビジョンと戦略を策定する絶好の機会です。

しかし、ビジョンだけでは、内部監査の「人材の問題」を解決することはできないでしょう。今日、ほとんどの企業は、重要な機能を担う熟練した人材の雇用に課題を抱えています。多くのビジネスリーダーは、人材を惹きつけ、維持する能力に欠けることを、現在および今後10年間の組織の最重要リスク事象と捉えています。²しかし、将来に向けて明確なビジョンを設定し、ビジネスのためにその境界を超える権限を内部監査に与えることは、優秀な人材がやりがいを持って働ける挑戦的な場所として、内部監査のプロファイルを高めるはずで

1 About Internal Audit: Definition of Internal Auditing, The IIA website: www.theiia.org/en/about-us/about-internal-audit/. (Accessed June 2022.)

2 “Executive Perspectives on Top Risks Survey,” Protiviti and NC State University’s ERM Initiative, 2021: www.protiviti.com/US-en/insights/protiviti-top-risks-survey.



Table of Contents 目次

i	Foreword 序文	iv	Introduction はじめに
1	Ahold Delhaize アホールド・デレーズ	5	AstraZeneca アストラゼネカ
9	Bacardi バカルディ	14	Commerzbank AG コメルツ銀行
19	ConocoPhillips コノコフィリップス	23	DKSH ディーケーエスエイチ
27	Ooredoo オレドゥー	31	SoFi ソーファイ
35	Zimmer Biomet ジンマーバイオメット	40	About Protiviti プロティビティについて



Introduction はじめに

未来は、今日の行動にかかっている。

マハトマ・ガンディー

社会改革者、インド独立運動の指導者



内部監査という専門職は、今後どうなっていくのでしょうか。プロティビティは、毎年発行している「世界の内部監査 (Internal Auditing Around the World®)」の中で、この問いに何らかの形で答えようとしています。誰も未来を確実に予測することはできませんが、変化に敏感になり、自分の技能や知識、考え方を常に進化させ、明日の課題により良く対応することができれば、自信を持って未来に立ち向かうことはできるでしょう。

18年前に本誌を始めて以来、プロティビティは、内部監査部門のリーダーとチームの将来への取り組みを記録してきました。そして、その努力によって彼らが将来に対してますます自信を深めていることを観察してきました。今回、そして今までの特集で紹介した多くのリーダーたちは、内部監査機能が今後ますますビジネスに不可欠になるだろうと語っています。また、彼らは、内部監査人が、有意義で刺激的、かつ革新的な仕事に従事する機会がさらに増えるであろうと予測しています。

このような楽観的な見通しには根拠があります。先進的な内部監査組織は、プロセスの革新、ビジネスへの付加価値の提供とその防御に役立つ能力の向上、そして、どんな課題や機会が現れてもそれについて公平で客観的な見解を示す信頼できるパートナーとして、組織内で認知が高まるように長年取り組んできました。

特にCOVID-19の蔓延時には、これらの組織の多くが、その努力の成果を実感し始めたようです。「世界の内部監査 Vol.17」で、危機を乗り越えるに際して組織を最も効果的に支援したのは、すでに次世代の内部監査を実践している部門であった、と私たちは報告しました。彼らは、未来に向けた強固な基盤を積極的に構築し、それによって、未曾有のビジネスの混乱に正面から立ち向かった、より強靱で俊敏な内部監査機能を構築したのです。

1年経っても混乱は続いています。世界はパンデミックと共存することを学んでいます。その背景には、インフレ率の上昇、打ち続くサプライチェーンの問題、ウクライナ戦争とその他の地政学的緊張、気候変動などの無数の複雑な課題が控えています。

今回の「世界の内部監査」では、内部監査のリーダーたちに、これまでのパンデミックの経験から学んだこと、そしてそれが今後の内部監査のあり方にどのような影響を与えるかについて考えてもらいました。私たちは、彼らに次のような質問を投げかけました。「パンデミックの組織への影響を考慮し、内

部監査はそれを未来の組織と人材に取り組む機会としてどのように活用するのか。」

これらのリーダーへのインタビューを通じて、彼らの目標は、概して、チームと彼らが支援するビジネスが、この異常な時期から以前よりもより強く、より機敏に立ち上がることであったことがわかりました。そのために、組織は柔軟なワークモデルを導入し、新しいスキルセットを受け入れ、新しいテクノロジーを活用し、革新的なアプローチとマインドセットを仕事に適用しているのです。

顧みて、先を見て

プロティビティでは、「世界の内部監査」の新版を発行するたびに、2005年の創刊号からどれだけ変化が生じてきたのかを顧みるべく、過去の刊行物を読み返しています。

その最初の年、内部監査部門は、まだほとんどの資源をサーベンス・オクスレー (SOX) 法の遵守のために充てていました。しかし、そういう時であっても、私たちがインタビューした何人かの内部監査のリーダーは、その骨の折れる努力をより効率的なプロセスに変え、組織全体を継続的に改善する推進力に出来ないかと、すでに考えていました。また、自動化などのツールを活用することで、監査人がより付加価値の高い業務に集中できるようにとも考えていました。

2005年、ある内部監査のリーダーは、「監査が、伝統的な準拠性監査や業務監査を超えた価値を付加しているとみなされるほど、その機能はさらに前進するだろう」と語っていました。それから18年経ち、私たちは、内部監査は大きく前進し、監査人がより多くの前向きな影響を組織に与える可能性は無限であると、自信を持って言うことができます。実際、内部監査責任者とそのチームは、未来の働き方の中で、専門職としての次の舞台を構築するための機会をあらゆる場所で見つけることができるだろうと、私たちは予想しています。

プロティビティ
2022年7月

謝辞

「世界の内部監査 Vol.18」にご参加いただいた企業の皆様にご挨拶申し上げます。今年も、このような多様な先進的な企業を取り上げることができ、大変うれしく思います。また、未来の内部監査組織と人材を構築するために、彼らや彼らのチームが直面している課題と機会について、時間を割いて話



してくださった内部監査のリーダーたちに深く感謝したいと思います。

また、プロテビティは、内部監査の専門職を発展させ、内部監査人の将来への準備を支援することに The Institute of Internal Auditors (IIA) が献身していることに感謝いたします。IIAとの長年のパートナーシップを重視するとともに、毎年発行しているこの刊行物に関心を持ち続けていただいていることに感謝しております。



アホールド・デレーズ

Ahold Delhaize

店舗の営業中に内部監査部門を改革する

会社が行っている取り組みと同じくらい、内部監査もデータ分析やテクノロジーに注力することが重要です。内部監査は、他にも ESG などの重要な分野でフロントランナーである必要があります、少なくとも会社のそれと同程度の努力をする必要があると私は思います。

DIMITRICH STÖPETIE

シニア・バイスプレジデント兼最高監査責任者(CAE)



世界最大級のスーパーマーケットとオンライン小売業者であるアホールド・デレーズが所有するブランド店チェーンでは、5,500万人以上の顧客が毎週食料品を購入しています。同社は2016年、長年小売業を革新してきたアホールドとデレーズグループが合併して誕生しました。

アホールドは、1887年、オランダのザーンダム東にある小さな町ウーストザーン（現在のアホールド・デレーズの本社所在地）でAlbert Heijn氏が食料品店を開いたのが始まりです。デレーズはもっと古く、1867年、3人の兄弟がベルギーのシャルルロワに食料品店を開いたのが始まりです。兄弟が選んだ大胆な黒いライオンのロゴは、現在もアメリカの食料品チェーンFood Lionやアホールド・デレーズの他のブランドで使用されています。

アホールド・デレーズは、ヨーロッパと米国で約7,500店舗の地域密着型の食料品店、小型店、専門店を展開しています。米国では、Food Lionのほか、Giant、Stop & Shop、Hannafordの食料品店チェーンと、オンライン企業であるFreshDirectのオンライン配送サービスを所有しています。ヨーロッパでは、アホールド・デレーズのブランドには、Albert Heijn、Albert、Alfa Beta、bol.com、Delhaize Le Lion、Delhaize Serbia、Gall & Gall、Etosが含まれています。また、インドネシアでは合併会社を通じて、小型食料品チェーン店Super Indoを展開しています。

アホールド・デレーズはベネルクス（ベルギー、オランダ、ルクセンブルクの経済連合）でもトップのオンライン小売業・食料品店です。各地の店舗を中心に、全世界で41万3千人以上の社員が働いています。アホールド・デレーズの年間売上高は約750億ユーロで、そのうち100億ユーロがオンライン販売によるものです。

「よりグローバル」な 内部監査チームの構築に向けて

Dimitrich Stöpetie氏は、アホールド・デレーズのシニア・バイスプレジデント兼最高監査責任者（CAE）です。機能面での責任に関しては監査・財務・リスク委員会の委員長に、また、管理面では社長兼最高経営責任者のFrans Muller氏と経営委員会に報告を行います。

アホールド・デレーズの内部監査部門は、Stöpetie氏を含む44人のメンバーを擁しています。チームメンバーの約半数は、米国内の4つの拠点に勤務しており、残りはアムステルダム近郊のザーンダムにある本社に常駐しています。「内部監査は主に業務監査に重点を置いているため、会社にとって第三

の防衛ラインと言えます」とStöpetie氏は述べています。「第二の防衛ラインは、店舗監査や重要な財務コントロール（統制）のテストなどを担当します。一方、私たちの焦点となる監査計画は、会社の大きなプロジェクトやプログラムです。」

毎週、5,500万人以上の顧客が、アホールド・デレーズが所有するストアブランド店チェーンで食料品を購入しています。

Stöpetie氏によると、内部監査組織には「実務とトレーニング」グループがあり、我々の監査の方法論に焦点を当て、チーム全体にトレーニングを提供し、全員がより良い成果を出せるようにすることを目的にしています。また、米国と欧州の内部監査スタッフを含むグローバルなデータ・テクノロジーチームもあります。

「会社が行っている取り組みと同じくらい、内部監査もデータ分析やテクノロジーに注力することが重要です。内部監査は、他にもESGなどの重要な分野でフロントランナーである必要があり、少なくとも会社のそれと同程度の努力をする必要があると思います」とStöpetie氏は述べます。

そのようなフロントランナーとして未来の組織・人材に進化するためには、内部監査チームは、さまざまなタイムゾーンや言語・文化を超え、コミュニケーションやコラボレーションを一丸となって行う必要があります。2022年の戦略的目標を「チーム全体がよりグローバルになる」としたのはこれが大きな理由だとStöpetie氏は言います。

「当社はグローバル企業なので、2大陸にまたがる内部監査チームを結びつけるメリットがあります。これまで共有してきたベストプラクティスを基盤として、『Working Better Togetherプログラム』を推進しています。これは、内部監査の専門性を高め、より効果的に協力し合うためのものです。COVID-19パンデミック時のリモートワークは、それを促進するために大いに役立ちました」と同氏は語ります。

「データに基づいたレビュー」が 増える未来への準備

内部監査部門はこれまで、監査人に対する技術研修の義務付けや、技術専門家の戦略的な採用など、変革に向けた取り組みを行ってきました。「私たちのチームで最も技術力の



足りない人材を『ハイブリッド監査人』と呼んでいます。彼らは、業務監査人、財務監査人、小売専門家などで、ビジネス知識を持ってはいますがそれだけでは足りないのが、クラウド環境やIT統制など、テクノロジーに関するトレーニングも受けている人たちのことです」とStöpetie氏はいいます。

さらに、「私たちのチームには、IT監査人、スペシャリスト、データアナリストが数名おり、監査人の半数はデータ分析を扱うためのトレーニングを受けています」と述べています。「また、専属のデータアナリストが2名おり、近日中にもう1名採用する準備を進めています。」

データアナリストは、アホールド・デレーズの内部監査部門が目指すもう一つの戦略的目標、すなわちデータに基づいたレビューの実施において中心的な役割を果たすこととなります。Stöpetie氏は語ります。「基本的に私たちは、より多くのデータ分析を監査に取り入れたいと考えています。しかし、我々が想定しているデータに基づいたレビューは、ビジネスにおける特定の分野に関連するデータ調査のみに基づいて行われます。」

Stöpetie氏によると、データに基づいたレビューは、限られた時間とリソースをより有効に活用するためのものです。「グローバルに19のブランドを抱え、それらを支援する複数のシェアードサービスセンターもあるため、44人のチームが業務に優先順位をつけなければならないことは想像に難くありません」と同氏は言います。「データに基づくレビューは、さらに調査すべきトピックの選定に役立ちます。」

「また、監査チームの一部メンバーを訓練して、アナリストが作成したデータセットを用いて監査の一環としての高度な分析を行えるようにする予定です」とも述べています。

「オールタナティブ・デリバリー」の提供とリスク評価

アホールド・デレーズの内部監査部門がその有効性を高め、ビジネスに付加価値を与えているもう一つの手法は、Stöpetie氏が「alternative delivery (オールタナティブ・デリバリー)」と呼ぶ、通常の監査よりも短期間で実施できる範囲を限定した監査業務です。「オールタナティブ・デリバリーを通じて、あるトピックの小さな断片をカバーし、それについてビジネス上の安心感やアドバイスを与えることができます」と同氏は述べています。

また、内部監査チームは、主にMicrosoft Power BIで構築されたリスク評価モデルを用いて、アホールド・デレーズの抱えるリスク領域の継続的な見直しを支援しています。「社内外のさまざまな指標を使うと同時に監査結果も分析作業に含めています」とStöpetie氏は語ります。「『ビジネス・エンゲージメント・ミーティング』で得られた結果も反映しています。私たちのチームは、世界中のビジネス担当者と頻りにバーチャルミーティングを行っており、収集した情報は監査リスク評価モデルに反映されます」と彼は述べています。

ブランド、仕入れ業者、顧客と協力して、食品廃棄物やプラスチック包装廃棄物を削減することが同社にとって戦略的な重点事項の一つとなるでしょう。

未来の内部監査組織と人材を構築する意欲を持ち、データ分析などの分野でフロントランナーとなるべく努力する必要があるとStöpetie氏が考えている背景には、アホールド・デレーズ事業全体で起こっているデジタル変革の影響があります。

「食料品をオンライン注文で配達してもらうなど消費者向けのアプリケーションも多くあります。すでに当社収益の100億ユーロはオンライン販売によるものです」とStöpetie氏は言います。「消費者のオンライン純売上は2025年までに倍増すると予想されます。」

Stöpetie氏によると、データに基づいたレビューは、限られた時間とリソースをより有効に活用するためのものだという。

現在、チームの年間監査計画の70%はStöpetie氏が「リスクキートピック」と称するものに集中しており、残りの30%は「網羅性(カバレッジ)トピック」が中心となっています。同氏は、「データに基づいたレビューによって、フルスコープ監査に加えて、経営委員会や監査・財務・リスク委員会に対して、より高い保証を約束することができるようになる」と説明しています。

Stöpetie氏は、データに基づいたレビューがうまくいけばデータアナリストをさらに増員することも視野に入れていきます。



より持続可能な未来のために

アホールド・デレーズの変化を促すのは、デジタルトランスフォーメーションだけではありません。今日、多くの先進的な企業がそうであるように、同社もESGをより重視するようになってきています。

例えば、同社の戦略的重点項目として、ブランド、仕入れ業者、顧客と協力して、食品廃棄物やプラスチック包装廃棄物を削減することが挙げられます。そこで、Albert Heijnは最近、青果売り場から無料のビニール袋を撤去しました。さらに、米国のアホールド・デレーズは最近、エクソンモービルおよび包装専門会社のシールドエア (SEE) と提携し、「米国初のプラスチック食品包装リサイクルの取り組み」を立ち上げ、回収、リサイクル、新しい食品包装に再利用できる「フレキシブルプラスチック」を設計すると発表しています。¹

