



INTERNAL AUDITING AROUND THE WORLD <sup>Vol.2</sup>  
PROFILES OF INTERNAL AUDIT FUNCTIONS AT LEADING INTERNATIONAL COMPANIES

# 世界の内部監査 <sup>Vol.2</sup>

国際企業の内部監査機能のプロファイル

protiviti®  
Independent Risk Consulting

Business Risk

Technology Risk

Internal Audit

# Table of Contents

|  |    |
|--|----|
| 序文.....  | i  |
| <b>01:</b> Amcor Limited [アムコー] .....  | 1  |
| <b>02:</b> Australia and New Zealand Banking Group Limited<br>[オーストラリア・ニュージーランド銀行] ..... | 3  |
| <b>03:</b> The Automobile Association Limited<br>[英国オートモビル・アソシエーション] .....               | 5  |
| <b>04:</b> ConAgra Foods, Inc. [コアングラ・フーズ] .....   | 7  |
| <b>05:</b> DaimlerChrysler [ダイムラー・クライスラー] .....  | 9  |
| <b>06:</b> eircom [エアコム] .....   | 12 |
| <b>07:</b> Japan Tobacco Inc. [日本たばこ産業] .....  | 15 |
| <b>08:</b> National Bank of Canada<br>[ナショナル・バンク・オブ・カナダ] .....                           | 17 |
| <b>09:</b> Raytheon Company [レイセオン] .....  | 20 |
| <b>10:</b> T-Mobile USA, Inc. [T-モバイル USA] .....   | 23 |
| <b>11:</b> Telecom Italia Group<br>[テレコム・イタリア・グループ] .....                                | 25 |
| <b>12:</b> Telstra Corporation Limited [テルストラ] .....                                     | 27 |
| <b>13:</b> Time Warner Inc. [タイムワーナー] .....  | 31 |
| <b>14:</b> Wolseley Plc [ウーズレー PLC] .....  | 33 |

## 序文

## グローバルリスク、グローバルソリューション

世界中の組織体が今、財務リスク、オペレーショナルリスク、戦略リスク、そして物的リスクの拡大に直面しており、そうしたリスクの影響、発生確率および複雑さは増大の一途をたどっている。変化のペースと複雑化が世界の地域を問わずに加速し続けていることを考えれば、これも当然のことと言えよう。コーポレートガバナンスに関する規則とガイドライン、財務報告要件、業務効率、顧客満足度—こうした要因すべてが、多国籍企業の内部監査機能をして、これまで設定されていた基準を上回る付加価値創出へと駆り立てている。

これらのリスクが全世界の企業で共振することで、内部監査というプロフェッションにひとつの現象が生まれた。ベストプラクティスや学んだことを企業間において、公式、非公式に共有することが世界中のあらゆる地域で行なわれるようになったのだ。Protiviti が紹介する企業の中でも、リスクの特定、ソリューションの共有、メソドロジーおよびアプローチについて同業他社の経験を活かすに至った経緯を説明してくれるところがどんどん増えている。内部監査プロフェッションが組織内の信頼できるビジネスアドバイザーにして戦略コンサルタントとしての役割を担い、自らの目標とするパフォーマンスレベルを引き上げるにつれて、内部監査コミュニティは拡大すると同時に狭くなってきている。

本書で紹介する企業はそれぞれ異なる地域、業界および市場を代表する存在であり、ダイナミックに世界的な競争を展開し、大きな成功を収めている組織体である。これらの組織体にとっては卓越性がベンチマークであり、彼等の内部監査機能は、このベンチマークを達成するレベルに構築され、時には作り直されている。いかなる内部監査機能も、第一義的な目的はコントロールの有効性、リスクマネジメントおよびコーポレートガバナンスの有効性を、監査委員会と経営陣に保証することにある。しかし、本書で紹介する企業は、そうした目的をも凌いでいる。業務改善を手助けし、全社的にベストプラクティスを推進する形で価値を生み出している。外部監査人とのシナジー創出により、監査業務の重複を避けるとともに、コントロールを強化している。リスクマネジメントの改善に対する企業のコミットメントを高めるべく、上級管理者との関係を構築している。さらには、誠実性の体現者として、十分に訓練された有能な内部監査プロフェSSIONALを目指している。

内部監査リーダーにはユニークな課題が課せられることも珍しくない。タイム・ワーナーでは、スティーブ・フィードラー (Steve Fiedler) 率いるマネジメントチームが、監査のグローバルブランドを立ち上げるのに一役買った。従来、タイム・ワーナーの各部門で作成される報告書には、バラバラな言語、書式および報告スタイルが用いられていた。フィードラーは組織全体の監査所見と取り組みを一体化するために、すべての監査報告書に標準言語と標準的な視点を確保するグローバルブランドを構築した。

T-モバイル USA では、マイク・リムカス (Mike Rimkus) の内部監査チームが広範囲にイニシアチブを取り、会社の特徴である急成長に監査人と指導者が遅れをとらず、敏感に対応していけるように設計された「ビジネスリスクマネジメントフレームワーク」というシステムを策定した。

ダイムラー・クライスラーのフーベルトゥス・M・ブデラート (Hubertus Buderath) は、経験と他社とのベンチマーキングにより策定した「レッド・フラグス」プロセスを盛り込んだリスク指向計画手続を策定した。これらのレッド・フラグは、内部監査チームがダイムラー・クライスラー社全体の重要な分野、プロセス、プロジェクトおよび取引を把握する一助となっている。本書で紹介する企業の多くがそうであるように、アムコーも米SOX法の要件への包括的対応を計画しており、財務報告に関する内部統制の文書化と評価を目的とした世界規模のプロジェクトに着手した。ピーター・ブラック (Peter Black) によれば、このプロジェクトのおかげで、アムコーは改善を要するプロセスにターゲットを絞ることができた。それがひいては、内部監査チームが内部統制を強化し、加速的に変革を動機づける助けにもなっている。本書にまとめた、優れた内部監査機能のプロファイルをご一読いただくのも、内部監査の変革と改善についてのグローバルな現象に参画し、リスクとソリューションを共有し、自らのパフォーマンスを継続的に改善し、組織体の効率化の創造と優位性への貢献の新たな方法の模索をするためのひとつの方法と言えよう。シリーズの初刊である『2005年世界の内部監査』に強い関心が寄せられたことに意を強くして、Protiviti は年1回のペースで新刊を出版し、さまざまな一流企業の内部監査機能を紹介していこうと考えている。Protiviti の目標は世界中の内部監査プロフェSSIONALに有用な情報を提供し、変わりゆく内部監査の役割に新しい洞察を提案していくことにある。内部監査プロフェSSIONALに従事している方々のみならず、CEO、CFO および取締役会にもこのシリーズは好意的に受け入れられるものと確信している。

Protiviti Inc.  
2006年6月

## ●謝辞

世界の先頭に立って内部監査プロフェSSIONALの発展と振興に優れたリーダーシップを発揮している内部監査人協会 (IIA) に感謝の意を表す。IIA は内部監査プロフェSSIONALがこの分野における専門知識を増強し、組織内の新たなニーズに対応できるようにする機会を提供し続けている。本書に記載された価値の高い企業へのインタビューおよび企業プロファイルの執筆に尽力してくれたナンシー・ハラ (Nancy Hala) にも感謝する。



## アムコー

### アムコーのグループ内部調査

アムコーは年商約 110 億オーストラリアドル、36 カ国に 224 の工場を持つ世界最大手の包装材メーカーのひとつである。従業員数およそ 2 万 7 千人、株主数 12 万 6 千人を数え、オーストラレーシア、北米、中南米、ヨーロッパおよびアジアの世界 5 地域で大規模な包装事業を展開している。

オーストラリアのメルボルンに本社を置くアムコーは、収益の約 80% をオーストラレーシア圏外から得ている。オーストラレーシア内では次のような幅広い包装材および包装関連サービスを提供している。

- 段ボール箱
- カートン
- アルミニウムおよびスチール缶
- 熱可塑性プラスチック製包装材
- PET ボトルおよび広口 PET びん
- 多層袋

国際的には次のマーケットセグメントに焦点を当てている。

- PET ボトルおよび広口 PET びん
- 熱可塑性プラスチック製包装材
- 段ボールおよび流通包装材
- タバコのパッケージおよび折りたたみ式カートン

ピーター・ブラック (Peter Black) はアムコー勤続 37 年のベテランで、財務および業務関連のさまざまなポストを歴任してきた。ここ 10 年はアムコーのグループ内部監査 (GIA) のグループジェネラルマネージャーを務め、GIA の SOX 法 404 条コーディネータ 2 名を除く監査人 24 名を監督下に置いている。GIA スタッフの不足を補う形でプロフェッショナルサービスファームと内部監査のコソーシング契約を結んでおり、メキシコにおいては内部監査業務を一任しているほか、ヨーロッパ、オーストラレーシアおよびメキシコを除く北米においては内部監査の補強的コソーシングの提供を受けている。

GIA チームは地域別に構成されており、オーストラリア、シンガポール、英国、ベルギーおよび北米にスタッフが配置されている。監査の主眼は業務の領域よりもむしろ財務面にある。「もちろん、折に触れて業務監査にも手を貸す。」とブラックは言う。「しかし、アムコーの製品グループは多岐にわたっているため、全社的にカバーできるだけのスキルセットをすべてうちのチームで揃えるのは不可能です。業務レビューはそれぞれの事業管理グループが担当すべきだというのがアムコーの考え方で、実際、事業グループの大半は独自の業務レビューを行っています。GIA チームが最大の焦点としているのは組織体の内部統制と財務報告なのです。」

