

Face the Future with Confidence®

RELEVANCE

存在意義を高める：
共通のゴール、複数のアプローチ

INTERNAL AUDITING AROUND THE WORLD®

世界の内部監査
VOL.19

protiviti®
Global Business Consulting



序文

Foreword

「内部監査の存在意義を高める」は到達すべきゴールであり、
またそこに至るためのさまざまな選択肢があり、長く続く旅でもあります。



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・経理財務アドバイザー

プロティビティの「世界の内部監査Vol.19」は、今年初めに「2023年次世代の内部監査サーベイ」で深く探求したテーマ「内部監査の存在感」に基づいています。

そのグローバルサーベイにおいて、私たちは存在感とは何か、次の広範な定義を提示しました。「Relevance(関連性がある、存在意義を高める)とは、重要なものにつながり、それに適合した行動をとり、洞察力を持ち、コミュニケーションやその他の情報共有手段を通じて価値を提供すること¹。」(訳者注：この冊子やサーベイにおいては、Relevanceを意識して「存在感」としています。)しかし、おかれた状況も内部監査の存在感の定義に影響を与える要因であり、同じ目的に到達するには、内部監査部門がその本質的な責務を果たしつつ、多様な効果的アプローチを取り得ます。

その結果、今年の「世界の内部監査」のタイトルである「Relevance 存在意義を高める:共通のゴール、複数のアプローチ」のインスピレーションとなりました。本書で取り上げられた内部監査のリーダーたちとのインタビューに際して、リーダーは自分たちの部門がより存在感と価値を高めることを達成できるよう支援の重点を置いていると、私たちは考えていました。重要なステークホルダーに内部監査部門の存在感が認められ、そしてその存在感の証拠としてチームの高いパフォーマンスと事業全体への価値を示すことができる内部監査部門を望まない、今日の最高監査責任者(CAE)はいないでしょう。

1 2023 Next-Generation Internal Audit Survey, Protiviti: www.protiviti.com/us-en/survey/next-gen-ia-2023



確かに、価値を提供し、存在感を出すのに役立つ一般的に認められた実務はありますが、普遍的に通用する画一的な手法は存在しません。そのため、私たちは内部監査リーダーたちがチームをその目的へと導いているさまざまな方法について是非聞きたいと思いました。興味深いことに、ほとんどのリーダーは、類似した取り組みに言及し、その多くは、次世代の内部監査部門を構築するための継続的な取り組みに適合しています。これは、何年にもわたって多くの人々が取り組んできた作業であり、ほとんどの人が継続的な進化の旅であるとも認識しているものです。

本書で紹介している多くの内部監査部門は、高度な分析、自動化、機械学習、人工知能(AI)などのテクノロジーソリューションをすでに採用しており、その活用を加速させようとしています。また、内部監査経験がなくても、専門分野や特定の業界での深い知識を持つ人材を採用するなど、スキル面から陣容の厚みを増すことにも投資しています。組織内外の専門家とパートナーシップを組む部門もあります。

内部監査のコミュニケーションの品質と影響力を向上することが、ほとんどのリーダーにとって高度な優先事項であることもわかりました。ある最高監査責任者(CAE)が指摘したように、彼らのチームの存在感は「ステークホルダーとの誠実なコミュニケーションと対話の手段」を維持することに大きく依存しています。別のリーダーは、継続的なコミュニケーションと関係構築は、内部監査チームがその存在感を示し続け、部門の評判を高めていく上で「不可欠」だと述べています。

これらの調査結果を踏まえて、チームの存在感を高め、より高い価値を提供する方法を考えている内部監査責任者には次のような問いを検討することを提案します。

- あなたのコミュニケーションは十分にタイムリーですか。つまり、ステークホルダーへのコミュニケーションの速さは、リスクや情報収集の速さに対応していますか。
- 情報の受け取り手に対し、自信を持って、明確かつ簡潔に、そして彼らが知る必要のあることや最も関心のあることに即した情報を伝えていますか。
- ステークホルダーとのコミュニケーションにおいて、聞き手に合わせて工夫した方法で情報を共有し、ステークホルダーがその情報を有効に活用して、リスクの低減と価値の創造に役立つ質の高い意思決定ができるようにしていますか。

- 内部監査部門の活動をサポートし、強化するために、確立された、または新たなテクノロジーとデータ分析ソリューションを検討し、利用していますか。

- スキルアップやその他の方法で、内部監査部門が直近、あるいは将来求められるスキルを確保できることに重点を置いた組織的な取り組みを行っていますか。

より重要な問いです。内部監査は、報告やコミュニケーションにおけるデータの活用について、さらに何ができ、またより良くなりますか。本書で取り上げた内部監査チームの多くは、このことについて真剣に考えていることを示しています。彼らは、経営陣やその他のステークホルダーに、より効果的に参加してもらう上で、「リアルタイム」な共有を含めてデータを活用し、取り入れることで、監査プロセスを強化する機会があることを認識しています。ほとんどの部門は、この目的を達成するためのダッシュボードや報告ツールを作成する初期段階にあります。しかし、長期的に見て、組織全体の成功を目指したタイムリーで価値ある洞察の提供のために、これらの努力が必要であることを彼らは認識しています。

チームの存在感をどのように追跡し、測定しているか尋ねたところ、インタビューした最高監査責任者(CAE)の何人かは、事業部門に積極的に質問されたり、懸念事項を提起されたりすることは、内部監査が適切に機能している強力な指標であると話してくれました。これは、問題が発生した後ではなく、その発生の兆しが見えてきたら相談を受ける信頼できるアドバイザーとして評判を獲得したことの証でもあります。あるリーダーが語るように、「存在感があると自称するのは勝手です。しかし、支援を求められたり、誰も話しをしてこないのであれば、『存在感』があるとは言えないのです。」

存在感を獲得するための正式な手法は存在せず、その旅に唯一の道筋というのはありません。とは言え、内部監査のリーダーとそのチームが、自分たちが正しい方向に向かって道を歩んでいることを確認するのに役立つ道標は存在しません。事業部門にアドバイスを求められることや、その時、その場に呼ばれることも明確なサインです。

一度「存在感」が認められたとしても、それをどう定義付けようと、旅は終わることはありません。課題は、存在意義を示し続け、存在感を高めることであり、そのためには、戦略からテクノロジー、人材の確保に至るまで、内部監査部門とその能力を継続的に進化させていく必要があります。



目次

Table of Contents

i	Foreword 序文	37	Majid Al Futtaim Retail マジドアルフッタタイムリテール
iv	Introduction はじめに	42	Packaging Corporation of America (PCA) パッケージング・コーポレーション・オブ・アメリカ
1	Bayer AG バイエル	47	PNC ピーエヌシー
6	Carlyle カーライル	52	Tata Consumer Products タタ・コンシューマー・プロダクツ
11	ETN Turistar イーティーエヌ ツーリスター	58	Vanderbilt University Medical Center (VUMC) ヴァンダービルト大学医療センター
15	Ferrovie dello Stato Italiane フェットロヴィーエ・デットロ・スタート	63	Wesco ウエスコ
20	GSK グラクソ・スミスクライン	68	Westpac Group ウエストパックグループ
26	HEMA BV ヘマ	73	Zebra Technologies ゼブラテクノロジーズ
31	Hilton ヒルトン	80	About Protiviti プロティビティについて



はじめに

Introduction



本当の挑戦はこの先にある、後ろにはない。

スティーブン・R・コヴィー

「7つの習慣」(The Seven Habits of Highly Effective People)の著者



内部監査部門の存在意義を高める、存在感がある、とはどういうことでしょうか。チームの存在感を高めるために、内部監査のリーダーは何をすべきでしょうか。

プロティビティの「世界の内部監査 Vol. 19」に登場する最高監査責任者 (CAE) たちとのインタビューを通じて、私たちはこれらの問いに答えようとしてきました。このプロセスを進めるにあたり、内部監査の文脈における「Relevance：存在意義を高める」の定義について、さまざまな見解が聞かれるであろうことは理解していました。また、存在意義を確立し、それを維持する道筋は、部門それぞれで異なることも認識しました。しかし、これらの議論からいくつかの共通するテーマが浮かび上がってきました。つまり、次のことを学びました。

多くの内部監査部門が存在感を高めるためには、新しいテクノロジーや関連するスキルを積極的に取り入れることが不可欠です。

優れた内部監査組織は、デジタル機能を拡張し、GRC、自動化、主要かつ高度な分析、プロセスマイニング、人工知能などの高度なツールを日常業務に導入することで、監査を合理化してチームの生産性を向上し、より役立つタイムリーなデータ主導の洞察をビジネスオーナーや経営陣に提供しています。そして、継続的監査やリスクモニタリングを実施していない部門も、通常、遅かれ早かれ実践しようと計画しています。

また、将来の仕事に備えてチームのスキルセットを高めることに非常に重点を置いているCAEがいることもわかりました。ある部門では、肩書や役割に関係なく、チームのメンバーがデータ分析に習熟することを強く奨励して（私たちがこれを強く支持します）、メンバーの努力は報われています。別の部門は、特に新しいテクノロジーに特化した内容を含む一連の研修や従業員開発プログラムを通じて、スタッフのスキルアップを継続的に行っています。

有益で実行可能な提言をビジネスに提供するために、内部監査部門には、多様な経歴、視点、専門知識を持つ人材からなるチームが必要です。

どの組織においても、多様な考え方に接することは、創造性を刺激し、イノベーションを促進し、チームの生産性を高めることにつながり、有益です。本誌で取り上げた多くの内部監査のリーダーは、チームがより効果的で存在意義を高められるよう、全体としてより多様で包括的な部門の構築に力を尽くしていると語っています。

本誌で取り上げているある内部監査組織は、同社の事業に関連する非常に特殊な分野で深い専門知識を持つ専門家を採用しようとしています。例えば、監査の経歴を持たない生化学技術者を食品安全・衛生分野の監査のリーダーとして起用するなどです。我々が注目する別の内部監査チームは、金融犯罪やリスクマネジメントなどの分野で実務経験を積んだ専門家を採用し、人材の陣容を拡大しています。その目的は、事業と技術に関する深い洞察力を持ち、影響力の高い方法でコミュニケーションを図り、ステークホルダーに共感を示す能力を持つ監査人を擁する、より充実した内部監査部門を構築することです。

内部監査部門は存在意義が高い、または存在感があるかを測る最良の指標の一つは、事業部門が積極的に助言を求めていることです。

プロティビティが2005年に「世界の内部監査」を創刊して以来、語ってきた傾向で、なかなか広がりず多少の後退があったものの、近年加速しているものがあります。その傾向とは、多くの企業が、内部監査をその専門知識や組織における独自の視点だけでなく、その独立性と客観性によって事業に付加価値をもたらす戦略的かつ信頼できるアドバイザーとして見るようにシフトしていることです。

そして今、多くの内部監査リーダーとそのチームは、ようやく待ち望んでいた要請を受けているようです。事業部門のリーダーから直接、定期的に連絡を受け、潜在的なコンプライアンス問題からテクノロジー・プロジェクトのリスクまで、あらゆることについて積極的に意見を求められています。本誌で取り上げたある部門は、ステークホルダーと柔軟かつ高度に協力的なパートナーシップを維持し、必要に応じて変革の触媒となる機会を全面的に受け入れています。別の組織は、その積極的な働きかけ、知識の共有、存在意義へのコミットメントにより、2016年にスタートした部門の立場から、今日、事業部門に評価され信頼できる組織へと急速に進化しました。これらは、価値と存在意義確立へのコミットメントとその実践によって、内部監査が「その時その場」に呼ばれることを示す素晴らしい例です。

これらは、当社の「世界の内部監査 Vol. 19」で、いかに多くの優れた内部監査組織が、存在意義を高める努力をし、実践し、そしてそれが評価されているかを紹介している中の、ほんの数例に過ぎません。また、今年の冊子に登場したCAEから学んだことは、内部監査チームにとって、存在感を高めることは、しばしば長く困難な旅路であり、テクノロジー、ビジネス、法規制、進化するリスク、ステークホルダーの期待や他の要素がさらに変化し続ける中、その存在感を維持し続けるこ



とは容易ではないということです。一貫性、粘り強さ、そして大きな存在感をもつ内部監査部門が組織に提供できる価値への強い信念は、本誌で取り上げたCAEに見られた重要な特徴であり、同じ道を歩む人々にとっての有益な教訓です。

プロテビティ
2023年7月

謝辞

「世界の内部監査 Vol. 19」に洞察を提供して下さった企業と内部監査のリーダーの皆様に、心から感謝申し上げます。このプロセスに対する彼らの熱意、そして時間とフィードバックを惜しみなく提供していただいた結果、私たちはこれまでで最高の冊子の一つを制作することができました。そのこと

を私たちは非常に誇りに思っています。この冊子で掲載されたリーダー達は、私たち専門職の優れたリーダー達であり、彼らのチームとグローバルな内部監査コミュニティにとって素晴らしい事例となっています。私たちは、読者が専門職仲間の掲げる目標や成果に触発され、より未来志向の内部監査プロフェッショナルとしての成長への貴重な洞察を得、自らのチームや部門が存在感を高め、さらにその先を見据えた旅路を前進するための助けになるものと確信しています。

また、プロテビティは、内部監査の専門職の発展に、The Institute of Internal Auditors (IIA)が継続的な貢献を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の成功に関心を持ち続けていただいていることに心より感謝いたします。



バイエル

Bayer AG

「大局的」レンズを通じて存在意義を維持する

監査は常にある程度の監査対象のリソースと時間を消費します。ビジネスに対する監査の関連性が明確であればあるほど、より監査が受け入れられます。だからこそ、私はチームに対し、小さな、あるいは中程度の発見事項や欠陥ではなく、主要な問題や全体像に焦点を当てることを促しています。内部監査の存在意義を高めるとは、そのような重要なものに焦点を当てるということです。

AXEL HAMANN

内部監査・リスク・マネジメント部門長



要点

バイエルの内部監査とリスク管理機能のミッションは、以下のとおりです。

- 「重大なリスクから会社を守る。」
- 「信頼される専門家と先進テクノロジーを通じて、成長への道を強化する。」

Hamann氏は、ビジネスセンスや経験だけでなく、テクノロジーとデータ分析を深く理解し、ある種の「実用主義」の感覚を持つ監査人を高く評価しています。

「私たちのステークホルダーは、私たちの希少な監査リソースを最も関連するトピックに焦点を当てることに真の関心を持っています。」

「私はそれがアシュアランス機能を超えることだと本当に信じています。内部監査とリスク管理を組み合わせることが、課題の識別からは正までのリスクサイクル全体に影響を与える絶好の機会なのです。」

バイエルは、ライフサイエンス分野のグローバル企業です。現在、農業と医療の分野で広範な研究に取り組み、人々の日常生活に具体的な影響を与える製品を生み出している唯一のグローバル企業です¹。

これは、バイエルの企業ビジョン「すべての人に健康を、飢餓をゼロに」にも反映されており、病気の予防、軽減、治療を通じて人々の生活の質を向上させることに焦点を当てています²。また、バイエルは世界の農業業界をサポートするために、高品質な食品、飼料、植物ベースの再生可能な原材料の適切な供給にも取り組んでいます。これらの目標を達成するために、研究開発への投資がバイエルの重要な戦略となっています。

バイエルは、160年前にドイツのバーメンで繊維産業用の合成染料メーカーとして設立されました³。

19世紀後半、同社は産業化学品と製薬のポートフォリオを拡大する革新的な研究に重点をおく国際企業として成長していました。「世紀の医薬品」として国際的に有名なアスピリン[®]は1899年に発売されました⁴。

1 "Research and Development," Bayer website, accessed March 20, 2023: <https://www.bayer.com/en/innovation/research-and-development>

2 "Science for a Better Life," Bayer website, accessed March 20, 2023: <https://www.bayer.com/en/us/mission-and-values>

3 Becoming an International Company (1881-1914)," Bayer website, accessed March 20, 2023: <https://www.bayer.com/en/history/1881-1914>

4 同上。



現在、バイエルはグローバルなライフサイエンス企業であり、作物サイエンス、製薬、消費者衛生の3つの事業分野を展開しています⁵。ドイツのレバークーゼンに本社を置き、83カ国で事業を展開し、世界の主要地域に広がりを見せています。2022年末、従業員101,369人、年間売上507億ユーロ、利益率26%の企業です。

Hamann氏は、バイエルの内部監査とリスク管理の役割を「評価すること」「有効にすること」「助言すること」の3つであると定義しています。

バイエルの取締役会は、最高経営責任者（CEO）、最高財務責任者（CFO）、チーフトランスフォーメーション&人材責任者、そして3つ事業部門のプレジデントで構成されています。バイエルの内部監査・リスク管理部門長は、17年間同社に勤務してきたAxel Hamann氏です。2023年1月に現職に就く前はバイエル薬品のCFOでした。

内部監査チームとリスク管理チームの両方が、「組織における存在意義をどのように高めるかの主要な基盤」であるとHamann氏が考えていることを、同氏を通じてレポートしています。

Hamann氏の報告先はCEOですが、CFO上級リーダーシップチームにも所属しています。

Hamann氏によると、バイエルの内部監査・リスク管理部門のミッションは、「信頼される専門家であることと先進テクノロジーを通じて、重大なリスクから会社を守り、成長への道を強化する」というものです。この部門に世界中で135人の正社員がいます。組織は、「コア監査チーム」、コア監査チームをテクノロジーとデータで支援する「データ分析・アドバイザーチーム」、そして「全社的リスクマネジメント（ERM）と事業継続管理（BCM）」という3つのグループに分かれています。

「運営許可書」の維持

Hamann氏は、バイエルの内部監査とリスク管理の役割を「評価すること」「有効にすること」「助言すること」の3つだと定義しています。この部門は、2つの重要な方法でより大きな組織と関わることによって存在意義を維持すると説明します。第1に、バイエルが「事業運営のライセンスを維持すること」、または事業継続を支援することです。第2に、継続的なリスク評価と継続的な改善を通じてバイエルの成功を支援することです。

「だからこそバイエルでは、年次戦略や事業計画などの活動にリスク管理の視点を組み込んでいるのです」とHamann氏はいいます。「私たちの基本的な仕事は、事業運営のライセンスを維持することです。しかしまた、ビジネスとガバナンス機関・部門が新たなリスクを把握して理解できるようにすることにもコミットしています。」

Hamann氏によると、バイエルの内部監査・リスク管理部門は、存在意義を高めるために、年間を通じていくつかの活動を行っています。これらには、年2回の全社的なリスク領域のレビューも含まれます。その後、さまざまな関係者からより多くの情報を得て監査計画全体を策定する基礎となります。

「基本的に統合されています」とHamann氏はいいます。「来年度の監査計画を作成するときには現在のリスク領域から着手し、そこからさらに深く掘り下げていくのです。」

この部門はまた、シナリオテストやリスク負担能力シミュレーションなど、組織全体におけるさまざまな事業継続および全社的リスクマネジメント（ERM）演習を実施しています。Hamann氏は、これらの演習は、リスク管理サイクルの早い段階で新たな脅威を特定しモニタリングするための、主体的な考え方を確立するのに役立つと言います。同氏は、現在、地政学的混乱、サプライチェーンの課題およびサイバーセキュリティの脅威など、複数のマクロリスクに焦点を当てていることを指摘します。

「ある程度までは、監査は常に監査対象のリソースと時間を消費します」とHamann氏はいいます。「ビジネスに対する監査の関連性が明確であればあるほど、より監査が受け入れられます。だからこそ、私はチームに対し、中小の発見事項や欠陥ではなく、主要な問題や全体像に焦点を当てることを奨励します。存在意義を高めるとは、そのような重要なものに焦点を当てるとのことです。」

5 "Names, Facts, Figures About Bayer," Bayer website, accessed March 20, 2023: <https://www.bayer.com/en/strategy/profile-and-organization>.



事業継続と全社的リスクマネジメント(ERM)の演習は、リスク管理サイクルの早期に新たな脅威を特定しモニタリングするための主体的な考え方の確立に役立ちます。

テクノロジー、ビジネススキル、 実用主義を通じて存在意義を確立する

Hamann氏は、バイエルにおける内部監査の存在意義を高めるために、データ分析などのテクノロジーを活用することに大きな重点を置いています。同部門では、専門のデータ分析・アドバイザーチームを有しており、部門内の業務効率改善に役立てるとともに、ビジネス部門の自己モニタリング機能も提供しています。

その一例として、内部監査がプロセスマイニングソフトウェアを使用してバイエルの事業運営から得られる大量のデータをスクリーニングしていることが挙げられます。ビジネス部門のリーダーや各地域のリーダーは、重要度、影響力の大きいプロセスや機能など、さまざまな次元に分類された監査からの報告を、透明性の高いダッシュボードで見ることができます。

「80人程度の内部監査人では、すべての国や地域を年1回で監査することなどできません」とHamann氏は言います。「したがって、私たちは、ダッシュボードとテクノロジーを駆使して、各国や地域のリーダーが自身の担当分野に危険信号を含む広範囲のパターンを識別することができるようにしました。私たちにとってこれは非常に重要なことです。私たちはこれらのテクノロジーを自社部門で使用するだけでなく、より広範な組織にも提供しているのです。」

内部監査・リスク管理部門は、四半期ごとの最高経営者会議で新たなリスクについて話し合うなど、他の方法でも全社組織と広範に連携していると、Hamann氏は言います。

また、Hamann氏とその前任者の両方が財務部門の上級財務職を担当していたことも、監査・リスク管理チームにビジネスセンスを持つ人材が重要であるという信念をより強固なものにしているとHamann氏は言います。「私の主な目標の1つは、より多くのビジネスバックグラウンドを持つ人々を私たちの部門にローテーションし、そしてまた、それぞれの部門に戻すことです。」

「これを行うことは私の心に近いものです」とHamann氏は続けます。「私たちは、内部監査におけるビジネス経験とビジネスとの接点を高める必要があります。なぜなら、ビジネスがわかっているならば、何が適切で何が適切でないかを判断することがずっと簡単になるからです。そうでなければ、おそらくかなり大雑把な監査を行い、すべての項目をチェックすることになるでしょう。」

Hamann氏は、ビジネスセンスや経験だけでなく、テクノロジーとデータ分析を深く理解し、ある種の「実用主義」の感覚を持つ監査人を高く評価していると述べています。同氏は、「重要な状況や事象であるか、それとも最終的にはそうではないか」を区別することができるチームメンバーを高く評価しています。

「私は実用主義の大ファンであり、それがこの部門への応募者に求められるものです。そうでなければ草原に迷い込む傾向があるからです」とHamann氏は言います。「内部監査人は、視野を広げて全体像を見る能力が必要です。私にとって、それは存在意義を高めるための不可欠な条件です。なぜなら、私たちは私たちの希少なリソースを、監査の最も関連性の高い重要な側面にのみ集中させなくてはならないからです。」

Hamann氏は、「重要な状況や事象であるか、それとも最終的にはそうではないか」を区別できるチームメンバーを高く評価します。

重要なステークホルダーのニーズに応える

拡大するリスク環境において存在意義を維持するために、Hamann氏は、バイエルの内部監査の主要ステークホルダー（監査委員会(スーパーバイザー・ボードの下部組織)、バイエルの経営陣、3つの事業部門の執行委員会、コンプライアンス部門など）と積極的な対話を続けています。

内部監査は、2022年に初めてステークホルダーへの調査を実施し、保証の提供、専門的な客観性の維持、透明性のある企業文化の確保における内部監査の有効性について、30人以上の上級リーダーに意見を求めました。Hamann氏によれば結果は本当にポジティブでした。



さらに、Hamann氏は、四半期ごとに監査委員会に出席し、全監査の10%から15%を占める重要な監査結果について報告を行っています。また、同氏は6週から8週ごとに監査委員長とチェックイン（面談）を実施しています。これらの継続的なチェックポイントのおかげで、Hamann氏と同氏のチームがバイエルのステークホルダーとの信頼と信用を確立し、監査部門の存在意義を強化することができました。

「私たちのステークホルダーは、私たちの希少な監査リソースを最も関連するトピックに焦点を当てることに真の関心を持っています」とHamann氏は言います。「彼らは、リスク領域の評価を監査計画に適用していることを特に高く評価しています。私たちがトップリスクについて非常によく理解しているという安心感が得られ、それが監査計画に反映されるのです。」

このような信頼の高まりにより、内部監査とリスク管理チームが特定の分野で「友好的な」監査を実施したり、SAP ERMソフトウェアS/4HANA最新バージョンの導入などの新しいプロジェクトについて助言するように呼びかけられたりしました。

「S/4HANA導入プロジェクトについては、以前のSAP導入から得た知見を活用しています」とHamann氏は言います。「今、私たちはその専門知識を新しいソリューションを導入するチームと共有し、回避可能な既知の落とし穴に関する情

報を提供しています。そしてその後、このプロジェクトの監査活動も開始する予定です。」

新たなリスクに対する長期的な視点を維持する

将来を見据えて、バイエルの内部監査・リスク管理部門が最も存在感を発揮できる事項のみに集中できるよう重点を置いているとHamann氏は述べています。そのためには、新たなリスクを追跡することに注意を払わなければならないとも付け加えています。さらには、拡大するリスク領域を適切にモニタリングするために、適切な人材とスキルセットを確保しなければなりません。

また、Hamann氏は「人に焦点を当てたアプローチ」を通じて、内部監査とリスクマネジメントとの相互依存性を高めることを目指していると説明します。「最も効果的な監査を可能にするためには、監査人は監査の前にその分野についての経験と深い洞察を持つ特定のリスクマネジメント部門の人物と打ち合わせを行いたいと考えています。」

Hamann氏は続けます。「私はそれがアシュアランス機能を超えることだと本当に信じています。内部監査とリスク管理を組み合わせることが、課題の識別から是正までのリスクサイクル全体に影響を与える絶好の機会なのです。」



カーライル

Carlyle

内部監査部門発足時から存在感を築き、
現場で発揮する

業務をきちんと遂行しつつ、会社のビジネスと世界中の業務の状況についての深い知識を示すことにより、私たちは会議に呼んでもらえるようになりました。そうして、内部監査部門は、新たに発生した問題や関連する課題について議論が交わされるその場で、即座にサポートできるようになりました。

DANIEL MUTZIG

グローバル最高監査責任者、パートナー、マネージングディレクター



要点

「私たちは、監査を超える各種サービスを提供することにより、『内部監査の目標』を達成します。例えば、プロセスや業務に関する助言や、新たな分野やこれから出現する分野におけるリスクや整備状況の初期評価を提供するのです。」

さまざまなサービスを提供することにより、内部監査部門はよりの確かつ機敏に機能します。「これは、新たなリスクへの対応や、経営陣の成長戦略や取り組み全般に関する最新情報の把握に役立ちます。」

Mutzig 氏と内部監査部門のメンバーはカーライルのすべてのオフィスで作業をします。これは、全体的な監査計画を共有するとともにその内容を確認しつつ、その目的適合性を継続的に確立するのに役立つそうです。

- 内部監査部門のメンバーは、その存在感を高め、「社内の高品質機能」とみなされることを目指しています。
- 「業務をきちんと遂行しつつ、会社のビジネスと世界中の業務の状況についての深い知識を示すことにより、私たちは会議に呼んでもらえるようになりました。」