Stöpetie氏は、「当社のお客様や従業員など、当社のステークホルダーはESGにとっても注目しています」と述べています。「そのため、内部監査チームは、ESGの知識と網羅性を高めることに迅速に対応する必要があります。今後、ESGは、私たちが行うすべての監査に主要項目として組み込まれ、ITやデータプライバシーが重要視されるようになったように重要になると思います。」

「ESGの知識を含むさまざまなスキルを兼ね備えていることが内部監査員の将来の成功に欠かせないでしょう」とStöpetie氏は言います。「また、柔軟性とデータドリブン型であることも重要です。たとえ監査人が豊富な技術的知識を持っていたとしても、最終的には企業と対話しサポートする必要があるからです。トレーニングではこうした領域に重点を置いています。」

内部監査におけるダイバーシティとインクルージョンの推進

持続可能な企業であるためには、従業員全体にダイバーシティとインクルージョンを推進することが必要です。Stöpetie氏は、アホールド・デレーズのCAEとして、ダイバーシティとインクルージョンを備えた内部監査組織を構築することで、会社の前進を支援する役割を担っています。

「これは、私が本当に信じていることなのです」とStöpetie氏は言います。「今の監査チームは男女のバランスが取れています。女性の方が数人多いかもしれません。そして皆、さまざまな経験や専門知識を持っています。ルーマニア語、ギリシャ語、フランス語などを話す監査役もいます」と続けています。

アホールド・デレーズの内部監査部門が近年経験したあらゆる変化と、今後追求する計画について考えるとき、Stöpetie氏は自分の「店舗」と実際の店舗を比較せずにはいません。

持続可能な企業であるためには、ダイバーシティとインクルージョンの推進が必要です。Stöpetie氏は、多様な人材を受け入れ、互いに認め合う内部監査組織を構築することで、会社の前進に貢献する役割を担っています。

「店舗を明るく新鮮でモダンな見栄えにするには、店舗を改装するための一定の時間が必要です。私のチームがやってきたことはリフォームのようなものです」とStöpetie氏は語ります。「通常の店舗では重要な変更を行うために一時的に閉店することがありますが、私たちにはそのような余裕はありません。店舗営業中に内部監査部門を改革しているのです。こうした変化を起こし未来の戦力になるために飛躍するのは私のチームにとって大きなプレッシャーなのです。これまでチームが成し遂げてきたことを本当に誇りに思います」とStöpetie氏は述べています。

¹ “Ahold Delhaize USA, ExxonMobil Target Circular Food Packaging,” by Russell Redman, Supermarket News, April 14, 2022: www.supermarketnews.com/sustainability/ahold-delhaize-usa-exxonmobil-target-circular-food-packaging



アストラゼネカ

AstraZeneca

科学の境界を押し広げ、人生を変える医薬品を提供できるようにビジネスを支援するアシュアランスを提供する

私たちのチームが直接行う必要がある、もしくは行いたいと思う監査が常にあります。しかし、この2年間で、他の選択肢も有効であることが証明されたと思います。計画全体を実現するための最良の方法については熟慮する必要があります。

RACHEL HARPER

バイスプレジデント、グループ内部監査



アストラゼネカは、癌、希少疾患、循環器、腎臓・代謝、呼吸器・免疫などのバイオ医薬品における処方薬の発見、開発、商業化に注力しており、科学主導で患者第一主義のグローバルな製薬会社です。英国に本社を置く同社は100か国以上で事業を展開しており、その革新的な医薬品は世界中で何百万人もの患者に使用されています。会社はプライマリ・ケア、専門医療、希少疾病を幅広くカバーする多様なポートフォリオを持っています。

アストラゼネカのCOVID-19ワクチンであるVaxzevriaは、2020年末に英国で緊急供給が初めて承認されました。2021年中に、アストラゼネカはグローバルパートナーとともに180か国以上に約25億回分のワクチンを供給しました。このうち約3分の2は低・中所得国向けです。同年世界保健機関の「COVAX Facility」を通じて届けられたものは130か国に2億4700万本以上です。世界中でCOVID-19を評価したモデル成果に基づくと、Vaxzevriaはこれまで5千万件のCOVID-19感染と5百万件の入院を予防し百万人以上の命を救っていると推定されます。¹

また、アストラゼネカは、COVID-19の予防と治療の両方で有用性を実証した初の長時間作用型抗体配合剤であるエバスヘルド (Evusheld)を開発しました。エバスヘルドは、米国をはじめとする数か国で緊急用として認可されています。²

世界的な健康危機の中でこうしたイノベーションを実現したことは注目に値します。そして、それは「科学の限界を押し広げ人生を変える医薬品を提供する」³というアストラゼネカが掲げる目的にも合致しています。アストラゼネカのグローバル内部監査部門はこの表明からインスピレーションを得て、「科学の限界を押し広げ人生も変え得るような医薬品を提供する際のリスクに対し、独立したアシュアランスと洞察（識見）を会社のリーダー陣に提供すること」を自らの目的にしています。

アストラゼネカは、グローバルパートナーとともに、2021年中に180か国以上に約25億回分のワクチンを供給しました。

2つのチームの才能を融合させる

アストラゼネカは8万人以上の従業員を擁し100か国以上で事業を展開しています。本社は英国ケンブリッジにあり、スウェーデンのイエーテボリと米国メリーランド州のゲイサズバーグで研究・開発のための戦略的センターを運営しています。

2021年7月、アストラゼネカは、希少疾患の治療薬を開発するマサチューセッツ州ボストンのAlexion Pharmaceuticals, Inc.(アレクシオン)を買収しました。両社の内部監査機能は、2022年4月まで比較的独立して運営されていましたが、統合されてグループ内部監査機能となり、アストラゼネカから約35名、アレクシオンから約10名の監査人が共同出向することで構成されています。

Rachel Harper氏は、アストラゼネカのバイスプレジデント兼グループ内部監査担当です。2020年1月にグローバルなコンサルティングサービス会社から転職し、石油・ガス会社のBPを含むキャリアを通じて、リスク、コンプライアンス、監査の分野でいくつかのリーダー的地位を歴任しています。アストラゼネカでは、監査委員会委員長と財務担当役員を兼任しています。

グループ内部監査部門には5名の監査責任者がおり、それぞれがオペレーションとトランスフォーメーション（製造、調達、サステナビリティを含む）、研究開発、販売オペレーション、アレクシオンと全社的な財務、情報テクノロジーとデジタルといった分野のいずれかを監督しています。監査部長およびマネージャは、これらの監査責任者に報告します。

新たに統合されたグループ内部監査部門には、英国、米国、中国、ポーランド、スウェーデンのチームメンバー、そしてマレーシアにデータ分析を担当する専任のメンバーがいます。監査・オペレーション・トランスフォーメーション部門の責任者であるMatt Beaman氏は10年近く組織に所属していますが、アストラゼネカの内部監査チームはすでに時差を越えて働くことに慣れていたと言います。COVID-19の混乱をうまく乗り切ったのは、バーチャルで一緒に仕事をするのに慣れた結束力のあるチームだったからです。

アストラゼネカのコラボレーションを重視する社風とグローバルに展開するIT部門の優れた対応により、ビジネス関係者もこのような働き方を受け入れています。「アストラゼネカ

1 1日当たりの感染者数を10万人あたり200件としたモデル結果に基づくデータ推定値。AZD1222の生命と入院を予防したデータをファイルしています。Data on File Number: REF-131228, November 10, 2021. AstraZeneca UK Ltd.

2 AstraZeneca Annual Report and Form 20-F Information 2021, available at www.astrazeneca.com/investor-relations/annual-reports.html.

3 "Our Company," AstraZeneca website: www.astrazeneca.com/our-company.html. (Accessed June 2022.)



とアレクシオンのチームが統合する前は、4～5か国にまたがる拠点で約30人が働いていました」とBeaman氏は言います。「皆すでにテクノロジーを使いこなし、電話やビデオによる遠隔インタビューにとっても慣れていたんです。」

Beaman氏は、社内外から認められるように目標を設定することは、アストラゼネカの規模と幅広い活動を真に支援する機能を監査人が志すためだと述べています。

グループ内部監査のための新しい「IDentity」を形成する

2021年、アストラゼネカとアレクシオンの内部監査チームは両社の完全統合のための戦略に着手しました。「これは長い旅のようでした。機能としての目的は何なのか、私たちはどこに行きたいのか、どう見られたいのか、お互いにビジネスとどう向き合いたいのか。そうした長期的な目標について考えたのです」とBeaman氏は語ります。

その結果、新たに統合されたグループの内部監査機能を導くため野心的な志が策定されました。それは、「アストラゼネカ社内では価値あるパートナーとして、そして同業他社からは先進的な内部監査機能として認められること」というものです。Beaman氏は、社内外で認められるように目標を設定することは、アストラゼネカの規模と幅広い活動を真に支援する機能を監査人が志すためだと述べています。

グループ内部監査は、未来の組織と人材を構築するために、新しい「IDentity(アイデンティティ)」を導入し、「ビジネスにとって、できる限り適切で価値のある存在であり続けられるように取り組んでいる」と、Beaman氏は言います。彼は、グループがとりわけ以下に対してより優れることを目指していると説明します。

- **洞察力に優れる (Insightful)** : 「会社の中核に位置する特権的な視点」を活用し、戦略的アジェンダと重要なリスクへの対応についてインパクトのある洞察をもたらす。
- **デジタルに強くなる (Digitally savvy)** : データと新技術を活用して専門知識を構築することで洞察力を高め、より効果的なビジネスソリューションを実現する。

- **包括的で多様な体制を作る (Inclusive and diverse)** : 多様なスキル、経験、経歴を持つチームを作り、誰もが尊重され発言することを奨励され有意義な貢献をする機会を与えられることで、包括的で多様なチームを作る。

グループ内部監査が新しい「IDentity」を形成する上でもう一つの優先課題は、「人材の育成」に引き続き注力することだとBeaman氏は言います。「私たちは、このことに情熱を持って取り組んでおり、ビジネスにおけるタレントの源泉と思われたいのです。人材を確保・育成し、その人たちがより広い組織で活躍できるようにしたいのです」とBeaman氏は語ります。

Harper氏は、アストラゼネカのグループ内部監査において、継続的な改善サイクルを推進し、プロセスやシステムがうまく機能していない場合に、チームメンバー自身が警鐘を鳴らすよう促しています。

人への投資とアジャイルアプローチの適用

2020年初めにアストラゼネカに入社したHarper氏は、当面の目標の1つとして、内部監査の強力なテクノロジー基盤を導入し世界トップクラスの業務集団に進化させることを挙げました。「私たちは、ビジネスの実行オーナーたちとシームレスにつながるためのITプラットフォームの更新に投資するとともに、日常業務においてアナリティクスやその他のデジタルツールを幅広く活用して監査業務を遂行しています」とHarper氏は述べています。

新しいTeamMate+ソフトウェアへの移行に加え、監査人の働き方を刷新しプロセスや文書化に一貫性を持たせました。これらの変更はグループ内部監査が新しい「IDentity」を構築するための重要な基盤となるものです。また、Beaman氏とHarper氏が「デジタルに精通したアプローチに支えられている」と述べている「2022年に向けてグループ内部監査が掲げる4つの戦略的テーマ」を支えるものです。

そのテーマとは

- 人材の育成
- チームの参画
- ビジネス関係者の参画
- 監査の影響力の改善



Harper氏は重要な進化を遂げた技術的な機能を踏まえ、今後は、人々が自分の居場所を感じ、自分の可能性を最大限に発揮し、企業に対して価値ある貢献ができるような環境を育み続けることに、より大きな関心を向けたいとしています。これにはグループ内部監査が将来の人材を創出し未来のリーダーを育成するための計画も含まれます。

彼女は、新たな能力開発の機会を内部監査チームのために提供していると説明します。チームメンバーに社内部門でさまざまな経験をさせ、それから内部監査部門に戻り、高められたビジネスセンスとリスクや統制（コントロール）に関する予知能力で業務に取り組んでもらいたいとHarper氏は語ります。「このような監査人のための育成プログラムを作ることが私の願いです。」

Harper氏はまたアストラゼネカのグループ内部監査における継続的な改善サイクルの推進にも貢献しており、プロセスやシステムがうまく機能していないときにはチームメンバー自身が警鐘を鳴らすように促しています。このプロセスは最近行われたチームの作業方法の更新にも役立っています。

「このプロセスは、私にとって本当に重要なことなのです。戦略や手法が変わり、有無を言わずにそれを盲従させらる環境で仕事をした経験は誰にでもあるはずですが、新たに統合された機能では、4つの戦略的テーマに対してアジャイルなアプローチをとって、人々が自らの未来に影響を与えられるようにデザインしています。この旅で皆が自分の役割を果たすことができるように、チームの活動に対して皆のアイデアやサポートが欲しいのです」とHarper氏は語ります。

サステナビリティとフレキシビリティに焦点を当てる

アストラゼネカのグループ内部監査は、新しい「IDentity」を確立し、ビジネスにとってより価値のあるパートナーとなり、社外でも主要な機能として評価されるよう取り組んでいます。そしてチームは特定の監査に関する追加サポートのためにコソースやアウトソースを利用しています。「これらのリソースは、安全、健康、環境監査などの分野で役立っていますが、さらにあらゆるリスクや他の専門分野でも地理的な広がりをもたらしています」とHarper氏は述べています。「コソーシングの手法は、パンデミック（世界的大流行）の間、貴重なモデルでした。出張することなく、必要な場所に必要な人材を配置することができるようになったのです。」

グループ内部監査が長期的にハイブリッドワークを導入しようとする中で、これらの取り組みは、今後も重要であると彼女は説明しています。それは、コストと効率のためだけでなく、アストラゼネカが会社としてより持続可能となるためにもです。「私たちは、責任ある市民であり続けたいし、機能としてすべてのことをサステナビリティのレンズを通して行うようにしたい」とHarper氏は言います。

「私たちのチームが直接行う必要がある、もしくは行いたいと思う監査は常にあります。しかし、この2年間で、他の選択肢も有効であることが証明されたと思います。計画全体を実現するための最良の方法については熟慮する必要があります」とHarper氏は言います。

「アストラゼネカでは、適切なハイブリッドワークモデルに焦点を当てています。主要拠点における共同配置チームと、必要に応じてコソースとを組み合わせ、高品質な保証を効率的に提供し、2025年までにカーボンニュートラル、2030年までにバリューチェーン全体でカーボンマイナスにするというアストラゼネカの志に貢献するとともに、継続的なイノベーションによって、デジタル技術や働き方をアプローチの中心に据えていきたいと考えています」とHarper氏は語ります。

コストと効率のためだけでなく、アストラゼネカが会社としてより持続可能な運営を行うため、グループ内部監査は長期的にハイブリッドワークを導入することを検討しています。



バカルディ

Bacardi

持続可能な未来をボトリングする

私たちは人を採用するとき、現在の空席を埋めるために採用するのですが、それは事の半面にすぎません。同時に将来も見据えて採用しているのです。適切なスキルセットもさることながら、それよりも候補者が将来組織で何ができるかの方が重要なのです。私たちは、常に将来のニーズと能力を考えています。

KAREN FORD

グローバル内部監査/SOX担当バイスプレジデント



内部監査は、予期せぬ課題や優先事項の変化に対応し、かつそれに備える上で、常に決定的に重要な役割を担ってきました。新たに出現したESG（環境、社会、ガバナンス）の遵守という領域は、まさにそのような未知で進化したリスクであり、規模の大小を問わずあらゆる組織にとってのリスクでもあることから、バカルディのグローバル内部監査/SOX担当バイスプレジデントであるKaren Ford氏は、これを非常に深刻に受け止めています。