#### 監査スキル

ブラックのチームの任務は、監査・コンプライアンス委員会を通してアムコー取締役会に独立した立場からの保証を提供することにある。この保証はアムコーの内部統制システムの現状を反映すると同時に、内部統制強化と業務パフォーマンス向上を目的とした勧告を経営陣に提供するものである。「目標とするところは事業の付加価値創出とリスク低減にある。」とブラックは言う。GIA チームのミッション達成に貢献する監査人の採用にあたり、ブラックは固有のスキル範囲を求めている。「アムコーでは GIA を財務および業務部門に配属するスタッフを採用するための研修・育成グループととらえている。」とブラックは言う。「監査部門でのキャリアは 3 年までとし、その後は業務部門への配置転換を希望している監査人を募集する。このモデルゆえにスタッフ回転率は高くなっているが、チームで余剰人員を抱えているわけではない。コソーシング契約を活用している理由のひとつはここにある。この原則が唯一当てはまらないのは、情報技術 (IT) スタッフと、監査を専門としたキャリアを持つ上級管理者 1、2 名です。」

「本質的で特有なスキルが求められるのは、IT 監査のためのスキルです。ソフトスキルとしては効果的なコミュニケーションと積極的なチームの一員として働く能力が挙げられます。また報告スキルを備えていること、高品質・一貫性のある業務に専心してくれることにも重点を置いています。また、新たな状況に直面した場合に、ロシアだろうと中国だろうと、ここオーストラリアであろうと、どこのグループにも自信をもってプレゼンを行い、協力して行動できる者も、チームの求める人材です。」

#### 目標と目的

ブラックによれば、監査・コンプライアンス委員会より先頃、GIA 機能の外部レビューの要請があり、改善勧告が盛り込まれた報告書を受け取った。2005 年 5 月に発表された GIA 3 年戦略計画にはそうした勧告の多くが盛り込まれている。この計画は GIA チームの主要焦点領域として組織、人材、業務慣行、コミュニケーションおよび業績評価の 5 領域を挙げ、それぞれの戦略目標および目的を掲げている。

- 組織 — リスクベースの内部監査計画策定を目的として、ビジネスリスクマネジメントフレームワークならびに GIA 独自のリスクモデルからのアウトプットを活かして、主要リスクに関する保証を監査・コンプライアンス委員会に提供するリスクベースの計画を策定する。さらに、GIA チームが実施する業務

の範囲・保証の範囲を財務コントロールの枠外まで拡大する。

- **人材**— 将来アムコーのリーダーとなる人材を育成すべく、地域特有のスキルと併せてアムコーのグローバル化、リスクプロファイル、保証要件およびフレキシビリティの必要性を勘案した GIA 特有のニーズを反映したフレキシブルな人材モデルを構築する。GIA がアムコーの将来のリーダーを育てる地盤と目されるような評価を得るようにする。
- **業務慣行**— ベストプラクティスを期待する声に応えるべく業務慣行の継続的改善に取り組むとともに、監査・コンプライアンス委員会をはじめとする経営陣が、内部監査計画策定に担う役割の拡大を働きかける。GIA 全体に一貫してベストプラクティスと言える内部監査メソッドロジーを適用する。
- **コミュニケーション**— GIA の活動、所見、結論および是正措置の概観を伝えられるように、監査・コンプライアンス委員会をはじめとする経営陣に提出する報告書の改善を図る。内部監査報告書は業務管理の向上を目指す事業管理者にも役立つものでなければならない。
- **業績評価**— ステークホルダーと GIA スタッフにとっての価値向上を目的として、質量両面に焦点を当てたバランススコアカードと連動させた主要業績評価指標を策定することにより、GIA 内の改善推進につながる業績評価を行う。継続的改善を確保するため、年 1 回の GIA セルフアセスメントを実施するとともに、3 年ないし 5 年毎に独立した立場から行われる外部レビューを受けることを検討する。

この 5 つの目標は組織体のビジネスリスクマネジメントフレームワークに沿ったものでもある。「アムコーは 2005 年 3 月に初めて事業グループ別の綿密なリスクワークショップを実施し、多数の固有および残存ビジネスリスクを把握した。」とブラックは言う。ビジネスリスクマネジメントフレームワークの成果をアムコーの内部監査アプローチに取り込むにあたり、GIA は次のアクションステップを採用している。

- フレームワークの構築および維持を擁護する。
- リスクマネジメントプロセスを評価、保証する。
- リスクの特定と評価が適切に行われていることを保証する。
- 主要なリスク報告の評価を行う。
- 特定した主要リスクに対する管理者のコントロールをレビューする。

「GIA の担当外の職務としては、リスク許容度の設定、リスクマネジメントプロセス、リスク対応およびリスク軽減策の策定と説明責任、リスク対応に関する意思決定が挙げられる。」とブラックは言う。戦略計画によれば、GIA は、リスクマネジメントにおける役割について、これが今なお発展途上の分野であることを念頭に置いて、現段階でベストプラクティスと考えられるところから従って活動を行っている。

GIA は、ビジネスリスクマネジメントフレームワーク導入に関し

ては自らの独立性を確保し、管理者にそれぞれの責任分野でのリスク監視を求めることにも、それらのリスクに対処するための軽減戦略にも、手綱を緩めるつもりはない。ビジネスリスクマネジメントフレームワークによるマネジメントリスク評価の基盤を厳密に検討し、リスク対応戦略の適切性と有効性を評価していくとする。

「このフレームワークに加えて、人材モデルの検討にも取りかかっています。監査・コンプライアンス委員会のための活動を完璧にこなせるだけのスキルが GIA にはすべて揃っているか、それとも、プロジェクトマネジメントのような追加スキルが必要であるかを判断するためです。」とブラックは語る。

「これは GIA が掲げている 5 つの戦略目標のひとつ、人材を焦点とした取り組みです。監査フォローアップのアプローチの精緻化も進めています。監査報告書にまとめた問題とアクションプランすべてを、監査人が事業グループ別にセグメント化されたウェブ上のシステムに入力するというプロセスも考案しました。このシステムを見れば、各アクションステップの責任者が一目でわかるように、経営陣も監査スタッフも進捗状況を監視できます。既に 2 つの事業グループでトライアルを済ませており、今は世界規模での展開を待つばかりになっています。目標はアクションプランが時機を逃さず確実に実行されるようにすることにあります。ここで言うアクションプランは、監査で特定され、重要度と影響の発生可能性に応じて“高、中、低”とランク付けされた内部統制問題に取り組むためのプランです。」

## SOX 法 404 条

SOX 法 404 条の要請を受けて、アムコーは財務報告に係る内部統制の文書化および評価を進めることを目的とした世界規模のプロジェクトを開始した。このプロジェクトにより改善を要するプロセスを絞ることができたため、これを好機とらんだプロジェクトチームのメンバーは、経営陣と協議を重ねて、アクションプランに関する合意を取り付け、その推進と監視に努めた。

「SOX 法へのコンプライアンスを目指して立ち上げたこの世界的プロジェクトは、規制もガイドラインもそれぞれに異なるさまざまな地域を対象とせざるを得なかっただけあって、極めて有意義なものでした。アムコーにとっては、SOX 法は、内部統制改善に役立ったばかりでなく、普通なら考えられないほどの速さでの変革の機動力となるという形で、大きくプラスに作用してくれました。」とブラックは言う。

GIA の構想は、アムコー経営陣が事業効率と内部統制水準の向上の一助として求める世界クラスの内部監査機能となることにある。「貴重な人材と認められる存在になれば幸いです。」とブラックは締めくくった。



## オーストラリア・ニュージーランド銀行

### オーストラリア・ニュージーランド銀行の変革を促進する

オーストラリア・ニュージーランド銀行（ANZ）は1835年にバンク・オブ・オーストラレーシアとしてスタートを切った地、オーストラリアのメルボルンに本店を置く。オーストラリアでは5大銀行に名を連ね、ニュージーランドではニュージーランド銀行買収後、最大手の銀行となった。総資産は293億オーストラリアドルにのぼり、個人、民間銀行、中小企業、法人、機関投資家、アセットファイナンスの顧客など、世界で600万を超える顧客を持つ。

ANZはパーソナルバンキング部門、インスティテューショナルバンキング部門、コーポレート・ビジネスバンキング部門、アセットファイナンス部門など、多数の事業部門により構成されており、ニュージーランドやアジア・パシフィックのような海外部門において戦略的活動を展開している。オペレーション、テクノロジーおよび共通サービスなどの機能とリスクマネジメント、グループ戦略策定および財務マネジメントを担っているのはコーポレートセンターである。リチャード・ムーア（Richard Moore）がコーポレートガバナンス、リスクマネジメントおよび内部監査に関するアドバイザリーサービスの豊富な経験をもって、ANZグループ監査部長という現在の職務に就任して2年になる。「これまでの経歴に最適の仕事」とは本人の言である。