カーライルは、3,810億ドルの資産を管理する大規模でグローバルな投資会社です。1987年にワシントンD.C.で設立され、5大陸に29のオフィスを持ち、2,200人以上の従業員を擁しています。カーライルのミッションは、投資家や投資先企業、株主、人々、コミュニティのために長期的な価値を創出することです¹。

この投資会社は、3つの事業セグメントに重点を置いています。

- **グローバル・プライベートエクイティ**：このセグメントは、幅広い業界や地域、戦略を対象とした、大規模でグローバルかつ分散されたプライベートエクイティのプラットフォームであり、カーライルの投資家に変革的な成果を提供します。このプラットフォームは、コーポレート・プライベートエクイティ、インフラ、不動産などの事業が業務の改善、収益拡大、海外展開などの目標を支援する投資チームのリソースにアクセスするのに役立ちます。
- **グローバル・クレジット**：全世界で約1,000社との融資取引関係にアクセスがあるこのセグメントは、借り手に「創造的で包括的な資本構成ソリューション」を提供し、また投資家と協力し、「幅広いクレジットに関する投資戦略に基づき価値を創造」します²。

1 "Our Firm," Carlyle website, accessed June 13, 2023: <http://www.carlyle.com/our-firm>

2 "Global Credit," Carlyle website, accessed March 31, 2023: <http://www.carlyle.com/our-firm/global-credit>



- **グローバル投資ソリューション**：このセグメントは、投資家のニーズに合わせたポートフォリオ構築を通じて、投資家の目的達成を支援します。また、プライマリー投資、セカンダリー投資、共同投資、合同運用型ファンド、セパレートリー・マネージド・アカウント (SMA) など、さまざまなプライベートエクイティ投資の機会を投資家に提供しています。カーライルの子会社のプライベートエクイティ資産運用会社のアルプインベストは、さまざまな戦略への投資機会を通じて、「投資家に世界のプライベートエクイティ市場へのアクセスを提供することを目指しています³。」

「さまざまなサービスを提供することにより、内部監査部門はよりの確かつ機敏に機能する」と Mutzig 氏は語ります。

グローバルに事業を展開する大規模で多角的な投資会社では、グローバルに展開し厚みのある内部監査部門による支援が必要です。カーライルのグローバル最高監査責任者 (CAE) の Daniel Mutzig 氏によると、同社の内部監査部門は、まさにそのような、さらにそれをも超える存在である、とのこと。

「私たちの部門はグローバルに運営する機能です」とカーライルのパートナー兼マネージングディレクターでもある Mutzig 氏は言います。「私たちの部門は、会社とそのファンド業務を徹底的にサポートしています。これが私たちの任務なのです。また、私たちが内部監査人とアドバイザーの両方の役割を担っていることから、社内では『グローバル内部監査アドバイザー』とも呼ばれています。」

ワシントン D.C. オフィスを拠点とする Mutzig 氏は、カーライルの副リスクオフィサーでもあります。さらに、同社のリスク委員会と常務会のメンバーです。グローバル最高監査責任者 (CAE) として Mutzig 氏は、20 人の内部監査人からなる内部監査部門を率いています。

従来の監査を超えるサービスを提供し、面談に力を入れる

カーライルにおける内部監査部門の主な目標は、独立かつ客観的なアシュアランス（保証）とアドバイザー機能を担うこと、そして、経営陣と協働して、会社のリスク管理やガバナンス、コントロールの有効性を高めることです。

「私たちは、監査を超える各種サービスを提供することにより、その目標を達成します。例えば、プロセスや業務に関する助言や、新たな分野やこれから出現する分野におけるリスクや整備状況の初期評価を提供するのです」と Mutzig 氏は語ります。

Mutzig 氏によると、さまざまなサービスを提供することにより、内部監査部門は、よりの確かつ機敏に機能するそうです。「これは、新たなリスクへの対応や、経営陣の成長戦略や取り組み全般に関する最新情報の把握に役立つとともに、対象やタイミングを適宜変更して機敏に対応することもできます」と彼は言います。

会社をよりよく理解するために、Mutzig 氏と内部監査部門のメンバーはカーライルのすべてのオフィスで作業をします。「現地オフィスの諸活動を監査するだけでなく、さまざまなレベルのキーパーソンと面談します」と Mutzig 氏は言います。「そうすることで、各オフィスの風土、つまり、士気や課題、懸念事項などソフト面を評価するのに役立ちます。世界中のオフィスと信頼関係を築き、建設的な対話ができることは大いに有意義なことです」と彼は言います。

Mutzig 氏は、「こうすることにより、内部監査部門のメンバーが要改善機会を見つけるだけでなく、会社全体におけるベストプラクティスを把握して、それらを他の拠点や部門と共有できるのです」と語ります。オフィスを直に評価する活動は、全体的な監査計画を共有するとともにその内容を確認しつつ、その目的適合性を継続的に確立するのに役立つそうです。

カーライルの内部監査部門が初期段階から関与するアドバイザー業務の新たな分野の一例として、ESG のテーマがあります。

3 "Global Investment Solutions," Carlyle website, accessed March 31, 2023: <http://www.carlyle.com/our-firm/global-investment-solutions>



「社内の高品質機能」を目指して

世界中の多くの内部監査部門がビジネス部門の戦略的パートナーになることを目指している訳ですが、カーライルの内部監査部門は発足時からそのような部門として設置されました。Mutzig氏が2011年に入社したとき、カーライルには内部監査部門がありませんでした。「一から始めたのです」と彼は言います。「しかし、これは私たちの業界にとって珍しいことではありませんでした。会社は上場準備中で、同業他社も皆、同じ進化の過程を歩んでいました。」

Mutzig氏は、会社がより効果的にリスクを管理するのに役立つアドバイザー機能を合わせ持つ内部監査部門を立ち上げるチャンスであると即座に気づきました。「カーライルがいつも手がけるのは、新しいことか、これから世に出てくること、変化し続けることのいずれかです」と彼は言います。「内部監査部門は、プロジェクトや取り組みの開始時点やその過程で、アドバイザー的な評価や整備状況の評価、継続的なモニタリングや監視を行うことで、価値を付加することができます。私たちは、会社が将来起こりうる問題を回避できるように、初期段階から意見を具申することができます。言うまでもなく、こういうことができるのは、アシュアランス業務を力強く展開する機能を確立しているからこそなのです」と同氏は述べています。

「私たちの目標は常に実践的であること、つまり、協力者として、真の力になることでした。私たちは経営陣の延長体であり、経営陣が適切なリスクガバナンスとコントロールのプロセスを整備運用していることを確認します。私たちは常に、ビジネス部門が業務改善、効率化、リスク軽減を推進するのを支援することで、存在感を示すよう努めてきました」とMutzig氏は続けます。

Mutzig氏は、内部監査部門は、世界中のすべてのセグメントや事業活動、フロントオフィスからバックオフィスまでの諸機能を横断的に見ていることをふまえ、独自の視点を持っていることを理解することが重要だ、と言います。「私たちは組織の上から下、隅から隅までの全体を見えています。これほどグローバルで多角的な会社の全体を俯瞰できる従業員は、そうはいません。私は、そのような視野を活用し、業務改善やリスク軽減の面で会社に価値を提供するよう、部下たちに働きかけています」とMutzig氏は言います。

このように考えると、カーライルにおける内部監査の価値は、リスクを隅々まで見渡し、リスク管理を強力に推進する付加価値のある機能へとシフトします。「独自の視点は、私たちの存在感を相当程度高めていると思います」とMutzig氏は言います。

カーライルの内部監査部門が初期段階から関与するアドバイザー業務の新たな分野の一例として、環境・社会・ガバナンス (ESG) のテーマがあります。Mutzig氏は、「ESG」という概念が登場する以前から、内部監査機能は常にガバナンスや説明責任、透明性、コントロールなど、ESGの「ガバナンス」部分に焦点を当ててきたと述懐します。

「明らかに、ESGは私たちの業界と会社にとって発展途上の分野です。ESGに対する当社のコミットメントやESG担当チームのメンバーや幹部、当社と業界全体にわたる取り組みを、私は非常に誇りに思っています。私たちは、当社のESGチームが考え抜いたアプローチとフレームワークを理解するために、ごく初期の段階からESGチームと緊密に連携してきました。そして、ESGチームのプロセスが発展・進化するにつれ、私たちは初期段階のアドバイザーや整備状況の評価業務から保証業務へと作業内容を変化してきました」とMutzig氏は言います。

Mutzig氏は、このような付加価値の高いサービスを提供し、「グローバル内部監査アドバイザー」として私たちの部門を社内に広めることで、内部監査部門の存在感を高め、「社内の高品質機能」とみなされることを一同目指しているのです、と言います。

「私たちは何をするのか、どのように支援できるのか、また、監査業務以上のものを提供していることを社内の人たちに理解してもらいたいです。実際、内部監査を超えたことを沢山しているのです。そして、私の日々の目標は、高品質の機能を発揮、提供し、会社の中で存在感を示し続けることです」とMutzig氏は語ります。

Mutzig氏と内部監査部門のメンバーは、「ロードショー」を通じて、内部監査部門が従来の監査業務を超えて提供できるありとあらゆるものをカーライル内で周知しています。

内部監査人を「問題解決者」として売り込む

カーライルでは、内部監査部門が最高品質の業務と付加価値のある所見を提供することに注力した結果、「会社の業務の有効性や効率性、リスクの軽減に相当かつ有益な影響を与えてきました」とMutzig氏は述べています。



「業務をきちんと遂行しつつ、会社のビジネスと世界中の業務の状況についての深い知識を示すことにより、私たちは会議に呼んでもらえるようになりました」と彼は言います。「そうして、内部監査部門は、新たに発生した問題や関連する課題について議論が交わされるその場で、即座にサポートできるようにになりました。」

内部監査部門が議論の場に呼んでもらうことを目指すからには、品質の高い仕事をして、的確で実践的な価値を提供することに注力すべきだ、とMutzig氏は強調します。「私たちの部門は、品質の高い仕事をするを徹底的に重視しているのです。あとは自然にうまくいきます」とMutzig氏は語ります。

「私たちはまた、自分たちを問題解決者であると売り込んでいます。私たちは、ビジネス部門の人たちから、いつもアドバイスを求められます。例えば、『プロセスをこう変えるのですが、どう思いますか』とか、『この業務プロセスやコントロールを改善するにはどうしたらいいですか』とか、『このリスクを軽減するにはどうしたらいいですか』といった連絡を受けるのです。このような連絡がいつもリアルタイムで舞い込むのは、人々が私たちの意見を評価し、必要としている証拠と見ています。もしこのような連絡が来なければ、私は心配していたでしょう」とMutzig氏は続けます。

Mutzig氏によれば、ビジネス部門の多くの人たちが積極的に部下たちに連絡してくるのは、内部監査人が自分たちのところにやってくるのは時間的问题だと気付いているからだそうです。「いかなる問題にせよ、私たちが内部監査の作業を通じて気づくであろうことをビジネス部門の人たちは知っているのです。そして、問題が勃発してから対処するよりも、初期段階に対処する方が簡単であることも知っているのです」と同氏は語ります。「ビジネス部門の人たちは、私たちの意見を初期段階にリアルタイムで聞く方がいいことを知っているのです。その方がとにかく、効率的で効果的ですよね。」

「ロードショー」により 内部監査部門の謎を解き明かしてもらう

Mutzig氏と内部監査部門のメンバーは、「ロードショー」を通じて、内部監査部門が従来の監査業務を超えて提供できるありとあらゆるものをカーライル内で周知しています。「こうしたプレゼンテーションは新規株式公開 (IPO) 前のロード

ショーにヒントを得たもので、新入社員や新しい部署、新たに重要な役割を担う人たちに『グローバル内部監査アドバイザー』がどのようなものかを知ってもらうために定期的に開催しているのです」とMutzig氏は語ります。

「私たちは、内部監査部門の組織と業務の内容を説明した上で、内部監査やアドバイザー、整備状況のレビューやターゲットを絞ったレビューなどを通じて、カーライルの他の部署をどのように支援したかの事例を紹介しています」とMutzig氏は説明し、ロードショーのプロセスは内部監査部門に関する謎を解き明かしてもらうのに役立つと付言します。

「ロードショーは、内部監査部門が自分の邪魔をしにやってくるといったイメージを払拭することも意図しています」と同氏は説明します。「そうです、私たちは、独立した立場で内部監査を実施します。そうです、私たちの指摘を皆さんは必ずしも好ましく思うとは限りません。そうです、私たちは経営陣が対処すべき所見を述べることもあるでしょう。私たちの本分は客観性を保持することです。しかしながら、私たちは、会社が最も効果的で、効率的に事業を展開できるよう、経営陣と協働して、特定した領域について最適かつ実践的な改善策を見い出そうと努力しているのです。」

「結局のところ、私たちは皆、同じゴールを目指しているのです。私たちは、カーライルにおけるプロセスや業務を可能な限りベストにしたいのです。カーライルがベストの会社になって欲しいのです。人々がこのことに気づいたら、私たちのことをより高く評価するでしょう」と同氏は付け加えます。

Mutzig氏は、内部監査部門がコンプライアンスやサイバーセキュリティ、リスク管理、法務、財務、業務などカーライルの他の部署と連携することにより、機能横断的な協力関係やコミュニケーション、透明性が向上しただけではなく、内部監査部門に対する認知度も高まったと語ります。

「これらの部署では、私たちのような内部監査人が中に入って話を聞き、独立した立場でどう受け止めたかを伝えることが必要な場面がままある」とMutzig氏は言います。「私たちはスイスのようなものです。中立なのです。私たちは中に入って物事がどうあるべきかを言うことができます。内部監査部門のユニークで公平な立場は、当社にとっても、内部監査部門の存在感にとっても、極めて重要なのです。」



イーティーエヌ ツーリスター

ETN Turistar

技術と変革的なリーダーシップを通じて
迅速に存在感を高める

チームメンバーや採用候補者に対して、これは大きな機会だと伝えていきます。私たちは変革の途上にあり、彼らはプロセス監査、継続的監査、データ分析について多くのことを学ぶことができますでしょう。彼らはメキシコにおける最先端機能の一員となることでしょう。

RUBÉN DÍAZ CRUZ

内部監査・統制部門ディレクター



要点

Díaz 氏の見解によれば、存在意義の高い内部監査機能とは以下の要素を持つものです。

- 「企業の戦略的目標を理解すること。」
- それらの目標に基づいた監査計画を策定し実行すること。

Díaz 氏は、COSO 監査フレームワークのスキルを持つ監査人の採用に加え、全チームメンバーに研修を行い、効果的な監査を行えるようにしています。

- 最終目標は、「業務・活動だけでなく、プロセスに基づいた監査を行う」内部監査組織を作り上げることです。
- 「最初の5つの継続的監査テストで、特定の事業部門は4ヶ月で約300万ドルのコスト削減に成功しました。小さな成功ですが、我々はまだ始めたばかりです。」

Díaz 氏は、メキシコ全国の企業が内部監査の変革に乗り出すのに最適な時期だと考えています。

メキシコシティを拠点とする Enlaces Terrestres Nacionales (ETN) Turistar は、主に観光客を対象とした高級バスの路線を運営しています。ソノラ、チワワ、シナロア、ドゥランゴ、ハリスコ、ベラクルス、コリマ、プエブラ、グエレロ、オアハカなど、メキシコの24州に70以上の目的地があります。また、学校向けのバスレンタルや法人その他の顧客向けのバスとホテルのパッケージサービスも提供しています。

ETN Turistar は、1991年に設立され、メキシコで初めて高級バスサービスを提供する会社となりました。現在も同社は市場リーダーであり、国内でも5本の指に入る旅客輸送会社です。同社の最新鋭のバスは、オーディオ、ビデオ、インターネットシステムやセルフサービスのカフェテリアなど、さまざまな設備が備えられています。また、ETN Turistar は ISO 9001 の認証を2015年に取得¹しており、「包括的なサービス品質²」を提供していることを自負しています。

約4,000人の従業員を抱えるETN Turistarは、Grupo IAMSA (持ち株会社) の傘下にある Inversionistas en Autotransportes Mexicanos, s.a.c.v. の子会社です。Grupo IAMSA はまた、コロンビア、キューバ、アメリカ合衆国、メキシコをカバーする40以上の目的地に130以上の路線を提供する格安航空会社である VivaAerobús の単独オーナーでもあります。

1 "ISO 9001:2015: Quality management systems — Requirements," ISO.org, accessed April 5, 2023: <https://www.iso.org/standard/62085.html>

2 "About Us," ETN Turistar website (English language version), accessed April 5, 2023: <https://etn.com.mx/english/quienes-somos.html>



Grupo IAMSAは2022年に、Rubén Díaz Cruz氏を内部監査・統制部門のディレクターとして迎え入れました。Díaz氏は当初から、内部監査部門の変革という大きな課題に直面していました。

より広範な範囲をカバーするための、 継続的監査とデータ分析を導入する

Díaz氏はキャリアを通じ、複数の内部監査のリーダーシップポジションを務めてきました。ETN Turistarの内部監査・統制担当ディレクターとして、同氏は内部監査・統制部門を監督しています。

ETN Turistar入社時にDíaz氏が最初に行ったことの1つは、強固かつ効果的な内部統制システムの構築に向けて、COSOが定めた監査フレームワークに精通した監査人を採用することでした。「現在のチームにはそのようなスキルがなく、今でもまだありません。しかし、時間の経過とともに変化しています」と同氏は述べています。

Díaz氏は、内部監査部門の中で継続的監査の確立にも取り組みました。それはメキシコの内部監査機能ではほぼ持っていません。「最初は大変でした。現在は自動的な内部監査テストを10～12件ほど行っています」とDíaz氏は言います。「そして、データベース監査を行っています。データベースアナリストを1人雇いましたが、もう1人雇う予定です。私は、チームを変革しています。しかし望むほど速く進んでいるわけではありません。」

ビジネスにとっての重要内容を レビューすることによって存在意義を示す

Díaz氏は、企業の戦略的目標を理解し、その目標を考慮した監査計画を策定して実行することが、内部監査の存在意義を高めることだと考えています。多くの企業と同様に、ETN Turistarも最近のパンデミックによる混乱の結果、さまざまな財務上の課題に直面しています。そのため、全体的な効率を改善することによってビジネス部門のコスト削減に寄与することがDíaz氏の目標の1つです。

より熟練した機敏なチームを構築することが、 ETN Turistarの内部監査機能の存在意義 を高めるのに役立つだろう。

Díaz氏は、継続的監査プロセスがこの目標に大いに貢献すると述べています。「継続的監査に取り組む最初の段階では、収入サイクルとディーゼルのフォーカスすることを考えています。なぜなら、ディーゼルは会社の経費の約20%を占めているからです。最初の5つの継続的監査テストにより、ある特定のビジネスは4か月で約300万ドルのコスト削減ができました。小さな成功ですが、我々はまだ始めたばかりです」とDíaz氏は述べています。

また、Díaz氏は、より熟練した機敏なチームを構築することが、ETN Turistarの内部監査機能の存在意義を高めるのに役立つと述べています。COSO監査フレームワークのスキルを持つ監査人の採用に加え、全チームメンバーに研修を行い、効果的な監査を行えるようにしています。このトレーニングには、Microsoft Excelをマスターすることやリスクとコントロールに関する知識の獲得など、基礎的な内容が含まれます。

最終的な目標は、「業務・活動だけでなく、プロセスに基づいた監査を行う」内部監査組織を作り出すことだとDíaz氏は再度強調します。同氏は、自身のチームにとってこれは大きな変化であることを認識し、必要なスキルを容易に獲得することはできないと理解しています。ときにはアウトソースのほうが効率的なこともあります。

Díaz氏は、IT監査を例に挙げています。「メキシコでは、熟練したIT監査人を雇用し続けることは困難です。」「私の経験では、IT監査人を雇用することは非常にコストがかかり、また彼らは通常1～2年で退職してしまいます。ですから現時点ではIT監査をアウトソースする方がずっと良い選択肢です。」「しかしこれは、コアチームがこうした専門リソースから可能な限り多くの知識を吸収することをDíaz氏が期待していないことを意味しません。」「彼らは学ぶ必要があります。」



最先端の内部監査機能を創造するために チャンスをつかむ

Díaz氏は内部監査の変革の進捗状況をどのように把握しているのでしょうか。同氏は、他の部門ディレクターからの肯定的なフィードバックが信頼できる測定基準であると述べています。

「私はここに約1年間いますが、営業、オペレーション、財務、購買、人事などの他のディレクターたちは5～6年以上ここにいます。私たちが良い監査を行っていると言われれば認識されています」とDíaz氏は述べています。「内部統制が弱いと示す結果は好まれません、それでも他のディレクターたちは内部監査について『彼らは正しいことをしている』と言っています。」

Díaz氏は、ETN Turistarの内部監査機能のビジョンを説明し、これからの5年を見据えています。「主要なプロセスにおけるキーコントロールを確立し、内部監査チームを通じてそれを継続的にレビューすることになります。会社の戦略的目標に基づいた監査計画を作ります。また、私のチームは、成功に必要なテクノロジーと方法論のスキルをすべて備えることになります」とDíaz氏は述べています。

Díaz氏は、新たな才能を採用し続ける一方で、チャレンジに取り組む意欲のある現在のチームメンバーのスキルアップにも注力すると述べています。「私は彼ら全員にこれが大きな

機会であると伝えています。私たちは変革の途上にあり、彼らはプロセス監査、継続的監査、データ分析について多くを学ぶことができるでしょう。彼らはメキシコにおける最先端機能の一部となることでしょう」とDíaz氏は述べています。

Díaz氏は、新たな才能を採用し続ける一方で、チャレンジに取り組む意欲のある現在のチームメンバーのスキルアップにも注力すると述べています。

Díaz氏はまた、メキシコ全国の企業が内部監査の変革に乗り出すのに最適な時期だと考えています。「メキシコの企業文化は、内部監査よりも外部監査が常に重視されてきました」と同氏は述べています。「20年前と比べて状況は改善されており、コーポレートガバナンスへの関心の増加がメキシコの多くの組織に監査委員会の設立や具体的な内部統制の確立を促しています。しかし、変化のスピードはまだ十分ではありません。」

「メキシコは内部監査を必要としていると考えています。メキシコの経済や公共機関、民間機関すべてが私たちの専門職を必要としているのです。」



フェットロヴィーエ・デットロ・スタート

Ferrovie dello Stato Italiane

変化に対応し、存在意義を高める

もし内部監査がビジネスのダイナミクスに関与できれば、組織にとって何が有益な情報なのかを容易に理解できるでしょう。監査計画や活動を通じて、組織とその目標を最良の方法でサポートする方法を見極めることができます。

SERGIO ROMITI

内部監査執行役員



要点

Romiti氏は、内部監査組織を新時代に導こうとしています。

そこでは、

- 監査人は、ビジネスのダイナミクスに高い感度を持ちます。
- 継続的監査、データ分析、部門を超えた相乗効果の育成など、これら全てが日常業務の一部となります。

継続的監査は、内部監査が適切かつ効果的な機能を高めるために重要な役割を果たします。

「全てを分析することは不可能ですが、テクノロジーのサポートと継続的監査プロセスによって、私たちは目の前にある全ての要素を100%分析することができます。」

また、「組織の目標を理解し、整合するように努め、定期的に経営トップとのミーティングに参加することによって、その目標達成に向けてより良い貢献ができます。」

1905年にイタリアは、それまで国が所有・管理していた鉄道を統合して「Ferrovie dello Stato」を通じて、国の鉄道システムを創設しました。約120年後の現在、同社は「Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. (FSグループ)」として知られ、ヨーロッパで最も重要な旅客・貨物鉄道事業者となっています。1日あたり1万本以上の列車と7百万台以上の車両を運行しており、年間で列車やバスの乗客は10億人以上、そして45百万トンの貨物を輸送しています¹。

FSグループは、ローマに本社を置く国有企業の持株会社です。2022年には約137億ユーロの売上高を達成しました²。FSグループは、主要な列車運行会社であるTrenitalia、イタリアの約1万7千キロメートルの鉄道インフラストラクチャを維持するRete Ferroviaria Italiana、さらには国内で3万2千キロメートル以上の高速道路や国道の建設・保守を担当するAnasなど、複数の企業から構成されています。

FSグループはイタリア、ドイツ、ギリシャ、フランス、スペイン、およびイギリス全体で8万2千人以上の従業員を雇用しています。同社のインフラストラクチャ、旅客、物流、および都市という4つの事業部門は、「国の利益に貢献するためにますます統合された持続可能なインフラストラクチャとモビリティシステムを開発する」という大胆な「Industrial Plan」を実行するのに役立っています³。この取り組みを通じて、FSグループ

1 “The Industrial Plan and the Four Business Units,” FS Group website, accessed April 14, 2023:

<https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/en/fs-group/the-industrial-plan-and-the-four-business-hubs.html>

2 “FS Italiane, the Board of Directors Approves the 2022 Financial Statements: Net Income of 202 Million Euro, Operating Margins Up, Technical Investments at 11.3 Billion Euro,” press release, FS Group, April 6, 2023:

<https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/en/media/press-releases/2023/4/6/fs-italiane-approves-2022-financial-statements.html>

3 “The Industrial Plan and the Four Business Units,” FS Group website, accessed April 14, 2023:

<https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/en/fs-group/the-industrial-plan-and-the-four-business-hubs.html>



はイタリアを新たな時代である「Un Tempo Nuovo」へと進めることを目指しています⁴。

一方、FSグループの内部監査部門では、内部監査執行役員である Sergio Romiti 氏が、監査人がビジネスのダイナミクスに敏感であり、継続的監査、データ分析、部門を超えた相乗効果の促進などが日常業務の一環として行われる新しい時代への移行を試みています。これにより、FSグループ全体と監査組織の両方が進化していくことを目指しています。

「もし内部監査がビジネスのダイナミクスに関与できれば、組織にとって有益な情報が容易に得られるでしょう。監査計画や関連のある活動を通じて、組織とその目標を最良の方法でサポートする方法を見極めることができます。」

指針の設定、関与の増加、戦略目標との整合

Romiti 氏は2020年3月にFSグループに入社し、同社の取締役会に報告しています。同氏はローマの本社で約30人の監査員チームを監督しています。内部監査執行役員として、FSグループのために、Romiti 氏は多様な経験と高度な技術を持つ監査チームの構築に注力しています。「私たちのチームの監査員の半数以上が女性です。そして、ほとんどの内部監査人は経済学の学位を有し、内部監査の実務経験を数年持っています」と Romiti 氏は述べています。

FSグループおよびその関連企業では、合計で約160人の内部監査人が働いています。「私たちの内部監査組織は分散型です。私が率いる持株会社の内部監査部門以外にも、FSグループの主要な連結子会社にもさまざまな内部監査部門が存在します」と Romiti 氏は説明しています。

Romiti 氏によれば、持株会社の内部監査機能は監査のガイドラインと方法論を定め、他の部門が採用することを期待してベストプラクティスを共有しています。同氏は、「制約なく全ての子会社で監査を行うことができる」と述べていますが、子会社部門は各会社での定例監査と技術的な課題に責任を持っています。

FSグループのために、Romiti 氏は多様な経験と高度な技術を持つ監査チームの構築に注力しています。

「私たちのチームはさまざまな業務領域で活動しています」と Romiti 氏は説明します。「Industrial Plan」に関連する主要なプロジェクト目標や関連するリスクなど、グループの戦略的な課題に取り組んでいます。また、同氏のチームは他の内部監査組織に、採用プロセスから環境・社会・ガバナンス (ESG) の問題、サイバーセキュリティに関するさまざまな課題に対するガイダンスを定期的に提供しています。