「私たちは以前からサステナビリティに着目はしていました。しかしながら今では、ほとんどの企業がそうであるように、私たちはESGに関するプロセスを加速させています。もちろん、それは正しい行動です。仮にそうは思っていない企業があるとしても、いずれは指導に従わざるを得なくなるのです」とFord氏は語ります。

非上場企業であるバカルディは、現在のところ、上場企業と同じESG報告要件に準拠する必要はありません。にもかかわらず、同社の経営陣はこの分野に注力すべきであるとの方針を定めています。バカルディ・リミテッドの「Good Spirited Priorities」¹は、次の4つの明確な分野で企業責任に取り組んでいます。

- **良い未来 (Good Futures)**：公正で多様性を受け入れる職場で人々に力を与え、コミュニティを支える。
- **良い選択肢 (Good Choices)**：責任あるマーケティングにより、配慮のある飲酒を促し、アルコールの害を軽減する。
- **良い資源 (Good Sources)**：責任ある調達先とのパートナーシップを通じて、人と地球を大切にします。
- **良い環境負荷 (Good Footprint)**：環境に良い影響を与えるために、大胆に行動する。

この先進的な哲学が、バカルディ・リミテッドを世界最大の非上場の蒸留酒会社へと押し上げたのです。バカルディは、ラム酒のフラッグシップ・ブランドに加え、グレイグース・ウォッカ、パトロン・テキーラ、デュワーズ・ブレンデッド・スコッチウイスキー、ボンベイサファイヤ・ジンなど、200以上のブランドとラベルからなる幅広いポートフォリオを持っています。

2022年に創業160周年を迎える同社は、現在、全世界に20以上の製造拠点と8,000人以上のスタッフを擁し、170か国以上で自社ブランド製品を販売しています。

Karen Ford氏は2015年6月、バカルディにコーポレート・コントローラーとして入社し、バミューダにある世界本社で勤務していました。その後、グローバル内部監査/SOX担当バイスプレジデントに就任しフロリダ州マイアミにある北米地域事務所を拠点としています。同氏は、内部監査部門とサーベンス・オクスレー法(SOX法)部門の両方を統括しており、3人の管理職と9人のスタッフからなるチームを「小さいけれどパワフル」だと評しています。

内部監査は、予期せぬ課題や優先事項の変化に対応し、かつ備える上で、常に決定的に重要な役割を担ってきました。

Ford氏は、彼女自身の最優先の目標の一つとして、内部監査とSOXの統合チームが組織全体に価値を付加する新たな方法を常に求め続けています。この価値はさまざまな形を採っていて、監査スタッフを短期プロジェクトで事業部門に派遣すること、会社全体の「プロセスリエンジニアリング」活動に参加すること、また、事業部門から内部監査へゲスト監査人を迎え入れること、などを含んでいるとのこと。

変化し続ける人材への需要に応える

未来に適合しうる人材を育成する責任を果たすことは、バカルディの内部監査およびSOX部門の優先事項のひとつです。Ford氏によれば、常に変化するマーケットのニーズと需要に対応するべく戦略を変更しつづけねばならぬダイナミックなビジネスに、内部監査人が遅れをとらぬようにするためには、そのような人材育成が助けとなるからです。「我々はただ静かに座っているわけにはいきません。内部監査は、グローバルな視点を持つ唯一の場所だからです」と、Ford氏は付言しています。

Ford氏は、常に発展し続ける未来の人材と組織に合わせて、内部監査とSOXの機能は「柔軟にそして機敏に変化する必要がある」と述べています。そのためには、「ダイナミック・リソーシング」、つまり、専門知識、創造力、スキルを持ち、現在のニーズをはるかに超えて会社に貢献できる人材の雇用、補充に注力する必要があると彼女は説明します。

1 "Corporate Responsibility," Bacardi Limited website: www.bacardilimited.com/corporate-responsibility/. (Accessed June 2022).



「私たちは人を採用するとき、現在の空席を埋めるために採用するのですが、それは事の半面にすぎません。同時に将来も見据えて採用しているのです。私たちは、候補者が将来的に財務部門のリーダーとして活躍できるスキルと資質を備えているか、あるいは内部監査から事業部門に異動して経験を積めるほど機敏であるか、を評価します。適切なスキルセットもさることながら、それよりも候補者が将来組織で何ができるかの方が重要なのです。私たちは、常に将来のニーズと能力を考えています」とFord氏は語っています。

家族に優しい職場風土の重視

バカルディでは、未来の人材を確保するために、人々がどこでどのように働くかを選択できる柔軟性を提供しています。「スタッフが自宅で働くことが最も有益なのか、それともハイブリッド型の働き方をすることが有益なのか、私たちは問うています。チーム全体を一か所に集めることが本当に必須のことなのでしょうか。もう毎日オフィスに来る必要はないと思うので、人材の配置についても、これまでとは違った考え方をするようになりました」とFord氏は述べています。

バカルディの内部監査チームは、地理的に分散しています。Ford氏とSOX担当ディレクターはマイアミオフィスで勤務し、内部監査部門のディレクターは、3名の内部監査人および4名のSOX担当監査人と共にコスタリカの本社で勤務しています。監査人2名は、それぞれスイスのジュネーブとオランダを拠点に、欧州地域を担当しています。また、専門知識や保証業務に生じるギャップを埋めるために、必要に応じて各地にいる外部監査人やコンサルタントを重用しているとFord氏は述べています。

Ford氏は、常に発展し続ける未来の人材と組織に合わせて、内部監査とSOXの機能は「柔軟にそして機敏に変化する必要がある」と述べています。

地理的に分散したチームを率いるため、Ford氏は、監査人達とのつながりを維持する方法、そしてモラルを維持する方法について、工夫をこらす必要に迫られてきました。Ford氏はハイ・コミュニケーション・アプローチを信条としており、毎週

チーム全体とミーティングを行い、直属の部下とは毎週1対1のセッションを行っています。また、毎月、各スタッフと直接面談を行っています。パンデミック中は、直接会ってのチームミーティングは中断されましたが、2022年半ばまでにはそれを年2回のミーティングに戻したいと考えています。

ここ数年、リモートワークやバーチャルミーティングが主流になる中、Ford氏は、スタッフがバーチャルな交流の中でも快適に過ごせるように、バカルディの家族的な職場文化を重要視しています。例えば、ビデオ会議では、幼い子供をプロラシからぬ中断原因とか邪魔者として扱うのではなく、むしろ皆に紹介するよう部下に勧めています。

「チームは人であることを知ってもらうと同時に、私たちが彼らの家族を大切に思っていることを伝えているのです。それは、実際、私がここに来てから学んだバカルディ文化の一部なのです」とFord氏は語っています。

テクノロジーで敏捷性を推進する

Ford氏は、監査における先進技術の活用、特に自動化やロボティクスといった発展途上の分野、そして高度なデータ分析に取り組んでいます。監査部門はこのような取り組みを始めていますが、特に監査ワークフローの自動化や動的なモニタリングなどにおいては「まだやるべきことがある」とFord氏は指摘しています。

Ford氏は、会社全体で進展しているデータ分析の利用を梃子にして、一元的なデータデポジットまたは「ワンストップショッピング」を実現してデータに関する深い洞察を得ることを目指しています。自動化の領域では、「第一の目標は効率と有効性だ」とFord氏は言います。

SOX担当チームでは、高性能で人気の高いソフトウェアAuditBoardを使用し、事実上すべての社内コミュニケーションを自動化することができました。一方、内部監査チームは、より限定的にこのソリューションの導入を開始しています。

「内部監査チームの目標を私たちは『コミットメント』と呼んでいますが、その中には、プロセスの自動化にどのように貢献できるかを問う継続的な個人評価が含まれています」とFord氏は言います。「その考え方を根付かせ、人々が日々行っていることに焦点を当てる必要があります。IT担当者でなくとも、常にテクノロジーのことを考えなければなりません」と同氏は述べています。



「スマートでクリエイティブな候補者」への投資

人財の育成はバカルディでは常に優先事項の一つであり、さらに、それはトップの姿勢であるとFord氏は述べています。同社は、社内からの昇進に強い信念を持っています。例えば、財務リーダーシップチームが毎月開催しているタレント・ミーティングでは、個々のスタッフにとって会社の中で最適な職務を見極め育成することを目的として議論されています。

Ford氏は、彼女の部門の最大の擁護者です。「内部監査を常に素晴らしい職場として、推奨しています。ここは、すべてのプロセス、すべての市場、それらが何をし、どのようにそれを行うかについてのグローバルな視点を提供する唯一の場所です。ですから、次の仕事に役立つ経験を積むには、内部監査ほど適した場所はないでしょう」とFord氏は述べています。

Ford氏は、伝統的な公認会計士を凌ぐ経歴をもったスマートでクリエイティブな人材を求めていると言います。「私は、すべてのリーダーは、自分よりも賢い人を雇うべきだと考えています。ITに強い人を採用したり、私よりバカルディでの経験のある人をチームに入れたり、未来の人材や組織をより重視することで、それが実現できたと思っています。このアプローチの結果、内部監査報告書など、より質の高いアウトプットや成果物を得ることができました」と同氏は語ります。

未来を感知する

Ford氏は、バカルディの監査委員会、特に監査委員会の支持と接しやすさが、彼女のチームの成功に欠かせないと考えています。Ford氏は、四半期ごとの監査委員会の会議の前に、監査委員長と電話で話をしていることに言及しつつ、それは、「非常に重要なことでなくても」何でも話し合おうという彼の関与と関心の表れであると言います。

また、バカルディの経営幹部全員と強い関係を保持していることも、同社の内部監査リーダーであるFord氏にとって重要なことです。「監査委員会の支持を得る前に、経営陣と幹部チームの支持を得ることが最初の一步だと思います」とFord氏は語ります。

Ford氏の目は常に未来を真正面から見据えています。彼女は、常に流動的な市場と規制環境に直面する会社を効果的にサポートするために、内部監査において柔軟で機敏な考え方を維持する必要性を認識しています。「優先順位は時間とともに変わるかもしれませんが、組織で起きていることを即座に把握し、それに応じて調整していくことが常に重要です」とFord氏は言います。

だからこそ、バカルディの内部監査チームにとって、ESGリスクとコンプライアンスが非常に重要な優先事項となっているのだとFord氏は指摘しています。それは、この論点に対し公共の場やまた監督官庁の間でますます厳しい監視の目が向けられているからだけでなく、バカルディの文化の中核をなす価値観の根底にある信条を表しているからです。

ESGの分野では相当の部分が未知であるため、Ford氏は、バカルディが少なくともガイダンスの一步先を行くための支援に注力していると語っています。

「サステナビリティは、私たちが行うすべてのことの鍵です。今年の話題だからといって、単に『該当項目にチェックマークを入れる』ようなやり方で済ますわけにはいきません。サステナビリティから始めたのは、それが適正なことだと思ったからです」とFord氏は言います。

人材の育成はバカルディでは常に優先事項の一つであり、さらに、それはトップの姿勢であるとFord氏は述べています。

新入社員が内部監査に入った後、Ford氏が重視するのは、彼らが成功し開花するためのあらゆる機会を与えることです。そのために、彼女はチームのメンバーを個人的に指導し、シニア・リーダーシップや組織全体の人々と交流する機会を設けています。

「私は常に体験させることを重視しています」とFord氏は言います。「例えば、最高財務責任者とのミーティングがあり、私のチームの誰かがそのトピックに関する専門知識を持っていれば、私は必ずその人をもミーティングに連れて行きます。それは、幹部にとって必要な情報というだけでなく、個人の成長にとっても重要なことだと思うからです。」



ESGの分野では相当の部分が未知であるため、Ford氏は、バカルディが少なくともガイダンスの一步先に行くための支援に注力しているとい語っています。「ESGは、すべての企業が、今考えなければならないことです。すべての物事が確定するのを待っていては遅いのです」とFord氏は言います。「例えば、指定された期日までに炭素排出量がある割合

で減少させることを表明している場合、それをまず検証する必要があります。そこがまさに、内部監査やSOXの機能が決定的に重要なサポートの役割を果たす場なのです。当社の事業、すべての事業のために、このトレンドの先に行くことが非常に重要です」とFord氏は語っています。



コメルツ銀行

Commerzbank AG

アジリティ(俊敏性)への投資と「デジログ」の創出

最も重要なことは、銀行業界と内部監査が今も将来も直面する課題に取り組む決意と心構えを備えた人材を集め、柔軟で強固なグループ監査の組織を構築することです。

DETLEF THOMANN

グループ監査部門、金融犯罪対策部部長



Commerzbank AG (以下コメルツ銀行)は、ドイツのミッテルシュタント(中小企業)にとってはまさにトップの銀行であり、ドイツ国内の約28,000の法人顧客グループと約1,100万の個人・小規模企業の顧客の強力なパートナーです。同行は、個人・小規模企業顧客と法人顧客の2つのビジネスセグメントで、総合的な金融サービスの品揃えを提供しています。また、ドイツの対外貿易の約30%を取り扱い、法人顧客向けビジネスでは約40か国で事業を展開して国際的な地位を築いています。同行は、ドイツの中規模以下の企業と、大企業、機関投資家の顧客に注力しています。

国際事業の一環として、コメルツ銀行は、ドイツと関係する顧客や、選り抜きの未来志向の産業に属する企業をサポートしています。Comdirect Bank AGとの統合により、個人と小規模企業の顧客は、ドイツで最も先進的なオンラインバンクのひとつである同社が提供するサービスと、店舗での対面個別のアドバイスを併せて利用できるようになりました。また、ポーランドの子会社mBank S.A.は革新的なデジタルバンクで、同国では圧倒的なシェアで、また、チェコ共和国やスロバキアを加えて、約560万人の個人と法人の顧客にサービスを提供しています。

2021年、コメルツ銀行の総収入は約85億ユーロ、従業員数は約46,500人でした。

潜在的な金融犯罪の兆候に絶えず目を光らせる

コメルツ銀行のデジタル変革の取り組みは将来の成功のために必要とはいえ、銀行業ゆえにリスクを引き起こします。クレジットカード不正や暗号通貨不正、悪意のあるハッカーによる顧客データの窃取は、銀行が常に防止しなければならない犯罪行為のほんの一例です。また、コメルツ銀行は、複雑でグローバルな事業を展開する多くの銀行と同様、過去に、顧客によるマネーロンダリング防止とテロ資金調達対策(AML/CFT)の規制に対する違反行為に起因して当局の処分を受けるなどの問題に直面しました。

コメルツ銀行のグループ監査部門金融犯罪対策部部長のDetlef Thomann氏は、「グループ監査部門の提言が、同行の法規制遵守のプロセスの成熟度を速やかに高める上でとても重要な役割を果たしました」と述べています。Thomann氏は、「多くの競合他社に比べ、短期間で規制当局による外部モニタリングが撤廃されました。世界中の規制当局は、特定の新規取引を停止する当行の自発的な自主規制を評価してくれました」と述べています。

Thomann氏は、グループ監査部門の提言が、同行の法令等遵守のプロセスの成熟度を速やかに高める上でとても重要な役割を果たしました、と述べています。

金融犯罪対策部に属するThomann氏と12人の監査人のチームは、コメルツ銀行がAML/CFTやその他のリスクを常に掌握して法令等遵守を維持できるよう支援しています。「私はチームを大変誇りに思っています。彼らは素晴らしい仕事をしてくれています」と同氏は言います。「私たちの部署は、監査部門でマーケットコンプライアンスや法務リスク管理、人事管理など(の監査)を担当するコーポレートコンプライアンス部の隣に位置しています。グループ監査部門内にはさらに顧客ライフサイクル管理部があり、主にKYC(Know Your Customer)を担当しています。私たちの監査部門は、種々のプロセスに対してエンドツーエンドの視点を得られるように設計されています」とThomann氏は語ります。