内部監査（IA）機能に従事しているスタッフは、ほぼ100人を数える。IAチームの監査活動を指揮する11人の監査部長と並んで、監査副リーダーがムーアの直接の部下である。ムーア自身は監査委員会委員長に報告することになっている。現在、ANZの監査人のうちおよそ75人がオーストラリアで活動し、20人がニュージーランド、2人がロンドンを活動拠点としている。

#### スタッフィング戦略

ムーアが2年前にIAチームに加わった時、チームには60人の監査人が所属していたものの、その3分の1ほどが行内での転属を希望して、数ヶ月で異動していった。「一般的には、監査人は3年から5年はIA職にとどまるものだ。」とムーアは言う。「そこで、ここ2年の間に、IAチーム拡大の一環として、また、自然減による欠員補充の意味もあって、およそ50人のプロフェッショナルを採用しました。採用活動はIAが取り組んでいる活動の焦点のひとつであり、新規雇用者に対しては高い基準を設けています。監査チームの質を向上させ、行内の他部門にも付加価値を提供できるタイプの監査人を確保することを最大の目標としてきたからです。スタッフィング戦略としては、行内からの内部採用という形で、監査職務を銀行業務経験拡大のチャンスととらえている人員を多数採用するとともに、外部からもIAと銀行業務の優れたスキルを備えたプロフェッショナルを採用しています。」

「私たちが求めている重要なスキルは銀行業務の主要な知識や業界経験、優れたIA経験です。少数ではありますが、銀行業務や

IAのバックグラウンドを持たない者も採用しています。IAスタッフは例外なく外部のコンサルティングスキル研修コースを受けていることになっています。IAスタッフにはそれが不可欠と考えています。」

#### 変化への影響力

ANZのIAチームの目的は、取締役会が法的義務をはじめとするさまざまな義務を遂行する一助として、独立した立場から効率的なサービスを提供することにある。「IAチームは取締役会と上級経営者が全行に適用される内部統制・リスクマネジメントシステムに関して求める保証を提供するために存在するのですから。」とムーアは語る。「重点的に取り組んでいるのは内部統制です。当行には別の有能なリスクマネジメント機能が存在するので、ERMの主導はIAチームの責任範囲外にありますが、ERMの取り組みの有効性評価は行っています。」

ここ1年では、監査メソドロジーの見直しと改訂を行っている。ムーアがANZに入社した当時、既に強力な内部監査機能が存在して、質の高い監査業務を行っていた。しかし、最初の大がかりな採用努力の末に、新スタッフに監査機能要件を指し示す方法を教えるのに役立つ確固たる監査メソドロジーがIAチームに欠落していることに気付いた。「文書化がほとんど行われていなかった。」とムーアは言う。「そこで、新しい包括的なメソドロジーを策定しました。これであれば、ANZの監査アプローチを批判的にレビュー、評価しようとする規制当局やステークホルダーの目にも、これまでよりはるかに妥当なものと呼べるはずですよ。」

「ANZは常にリスクベースの監査アプローチを行ってきました。その点は変わっていません。ただ、トップダウンの見方が欠けていたのです。それでいくつかの分野に新しい考え方を取り入れたのですが、根本的なところは何も変わっていません。」とムーアは説明する。

新しい監査メソドロジーはANZの変革に影響を及ぼすとともに、ANZの資産を保護、増強することを目的として策定された5つの基本方針を基盤として構築されたものだ。ここで言う5つの基本方針は次のとおりである。

- 計画から実施に至るまでリスクに基づいたアプローチを貫く。
- 事業目的と監査業務の整合性を促す事業に焦点をあてる。またハイリスクな問題を適切に重視する。
- スタッフ全員をエンドツーエンドで実施されるレビュープロセスに関与させ、かつ、あらゆるレベルのスタッフ全員に期待されることを明確に示してスタッフの育成に焦点をあけると共に、指導を提供する。
- 監査事項をしかるべき責任者に確実かつ適時に伝達すべく、報告の適時性を重視する。

- ガバナンスに貢献し、しっかりとした対応可能な結果を生み出すべく、何を置いてもまずこの監査メソッドロジーを適用する。

「事業を中心に考え、ハイリスク分野への取り組みを優先すれば、間違いなく事業にとって意義ある存在であり続けることができる。」とムーアは言う。「これと併せて、優秀なスタッフの採用を進めていくことが、株主価値の保持と向上につながるような変化に影響を及ぼすというIA機能の目標達成に役立つのです。」

## 業績評価

ムーアはANZ入社時に、業績評価にバランススコアカードアプローチを導入した。このアプローチは5つの重要な構成要素から成る。

- スタッフ—IAチームは監査スタッフの在職期間と、各監査人に提供される訓練・育成機会の量のモニタリングを行っている。
- 被監査部門—監査を行うたびに、被監査部門へのサーベイを行い、監査パフォーマンスに関するフィードバックを求めている。さらに、ムーア率いるIAチームは、報告の適時性に関する評価指標の検討も行っている。監査ごとに発行する主要報告書は3種類で、フィールドワーク終了後2日以内にフラッシュレポートを提出し、10日以内に報告書草案をとりまとめ、20日以内に最終報告書を発行する。このスケジュールは総合的な業績評価に役立っている。
- 品質—監査品質の測定には2つの側面がある。まず、行内で浮上した問題が最近監査対象とした分野で発生したものであるかを調べる。監査を行ったにもかかわらず、その問題を把握できなかったとすれば、パフォーマンスが乏しいことを示す証拠となるからだ。第2に、当該の問題が次回の監査対象として予定されていない分野で発生したものであるならば、これはIAチームのリスク評価と監査計画の有効性に問題がある証拠と言える。こうした品質測定と併せて、IAチームは事業のいかなる変化に重大な影響を及ぼしたかという点も把握している。
- 管理—監査計画の管理は、計画が効果的かつ効率的に実施されることを保証するものである。3年サイクルの監査計画は毎年更新し、綿密に調整している。また、監査費用が事業に直接跳ね返ることを考えて、監査予算管理のモニタリングも綿密に行っている。
- ガバナンス—IAチームはグッドガバナンスプラクティスを判断し、必要に応じて取り入れるとともに、自らのパフォーマンスを監査委員会に報告し、品質保証を目的として外部からのフィードバックを定期的に求めている。

監査人と事業ユニットマネージャーの関係は協力的だ。「経営陣および取締役会レベルをはじめとして、組織全体のさまざまな人物とのミーティングを幅広く行っています。情報交換を目的としたミーティングです。」とムーアは言う。「私が直接報告することで、各自が同僚と同様のミーティングを持ち、同じようなコミュ

ニケーションとナレッジシェアリングにつなげてくれればと考えてのことです。目に見えるかたちで付加価値を生み出すために、事業運営について申し分なく理解してもらおうべく、取締役会全体との対話に多大な時間を割いています。」

「私はコーポレートガバナンスのコンサルティングを長年行ってきていますが、オーストラリアの顧客と法人の行動様式はグッドガバナンスの原則に基づいたものであり、それは組織内でのガバナンスの実践を、最も実行可能性が高く有効な形で、如何に最適化するかを判断してきたものです。」とムーアは言う。「新規の期待や要請の多くは、オーストラリアではそれほど目新しいものではありません。SOX法について言えば、米国登録企業にはその要件が、米国内同様、厳しく適用されることになっています。私たちは米国の轍を踏まないよう、その過ちを教訓として活かしていくつもりですが、確実に準拠するにはマネジメントと監査に膨大な時間と資源を要するものと覚悟しています。」

「ANZでは、ここ数か月でSOX法に対するIAチームの立場が変わった。」とムーアは言う。「9か月前までは、SOX法に関しては、監督責任さえ負っていれば良かったのですが、今では、IT全般統制を除くSOX法関連のテストすべてを事業部門に代わって行っています。準備を整えるための事業部門とIAチームの共同の取り組みです。また、進捗状況の監督という役割も継続しているほか、監査委員会と経営陣に独立した立場からの報告も行っています。」

ムーアによれば、SOX法はIAチームの役割を激変させこそしなかったものの、付加的な責任と説明責任を生み出した。「IAチームではSOX法コンプライアンスを新しい監査分野として扱い、監査委員会にはそれなりの報告を行っていますが、それが新たな原動力を生んだというわけではありません。」

## 今後の課題

将来に向けての課題としては、ANZのために適切なレベルの経験を積んだ有能なスタッフを確保するという現行の取り組みが挙げられる。ムーアの言葉を借りれば、「公認内部監査人に対する需要が世界的に増加していることを考えると、然るべき力量を備えた監査のプロフェッショナルを獲得するには、ANZのIAが一流の監査部門であることを実証し続けなければならない。」のだ。ムーアが掲げているもうひとつの課題は、常に事業にとって意義ある存在であり続けること、監査資源を行内のハイリスクな分野に的確に充当すること、そして、急速に変化するグローバルな事業の付加価値を高めることである。

「最後に付け加えるなら、IAチームは批判的であるだけの存在であってはならない。」とムーアは言葉を継ぐ。「監査業務の結果として変化に影響を及ぼせるようになることが必要です。たとえば、監査対象が行内の成功している部門である場合は、その業務のプラス面をどう伝えれば他の部門でも活かしてもらえるか、判断しなければならない。よく管理された事業部門の慣行を行内の他の部門に移転するのもIAチームの任務なのです。」