さらに、Romiti 氏はFSグループのすべてのチームが持株会社の戦略目標と密接に連携していると強調しています。「これは会社内で比較的新しい取り組みです」同氏は述べています。「内部監査部門はビジネスのダイナミクスを観察し、サポートするために積極的に関与しています。例えば、月次のビジネスミーティングや週次のスタッフミーティングには、全員が参加しています。これは非常に重要なことです。なぜなら、このような交流がなければ、私たちは目標や計画を完全に理解し、それに適合させることはできないからです。」

Romiti 氏は、常にFSグループのミーティングに内部監査が参加することを望んでいたと述べています。「私は経営陣に私たちの関与の重要性を理解してもらおうと努力していました」と同氏は語ります。「しかし、最終的な決定は約2年前にCEOである Luigi Ferraris 氏から出ました。ある日、彼は私に『なぜ、あなたが私たちのビジネスミーティングに参加していないのか』と尋ねました。私は『良い質問です。私が参加していない理由をあなたの視点から知りたいですね』と答えました。それ以降、内部監査は関与するようになりました。」

監査プロセスのデジタル化と継続的監査への移行

FSグループは、将来に焦点を当て、イノベーションを推進する企業です。変化に遅れを取らず、付加価値を高める新しい方法を見つけるために、Romiti 氏のリーダーシップのもと、グループの内部監査業務は積極的に技術を活用しています。Romiti 氏は、彼のチームの短期目標の1つである監査

⁴ “FS Italiane, the New Institutional Campaign — ‘Un Tempo Nuovo’ — Kicks Off,” press release, FS Group, May 16, 2022: www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/en/media/press-releases/2022/5/16/fs-italiane-the-new-institutional-campaign---un-tempo-nuovo---.html



プロセスのデジタル化が、長期的にはFSグループにとってプラスのリターンをもたらす可能性がある」と述べています。

Romiti氏のチームは、親会社内で継続的監査プロセスを可能にするダッシュボードの作成を含むデジタル化プロジェクトのパイロット運用を行っています。最終的には、チームは「経験を他の内部監査部門と共有して、全員が変革に参加できるようにする」と述べています。

Romiti氏は、継続的監査への移行が内部監査の適切かつ効果的な機能を高める上で重要であると述べています。「すべてを分析することはできません」と同氏は言います。「しかし、テクノロジーのサポートと継続的監査プロセスによって、私たちは目の前にある全ての要素を100%分析できます。その分野で分析したすべてに対してアシュアランスが得られるので、重要なアプローチです。」

2023年、Romiti氏は自身のチームが「部門横断的なプロセスに関する是正措置について、グループ内の内部監査機能間でリレーションシップモデルを導入する」ことを目指していると述べています。同氏はさらに、長期的な展望においては、FSグループの内部監査部門におけるデータ分析能力の活用をさらに拡大する意向があると述べています。チームの専門的な成長とスキルアップの機会も継続的な優先事項としています。

Romiti氏は、継続的監査への移行が内部監査の適切かつ効果的な機能を高める上で重要であると述べています。

さらに、Romiti氏によれば、FSグループ内のすべての統制機能間で「相乗効果を創出する」ことが戦略的な目標の1つだと説明しています。「内部監査は統制の第3線ですが、他の第1線や第2線とは特定の方法で連携しなければなりません」と同氏は述べています。「しかし、FSグループではまだ上手く進んでいません。私たちはこの点に取り組んで、リスクの分類や発見事項に関するリスクの評価基準といった具体的なツールの使用方法について明確化を図りたいと考えています。また、統合保証モデルの導入も検討しています。」

ビジネスからのフィードバックを通じて存在意義を確認すること

Romiti氏は、FSグループの内部監査組織に対して多くの計画を持っていますが、変革を推進することがしばしば困難であることも認めています。「従来の保証監査のアプローチから助言のアプローチへの切り替えを試みることは、その1つです」とRomiti氏は述べています。しかし、同氏はまた、チームが助言業務において良い進展を遂げている分野の1つに、会社の情報技術のイニシアティブへの関与を挙げています。

Romiti氏は、「私たちの最高技術責任者(CTO)から特定のプロジェクトでサポートを求められたため、この分野で多くの助言業務を計画しました。それは、監査対象部門に関連のある仕事を行っているため、特に重要だと考えているからです」と述べています。

Romiti氏の視点では、彼のチームが機能として存在意義を発揮しているかどうかを確かめる最善の方法は、監査後にビジネスから収集するフィードバックを分析することです。「去年、部署の歴史上初めて、私たちの仕事が最大限に評価された、つまり存在意義があると評価された最高のレベルを達成しました」とRomiti氏は述べています。「これは、私たちが監査対象者と一緒に分析するプロセスに付加価値を提供していることを示す証拠です。」

Romiti氏は、「内部監査組織をその機能を越えた人材の供給源だとビジネス部門が見なしている点も、チームにポジティブな影響を与えています。もし私たちの内部監査担当が他のチームからの協力や仕事の要請を受けないのであれば、それは非常に悪いサインなのです」と述べています。

Romiti氏の視点では、彼のチームが機能として存在意義を発揮しているかどうかを確かめる最善の方法は、監査後にビジネスから収集するフィードバックを分析することです。



Romiti氏は、内部監査のリーダーとして存在意義を保ち続けることも彼の仕事であり、チームを積極的に奨励し、ビジネスに提供できる価値を促進することも同氏の責任であると述べています。「私は組織の目標に合わせて行動するよう努めています。内部監査が定期的に経営トップとのミーティングに参加することで、よりうまく実行できるようになりました」とRomiti氏は説明しています。

Romiti氏は、自身のチームだけでなく、FSグループのさまざまな子会社で働く監査専門家全員に対しても、内部監査の効率性と有効性を向上させるための新しい方法を常に探し続けるよう奨励しています。「私は彼らに革新的なマインドセットを持つように伝えています。毎日同じことをするのはなく、新しいやり方を考えてください」とRomiti氏は述べています。



グラクソ・スミスクライン

GSK

教育と付加価値の提供を通じた存在意義の確保

内部監査の主な目的は、取締役会や上級経営陣に対して、すべてが適切に運営されていることのアシュアランスを提供することです。同時に、ビジネス組織自体のリスク管理と効果的なコントロールについて、理解と責任を育む役割も果たさなければなりません。

HELEN HARLOW

上級副社長兼監査・保証部門の責任者



要点

Harlow氏は、「監査の役割」を単なる「チェックリストを埋める」機能ではなく、慎重なリスク管理の「促進役」として位置づけています。Harlow氏は次のように述べています。「監査委員会と当社の経営陣が、特にデジタル領域において、私たち監査部門の存在意義を確保するよう求めています。」

- 「ビジネスの変化のスピードに適応し続けるために、新しい技術と能力への投資が私たちの最優先事項です。」
- 「もし私たちがビジネスの変化のスピードに追いつかず、未来志向の機能として評価されなければ、ビジネス部門は私たちの活動を有意義なものとは見なさないでしょう。」

「基本機能だけでなく、最先端技術の取り組みなどの観点から、他の組織や部署との関連性がどの程度あるかを独立的に評価することが必要です。将来的な目標は、教育と優れたリスク管理の促進を通じて、重要な付加価値を提供する機能として認知されることです。」

GSKは、「科学、技術、人材を結集して共に疾病に立ち向かう」という使命を持つ、世界的なバイオ医薬品企業です¹。同社の歴史は、300年以上前のロンドンのブラウ・コート薬局の開業にさかのぼります。1715年のささやかな始まりから、GSKは世界中に7万5千人以上の従業員を抱えるバイオ医薬品の巨大企業へと成長しました。

GSKは、革新的な医薬品の開発において確固たる地位を築いており、これまでに15種類の画期的なワクチンや、呼吸器、抗生物質、抗ウイルス、がんなどの疾患領域で独自の薬剤を開発してきました。また同社は、英国で最も長い歴史を持つ医薬品企業²として評価されており、感染症、HIV治療（PfizerとShionogiとの合弁企業であるViiV Healthcareを通じて）、免疫/呼吸器、がんの4つの主要な治療領域に特化しています。

2022年7月、GSKは戦略的に消費者向けヘルスケア事業を分離してHaleonを設立しました。これにより、GSKはバイオ医薬品に専念³することになりました。2022会計年度では、GSKは293億ポンドの売上高と64億ポンドの営業利益を達成し、好調な業績となりました。

1 “Our Strategy,” GSK homepage, accessed March 29, 2023: www.gsk.com/en-gb

2 “History and Heritage,” GSK website, accessed March 29, 2023: www.gsk.com/en-gb/company/history-and-heritage/

3 “Annual Report 2022,” GSK website, accessed March 29, 2023: www.gsk.com/en-gb/investors/financial-reports/annual-report-2022/



ビジネスから学ぶ重要なスキル

Helen Harlow氏は、GSKの上級副社長兼監査・保証部門の責任者です。彼女は2008年に税務責任者として入社し、2014年以降は最高監査責任者(CAE)を務めています。

Harlow氏は、「私はもともと財務の専門家ですが、内部監査の分野とは多くの共通点があります。ガバナンスやリスク管理は両方の役割において重要な要素です。他のビジネス経験を持つ多くの内部監査の責任者を私は知っていますし、監査チーム内には多様な専門知識を有する人材が揃っていることが重要だと思います」と述べています。

Harlow氏は、GSKの内部監査チームを統括するリーダーであり、GSKの地域のハブであるイギリス、アメリカ、シンガポールにいる75人のスタッフを指揮しています。この部門は、事業とファイナンス、研究開発、サプライチェーン、テクノロジー、そしてHarlow氏が同部門のリーダーを引き継いだ際に結成されたカルチャー・アシュアランス・チームの5つの機能エリアに分かれています。Harlow氏は、監査・リスク委員会の議長、および同社の最高財務責任者に報告しています。

Harlow氏は、「内部監査の主な目的は、取締役会や上級経営陣に対して、すべてが適切に運営されていることのアシュアランスを提供することです。同時に、ビジネス組織自体のリスク管理と効果的なコントロールについて、理解と責任を育む役割も果たさなければなりません」と述べています。

Harlow氏は、内部監査の役割について、2つの観点から捉えていると述べています。第1に、ビジネスが最良の保証活動に従って、どのように運営されているか現状のスナップショットを会社に提供することです。第2に、将来のリスクを予測し管理することに焦点を当てているか、についての見通しを提供することです。

Harlow氏は現在、医療業界に重大な影響を与えているいくつかのグローバルトレンドに注目しています。例えば、新しい医薬品治療法の提供スピードの向上や、データとテクノロジーの重要性の進化などです。特に重要なのは、知的財産の保護を含む、サイバーセキュリティに関する問題です。

医療のようなダイナミックな分野でこれらの新しい流れに対応するために、内部監査がより大きな組織内での関与を維持することがますます重要になっています。

「世界は変わりました」とHarlow氏は説明します。「ビジネスはリスクを取ることでありますが、それらのリスクをどのように管理するかを理解する必要があります。内部監査の役割として、自分たちが関わっているビジネスを真に理解する責任と義務があります。さもなければ、私たちが提供する保証は重要視されません。内部監査はある程度客観的で独立している必要がありますが、私たちは皆組織の成功を望んでいるのです。」

Harlow氏はさらに「もし私たちがビジネスと変化のスピードについていかず、未来志向の機能として認識されなければ、ビジネス部門は私たちの活動を有意義なものとは見なさないでしょう」と付け加えています。

教育に焦点を当てる

Harlow氏は、「監査の役割」を単なる「チェックリストを埋める」機能ではなく、慎重なリスク管理の「促進役」として位置づけています。Harlow氏はまた、ビジネス部門が独自のリスクを評価し監視する能力を持ち、GSKが適切な意思決定をするための力を与えることにも取り組んでいます。そのため、Harlow氏が約10年前に最高監査責任者(CAE)に就任した際には、ビジネスに対してリスクフレームワークの構築と継続的なモニタリングの重要性を教育することに力を入れました。

GSKの内部監査は、ファイナンス、コンプライアンス、法務、情報技術(IT)および品質グループなど、他のサポート機能と緊密に連携しています。企業リスクチームはコンプライアンス部門の下にあり、内部監査とは別に存在しています。Harlow氏は、コンプライアンス、リスク、および監査チームの間に強力な連携を維持することを目標としています。

Harlow氏は、内部監査がビジネスに対して持続的な存在意義を保つために、さまざまな取り組みを推進しています。未来志向的で予測可能な監査手法への変更に加えて、特に内部監査部門に、需要の高いビジネス経験と技術的なスキルを持つ専門家を採用するよう努めています。

最近のデータ分析や自動化技術の進化に伴い、内部監査のデジタル能力とスキルセットの拡充がHarlow氏にとって最優先事項となりました。



Harlow氏は、この目標を達成するために、ビジネス部門のスタッフを内部監査に1〜3年間でローテーションさせるプログラムを実施しています。Harlow氏によれば、このプログラムにより部署内の離職率が通常よりも高い20%〜30%になっていますが、新たな視点やスキルの導入が促され、さらにはビジネスリーダーのリスク管理能力も向上すると評価されています。

テクノロジーが主役になる

最近のデータ分析や自動化技術の進化に伴い、内部監査のデジタル能力とスキルセットの拡充がHarlow氏にとって最優先事項となりました。「テクノロジーの世界は絶えず進化しており、すべてのリスク領域に適用されています。従って、私たちのチームは常に最新情報に追いつく必要があります。今は、誰もが少なからずテクノロジーの専門家である必要があります」とHarlow氏は述べています。

Harlow氏は、チームのスキルアップを促進するため、継続的なトレーニングや社員の成長プログラムを企画しています。そのために、チームの年次集会では、ビジネスの専門家やGSK外部からの専門家が先端技術に関するセッションを提供します。また、チームは年間を通じて、「Lunch & Learn Training Program」に参加したり、外部のカンファレンスに参加したり、オンラインでテクノロジーコースを取ったりしてスキルアップを図っています。

またGSKでは、内部監査部門や組織全体で使用されるさまざまな技術についても継続的な改善を行っています。現在全社で導入されている新しいエンタープライズリソースプランニング(ERP)システムなどがそのひとつです。

「監査システムを、会社の多くが使用しているプラットフォームに移行しました」とHarlow氏は述べています。「これにより、データの共有が可能となり、全員がアクセスしやすくなりました。時が経つほど、組織全体でデータの可視性と透明性が向上するでしょう。」

Harlow氏は続けて、「私たちはビジネス・業務の設計には関与しませんが、テクノロジーでデータを適切な方法で利用可能にすることで、プロセスが改善されるチャンスがあります」と述べています。

内部監査では、人工知能(AI)、機械学習、プロセスマイニング、ロボティクスなどの新しいツールを活用して、監査を効率化し、スタッフの生産性向上を探っています。

「私たちは、適切な結果を強調するような魅力的な情報を提供するために、さまざまなレポートやダッシュボードの技術を試してきました」とHarlow氏は述べています。「組織内の各職層の人々はそれぞれ違うタイプのフィードバックを私たちから求めています。私は報告をよりダイナミックにすることができるとも興味があります。」

ただし、Harlow氏は、製薬業界の性質が金融サービス業界などの他の業界とは違っているため、連続的もしくはリアルタイムの監査手法には適していないとの考えを示しています。「私たちは、いくつかのプロセスマイニングツールを試験的に導入して監査に活用できるかどうかを確認しました」とHarlow氏は述べています。「結果として、自分たちは時折、プロセスマイニングツールを活用することは可能であると判断しました。むしろ、ビジネス側がこれらのツールを活用する方がより適していると結論づけました。この試験を通じ、ビジネス部門はその技術に投資し、現在はグローバルプロセスをより効率的かつ効果的に管理しながら日常的に活用しています。」

このような関与とより強い関係性、可視性の結果として、GSKの内部監査チームは現在、より重要な存在となり、プロジェクト初期段階のミーティングにも頻繁に招かれるようになっていきます。

主要なステークホルダーとの連携

Harlow氏は、内部監査機能が存在意義を維持するためには、GSK監査委員会のサポートと関与が不可欠であると述べています。「監査委員会と当社の上級経営層などのステークホルダーは、特にデジタルの領域において私たちに存在意義を持続させるよう求めています」とHarlow氏は述べています。「誰もが、私たちの仕事のやり方やツールが急速に変化していることを知っています。そのため、どのようにして最新の技術についていくのか、そのためのリソースはあるのか、という質問をよく受けます。ビジネスに遅れずについていくための新しいテクノロジーや能力への投資は、私たちにとって優先事項です。」



Harlow氏は、GSKの内部監査チームの役割を最大限に果たすために、CEO、上級リーダーシップチームおよび事業部のリーダーなど、すべての内部監査の関係者との継続的な関与を重視しています。「私と私のチームは、事業部の責任者やそのチームと時間を共有します。また、ステークホルダーとの関係づくりの一環として、さまざまなガバナンスおよびコンプライアンスのミーティングにも出席しています」とHarlow氏は述べています。

Harlow氏によれば、このような関与は組織全体で信頼関係を築くために不可欠であり、これによって内部監査が最大の価値を提供できるようになります。「チーム内で行った取り組みの1つは、監査以外のタイミングでもビジネス全体のステークホルダーとのコミュニケーションのための場を設けることです。それにより、私たちは最新情報に追いつくために時間を使っていることを示すことができます。それは、彼らとの信頼構築に役立っていると思います」とHarlow氏は述べています。

このような関与とより強い関係性、可視性の結果として、GSKの内部監査チームは現在、より重要な存在となり、プロジェクト初期段階のミーティングにも頻繁に招かれるようになっていきます。Harlow氏によれば、内部監査チームは、適切な独立性を維持しつつ、助言や意見を提供するために出席しています。

「このようなプロジェクトでは、最初の段階での参加と経験の共有が求められます。私たちは独立性を保持するために彼らのビジネス・業務の設計そのものを手助けしないよう心掛けていますが、私たちが存在していることは認識されています。早い段階で大きなプロジェクトに関与することで、ビジネスが最初から正しく進むためのアイデアを提供することができ、常に良い結果を生み出します」とHarlow氏は説明しています。

Harlow氏は、彼女のチーム内に有用性重視のマインドを育むことについて、「監査担当者たちが内部監査を行うにはGSKの業務運営方法を理解する必要があるということを認識しているため、自分の仕事はやりやすい」と述べています。監査スタッフは「Lunch & Learn Session」を定期的に開催し、新製品や商業キャンペーン、先端技術など、さまざまなトピックについてゲストスピーカーを招いています。また、内部監査部門に参加することでビジネスへの影響力を持つ機会や学習・成長の機会を得られることが認識されるようになり、最近では内部監査へのスタッフ採用も容易になってきています。

GSKにおける内部監査の今後について、Harlow氏はテクノロジーへの継続的な注力を予想しています。特に、データ分析を活用して監査プロセスを強化することに焦点を当てると述べています。

長期的な存在意義の評価

Harlow氏は、内部監査が組織全体に付加価値を提供し、継続的に存在意義を維持するために、いくつかの評価方法を活用しています。具体的な評価方法としては、各監査実施後に行われるステークホルダーのアンケート調査があります。この調査では、ビジネスリーダーに対して監査の適切度や有用性について尋ねることが含まれています。

さらに、Harlow氏は組織内の関係者との積極的な交流の効果についても言及しています。「私たちは価値を提供し続けているかどうかを判断するために、主観的な手がかりを得る必要があります」とHarlow氏は述べています。「リーダーに、もし私たちのスタッフが期待に応えていない、または物事に遅れているということがあれば教えてもらいます。透明性のあるフィードバックの環境では、双方向の意見を受け入れることが重要です。」

独立した視点を得るために、Harlow氏は最近、外部のコンサルティング会社と連携し、内部監査の実践と有効性の外部評価を行いました。「基本業務だけでなく最先端技術の取り組みにもどれだけ対応できているかを独立して評価することは重要です」とHarlow氏は述べています。「その視点は、私にとって非常に重要です。」GSKにおける内部監査の今後について、Harlow氏はテクノロジーへの継続的な注力を予想しています。特に、データ分析を活用して監査プロセスを強化することに焦点を当てると述べています。「データ分析は、私たちにとって非常に大きな機会です。その技術を活用することで、より効果的で価値のある監査業務を企業に提供できるのです」とHarlow氏は語りました。



しかし、Harlow氏によれば、成功の最大の指標は、ビジネスから「積極的な監査要請」を受けることです。これにより、内部監査は単なる「監査義務」だけでなく、関連する洞察を共有できる機能として認識されていることを示しています。

「私たちの将来の目標は、教育を通じて重要な価値を追加し、良好なリスク管理を奨励する機能として認識されることです。それが私たちの役割なのです」とHarlow氏は述べています。



ヘマ

HEMA BV

急速な変革を促進するために介入する

リスク・内部監査部門として、私たちは、さまざまな状況にシンプルかつ機敏に適応できる、実践的でサポート力のある変幻自在の存在になることを目指しています。私たちはビジネスにおける変革の触媒として介入し、解決策の一端を担うことにやりがいを感じています。

BERRY KOK

リスク・内部監査部長



要点

内部監査とは、ビジネスが「内部問題、予期せぬリスク、非効率性、その他の不要な業務に振り回され、戦略実行に支障をきたす」ことがないようにサポートするものです。

- 「私達は全社的リスクマネジメント(ERM)の導入、リスク許容度の決定、内部統制フレームワークの構築と導入、洞察に満ちた内部監査プロジェクトの実施に成功しました。」
- 「常に存在意義を保つためには、チーム構成と目的に合った新メンバーを厳選することが重要です。」

HEMAでは、イノベーションが常に最重要課題であり、そのためKok氏は、監査業務の効率化やステークホルダーへの情報提供のやり方について新しい方法を模索するよう、チームを後押ししているのだと言います。

「私達は実践的でサポート力のある変幻自在の存在であり続け、組織への構造、洞察、フィードバックを提供します。」

ほぼ1世紀にわたり、HEMA BVは「日常生活をより美しい世界にする」ことを使命としてきました¹。

創業者のLeo MeyerとArthur Isaacが1926年にアムステルダムに最初の店舗をオープンして以来、HEMAはオランダでその名を知られるようになりました。HEMAは元来、「一般庶民のためのデパート、他とは違う店」として構想され、一般消費者向けに、長持ちする良質な日用品を手頃な価格で販売することに重点を置いています²。

同社はオランダを代表する総合スーパーとして、オランダ国内だけでなく、ベルギー、ドイツ、ルクセンブルク、フランス、オーストリアでも事業を展開しています。HEMAは、フランチャイズ提携を通じて中東とメキシコでも営業しています³。

HEMAは、3万2千のプライベートブランド商品とサービスを、直営店、ブランドフランチャイズ店、パートナーシップ、eコマースのネットワークを通じて、企画、マーケティング、販売と流通を行っています。今では、約750の店舗、3つの配送センター、約800の生産施設、1万7千人以上の従業員を擁する企業に発展しました⁴。

1 "About Us," HEMA website, accessed April 19, 2023: <https://corporate.hema.com/en/about-us/>

2 "History of HEMA," HEMA website, accessed April 19, 2023: <https://corporate.hema.com/en/history-of-hema/>

3 同上

4 "About Us," HEMA website, accessed April 19, 2023: <https://corporate.hema.com/en/about-us/>



最近まで、HEMAは複数のプライベート・エクイティ・ファームの傘下に置かれ、短期的な事業の展開が中心となっていました。しかし、2021年2月以降、HEMAは、オランダ第2位のスーパーマーケットチェーンJumbo SupermarketsのオーナーであるVan Eerd一族で投資部門のMississippi Venturesと、オランダのプライベート・エクイティ会社であるParcomのコンソーシアムによって共同所有されています⁵。

現在のオーナーは、長期的な価値創造と、HEMAが成功し愛される小売業として存続することに力を入れています。

「今後、新しい経営陣の下でガバナンス、リスク、内部統制など、監査業務の基本を再構築することを決定しました」とHEMAのリスク・内部監査担当マネージャー、Berry Kok氏は言います。

この「再構築」は2021年秋に始まり、HEMAはリスク・内部監査チームを再構築するために外部の人材を採用し始めました。Kok氏はその時点で同社に参画し、リテールやコンサルティングなどさまざまな業界での豊富なリスク管理の経験を活かしました。Kok氏は、職務上はHEMAの監査委員会と最高財務責任者(CFO)に、部門運営上はCEOと経営委員会にそれぞれ報告します。

HEMAのリスク・内部監査部門は、Kok氏を含む7人の正社員で構成されています。スタッフは全員、アムステルダムの本社に在籍しています。彼のチームは、全社的リスクマネジメント(ERM)、内部統制、内部監査など、第2、第3ディフェンスラインにわたる複数の分野を担当しています。Kok氏は、同部門のこれまでの成功の要因として、「コンプライアンス、プライバシー、セキュリティ、セーフティ、サイバーセキュリティなど、第2線チームとの緊密な連携」を挙げています。

Kok氏はチームの目標について次のように説明します。「主な短期的目標は、行動主導型のリスク・アプローチによって、基本的なプロセスとITシステムの統制を実証することです。また、管理されたタイムリーな方法で、HEMAの事業戦略の効果的な実行を継続的に確保することを中長期的な目標として挙げています。実際に、まず基本的なリスクとオペレーショナル・リスクに焦点を当て、徐々に戦術的・戦略的リスクへと移行していくことを考えています。」

Kok氏は、同部門のこれまでの成功の要因として、「コンプライアンス、プライバシー、セキュリティ、セーフティ、サイバーセキュリティなど、第2線チームとの緊密な連携」を挙げています。

基本に立ち戻る

HEMAの新しい経営陣の下において、内部監査は「成功する企業の基礎と前提条件、つまり、HEMAでいうところの『オイルがたっぷりなじんだ(リテール業界の)機械のよう』にかなりの重点を置いている」とKok氏は言います。これには、ガバナンス、内部統制、リスク管理だけでなく、会社のプロセス、システム、人材への集中強化も含まれます。

Kok氏が「安定したバックボーン」と呼んでいるように、内部監査は、企業経営が「内部問題、予期せぬリスク、非効率性、その他戦略実行の妨げとなる業務」に振り回されることのないよう支援を行っています。

「リスク・内部監査チームとして、わたしたちは非常に充実した設備を備え、権限を与えられ、組織の中心に位置づけられています」とKok氏は言います。「私たちは、他の誰も持っていない特別な知識、ノウハウ、経験を組織に提供します。そうすることで、私たちは業務レベルと戦略レベルの両方で、組織との連携と価値を高めることができます。」

HEMAのオーナーシップが変わってから2年弱、事業、競争、法規制など情勢が変化していく中で、新たなリスクを予測しそれに対処して積極的に事業を支援することが付加価値を高めることにつながるとKok氏は言います。こうしたリスクには現在、長引くサプライチェーン問題、消費者小売業での商品の品質や安全性に関わる風評リスク、インフレや為替レートの変動といったマクロ経済や財務上の課題などが挙げられます。

5 "Consortium of Parcom and Mississippi Ventures Reach Conditional Agreement With HEMA's Bondholders Regarding Sale of HEMA," News, Parcom website, October 2020: <https://parcom.com/en/consortium-of-parcom-and-mississippi-ventures-reach-conditional-agreement-with-hmas-bondholders-regarding-sale-of-hema/>