上述のチームは、コメルツ銀行のグループ監査部門長Andrea Bracht氏が率いる260名からなるグループ監査組織の一部です。同氏には以下の直属の部下がいます。

- 銀行の組織体制の大枠に対応する5つの監査部
- グループ監査の統括的な運営業務を担当する部門内監査部
- グループ監査部門の変革プログラム「VIA」の責任者(Thomann氏によると、VIAは「監査部門の変革」を意味するドイツ語のタイトルの略称です)
- 銀行の戦略的なプロジェクトや取り組みに対する監査アプローチを牽引するChange Assurance(変革アシュアランス)の責任者

グループ監査のスタッフの多くはフランクフルトの銀行本店に勤務するとともに、ロンドンやルクセンブルク、ニューヨーク、上海、シンガポールなどの海外拠点には小規模なチームを展開しています。

コメルツ銀行は、ドイツの株式会社であり、マネジメント・ボードと独立したスーパーバイザリー・ボードの二層式ボード体制をとっています。Thomann氏によれば、「グループ監査



はコメルツ銀行のマネジメント・ボード全体的手段であり、マネジメント・ボードに直接従属し、報告しています」マネジメント・ボードでは、最高経営責任者でマネジメント・ボード議長のManfred Knof氏がグループ監査を所管しています。

リスクの軽減措置の進捗を追跡するための手段をステークホルダーに提供する

Thomann氏によれば、グループ監査部門は、コメルツ銀行が将来に向けてデジタル変革を追求し組織や人員を進化させる上で、主要なリスクとコントロールをより効果的に管理できるよう支援すべく、さまざまな方法でテクノロジーを活用しているとのことです。実際、グループ監査部門の中核的な目的のひとつは、「銀行がデジタル戦略の実行を成功させるために積極的に支援すること」だそうです。

Thomann氏は、グループ監査部門がひとつの機能として、いかに上記の目的を達成するように働いているか、また、いかに「よりシンプルに、より速く、より良く働いている」かを次のように説明しています。「私たちは、方法論やプロセス、デジタル化のためのツールを継続的に見直し、最善の状態を追求しています。また、プロセスやその成果物の複雑さを軽減するとともに、最先端のデータ分析ツールを使用することによって、効率性と有効性の必達を期しています。」

グループ監査部門はD&A部を設置し、監査人の有効性と仕事の質を向上させるためのツールや技術を開発しているとThomann氏は言います。

Thomann氏によれば、KYCやコンプライアンス・モニタリングなどの分野で「データの定期的な自動処理と配信を確実にする」ために、その他のリスク関連ダッシュボードも現在開発中とのことです。これらの新しいダッシュボードと、D&Aチームが開発した既存のダッシュボードは、コメルツ銀行のデジタル化に向けた将来の取り組みにおけるリスクとコントロールを改善するための「出発点」として機能させることを目指している、とThomann氏は述べています。

「Sherlock」もD&A部の革新的な技術のひとつで、監査人が電子文書の中から素早く情報を探し出すことができるリサーチツールです。Thomann氏は、Sherlockを「内部監査用のGoogleのようなものです」と言います。あらゆる形式のファイルを調べ、検索されたフレーズと関連する文章を含む文書の優先順位をつけたリストを得ることができます。監査人は、ひとつの単語で検索することも、より複雑で高度な照会を実行することもできます。

グループ監査部門はアジャイル手法の習得に大きな成功を収めたので、ドイツ内部監査人協会の年次総会でアジャイル監査のテーマについて発表しました。

「テクノロジーを重視する思考様式を有するメンバー、コーディングやアルゴリズムで考えることが好きなメンバー、グループ監査部門のために人工知能を育成・強化・発展させることで銀行全体をより強固にしたいと考えるメンバーなど」その他多数の熟練したチームメンバーたちに恵まれていることは勿論のこと、コメルツ銀行の監査機能が、上記のような「高度に専門化したチームを擁するだけの規模を有している」ことに非常に感謝しているとThomann氏は述べています。

自分の所属する金融犯罪対策部では、必ずしも以上のようなテクノロジーに精通した人材の採用を目指している訳ではありません。それでも、新しい技術を学び、それに適応することに前向きな監査人を募集しています。また、グループ監査部

グループ監査部門の中核的な目的のひとつは、銀行がデジタル戦略の実行を成功させるために積極的に支援することです。

デジタル・ダッシュボードは、そのコミットメントを果たした一例です。Thomann氏によれば、「約3年前、データ分析(D&A)部の大変有能な専門家が、監査におけるデータ分析とリスクベースの焦点の絞り込みを支援するためのデジタル・ダッシュボードをいくつか開発しました。こうした仕組みやプロセスが成熟し安定したところで、このダッシュボードを第2ライン、第1ラインの被監査部署に手渡すことができました。今では、被監査部署がダッシュボードを使用して自らの方向を設定するとともに、監査に向けた準備作業とリスク軽減策の導入状況双方について最新の状況を包括的に把握しています」とThomann氏は述べています。



門の革新と効率化のためにテクノロジーの専門家たちと効果的に協働する心構えも必要ですとThomann氏は付け加えました。

「例えば、部下の監査人2人が今、D&A部の同僚とパートナーを組んで、テストシートのデジタル化に取り組んでいます」と彼は語っています。

グループ監査部門にさらなる アジャイル(俊敏性)をもたらす

Thomann氏は、グループ監査部門の幹部たちが人材を採用する際に求めるもう1つのスキルは、アジャイルな管理能力だと言います。グループ監査部門の変革プログラムVIA(コロナ禍の数年前に着手し、コロナ禍によって加速した)の一環として、既存の監査スタッフ全員にアジャイルワークの手法の基本に関する研修が提供されました。Thomann氏によると、一部のスタッフは監査に関連する場面でのアジャイルコーチングの適用に関するトレーニングも受けており、チームは現在、正式な型に即したり「有益な範囲」で簡略化したりして、アジャイルアプローチを監査業務に適用しているとのことでした。

グループ監査部門はアジャイル手法の習得に大きな成功を収めたので、ドイツ内部監査人協会の年次総会でアジャイル監査のテーマについて発表しましたとThomann氏は言っています。「また、業界横断的なラウンドテーブルを立ち上げ、内部監査におけるアジャイルについて議論しています」とのことです。

コメルツ銀行内では、グループ監査部門は自身のアジャイルコミュニティを「agile@audit」と呼び、ビジネス部門のステークホルダーに対して、「お互いにとっての協働手法を育成する」ためにチームに参加するよう呼びかけています。この取り組みは、Thomann氏の部員のひとりが運営しています。

Thomann氏は、アジャイルの知識はコメルツ銀行の全行員にとって重要であると言います。彼は、10億ユーロ以上のコストを削減するとともにコメルツ銀行がパンデミック後の未来に備えるための戦略的取り組みに言及した後、「これらの多くは、アジャイルの姿勢で取り組まれています」と述べています。さらに、「グループ監査部門は、これらの戦略的な取り組みの勢いが保たれるよう、監査の観点から取り組みに参画しています。当行の目的の達成に向けた進捗状況について、公平な見解を取締役に提供しています」と付言しています。

世界的な健康危機(コロナ禍)を契機に、監査のために未来の組織と人材の確立を目指すチームの志向を具現化することができました。

アジャイル研修の取り組みに加え、グループ監査部門では、VIA変革プログラムの一環として、主要な監査プロセスをデジタル化し、専用のITプラットフォーム上に実装しています。Thomann氏は、個々の監査業務の実施はそのプラットフォームによってフルにサポートされ、管理の作業負荷を最小限に抑え、付加価値をしっかりと提供できる箇所に内部監査のスキルと資源を最大活用している、と述べています。

Thomann氏は、次のように語っています。「このプラットフォームは、監査の実施だけでなく、監査ユニバースのリスクを評価する上でも役立っています。そこから年間監査計画を導き出し、その計画に基づき業務活動を推進しています。また、発見事項をフォローアップし、リスク軽減対策の導入の持続可能性を追跡するのもこのプラットフォームを利用しています。また、これと並行して、銀行の事業展開を定期監査の枠外で適時に捕捉することを目指して、標準化された監査活動に基づいて絶えずリスクを評価する継続的な監査アプローチを導入しています。」

ミッションとビジョンを実現する:「デジログ」

グループ監査部門はコロナ禍以前から変革を進めていましたが、この世界的な健康危機を契機に、監査のために未来の組織と人材の確立を目指すチームの志向を具現化することができました。「全員が毎日たゆまずベストを尽くす決意です。この心構えによって、私たちひとりひとりはミッションとビジョンに向かっていけると言えるでしょう」とThomann氏は言います。

このように最新の監査機能を目指すミッションとビジョンには、グループ監査部門が名付けた「デジログ」を生み出すことが含まれます。Thomann氏は、「デジログとは、可能な限りデジタルにして、必要な限りアナログにすることであり、いつも被監査部門と対話し、ステークホルダーと緊密に連携することを意味しています」と説明します。彼は、「デジログ」の状態に達するには、グループ監査部門に以下が求められると言います。



- 人とテクノロジーをその構造や方法論、プロセス、連携の面で可能な限り統合すること
- 監査プログラムの中でデジタル技術やプロセスをレビューすること（これにはスキルや方法論を継続的に発展させる必要がある）
- デジタル技術を部門内でまず活用し、さらに発展させること

これらの行動は、コメルツ銀行がドイツのデジタルアドバイザーバンクを目指すことを受けて、グループ監査部門が将

来に向けた地位を確立するためのものですが、多くの面で、フォワードルッキング（未来志向）、リスクフォーカス、積極的な取り組みなど、チームがすでに身に付けた多くの特性を増幅すれば十分ですとThomann氏は述べています。

「グループ監査部門の総合的なパーパスは、コメルツ銀行をより強固なものにすることと言えるでしょう」とThomann氏は言います。「それゆえ、最も重要なことは、銀行業界と内部監査が、今も将来も直面する課題に取り組む決意と心構えを備えた人材を集め、柔軟で強固なグループ監査の組織を構築することです」とThomann氏は語ります。



コノコフィリップス

ConocoPhillips

テクノロジーを活用して
未来に向けた内部監査を進化させる

私たちリーダーの使命は、適切なスキルを持った人材を、適切なタイミングで、適切な場所に配置することです。私たちは、新しいテクノロジーの活用方法を向上させるためのスキルセットを強化しています。それによって、より質の高いデータを取得し、より効率的にプロセス全体を改善することができるのです。

BOB HEINRICH

ジェネラル・オーディター



コノコフィリップスは、9千4百人の従業員と13か国に事業所を展開する、米国最大の独立系石油・ガス会社です。

コノコフィリップスは、テキサス州ヒューストンに本社を置き、オクラホマ州とテキサス州で石油が発見された19世紀後半にルーツを持つ企業です。20世紀初頭、自動車の普及に伴い石油製品市場が空前の盛り上がりを見せる中、石油精製・販売会社であるコンチネンタル・オイル&トランスポートーション、マーランド・オイル、そしてフィリップス・オイルの3社が台頭してきました。このエネルギー企業3社の合併によりコノコフィリップスが設立され、当時、米国第3位、世界でも第6位の規模の石油業界の上場企業となりました。¹

現在、コノコフィリップスは、「世界のためにエネルギーを安全に発見し届ける」というミッションのもと、石油・ガスのグローバル企業として活動しています。同社は「SPIRIT Values – 安全、人、誠実、責任、革新、チームワーク」を指針として優れた業績を挙げ、すべての関係者と地域社会に対する約束を守っています。² そして、近年、それまで残っていた精製事業を売却し、同社は世界的な規模で、原油、ピチューメン、天然ガス、天然ガス液、液化天然ガスの調査、生産、輸送、マーケティング等の分野に注力しています。³

コノコフィリップスは6つの業務部門が地理的に分散している複合企業ですが、ヒューストンとオクラホマ州バートルズビル⁴の管理部門に45人の社員をおき、強固な内部監査機能を維持して全社にアシュアランスを提供しています。内部監査部門は、アシュアランス監査、IT監査、コンプライアンス監査、そしてジョイントベンチャー監査の4つの重要な分野を担当しています。

コノコフィリップスのジェネラル・オーデーターであるBob Heinrich氏は同社の監査・財務委員会に直属し、最高財務責任者にも直接報告できる体制をとっています。Heinrich氏は33年間会社に勤務し、さまざまな事業部門、企業財務および監査部門を担当しました。過去3年間は同社の内部監査最高責任者(ジェネラル・オーデーター)を務めています。

「SPIRIT-Values—安全、人、誠実、責任、革新、チームワーク」を指針としています。

Heinrich氏は、内部監査部門についていくつかの野心的な目標を掲げています。これには、部門業務をクライアントのニーズや期待に合致させ、「主観的意見ではなく客観的事実に基づいたコンサルティング」の利用を拡大することによって、内部監査が全社にもたらす価値を継続的に向上させることが含まれています。また、アジャイル手法、特にダイナミックなリスク評価、監査プロセスにおける新旧テクノロジーの活用も推進しています。

将来の人材として「テクノロジー」を取り込む

コノコフィリップスは、革新的な技術を持つ会社として認知されています。内部監査は、アシュアランスと助言の両方で最高のサービスを会社に提供するために、そのペースを維持する必要があります。最近Sarah Kuhn氏が監査サービス部門のディレクターに就任したことはその重要なステップのひとつだとHeinrich氏は言います。

コノコフィリップスで15年間監査を担当したKuhn氏は、現在、監査・財務委員会の報告書の作成、監査基準および監査手法の設定、そして同部門のテクノロジー戦略の推進を担っています。「テクノロジー推進とイノベーションを一緒に進めていけるようにします」とHeinrich氏は述べています。

Heinrich氏は、このようなコラボレーションとスキルアップは、未来の組織と人材にとっての重要な構成要素だと考えています。「私たちリーダーの使命は、適切なスキルを持った人材を、適切な場所に適切なタイミングで配置することです。新しいテクノロジーの活用方法を向上させるスキルセットを強化しています。それによって、より質の高いデータを取得し、より効率的にプロセス全体を改善することができるのです。また、社内他部門が開発しているスキルセットに対して部門内社員が競争力を維持できるようにしたいと考えています。」

「そのためには、ベテラン監査人と監査知識を元組織に持ち帰るローテーションスタッフを混在させたいのです。」

ここ数年、Heinrich氏は内部監査部門の技術的な適性を高めるため、一部のスタッフにOCR(光学式文字認識)などの特殊性技術の専門家を配置することにしています。さらに最近では、データ解析の専門家を雇用し、アシュアランス監査におけるデータ解析能力を強化しました。Kuhn氏は2.5

1 "Our History," ConocoPhillips website: www.conocophillips.com/about-us/our-history/present-2020/. (Accessed June 2022.)

2 "SPIRIT Values," ConocoPhillips website: www.conocophillips.com/about-us/who-we-are/spirit-values/. (Accessed June 2022.)

3 "Operations," ConocoPhillips website: www.conocophillips.com/operations/. (Accessed June 2022.)