AA

## 英国オートモビル・アソシエーション

### 英国オートモビル・アソシエーションにおいて拡大を続ける監査の役割

英国オートモビル・アソシエーション（AA）は英国最大手のロードサイドサービス組織である。創立は1905年、レッカーサービスや修理をはじめ、保険・金融・旅行サービス、ドライブアドバイザー、運転教習、出版など、幅広いサービスを数百万の顧客に提供している。

AAとAAモータリング・トラストは自動車および輸送問題に関する専門知識とアドバイスも提供しており、AA会員はもとより、一般人、交通安全専門家、政府機関も利用している。AAは、以前はセントリカの子会社だったが、2004年に非公開投資会社を買収されて今の独立した事業に姿を変えた。IA機能は、AAの全事業ユニットを対象とする全社的な位置付けである。

リンダ・チャン（Linda Chan）は2003年4月からAAのビジネスアシュアランスのヘッドを務めている。内部監査とリスクマネジメントに幅広い経験を持つ彼女は、AAの資産保護と監査顧客へのあらゆる形での価値提供を任とする監査人5人のチームの監督に当たっている。彼女はAA会長に戦略的方向性についての問題を、また、財務部長には日常的な管理上の問題について報告する役割を担っている。

監査人は1年半ないし2年間IAチームに勤務する予定でIAの職務に就く。「AAのIAチームは少数精鋭と言いますか、どの監査人も大変有能で、組織内のどの部門に移されても、業務職や財務職で昇進する潜在能力を十分備えています。」とチャンは言う。

チャンは監査人に多様なスキルを期待している。「AAのIA機能は財務重視と言うより、むしろ業務指向。」とチャンは言う。「ですから、才能とコンピテンシーを組み合わせ、バランスよく揃えておくために、IAチームにはさまざまな人材を集めようとしているわけです。誰もが働きたいと思う職場にすることでIA機能の信頼性を維持したい。そのため、誠実で、どんな分野の人でもうまくやっていたりできる人材を求めているのです。新しいプロセスとシステムについて学ぶことに熱心で、問題の解決策を策定するのが好きという監査人がほしいですね。」

#### 目的

IAチームは、個々の会計取引などの広範囲な業務の詳細はもちろん、事業に影響を及ぼすハイレベルな戦略上の問題にも重点的に取り組み、AAの資産保護を支えている。「IAチームはAAの事業ユニットのコンサルタント兼パートナー。」とチャンは言う。「独自のメソドロジーとリスクベースのアプローチを用いて監査を行い、特定したハイリスク分野に監査資源を重点的に投入しています。」ハイリスク分野的を絞る一方、3年周期のローテーションで事業ユニットすべてのレビューもこなしている。監査計画は、ディレクターや上級経営者との協議、事業部門か

らの特別な要請、過去の監査結果から浮かび上がってくるさまざまな要素を考慮して策定する。チャンが事業に関する最新情報の入手源としているのは、彼女に閲覧が許されている取締役会宛の報告書である。「事業部門で進められている変革については最新情報を握っている。」とチャンは言う。「たとえば、AAの主要戦略のひとつに、割引の提供により会員をひきつけるというのがあります。この戦略を理解していれば、この場合なら、割引政策と手続のレビューを行うという形で、IAチームも貢献できるわけです。」

「IAチームの主眼はあらゆる可能な方法を駆使して組織体の付加価値を創出すること。」とチャンは言う。「チームの専門知識を頼りにしてはいるものの、特化した監査に着手する場合は、効果的かつ効率的に監査を行うために必要な支援を得るように心がけています。」

チャンの最大の目的のひとつに掲げているのは、監査報告書の質の向上だ。目指すのは、より明瞭で、实际的、現実的かつ達成可能な勧告を確実に伝える報告書である。「監査報告書は簡潔で、できるだけ読みやすいものにしたい。」とチャンは言う。「AAの経営幹部は監査報告書に必ず目を通すので、メッセージを簡素化することが重要です。不可欠なのは、報告書の冒頭でキープポイントを打ち出してインパクトを与えること。内容を充実させて、取締役たちに最後まで読み進めてもらい、価値のある報告書と認めてもらえれば幸いです。IAチームの勧告は事業効率の向上と統制環境の増強はもちろんですが、AAの経費節減にもつながる可能性があります。この点を被監査部門に理解してもらえればと思っています。」

チャンによれば、IA報告書は従来、例外事項の報告に重点を置いてきた。チャンのIAチームも報告書ではそうした逸脱や欠陥を指摘しているものの、事業ユニットのプロセス改善を目指した取り組みに報いるため、成功している分野についても特筆するよう心がけている。これにより、将来はいずれ事業ユニットからの協力と支援を確実に得ることができ、IAチームと他の部門との建設的な関係を促進するに役立つことになる。

#### 業績評価

チャンによれば、「IAチームには、生産性のレベルという観点から準拠し、達成すべく努力しなければならないKPI〔主要業績評価指標〕というものがある。」とチャンは言う。「たとえば、AA全体の誤りや効率化機会を特定して、100万ポンドのコスト削減につなげるという任務を課せられています。また、所定の期間内に改善された監査指摘の件数でも、パフォーマンスを測定されます。つまり、IAチームはAAの改善率をモニタリングし、それに応じて自ら点数をつけるわけです。」それに加えて、外部



監査人が、彼らの役割と責任を果たすために依存できる IA チームの監査業務の質を評価する。最後に、顧客満足度調査の結果を年 1 回のペースで被監査部門に送付し、監査によって得られた価値、監査チームとの共同作業経験、などについてのフィードバックを求めている。

チャンは今の地位に就任した際、IA チームと事業ユニットの関係強化に意欲的に取り組んだ。それまでの内部監査チームは今より大規模で、チェックリストと財務コンプライアンス一筋の旧態依然とした存在だった。「IA チームは事業ユニットを積極的に支援し、AA の資産保護に実質的な役割を担っているという定評を是非とも確立したかった。」とチャンは言う。「IA チームが監査顧客に真の価値を提供できるようにするため、ディレクターや上級経営陣の懸念、戦略上のニーズおよび目標を十分理解しようとして、かなりの時間を割いて彼らと話し合いました。」

### コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス問題に関しては、AA はユニークな立場にある。AA は外国登録企業ではないので SOX 法へのコンプライアンスを要求されないばかりか、英国やヨーロッパのガバナンス規制にも縛られない。しかし、優れたガバナンスの重要性は認識しているため、ガバナンス要件へのコンプライアンスもチャンが念頭に置いている問題のひとつとなっている。しかも、彼女の現在の職務自体にもガバナンスの側面が含まれている。コーポレートガバナンスの思想的リーダーとして、全体的なガバナンス環境と将来 AA に影響を及ぼしうる要件とを、事業ユニットに確実に理解させる責任を全社的に負っているのだ。こうした問題に関する、組織内の関与者とのコミュニケーションも、彼女の責任範囲に含まれている。

「AA が買収された頃に SOX 法がはじまり、我々が検討すべき英国やヨーロッパのコーポレートガバナンス要件が誕生するのは、時間の問題と認識していました。」とチャンは言う。「実を言えば、これは私が IA チームの目的の一部と考えているところとぴったり一致しているのです。AA では、プロセスと手続の概要の文書化が十分行われていませんでした。ところが、ガバナンスの焦点を定めてからは、ビジネスアシュアランスチームも事業ユニットのスタッフも、COSO フレームワークに準じて主要プロセスを文書化するようになりました。これまでに得たフィードバックは実に好意的で、米国連邦ガバナンス規制へのコンプライアンスを義務づけられている企業と比較しても、文書化とテストの面では、はるかに先を行っていると考えています。」  
「これまででは主要プロセスの文書化に多大な努力を傾注してきましたが、今後の課題はそれを最新の状態に保つことにあります。今年では文書化の責任が事業ユニットの手に移ることになるため、私自身は監督する立場にまわって、各事業ユニット内で文書化がうまく取り入れられるよう見守っていきたくと考えています。現在はプロセスマッピングと主要リスクの特定およびコントロール、そうしたコントロールの有効性の評価の仕方について、

事業ユニットのリーダーたちの研修を行っているところです。」

「IA チームは AA の事業ユニットのコンサルタント兼パートナーです。独自のメソドロジーとリスクベースのアプローチを用いて監査を行い、特定したハイリスク分野に監査資源を重点的に投入しています。」

\* AA ビジネスアシュアランス主任

リンダ・チャン

### 変化と課題

AA はここ 1 年半の間にグループ事業から独立した事業へという大きな変化を体験した。その結果として、共通サービスがすべて分社化された。チャンが取り組んでいるもうひとつの課題は、新たなシステムとプロセスに適切なコントロールを着実に根付かせることにある。

しかし、AA がいかなる変革と進化を遂げても、IA チームが付加価値創出チームと目されることに変わりはない。AA は先頃、全主要コストの評価を行い、AA の中枢的機能と位置づけられるのはいかなるサービスであるかを確認するという取り組みを実施した。IA チームはこの評価で人員数を大きく変更されずに済んだチームのひとつであった。「IA チームでは今の人員数を維持できます。実を言えば、スタッフを増やす必要はないかと聞かれたくらいですから。」とチャンは言う。「IA チームにとっては興味深い時期です。我々はコンサルタントとビジネスパートナーの二役をこなすようになった IA チームです。私たちの新たなアプローチが、IA チームの業務に対する需要を拡大したのだと考えています。」