「私たちの製品のほとんどはプライベートブランドなので、製品の品質と食品の安全性が、私たちの評判を左右する非常に重要な分野なのです」とKok氏は言います。「また、データ漏洩につながる恐れがあるサイバーセキュリティやプライバシーも、評判に影響を与える重要な分野です。」

「実践的でサポート力のある変幻自在な存在」

Kok氏にとって存在意義を保つことは内部監査部門の重要な目標です。「リスク・内部監査部門として、私たちは、さまざまな状況にシンプルかつ機敏に適応できる、実践的でサポート力のある変幻自在の存在になることを目指しています。私たちはビジネスにおける変革の触媒として介入し、解決策の一端を担うことにやりがいを感じています。」

それはつまり、その部門のステークホルダーと柔軟かつ協力的なパートナーシップを維持することを意味します。「第2、第3線における私たちの役割と責任が取締役会、監査委員会、社外監査役との間で頻繁に議論され、私たち全員が納得し独立性と客観性を確保できるようにしています」とKok氏は言います。

この柔軟なアプローチによって、Kok氏がHEMAに在籍していた短い期間にすでに成果を上げ始めました。リスク・内部監査部門を一から再構築する機会が得られたことで、同部門は「内部統制の必要性和付加価値について発信する」ことができるようになりました。

「私たちはチームを構築し、実用的でアジャイルな仕事の進め方、そして新しい洞察を提供する能力があることを分かってもらうために努力してきました」とKok氏は言います。「私達は全社のリスクマネジメント(ERM)の導入、リスク許容度の決定、内部統制フレームワークの構築と導入、洞察に満ちた内部監査プロジェクトの実施に成功しました。その証拠に、今ではリスク・レビュー、監査、プロセス・レビューのサポートや実行の依頼を頻繁に受けるようになったのです。」

実際、HEMAのリスク・内部監査部門は最近、複数の部門横断プロジェクトに取り組んでいます。現在、IT部門、データ分析部門、ビジネス部門のリーダー達と連携して、特定事業分野の主要リスク指標ダッシュボードの開発プロジェクトを主導しています。

「私たちは皆、HEMAのプロセスとリスクをより透明化し、具体化することを目標に、それぞれの専門知識を持ち寄っています」とKok氏は言います。「最終的には、第1から第2、第3線に至るまで、すべての関係者が恩恵を受けることとなります。具体的な付加価値を生み出すこうしたプロジェクトの中心的な発起人であることは、まさに私たちの存在意義があることを証明していると言えます。」

「組織が変革に忙しい中で、私達の存在意義は認識され評価されています。ステークホルダーの視点に立ち、チームとしての有用性に焦点を当てなければ、この結果は得られなかったでしょう。」

テクノロジーを存在意義の触媒として活用

HEMAのリスク・内部監査部門の変革には、従来型と新興型の両方のテクノロジーが貢献しています。「テクノロジーによって時間がかかる管理業務が無くなり、ステークホルダーとの時間をより多く確保できるようになりました」とKok氏は言います。それと同様に重要なのは、チームへの「より多くの優れた洞察」の提供だと同氏は指摘します。

Kok氏と彼のチームは、データ・リスク分析により、自動化されたリスク・ダッシュボードを導入中です。このダッシュボードは、上級管理者、取締役会、そしてすべての委員会に主要なリスク・テーマの概要を提供するもので、監査チームは、複数の異種ソースから取得したデータでパワーポイント・デックを頻繁に更新しなければならない手間から解放されました。

テクノロジーに加え、Kok氏は、HEMAのリスク・内部監査チームがその存在意義を維持し、引き続き組織に価値をもたらす方法を見出すためには、部門横断的な連携が重要な要素であると考えています。

「私たちは、リスク・内部監査部門内のチームを比較的小規模に抑え、第2線に多くの専門性を持たせることにしました」とKok氏は言います。「そうすることで、リスク管理と内部統制のオーナーシップが第1線と第2線のチーム内に確実に浸透し、維持されます。緊密な連携や共同プロジェクトへの参加によって、私たちはお互いの強みを確実に融合させているのです。」

リスク・内部監査部門を一から再構築する機会が得られたことで、同部門は「内部統制の必要性和付加価値について発信する」ことができるようになりました。



「点と点をつなげる」ことができる人材の採用

「常に存在意義を保つためには、チームの構造や目的に合った新しいメンバーを厳選することが重要です」とKok氏は言います。「現在の逼迫した労働市場においてこれは非常に困難です。」

Kok氏は、ITリスク管理、データ分析、財務会計などの専門スキルを持つメンバーを採用し成長部門に配属する一方で、さまざまな学歴や経験を持ち優れたコミュニケーション能力を持つ「ジェネラリスト」の獲得に主眼を置いてきました。

「私はチームに、データ分析など特定の分野に特化してもらいたいと思っています。しかし同時に、事業現場と取締役会の間をつなげられる人材を求めています」とKok氏は言います。「私のチームには、詳細な内容を簡略化し実行可能な報告として取締役会に伝えることのできるストーリーテラーになってほしいと思っています。」

「履歴書や経歴はあまり気にしません」とKok氏は言います。「それよりも、その人物が複雑な状況に対処できるかどうかを理解することの方が重要だと思います。私たちは面接者に対し、パズルのピースを渡し、質問を投げかけ、エレベーター・ピッチ（記者注：エレベータを降りるまでのようなわずかな時間で、自分自身や自社のビジネスについて説明すること）を考える時間を与えます。次にその結果をわずか2枚のスライドを使って5分間のプレゼンテーションに落とし込んでもらうのです。そうすることで5分以内に、CFOやシニア・リーダーに自分の結論を示すことができるかどうか分かるのです。」

シンプルさと実践主義の受け入れ

継続的な成長と存在意義にチームを集中させるため、Kok氏は「一歩先を考え」、内部監査のステークホルダーの視点に立つよう呼びかけています。「私はチームに、革新的で、透明性があり、客観的で、率直であり、シニア・ステークホルダーに厳しいメッセージを伝えることを恐れないことで、モダンで、オープンで、勇敢であるというHEMAの価値観に共感するよう求めています。最も重要なのは、シンプルさと実践主義を受け入れることです」とKok氏は言います。

Kok氏によれば、チーム会議では、こうした要素について互いに異議を唱え本当にやるべきことをやっているのかと問いかけると言います。「ある意味、私たちは常に自分たちの存在意義、そしてそれに伴うチームのブランディングや認知度に取り組んでいるのです」と同氏は言います。

HEMAでは、イノベーションが常に最重要課題であり、そのためKok氏は、監査業務の効率化やステークホルダーへの情報提供のやり方について、新しい方法を模索するようチームを後押ししているのだと言います。たとえば、「ビデオ報告機能を使って強力かつ効率のよい方法でメッセージを伝える方法を模索しています」と同氏は言います。

「実践的でサポート力のある変幻自在の存在であり続け、構造、洞察、フィードバックを会社組織に提供していきます。」

継続的な成長と存在意義にチームを集中させるため、Kok氏は「一歩先を考え」、内部監査のステークホルダーの視点に立つよう呼びかけています。

HEMAのリスク・内部監査部門の変革には、従来型と新興型の両方のテクノロジーが貢献しています。

「複雑な課題に挑戦することを恐れず、ビジネス全体の関係や信頼を築くための社会的スキルに優れ、実践的なメンタリティを持つプロフェッショナルの採用に力を入れています。リテール業界や監査の経験を持つ人材を採用するよりも、柔軟性に富み、アプローチの多様性がある、前向きな考え方を示す人材を探すことがより重要であることを学びました。」

そのような有能なジェネラリストを見極めるために、Kok氏は、面接でケーススタディー・アプローチを採用しています。それにより難しい監査シナリオを経営レベルの聴衆のために簡潔な洞察に置き換えることができるかを見極めるのです。



ヒルトン

Hilton

存在意義を高めるのは目的地ではなく
むしろ旅路である

私達は存在意義を高めることを旅に例えて考えています。存在意義とは、従業員、ステークホルダー、そしてあなたが行っている業務に対して、あなた自身が守り、尊重し、重要な義務として扱うべきものなのです。そうでなければ、独りよがりになり、気がつけば取り残されてしまうかもしれません。

MISHA MOYLAN

内部監査・ERM担当バイスプレジデント



要点

「存在意義が高ければ高いほど、価値も高まると私たちは考えています。価値を守り、向上させ、付加価値を与えるという使命に立ち返れば、チームとしても組織としても、存在意義と私たちが達成しようとしているすべてのことの間には本質的なつながりがあるのです。」

- 「つながり続けることは、存在意義の重要な要素であり、有意義なつながりを確立するためには、人材がカギとなります。」
- 「存在意義を重視するようになってから、チームの減員や離職率（非自発的なものも自発的なものも）が劇的に減りました。」
- 「ある部門のリーダーが私たちにプロジェクトを持ちかけてきて、チームの力を貸してほしいと言ってきました。私にとってはそれこそが、存在意義の真の指標なのです。」

創業から1世紀以上を経たヒルトンは、世界122の国と地域に7,200以上のホテルと110万以上の客室を擁する19のホテルブランドからなる、世界有数のホスピタリティ企業です。1919年、創業者Conrad Hiltonはテキサス州シスコのホテル、ザ・モブレーを最初にお買収しました。同社は、1925年にダラスにヒルトンブランド初のホテルをオープンして以来、部屋にエアコンと水道を備えた初のホテルや、1943年にニューヨークのルーズベルト・ホテルとブラザ・ホテルをお買収したことを皮切りに、米国初となる西海岸から東海岸まで展開するホテルチェーンなど、数々の革新的な事業をホテル業界に展開してきました¹。

現在、ヒルトンは世界第2位のホスピタリティ・チェーンであり、年間売上高は88億米ドル、従業員数は15万9000人、その市場価値は360億ドルとされています²。バージニア州マクリーンに本社を置くヒルトンは、その優れた労働環境の文化で常に高い評価を得ています。フォーチュン誌の「世界で最も働きがいのある企業」および「働きがいのある企業」に8年連続で選出され、最近では「世界³および米国⁴で最も働きがいのある企業」ランキングで2位にランクされ、ホスピタリティ企業としてトップの座を守り続けています。

1 "The Story of Hilton," Hilton website, accessed April 10, 2023: <https://stories.hilton.com/history>

2 "Hilton: Company Information," Fortune.com: <https://fortune.com/company/hilton-worldwide-holdings/>

3 "Hilton Ranked #2 Workplace in the World," news release, Hilton, October 13, 2022: <https://stories.hilton.com/releases/hilton-ranked-2-workplace-in-the-world>

4 "Hilton Earns #2 Spot on Best Companies to Work For List in the US," news release, Hilton, April 4, 2023: <https://stories.hilton.com/releases/hilton-earns-2-spot-on-best-companies-to-work-for-list-in-the-us>



ヒルトンの事業は、アメリカ大陸、ヨーロッパ・中東・アフリカ (EMEA)、アジア太平洋 (APAC) の3つの主要地域で展開されています。

Moylan氏にとって、存在意義の実現とは、「私達が人々の生活や仕事にとって、価値があり有用であり、私たちの内部監査チームの使命と密接に結びついている」ことを意味します。

ヒルトンの内部監査・全社リスクマネジメント (ERM) 担当バイスプレジデントである Misha Moylan 氏は、同ホテルチェーンに勤めて約13年になります。「ヒルトンは、私の会計知識のバックグラウンド、スキル、専門技能を大いに活かすことができる場所であると同時に、より総合的なビジネスの視点を得ることができる場所だと感じました」と Misha Moylan 氏は言います。「ヒルトンのグローバルなプレゼンスとオペレーションは、私のキャリアに最大の機会と選択肢を与えてくれました。」

現在、Moylan 氏はヒルトンの主要地域に広がる25人以上のチームメンバーを指揮しています。同部門は、サーベンス・オクスレー (SOX) 法、テクノロジー、企業と資産監査をはじめ、全社リスクマネジメント (ERM)、データ分析、アドバイザリーサービスを含む業務に従事しています。

「リスクベースの客観的なアシュアランス、洞察、助言を通じて、組織を守り、改善し、付加価値を高める」という同部門の使命を果たすため、Moylan 氏は「ヒルトンの価値観と重要な戦略的優先事項を重視しながら」長期的な戦略目標に取り組んでいます。

内部監査の重要な戦略的優先事項を決定する毎年度のプロセスは、人材、新しいプロジェクトや目標までを網羅したリスク評価から始まります。「私たちのプランニング・プロセスは、今後使用する予定のツールやテクノロジー、ステークホルダーとの情報共有やコミュニケーション方法にまで掘り下げられています」と Moylan 氏は言います。

まず人材に重点をおく

Moylan 氏にとって、存在意義の実現とは、「私達が人々の生活や仕事にとって、価値があり有用であり、私たちの内部監査チームの使命と密接に結びついている」ことを意味し、「存在意義が高ければ高いほど、価値も高まると私たちは考えています」と言います。「価値を守り、向上させ、付加価値を与えるという使命に立ち返れば、チームとしても組織としても、存在意義と私たちが達成しようとしているすべてのことの間には本質的なつながりがあるのです。」

この目的を実現するため、ヒルトンの内部監査部門は「まず人に重点を置き、次に業務に重点を置く」よう努めています。それは、組織とチームとしての価値観、そして企業文化、ステークホルダー、パフォーマンスを重視する当社の重要な戦略的優先事項に調和しているからです」と Moylan 氏は言います。

「つながり続けることは、適切であるための重要な要素であり、有意義なつながりを確立するためには、人材が基本なのです」と同氏は言います。「私たちは皆、パンデミックのなかでそれを学び、経験したと思います。目的に沿ってつながって方向を同じくすれば、より良いパフォーマンスと結果につながります。」

初めて内部監査の指揮を執ることになったとき、Moylan 氏は人材重視のアプローチでこの部門を変革しようと奮闘したと言います。「以前は、独自にリスク評価を行い、その年度に実施したいプロジェクトのリストを作成し、経営陣に提出していました」と同氏は言います。私はそのやり方に「なぜ私たちは会話を交わし、ビジネスとつながろうとしないのか。なぜ私たちは、彼らの重要な戦略的優先事項を理解し、自らのスキルでそのビジネスを支援し、強化する方法を模索しないのか」と疑問を投げかけました。

革新的な学習による存在意義の向上

人を重視する組織として、ヒルトンはチームの取り組みと満足度を向上させるために考案された、数々の優れた人事 (HR) プログラムを実施しています。Moylan 氏は、監査およびコンプライアンス部門においてスタッフの疲弊や離職につながる独特のストレス要因を認識し、自身のチームにこれらのプログラムを採用しました。



「内部監査人は時として、各地を飛び回るビジネス戦士のようになりがちです」とMoylan氏は言います。「多くの組織で、離職や疲弊が見られます。私たちは、チームメンバーのニーズ、彼らが持っているスキルセット、そして部門に必要な追加スキルに焦点を当てることにしました。私たちは社員と彼らの幸福に投資しています。その結果として、彼らは私たちが求めている業務を遂行できるのです。」

内部監査では、ソフトスキルとリーダーシップ、テクニカルスキル、社員の健康という3つの柱に焦点を当てた学習・開発プログラムを提供しています。「Thrive at Hilton」は、チームメンバーの幸福とパフォーマンスをサポートするための価値提案です、とMoylan氏は言います。それは、まず私たちの人材が大切にされていると感じるための、人材への投資なのです。それから、現在の職務やキャリアパスにおいて成功するためのスキルやトレーニングを提供します。」

ヒルトンの内部監査部門は、「ある意味で人材の製造工場であり、組織のあらゆる業務に携わる人材の供給源」であることを目指しているとMoylan氏は言います。そのためには、環境・社会・ガバナンス(ESG)やサイバーセキュリティのような新たな技術分野でのチームメンバーのスキルアップと再教育が必要なのです。

内部監査が最新の監査実務に対応できるよう、Moylan氏はデータ分析、クラウドベースのガバナンス・リスク・コンプライアンス(GRC)プラットフォーム、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)、人工知能(AI)などの新技術やソリューションの導入に取り組んでいます。「テクノロジーなしに、存在意義を維持する事はできない」と彼は言います。「価値や洞察を提供するために、私たちは常に最新のシステム、トレンド、新技術や出現しつつある技術に関連するリスク、そしてそれらがビジネスに与える影響について常に情報を集め、認識していなければなりません。」

「加えて、私たちの仕事のやり方は、テクノロジーの進化や環境の変化に対応していかなければなりません。リスク評価を行い、監査計画を立て、現地調査を実施し、結果をまとめ、報告書を発行するという従来の監査のタイムラインとスケジュールでは、予定をこなす間に発見事項が陳腐化してしまう可能性があります。」

Moylan氏は、「私たちの行うすべてのことの中にテクノロジーがあります」と言います。

高まる信頼と強固な人間関係

Moylan氏によれば、内部監査が存在意義を重視し続けてきたことで、ヒルトンはこれまでに多くのメリットを享受することができたと言います。「まず、チームメンバーやステークホルダー間の信頼が高まり、関係が強化されました。」「第2に、チームの情熱と充実感が高まりました。自分の仕事に目的があり、そこに意義を見出すことができれば、これほど気分のいいことはありません。」

こうしたことが、技術革新、効率性、有効性の向上といった形で評価され、パフォーマンスの向上と業務成果の改善につながるとMoylan氏は言います。「それが結果的に、私たちの部門において重要な離職率の低下と定着率の向上につながるので」と彼は言います。「存在意義を重視するようになってから、チームの縮小や離職率(非自発的なものも自発的なものも)が劇的に減りました。」

内部監査がヒルトン内で存在意義を維持し続けるために、Moylan氏はビジネス内の同僚との連携を模索し「ステークホルダーとの率直なコミュニケーションと対話のルートを開いておく」と言います。Moylan氏は言います。「私たちはこのチームを社内のアドバイザーであり、ビジネス・ソリューション・パートナーであると考えています。そこで私たちは年間を通して、ステークホルダーの目標達成に私たちがどのように貢献できているか、彼らにフィードバックを求めています。」

初めて内部監査の指揮を執ることになったとき、Moylan氏は人材重視のアプローチでこの部門を変革しようと奮闘したと言います。

その教育のために、Moylan氏はさまざまなラーニングソリューションをチームに提供しています。その中の「ヒルトン大学」は社内の学習や開発のプラットフォームであり、同氏と彼のリーダーシップ・チームが「内部監査カレッジ」の中にカスタマイズしたモジュールを作成して活用しているものです。

「人事部もソフトスキルやリーダーシップをカバーする優れた学習・能力開発プログラムをいくつか提供しています」とMoylan氏は言います。「また会社として、チームメンバーが無料でアクセスできるコンテンツを提供するいくつかの外部プロバイダーとも提携しています。」



私たちは、いかにして、どのような場合に、顧客であるビジネスに対してより良いサービスを提供していけるかを知りたいと思っています。」

このような積極的な働きかけの結果、ヒルトンの内部監査チームは「すべてのステークホルダーと監査対象者から高い満足度を得ており、更にチームメンバーからも高い満足度とエンゲージメント評価を得ています」とMoylan氏は言います。

内部監査がヒルトン内で適切な存在であり続けるために、Moylan氏はビジネス内の同僚との提携を模索し、「ステークホルダーとの率直なコミュニケーションと対話のルートを開いておく」といいます。

ステークホルダーとの強固な関係を維持

Moylan氏は、ヒルトンの監査委員会や主要なステークホルダーとの強い関係を維持しています。彼らは、「素晴らしいビジネス・パートナー」であり、内部監査がビジネスに対して存在意義を示すことについて「非常に興味を示す」と話します。

「ステークホルダーは彼らが重要だと考えるトピックや分野についての視点や見識を提供してくれます。また、経営陣と関わりを持ち、内部監査がどのように関与し、支援を提供できるかを模索する上で、非常に協力的です」とMoylan氏と言います。「私たちは、監査委員会と経営陣からの信頼を大切に、有意義な洞察を提供する機会を最大限に活かすことを、非常に重要な責務として受け止めています。それは相互の信頼関係です。」

こうした信頼を示す一例として、ESG対応があります。「この分野には多くの規制や報告義務が新しく登場しています。幸いなことに、ヒルトンにはかなり以前に確立されたプログラムがあり、長年にわたりこの分野に注力してきました」と同氏は説明します。

Moylan氏によると、データレポートに関する規制が強化され、データの収集、処理、管理、レポートに関する内部監査の技術的スキルの必要性が浮き彫りになっていると言います。また、ヒルトンの内部監査チームは、早くから

ESGレポートの増加の必要性を見据え、ESGチームにこのテーマを提起してきました。しかし、それを厳格なコンプライアンス要件と位置づけるのではなく、Moylan氏は別の方法を取ったと言います。

「私たちは、ESGを企業とビジネスの重要な戦略的優先事項と位置づけました。内部監査は何よりも第1に、ヒルトン社内の目的を達成するためにより効果的かつ効率的にデータを取得して、事業を運営する手助けができるという、異なる視点からとらえました。外部への報告能力を得たというのは、副産物としての成功でした。プロセスやコントロールは、情報の信頼性、正確性、完全性により大きな確信を与え、大きな価値と恩恵をもたらします。」

このプロセスを単にコンプライアンスのための実践にするのではなく、組織に対して価値あるものを提供することで、私たちチームは一体感を増し、信頼関係を築くことができました」と同氏は続けます。ステークホルダーは、私たちがこうした道のりの真のパートナーであり、なぜそれがビジネスにとって重要なかを理解し、私たちの技術的専門知識を通じてサポートを提供できることを認めてくれました。」

未来を見据える

Moylan氏は、監査機能の存在意義達成の測定は「科学というよりもむしろ芸術に近い」と考えていますが、ヒルトンではさまざまな定性的指標を用いて監査機能の進展状況を把握していると言います。これらの指標には、チームサーベイのスコア、ステークホルダーからのフィードバック、信頼とエンゲージメントのスコアリング・モデル、離職率データなどが含まれています。

また、Moylanはビジネス上のステークホルダーが監査の依頼をするケースが増えたことも実感しています。「私にとっては、それが『見ればわかる』最大の指標です」と同氏は言います。「ある部門のリーダーが私たちにプロジェクトを持ちかけ、チームの力を貸してほしいと言ってきました。私にとってはそれこそが、存在意義の真の指標なのです。」

Moylan氏はビジネス上のステークホルダーが監査の依頼をするケースが増えたことも実感しています。



今後の課題として、Moylan氏は、内部監査が企業に提供する価値をチームメンバーが十分に理解し、それを受け入れることに力を入れていると言います。「私達は存在意義を旅に例えて考えています」とMoylan氏は言います。「存在意義とは、あなたのチーム員、ステークホルダー、そしてあなたが行っている業務に対して、あなたが守り、尊重し、重要な責務として扱うべきものなのです。そうでなければ、自己満足になり、気がつけば取り残されてしまうかもしれません。」

「私のチームが成し遂げてきたことを心から誇りに思いません。結局のところ、彼らがすべてなのです。私たちは彼らにプラットフォームを提供しているのです。あらゆるレベルで人を重視しなければ、存在意義の連鎖は崩れかねません」とMoylan氏は言います。



マジドアルフットタイムリテール

Majid Al Futtaim Retail

変革の指針として存在意義を取り入れます

当社は継続的な学習から存在意義を導き出します。それは私たちが実践していることです。それは口先だけのものではありません。

ALI F. HAMDAN

最高監査責任者



要点

Hamdan氏が内部監査の改革を推し進める出発点としたのは、同部門の「ブランド・プロミス」を設定することでした。

- この約束は現在、社内で「AAA」ブランドとして知られているもので、3つのAはAssure（保証する）、Advice（助言する）、Anticipate（予測する）を表しています。
- 内部監査は、「組織の独立性と客観性を危うくすることなく、事業の意思決定の「舵取り」を支援します。

「私は、監査が全社に人材を輩出する組織になってほしいです。監査を最終目的地にはしたくありません。そうすることで、事業との関連性を示すことができます。私たちは、正しい規律と正しいコントロールシップの考え方でビジネスを好転させる変革者を輩出するのです。」

「あなたが破壊される前に自らを破壊するのです。とてもシンプルなことです。現状に固執すれば、気づかないうちに必要とされなくなります。」

Majid Al Futtaim社は、中東、アフリカ、アジアにおける、ショッピングモール、コミュニティ、小売、レジャーのパイオニアです。1992年の設立以来、同社はアラブ首長国連邦で最も尊敬され成功を取っている企業のひとつに成長し、17の国際市場にまたがり、4万6千人以上の従業員を雇用し、この地域の非上場企業の中で最高の信用格付け（BBB）を取得しています。

また、同社はフランスに本社を置き、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ハイパーマーケット、その他の店舗業態を展開する世界的な消費財小売企業であるCarrefourの独占フランチャイジーでもあります。Majid Al Futtaimは、中東、アフリカ、アジアの30カ国でCarrefourブランドを運営する権利を所有しています¹。1995年にドバイでハイパーマーケットのフランチャイズ店をオープンしたのが、Carrefourとの歩みの始まりでした。現在、Majid Al Futtaimの子会社を通じて、16カ国で465以上のCarrefour店舗を運営し、毎日77万人以上の顧客にサービスを提供し、3万8千人以上の従業員を雇用しています。

Ali F. Hamdan氏はMajid Al Futtaim Holdingの最高監査責任者で2023年4月に昇格しました²。それ以前はMajid Al Futtaim Retail社の監査・アドバイザリーサービス担当上級副社長を務めていました。Hamdan氏によると、彼が2019年9月に初めて組織に加わったとき、内部監査機能は「大きな変革の始まり」にありました。Hamdan氏のリーダーシップの下、その取り組みは前進と加速を続けています。

1 "Grocery Retail," Majid Al Futtaim website, accessed April 18, 2023: <https://www.majidalfuttaim.com/en/what-we-do/our-industries/industry/retail>

2 Note: When Protiviti interviewed Hamdan for this profile in March 2023, his title was Senior Vice President, Audit and Advisory Services — Retail. His comments in this profile were provided through the lens of that role at Majid Al Futtaim Retail, which Hamdan held from September 2019 until his promotion in April 2023 to Chief Audit Officer of Majid Al Futtaim Holding



内部監査における 「AAA」ブランド・プロミスの伝達と実現

Majid Al Futtaim Retailで内部監査の改革を推進するためのHamdan氏の出発点は、同部門の「ブランド・プロミス」を設定することでした。その約束とは、現在社内で「AAA」ブランドとして知られているもので、3つのAはAssure（保証する）、Advice（助言する）、Anticipate（予測する）を表しています。「私たちが行っている機能を被監査者が理解できるような言葉に翻訳したいと考えています」とHamdan氏は言います。「技術的な専門用語を並べ立てると聴衆の心は離れてしまうからです。」

Hamdan氏は、彼のチームがAAAブランドの約束の実現にどのように取り組んでいるか、監査部門の全体的な戦略とビジョンを通じて説明しています。

- **保証する** — 内部監査は、「事業のニーズに関する深い知識」を提供することができる、とHamdan氏は言います。これには、会社の主要なトレンドや価値の源泉を理解することや、経営者と生産的で長期的な関係を築くために十分な時間を投資することが含まれます。
- **助言する** — 内部監査は、「組織の独立性と客観性を損なうことなく」事業の意思決定の「舵とり」を支援する、とHamdan氏は言います。内部監査はステークホルダーのアクションを最終的な根拠として、「事実、状況、リスクに基づく」効果的な意思決定をサポートする」と説明します。
- **予測する** — 内部監査は「リスク評価とリスク感知型の活動」を行うとHamdan氏は言います。また、ビジネスの「背景」を理解することで、彼のチームはイノベーションを支援・促進し、「常に新鮮な視点を提供する」ことができると言います。