人のアナリティクスと自動化の専門家を監督し、必須の監査業務以外の機会の識別・特定および作業を支援しています。

また、Heinrich氏とKuhn氏は社内の同僚と協力して、内部監査のもつ助言能力の認知度および安心感を高めるための支援を行っています。「重要な点は、専門家を特定して連携を深めるための社内ネットワーク構築です」とKuhn氏は言います。「私たちは彼らの専門用語を知っているし彼らも私たちのことを知っているの、信頼できるアドバイザーとしての関係を築くことができるのです。」

Heinrich氏とKuhn氏は、社内の同僚と協力して、内部監査のもつ助言能力の認知度および安心感を高めるための支援を行っています。

継続的モニタリングによる効率化の実現

コノコフィリップスのテクノロジー優先の考え方は内部監査で完全に受け入れられているとHeinrich氏と言います。データ分析、自動化、OCRを使用した機能等はアシュアランス監査に広く使用されています。また、ブロックチェーン、機械学習、自然言語処理などの新たな分野の開発にも取り組んでおり、将来の活用チャンスをうかがっています。

コノコフィリップスは、ブロックチェーン、データ分析、ロボット工学など、テクノロジーに特化した複数の卓越した研究センターを保持しています。内部監査は多くの場合、これらのセンターと連携し、組織全体の学習成果を活用して部門内の効率と知識を向上させることができます。

Kuhn氏は、データ分析と自動化の利用において内部監査部門は「最も成熟した」部門であり、TIBCO SpotfireやMicrosoft Power BIなどの有名なツールをデータ分析業務に導入していると述べています。自動化については、主にUiPathとPower Automateなどのアプリケーションに組み込まれたツールを使用しているとKuhn氏は語ります。

自動化をいち早く導入した事例としては、全社的なメンテナンス監査における継続的モニタリングの試験的实施でした。使い勝手の良いダッシュボードを構築し、会社全体の繰越保守作業や設備停止率の上昇など、潜在的な警告サインを

特定しました。自動化により必要なサンプルテストのほとんどをカバーすることができ、その結果監査の実地調査時間を75%削減することができたのです。

また、Kuhn氏は、仕訳入力継続的モニタリングを実施するプロジェクトが成功したと指摘しました。「私たちのような規模の会社では、何百万もの仕訳入力が必要になるのです」と彼女は説明します。「日付範囲や会社コードといった特定フィールドで検索することなく、マニュアル仕訳や特別な文字列が識別できるデータベースを構築しました。仕訳入力を非常に高いレベルで確認することができ、後日行われる勘定調整表を待つ必要がありません。これを利用した例として、最近のリース会計基準変更に関連する項目の特定が挙げられます。」

コンサルティングによる付加価値

内部監査部門は、テクノロジー活用の拡大とCOVID-19流行時の出張減少による効率化の結果、コンサルティング業務に多くの時間を割くことができるようになりました。「これは5～6年前に始まったことです」とHeinrich氏と言います。「コスト削減や業界の変化に対応するためというのがありますが、すでに出張を減らす方向に移行していたのです。10年前は約95%がアシュアランス業務でしたが去年は約40%がコンサルティング業務でした。」

「私たちの仕事には、コンサルテーションや限定的レビューという側面が常にあります」とKuhn氏は付け加えます。「こういった側面はゼロではありませんでしたが、いいタイミングで増え始めました。というのも、会社でテクノロジーやイノベーションが盛んに語られるようになった時、私たちはすでにその道を歩み始めていたからです。そのような分野では、内部監査が頼りになると認識され、助言や相談を求められるようになりました。私たちは、そのような声を心から大事にしたいと思っています。」

内部監査部門は、テクノロジー活用の拡大とCOVID-19流行時の出張減少による効率化の結果、コンサルティング業務に多くの時間を割くことができるようになりました。



新技術配備のためのガバナンス策定やプロセス開発に対しても、内部監査とより広範な組織とのパートナーシップが及んでいると、Heinrich氏は言います。「当社では、運営委員会の一環としてガバナンス担当者を配置しています。また、ロボット工学やデータ分析の専門家である『市民開発者』も、これら卓越した研究センターに属するチームの一員として参加しています」と述べています。

例えばKuhn氏は、企業市民開発者プログラムを通じてUiPath社のライセンスを取得し、部門内の効率化を図る「有人・無人ボット」を開発しました。コノコフィリップスでは、主要なプロセスとコントロールが正しく機能しているかどうかを全社レベルで確認するプロセスを設けていますが、それ以外の管理業務や低リスク業務については、Kuhn氏は監視無しで自由にソフトウェアのプログラミングを行うことができます。

内部監査部門は、全社的な「bot-a-thons」(1～2日のプログラミングイベント)に参加しています。これは、社員がロボットプログラミングのスキルを向上させながらビジネス上の問題を解決できるようにすることを目的としています。Heinrich氏は、「私たちは、そのような形で知識の共有を進めるために参加者の最前線にいたいと考えています」と語っています。

また、内部監査に新しいスキルを採用することは、未来の組織と人材を構築する上で重要な手段です。コノコフィリップスは、データ分析スキルや特性を持った内部監査人の候補者を集めるために求人情報を調整しました。同社の企業文化は多くの候補者にとって最大の魅力の一つであり続けています。

「私たちの会社が他と違うのは、テクノロジーとイノベーションに対するコミットメントなのです」とKuhn氏は言います。「自分の部署や仕事について外部の人と話すと、私たちの会社がこうした考え方を持っていることがとても幸運だといつも思います。私たちはその中に飛び込んで実際に活用することができたのです。」

Heinrich氏とKuhn氏は、内部監査がテクノロジーを活用した未来に向かって望ましいペースで進化していることを確認するために、さまざまな数値指標を追跡しています。第一に、特に新しい技術的なツールに関連したトレーニングをスタッフがすぐに受講できるようにしているかを追跡管理することです。次に、「bot-a-thons」や市民開発者プログラムなど、全社的な取り組みに対して各部門が参加しているかどうかを監視しています。最後に内部監査のリーダーは、他のビジネスユニットが新規プロジェクトについて監査人にどれくらいの頻度で相談しているかを注意深く観察しています。

「私の考えでは、新しいツールが利用可能になったりしてビジネス環境が変化したときに、イノベーションを文化の一部としていることは監査人の助けになります。」とKuhn氏は言います。「テクノロジーは日進月歩で変化しており、2年前に不可能だったことが今は可能になっています。このイノベーションの考え方を持ち続けることこそ、まさに、私の新グループがその確立を支援しようとしていることです。」

「今後数年間は、私たちが自由に使える新しいツールをすべて理解し最適化することに重点を置きます」とHeinrich氏は言います。「今後2～3年で進化する新しい仕事の世界に向けて方向転換する必要があるのです。」

また、内部監査に新しいスキルを導入することは、未来の組織と人材を構築する上で重要な手段です。

イノベーションのマインドセットとカルチャーの醸成

Heinrich氏は、内部監査部門における新技術の活用についてスタッフたちと絶えずコミュニケーションを取り、彼らがこのテーマに関心と興味を持ち続けるように配慮しています。内部監査では、年に2回タウンホールミーティングを開催し、全社的な新しい経理システムなど、会社全体で展開されている最新のソフトウェアやシステムの教育に特に力を入れています。



ディーケーエスエイチ

DKSH

未来を担う人材育成のために目的意識を共有する

内部監査が特定の分野を見直す際は、単にうまくいっていないことに焦点を当ててではなく、なぜうまくいかないのかという根本的な原因に焦点を当てています。多くの場合、根本的な原因のひとつは、能力の欠如や、役割と責任の定義が不明確であることです。これらのギャップを強調することで、スキルアップの必要性、あるいは新しいスキルセットを社外から調達する必要性を強化することができます。そうすることで、将来の人材確保につなげることができるのです。

YUE KENDALL

グループ内部監査担当バイスプレジデント



タイで船上映画館を建設して「ベア」というコンデンスミルクのプロモーションを行ったり、スイス時計のオメガを革新的でロイヤリティの高いアフターサービスプログラム¹を展開して日本で最も人気のあるブランドに押し上げるなど、DKSHは長年にわたってイノベーションを推進し、アジア太平洋地域でも市場を拡大し、有数のサービス・流通企業に成長しました。

DKSHは、1865年に3人のスイス人起業家がアジアで別々の商社を設立したことに始まりました。その後、2002年6月19日に3社が合併してDKSHが誕生しました。2012年にはスイス証券取引所に上場しました。同社は、従来の商社ビジネスモデルを刷新し、企業が新旧双方のマーケットへに進出することをサポートするという、新しいビジネスカテゴリーである「マーケットエクспанションサービス (MES)」を創設しました。

2021年、DKSHは111億ドルの純売上高を計上しました。現在、33,100人以上の従業員を擁し、アジア太平洋地域の36のマーケットでサービスを提供しています。同社は、ヘルスケア、消費財、生産資材、そしてテクノロジーの4つの中核事業部門があり、GSK、ファイザー、サーモフィッシャー、P&G、ユニリーバ、ケロッグなどの著名な多国籍企業との取引をしています。

「非常に多様なビジネスですが、最終的にはクライアントが新しい地域に進出し、何百万人もの人々が製品にアクセスできるようにするためのサポート業務を提供しているのです」とDKSHのグループ内部監査担当バイスプレジデントであるYue Kendall氏は述べています。「私たちは、製品の流通、広告や販促イベントの実施、ブランドの認知度向上などを支援しています。DKSHは、エンドツーエンドMESプロバイダーです。」

接の報告経路があり、監査委員会にも定期的に参加しています。

まずは「基本を固める」ことに注力する

Kendall氏は短い在職期間ながら、「ガバナンス、リスクマネジメント、および内部統制の効果的な評価を通じて、会社を守り価値を創造する、信頼できる独立したビジネスパートナーとなる」というミッションを軸に、内部監査に関する野心的な戦略プランの実行にすでに着手しています。

「私たちの戦略は、ポジション、プロセス、人材という3つの柱に支えられています」とKendall氏は言います。「内部監査機能を戦略的に位置づけ、ビジネスと密接に連携させたいと考えています。また、最新のテクノロジーと人々の才能の両方を活かし、強固でダイナミックなプロセスを実現していきたいです。」

Kendall氏の内部監査に関する「3ヵ年戦略計画」の初年度は、「基本を固める」ことに重点を置いています。目標は、「ビジネスとの信頼関係を確実に築き、組織内の働き方を強化し、チームの能力を高めること」です。

2年目は、近代化、安定化、最適化に焦点を移します。Kendall氏は、「ビジネスの戦略的目標を理解し、第一と第二の防衛線と連携する強固な方法を確保する」ことを含めると述べています。また、「外部のパートナーに入ってもらい、監査機能としての自部門の有効性を評価してもらいたい」と付け加えています。

3年目には、内部監査部門が事業部門と連携してDKSHの戦略的目標を達成する計画です。「例えば、ESG(環境・社会・ガバナンス)を3本柱とするサステナビリティは、ビジネスにとって非常に重要なテーマです。また、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の自動化も重要です。ですから、私たち自身、常に革新的でありたいと考えています。」

未来を担う人材育成のために目的意識を共有する

DKSHは、「誠実さ」「エンパワーメント」「連携」「起業家精神」「持続可能性」という5つの企業価値を基準として掲げています。Kendall氏の目標は、成長する従業員が「この5つの価値観を実践し、目的を達成できるようにすること」だと言います。

Kendall氏の「内部監査3ヵ年計画」の初年度は、「基本を固める」ことに重点を置いています。

Kendall氏は、ロンドンとアジアで培った22年間の多様な監査経験を活かし、2021年6月にDKSHの内部監査部門長に就任しました。彼女は会長直属で、最高経営責任者と直

1 "Our History," DKSH website: www.dksh.com/global-en/home/about-us/who-we-are/dksh-group/dksh-anniversary. (Accessed June 2022.)



「DKSHの非常に明確な目的と価値観から、私たちが何を目指しているのかお分かりいただけると思います」と彼女は言います。「人々の生活を豊かにすることが私たちの目的です。私たちは、パートナーに持続可能な価値を生み出し、雇用を創出する高品質の製品、サービス、知見へのアクセスを提供します。私たちが提供する製品は、私たちの生活のあらゆる場面に関わっています。目覚めて歯を磨く瞬間から、朝食のシリアルを食べ、冷蔵庫を開け、病院でレントゲンを撮り、市販の薬を買う瞬間まで、私が触れるものすべてにDKSHが何らかの形で関わっているのです。」

「最近、人材、特に新しい世代の人材は、給料や福利厚生だけを考えて入社することはないと感じています」とKendall氏は言います。「私は何をするためにここにいるのだろう。私の会社は何のためにあるのか。目的はあるのかといったことが重要なことです。だからこそ、内部監査機能にもそのマインドセットが必要だと感じています。そうでなければ、人材を惹きつけることも引き留めることもできないし、組織のミッションに沿った内部監査のミッションを実現することもできなくなるのです。長いゲームに参加するためには、同じ価値観と目的を共有する人材を確実に採用し、維持することが不可欠です。」

らす価値を事業側が認識することで、パートナーとの信頼関係を築くことができるのです。」

Kendall氏は、情報をどう見せるかは、データそのものと同じくらい重要だと言います。

Kendall氏は、監査部門がビジネスに価値をもたらす重要な方法論として、監査に対する戦略的なアプローチを挙げています。「内部監査が特定の分野を見直す際は、単にうまくいっていないことに焦点を当てるのではなく、なぜうまくいかないのかという根本的な原因に焦点を当てるのです」と彼女は言います。「多くの場合、根本的な原因のひとつは、能力の欠如や役割と責任の定義が不明確であることです。これらのギャップを強調することで、スキルアップの必要性、さらには新しいスキルセットを社外から調達する必要性を強化することができます。そうすることで、将来的な人材確保につなげることができるのです。」

Kendall氏は、内部監査のスタッフとリソースを強化し、アシュアランスとアドバイザーの役割をより効果的に行えるよう力を注いでいます。当時5人（自分を含む）しかいなかった部門を3倍の15人にまで増やしました。その中には2人の専任データアナリストも含まれています。

部門全体のスキル評価を行った後、Kendall氏は、データ分析、リーダーシップ、そして「自部門のデジタル化を理解し、ビジネス部門と同じ程度のデジタルマインドセットを持つ」ための正式なトレーニング計画を導入しました。また、外部のリーダーシップコンサルタントを招き、「人間関係や信頼関係を構築し、ステークホルダーと効果的かつバーチャルに関わる方法をチームに指導してもらうために、人事に協力を仰ぎました」とも言います。さらに、ゲストスピーカーを招いて、会社で使われている最新のデジタルツールに関する教育も行い、組織のデジタル化の歩みを常に把握できるようにしています。

隠されたギャップのためにプロセスを掘り下げる

またKendall氏は、特にデータ分析やプロセスマイニングの分野で、部門のテクノロジーニーズに積極的に取り組んでいます。例として、内部監査のスタッフは全員、日常的なデータ分析にはMicrosoft Power BIを、より技術的に複雑な分析にはPython SQLを、必要に応じて使用できるようにトレーニングを受けています。

3年目には、内部監査は事業部門と連携してDKSHの戦略的目標を達成する。

Kendall氏は、同社の上級幹部が、内部監査を単なる「コンプライアンスの充足要件」ではなく「戦略的機能」として捉え、組織の戦略的成長と進化を実現するためにその役割を極めて重要視していると指摘します。

「DKSHは、過去5年から10年の間に大きな変化を遂げました。上場するまでは家族経営的企業でした。この過程で経営陣が交代し、それに伴って企業文化も変化しました。内部監査は、プロセスの最適化、統制の改善、縦割りの解消をサポートし、変革する意識を支える重要な役割を担っています」とKendall氏は述べています。