## ConAgra Foods, Inc.

## コンアグラ・フーズ

## コンアグラ・フーズの新たな変革

コンアグラ・フーズとは、米国で人気の食品についてくる名前である。コンアグラ・フーズの事業は3種類の販路から成る。第1に挙げられるのは小売販路で、ヘルシー・チョイス、ハンツ、オーヴィル・レデンバックナーなどの有名ブランドがこれに含まれる。第2はフードサービス販路で、全国のレストランや学校給食に加工食品を供給している。第3の販路は食材で、穀物や小麦粉などの主食食材をレストラン、学校のカフェテリア、食品メーカーに提供している。2004年にコンアグラ・フーズが報告した収益は145億ドルにのぼる。

5年前のコンアグラ・フーズは90を超える独立企業の寄り合い所帯で、その多くは産物中心の薄利商品を主体としていた。現在のコンアグラ・フーズは統合化と中央集権化を進めたアプローチを採用しており、利益率の高い加工食品事業で業界トップの座についている。この変革の初めから最後までリスクに先手を打ち続け、組織体の激変にいち早く対応してコントロールの精緻化と強化を効果的に行ってきたのがIAチームである。

マーク・ワーナー (Mark Warner) はコンアグラ・フーズの内部監査担当バイスプレジデントであり、アレン・クーパー (Allen Cooper) は内部監査ディレクターの一人であった人物だ (クーパーは先頃、コンアグラ・フーズの財務・企業生産担当バイスプレジデントに昇進した)。IA機能は3つのビジネス販路と整合しているが、監査人は情報技術 (IT) や、顧客サービス、金融サービスといったその他の共通サービスにも取り組んでいる。IAチームを構成しているのは、約40人の常勤のプロフェッショナルだ。人員数に変動があるのは、IAチームがコンアグラ・フーズの人材プールとして機能しており、社内のあらゆる部門の重責を担う地位に監査人を定期的に送り出しているからだ。ワーナーとクーパーがIAチームのスタッフとして採用するのは、変化を積極的に受け入れられる経験豊富で資質を持つプロフェッショナルである。SOX法コンプライアンスの1年目に自ら設定した目標を達成すべく監査業務の立て直しを行ったワーナーとクーパーは、今日の内部監査においては変化が恒常的要素になっていることを認識するに至っている。

## 目的、目標、イニシアティブ

コンアグラ・フーズのIAチームは、業務、財務、コンプライアンス、SOX法、ITなどの多種多様な事業分野と、統合監査を目的としたこれらの分野を組み合わせた広範囲のプロジェクトを手がけている。また、適切なコントロールを業務の現場にしっかり根付かせるために、特別プロジェクトや戦略的取り組みの初期段階にも参加している。

「IA機能の長期的成功への鍵は、SOX法へのコンプライアンス1年目に使用したメソドロジーを精緻化、拡充し、すべての監査

業務を全組織的に統合することにある。」とワーナーは言う。「ただし、これは一回限りの精緻化で済むものではないことを認識しておくことが大切です。PCAOBとSECが示すリスク評価にかかわる規則とガイドラインが着々と変化していくことを前提として、IAチームではプロセスを必要に応じて何回でも調整していくつもりでいます。IA機能は静的ではなく、動的であるべきなのです。」

「他の事業ユニットへの改善策提案には、何度となく重点的に取り組んでいます。しかし、今は、SOX法によって生じたあらゆる変化と監査人の役割の変化に合わせて、IAチームとしての目標を効果的に達成できるように、自分たちの焦点を絞り込んでいく必要があると考えています。昨今はやらなければならないことが増えすぎて、そのこと自体がIAチームにとっては難題となっているのです。」

クーパーも同じことを考えている。「チームの監査プロフェッショナルについて言えば、難しいのは、IAチームが組織への人材供給役を担っているという事実と関係があります。つまりは、新人を採用し、訓練、育成したうえで、組織全体に送り出すという形で、絶えず変化に対応していかなければならないわけですが、SOX法はこの課題に悪影響を与えています。監査と実務経験、コーポレートガバナンスの専門知識といった、同じようなスキルセットを備えたプロフェッショナルを、誰もが欲しがらなくなったからです。IAチームが採用するのは、チームの一員として活躍できるのはもちろんのこと、プロジェクトリーダーを務めることもできて、上級経営陣や指導者とのやりとりも十分にこなせる人材です。そして、何よりも重要なのは、我々は変化を理解し、受け入れられる人物を求めているということです。」

IAチームは部門レベルの目的、目標、戦略および評価指標を設定している。こうした目的は、財務組織の承認を得たうえで監査委員会と共有しており、IA機能の進捗状況の測定に用いられる、報告書提出までの期間、監査調書完成、離職率といった業績評価指標も含まれる。ワーナーは監査人の業績と事業ユニット管理職とのやりとりのモニタリングに、顧客調査も利用している。

## SOX法の課題

SOX法コンプライアンス1年目に、IAチームはプロジェクト管理事務局の役割を担うことに決まった。「IAチームはこのプロジェクトを管理する役割を引き受けたわけですが、1年目のプロジェクトは正規の監査業務とは別の追加プロジェクトとなりました。」とワーナーは言う。「プロジェクト管理理念に沿ってSOX法の規定を理解し、解決すべき問題点を特定したのです。」

次の段階では、SOX法コンプライアンスガイドラインがコンアグラ・フーズのコーポレートガバナンス環境にどの程度適合す

るものか、見極めることが必要になった。価値と基準を明確に規定する組織体であるコンアグラ・フーズは、倫理的で厳格なコーポレートガバナンスを常に企業文化の一部としてきたとワーナーとクーバーは口を揃える。「最初から、SOX 法へのコンプライアンスはゼロから何かを生み出すような問題ではなく、コンアグラ・フーズが既に正しいことを実践していることを証明する機会だと感じていました。」とクーバーは言う。

「IA チームが採用するのは、チームの一員として活躍できるのはもちろんのこと、プロジェクトリーダーを務めることもできて、上級経営陣や指導者とのやりとりも十分にこなせる人材ですが、何よりも重要なのは、我々は変化を理解し、受け入れられる人物を求めているということです。」

**\*コンアグラ・フーズ財務・企業生産担当**

バイスプレジデント

アレン・クーバー

IA チームはメソドロジーを策定し、このアプローチについて経営陣と組織全体の指導者と入念に検討したうえで、いくつかの主要ステップのためのプロセスを確立した。

- コンプライアンスを文書化、テストする。
- テスト対象とするプロセスおよび手続を選択する。
- テストを実施する分野を決定する。
- IA チームと経営陣の役割および責任を確認する。
- 使用する監査資源とスタッフを決定する。
- 最終期限を設定する。
- フォローアップと再テストの手続を策定する。

ワーナーとクーバーは、あらゆる取り組みを可能な限り統合すべく、コンアグラ・フーズの外部監査人と密接に協力するよう、チームスタッフに指示した。基盤さえできてしまえば、「あとはハードワークをこなささえすればよかった。」とクーバーは言う。最終的には、コンアグラ・フーズは宣誓を期限までに満たすことができたのだ。

### 継続的な挑戦

多くの企業の IA チームと同様、コンアグラ・フーズの IA プロフェッショナルたちにとっても、SOX 法の要件への取り組みは今後も何らかの形で続いていくはずだ。その一方で、業務監査、コンプライアンス監査および財務監査と併せて、急増する全面的統合監査プロセス策定の必要性に対する責任も担い続けていかなければならない。

「短期的には、私たちの挑戦すべきことは見えています。」とワーナーは言う。視野を広くしてみれば、コンアグラ・フーズも他の企業と変わりなく、進化と変化を続けています。私たちにとって

の継続的な挑戦は、合併、買収、リストラ、オートメーションといった変化にうまく対応していくことです。IA チームは先頭を切ったカーブを曲がり、組織のために機会をつかみ取らなければならないのです。」

世界第一の監査チームとなるべく努力を続けても、本当の意味でゴールに到達することは決してなかりうと、ワーナーとクーバーは口を揃える。「山に登れば、必ずもっと遠くが見えてくるようなものです。」

DaimlerChrysler

## ダイムラー・クライスラー

### 誠実性とコントロール：ダイムラー・クライスラーの内部監査

ダイムラー・クライスラーは真のグローバル組織だ。ドイツと米国ミシガン州に本社を置き、従業員数はヨーロッパに21万5千人、北米に12万4千人、アジアに2万2千人、中南米に1万5千人、残りがアフリカとオーストラリアで、総勢38万5千人を数える。製品ラインナップは小型車からスポーツカーや高級セダン、さらにはバン、重量トラック、大型バスと多岐にわたる。同社の乗用車ブランドにはマイバッハ、メルセデス・ベンツ、クライスラー、ジープ、ダッジ、スマートなど、商用車ブランドにはメルセデス・ベンツ、フレートライナー、スターリング、ウェスタン・スター、セトラ、その他三菱ふそうがある。

ダイムラー・クライスラーの4大事業部門とそれぞれの収益は次のとおりである。

- メルセデス・カー・グループ—460億ユーロ
- クライスラー・グループ—490億ユーロ
- 商用車—330億ユーロ
- 金融サービスをはじめとするその他の事業活動—140億ユーロ