これらは、Hamdan氏がビジネスオーナーと共有する内部監査の正式なブランド定義のほんの一部をハイライトしたに過ぎません。Majid Al Futtaim Retailにおける内部監査の目的を説明するために、同氏はこの機能の包括的な「価値憲章」に言及しています。

「私たちの目的は、効果的なガバナンス、アカウントビリティ、内部統制を保証することによって、事業成果を実現することです」とHamdan氏は言います。「これは、変化に対応し、価値を創造し、関連性を維持し、インパクトと影響力を強化する内部監査機能の変革によって促進されます。」

専門家の雇用と「パープル・タレンティズム」の推進

Hamdan氏によれば、Majid Al Futtaim Retailの内部監査チームの目的の中で、関連性を「指針」として捉えています。それはまた、機能としての価値観の中核でもあります。

「私たちは継続的な学習から存在意義を見出しています。それは私たちが実践していることです。それは口先だけのものではありません。」

Hamdan氏によれば、内部監査チームは存在意義を高めるための集中的な努力を通じて、次のようなことを心がけています。

- ビジネスに精通していると認められ、適切な専門知識とベストプラクティスを業務に生かします。
- 利害関係者とのやり取りを改善し、彼らのニーズをよりよく満たすために、内部監査人のスキルセットに投資します。
- 優秀な人材をこの部門に惹きつけ、長期的なキャリアアップの重要なステップと見なされるようにします。

最後の点については、Hamdan氏はMajid Al Futtaim Retailに入社以来、チームのために専門的な人材を採用し、その機能を拡大することに注力してきました。しかし、同氏が採用した全員が監査の経歴を持っているわけではありません。しかも、それはHamdan氏の意図でもありました。

Hamdan氏によれば、内部監査は「組織の独立性と客観性を損なうことなく」、事業の意思決定の「舵とり」を支援します。



Hamdan氏は内部監査部門の組織図を示しました。そこには、副社長、取締役、部門長などさまざまな肩書きを持つ、Hamdan氏の部下である6つの「柱」のリーダーが描かれています。6つとは、内部監査、食品安全と衛生、不動産と建設、不正とフォレンジック、テクノロジーと分析、品質保証(QA)と改善プログラムです。

「食品安全衛生チームを率いる人は誰でしょうか。彼女は生化学エンジニアです。そして彼女は内部監査のバックグラウンドは持っていません」とHamdan氏は言います。「不動産と建設チームを率いる人は誰でしょうか。彼女は建設プロジェクト管理と建築の博士号を持っています。不正とフォレンジックですか。この分野の専門家を雇いました。おわかりでしょう。」

「これらの有能な人材は監査人ではなく、その道の専門家なのです。彼らは監査人になるためのトレーニングを受けます。その一方で、彼らはその知識を私たちの組織の『パープル』と呼んでいる監査の人材プールに移転しているのです。」

Hamdan氏が「パープル」と呼ぶ人材層には、内部監査のシニア・マネージャー、アシスタント・マネージャー、若手の監査人などが含まれます。同氏は、「パープル・タレントイズム」のコンセプトは、「チーム内のタレント一人ひとりのために地平線を開く」方法であり、「相互に影響しあい、異なるセクターで働く能力」の機会を提供できるようにするものだと言います。この「パープル・タレントイズム」はサイバーセキュリティの世界における、レッドチームとブルーチームのための先進的なチーム編成フレームワークに基づいています。

Hamdan氏によれば、このアプローチは、内部監査人がルーティンにとらわれるのを避けるのに役立っていると言います。その代わりに、「ビジネスにおける学習と接点を最大化」し、関連性・存在意義を保つことができます。

部門の能力ギャップに対処し、チーム全体のテクニカルなスキルを向上させます

Majid Al Futtaim Retailの内部監査にどのような能力を構築すべきかを判断するために、Hamdan氏は大手リサーチ会社と協力していると言います。「私たちは戦略的パートナーシップを結んでおり、ベンチマーキングを支援してくれています。」「私たちが利用するリソースのひとつに、ビジネスアライメントの診断調査があります。私たちは、ビジネスの主要な利害関係者に接触し、どのような事項が彼らにとって重要なのか、また、そのような問題に関連して内部監査の有効性をどのように評価しているのかを把握します。」

Hamdan氏はさらに言います。「このプロセスを通じてギャップを発見すれば、チーム内の能力とスキルを高める必要性が浮き彫りになります。たとえば、2020年に実施した前回の調査のおかげで、不正の保証、プロジェクト管理、食品安全などの分野で能力を高める必要があると判断できたのです。」

2020年、Majid Al Futtaim Retailの内部監査チームは、「ハブ・アンド・スポーク・モデル」を採用しました。現在、チームのリソースの約75%はドバイを「ハブ」(拠点)とし、残りの25%は4つの異なる地域の「スポーク」に分散しています。「スポークのひとつはインドで、ここには、テクノロジー能力があるサイバーセキュリティとデータ分析の専門家がいいます」とHamdan氏は言います。

Hamdan氏によれば、この部門が計画している導入方針は、「組織内の6つの柱すべてにまたがるセンター・オブ・エクセレンス(CoE)」を構築することです。CoEの目的は、同部門のテクノロジーの成熟度を高め、チームのデータ分析活用を継続的に進めることだと言います。すでにプロセス・マイニングと予測分析に取り組んでおり、継続的モニタリングと継続的監査ツールの導入も計画していると言います。

データ分析能力の向上もHamdan氏にとって最優先事項です。「データ分析能力は、チームのメンバー全員にとって重要なスキルになっています。3年間の能力開発ロードマップの中にはデータ分析の能力アップとリスクリングが含まれています」と同氏は説明します。

Hamdan氏はまた、内部監査を同社の「加速するリーダーシップ・プログラム」に変えるという「夢」も持っていると言いました。「監査部門が、全社に人材を輩出する組織になることを望んでいます。監査を最終目的地にはしたくありません。私たちは、正しい規律と正しいコントローラシップの考え方でビジネスを好転させる変革者を輩出するのです。」

内部監査でどのような能力を構築すべきかを判断するために、Hamdan氏は大手リサーチ会社と協力しています。



高いROIを実現する内部監査の多様な人材構成

Hamdan氏は多様で包括的なチーム作りにも力を入れており、組織内の男女の多様性は40%近くに達していると言います。また、10の国籍の従業員が働いています。「ダイバーシティとインクルージョンは私の心に常にあります」と同氏は言い、彼のもうひとつの帽子(役割)は、Majid Al Futtaim Retailのダイバーシティ&インクルージョン評議会の共同議長であると付け加えました。

多様で包括的なチームを作ることが、内部監査をより効果的で適切なものにするためにどのように役立っているかという質問に対して、Hamdan氏はあるエピソードを披露しました。「入社したときの内部監査チームは、業務監査、財務監査、コンプライアンス監査ができました。しかし、食品安全や品質、テクノロジーやデジタルなど、いくつかの分野でリスクにさらされていたのです。私はチームにこうした能力を持たせなかったのですが、スキルの出自や、性別、経歴、国籍は関係ありませんでした。」

Hamdan氏は付け加えます。「それ以来、私はこの部門内全員の帰属意識を高め、より良いビジネス・パフォーマンスの推進に役立つような人材の組み合わせを作ることに取り組んできました。今日のROIを見てください。3年連続で500%を超えています。」

「ダイバーシティとインクルージョンに関しては、多様性を確保するだけでなく、それが非常にうまく機能していることを確認することが大切なのです」と続けて同氏は言います。

Hamdan氏はまた、急速に進化する専門性の中で、どうすれば適切な存在であり続けることができるかと悩む内部監査人へのアドバイスも行っています。「これは私がチームと常に共有していることです。あなたが破壊される前に、自分自身を破壊するのです。とてもシンプルなことです。現状維持に固執すれば、気づかないうちに必要とされなくなります。」



パッケージング・コーポレーション・オブ・アメリカ

Packaging Corporation of America (PCA)

リスクを管理し、新たな需要に応える
ビジネスを支援する

存在意義とは、人によって意味が異なります。私たちのチームにとっての存在意義とは、ビジネスとその課題を知り、存在するリスクに効果的に対応することです。

YULIA GURMAN

バイスプレジデント、内部監査・企業セキュリティ担当



要点

「私のチームへの主なメッセージは、ビジネスを学ぶこと、そして物事を総合的にとらえ、これまでと同じやり方でやり続ける必要があるかどうかを問うことです。」

- 「存在意義とは、言葉よりも行動だと思います。」
- 内部監査が会社に提供する最も大きな価値は「全員が会社の方針と手順を理解し、実際にそれに従って実行していることを保証すること」です。
- 「当社の監査人達は、社内の経理責任者に異動したり、本社の財務・経理部門で重要な役割を担ったりしています。」
- PCAが長年にわたって実施してきたゲスト監査人の取り組みが、内部監査の認知度を高めるのに役立ったとGurman氏は評価しています。

1951年、米国中西部に位置する3つの会社、セントラル・ファイバー・プロダクツ・カンパニー、アメリカン・ボックス・カンパニー、オハイオ・ボックスボード・カンパニー3社は事業を統合し、パッケージング・コーポレーション・オブ・アメリカ(PCA)が設立されました¹。それから70年以上が経ち、PCAは生産能力ベースで北米第3位の段ボール原紙・段ボールメーカー、北米大陸最大級の非コーティング上質紙メーカーに成長しました²。

PCAは2000年に株式を公開し、ニューヨーク証券取引所で取引されています。同社の2022年の純売上高は85億米ドルで、同年、同社は460万トンの段ボール原紙を生産し、630億平方フィート以上の段ボール製品を出荷しました。PCAのパッケージング事業には、7つの段ボール工場と89の転換可能な事業が含まれます。同社はまた、ミネソタ州インターナショナルフォールズ³にある工場で、汎用紙や特殊紙などの白色紙をBoise Paperの商標名で製造・販売しています。

シカゴのダウンタウンから北へ約30マイルのイリノイ州レイクフォレストに本拠を置くPCAは、主に北米で15,000人以上の従業員を雇用しています。同社の内部監査・企業セキュリティ担当副社長であるYulia Gurman氏は、2016年にPCAに入社しました。最高財務責任者(CFO)の直属であり、職務上は取締役会の監査委員会に報告します。Gurman氏は、4人のIT監査人を含む20人の監査人チームを率いています。

1 "Our Company: PCA's History," PCA website, accessed March 17, 2023: <https://www.packagingcorp.com/our-company/history/>

2 "Investors: About PCA," PCA website, accessed March 17, 2023: <https://ir.packagingcorp.com/>

3 同上



急速に変化する環境下で 重要統制の監視を維持する

Gurman氏を含むPCAの内部監査チームメンバーのほとんどは本社で勤務しますが、一部の監査員はフルタイムでリモート勤務しています。米国内のさまざまな場所で働く5人のコーポレート・セキュリティ・スタッフもまた、Gurman氏の直属です。Gurman氏は、内部監査のリーダーとしてコーポレート・セキュリティの責任を担うのは「やや異例」だと認めています。

「私は、物理的セキュリティ、調査、従業員の悩みホットラインなどの分野を統括しています」と彼女は説明します。「特別な調査や確認が必要な場合、内部監査とコーポレート・セキュリティの最適なリソースからチーム編成が容易にできるので、この組み合わせは非常にうまくいっています」と彼女は話します。

Gurman氏はさらに、「もし企業セキュリティチームの有効性を検討する必要がある場合、内部監査が客観的な立場を維持できるよう、私とは独立した誰かにその業務を担当してもらいます」と述べました。

COVID-19のパンデミックにおける段ボール製品の需要増は、電子商取引の急増とそれに関連する輸送用梱包のニーズもあり、PCAのビジネスに大きな影響を与えました。「私たちの現場にとっては非常に忙しい時期で、数量は毎年増加しています」とGurman氏は言います。「また、内部監査チームにとっても、急速に変化する環境の中で重要なコントロールの監視を維持しなければならない、困難な時期でした。」

「私たちのプログラムの大部分は、PCAの主要なコントロールと、それらのコントロールに関連する多くの要素を検証し、レビューすることです」とGurman氏は説明します。「私たちは外部監査人と緊密に連携し、ビジネス・ニーズをよく理解し、適切に統制環境を整えていることを確認しています」と同氏は語ります。

彼女のチームは、サーベンス・オクスレー(SOX)法やその他の規制のコンプライアンス要件を含め、重要なコントロールの監督を継続的に改善するよう努める一方、可能な限り、より良いやり方や異なるやり方、あるいは業務の「合理化」の機会も見出していると言います。

「私がチームに対して常に求めるのは疑問を持つこと、つまり観察し、理解し、点と点を結ぶこと」と彼女は言います。「私が彼らに伝えたいのは、ビジネスを学び、物事を総合的にとらえ、これまでと同じやり方でやり続ける必要があるかどうかを問うことです。また、監査のために出張が必要な場合は、仕事をこなすことだけが目的ではなく、そこで学びを得ることも目的であると強調します。」

ステークホルダーへの働きかけと フィードバックで存在意義を確認

Gurman氏によると、PCAの内部監査組織は毎年戦略計画を更新し、内部監査機能の業務が組織に存在意義をもたらすことを確認しています。このプロセスはまた、ビジネス側にとって内部監査機能そのものの存在意義、つまりPCAに価値を提供していると認識されるのにも役立ちます。

「存在意義とは、人によって意味が異なります。私たちのチームにとっての存在意義とは、ビジネスとその悩みの種を知り、存在するリスクに効果的に対応することです。」

Gurman氏は、チームが存在意義を示し、価値を高めているかどうかの明確な尺度のひとつは、ビジネスから積極的に支援や意見を求める依頼をどれだけ受けているかだと言います。

「存在意義とは、言葉よりも行動だと思います」とGurman氏は言います。「自分には存在意義があると言いたければ言えます。しかし、支援を求められることがなかったり、誰もあなたと話したとらなければ、存在感はないでしょう。プロセスオーナーや経営陣から、『ちょっと、これを調べてくれますか。あなたのアドバイスに本当に感謝します』と言われれば、それが私にとっての存在意義です。あるいは、内部監査が経営層や監査委員会に、彼らのレベルで必要な情報を少なすぎず多すぎず提供しているのであれば、それは彼らに必要なものを提供するという存在意義を示していると言えます。」

監査後のアンケートや関係者との非公式な会話からも、PCAの内部監査チームが重要なリソースとみなされているかがわかるとGurman氏が言います。

Gurman氏は、内部監査チームにとっても、急速に変化する環境の中で重要なコントロールの監視を維持しなければならない、困難な時期でしたと指摘します。



「内部監査は時として、コンサルティングのような付加価値をつけるための綺麗な手法を考えがちだと思います。しかし、繰り返しになりますが、監査の基本を忘れないように注意すべきです」と彼女は言います。Gurman氏はまた、PCAの経営チームとの最近の話し合いで、内部監査が会社に提供する最も大きな価値は、「全員が当社の方針と手順を理解し、実際にそれに従って実行していることを保証すること」であると言われたと指摘します。

ゲスト監査人プログラムによる双方向の学習

PCAにおける内部監査の重要性を示すもう1つの証拠は、内部監査チームがビジネスにおける有能な人材の供給源とみなされていることです。「当社の監査人は、会社の会計責任者になったり、本社の財務・経理部門で重要な役割を担ったりしています。「PCAの工場長の一人も、私たちの部門で働いていました。」

Gurman氏にとって、自分の部門にいた監査人がPCAの部門外の職務に就いたことは、「大きな勝利」であり、この部門にとって「大きな存在意義」の結果です。その人達がトップ・パーフォーマーであれば自分のチームから手放したくないかもしれませんが、彼らに変化への準備ができていたり、それ自体が素晴らしい機会であれば、私は彼らをサポートします」と彼女は言います。

Gurman氏は、PCAが長期にわたって実施しているゲスト監査員プログラムが、内部監査のビジネス全体に対する認知度を高めるのに役立っていると評価しています。彼女によれば、このプログラムは非常に人気があり、参加競争はかなり激しくなっているそうです。製造工場、財務部、経理部など、PCA社内のごくどこからでも、多くの人がこのプログラムに参加しようとしています」とGurman氏は言います。「彼らは、私たちの監査に参加して、私たちがなぜどのように仕事を行うのかを学びたいと思っています」と同氏は語ります。

この経験は、監査のプロセスを改善するためのフィードバックが得られるという点で、内部監査人にとっても非常に有益なものだとGurman氏は言います。

PCAの財務チームに四半期ごとに配信されるウェブキャストは、Gurman氏と彼女のチームが自分たちの存在意義を伝えるためのもう1つの手段となっています。「これは財務チームにとって教育の場です。」「このウェブキャストを利用して、内部監査で何が起きているか、私たちが何を見ているかについて話したり、何がどのような統制上の問題やリスク領域に注意を払うべきだと私たちが考えているかについて、コントローラーと情報を共有したりしています。」「四半期に一度このような接触機会を持つことははたとても役に立つと思います。私たちはビジネスとつながり、少しお返しをすることで、問題を未然に防ぐ手助けをしているのです」とGurman氏は言います。

PCAの内部監査組織は、監査の基本をより効果的に実現するために、テクノロジーの活用を拡大しています。

自動化とデータ活用の拡大で効果を高める

PCAの内部監査組織は、監査の基本をより効果的に実現するために、テクノロジーの活用を拡大してきました。例えば、特定のプロセスやタスクを自動化などにより、業務効率を高めました。2020年には、監査人が監査プロジェクトを管理して、関係者に情報の更新や文書の依頼を容易にできる監査ツールを導入しました。

「PCAは、多くの点でまだ伝統的な製造業であり、私たちが目視して確認する書類が多くあります」とGurman氏は言います。「私たちは、監査ツールを使って、手作業や紙を多用するプロセスを合理化したいと考えています。また、アクセスしやすく、リアルタイムで確認できるダッシュボードを通じて情報を提供したいと考えています。この取り組みは、経営陣から多くの好意的なフィードバックを得ています。」

Gurman氏によれば、彼女のチームは全般的にデータ活用を強化しようとしており、結果として彼らの支援と注意が必要で、ビジネスに価値を生み出せる分野を特定できるようになるといいます。

「データからどこを見るべきかの指針が得られれば、多くの場合良い結果が得られ、監査の価値も高まります。これはまた、利害関係者や監査委員会に対する内部監査の存在意義を高めるのにも役立っている」とGurman氏は言います。「これは間違いなく継続的な行程であり、私たちは常に改善を続けていますが、これまでのところ非常に実りの多いものとなっています。」



トップからやる気を引き出す言葉をもらう

Gurman氏は、質問することやビジネスについて学ぶことの重要性を強調するだけでなく、PCAのビジネスリーダーが参加するトレーニング・セッションをチームのために企画しています。そこではリーダー達が何を考え、内部監査に何を期待しているかが共有されています。最近では、CEOがセッションに参加しました。

「CEOやCFOをはじめとする会社のリーダーに会い、彼らが何を期待しているかを聞くことは、私たちのチーム、特に新人のメンバーにとって、とても刺激的でモチベーションが上がると思います」とGurman氏は言います。「すべてのリーダーとつながり、彼らのキャリアの歩みや山あり谷ありの話を学び、質問をすることができるのは重要なことなのです。」

Gurman氏のチームがその高い期待に応え、存在意義のある仕事を最高の品質で提供できるようにするため、Gurman氏は5年ごとに外部品質評価のレビューを依頼し続ける予定だと言います。2022年に実施された最新のレビューは、チームにとって2回目のものでした。

「監査委員会や経営陣とも共有される、私たちの業務に関する独立した報告書は、私たちの業務の品質を測るのに役立つと思います」とGurman氏は言います。「経営陣は内部監査基準を知らないかもしれませんが、私たちのチームにとって、『あなたは期待されていることをやっている』と確認するための独立した見解を得ることは重要だと思います」とGurman氏は言います。



ピーエヌシー

PNC

存在感が高まる将来に期待して

私は内部監査部門のメンバーに対して非常に高い期待値を設けています。もっと上手く、もっと速く物事を進めることができると信じています。データ分析を活用して限界に挑む理由のひとつはそこにあります。しかし同時に、私たちの存在感を高めるためには、技術以外の革新も重要です。だからこそ、私はそれに報いるようにしています。

STACY JUCHNO

エグゼクティブ・バイスプレジデント兼内部監査最高責任者



要点

高度なデータ分析を駆使できるよう訓練された内部監査人は、あたかも株価電光掲示板を見るようにモニター画面を注意深く眺めて、KRIに影響を与え迅速な対応を要するかもしれない社内外のあらゆる変化を追跡し分析しています。

- 「先進的な内部監査部門の多くは、内部監査人にリアルタイムでリスクを評価させるといった野心的な目標を共有して立ち向かっているはずです。」
- 「内部監査部門で使用するモニターのデータは将来、結果志向の強い情報になるでしょう。」
- 「監査の作業結果をリアルタイムで見ることができれば、私たちのリスクに対する認識も高まるはずです。ひいては、ビジネス部門がリスクに対してより積極的かつ機敏に対応できるよう支援できるでしょう。」

ペンシルバニア州ピッツバーグの朝、数百人の内部監査人たちが米国最大級の複合金融サービス機関の1つであるPNC Financial Services Group, Inc.の本部で仕事を始めるところです。オフィスはまるでトレーディングフロアのように設営され、大型モニター群にPNCの主要リスク指標(KRI)がリアルタイムで可視化されて表示されています。

高度なデータ分析を駆使できるよう訓練を受けた内部監査人たちは、一日中、あたかも株価電光掲示板を見るようにモニター画面を注意深く眺めて、KRIに影響を与え迅速な対応を要するかもしれない社内外のあらゆる変化を追跡し分析しています。一方、PNCのクリーブランド・オフィスでは、ピッツバーグの内部監査チームの相方の内部監査人たちが、まったく同様にトレーディングフロアのようなモニター群を注視しているのです。

このような光景こそ、PNCのエグゼクティブ・バイスプレジデント兼内部監査最高責任者のStacy Juchno氏が一刻も早く実現させたいと願う、内部監査の将来的な運営のビジョンです。同氏はまた、多くのライバルが部門の将来について同じことを考えていることを確信しています。「先進的な内部監査部門の多くは、内部監査人にリアルタイムでリスクを評価させるといった野心的な目標を共有して立ち向かっているはずです」と同氏は言います。



Juchno氏によれば、少なくともPNCでは、こうした将来のリアルタイムに評価されたデータには「自動化された監査業務のアウトプット」が含まれるとのこと。「監査人は、膨大な数のコントロールの全体を自動的にテストすることが可能となり、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)や高度なデータ分析、プロセス・マイニング・ソフトウェアなどのツールを日常的に業務で使用するでしょう。そして、すべてのコントロールが整備され有効に機能しているかどうかを、いつでも説明できるようになるでしょう。」

PNCにおける内部監査に関してJuchno氏が描く変革のビジョンは、構想の域を超えてかなり進展しています。

「内部監査人たちも、習得したデータ分析のスキルを活用して、心地よく自信を持ってこれらの作業に取り組めるでしょう。それはまさしく深い分析のスキルから始まります。これこそがやろうとしていることであり、未来に向けて今、構築するのです。」

PNCにおける内部監査に関してJuchno氏が描く変革のビジョンは、構想の域を超えてかなり進展しています。同氏によると、部門のメンバーはすでにリスクベースの監査アプローチを展開し、継続的なモニタリングを活用しています。「コントロール・テストの自動化の導入に関しても大きく前進しています」とJuchno氏は語ります。「最終的には、これまでの監査の手作業を全面的か部分的に自動化することが私たちの目標です。その目標を達成した暁には、ほとんどの監査プロセスは事前にプログラム化して、内部監査人はリアルタイムで作業の結果をモニターできるようになるでしょう」と同氏は続けます。

期待を凌駕する優れたパフォーマンスを目指す

変革は、PNCがその歴史を通してテーマにしてきたことです。そのビジネスは170年以上前から常に変化し、成長し続けています。PNCの歴史は、ピッツバーグナショナルコーポレーションの最大の子会社であるピッツバーグナショナルバンク

が1852年に設立された時までさかのぼります。同行が設立されたのは、市の3分の1を焼き払った1845年の大火事後、ピッツバーグの再建と再構築が待たなしの重要な変革期でした。

そこから早送りして1983年、ピッツバーグナショナルコーポレーションとフィラデルフィアに本社を置くプロビデントナショナルコーポレーションが合併して、PNCが設立されました。当時のアメリカ史上最大の銀行合併により、PNCはペンシルバニア州で最大の銀行となりました¹。今日、PNCは27州とコロンビア特別区で業務を展開し、その支店は2,600にのぼります。融資関連商品全般、法人金融・不動産金融・資産担保融資を含む企業や政府向けの専門的なサービス、ウェルス・マネジメント、資産運用などのサービスを提供しています。PNCは2022年に211億ドルの収入を計上しました²。

Juchno氏は2009年にPNCに入社し、財務ガバナンス・監視のディレクターとサーベンス・オクスレー(SOX)法のディレクターを経て、2014年に現職の内部監査最高責任者に就任しました。同氏は、職務上はPNCの取締役会の監査委員会に報告し、部門運営上はCEOのBill Demchakに報告しています。Juchno氏が率いる内部監査部門は、ピッツバーグやクリーブランド、ノースカロライナ州のローリー、アラバマ州のバーミングハムほか、PNCが展開するさまざまな地域のオフィスに務める約500人の内部監査人を擁しています。

内部監査人には、新しいことに挑戦し、早めに失敗して、それらの経験から学んで次になげたときなどに「チャレンジコイン」が与えられます。

Juchno氏のPNCにおける内部監査の変革に向けた計画は野心的ですが、社内の仕事ぶりへのコミットメントと整合しています。「私たちはやることすべてに卓越した成果を求めるのです³」と同氏は言います。変化の激しい今日のビジネス環境と規制の中で事業展開する金融サービス業の他の会社同様、リスクへの対応に全力を尽くすことがPNCにとっていかに重要であるかを経営陣は十分に理解しているので、

1 "Corporate History," PNC website, accessed April 24, 2023: <https://www.pnc.com/en/about-pnc/company-profile/legacy-project/corporate-history.html>

2 "PNC Reports Full Year 2022 Net Income of \$6.1 Billion, \$13.85 Diluted EPS or \$13.96 as Adjusted," press release, PNC, January 18, 2023: <https://investor.pnc.com/news-events/financial-press-releases/detail/589/pnc-reports-full-year-2022-net-income-of-6-1-billion>

3 "Our Values," PNC website, accessed April 24, 2023: <https://www.pnc.com/en/about-pnc/company-profile/corporate-values.html>



彼女の内部監査に対するビジョンを経営陣は強く支持してくれます、とJuchno氏は続けます。

PNCが最近導入したあるイノベーションは、すでに内部監査部門のリスクを追跡する能力を強化しています。Juchno氏によれば、約120のデータソースにリンクされた「ネガティブなニュースのフィード（要約の配信）」機能の開発がそのイノベーションだそうです。この機能は、関連性のあるニュースを自動的に絞り込み、PNC内のさまざまな部門にリアルタイムで送信します。