改善を加速させる根本原因の特定

「インクルージョンと透明性を打ち出したかったのです」とKendall氏は言います。「内部監査機能には、ビジネスに密着し、ビジネスユニットや機能、その戦略的目標を詳細に理解し、その達成を支援することが重要です。内部監査がもた



「それは、誰もが持っている共通のスキルです」とKendall氏は言います。「例えば、SAPからデータをダウンロードしてデータを分析します。その結果を非常に意味のある形で可視化することができるのです。私たちは、ステークホルダーと話をするとき、もはやExcelや簡単なグラフを見せるだけではありません。より魅力的なビジュアル化されたデータを使うのです。」

Kendall氏は、情報の見せ方はデータそのものと同じくらい重要だと言います。「データ分析ではなくストーリーテリングが重要なのです。私たちは、基礎となるデータをどのように分析しているのかはビジネス部門には示しません。指標と、その情報からビジネスが何を達成することができるかについて話します。それがデータ分析の活用方法です。」

DKSHは、プロセスマイニングのためにもCelonisを試験的に使用しており、Kendall氏はこれを潜在的かつ強力な継続的モニタリングツールとみなしています。これは、業務プロセスを口頭で伝えるのではなく、データポイントを使用して業務プロセスを関係付けし標準化することができます。これで監査人は、プロセスの異常性や標準プロセスからの逸脱性を容易に特定することができます。

また、現在のマニュアル作業に代えて、監査報告書に基づく監査ステップの入力を自動化するRPAのパイロットプロジェクトも開始しました。この取り組みにより、チームの時間と経営資源の大幅な削減をKendall氏は期待しています。

「心の回復力」強化

Kendall氏は、いくつかのテクニックを使って、チームの意識を未来の組織と人材の構築に集中させています。1つは、プロの事業側のメンバーがローテーションの一環として2〜3か月間内部監査に参加する「ゲスト外部監査人プログラ

ム」があります。これによって監査人はビジネスのプロから学ぶことができ、監査をより適切なものにすることができます。

さらに、同氏は、監査人を定期的に事業部門にローテーション配置して「双方向のキャリアパス」を作り、スタッフの視点を常に新鮮に保ち積極的に働きかけることを目指しています。毎週のスタッフミーティングでは経験を共有する時間を設け、連携と知識を共有することで得られる価値を実証しているそうです。

これは、同部門の従業員エンゲージメント調査で最も人気のある取り組みの一つであることが証明されているそうです。

監査部門の人材を採用する際、Kendall氏は、リーダーシップや連携といったソフトスキルを重視していると言います。

Kendall氏は、1対1のコーチングセッションを定期的に行うほか、外部のリーダーシップコンサルタントの招致、組織内メンターの配置、年2回の日常とは離れた環境でのメンバーとの面談などによるチームの充電とストレス解消に努めるなど、内部監査チームの「心の回復力」強化にも力を注いでいます。

人材採用の際には、DKSHの企業理念や価値の柱を中心に、リーダーシップや連携といったソフトスキルを重視するとKendall氏は言います。「人を大切にしたいので私は常に人を最優先に考えます。私の目標は、このような人材を事業側に送り出し、大きな価値を提供できるようにすることです。」



オレドー

Ooredoo

現状の連携をさらに改善し、
将来に向けて能力を向上させる

内部監査は組織の近くにおいて、電気通信業界が直面している新しい変化や課題を理解する必要があります。オレドーにとって何が重要なリスクなのか、もっと学ぶ必要があります。そうすれば、最新のテクノロジーとベストプラクティスを身につけてより適切な対応が可能になります。

MOHAMMED AL-EMADI

グループ・最高監査責任者



Ooredoo Q.P.S.C.(オレドール)はカタールの大手通信事業者であり、国内外の有線・携帯電話、ケーブルテレビ、インターネットサービスのほか、Ooredoo Money Servicesなどのデジタルサービスも提供しています。オレドールは、カタール証券取引所(QSE)とアブダビ証券取引所(ADX)に上場しているカタール最大の上場企業の一つで、中東、北アフリカ、東南アジアの9か国で事業を展開しています。

オレドールは1949年ドーハで、Qtelという名の地域電話交換局としてスタートしました。1987年にQtelグループが結成されカタール公共通信公社が設立されました。2013年にQtelはアラビア語で「私は欲しい」を意味するオレドールに社名を変更しました。

オレドールは、グローバルブランディングプログラムによってブランド価値を高め、6年連続で世界の電気通信ブランドトップ50にランクインしています。¹ 世界的なブランドアンバサダーでサッカー選手のLeo Messi氏を起用した広告キャンペーンは、2022年ワールドカップカタール大会、中東・アフリカ公式FIFA通信事業者であるオレドールの注目度をさらに高めています。²

また、通信事業者としての長年の実績も同社の市場認知度と地位を高める上で重要な役割を果たしました。Qtel時代の1994年にカタールに無線サービスを導入し、2002年にはブロードバンドサービスを開始しました。オレドールとなつてからの2017年には、ピーク速度800Mbpsの4.5G Proワイヤレステクノロジーサービスを最初に開始した通信事業者の1つとなりました。そして2018年、3.5GHzスペクトル帯域でライブ5Gネットワークを立ち上げた世界初の事業者になりました。³

経営陣への「健全な挑戦」の提供

オレドールのグループ最高監査責任者であるMohammed Al-Emadi氏は、2008年入社後、2011年に現職に任命されるまでクウェートで内部監査部門を率いていました。Al-Emadi氏の指揮の下、グループ内部監査チームは、カタールのオレドール事業と9つの子会社を管理するオレドールグループの監査を担当しています。

「私を含め19名のメンバーがいます。各子会社には、主任監査役または内部監査責任者をトップとする専任の内部監査部門を置いています」とAl-Emadi氏は説明します。「彼らが直接私に報告します。グループ内部監査では、目標の設定、計画の見直し、そして適切な対応策の提供などをサポートしています。また、各子会社の内部監査担当者の変更が必要と思われる場合には各子会社の監査委員会に提言を行っています。」

Al-Emadi氏はグループの監査・リスク委員会に対して次のように報告しています。「グループ内部監査の目的は、『オレドールの付加価値と業務改善を目的とした独立した客観的なアシュアランスとコンサルティングサービスを提供すること』に加え、『ガバナンス、リスク管理、統制プロセスの評価と改善のための体系的かつ規律あるアプローチを導入して、会社の目的達成を支援すること』です。」

Al-Emadi氏は言います。「弊社の監査・リスク委員会は、内部監査の組み立てを非常によくサポートしています。彼らは、内部監査の組織と未来の人材を構築することに特別な関心を示しています。」

また、「グループ内部監査チームはオレドールCEOやグループ代表取締役と良好な協力関係を維持しています。会社がどんな戦略を実現するかについて『枠にとらわれない』視点を私たちから提供することで、経営陣が私たちを組織内パートナーとして考えてもらいたいです」とAl-Emadi氏は言います。

「独立した当事者としての内部監査の役割は経営陣に健全な課題を提供することです。必要に応じて『約束した戦略を実現するためには業務の改善が必要だ』と伝えることです。もし進捗が見られないとすると、それは、経営者が過度に楽

同社の長年にわたる通信事業の実績は、オレドールの市場認知度と地位を高める上で重要な役割を果たしました。

1 “Ooredoo Group in Top 50 Global Telecommunications Brands,” media release, Ooredoo, March 7, 2022: www.ooredoo.com/en/media/news_view/ooredoo-group-in-top-50-global-telecommunications-brands/.
2 “Ooredoo Signs Up as Regional Supporter of FIFA World Cup Qatar 2022™ and FIFA Arab Cup Qatar 2021™,” media release, FIFA, November 8, 2021: www.fifa.com/tournaments/mens/arabcup/arabcup2021/media-releases/ooredoo-signs-up-as-regional-supporter-of-fifa-world-cup-qatar-2022-and-fifa-arab-cup-qatar-2021.
3 “Ooredoo First in the World to Launch 5G Commercial Network,” media release, Ooredoo, May 14, 2018: www.prnewswire.com/news-releases/ooredoo-first-in-the-world-to-launch-5g-commercial-network-300647659.html.



観的な戦略を立てたのか、あるいは提案している手続きや方針、プロセスでは経営者の意欲を支えることができないかのどちらかだと考えることができます。」

グループ内部監査は、リスク管理のようなオレダーの他の重要な部門とも良好な関係を築いてきました。Al-Emadi氏は、チームは「健全な方法で」それらに挑戦していると言います。例として、会社に影響を与える可能性のある重要なリスクについて四半期ごとにリスク管理委員会が監査委員会に報告する際、内部監査部門は「報告書を高いレベルで精査し、監査委員会に対して独自のコメントを提供する」と同氏は述べています。

しかし、リスク管理チームは、内部監査部門が最初にコメントを共有しておくため、内部監査のコメントに困惑することはありえません。「私はいつもサプライズを避けるようにしています」とAl-Emadi氏は言います。「彼らと議論をして学びたいのです。自分たちの見解に同意するか否か注釈を加えることを、ほとんどのケースで許可しています。」

話し合いの場を設けています。アシュアランス報告にかかる時間が短縮されたので彼らも喜んでいるのではないのでしょうか。」

また、遠隔共同作業、特にビデオ会議は、内部監査チームが経営者より効果的にコミュニケーションをとり、より効率的な監査の実施に役立っています。「パンデミック以前は、『テレプレゼンス・システム』を使って、子会社CEOや他の重要人物と戦略的な話し合いを行っていました。確かにある程度柔軟性はありましたが、機器が設置されている会議室まで足を運ぶ必要がありました」とAl-Emadi氏は説明します。

グループ内部監査では、現在ZoomやMicrosoft Teamsを使った監査ができるようになりました。それによって、現場情報についてより多くの洞察を得ることができるのです。また、子会社からの高度な情報を取得するためのダッシュボードにより、リスクとギャップの可視性を高めています。Al-Emadi氏は、チームはリモート監査に自信を深めていると言います。

これらの要因が重なって、Al-Emadi氏は2022年のグループ内部監査の出張予算を大幅に削減することを決定しました。「もう少しあっても良かったのですが今は必要ないと言ったのです。皆リモートで効率よく仕事をしていますよ。ただし、緊急でどこかに出張する必要があるれば、それは可能です。」

データ分析の活用を促進する

Al-Emadi氏によると、グループ内部監査チームは、コミュニケーションなどのソフトスキルやデータ分析などのテクニカルスキルを含むスキル開発にさらに注力し、より俊敏な機能への移行、イノベーションの推進、関連性の維持への支援に取り組んでいるとのこと。

また、Al-Emadi氏は、会社のデータやシステムを保護して組織全体のデジタルリスクに対応するために、チームに新しい働き方に関する知識を身につけさせようとしています。同氏は、「テクノロジーは、未来の働き方を生み出す重要な要素です」と言います。「しかし、このようなテクノロジーへの依存に伴うリスクを軽減することも同様に重要です。」

Al-Emadi氏は、内部監査がアジャイル手法を採用したことで、経営陣との対話が増えたと言います。

テクノロジーと監査人のスキルの両面で能力を高め続け、より機敏になることをグループ内部監査での戦略的優先事項としています。

機敏性の向上と柔軟性の受容

オレダーのグループ内部監査は、組織への付加価値の提供を維持するために、テクノロジーと監査スキルの両面でその能力を高め続け、より機敏になるということを戦略的優先事項としています。COVID-19パンデミックに対する会社の対応は、未来の組織と人材の創造に焦点を当てるチームの姿勢をより鮮明にしています。

Al-Emadi氏は、「私たちは、部門としてさらに機敏でより双方向的になる必要があることがわかっています」と言います。「パンデミック時にアジャイル監査手法を導入開始したのは、リスクとギャップを迅速に伝達したかったからです。ロックダウン時、私たちは通常のやり方での監査提供に困難さを感じていました。経営陣は、自社の管理状況の迅速な把握を求めています。基準や品質を維持しながら機敏なやり方で対応して迅速に必要な情報を提供することができました。」

Al-Emadi氏は、内部監査がアジャイル手法を採用したことで経営陣との対話が増えたと言います。「今ではより頻繁に



同部門は数年前から TeamMate ソフトウェアを使用して、内部監査プロセスを管理し監査調書をすべて電子化することに成功しています。しかし、より俊敏になるためには、監査効率を高め監査対象領域をより広くカバーするためにデータ分析をもっと導入する必要があるということに気づきました。Al-Emadi 氏は、十分な機敏性を獲得するには、チームの関与、データ分析技術の向上、従来の監査プロセスを変更して sprint approach (開発工程単位のユニット化) を採用することが必要であると述べています。

Al-Emadi 氏によると、グループ内部監査は長年監査チームが使用するデータ分析ソフトウェアに投資してきたと言います。しかし、その投資を最大限に活用するためには、必要なデータ分析専門知識と知識を持ったスタッフが必要だと言います。Al-Emadi 氏は、内部監査によるデータ分析の活用を前向きに考えてデータ分析の専門家をチームに採用しました。「私たちが採用した人材は複雑なデータ分析を監査人より短時間で実行できます」と言います。

Al-Emadi 氏は、グループ内部監査が未来の組織と人材になるよう支援すると同時に、「選ばれる雇用主」としての評判を高めようとしています。

Al-Emadi 氏はこのデータ専門家に、リッチメディア、文書コレクション、モノのインターネットデータなどの非構造化データを分析するツールを使ってもらいたいと考えているそうです。Al-Emadi 氏は、グループ内部監査の拡大と成熟を目指し、特に、非構造化データを大量に生成する調達、顧客サービス、モ

バイルウォレットサービスなどの分野で、データ分析に大きく依存する自動化された監査を増やしていきたいと考えています。

「選ばれる雇用主」としての評価を得るために

オレドーのグループ内部監査は過去2年間で大きな変化を経験しました。Al-Emadi 氏はこうした変化は今後も続く予想しています。それはオレドーのビジネス自体が常に変化しているからです。

「内部監査はビジネスの現場近くにおいて、通信業界が直面している新しい変化や課題を理解する必要があります」と Al-Emadi 氏は言います。「オレドーにとって何が重要なリスクなのか、もっと学ぶ必要があります。そうすれば、最新技術とベストプラクティスを身につけてより適切な対応が可能になります。」

Al-Emadi 氏は、グループ内部監査の未来の組織と人材を育成しながら「選ばれる雇用主」としての評判を確立することを目指しています。彼はすでに前に進んでいます、それはオレドー自体にも言えます。2021年にオレドーカタールが「Best Place to Work in Qatar」に認定されたのが一例です。

Al-Emadi 氏は、「組織の中心に人的資本があるという信念のもと、オレドーは事業を展開するすべての市場で選ばれる企業になることを目指しています」と述べ、最近実施した初の組織健康指数 (OHI) の結果、今年中に会社全体の従業員エンゲージメントを改善するためのいくつかの取り組みが行われると付け加えました。

「当社戦略の柱は、オレドーの社員が成長しキャリアアップできるような、より機敏でチームワークを重視した企業文化の構築に取り組むことです」と Al-Emadi 氏は述べています。「これを実現するために、私たちは人材とプロセスの両方にしっかりと投資していきます。」



ソーファイ

SoFi

未来の監査を推進するために、
テクノロジーを活用する

内部監査部門は、従来の監査指摘の範囲を越えて、経営陣に価値のある洞察を提供しています。それは行き着くところ、データドリブン監査（データに基づいた監査）ということになります。データドリブン監査は、内部監査部門による事業部門やパートナーに対するコミットメントの次の進化段階です。