2004年、ダイムラー・クライスラーの総収益は1420億ユーロにのぼった。NAFTAと他のヨーロッパ諸国を中心に事業を展開しているグローバル企業として、ダイムラー・クライスラーはこの4大事業部門のリスクを担当する取締役とエグゼクティブマネージャーを擁するマトリックス構造を取っている。次に挙げるクロスファンクショナルなプロセスを担当する取締役も存在する。

- 財務およびコントロール
- 人事
- 調達・供給
- コーポレート戦略、情報技術管理、広報、法務およびコーポレート監査
- 研究および技術

フーベルトゥス・M・ブデラート (Hubertus M. Buderath) はダイムラー・クライスラーのコーポレート監査担当バイスプレジデントである。「ダイムラー・クライスラーには総勢10人の取締役がいる。」とブデラートは言う。「典型的な米国の取締役会とは違います。ドイツには、エグゼクティブマネジメントが構成する役員会と、役員会の活動を監視する完全に独立した監査役会から成る二層構造の取締役会制度があります。ダイムラー・クライスラーでは監査役会のメンバーが業務職に就くことはありません。」

ダイムラー・クライスラーの内部監査 (IA) 部門では、225人のプロフェッショナルが世界23の地域に分散して活動している。物理的にはこのように分散化しているものの、IAチームは本社とブデラート自身の監督下に置かれ、独自の基準と手続による

集中管理が行われている。

「内部監査スタッフ225人の内訳は、ドイツ人45人、米国人約100人で、残りは日本、中国、南米、南アフリカ、ブラジルなど、およそ20の国籍のスタッフが占めています。文化的に多様なチームです。」とブデラートは言う。

ももとのブデラートの意図は、ダイムラー・クライスラーの内部監査組織を世界の2カ所ないし3カ所に集中化することにあった。「シュツットガルトとミシガン州のデトロイト近郊にあるオーバーン・ヒルズのスタッフと南米の第3の監査統括地域と統合するつもりでした。」とブデラートは言う。「しかし、文化的観点からして、それは非現実的だった。グローバル化が進んでいるため、監査を必要とするすべての国々に、信頼できる監査業務をドイツと米国から提供することは不可能だったのです。言語、文字、文化、法律、規制が障壁になりました。そこで、コーポレート監査の長への報告ラインだけはしっかりした、分散化した監査部門を組織することにしたのです。」

「現在、IAチームはダイムラー・クライスラーのCEOに直接報告を行っていますし、SOX法への対応を行った2003年からは、監査役会の委員会である監査委員会にも報告書を提出しています。」

#### IAスキルは企業の姿を正確に映し出す鏡

スキルセットを重視するブデラートは、ダイムラー・クライスラーの監査人の資格基準となる、7項目のチェックリスト (重要性の順序ではない) を考案した。彼が求める内部監査スキルは次のとおりである。

- 財務報告、コントロールおよび会計スキル
- エンジニアリング能力—「現在、ダイムラー・クライスラーが力を入れている研究・技術と製品開発・設計は、どちらもエンジニアリング活動です」とブデラートは言う。「製造とロジスティクスも重点分野ですが、これはエンジニアリングと経済性が組み合わさった問題です。つまり、監査人がこうした問題を認識し、理解するには、エンジニアリングが重要な要素となるわけです。」
- 情報技術および情報管理
- 不正監査の経験および研修
- 内部監査にかかわる重要な国際法、国際法制全般およびコンプライアンス問題に関する知識—「たとえば、海外不正行為防止法は、監査人なら注意を払って然るべき重要な法律です。また、OECDやUN、トランスペアレンシー・インターナショナルなどのNGOの一般規則も理解する必要があります。」とブデラートは言う。

- その他の民法、労働法などの法務に関する基礎知識
- 分析スキル

「スキルに関して言えば、ダイムラー・クライスラーで監査人を務めるためのその他の前提条件には、語学力が含まれる。」とブデラートは言う。「IA チームのスタッフには2カ国語を話せることが要求されます。英語と、自分が主に監査業務を行う国の言語です。米国の場合は普通、英語とスペイン語ですね。ヨーロッパでは英語とドイツ語かフランス語、スペイン語、イタリア語など、アジアでは中国語や日本語などです。」

「内部監査部門で要求されるスキルは企業の活動によって異なります。これについて私の見解をお話する時は、いつもこんなたとえで言うのですよ。IA 部門はその文化、組織、構造、人材、手続で、企業の姿を正確に映し出す鏡でなければならないと。企業が変化すれば、IA 部門も鏡像が変わるように変化しなければならない。ですから、監査人のスキルは企業活動によって左右されるのです。」

### ミッションと範囲

ダイムラー・クライスラーの監査部門のミッションは、IIA のミッションと整合しているが、それだけではなく、企業の目的と文化も反映している。「コーポレート監査は独立した立場からの客観的保証であり、ダイムラー・クライスラーの業務の付加価値創出と向上を目的としてコンサルティングを行う、コーポレート機能でもあります。これは、リスクマネジメント、内部統制およびコーポレートガバナンスプロセスの有効性を評価、改善するための統制のとれた体系的アプローチを可能にする形で、ダイムラー・クライスラーの目的達成に役立つものです。特殊な任務としては、コーポレート戦略実現にかかわるリスクの特定と、ダイムラー・クライスラーおよびそのガバナンス組織に関連したリスクを取り上げ、適切な対応を起こすことが挙げられます。」

IA チームの監査範囲は、ダイムラー・クライスラーの手続がリスクマネジメント、内部統制およびコーポレートガバナンスプロセスの観点からみて適切であり、次に挙げるような項目を保証または提供できる形で機能しているかを判断することである。

- 誠実性と企業のイメージにかかわるリスクも含めたリスクの特定および管理
- 必要に応じて行うさまざまなステークホルダーとのやりとり
- コーポレート業務範囲への株主、コミュニティ、顧客、従業員、サプライヤーおよび NGO の包含
- 財務・経営・業務情報開示が正確かつ信頼できるものであり、タイムリーに行われていることの保証
- 経営陣およびスタッフによる活動および行動の世界各国の政策、基準、手続および適用法規へのコンプライアンス
- 資源の経済的な調達、有効利用および適切な保護
- プログラム、計画および目的の達成

- 組織のコントロールプロセスにおける品質向上と継続的改善
- 無駄、不正および不適切な行為を防止するための改善勧告と手続の導入

ダイムラー・クライスラーの監査チームにとって、ここに挙げた使命と範囲はともに、企業の誠実性とイメージを保護し、組織内の信頼できる効果的なコーポレートガバナンスプロセスの構築を支援するという戦略的目的の達成を可能にするものだ。

### 内部監査のメソッドロジー

「IA チームが第一の監査メソッドロジーとして使用しているのは、リスク重視の監査計画策定手続 (Risk Oriented Planning Procedure : ROPP) というシステムで、毎年改良を重ねています。」とブデラートは言う。「このシステムの特徴のひとつは、私たちが『レッドフラッグ』と呼んでいる、経験と他社とのベンチマーキングを通して策定したプロセスです。レッドフラッグでは、企業効率を示す極めて重要な分野、プロセス、プロジェクトおよび取引を特定することができます。IA チームにとっては、実施する必要がある監査を決定するのに役立つものです。」

ブデラート率いる IA チームは電子データ処理を活用した監査管理システムも使用している。監査計画策定プロセスや、監査報告書の受領者からの体系的フィードバックプロセスも含まれる。「ほかに、監査の発見事項の評価システムも使用している。」とブデラートは言う。「すべての発見事項を A から E までの5段階で評価するわけですが、最も重大で重要なのが A と B の評価です。このシステムを使えば、IA チームの活動はもちろん、経営陣と役員会の活動の焦点をも、極めて重大な問題に合わせるすることができます。」

「IA チームのパフォーマンスは経済性指標ではなく、こうしたフィードバックと評価によって測定しています。また、監査報告書の最後に、業務マネジメントと合意した対策を明記します。この合意した対策のうちの完了した件数を、体系的なフォローアップ手続により確認するわけですが、それを業績評価ツールとしても利用している。」と言う。

IA チームは監査委員会と役員会に毎年2回報告書を提出する。内部統制、コーポレートガバナンスおよびコンプライアンス問題の概要を内容とする報告書である。

「IA チームが第一の監査方法論として使用しているのはリスク重視の監査計画策定手続 (ROPP) というシステムで、毎年改良を重ねています。このシステムの特徴のひとつは、私たちが『レッドフラッグ』と呼んでいる、経験と他社とのベンチマーキングを通して策定したプロセスです。レッドフラッグでは、企業効率を示す極めて重要な分野、プロセス、プロジェクトおよび取引を特定することができます。IA チームにとっては、実施する必要がある監査を決定するのに役立つものです。」

\*ダイムラー・クライスラー、コーポレート監査担当

バイスプレジデント

フーベルトゥス・M・ブデラート

## SOX 法

ブデラートの IA チームは、外国民間企業発行会社たるダイムラー・クライスラーに明確な監査手続を要求する SOX 法の制定に伴って設置されたダイムラー・クライスラー内のビジネス・プラクティス・オフィス (BPO) を運営している。この目標の達成を支援する BPO は、米国とドイツの 2 カ所に活動の場を置いている。