「例えば、このフィード機能は、内部監査チームが知っておくべきコンプライアンス上の問題に関するニュースを配信する」とJuchno氏は言います。このニュースの配信は、今後、内部監査部門がリアルタイムでリスクを評価するために使用する「トレーディングフロアのモニター群」の基本的なデータソースの1つとなります。

技術的なスキルの成長と 「技術以外の革新」の両方に報いる

テクノロジーは内部監査部門に関するJuchno氏の計画を支援するのに不可欠ですが、内部監査部門がPNCを効果的に支援する上でも極めて重要です。例えば、Juchno氏の部下たちはRPAを活用した新たな適用例を継続的に開発し検証していますが、最終的には適用例をビジネス部門に提供します。特に、データ分析の活用の適用例やベストプラクティスを積極的に共有するそうです。

Juchno氏は、部門のすべての内部監査人にデータ分析に関する徹底的な訓練を受けさせています。「私たちの部門では、すべての人を対象に、その肩書や役割にかかわらず、データ分析に精通してもらうための公式の研修プログラムを用意しています」と同氏は語ります。

この研修プログラムには、いくつかの認定レベルがあります。参加者は研修や経験、スキル能力のレベルが上達するにつれて、現物のバッジが与えられるなど、ゲーム感覚で研修を受けることができます。「データ分析を学ぶことはかっこいい、内部監査部門ではそう捉えられています」とJuchno氏と言います。「データ分析にひとたび携わるようになると、新たな方法で価値を付加することができ、新たなキャリアパスも生まれ、内部監査部門内はもちろん、部門を超えて、自分のスキルで評価されるようになることに皆気づくのです。バッジは、進化を続けるためのおまけのモチベーションです。部門内で腕を磨きあい、研修を楽しくする効果があるのです！」

また、内部監査人には、新しいことに挑戦し、早めに失敗して、それらの経験から学んで、次につなげたときなどに「チャレンジコイン（訳者注：アメリカの軍隊などで、士気を向上させるために隊員に贈るコインのこと）」が与えられます。例えば、誰かがプロセスをより効率的にするために革新的なことを試みたり、新しいアイデアだけでも生み出したりしたら、Dare to Be Great（偉大を目指す勇氣）というコインが与えられます。アイデアが素晴らしいか、実行されたかはさておき、Dare to Be Greatのコインは、イノベティブシンキングに報いる手段なのです。

Juchno氏はまた、多様なスキルを持ったメンバーを加えることにより、内部監査部門の技術以外の革新を推進する役割を果たしています。彼女は、ユニークなスキルや経験を持つメンバーを一同に集めると、より革新的なアイデアにつながることを認識しています。彼女と内部監査部門の幹部は、内部監査部門の存在感を高めることにつながるスキルを持った新しい人材の獲得に力を入れています。

例えば、急速に変化する環境の中で、PNCが規制上のリスクを積極的に管理するのを確実にするのに貢献するために、内部監査部門に数名の規制当局出身者を採用しました。経験豊富な規制当局出身者が部門に加われば、内部監査部門は規制の問題にしっかり注力できる、とJuchno氏は語ります。「私たちは、PNCがコンプライアンスに対し積極的に取り組めるよう支援したいのです。規制当局の見解に誰かが驚かされるような事態は避けたいのです。」

内部監査部門員のスキルの向上に投資して、部門のメンバーの成果や貢献を評価することが、内部監査における革新を促進し、部門全体の存在感を高めることにつながる、とJuchno氏は言います。「私は部門のメンバーに対して非常に高い期待値を設けています。もっと上手く、もっと速く、少し楽しみながら物事を進めることができると信じています。私たちがデータ分析を活用して限界に挑む理由のひとつはそこにあります。しかし同時に、私たちの存在感を高めるためには、技術以外の革新も重要です。だからこそ、私はそれに報いるようにしています。」



Juchno氏と内部監査部門の幹部は、内部監査部門の存在感を高めることにつながるスキルを持った新しい人材の獲得に力を入れています。

結果志向の監査を拡げていくための計画の策定

Juchno氏がこれまでの監査の作業やプロセスをできるだけ早くもっと自動化したいと考えている理由は、「もっと上手く、もっと速く」物事を進めたいとの願望だけではありません。彼女が育成する内部監査人、いやむしろ「内部監査人アナリスト」がまず期待される結果を特定した上で、実際に起きた

こととの差分の背後にある「なぜ」を解明する、結果志向の監査のアプローチを本格化することに彼女は意欲をもっています。実現すれば、的を絞った改善提言を行えるはずです。

「私たちの部門で使用するモニターのデータは将来、結果志向の強い情報になるでしょう」とJuchno氏は言います。「監査の作業結果やニュース、その他の重要な情報をリアルタイムで見ることができれば、リスクに対する認識も高まるはずです。ひいては、ビジネス部門がリスクに対してより積極的かつ機敏に対応できるよう支援できるでしょう。」

Juchno氏はさらに続けます。「こうしたことはすべて、さまざまなステークホルダーに対して、内部監査部門の存在感を高めるのに役立つでしょう。物事がどのように進むのか、良い方向なのか悪い方向なのか、そしてどのような行動を取るべきかを教えてもらう必要があるからこそ、内部監査部門は存在感がある、と彼らは実感するはずです。」



タタ・コンシューマー・プロダクツ

Tata Consumer Products

効率性と敏捷性の約束を果たす

当部門の目標は、会社の戦略的目標とビジョンに沿った仕事をする事です。さまざまな経営者のフォーラムに出席し、CFOやCEOから強力なスポンサーシップを受け、主要なステークホルダーと頻繁に関わることで彼らの課題や取り組み、ビジネスや業界における内外の変化について理解を深めようとしています。この取り組みによって当部門は、より機敏で、効率的かつ協力的な部門となることができるでしょう。

AIEN NOORUL

グローバル内部監査責任者



要点

「内部監査は、その伝統的なアシュアランス機能に加えて、コンサルティング的な洞察と具体的な価値を組織に提供することが不可欠です。」

Aien氏は、自身の部門の役割を、従来の内部監査の役割を超える「5つのサービスの柱」に分類しています。

1. 中核的な内部監査およびビジネスアドバイザー
2. 全社的リスクマネジメント(ERM)
3. 内部統制データ分析
4. 不正調査
5. すべての合併事業、関連会社、子会社を対象にした内部監査アドバイザーサービス

「私たちは、より効率的かつ機敏に業務を遂行し、全社の同僚たちとより協力しあえる新しい方法を見つけようと、常に挑戦しています。」

タタ・コンシューマー・プロダクツ社(TCP)は、年間売上高17億米ドル、従業員数3,900人で¹、FMCG (Fast-Moving Consumer Goods)のトップ10に入る、世界第2位のブランド紅茶メーカーです。TCPはインドの全セクター上位50社で構成されるインド証券取引所のNIFTY50指数の一部であり、過去3年間で投資家に約3倍の価値をもたらしています。TCPは食品・飲料カテゴリーにおいて多様なブランドポートフォリオを有しており、大手FMCG企業への変革に向かって大きく前進しています。TCPの事業は、内部的成長と外部的成長の組み合わせにより、近年売上高が何倍にも増加しています。

TCPのキャッチフレーズである「For Better (常に改善を)」とは、「限界に挑戦し、すべてのステークホルダーにとってより良い結果を達成することを目指す改善へのコミットメントを反映する」というものです。

TCPの飲料商品には、お茶、コーヒー、水、RTD (レディ・トゥ・ドリンク)商品などがあります。食品ポートフォリオには、塩、豆類、スパイス、ドライフルーツ、レトルト食品、朝食用シリアル、スナック、ミニミールなどが含まれます。さらにTCPは、スターバックスコーヒーカンパニー²との合併事業を通じて、インド全土で330以上のスターバックス店舗を運営しています。

TCPは世界40カ国でブランドを展開しています。インドでは、同社製品は2億世帯以上に供給され、約380万の小売店経由で流通しています。

¹ "Tata Consumer Products Integrated Annual Report 2022-23," TCP website, accessed June 28, 2023: <https://www.tataconsumer.com/iar-2022-23/>

² "Subsidiaries, JVs and Associates," TCP website, accessed April 20, 2023: <https://www.tataconsumer.com/about/subsidiaries-jvs-associates>



TCPの事業は主にインド事業と国際事業の2つの部門に分かれています。各部門の事業セグメントは、食品、RTD飲料、紅茶、コーヒーに分かれています。同社事業収益の大半(71%)はインドからで、残りはイギリス、ヨーロッパ、アメリカ、カナダ、オーストラリア、南アフリカ、中東などの国際マーケットからです³。

Aien Noorul氏はTCPのグローバル内部監査責任者で、13人のスタッフからなる社内内部監査・リスクマネジメントチームを監督しており、2023年末までに15人に拡大する予定です。コソーシング・パートナーは内部監査業務をサポートしています。

TCPの内部監査部門は、部門運営上は最高財務責任者に、機能上では監査委員会に報告します。リスクマネジメントに関しては、Aien氏は取締役会の別の委員会であるリスク委員会に報告します。

「5つのサービスの柱」を通じて アシュアランスを提供する

Aien氏は、内部監査機能の役割は常に進化しており、すべてのステークホルダーからの期待が高まっていると考えています。成熟した内部監査部門こそが、このような期待に応え、課題に取り組む最適な立場にあると氏は言います。「内部監査機能が「番犬」と見なされるなら、もはや経営陣や取締役会の期待に十分に答えられず、部門としての存在意義を発揮できなくなります。従来のアシュアランスの役割に加えて、コンサルティング的な洞察と具体的な価値を組織に提供することが不可欠です」とAien氏は述べています。

Aien氏は、内部監査機能の役割は常に進化しており、すべてのステークホルダーからの期待が高まっていると考えている。

「TCPでは、すべてのプロジェクトにおいてステークホルダーから信頼と尊敬を得ることを目指しています。そうすることで、私たちは成熟した、『時代の先端を行く』内部監査機能として認知され、会社の成功に貢献できるのです。」

TCPの内部監査部門は、会社に付加価値を提供するという包括的な目標のために、さまざまな監査やリスクマネジメント活動を行っています。Aien氏は、内部監査部門の役割を従来の内部監査の役割を超えた「5つのサービスの柱」に分類しています。それは、①中核的な内部監査とビジネスアドバイザリー、②全社的リスクマネジメント(ERM)、③内部統制データ分析、④不正調査、⑤すべての合弁事業、関連会社、子会社に対する内部監査アドバイザリーサービスです。これにより、当部門は、ビジネスリスクとその低減策、プロセスの改善、業務効率化領域、コスト削減と収益最大化の機会、継続的コントロール・モニタリング、不正防止策に関する洞察を提供し、リスクとコントロールのガバナンスのさらなる強化を図ることができます。

「私たちの部門の目標は、会社の戦略的目標とビジョンに私たちの仕事を一致させることです」とAien氏は言います。「さまざまな経営者フォーラムに出席し、CFOやCEOから強力なスポンサーシップを受け、主要なステークホルダーと頻繁に関わることで、彼らの課題や取り・組み、ビジネスや業界における内外の変化について理解を深めるように努めています。これにより、私たちは機敏かつ効率的で、より協力的な部門となることができるでしょう。」

リスクマネジメントの面では、Aien氏は、内部監査部門の目的には、「会社の戦略目標を達成する力が阻害されないよう、すべての新たなリスクが識別されていること」が含まれていると言います。リスクチームは経営陣とリスク低減戦略を共同で策定し、継続的な改善を目指して主要業績評価指標(KPI)をモニターします。

内部監査は、新たなリスクを特定し、既存のコントロールの有効性を評価するために、定期的かつ積極的なリスク評価を実施しています。

3 "Tata Consumer Products Integrated Annual Report 2022-23," TCP website, accessed June 28, 2023: <https://www.tataconsumer.com/iar-2022-23/>



信頼できるパートナー、アドバイザーとして 付加価値を提供する

Aien氏によれば、存在意義という観点からの内部監査の成功の重要な尺度のひとつは、経営陣にとって信頼できるパートナーであり、アドバイザーとして機能し、組織の成功とレジリエンスに貢献できる能力があるかということです。

これは、さまざまな経営者のフォーラムや主要なステークホルダーとの頻繁な交流を通じて、事業に対する理解を深めることによって達成されるでしょう。このような交流により、チームは組織の課題に沿った、適切な洞察と提言を提供することが可能になります。

また、Aien氏は、質的要因と量的要因の両方を取り入れた10の要因に基づく監査計画アプローチを採用しています。「内部監査部門は、もはや固定された内部監査計画に基づいて毎日同じ種類の監査を行う部門ではない」とAien氏は言います。「私たちは内部監査計画のフレームワークを開発しました。このフレームワークには、業界の動向、規制の変化、社内業務の変化、部門別の取り組み、リスク評価結果、そして主要なステークホルダーとのエンゲージメントなどの定性的要因が含まれています。このフレームワークはタタ・グループ全体で有望な活動として認識されており、最も重要とされる分野において、私たちの努力が重大なリスクへの対処や付加価値の向上に向けられることを確実にしています。」

他の取り組みにおいても、内部監査は、定期的かつ積極的なリスク評価を実施し、新たなリスクを特定し、既存のコントロールの有効性を評価しています。内部監査部門は、経営陣と協力して潜在的なリスクを早期に識別し、リスクの対応策を共同で策定できる最適な立場にあります。

内部監査はまた、「従来のSOP (Standard Operating Procedures 標準作業手順書) に対するコンプライアンスに焦点を当てた監査にとどまらず、付加価値的な監査も行い、付加価値のある洞察提供に努めています。これは、組織のパフォーマンスを向上させる、プロセス改善、コスト削減領域や業務効率領域を特定することによって達成される」とAien氏は言います。

さらに、TCPが自社開発したTGOデータ分析ソリューションは、継続的モニタリングによって、異常値、特別な傾向、そして潜在的な管理上の弱点の特定を容易にしました。テクノロジーを活用し、大規模なデータセットを分析することで、チームは経営陣にリアルタイムの洞察結果を提供し、解決志向型のアプローチを採用することができます。

最後に、主要なステークホルダーとの強固な関係、効果的なコミュニケーション方法、チーム内の多様な才能が、同部門の協調的なアプローチを育んでいます。「具体的な問題や課題に対する解決策を見出すために、私たちはビジネス部門と特別プロジェクトで協力しています」とAien氏は言います。「また、プロセス設計の構築、重要な規制変更、重要なシステム導入プロジェクトの評価に基づく情報を提供するために、ビジネス部門と連携しています」とAien氏は述べます。

「内部監査レビューの結果を伝える際には、独立性を保ちながらバランスの取れたアプローチをとっています。ベンチマークされたやり方や実践可能な洞察と一緒にして監査結果が提示されます。このようなアプローチは、内部監査部門の信頼性と認知度を高める上で大きな役割を果たします。」

**主要なステークホルダーとの強固な関係、
効果的なコミュニケーション方法、チーム内
の多様な才能が、協調的なアプローチを育
んでいます。**

テクノロジーへの注力

テクノロジーは、TCPの内部監査とリスクマネジメントチームの存在意義を高めるための主要な手段です。データ分析、人工知能(AI)、その他の新技術を駆使して大量のデータを分析し、パターンや傾向を特定します。TCPは、内部統制のモニタリング、積極的なアクションプランのモニタリング、そしてリスクマネジメントの3つの主要分野でテクノロジーを導入しています。

「“TGOデータ分析ソリューション”は、内部統制モニタリングのための当社独自システムであり、監査効率向上の目的で使用しています」とAien氏は言います。「これらの内部統制データ分析システムは社内チームが考案し、さまざまな監査業務で展開されています。さまざまなビジネスチームが継続的コントロール・モニタリングのためにこのシステムを使用し、コントロールのフレームワークに組み込んでいます。このソリューションは、使いやすさ、技術コストの低さ、大規模で複雑なデータセットから引き出される実用的な洞察を提供し、その結果、内部監査チームは継続的コントロール・モニタリングのためのソリューション・プロバイダーとして認められました。」



アクションプランのモニタリングに関しては、TCPはロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)を導入しています。自社開発のアクション管理ツールである“デコタ”は、担当のビジネスリーダーに積極的なリマインダーを送信することで、アクションプランのタイムリーな完了を推進するために使用されます。「このテクノロジーは、すべての管理レベルにアクションプランのステータスをリアルタイムで可視化します。このテクノロジーの導入により、アクションプランの98%が合意された期限内に完了するという企業文化の転換をもたらしました。これは過去の実績と比較して顕著な改善です。」とAien氏は述べます。

Aien氏はまたこう述べています。「テクノロジーを応用した3つ目の分野は、リスクマネジメントです。私たちは、データ分析や自社開発のER4Bツールを使って、さまざまな事業や地域リスクを特定し、報告し、追跡しています。このツールを使えば、全てのビジネスチームのリスクチャンピオンが、関連リスクとその対応策を報告し、リスク軽減のKPIを特定して追跡することができるのです。これにより、全社および各事業のリスク・スコアカードを作成することができます。さらに、私たちはAIを導入し、利用可能な公開情報を使って新たなリスクを抽出し特定します。」

「ここ4、5年の間で、技術の分野で多くの進展がありました」と同氏は続けます。「私たちは、新たな技術を理解し、その分野における能力を高めるだけでなく、技術を応用して監査の効率と対象範囲を拡大することにより、企業にとって役立つ存在であり続けることに注力しています。」

チームの能力向上を図る

高度な技術の活用に加え、Aien氏は、内部監査部門の有効性と存在意義を高めるために、チーム内のスキルアップと多様な能力の開発に尽力しています。

「内部監査部門は、常に進化し続ける役割と期待に応えるために、多様な能力を開発する必要があります。」「財務の専門家を雇うだけでなく、筋金入りの内部監査員、そして会社や業界内のさまざまなビジネス分野で多様なスキルを持つプロフェッショナルで私たちのチームは構成されています。これらの能力には、購買、販売、流通、品質管理、データ分析、サイバーセキュリティなどの経験が含まれます。この多様なチームは、より新しい洞察と企業とのより効果的な協力につながり、内部監査部門の信頼性を高めています。」

「私たちは、継続的に学ぶ文化を育むために、学習と開発活動に多くの投資をしています」とAien氏は言います。「私たちは、社内チーム、そしてコ・ソーシング・チームのメンバー間において、業界、ビジネス、プロセスに関する継続的な知識の共有に取り組んでいます。監査人は、各業務からの洞察や学びをチーム全体で共有することで、メンバーの視野を広げ、コンピテンシーを向上させることができますでしょう。」

予算審議や中期計画(MTP)を巡る議論、監査委員会会議(ACM)、業績レビューなどから得た知見もチームと共有され、事業目標や課題との整合性を高めるのに役立っているとAien氏は語ります。TCPはまた、部門内の優秀な人材の育成を支援するために、さまざまなフォーラムを通じてCFOおよびCEOとの直接的な対話を促進していると同氏は付け加えます。

内部監査部門は、存在意義とスキルアップに重点を置くことで、優秀な人材の獲得、スキルセットの多様性の強化、定着率と従業員エンゲージメントの向上を実現し、採用活動に具体的な効果をもたらしています。

「また、ゲスト監査人プログラムもあり、これにより、私たちは部門内のスキルを他部門の専門知識で補うことができ、相互学習の機会を得ることができます」とAien氏は言います。

内部監査部門は、存在意義とスキルアップに重点を置くことで、優秀な人材の獲得、スキルセットの多様性の強化、定着率と従業員エンゲージメントの向上を実現し、採用活動に目に見える効果をもたらしています。その結果、同部門の社内での評価も高まったと同氏は語ります。

Aien氏は語ります。「チーム内監査人は、監査計画の策定と実施に『差別化されたアプローチ』をとっているため、多くの多様な分野に触れることができます。その結果、メンバーの定着率は非常に高くなっています。また、これはすべての部門に付加価値を提供することができる内部監査の専門家としての人材育成にも役立っており、社内、あるいは業界内において内部監査から出てさらに上の役職に就いた人の例もあるのです。」



成長する企業と歩調を合わせる

Aien氏は将来を見据え、TCPの目的と目標に完全に合致した内部監査・リスク機能を構想しています。この野心的なアジェンダを達成し、長期的に存在意義を維持するために、監査リーダーはチームを継続的な会話の推進に集中させています。

「私たちは、私たちが実施するすべての監査において、異なる視点を適用し、異なる洞察をもたらすことを確実にしたいのです」とAien氏は言います。

内部監査は、測定可能な目標を設定し、「アシュアランスやコンプライアンス活動だけを見るのではなく、各コスト要素に疑問を投げかけ、それらが会社のトップラインだけでなくボトムラインにも貢献できるかを検討する」ように、チームメンバー一人ひとりに責任を持たせます。

情勢変化に常に適応できるように、彼のチームがビジネス・ステークホルダーとの定期的な意見交換によるフィードバックを行うことも期待しています。

Aien氏によれば、彼は、好成績を取めたチームメンバーを表彰することにも力を入れていると言います。それは継続的な学習プロセスだと同氏は述べています。「私たちは長い道のりを歩んできましたが、より効率的に、より機敏に機能し、社内の同僚とより協力的になるための新しい方法を見つけるために、常に挑戦し続けています」とAien氏は語ります。

Aien氏は、情勢変化に常に適応できるように彼のチームがビジネス・ステークホルダーとの定期的な意見交換によるフィードバックを行うことを期待しています。



ヴァンダービルト大学医療センター

Vanderbilt University Medical Center (VUMC)

議論のテーブルの席を維持するために
存在意義を実証する

内部監査は、組織にとって重要なリソースとなっています。なぜなら、私たちが彼らの要求に応え、独立性を損なうことはなく、議論に先進的な実務をもたらすことを知っているからです。それは私たちに議論のテーブルでの席を確保してくれます。

TODD HAVENS

最高監査責任者



要点

存在意義とは、「医療センターのリアルタイムニーズを満たすための実践的な適応力」を有することです。

- 内部監査においては、不確実な環境の変化に対応するために、迅速な調整を行う意思と能力を備えていることです。
- 「経営チームは、ある分野における独立した評価のために内部監査との連携を積極的に検討します。以前はそうではありませんでした。」

知識の共有と積極的な働きかけは、内部監査が組織にとって貴重で信頼できるリソースになるのに役立ちます。

存在意義に対する内部監査のコミットメントは、米国の中南部地域をはるかに超えて影響を及ぼします。実際、海を越えて届いています。

チームは、組織の委員会に引き続き参加し、先進事例を共有し、リーダーシップの要求に応えることで、前進の軌道を維持することに注力しています。

ヴァンダービルト大学医療センター (VUMC) は、米国中南部地域で最大の総合的な研究、教育、および患者管理医療システムです¹。テネシー州ナッシュビルを拠点とするVUMCは、南東部のヴァンダービルトの主要な成人病院と Monroe Carell Jr. 小児病院を含み、毎年300万人以上の患者を診察しています。非営利の教育および研究機関として、VUMCは100以上の完全認定医療研修およびフェローシッププログラムを提供し、年間1,100以上の研修医を訓練しています。

VUMCは、数多くの成人および小児医療専門分野において、U.S. News & World Reportによって国内最高の病院にランク付けされています。テネシー州中部で最大の非政府雇用主でもあり、200の診療所と7つの病院で働く4万人の従業員がいます²。

2016年、ヴァンダービルト大学とVUMCは別々の法人に分割され、特に医療センターをサポートする内部監査機能の作成が必要となりました。Todd Havens氏は、「スタートアップ」部門の最高監査責任者 (CAE) としてVUMCに入社しました。2016年以降、彼はわずか5人の監査役から米国に拠点を置く14人、モザンビークに拠点を置く5人のスタッフに内部監査を拡大しました。Havens氏はまた、在職中にIT監査とデータ分析の専門知識をこの内部監査に追加しました。

今日、VUMCは過去3年間に獲得した3つの地域保健病院の統一を含むさまざまな運営上の課題に直面しています。コスト抑制も懸念材料です。

1 "About Vanderbilt University Medical Center," VUMC website, accessed March 8, 2023: <https://www.vumc.org/about/>

2 同上



「VUMCはまた、数十年前の旧来型の会計、人事、サプライチェーンのシステムをWorkday (ERP)システムに置き換える過程にあります」とHavens氏は言います。

Havens氏にとって、存在意義とは「医療センターのリアルタイムニーズを満たすための実践的な適応力」を有することです。

継続的な教育とネットワーキングによる存在意義の維持

Havens氏にとって、存在意義とは「医療センターのリアルタイムニーズを満たすための実践的な適応力」を有することです。内部監査においては、不確実な環境の変化に対応するために、迅速な調整を行う意思と能力を備えていることを意味します。

「監査計画を作成し、その計画を最小限の差異で実行するという伝統的なアプローチから、焦点を変えました」とHavens氏は言います。「約3年前、COVID-19の直前に監査委員会に行き、『小さく機敏』なアジャイル監査計画の試行について彼らに尋ねました。私たちは経営陣と監査委員会の両方から十分な信頼を得ていたため、組織にとって最も重要なことに焦点を当てるために監査計画をリアルタイムで変更するという私たちの判断を信頼してくれました。」

これは、実務的には、Havens氏が各会計年度の初めに組織の優先事項に焦点を当てた15～20の保証およびアドバイザリー案件の一覧を提示することを意味しています。しかし、彼は2,500～3,000時間の「予備」時間を確保し、プロジェクトを追加したり、組織の新たな優先事項が出現すると柔軟に対応できると述べています。

「監査委員会に戻ってプロジェクトを追加するために他の監査を取り下げると伝えるよりも、この柔軟なアプローチの方がずっといいです」とHavens氏は言います。「保守的な監査計画をと高い柔軟性と時間想定により、通報窓口案件の調査や、新しいポリシーが発行される準備段階などでの迅速な対応ができます。」

彼は「10回中9回『はい、それできます』と言える柔軟性により、本当にうまくいっています。各部門は私たちにアドバイザリー業務と保証業務を依頼してきます。そのモデルを開発するのに数年かかりましたが、それは経営陣と監査委員会の両方によく受け入れられています」と付け加えました。

Havens氏によると、VUMCの内部監査チームは経営チームとの連携を構築しました。「彼らは、ある分野における独立した評価のために内部監査との連携を積極的に検討します。以前はそうではありませんでした」と彼は指摘します。

Havens氏はまた、リスク評価サイクルを合理化するために、全社リスクマネジメント (ERM) とヘルスケアコンプライアンスの仲間とも連携しています。過去には、これらの機能責任者は、企業全体のリーダーたちと個別に会合していましたが、今では会議は統合されています。

「統合しての取り組みは初めてで、3人とも参加しています」とHavens氏は言います。「我々は、60～80人のリーダーからなるほぼ同じグループと、それぞれ話をしていました。従って、統合することにより、会議の総数を200から80に減らし、各会議の時間を45分に制限しました。これはうまくいきました。それぞれ、議論から必要なものを得ていると思います。それは経営チームからも非常によく受け止められています。」

知識の共有と継続的な教育

Havens氏は、継続的な教育を追求し、ボランティアの役割を通して専門家に還元し、ネットワーキングの機会を模索するようチームに働きかけます。VUMCの内部監査スタッフは、アカデミックメディカルセンターの仲間の知識を頻繁に利用して、お互いの経験から得た洞察を活用します。

Havens氏は、ヘルスケア内部監査人協会 (AHIA) の過去の会長であり、組織を通じて同僚と積極的にネットワークを構築することをチームに奨励しています。長年のAHIAリーダーとして、Havens氏は地域の最高監査責任者 (CAE) ラウンドテーブルやフォーラムを促進し、他の機関と課題や成功を共有します。