EDUARDO RAMOS

最高監査責任者



SoFiの目覚ましい物語は、2011年にスタンフォード大学のビジネススクールの学生たちが卒業間もない卒業生と同窓生を資金調達の手助けでつなぐSocial Finance, Inc.を設立したことから始まりました。¹現在、SoFi Technologies, Inc. (以下ソファイ)は、350万人の会員向けに、当座預金や普通預金、クレジットカード、投資プラットフォーム一式のみならず、学生ローンの借り換えや住宅ローン、個人ローンなどの融資商品までのサービスの品揃えを提供するデジタル金融サービス会社です。

2022年はソファイの歴史上、画期的な年になりそうです。ソファイは2022年にGolden Pacific Bankとその3つの実在する支店を買収し、フルサービスのフィンテック・スタートアップ企業として初めて、国法銀行²となるための承認を規制当局から得ました。これにより、ソファイは全米の消費者向けにサービスの範囲を広げることができます。³

内部監査部門の目的の中心は、会社が全社的に健全なリスク管理の実務と内部統制を維持しつつ事業を展開することを担保することです。

ソファイは2020年に決済プラットフォームGalileoを、2022年にデジタルバンキングのプラットフォームTechnisysを買収して、米国の銀行業界に今後何年も続く荒波を起す勢いです。もちろん、事業拡大に伴い、複雑さは増して規制当局の監視も厳しくなりました。ソファイの内部監査機能は会社とともに成長しており、最高監査責任者のEduardo Ramos氏は、その可能性にわくわくしていると言っています。

Ramos氏は、親会社のSoFi Technologiesと、国法銀行免許を受けて設立された最も新しい事業体であるSoFi Bankの最高監査責任者を務めています。Ramos氏は、内部監査部門全体の責任者であり、会社の監査委員会の運営を主導しています。2021年12月にソファイに入社したばかりですが、Ramos氏はすでにこの成長企業で実績を上げています。

「私が入社した当時は、この部門は今よりもずっと小さかったのです」とRamos氏は言います。「25人の部署になりましたが、さらに増員しています。ここで忘れてはならないのは、ソファイはわずか1年足らず前には非上場企業であったということです。6月に上場した後、銀行持株会社の認可を受け、銀行免許を取得しました。多くのことが変化し、その結果、内部監査部門が規制対応実務と業界のベストプラクティスの双方に適合するのを確実にすべく、私が雇われたのです。」

Ramos氏は、内部監査部門の主要目的をいくつか掲げました。内部監査部門の目的の中心は、会社が全社的に健全なリスク管理の実務と内部統制を維持しつつ事業を展開することを担保することです。Ramos氏にとって、それは、問題が存在すれば特定し、それを経営陣に提起し、必要な場合には経営幹部が確固たる是正措置を確実に講じるようにすることを意味します。

「私たちの使命は、会社を守ることです」とRamos氏は言います。「会社が優れたリスク管理のフレームワークを維持することを担保することにより、私たちは会社を守るのです。」

将来の組織を支えるテクノロジー

ソファイの核心はテクノロジーの会社であるゆえ、Ramos氏は、未来の組織と人材において、テクノロジーが重大な役割を果たすと見ています。デジタル変革のレンズを通して内部監査を捉え、データ分析の力を活用することをとにかく重視しています。

「テクノロジーは、私たちがプロセスを監査し検証する上で極めて重要な要素です」とRamos氏は言います。テクノロジーのチームとパートナーシップを築かなければ、内部監査部門として何もできないのです。優れた監査を実施するために、監査人はソースシステムへの読み取り専用アクセスが必要です。そこからがまさにデータ分析であり、監査計画に基づいてスクリプトを組み立てていきます。」

彼はこう続けます。「私たちは小規模ながら強力なチームなので、野心的で鋭くなければなりません。監査ユニバース（監査領域）に対する監査計画と継続的モニタリングを完遂するには、的確な指摘事項を提示し文書化し報告するエンド

1 "Our Story," SoFi website: www.sofi.com/our-story/ (Accessed June 2022.)

2 "SoFi Receives Regulatory Approval to Become a National Bank," press release, SoFi, January 18, 2022: www.sofi.com/press/sofi-receivesregulatory-approval-become-national-bank/

3 "SoFi: New Bank on the Block," Time100 Most Influential Companies of 2022, by Jared Lindzon, Time, March 30, 2022: <https://time.com/collection/time100-companies-2022/6159470/sofi/>



ツェンド監査を実施するのを意のままに支援するツールが必要です。」

未来の組織と人材を創るという目的を支えるために、Ramos氏は内部監査部門内でデータドリブンのプロジェクトをいくつか走らせています。監査人は、社内のテクノロジーの専門家と協力して、監査を合理化し、より多くのデータポイントを取得して検証過程を改善するよう設計された「自前の工程」とスクリプトを構築しているのです。

あるスクリプトは信用調査機関への報告の例外事象を検証するために使用されるものですが、Ramos氏によれば、この検証は往々にして困難を伴うとのこと。つまり、「ある顧客が契約条項上どの時点で延滞したかを報告する観点からは、必ずしも信用状況報告のプロセスを企業が正しく踏襲しているとは限りません」かかる中、「当社の優秀な技術者は、内部監査人がさまざまなシステムを縦覧できるよう助けてくれるとともに、そのデータを抽出するためのスクリプトを作成してくれました。」

データ検索は夜間に行われ、数百万件の記録を検索し、翌朝に監査で確認できるよう例外事象を抽出します。監査人はその例外事象報告書を調査し、方針や、手続き、規制上の違反があるかどうかを判断します。そこから、必要であればマネジメントと対話を始めることができます。

効率性をこのように向上させることは、未来の組織と人材を育てる上で、ソーファイにとっては特に重要なこととRamos氏は語ります。

「巡業」などでデータドリブン監査を推進する

「これからの監査部門は、間違いなくテクノロジーに焦点を当てなければなりません」とRamos氏は言います。「テクノロジーは監査に効率性をもたらし、監査疲れを軽減します。また、何百万件もの記録を検証することができるようになります。例えば60件程度のローンや特定のプロセスだけをサンプル抽出するのは対照的です。」

Ramos氏は、効率性をこのように向上させることは、未来の組織と人材を育てる上で特に重要なことと語ります。「効

率化とは、人数を減らすことを意味する訳ではありません」とRamos氏は言います。「代わりに舞台裏でデータ分析を行えば、手持ちの監査資源を動かして、会社の特別なプロジェクトやリスクの高い分野に監査人を何人が投入することができるのです。」

Ramos氏は、データドリブン監査は「内部監査部門による事業部門やパートナーに対するコミットメントの次の進化段階です」と述べています。そして、データドリブン監査を実用化する目標に向けて突き進むことを担保するために、監査部門内でも会社全体でもパートナーを組んで開かれたコミュニケーションを確立することに注力しています。

Ramos氏は、内部監査部門にプロジェクトマネジメントオフィスを設置することから四半期ごとに各事業部門の責任者を訪問する「巡業」を行うことまで、さまざまな取り組みを通じて、データドリブン監査を導入し受容してもらうための土台作りをしてきました。さらに、将来の監査を進化させるニーズの背景にある理由を伝え、そのプロセスへの賛同者を増やすために、社内教育キャンペーンを立ち上げることにしたのです。

当局による監視強化に対する準備

Ramos氏によれば、ソーファイの新規に取得した銀行免許は、会社に新たに困難な状況をもたらし、ソーファイの内部監査部門をより速く進化させるよう危機感を吹き込んでいます。「私も勿論ですが、ソーファイは国法銀行の免許を取得したことをとても誇りに思っています。ただし、それには大きな責任が伴います」とRamos氏は言います。「当社が銀行持株会社になったことで、通貨監督庁や連邦準備制度理事会、消費者金融保護局、連邦預金保険公社、証券取引委員会など、ソーファイを監督する規制当局がさらに増えることになります。」

Ramos氏は、ソーファイの内部監査部門には上記ほかの困難な状況に対応するための「優れた強固なチーム」が存在すると確信していると言います。「すべては、適切な人材を採用し、会社が提供する商品やサービスに即した専門知識を確保することから始まります」と、彼は言います。「採用者全員が、銀行業務やテクノロジー、サイバーセキュリティ、銀行機密保持とマネーロンダリング対策、法令等遵守に必要な資格と経験を有していることを確認しています。そして彼らを監査する商品、事業、サービスごとのチームに編成しました。」



Ramos氏は、将来の監査を進化させるニーズの背景にある理由を伝え、そのプロセスへの賛同者を増やすために、社内教育キャンペーンを立ち上げました。

内部監査部門： 「会社でスタートを切るのが最適な場所」

Ramos氏は、ソーファイの監査委員会から強い支持を得ています。監査委員会は、急成長するソーファイの内部監査部門を発展させ成熟させるためにRamos氏に権限と裁量を与えています。「監査委員会とリスク委員会はともにとても熱心に関与してくれています」と彼は言います。「両委員会の委員長は、ともに経験豊富なバンカーです。金融危機やその後に行われたさまざまな銀行法規、買収をいくつも経験してきました。だからこそ、規制業種ゆえに受ける厳しいチェックを理解しています。」

また、「監査委員会とリスク委員会が金融業界に精通していれば、内部監査にも経営者にもポイントをついた質問をすることができるのです」とも述べています。

監査部門内について言えば、将来の成功は自らのチーム全員の才能やスキル、責任感にかかっていることをRamos氏は理解しています。「監査部門長は採用したチーム以上に優秀にはなれません」とRamos氏は言います。「私たちの商品やサービスに経験があり、銀行かフィンテック企業における確かな職歴を持つ最良の人材を採用するようにしています。その上で、適切な資格を取得しているかどうかを調べるのです。」

世界と業界がかつてないスピードで変わる中、内部監査部門はその使命と目的を最高の水準で果たすためには進化し続ける必要があるとRamos氏は言います。

Ramos氏によると、ソーファイに新規採用された監査人は、「当社の方針や手続き、内部監査基本規程、手順書を理解するための非常に広範な新人教育プログラム」を完了しなければなりません。また、経験豊富な内部監査人とチームを組み、また週次のスタッフミーティングに参加します。このミーティングでは、「業界で起こっていることに付いていけるようにするため」に、部門外からゲストスピーカーを招いてさまざまなテーマで話をしてもらうこともよくありますとRamos氏は言います。

「若い監査人たちには、監査部門は会社でスタートを切るのが最適な場所だと言います。監査部門で働けば、すべての事業や商品、地理的な展開を見ることができます。会社全体で起きていることの中にいることができるのです。」

「会議の席に着く」ことの重要性

世界と業界がかつてないスピードで変わる中、内部監査はその使命と目的を最高の水準で果たすためには進化し続ける必要があるとRamos氏は言います。「イノベーションと新しいテクノロジーが溢れている中、何が起きているかの情報をリアルタイムで入手することのみ、私たちは変化のスピードに付いていくことができるのです」と彼は言います。

「内部監査部門のリーダーたちは会議の席に着くこと、そしてできるだけ多くの委員会に招かれることが重要です」とRamos氏は言います。「こうすることにより、内部監査部門のチームは、会社の使命と戦略や、会社がどのように取り組みを進めているかをまさしく理解することができるのです。会社を守るために内部監査人はどこに居るべきか、そして、どこを監査で深堀りすれば良いか、しっかり判断することができるようになるでしょう。」



ジンマーバイオメット

Zimmer Biomet

行動変容によるビジネスの変革

私たちの活動はすべて、世界中の人々の痛みを和らげ、生活の質を向上させるという会社のミッションを支えるものです。業績が上がればより多くの人を助けることができます。私は、このミッションにおける内部監査の役割は、行動変容を促すことだと考えています。私たちの役割は営業マンと同じです。『私たちのアプローチ』は、他部門（社内顧客）と同じテーブルにつき、彼らにとっては何が有益なのか、理解することを支援するのです。それが成功すれば行動を変えることができたということです。

BRIAN THELEN

バイスプレジデント、内部監査サービス担当



ジンマーバイオメットは1927年に設立され、整形外科用器具、ソリューション、テクノロジーに関する設計、開発、製造、販売における世界的リーダーです。インディアナ州ワルシャワに本社を置き、約30か国に100以上の製造、流通、倉庫、オフィスを持ち、全世界従業員数は2万人に上り、年間78億ドルの売上を誇る、複雑で革新的な企業です。

世界中の人々の痛みを和らげ、生活の質を向上させることがジンマーバイオメットのミッションです。同社は、革新的なソリューションの開発、統制のとれた遂行、献身的な人材によって、優れた顧客サービスを提供することに努めています。また、2022年には「Forbes America's Best Employers for Diversity」、「Fast Company's Most Innovative Companies」、「Human Rights Campaign Foundation」の「Best Places to Work for LGBTQ+ Equality」、「Forbes America's Best Large Employers」など、さまざまな賞に選出され評価を得ています。

2015年12月にジンマーバイオメットに入社したバイスプレジデント、Brian Thelen氏は、内部監査サービスを担当しています。Thelen氏はこれまでのキャリアを通じ、複雑なチャレンジと「変化をもたらす機会」を大切にしてきました。目標は「業務に大きな影響を与えること」だと言います。

「私の経歴は企業の変革やスタートアップの中にあります。コンプライアンス上の問題を経験した企業や内部監査部門を構築中の企業です。私がここに入社したのは、ZimmerとBiometが合併した半年後でしたから、当時はダイナミックで創造的な問題解決が求められる複雑な問題が山積みでした。こうした環境はとても楽しいと思います」とThelen氏は言います。

「戦略的に重要なこと」に集中し続ける

ジンマーバイオメットの内部監査部門は、財務・業務監査、コンプライアンス監査、IT・データ分析の3つの主要サービスラインに27人のチームメンバーを擁しています。また、分散型組織として、スイス、上海、シンガポール、インディアナなど複数拠点があります。「チームの半数以上が空港の近くに住んでいて、どこかの拠点に縛られているわけでは必ずしもありません」とThelen氏は言います。

Thelen氏は監査委員会直属で、CFOとは直結した関係にあります。「私たちの仕事がビジネスにとって付加価値があると認識される」ことが内部監査の主な目標であるとThelen氏は語ります。実際、これは社内顧客志向であり、企業や部門の成功のために何ができるかを考えることを意味します。

「会社にとって戦略的に重要なことに集中し、空回りしないようにしたい」とThelen氏は言います。

私たちの活動はすべて、世界中の人々の痛みを和らげ、生活の質を向上させるという会社のミッションを支えるものです。

そして、「私たちの活動はすべて、世界中の人々の痛みを和らげ、生活の質を向上させるという会社のミッションを支えるものです」と言います。「会社の業績が上がればより多くの人を助けることができます。私は、このミッションにおける内部監査の役割は、行動変容を促すことだと考えています。私たちの役割はセールスです。『私たちのアプローチ』は、他部門（社内顧客）と同じテーブルにつき、彼らにとっては何が有益かを理解する手助けをします。それが成功すれば、行動を変えることができます。」

アジリティと創造性がこれからの人材を牽引する

この2年間ジンマーバイオメットでの監査業務は完全にリモート化されているとThelen氏は言います。今年は現場作業に戻りますがそれも対面の方が効率的・効果的に業務を実施できる場合に限りです。他の監査業務は引き続きリモートで対応する予定です。「監査業務のやり方自体は監査ごとに異なります」とThelen氏は言います。

パンデミック後の組織のあり方を考えたとき、「アジリティ（機敏性）」という言葉が浮かびます。今年は「アジャイル型プロジェクト」を試験的に実施し、リスク評価から監査報告までの中核業務に対してさまざまなアプローチを試みる予定です。