BPO は、あらゆる形の贈収賄、窃盗、利害相反、セクハラ、差別といった不正行為など、社内外のプロフェッショナルがかかわっている不適切な業務に関する一切の申し立てを受け付けている。その後の調査もすべて監視し、調査の監督を担当する部門を決定する。時には IA 部門の不正監査人が調査監督を引き受けることもあるが、コーポレートセキュリティ、法務、人事など、他の部門も関与する。

ブデラートによれば、「昨年と今年は、さまざまな事業部の事業責任者が内部統制自己評価プロセス (CSA) を実施した。」そうだ。「IA チームはこのプロセスを監視し、結果をレビューする役割を担っています。また、四半期ごとの財務報告宣誓プロセスも IA チームが監視します。」

## 今後の課題

「短期的には、コーポレートガバナンスプロセスをさらに改善し、ダイムラー・クライスラーが評判、誠実性および株主価値を高めていく一助として、IA チームの役割を活用していこうと計画しています。」とブデラートは言う。「SOX 法の手続を通常のビジネス活動と会計プロセスに移管していく予定です。我々は今後も、これらの手続を広くに監視していくつもりです。」



eircom

## エアコム

### レベルアップするエアコムの監査パフォーマンス

アイルランドの大手通信サービスプロバイダー、エアコムは、次世代音声・データ・インターネット通信サービスの総合プロバイダーだ。テレコム・エランを前身とするエアコムが設立されたのは、半国営企業となった1984年である。1999年7月にアイルランド、ロンドンおよびニューヨーク証券取引所に上場、2001年5月には携帯電話通信事業エアセルをボーダフォンに売却して、分割を完了した。同年11月にバレンシア・テレコミュニケーションにより買収されたために、エアコムは翌12月に上場廃止となったものの、2004年3月にはダブリンおよびロンドン証券取引所に再上場し、先頃、メテオを買収して携帯電話市場に復帰した。ブレンダン・ダーシー (Brendan Darcy) はエアコム内部監査 (IA) グループ長の任にある。公共、民間両部門で17年を超える内部監査の経験を積み、RTE、海洋研究所 (Marine Institute)、運輸省など数々の組織で、内部監査の長を歴任し、ヨーロッパの上場会社で特命の業務をおこなってきた。ダーシーの経歴には、KPMG コンサルタントとして、顧客のIA機能とベストプラクティスとのベンチマーキングを専門に活動していた7年の経験も含まれる。

2005年5月にエアコムに入社した時点でのダーシーの目的は、しっかりとした監査機能の導入と、内部の品質保証レビュープロセスの提供によるSOX法コンプライアンスプロジェクトの達成支援にあった。また、SOX法関連の経験を活かして、アドバイザーの役割も務めている。エアコムがSOX法コンプライアンス1年目を迎えた現在は、個別のコントロールプロセスのテストを行うことによる内部マネジメント及び外部監査人の支援などの数々の取り組みに従事している。

「エアコムのIA機能は当初、現在は廃止されている内部監査の定義に沿って、警察のような職務とみなされていた。」とダーシーは言う。「かつての役割は基本的に、リスクの低減と管理よりも、問題とリスクエクスポージャーの特定に重点を置いていたからです。私は、監査人12人で構成されているIAチームは、エアコムグループのため、より一層のアドバイザー兼コンサルタントとしての役割を果たすようにしたいと考えています。他企業の例からもうかがえるとおり、単なる保証業務から、社内におけるアドバイザー・コンサルティングの機能を果たすものに移行するという課題は、難しいものとなるかもしれません。というのは、エアコムにとって最もよく調和のとれたIA機能を実現するためには、不正調査も含めたさまざまな役割のバランスを取らなければならなくなるからです。よい地位にあり有能なアドバイザーとしてのIAチームの真価を証明する最善の方法は、価値の提供の方法を絶えず模索し続けることだと考えています。」

エアコムは財務部、人事部、業務部、リテール部、ホールセール部、携帯電話サービス部など、多数の事業部に分かれており、各事業部の長は上級役員が務めている。IA機能も、財務、業務およ

び情報技術 (IT) を含む同じラインに沿った組織構造になっている。ダーシーは監査委員会にレポートするほかに、リスク委員会やコーポレートガバナンス委員会など、いくつかの委員会にも名を連ねている。

「エアコムではIAの役割が大きく変わった。」とダーシーは言う。「就任当初は火消し役に徹していたのですが、今では戦略的アプローチへと移行して、エンド・ツー・エンドプロセスの考察を行い、総合的な統合されたプロセスを最初から終わりまで検討するという形でテーマ監査アプローチを実践しています。」

ダーシーはIAチームで活躍しているだけでなく、内部統制改善に向けて努力している多数の部門にも協力を惜しまない。ダーシーの協力を得ている部門としては、SOX法プロジェクトチームをはじめ、収益アシュアランス部、規制コンプライアンス部、リスクマネジメント部、グループ税務部が挙げられる。

#### 人材戦略

IAチームに配属になったジュニアレベルの監査人は、財務、業務またはITの3グループのいずれかに配置される。彼らはやがて、IAチーム内でシニアレベルに昇進し、さらにマネージャーレベルまで昇格する。「マネージャーレベルに達した後、2年間しっかりと勤め上げた監査人には、事業部門への異動を勧める。」とダーシーは言う。「私はIAチームを組織の上級管理者を育成する場所と考えています。人材回転率を高めにしたいという狙いがあるからですが、理由はたくさんあります。IAチームに『新しい血』、つまり新進気鋭の人材を迎え入れて、スタッフを一新し、新しい発想の流入を確保する必要があるというのもそのひとつです。このアプローチのもうひとつの重要な利点は、IAチーム出身のスタッフが事業をよく理解していることにあります。これは中枢部門にとって大きな強みとなります。この内部監査人材戦略はそもそも、私が1990年代半ばにBBCで自ら経験したもので、以来、職場を変えるたびに、これを導入しようと務めてきました。」とダーシーは言う。

ダーシーが外部から人材を採用する際は、四大監査法人に狙いを絞る傾向にある。外部監査のみならず顧客サービス提供にも熟達した人材を求めているからだ。「こうしたプロフェッショナルは、交渉力、コミュニケーション力、効果的なプレゼンを行う能力といった、優れたソフトスキルも併せ持っています。特に、先ほどお話ししたIAチームを社内コンサルティング部門に変えるという目的を達成しようとしている今、そうしたスキルは高く評価できます。IAチームでも指折りのパフォーマーの中には外部監査出身ではない者もいるのですが、彼らはIAチームのニーズを満たすうえで必要な、日々の問題に建設的に対応できる能力と、実務経験を備えているのです。」

ダーシーは社内からもスタッフを採用しているが、これは、そうすることが業務監査人を採用する最善の方法のひとつと考えてのことだ。「必要な通信関連技術の経験を持つ者を一般の市場で見つけるのは大変難しいため、包括的な社内募集プログラムを設けています。社内から採用する者は、このようなスキルにも重点を置いた、徹底したIIAの研修プログラムに必ず参加させます。」と言う。

## ミッション

IAチームのミッションステートメントには、「IAチームはエアコムの企業目的達成を支援するにあたり、統制のとれた体系的アプローチにより内部統制およびリスクマネジメントの評価を行うという形で、付加価値創出とエアコムの業務改善にコミットする。」と謳われている。

IA機能の目的は、次の2点にある。

- リスクマネジメントおよびコーポレートガバナンスプロセスを含むエアコムの内部統制システムが適切かつ有効に活用されていることを監査委員会、CEOおよび取締役会に保証する。
- IAチームが責任を負う内部統制システム構成要素のレビューを行って、経営陣を支援するとともに、改善の必要性を検討する際はアドバイザーの役割を務め、必要に応じてパフォーマンス改善のための所見を提供する。

「最大の目標はエアコムに対する助言と支援にある。」とダーシーは言う。「たとえば、ある事業ラインが起こりうるリスクやコントロールの問題を懸念していて、IAチームに独立した立場からのレビューないしコメントを求めてきた場合、これは『現行犯逮捕』スタイルの監査報告を行う機会ではなく、経営陣による改善またはプロセス向上につながるマンツーマンのアドバイサーサービスの機会と考えます。何よりもまず、IAチームは付加価値創出のために存在するのですから。」

この使命を達成すべく、IAチームはリスク・コントロール・マトリックスを基に、年次監査計画を策定している。このマトリックスは次に挙げる4つの主要因に基づいて構築される。

- 第1の要因は各事業ラインのリスク特定プロセスだ。これは、ローカルマネジメントが準備したリスクと、その発生可能性および影響度を特定するプロセスである。
- 第2の要因は内部監査リスク評価プロセスである。このプロセスでは、それぞれの事業内におけるリスクの重大性の検討を要請されることなく組織全体への影響を評価できる「ヒートマップ」を参考にして、リスクを見極める。
- 第3の要因はIAチームと外部監査チームの密接な協力関係から生じる。過去3年間の外部監査により作成されるマネジメントレターの要点をダーシーのIAチームが評価し、繰り返し指摘されているテーマをIAチームの監査計画に盛り込むというのが、この要因である。

- 第4の要因は事業自体に由来する。IAチームは上級経営者、SOX法コンプライアンスプロジェクト部門および規制コンプライアンス部門からの情報を、監査要請という様式により定期的に求めている。