Havens氏は、テクノロジーを存在意義を維持するための重要な触媒と考え、内部監査機能に導入する新しいソリューションを選択的に模索します。

VUMC内では、内部監査はすべての主要なプロジェクトで適切に実施されています。例えば、Workday ERPの導入プロジェクトでは、Havens氏は人材（HR）、給与、サプライチェーンなど7つのプロジェクト小委員会すべてに上位レベルのリソースを投入しています。Havens氏によると、システムの開発と導入が進められている段階で、内部監査として設計とコントロールを確実に理解し、懸念を積極的に表明することが目標です。

これらの取り組みと積極的に連携した結果、内部監査は組織にとって貴重で信頼できるリソースとなりました。「内部監査は、組織にとって重要なリソースとなっています。なぜなら、私たちが彼らの要求に応え、独立性を損なうことはなく、議論に先進的な実務をもたらすことを知っているからです。それは私たちに議論のテーブルでの席を確保してくれます。」

テクノロジーの最先端を行く

Havens氏は、テクノロジーを存在意義を維持するための重要な触媒と考え、内部監査機能に導入する新しいソリューションを選択的に模索します。一例として、米国のVUMCの内部監査組織全体で導入され、現在モザンビークで導入されているAuditBoardがあります。

「COVID-19以前は、テクノロジーはかなり未熟でした」とHavens氏は言います。「2021年にAuditBoardを導入し、調書のフロー、改善計画および指摘事項のフォローアップを自動化しました。今年、モザンビークの内部監査チームは、生産性を高めるために自動ワークフローツールを導入しています。」

VUMCの内部監査は、専任のエンタープライズデータアナリストの活用も許可されています。「計画フェーズまたはフィールドワークフェーズでデータ分析を活用するかどうかにかかわらず、アナリストの彼女はすべての案件の計画に関与しています」とHavens氏は説明します。「彼女は我々の仕事を効率的にしてくれます。これはチームにとって素晴らしい付加価値であり、組織にとっても有益なものでした。」

Havens氏によると、ヘルスケア内部監査人協会（AHIA）はまた、データ分析がサンプルベースの分析や詳細なテストと比して、何を達成できるかの先進的な実務に関する教育も提供しています。「当社のチームは、さまざまなユースケースシナリオにおけるデータ分析の利点について、私とデータ分析の専門家、および同僚から学んでいます」と彼は言います。

影響による存在意義の実証

存在意義を重視するのは、個々の内部監査チームメンバーの開発をサポートし、VUMCにおいて影響を与えることです。

「地域の病院と財務内部統制プログラムをサポートするために、データ分析担当者と監査リソースを最近追加したことは、存在意義を重視している証拠です」とHavens氏は言います。「さらに、VUMCには正式なローテーションプログラムがありませんが、過去15年間で13人が内監査を離れ、取締役、コンプライアンス責任者、および組織のリーダーになりました。」

Havens氏によると、この成功は、個々のチームメンバーが委員会に積極的に参加し、共に働くステークホルダーをサポートすることに「超集中」することで、組織全体に確立した信頼のおかげだと言います。

「チームメンバーをVUMCから完全に失うより、メンバーをチーム内から失いつつ組織内で役立つ存在であり続けてほしいと思っています」とHavens氏は言います。「私がここにいる間に内部監査を離れた最後の6人のうち、たった2人だけが組織を完全に去りました。残りの4人は、当社が彼らの責任領域を監査するときに、現在当社のステークホルダーです。」

存在意義に対する内部監査のコミットメントは、米国の中南部地域をはるかに超えて影響を及ぼします。実際、海を越えて届いています。



Friends in Global Health, LLC (FGH) は、アフリカ南東部の32万人以上へのHIVケアと治療の提供をザンベジアで支援しています³。そこは、モザンビークで2番目に大きな州であり、HIV/AIDSとともに生活している人の数が最も多いところです。VUMCの子会社であるこのプログラムは、いくつかの資金源の下で運営されていますが、その中でも最大規模は、米国大統領のエイズ救済緊急計画(PEPFAR)を通じた米国政府との協力協定です⁴。

「PEPFARの支援を受けて、FGHは、質の高い証拠に基づいたHIVと結核サービスを提供することで、モザンビーク政府のザンベジア州における流行抑制を支援しています」とHavens氏は言います。「FGHは、HIV対応の完全な連続性をカバーするコミュニティおよび施設ベースのサービスの持続可能なモデルを採用しています。これには、人的資源、行政および財務のベストプラクティス、健康情報システム、臨床指導、臨床検査サポートなどが含まれます。モザンビークには約2600人のVUMC社員がおり、このミッションにはさらに2,000人のボランティアが参加しています。私たちは約16年間この助成金の下で活動してきました。実質的であり、素晴らしい組織です。」

Friends in Global Healthは、数年前にガバナンスと内部統制を支援するために独立した内部監査部門を設立しました。モザンビークに拠点を置くチームは、プログラムの監査委員長を務めるHavens氏へのマトリックス化された報告ラインを持っています。外国で困難な状況下で働く内部監査チームに監督を提供することは、Havens氏と彼のチームが定期的に直面している課題の一例にすぎません。

「当社はザンベジア州内の145の診療所をサポートしており、水道や電気が通っているのはその一部だけです」とHavens氏は言います。「私は昨年10月、モザンビークの文化と運営環境についてもっと知るために2週間滞在しました。FGHの活動を実際に見るまでは、環境がどれだけ困難なのか分からないことに気がきました。」

チームは、組織委員会に継続的に参加して、先進的な取り組みを共有し、リーダーシップの要求に対応することで、前進の流れを続けることに専念しています」とHavens氏は言います。

未来を見据える

VUMC内での内部監査の評判を磨こうとするHavens氏の努力は報われましたが、彼は引き続き警戒しています。「私たちは、パートナーとしての評判を高めるために、過去6年間にわたって懸命に取り組んできました」と彼は言います。「それには長い時間がかかりましたが、1つか2つミスしただけで、あるリーダーとは基本的なことに逆戻りしてしまいます。」

Havens氏が昨年、内部監査部門の独立した品質評価レビューを依頼した理由の一つです。「取締役会の監査委員会と経営陣はこのレビューを求めています。実際、監査チームと私たちが構築した関係に非常に満足していました」と彼は説明します。「しかし、私は独立した組織に、当社がすべての専門的基準に準拠していることを確認してもらうことが重要だと感じました。そして、それは我々が正しいことをしていると後押ししてくれました。」

「チームは、組織委員会に継続的に参加して、先進的な取り組みを共有し、リーダーシップの要求に対応することで、前進の流れを続けることに専念しています」とHavens氏は言います。「私の意見では、大変な作業は目途がついたと思いますが、それでも日々関係の維持に取り組む必要があります」とHavens氏は言います。

³ “Friends in Global Health,” VUMC website, accessed March 8, 2023: <https://www.vumc.org/friends-in-global-health/home>

⁴ “What is PEPFAR?” HIV.gov, accessed March 8, 2023: <https://www.hiv.gov/federal-response/pepfar-global-aids/pepfar/>.



ウエスコ

Wesco

ビジネス部門と強いつながりを築き、
存在意義を高める

内部監査がユニークな視点を提供できることも、その存在意義を示す一つの方法ですが、内部監査とは何かを理解してもらい、コンプライアンスや保証といった古典的な守りの活動よりもはるかに多くの価値を提供できることを理解してもらうために、私たちのチームはビジネス部門の現場に出て、人々と会話を交わすことにも力を入れています。

KEVIN KLEIN

内部監査 バイスプレジデント



要点

「私たちのチームは、新組織がひとつにまとまるのを支援し、リスクとコントロールの観点からだけでなく、方針とプロセスの調和を通じて、物事が抜け落ちないようにする上で重要な役割を果たしています。」

- 需要の高いスキルセットや経験を持つ専門リソースとして企業が内部監査を活用することは、企業における内部監査の存在意義を強調することにつながります。
- 「結局のところ、私たちの部門が付加価値を提供できないのであれば、彼らにとって存在意義はなく、彼らの優先順位にメリットを見出せないと思われれば、だれも私たちに連絡してこなくなるでしょう。」
- 私たちの部門は、事の大小を問わずさまざまな課題に関してビジネスから頻繁に見解を求められています。

1922年、ペンシルベニア州ピッツバーグに設立されたウェスティングハウスは、先見の明のある起業家George Westinghouseによって設立¹された電気・照明製品メーカーのウェスティングハウスの販売部門として、世界を照らす手助けをすることを使命としていました²。

わずか数十年の間に、ウエスコのポートフォリオは飛躍的に拡大し、テレビ、冷蔵庫、洗濯機といった消費者市場向けの新技術や、家庭や企業向けの電気配線や暖房システムも取り扱うようになりました。ウエスコは現在、年間売上高210億米ドル、従業員数2万人を擁し、商工業、政府機関、そのほかの機関などに企業間物流、ロジスティクス・サービス、サプライ・チェーン・ソリューションを提供するリーディング企業です。

ウエスコは、50カ国以上の800の拠点、倉庫、営業所を通じて世界中の顧客にサービスを提供し、多拠点ビジネスや多国籍企業に対応するグローバルネットワークを提供しています。同社は何百万種類もの製品にアクセスでき、モノのインターネット（IoT）コンサルティングから在庫管理事業まで幅広いサービスを提供し、そのソリューションは教育から石油・ガスまで幅広い業界をサポートしています。

複合的な企業ですが、内部監査担当バイスプレジデントのKevin Klein氏は、ウエスコが世界中の企業や地域社会に与える影響を「私たちは、快適な生活をサポートします」と一言で言い表します。

1 "A Legacy of Innovation," Wesco website, accessed March 15, 2023: <https://www.wesco.com/us/en/our-company/history.html>

2 "Our Company: Our Mission," Wesco website, accessed March 15, 2023: www.wesco.com/us/en/our-company.html.



企業が大きく変化していく中で 内部監査の認知度を高める

2016年にウエスコに入社したKlein氏は、ピッツバーグ、イリノイ州グレンビュー、メキシコなど北米のさまざまな拠点に展開する22人の監査員チームを率いています。同氏は、監査委員会に職務上報告し、部門運営上は最高財務責任者に報告します。

Klein氏は、ウエスコが世界中の企業や地域社会に与える影響を「私たちは、快適な生活をサポートします」と一言で言い表します。

2020年6月、COVID-19パンデミックの最中、ウエスコはイリノイ州グレンビューを拠点とするネットワーク・セキュリティ・ソリューション、電気・電子ソリューション、公共事業・電力・ソリューションの世界的ディストリビューターであるアニクスター・インターナショナル社との合併を完了しました。アニクスターは45億米ドルの取引を通じてウエスコの完全子会社となりました。そして2023年1月、同社は新ブランド「ウエスコ・アニクスター」を統合した組織として、事業を展開する国際市場に向かって発表しました³。

「COVID-19で完全にロックダウンされた状態で、同じ規模の2社を合併させるというのは、確かに興味深く、非常にチャレンジングなことでした」とKlein氏は言います。「移動することができず、Microsoft Teamsを使ったミーティングに慣れてきたところでした。しかし、複数の都市に分散するチームとのバーチャルなミーティングを、多くの場合はかなり直前の通知で開催したことで、プロセスを加速させる効率性につながりました。それには、内部監査とビジネスとの関係構築も含まれます。」

合併の一環として、ウエスコとアニクスターはそれぞれの内部監査部門を統合しました。新チームは、両社のリスク・コントロール・マトリックスを1つに調和させるなど、より広範な事業との関連性を示す絶好の機会を得ました。

「私たちのチームは、新組織が1つにまとまり、リスクとコントロールの観点からだけでなく、方針とプロセスの調和を通じて、物事が隙間から抜け落ちないようにする上で、重要な役割を果たしました。新しい会社が物事を進める最善の方法は何かを考え、私たちの認知度は多少高まることになりました」とKlein氏は言います。

ウエスコの第3のディフェンスラインとしての役割に加え、内部監査部門は「会社の第2および第1線のリーダーと協力し、積極的にリスクを特定し、軽減するよう努めています」とKlein氏は言います。Klein氏によると、変化が大きく予測できない今日のビジネスや規制の状況の中では、内部監査は組織がリスクに注意を払うことを支援することが不可欠です。

「物事が進化し続ける中で、私たちは変化や必要なコントロールについてステークホルダーと頻繁に話し合いをしています。そうすることで、変更することに時間や費用がかかりがちな場合に、先を見越して、迅速に、そして安価に問題を防ぎ、あるいは最小限に抑えることができます。」「コントロールが設定された後、そのコントロールが意図した通りに機能しているかどうかについて、独立した評価を経営陣に提供します。そうすることで、経営陣が問題を防ぎ、コントロールが期待通りに機能していると、単なる想定ではなく知ることができる、という価値を提供できます。」

熟達した人材の貴重なリソースプールとしての 内部監査の位置付け

ウエスコにおける内部監査のもうひとつの継続的な優先事項は、Klein氏が同部門のリーダーとして積極的に推進している、同部門が組織全体の「人材供給源」となることだと言います。Klein氏は、需要の高いスキルセットや経験を持つ専門家のリソースとして内部監査を活用することは、企業における内部監査の存在意義を強調するのに役立つと指摘します。また、それはビジネスの強化にもつながると同氏は言います。

「ウエスコの誰かが人員を確保したいとき、まず私たちの部署に目を向け、内部監査の誰かで私たちのニーズを満たせる人はいないかと尋ねてほしいのです。私たちの部門から採用されれば、内部監査人の視点を彼らのチームにもたすことができます」とKlein氏は言います。「その部門は、ビジネスのさまざまな側面を見てきて、外部採用の人材とは異なり会社をよく理解する人を得ることになるのです。」

3 “Wesco Announces New International Brand,” by Wesco International, Industrial Distribution, January 31, 2023: “Wesco Announces New International Brand,” by Wesco International, Industrial Distribution, January 31, 2023: www.inddist.com/operations/news/22684256/wesco-announces-new-international-brand.



内部監査が組織全体を見渡し、客観的な視点を持つことで、ウエスコのあらゆる問題に価値を付加することができるのだ、とKlein氏は言います。「すべてのプロジェクトは変化をもたらす、変化にはリスクが伴う」と同氏は説明します。「日々の仕事を通して、私たちは一歩引いてパターンや傾向を見ることができ、プロジェクトに取り組んでいるチームには必ずしも明らかではない関連を見出すことができます。」

「内部監査がユニークな視点を提供できることも、その存在意義を示す1つの方法です。しかし私たちのチームはビジネスの現場に出て、人々と会話を交わすことにも力を入れています。そうすることで、内部監査とは何かを理解してもらい、コンプライアンスや保証といった古典的な守りの活動よりもはるかに多くの価値を提供できることを理解してもらおうのです」と同氏は続けます。

Klein氏は、継続的なコミュニケーションと関係構築が、内部監査チームがその存在意義を示し続け、部門の評判を高めていくために不可欠だと強調します。

「WII-FM」マインドセットの理解により 価値を付加する

Klein氏は、継続的なコミュニケーションと関係構築が、内部監査チームがその存在意義を示し続け、部門の評判を高めていくために不可欠だと強調します。同氏はチームに、ビジネスとのコンサルタント的な会話を積極的にするよう勧めており、誰もが朝起きて「自分がどのように役に立つのだろう」と考えることを心に留めておくようにと言います。「私の友人はそれを頭の中のラジオ局『WII-FM』と呼んでいます。毎朝、みんなの頭の中のラジオを、そのチャンネル局に合わせるのです」と笑いながらKlein氏は言います。

Klein氏は、監査人は、内部監査と協働する「WII-FM」を社内の他の人々に理解してもらう必要があります。そのためには彼らのニーズと動機を理解することが重要だと説明します。「もしあなたが彼らの目的に対して価値をもたらす情報や支援を提供できるならば、あなたの存在意義があると言えます。」

「結局のところ、私たちの部門が付加価値を提供できないのであれば、彼らにとって存在意義はなく、彼らの優先順位にメリットを見出せないと思われれば、だれも私たちに連絡してこなくなるでしょう。」

監査人が「WII-FM」の側面に注目することで、ビジネスに対して関連するリスクについてより効果的に警告を発することができる、とKlein氏は言います。「ほら、これが来ますよ」とか、「これを考えた方がいいですよ」と促し、新たな動向やリスクに遅れないようにすることができます。

また、事業部門との継続的な対話により、内部監査チームは、会社にとって効率を向上すべき領域を見つけることができます。例えば、ある事業部門のある特定のプロセスへの対応の仕方について知った監査人は、即座により効率的なプロセスを事業部門に勧めることができますが、それは別の事業部門と同様のプロセスについて話をした経験があるからです。

「このようなつながりを作り、組織がその目的と目標を達成するために可能な限り効率的かつ効果的になるよう支援しようとすることも、私たちのチームの存在意義を示すことになりませう」とKlein氏は言います。

客観的に見ても、ウエスコの内部監査チームは、ビジネスにとって常に念頭に置かれるリソースとなることに成功していると言えます。Klein氏によると、内部監査部門は、事の大小を問わずさまざまな課題に関してビジネスから頻繁に見解を求められています。

「このお声掛けは、私たちの努力に対するポジティブなフィードバックだと解釈しています」と同氏は言います。「これは私たちのチームが、自分たちが提供すべきものを相手にうまく伝えられているということです。それは、私たちが変化する課題に対して意見や組織の人々が抱えている疑問に答えられる、信頼される存在になっていることを意味しています。また、もし私たちが解答を知らなければ、知っている人たちとつながりがあるのです。」



急速なテクノロジーの変化とリスクに 遅れをとらない

ウエスコは現在デジタル変革の最中にあります。現在進行中のいくつかのプロジェクトは、アニクスターとの最近の合併を契機としたもので、システムを統合し、より高い効率を生み出すことを目的としています。ウエスコが社内外のテクノロジーの変化に対応し続ける中、Klein氏は、事業部とそのリーダーたちが新たなリスクを認識しそれに対応できるよう、チームのスキルセットを拡大し、進化させ続けるつもりだと言います。

Klein氏は、データ分析が「AIのような新興テクノロジーによって破壊される初期の分野のひとつ」になると予想しており、内部監査人は新しい能力を身につける準備が必要だと言います。

「技術の進歩のスピードは加速する一方だ」とKlein氏は言います。「ウエスコのような企業だけでなく、すべてのビジネスにとって、生成人工知能(AI)のような能力へのアクセスが拡大することは、近い将来におそらく想像もできないほど大きな影響を与えるでしょう。」

「内部監査部門としてこのような変化にどのように対応するかは非常に重要です」とKlein氏は続けます。「私は当然ながらチーム全員がITリスクについて基本的な理解があるように投資しています。しかし、特にサイバーセキュリティやテクノロジーに関するリスク環境が進化する中で、存在意義を維持し、未来志向の評価を企業に提供し続けるために、グループとしてどのようなスキルが必要なのでしょうか。」

Klein氏は、データ分析が「AIのような新興テクノロジーによって破壊される初期の分野のひとつ」になると予想しており、内部監査人は新しい能力を身につける準備が必要だと言います。

彼は、簡単な例として旅費・経費(T&E)のカード取引を挙げます。「取引ファイルしかないところから始めて、T&E取引ファイルをAI稼働のシステムにアップロードし、『不正のリスクが高い取引を抽出せよ』と指示すればよいのです。AIはその情報を数秒で抽出し、データセットの中の他のパターンを示すことができますでしょう。AIはまた、あらゆるデータセットに関するどんな質問にも答えを出せるでしょうし、入ってくる取引情報を継続的にモニターして変化するパターンを見つけるでしょう。あなたは指示するだけです。私たちは、これが実現となる日に近づいています。では、このような状況で私の部門に必要なスキルとはどのようなものなのでしょうか。」

チームの技術的な知識や能力を伸ばし続ける必要がある一方で、倫理観や意欲、リーダーシップ能力などのソフト・スキルは、Klein氏がチームの人材を昇格したり採用したりする際には、常に優先的に重視されます。「技術的なことは大抵、必要に応じて教えることができるのです」と同氏は言います。

Klein氏は、内部監査のリーダーのポジションに採用した元スタッフを思い出します。「彼女は純粋な監査の役割は経験していませんでした。」「しかし、彼女はサーベンス・オックスレー(SOX)法の経験がいくらかあり、財務プロセスと会計情報システムを非常によく理解しており、優秀な監査人になるのに十分でした。現在、彼女はウエスコではさらに幅広く優れた活躍をしています。彼女は、他のスキルを持つ監査人であれば、技術的な部分を素早く習得することができることを物語る好例です」とKlein氏は続けます。

「私は採用する際、必ずしも監査人としてのキャリアを持っている人を探しているわけではありません。私もその一人ですが、キャリア監査人は、明らかに、非常に貴重な役割を果たします。しかし、誰かが内部監査部門に入って社内の他の役割への足掛かりにしたいと思うなら、それは双方にとってWin-Winです。」



ウェストパックグループ

Westpac Group

存在感を高めるために注力分野を見直す

会議で見解を述べるとともに、信頼を得る客観的で洞察に満ちたアシュアランス（保証）を提供し、ステークホルダーが価値を認め活用してくれるような知見や提言を提供することにより、私たちは監査部門として存在感を発揮し、持続させることができます。

SCOTT KIERAN

グループ監査部門 — グループ・ジェネラル・マネージャー（最高監査責任者）



要点

「私たちのパーパスは、ウエストパックグループのお客さまのより良い未来をサポートできるよう、客観的かつ洞察力のあるアシュアランスを提供し、すべてのステークホルダーと信頼関係を築きながら、より良い未来と一緒に創造することです。」

グループ監査部門の注力分野を見直す最近の取り組みの一環として、監査部門が全体として「より優れた実務」を達成できるよう戦略とパーパスを刷新したそうです。

- 「私たちは、独立性を維持しながら信頼できるアドバイザーになることを目指して、自分自身と監査部門のリソースの注力分野を見直しました。」
- Kieran氏によると、グループ監査部門が存在感を一層高めるためには、「運営が優れ、テクノロジーをもっと活用する」部門になることが不可欠だそうです。

「存在感は、監査部門のパーパスと戦略の優先事項に対する仕事の結果と言えるでしょう。私たちの旅はさらに続くのです。」

ウエストパックはオーストラリア最古の銀行かつ最古の企業です。シドニーの商人やビジネス関係者に銀行サービスを提供することと通貨を発行することの2つを目的として、1817年に設立されたニューサウスウェールズ銀行がその起源です。ニューサウスウェールズのLachlan Macquarie総督の支援を受けた39人の市民が、植民地シドニーの新興経済を強化し持続させるための力になりたいとの思いで設立しました¹。

この銀行の設立は、実に時宜を得たものとなりました。1817年7月に、ニューサウスウェールズの多くの農家が洪水で家畜や作物を失いました。設立後まもない銀行は、迅速に災害救済基金を設立し、国王ジョージ3世の政府の援助も得て、被災した市民が収穫を取り戻すことに成功した1820年まで支援し続けました²。

200年以上経った今も、ウエストパックは顧客が困ったときに支援するのに全力を挙げています。さまざまな金融ソリューションを提供することにとどまりません。その代表例が、ウエストパック・ライフセーバー・レスキュー・ヘリコプター・サービスです。奥地から海岸までオーストラリア全土で活動するこのサービスは、1973年の開始以来、8万回以上に渡り任務を果たしてきましたが、無償だそうです³。

1 "About Us: Our Timeline," Westpac Group website, accessed April 25, 2023: www.westpac.com.au/about-westpac/westpac-group/company-overview/our-history/

2 同上

3 "Help: Westpac Lifesaver Rescue Helicopter Service," Westpac Group website, accessed April 25, 2023: <https://www.westpac.com.au/help/community/rescue/rescue-helicopters/>



というわけで、オーストラリアの四大銀行の1つで、ニュージーランドの大手銀行の1つでもあるウェストパックの監査部門が、強いチーム精神で顧客を重視することは、きっと驚くに当たらないでしょう。「私たちのパーパスは、ウェストパックグループのお客さまのより良い未来をサポートできるよう、客観的かつ洞察力のあるアシュアランスを提供し、すべてのステークホルダーと信頼関係を築きながら、より良い未来と一緒に創造することです」とグループ監査部門長（最高監査責任者）のScott Kieran氏は言います。

スキルセットを拡大し、 建設的なフィードバックに注力する

Kieran氏は、アジア太平洋地域の監査責任者を務めたバンク・オブ・アメリカから2019年5月にウェストパックグループに入社しました。ウェストパックでは、取締役会の監査委員会委員長に直接報告します。監査委員会委員長は、Kieran氏率いる監査部門と監査委員会全体の協調的な力学を醸成してくれるそうです。

過去4年間でグループ監査部門の人数は220人に増え、監査機能の有効性を強化し、ステークホルダーのニーズと期待の変化に対して適時に対応できるようになりました。監査部門人員の約80%は、Kieran氏とともにシドニーに拠点を置いています。残りの人員はオーストラリアのアデレードやブリスベン、メルボルン、ニュージーランドのオークランドに分散しています。Kieran氏は、オーストラリアの監査部門に対して「直接かつ全面的な責任」を負い、ニュージーランドの監査部門に対して監督責任を負っています。

Kieran氏は、金融犯罪やコンプライアンス、環境・社会・ガバナンス(ESG)、与信、データ分析、レポート作成などの分野を含む、グループ監査部門の総合的なスキルセットの育成に注力しています。そのために、1線や2線の人材をはじめグローバルな銀行業務の経験を有する人材や金融業界以外の人材をも積極的に採用し、ビジネス上の深い洞察力と専門知識を活用するそうです。

グループ監査部門におけるスキルの深さと多様性、加えて異なる視点の発想の拡充に重点を置いた投資が功を奏し、監査部門は高品質でインパクトのあるアシュアランスと洞察を独立した立場で提供するとともに、機能の幅が広がり、業務上のステークホルダーに、より親身に接するようになり、ウェストパック内で全社的に存在感を高めることができたKieran氏は言います。外部評価者からは、監査部門の幹部は経験豊富で、専門性が高く、成長とインクルージョンに注力する強力なチーム文化を育んでいるとのフィードバックを受けているそうです。

改善を継続的に推進するために、Kieran氏と部下たちは、過去12から18ヶ月かけて、規制当局や、内部監査のベストプラクティスの外部専門家などの外部評価者のフィードバックに耳を傾け、それに基づき行動することに注力しています。監査部門はまた、ウェストパックの取締役会や経営陣がグループ監査部門をどのように受け止めているかを評価する調査からもフィードバックを収集しました。

「私たちは、取締役会に高く評価され支持されているものの、会社のパーパスへの適合性を高めるためには、ステークホルダーが達成しようとしていることに一層注目し、彼らの成功を支援していく必要があります」とKieran氏は言います。「より重要なことに注力し、埋めるべきギャップがあると判断した領域ではビジネス部門の役に立つ洞察をしっかりと提供することに意欲を燃やすべきなのです。そこで私たちは、独立性を維持しながら信頼できるアドバイザーになることを目指して、自分自身と監査部門のリソースの注力分野を見直しました。」