内部監査にこのレベルのアジリティと革新性を浸透させるために、対応力が高くデータに精通し柔軟性のある人材の育成に取り組んでいるとThelen氏は言います。「データを使ってどのように問題に取り組むかを考えることに抵抗がない人材を求めています。データサイエンティストである必要はないのです。どのような質問をすればよいかを考える創造力とビジョンがあり、さまざまな情報源を駆使して本当に影響を与えることができる人材が必要なのです。」

Thelen氏は、内部監査を「ローテーション部門」と捉え、グループの戦略計画では、さまざまなバックグラウンドを持つプ



ロフェッショナルを迎え入れ、内部の能力とスキルセットを向上させることに重点を置いています。「一般的に、私たちの部署にはキャリア監査人はいません」と彼は言います。「私たちは、さまざまな経験を積んだビジネスパーソンを迎え入れたいと考えています。私たちが求めているのは、好奇心旺盛なセルフスターターであり、物事を解明したいという願望を持っている人たちですから専門的な経歴は問いません。」

んでいます。「監査人3名のチームを6週間現地に派遣する必要なんてもうありません。双方の長所を取り入れて適正な方法にこだわっています。」

Thelen氏はまた、チームが調査結果をビジネスリーダーに伝える方法を、より直接的なやり方に合理化しています。「40ページもある監査報告書を読んでいる暇はありません」と彼は言います。「そこで、3つのテーマや重要なポイントに焦点を当てた視覚に訴えるプレゼンテーションを素早く提供するために、コミュニケーション方法を見直しています。これにより、何に注意を払えばいいのかを細かく調べる必要がなくなり、より大きな効果を期待できるようになります。同じレベルと質のフィードバックを、より効率的に提供することができるのです。」

この取り組みは他部門からも好評を得ているとThelen氏は言います。また、ゲスト監査人をチームに招いたり、従業員健康ワークショップを開催したり、他部署で役立つかもしれないアイデアの共有を人事部と一緒にするなど、他部門との協力的な取り組みも行っています。

Thelen氏は、ジンマーバイオメットの監査委員会から受ける高いレベルの関与と関心、特に未来の組織と人材の育成に関するそれが、自部門の成功に不可欠であると指摘しています。

関与はトップから

Thelen氏は、ジンマーバイオメットの監査委員会から受ける高いレベルの関与と関心、特に未来の組織と人材の育成に関するそれが、自部門の成功に不可欠であると指摘しています。Thelen氏は毎年委員会に部門別の総合的な人材レビューを提出しますが、その際、双方向の活発な対話が生まれるのが一般的だと言います。監査委員会は、チーム内に適切なスキルセットの組み合わせがあるか、ギャップを評価するためにどのような診断方法を用いているか、また、将来に向けて機能が十分に整っているか等を知ることに関心があるといます。

「監査委員会は、私に十分なリソースがあるかどうか常に聞いてきます」とThelen氏は言います。「彼らは私の部門に非

パンデミック後の組織のあり方を考えたとき、「アジリティ(機敏性)」という言葉が浮かびます。

将来の人材を開発することがThelen氏にとって優先事項であり、そのことは、同方向に急速に進んでいる大組織において内部監査部門が適切な存在であり続けるために役立ちます。「内部の能力とスキルセットを向上させ、チームメンバーがより成長できるようにしたい」とThelen氏は言います。「私たちの仕事は、コンプライアンス、効率性、コントロールのいずれにおいてもパフォーマンスを向上させることを念頭に置いています。仕事の進め方にもさまざまな変革があり、その変革の波に乗らなければ、取り残されてしまうのです。」

さらに、「顧客や患者のためにも、スピード感をもって行動しなければ常にトップを走り続けることはできません」とも述べています。

すでに効果を発揮している具体的な取り組み

Thelen氏は、将来の人材育成に重点を置いたプロジェクトをすでにいくつか立ち上げています。この取り組みには、より分散された人員配置モデルへの移行や、組織と機能の地理的な位置づけを戦略的に整合させることなどが含まれます。

「数年前までは従業員数の75%が本社施設に集中していましたが、今では3分の1以下になっています。会社は戦略的にシェアード・サービスモデルに移行しており、欧州、アジア、米州でシェアードサービスセンターを立ち上げています。また、重要な社内部門とパートナーシップを築くために、これらの拠点で人材を雇用することも考えています。」

その他、COVID-19の教訓を生かし、パンデミック前の監査手法にそのまま反射的に戻ることのないよう戦略的に取り組



常に協力的であり、コスト削減の環境下でも業務の質を落とさないように求めています。実際私は、人員や予算がたとえ削減されても管理に大きな影響を与えないと、監査委員会に示すことを求められているのです。取締役会と監査委員会からの支援は素晴らしいレベルです。」

チームがモチベーションを維持し仕事に集中するために、Thelen氏はさまざまなツールを使っています。「成功体験を認め、勝利した時や誰かが良いアイデアを思いついた時に祝福することが重要です」と彼は言います。「毎月のチームコールでそのような事例を紹介して問題を違った角度から考えてもらうようにしています。」

「未来を見つめるレンズ」を持ち続ける

ジンマーバイオメットでは、主要な業績評価指標（KPI）による測定が極めて重要です。それは内部監査も例外ではありません。顧客満足度調査、従業員エンゲージメントのスコア、そして彼が言うところの「ポジティブ離職率」など、主要な指標を追跡し、その機能の有効性を確認しています。

「もし、あなたの人材が採用されないのであればその人材を望ましい形で育てていない可能性があります」とThelen氏は言います。「離職者の4人に3人は社内で他の仕事に就いてもらいたいのです。この指標は、今後組織に有用な人材を育成する際のバロメーターとなり続けるでしょう。」

Thelen氏は、「私たちは常に未来を見つめるレンズを持っていると思います」と続けます。「私たちは、仲間グループやフォーラムを通じてアイデアを共有し、みんなが取り組んでいることを確認してお互いから学ぶことができるような活動を続けています。継続的な改善意識を持たなければなりません。決して満足してはいけません。」

結局のところ、将来の人材育成を成功させるには、組織が必要とするスキルセットと人材を一致させること、そして戦略的なリスクを取る意思を育むことが重要なのです。「もう監査に1,000時間費やすことはできません。600時間です。創造性、敏捷性、意思決定、リスクテイク、優先順位付けなど、優れたリーダーを育てるために必要なスキルを身につけた人材を求めています。そして、私たちの組織では、誰もがキャリアのかなり早い段階でこれらのスキルを使うチャンスがあるのです。」

最終的には、組織として必要なスキルを持った人材を確保し、戦略的なリスクを取る意欲を育成することで、将来の才能を構築させることができます。

COVID-19に挑戦したことでチームメンバーが自身のプロジェクトや活動の「ミニ・マネージャー」になる機会が増え、「成熟度、問題解決能力、時間管理能力、優先順位付け等の能力がかなり向上したと思います」とThelen氏は言います。「COVID-19の前なら改善の必要ありと言っていたことが必要に迫られて改善されたのです。」



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、デジタル、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、米国フォーチュン誌の2022年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune Global 500の約80%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 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

Andrew Struthers-Kennedy

Managing Director
Global Practice Lead, Internal Audit and
Financial Advisory
+1.410.454.6879
andrew.struthers-kennedy@protiviti.com

Angelo Poulikakos

Managing Director
Leader, Technology Audit
+1.312.476.6097
angelo.poulikakos@protiviti.com

AUSTRALIA

Lauren Brown

+61.03.9948.1200
lauren.brown@protiviti.com.au

BELGIUM

Jaap Gerkes

+31.20.346.0400
jaap.gerkes@protiviti.nl

BRAZIL

Heloisa Macari

+55.31.3181.0144
heloisa.macari@protiviti.com.br

CANADA

Ram Balakrishnan

+1.647.288.8525
ram.balakrishnan@protiviti.com

CHINA (HONG KONG AND MAINLAND CHINA)

David Cheung

+86.21.5153.6900
+852.2238.0499
david.cheung@protiviti.com

FRANCE

Bernard Drui

+33.1.42.96.22.77
bernard.drui@protiviti.fr

GERMANY

Tobias Nowak

+49.89.552.139.321
tobias.nowak@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

+81.3.4577.3980
yasumi.taniguchi@protiviti.jp

MEXICO

Roberto Abad

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

MIDDLE EAST

Sanjay Rajagopalan

+965.2295.7772
sanjay.rajagopalan@protiviti.global.me

THE NETHERLANDS

Marc Geleijn

+31.62.912.7569
marc.geleijn@protiviti.nl

SINGAPORE

Ann Koh

+65.6220.6066
annchi.koh@protiviti.com

SOUTH AFRICA

Lindani Dhlamini

+27.011.797.6800
ldhlamini@skxprotiviti.co.za

SWITZERLAND

Milena Danielsen

+41.43.508.9747
milena.danielsen@protiviti.ch

UNITED KINGDOM

Mark Peters

+44.207.389.0413
mark.peters@protiviti.co.uk

UNITED STATES

Andrew Struthers-Kennedy

+1.410.454.6879
andrew.struthers-kennedy@protiviti.com



THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria, VA
 Atlanta, GA
 Austin, TX
 Baltimore, MD
 Boston, MA
 Charlotte, NC
 Chicago, IL
 Cincinnati, OH
 Cleveland, OH
 Columbus, OH
 Dallas, TX
 Denver, CO

Ft. Lauderdale, FL
 Houston, TX
 Indianapolis, IN
 Irvine, CA
 Kansas City, KS
 Los Angeles, CA
 Milwaukee, WI
 Minneapolis, MN
 Nashville, TN
 New York, NY
 Orlando, FL
 Philadelphia, PA
 Phoenix, AZ

Pittsburgh, PA
 Portland, OR
 Richmond, VA
 Sacramento, CA
 Salt Lake City, UT
 San Francisco, CA
 San Jose, CA
 Seattle, WA
 Stamford, CT
 St. Louis, MO
 Tampa, FL
 Washington, D.C.
 Winchester, VA
 Woodbridge, NJ

ARGENTINA*
 Buenos Aires

BRAZIL*
 Belo Horizonte*
 Rio de Janeiro
 São Paulo

CANADA
 Toronto

CHILE*
 Santiago

COLOMBIA*
 Bogota

MEXICO*
 Mexico City

PERU*
 Lima

VENEZUELA*
 Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

BULGARIA
 Sofia

FRANCE
 Paris

GERMANY
 Berlin
 Dusseldorf
 Frankfurt
 Munich

ITALY
 Milan
 Rome
 Turin

THE NETHERLANDS
 Amsterdam

SWITZERLAND
 Zurich

UNITED KINGDOM
 Birmingham
 Bristol
 Leeds
 London
 Manchester
 Milton Keynes
 Swindon

BAHRAIN*
 Manama

KUWAIT*
 Kuwait City

OMAN*
 Muscat

QATAR*
 Doha

SAUDI ARABIA*
 Riyadh

UNITED ARAB EMIRATES*
 Abu Dhabi
 Dubai

EGYPT*
 Cairo

SOUTH AFRICA*
 Durban
 Johannesburg

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA
 Brisbane
 Canberra
 Melbourne
 Sydney

CHINA
 Beijing
 Hong Kong
 Shanghai
 Shenzhen

INDIA*
 Bengaluru
 Chennai
 Hyderabad
 Kolkata
 Mumbai
 New Delhi

JAPAN
 Osaka
 Tokyo

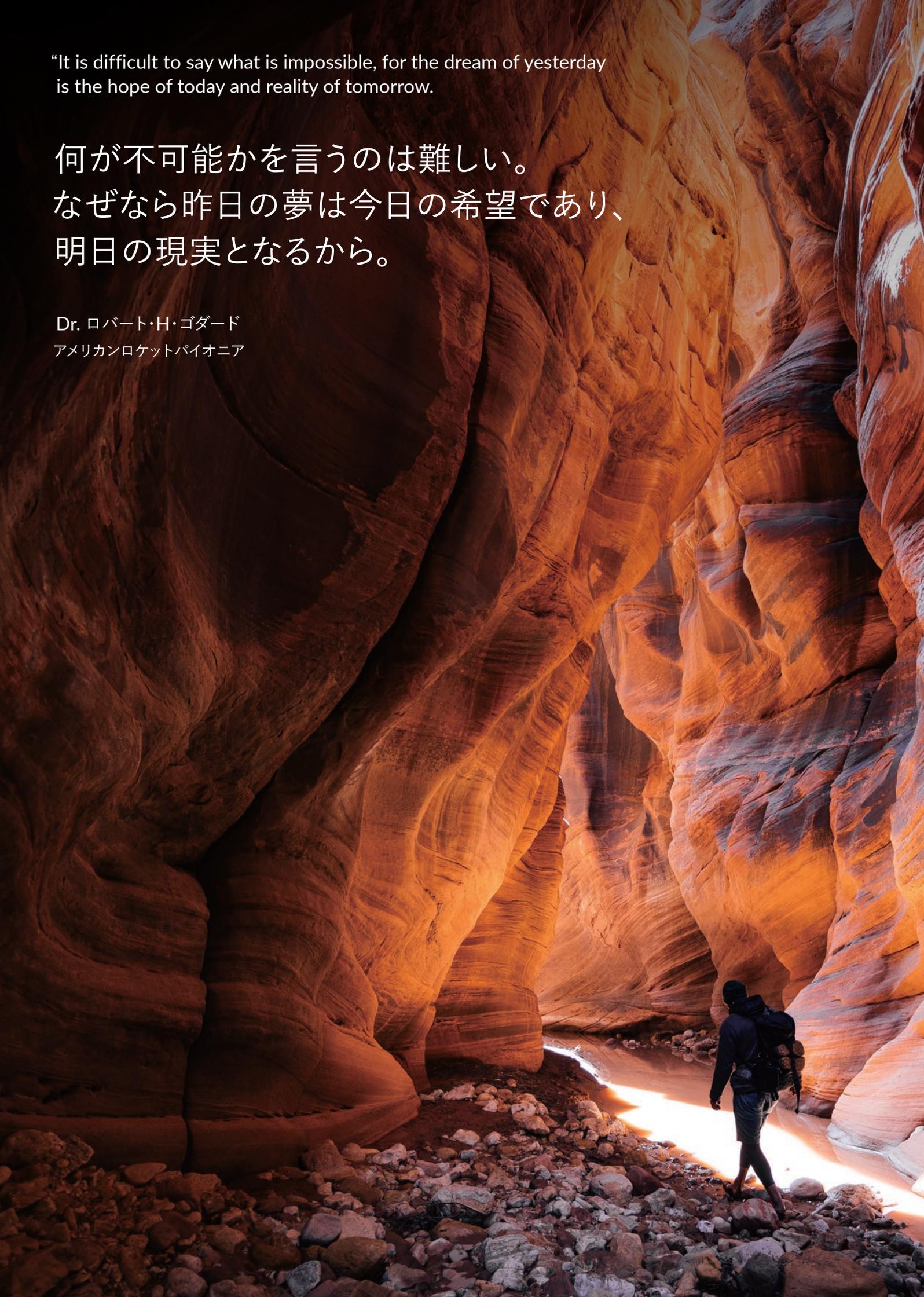
SINGAPORE
 Singapore

*メンバーファーム

“It is difficult to say what is impossible, for the dream of yesterday
is the hope of today and reality of tomorrow.

何が不可能かを言うのは難しい。
なぜなら昨日の夢は今日の希望であり、
明日の現実となるから。

Dr. ロバート・H・ゴダード
アメリカンロケットパイオニア



protiviti®

#iaworld

プロティビティ LLC

お問い合わせ先：マーケティング部 pj-mktg@protiviti.jp

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4 TOKYO TORCH 常盤橋タワー24F Tel. 03-4577-3980

〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-2 ヒルトンプラザウエストオフィスタワー18F 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。