新たなテクノロジーを導入し、 新しい方法で価値を提供する

Kieran氏によると、グループ監査部門が存在感を一層高めるためには、「運営が優れ、テクノロジーをもっと活用する」部門になることが不可欠だそうです。監査部門は最近、ITとデータの専門家の採用や新たな監査管理ツールの導入、監査部門全員を対象としたデータ分析と自動テスト手法の研修の充実、人工知能や機械学習による高度なデータ分析の横展開など、さまざまな投資をしているそうです。

「私たちは、プロセスマイニングや自然言語処理、異常値検出、ネットワーク分析などのツールを含め、高度なデータ分析を利用するようになりました」とKieran氏は言います。「監査におけるさまざまなツールや技術の最新動向に注目しつつ、テクノロジーを活用して重要な課題をより効率的に把握できれば、私たちの存在感を高め、ステークホルダーに付加価値を提供し続けることができるでしょう」と同氏は続けます。

改善を継続的に推進するために、Kieran氏と部下たちは、過去12から18ヶ月かけて、フィードバックに耳を傾け、それに基づき行動することに注力しています。



監査部門は利用しているデータ分析クエリーやツールをビジネス部門と共有しています、とKieran氏は語ります。これらのツールは、「経営陣が気づいていない問題を特定し」、「ビジネス上の潜在的な問題やリスクを知らせる」ことにより、ビジネスに寄与するはずで、また、プロセスマイニングによって、監査部門はウォークスルーが必要な場面を減らして効率性を高め、ビジネス部門は、組織にリスクをもたらす可能性のある非効率で効果の乏しいプロセスやルーチンを洗い出せるため、このツールは非常に有益であるとKieran氏は考えています。

「私たちはまだ、監査業務で高度な分析を利用する初期の段階ですが、いつか、先進的で革新的なテクノロジーを駆使することにおいて最先端をゆくことを目指したい」とKieran氏は語ります。

継続的な改善に注力する、前向きで優れた業績をあげる意欲的な内部監査部門のメンバーを育成することが最優先事項です。

改善を推進するためのアイデアの共有を奨励する

Kieran氏にとって、継続的な改善に注力する、前向きで優れた業績をあげる意欲的な内部監査部門を育成することが最優先事項であり、そのような部門を創ることは、グループ監査部門が存在感を一層高め、長期に持続させるのに不可欠だそうです。

監査部門のメンバーはフィードバックを収集する過程で、グループ監査部門は人材やプロセス、位置づけを含め成熟していると評価され、独立性を保ち、取締役会にも高く評価されているものの、ビジネス部門に対する立ち位置をもっと高め「コンプライアンス志向の機能」と受け止められないようにすることに注力する必要があることに気付きました、とKieran氏は語ります。これが「エピファニー(突然のひらめき)」となり、変化を促進する力となったと同氏は語ります。「独立性を維持しながら、そのような受け止め方を変えるにはどうすべきかを考えさせられました」とKieran氏は振り返ります。

「言うまでもなく、私たちはビジネス部門の人たちに役に立つ部門として見られたいのです。私たちは皆、同じ組織の一員であり、同じ目標を共有しています。だからこそ、私たちは客観性を維持しながら、私たちのパーパスと戦略の優先順位を見直すことにしました。今や私たちのパーパスは会社のパーパスに適合し、私たちが進めている変革によって、グループ監査部門は、ウエストバックがお客さまやステークホルダーへコミットしたことについて、もっとしっかり支援できるようになるでしょう。」

監査部門ではすべてのメンバーが知識とアイデアを共有することを奨励している、とKieran氏は述べています。「私たちは、組織がなるべくフラットになるように努めています。誰かが良いアイデアを思いつけば、私たち幹部も、直接聞きたいのです」とKieran氏は語ります。「例えば、あるマネージャーが使ってみたい分析ツールとそれに関連する素晴らしいアイデアを語ってくれた時、私は大いに触発されました。アイデアを語ってくれる人なら、喜んで1時間でも一緒に過ごします。チーム全体でそのような発想を奨励したいからです。私たちはこうしてもっと良くなり続けるのです。」

力を合わせてウエストバックにとり最善の結果を創り出す

グループ監査部門のパーパスや戦略の優先順位付けの中で「存在感」という言葉はわざわざ使いませんが、当部門が結果を出そうと注力するものはまさにそれです、とKieran氏は述べています。「会議で見解を述べるとともに、信頼を得る客観的で洞察に満ちたアシュアランスを提供し、ステークホルダーが価値を認め活用してくれるような知見や提言を提供することにより、私たちは監査部門として存在感を発揮し、持続させることができるでしょう」とKieran氏は説明します。

Kieran氏によると、グループ監査部門の注力分野を見直す最近の取り組みの一環として、監査部門が全体として「より優れた実務」を達成できるよう戦略とパーパスを刷新したそうです。監査部門がウエストバックの「リスク管理と統制環境の改善に直接的な影響を与え続けること」の成否が、一流の監査部門とみてもらえるかどうかにかかわらず、と同氏は付言しました。

Kieran氏は、存在感についても同様の見方をしています。「存在感は、監査部門のパーパスと戦略の優先事項に対する仕事の結果と言えるでしょう。私たちの旅はさらに続くのです」とKieran氏は言います。



監査部門では、すべてのメンバーが知識とアイデアを共有することを奨励している、とKieran氏は述べています。

ビジネス部門とグループ監査部門との関係を改善することをはじめ、この旅をさらに続けていくために、「エンゲージメント・プロトコル（協働に関する取り決め）」が最近、当社の経営陣やCEO、取締役会の監査委員会の協力と支援のもと、策定されました。

「これは、監査のプロセスに関与するすべての利害関係者の期待水準を設定するためのフレームワークで、ウェストパックのリスクマネジメントの実務と統制環境をさらに改善するために、皆がどのように建設的に協働できるかを概説するもの

です」とKieran氏は言います。「この協働は、団体競技のように取り組む必要があります。そうしなければ、期待された結果を残すことができません。取締役会と経営陣から寄せられる支援と信頼に私たちは感謝しています。」

エンゲージメント・プロトコルに則り、Kieran氏と監査部門のメンバーは「重要な問題を見つけたらすぐに上長に報告することで、経営陣が監査終了間際に重要な問題に驚く事態を避け、すぐに対処に取りかかれるようにする」ことを徹底している、とKieran氏は言います。

Kieran氏は次のように説明します。「監査の範囲を検討する前に、ビジネスの潜在的なリスクに関する経営陣の見解を必ず確認することを約束しています。こうすることによって、経営陣は、監査部門がなぜそこに着眼するのか、なぜ監査のプロセスに含めるのか、を本当に理解し、監査結果に価値を見出すことができるのです。」



ゼブラテクノロジーズ

Zebra Technologies

変動する世界で存在意義を維持する

パンデミック以降、リスクは速い速度で迫ってきます。以前は、リスクは比較的小となしく、四半期ごとの変化はあまりありませんでした。しかし、今日では四半期ごとに新たな課題が生じ、それが私たちの監査計画に異なる形で影響を与えます。それが存在意義を維持することの重要性の一つです。

MICHAEL STENT

バイスプレジデント、内部監査担当



要点

Stent氏は、内部監査の将来にとって重要な存在意義であり、特に非常にダイナミックなテクノロジー業界において、内部監査機能がより大きな組織にもたらす価値だと考えている。

- 「私たちのステークホルダーは私たちに対してますます高い期待を寄せていますが、同時に監査機能が本来持つ可能性については十分に認識されていません。私たちはこれを、監査機能から作り出せる『可能性のアート』と見なしています。」
- Stent氏は、将来のリスクを予測するために過去の情報に頼るのではなく、「予測的リスク管理」に焦点を当てることを推進しています。
- 「単に修正が必要な些細な問題を見つけることではなく、むしろ、組織のある領域の方向性を変える可能性をもつ意味あるデータポイントを見つけることが重要となっています。」

1969年に設立されたゼブラテクノロジーは¹、「ビジネスの最前線」でのイノベーションの歴史を持ち、小売業、製造業、輸送・物流業、医療業などさまざまな産業において新しいテクノロジーソリューションを提供してきました。これらのイノベーションには、初のハンディ・レーザー・バーコードスキャナー、オンデマンド・バーコードラベリング用の最初の熱転写プリンター、および初の無線周波数識別 (RFID) ハンディおよびモバイル・プリンティングソリューションなどが含まれます。

現在、ゼブラは「ビジネスの最前線にたつスタッフと資産が可視化され、連携され、最適化されることで、企業がオンデマンド経済において成功することを支援します」としています²。モバイルコンピュータ、バーコードスキャナーとイメージャー、RFIDリーダー、特殊プリンター、リアルタイムロケーションソリューションなどのハードウェアは、依然としてゼブラの主力商品です。しかし現在では、これらのテクノロジーをさらに活用するための革新的なソフトウェアソリューションも提供しており、ソフトウェア、自動化、マシンビジョンテクノロジーといった新たな市場領域にも進出しています。

ゼブラテクノロジーの内部監査担当副社長であるStent氏は、「ゼブラは革新的なデジタルソリューションのリーディングプロバイダーであり、ビジネスがデータ、資産、人々を知的につなげることを可能にしています」と述べています。「私たちのコアビジネスはハードウェアですが、同時に、企業のアセットからのデータを活用したソリューションも顧客に提供しています。これには、小売業、輸送物流、製造業、倉庫管理業界

1 "About Zebra," Zebra Technologies website, accessed March 8, 2023: <https://www.zebra.com/us/en/about-zebra.html>

2 "CEWE Automates Production Workflows With Zebra Technologies' Fixed Industrial Scanning Solution," press release, Zebra Technologies, March 2, 2023: <https://www.zebra.com/us/en/about-zebra/newsroom/press-releases/2023/cewe-automates-production-workflows-with-zebra-technologies-fixed-industrial-scanning-solution.html>



の在庫などの物理的な商品や、医療業界の患者などが含まれます。これらのデータから得られる情報は、状態、条件、位置、利用状況、および優先順位を基にして具体的な洞察を提供します。」

100以上の国々の10,000以上のパートナーのサポートを通じて、86%のFortune500企業を含むすべての規模の顧客にサービスを提供しています。受賞歴のあるハードウェア、ソフトウェア、サービス、そしてソリューションのポートフォリオを提供し、ワークフローをデジタル化し自動化します。ゼブラは最近、Fetch Roboticsの買収により産業オートメーションのポートフォリオを拡大し、Adaptive Vision、antuit.ai、Matrox Imagingの買収により、マシンビジョンと人工知能(AI)ソフトウェアの能力を向上させました。

ゼブラの本社はシカゴの北のイリノイ州リンカーンシャーにあり、2022会計年度には58億ドルの収益を上げました。同社はニューズウィークの「アメリカで最も愛される職場トップ100」やフォーブスの「アメリカで最も優れた中規模雇用主500社」などのリストでも高い評価を受けています。また、ゼブラはアメリカの上場企業500社の指標であるS&P 500にも含まれています。

Stent氏は23年以上の内部監査の経験をゼブラの最高監査責任者(CAE)の役割に生かしています。過去11年間、彼は財務、業務、IT、コンプライアンスを含む監査を実施するチームを率いてきました。Stent氏はまた、同社のサーベンス・オクスレー(SOX)法監査を支援し、全社的なリスクマネジメント(ERM)の取り組みをサポートする役割も果たしています。

ゼブラの内部監査機能は、アメリカとチェコ共和国に所在する18人のチームメンバーで構成されています。この部署は、業務プロセス監査、IT保証、データ分析と継続的監査、企業リスク管理の4つの領域に重点を置いて取り組んでいます。Stent氏はゼブラの監査委員会に直接報告し、運営上はCFOに報告しています。

「将来の監査」に焦点を当てる

Stent氏によれば、2022年に彼と彼の内部監査チームは、部署のビジョンを「ゼブラのビジネスリーダーやステークホルダーから信頼される革新的なアドバイザーでありたい」と再構築しました。それに伴って、「企業のビジネス運営、それを支えるテクノロジー、文化、戦略において価値を創造し維持するために、独立かつ客観的な保証とコンサルティングサービスを提供する」というミッションを掲げました。

このビジョンとミッションに基づき、内部監査チームは2030年までに達成すべき長期目標を設定しており、その第一の目標は「将来の監査に焦点を当てる」となっています。「この将来の状態において、企業全体における効率性と保証範囲を向上させるためには、テクノロジーを活用することに大いに依存します」とStent氏は述べています。

「私たちの組織はどのような方向に向かっているのでしょうか」とStent氏は問いかけます。「私が思うのは、旅費交際費、買掛金、電信送金などの領域におけるヘルスチェックには分析とAIを更に活用することが重要です。その目標は、チームがこれらの領域や他のビジネスサイクルの同様のヘルスチェックに費やす時間を削減し、より戦略的なビジネス領域にリソースを再配置することです。」

Stent氏は、過去の情報を使用することに替え、将来リスクを予想する「予測リスク管理」に焦点を当てることを推進しています。「私たちは、何が起ころうとしていて、どのようにしてこれらのリスクに早期に対処できるかという点に議論を移しています」と彼は説明します。「これは、予測分析を通じて実現されるものであり、私たちはまだ初期段階にあります。さらに、将来のリスクを全社的なリスクマネジメント(ERM)プログラムに組み込むことも行っています。」

ゼブラの内部監査における最後の2つの長期戦略は、より速い速度でのITとセキュリティ監査へのシフト、そして組織の「文化と戦略へのより深い関与」です、とStent氏は述べています。

内部監査の進化については、Stent氏と彼のチームは長期的な展望を持っていますが、近い将来に向けて注力すべき取り組み項目は長いリストとなっています。2023年については、Stent氏は「価値に基づいた監査をさらに推進し、より意味のある洞察を提供すること」を目指していると述べています。これは企業の変更管理、文化、戦略に顕著な影響を与えるでしょう。

ゼブラの内部監査は、組織内外の関係構築と内部および外部の人材パイプラインの充実に力を注いでいます。



ゼブラの内部監査は、SOX監査においてより効率を向上させる取り組みを進め、さらに、企業のリーダーシップに対して、米国証券取引委員会（SEC）の新たな環境、社会、ガバナンス（ESG）リスクに関するガイダンスに対応するための支援をしています。また、ビジネスと連携しながら全社的リスクマネジメント（ERM）プログラムの充実に力を入れ、さらに分析プラットフォームとダッシュボードを進化させるための取り組みも行っています。

ゼブラの内部監査は、組織内外の関係構築と内部および外部の人材パイプラインの充実に力を注いでいます。

内部監査において存在意義を重視します

Stent氏は内部監査の将来において、存在意義に焦点を当てることが重要だと述べています。また、存在意義が大規模な企業全体にもたらす価値は特にテクノロジー業界のようなダイナミックな環境において重要です。そのため、存在意義は全社的に考慮されるべきです。

「テクノロジー業界では物事が非常に速く変化する」とStent氏は述べています。「誰かが新しいテクノロジーを見つけることによって、あなたの行っている業務が一瞬で時代遅れとなることもあります。『Uber化』によってタクシー業界が完全に逆転した例を思い浮かべてください。テクノロジー企業においては、内部監査機能が経営陣とリスクについて協議する際に、この点を常に念頭に置くことが重要です。」

また、彼は次のように続けて言います。「パンデミック以降、リスクは速い速度で迫ってきます。それ以前のリスクは比較的小さく、四半期ごとの変化はあまりありませんでした。しかし、今日では四半期ごとに新たな課題が生じ、それが私たちの監査計画に異なる形で影響を与えます。それが存在意義を維持することの重要性の1つです。」

Stent氏は、この変動する環境が、内部監査部門に対するステークホルダーからの要求の進化に寄与していることを指摘しています。「私たちのステークホルダーは私たちに対してますます高い期待を寄せていますが、同時に監査機能が本来持つ可能性については十分に認識されていません。私たちはこれを、監査機能から作り出せる『可能性のアート』と見なしています。「監査は、支払い処理や在庫管理に関するヘルスチェック以上のものです。リスク重視の思考法を活用することで、コンサルティング分野にも深く関与できます」と彼は述べています。

変化するリスク環境において存在意義を維持するため、Stent氏と彼のチームは、ビジネスに対して結果を導くことに役立つ現実的な洞察を提供するなど、さまざまな方法で価値を提供することに傾注しています。Stent氏は、これらの洞察を「業務効率の向上や、コスト削減の可能性、長期的な企業業績の向上につながる」ようにデータや指標の形で提供し、またプロジェクトとしてコンサルティングの支援も提供していると述べています。

Stent氏は、内部監査が企業にとって真のパートナーであり、信頼できるアドバイザーになるための進化を推進しています。「私たちが目指すのは、ビジネスが成功を収めるために役立つ具体的な洞察を提供することです」と彼は述べています。「リスクを単純な報告書の確認作業としてではなく、より多角的な視点で捉えることです。コンサルティング的なアプローチをとりながら、何が悪くなりそうか予測し、会社が見逃している機会を評価し、企業の成熟度を異なる視点から管理することに重点を置いています。私たちは、10年か15年前の伝統的な内部監査の役割では見られなかった非常に革新的なプロジェクトに取り組んでいます。」

例えば、ゼブラの内部監査チームは最近、非常に競争の激しい労働市場において、適切な人材を特定し、勧誘し、採用するための戦略を人事部と協力して策定しました。同時に、企業が今後の展開に必要なスキルセットについても検討しました。「私にとって、存在意義があるということは、ビジネスから監査の依頼を受け、プロジェクトのアイデアを持ち込んでもらえることです」とStent氏は述べています。「もちろん、内部監査は自らの視点を持ち込む必要がありますが、それはより協働的なプロセスです。監査を開始する前に、監査と管理部門が共同で、監査の結論に向けて重要な視点や質問を要約し、それに対する答えを得るようにします。」

Stent氏によると、内部監査が組織に対して戦略的な価値を長期にわたって証明することで、結果として複合的な利点が皆にもたらされます。内部監査は経営幹部や監査委員会との信頼関係を構築し、チーム全体には誇りと興奮が生まれるのだと言います。内部監査は魅力的な場所となります。

「私たちは企業の戦略に非常に重要な役割を果たしています」、「今では、単に修正が必要な些細な問題を見つけるのではなく、組織のある領域の方向性を変える可能性のある意味あるデータポイントを見つけることが重要となっています」とStent氏は述べています。



革新的なテクノロジー企業のCAEとして、Stent氏は内部監査のミッションを支える新しいデジタルソリューションの導入を重視しています。

存在意義の媒介となるテクノロジー

革新的なテクノロジー企業のCAEとして、Stent氏は内部監査のミッションを支える新しいデジタルソリューションの導入を重視しています。現時点ではデータ分析に重点を置いており、「過去2年間でいくつかの良い成果を上げました」とStent氏は述べています。

Stent氏は今後、高度な自動化ツールの導入を検討しており、旅費交際費などの領域での自動化された継続的監査を可能にし、既存のコントロール遵守を向上させることを目指しています。これに人的資源を使うのではなく、人的資源をよりリスクの高い領域に投入することができます。

一方で、Stent氏は監査の領域におけるテクノロジーが急速に成熟しており、取引プロセスの監査において自動化が可能になっていることを認識しています。「たとえば、領収書の自動読み取りや公開されている指標と経費データを照合するツールが市場に存在し、サンプリングや従来のデータ分析では実現できない100%の網羅性により優れた洞察を提供できます。これが内部監査の専門職の進む未来です」と述べています。

人々の関与を維持するための取り組み

Stent氏は、内部監査が組織にもたらす価値について、彼のチームが注力してやる気を持ち続けるためのいくつかの取り組みを進めています。

例えば、2022年10月には、パンデミックが始まって以来初めて、米国とチェコの監査チームが対面で会議を開催しました。このフォーラムは3日半にわたり、トレーニングや戦略のブレインストーミングが満載されていました。「監査委員会の委員長は、業界の動向、最も重要なリスク、自分が夜眠れなくなるような課題についての考えを共有しました。また、会社の成功と、私たちが正しい方向に進めば達成できることについても話しました」とStent氏は述べています。

この会議では、サーベンス・オクスレー(SOX)法やオペレーション監査など、監査のさまざまな領域に焦点を当てた小グループのブレインストーミングセッションが行われました。「オンラインのホワイトボード技術を使用して、部門の将来の方向性を具体的に検討しました。共同リーダーとしての役割や、取り入れるべきスキルについて議論しました。これにより、長期的な成功を促進することができるような意見を出し合いました」とStent氏は述べています。

ゼブラの内部監査機能は、財務部門の3年間の財務専門職育成プログラムにも参加しています。このプログラムでは、将来性のある従業員が監査を含む財務部門内のさまざまな部署にローテーションします。Stent氏は、これらのチームメンバーが部署に新たな洞察をもたらし、ビジネスに戻った際には内部監査のアンバサダーとなるだろうと説明しています。

「存在意義の観点から見れば、ゼブラの財務専門職育成プログラムは、長期的に、組織に適切な内部統制とリスクベースの考え方を浸透させるのに役立ちます」とStent氏は述べています。

Stent氏は、内部監査が組織にとっての存在意義を維持し、付加価値を提供し続けるために、いくつかのKPI(重要業績評価指標)を計測しています。

将来に向けた存在意義のマインドセットの構築

Stent氏は、内部監査が組織にとっての存在意義を維持し、付加価値を提供し続けるために、いくつかのKPI(重要業績評価指標)を計測しています。これらのKPIには、1年を通じて計測され、繰り返し評価される年次目標が含まれています。また、内部監査部門のリーダーシップチームは、年に2回社外で集まり、戦略や年間目標に対する部門のパフォーマンスについて議論します。



「私たちは年に2回、CFOとビジネスレビューを行っています。その際には、KPIや現在までの達成状況について話し合います」とStent氏は説明します。「監査結果や調査結果については話しませんが、チームとしてどのように業務執行しているかに焦点を当てます。内部監査機能をまるで独立したビジネスのように運営することを目指しています。特定の監査領域、例えばデータ分析や継続的監査、ITやセキュリティ監査について深く掘り下げることもあります。別の会議では、

チームのクリティカルな思考法やストーリーテラー能力の向上について具体的に話し合います。」

Stent氏は次の言葉を加えます。「CFOや最高会計責任者にこれらの情報を伝える準備をする必要性から、チームメンバーやマネージャー、リーダーには説明責任の意識が高まります。これは私たち自身が説明責任を持ち、私たちの進歩を測る手段でもあります。」



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、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25か国、85を超える拠点で、プロテ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、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスとマネージドソリューションを提供しています。

プロテビティは、2023年フォーチュン誌の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 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
Global Practice Lead, Technology Audit and
Advisory
+1.312.476.6097
angelo.poulikakos@protiviti.com

AUSTRALIA

Garran Duncan
+61.03.9948.1200
garran.duncan@protiviti.com.au

BELGIUM

Marc Geleijn
+31.20.346.0400
marc.geleijn@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 (MAINLAND CHINA)

Francis Zhang
+86.21.5153.6900
francis.zhang@protiviti.com

CHINA (HONG KONG)

Vincent Leung
+852.2238.0429
vincent.leung@protiviti.com

FRANCE

Bernard Drui
+33.1.42.96.41.16
bernard.drui@protiviti.fr

GERMANY

Tobias Nowak
+49.89.552.139.321
tobias.nowak@protiviti.de

INDIA

Puneet Gupta
+91.124.661.8660
puneet.gupta@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
+31.20.346.0400
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

Matt Liang
+41.79.887.5874
matt.liang@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

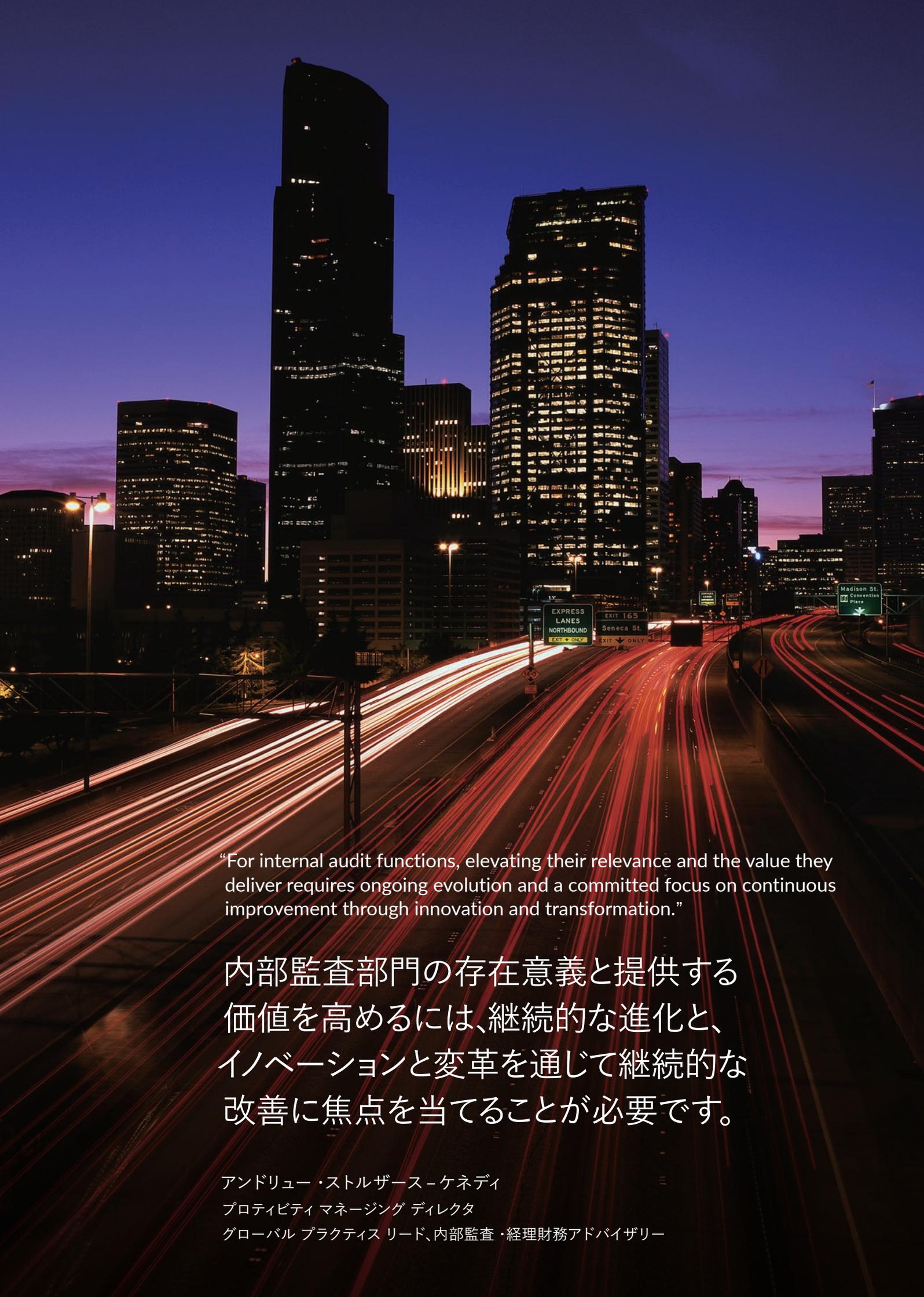
JAPAN

Osaka
Tokyo

SINGAPORE

Singapore

*メンバーファーム



“For internal audit functions, elevating their relevance and the value they deliver requires ongoing evolution and a committed focus on continuous improvement through innovation and transformation.”

内部監査部門の存在意義と提供する価値を高めるには、継続的な進化と、イノベーションと変革を通じて継続的な改善に焦点を当てる必要があります。

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・経理財務アドバイザリー

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。