年次監査計画の策定後、IAチームは個々の監査プログラムに取り組む。「振出しに戻る。」のだとダーシーは言う。「監査と対象としている分野とエアコム全体への影響を検討するわけです。財務リスク、風評リスク、オペレーショナルリスクに着目して、基準ならびに監査計画書を作成します。最終成果物には、1から4までの4段階で評価したエアコムへの影響も含めます。これは監査委員会に簡潔で有意な監査所見を示すのに役立ちます。」

「4段階評価は大事な問題。」とダーシーは言う。「内部監査機能のベンチマーキングを行ってみると、たとえば、高、中、低とか、赤、黄、緑といった3段階評価が用いられている例が多すぎる。リスクの重大性について話し合い、監査委員会に示す適切な評価について意見をまとめようとする場合、どうしても楽な中庸を取りがちです。あるIAチームでは、3年間にレビューしたリスクがすべて中程度と評価された。これでは実際のところ、監査委員会には何も伝わりません。私たちの4段階評価アプローチは報告書をまとめる段階で議論を生みますが、いざ監査委員会に重大な、あるいは実際の問題について報告するとなると、真価を発揮します。」

## ベンチマーキング

パフォーマンス測定はダーシーのマネジメントアプローチの必須要素で、ベストプラクティスとの比較と同業他社のIAチームとのベンチマーキングに基づいて行われる。KPMGに在職していた時、ダーシーは顧客のIA機能のベストプラクティスとのベンチマーキングを専門としていた。エアコムでも同じプロセスを採用し、次の項目についてIAチームの評価を行っている。

## ポジショニング

- 要因とミッション
- 顧客とサービス
- 組織と構造
- 財源
- 成功の基準

## 人材

- コンピテンシー
- スタッフィングと戦略
- キャリア開発と昇進
- 文化
- 報酬



## プロセス

- 計画策定と遂行
- テクノロジー
- 事務・業務管理
- 業績評価
- リレーションシップマネジメント

「IA チームのパフォーマンスは、IIA 基準とみなしているベストプラクティスと、同業他社の IA チームから入手した同じ項目についてのデータに照らして評価している。」とダーシーは言う。「私たちは通信業界最高の内部監査機能を目指していますが、それを測るには同業他社の IA チームを基準にしなければならない。また、エアコムにとって最高の IA チームでなければならないのですが、これはステークホルダー、つまり、監査委員会と事業部門からの質のよいフィードバックなくしては評価できないのです。」

適切なフィードバックを得るため、ダーシーの IA チームはアンケート用紙を配り、明確に定義した評価基準で IA チームを評価してもらっている。このアンケート用紙はエアコムの外部監査人と監査顧客、つまり、レビュー対象とした事業分野にも送付する。こうしてフィードバックを集めて、結果を四半期ごとに監査委員会に報告しているのだ。

## コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス問題に深く関わり、リスクとガバナンスに関わる全社的问题に取り組む数々の委員会に席を置き、内部統制の有効性と保証を提供しているダーシーだが、SOX 法への取り組みには直接関わっていない。

「私は SOX 法コンプライアンスプログラムからは距離をおいている。」とダーシーは言う。「私たちの IT チームには、このプログラムに配置換えになって SOX 法コンプライアンスに取り組んでいるプロフェッショナルが大勢います。2005 年 12 月まででは、IT チームの業務時間の 60% をこのプログラムの支援に費やしたのではないのでしょうか。その理由はただひとつ、市場に適任な IT 監査人が不足していることです。更に、経営陣に代わって行う独立した立場からの評価ないしテストとして、内部監査人のレビューは位置づけられ、内部監査人は通常の業務を通して、SOX 法コンプライアンスプログラムを支援している、とすることができます。さらに、プロジェクトの品質保証レビューも行い、外部監査人と協力して、最終評価をノーサプライズとすべく取り組んでいます。」今後の課題について言えば、質の高い成果物の作成という面では、現時点で IA チームは真価を発揮しているとダーシーは考えており、IA 活動の品質および対象範囲の拡大という次のフェーズにつなげるためには、これが維持されているかどうかの綿密な管理が必要である。



## 日本たばこ産業

### 勇気と英知は日本たばこ産業の監査の代名詞

日本たばこ産業（JT）は世界最大手のたばこメーカーのひとつである。同社のオペレーショナルレビュー & ビジネスアシュアランス部門は明晰で広い視野をもって大局をつかめる監査人を求めている。

日本のたばこ市場の2/3を占めているJTは、世界第3位の規模を誇る国際的たばこメーカーだ。2005年3月31日までの会計年度には4,307億本のたばこを販売し、総売上高は434億米ドルにのぼった。

1985年の民営化以来、医薬品と飲食品にも事業分野を広げ、JTグループの中でたばこ事業以外ではおよそ8,290人、たばこ事業では24,350人の従業員を擁している。

JTのたばこ事業は国内たばこ事業と海外たばこ事業の2事業部に分かれている。国内たばこの販売利益は重要なものではあるが、海外たばこ事業の最近の伸びにより、海外のたばこ販売数量は国内市場のそれを凌ぐまでになった。海外たばこ事業の本社はジュネーブにあり、その持株会社はオランダに所在する。JTのその他の本社機能は東京に置かれている。

早道氏は、国内たばこ事業、食品事業、医薬事業およびコーポレート業務を監視する東京のオペレーショナルレビュー & ビジネスアシュアランス部門（ORBA）部門と、海外たばこ事業に責任をもつオランダのJTインターナショナル内部監査部門から成る、内部監査部門の長である。JTのORBAは、2001年7月に、COSOフレームワークとリスクベース監査方法論を特徴とする最新の監査理論を取り入れて設置された。

現在、ORBAには監査プロフェッショナル20人が所属し、次の5チームに分かれて活動している。

- 計画策定
- 監査 1
- 監査 2
- 環境 / IT
- 会計検査院

中国を除く世界90社のたばこ子会社の持株会社であるJTインターナショナル・ホールディングの内部監査部門はオランダに置かれている。このチームの構成メンバーは9カ国のプロフェッショナル16人で、いずれも、部門リーダーを通して早道氏とJTインターナショナル・ホールディングの会長に報告を行うことになっている。

#### 内部監査スキル

内部監査人の主要スキルは、状況を正確に評価し、ソリューションを迅速に特定し、説得力を持ってコミュニケーションをする能力だ。早道氏によれば、その他の不可欠なスキルとして、自己

管理能力と前向きな姿勢が挙げられる。「内部監査人に求める最も重要な2つのものは英知と勇気。」だと早道氏は言う。「英知とは、事業を熟知していること、経営陣の考え方を念頭に置いて全体像と業務の状況の両方を把握できることを言います。勇気とは、正しいことをためらわずに発言する能力です。」

多くの日本企業の従業員は、通常大学卒業後に入社し、さまざまな部署で勤務する。JTでは、従業員が最初の配属先で2年ないし3年勤務すると、人事部門と早道氏のチームとで各従業員の潜在能力について話し合う。「マネジメントとリーダーシップを期待できる人材を捜す。」のだと早道氏は言う。「潜在的なマネジメント能力を持った人材にとっての選択肢のひとつが、ORBA部門です。彼らは管理職に着く前に、監査チームで5年間勤務します。」

JTインターナショナルにおける採用と雇用の維持は、異なったやり方を取っている。オランダで働く16人のプロフェッショナルは、国際ビジネスに焦点をあてた内部監査であるが故に、世界各地で採用を行った。彼らは5年間監査チームで勤務し、その後世界中のビジネスユニットの事業執行のポジションに転属する。「人材開発の面から言えば、内部監査部門はJT全体に将来の管理職候補を養成する部門。」だと早道氏は言葉を継ぐ。「有能な若手を雇用し、徹底的に訓練して、およそ5年以内に他の部門に異動させる。日本企業としては珍しいやり方だと思います。ローカルマーケットのCEOや本社の主要な地位にもJTの内部監査部門出身者がいることを考えれば、内部監査部門は『経営者育成大学』と言ってもよいのではないのでしょうか。」

*「内部監査人に求める最も重要な2つのものは英知と勇気です。英知とは、事業を熟知していること、経営陣の考え方を念頭に置いて全体像と業務の状況の両方を把握できることを言います。勇気とは、正しいことをためらわずに発言する能力です。」*

\*日本たばこ産業内部監査部長 早道氏

#### 監査目標と方法

JTのORBA部門が掲げる使命と戦略的目標は、経営陣と組織体のガバナンスパートナーとなり、次のような任務を遂行することにより企業価値を高めることにある。

- 組織体全体の事業部門の内部統制またはリスクマネジメントシステムを分析、評価する。
- 価値を付加する助言と保証を提供する。
- リスクを管理する。

早道氏が採用しているメソドロジーはIIAと監査の教科書が推奨しているベストプラクティスを用いた「テキストブック型」監査だ。彼の監査チームでは、トップダウンのリスクアプローチにより年次監査計画を策定している。まずは事業部門の社長および副社長からのインプットに焦点をあてた事業管理者へのインタビューを行う。監査人たちは、監査チームから与えられた試案に基づいて話し合いをリードする。「この試案は企業の中期ビジネスプランを最優先させたもので、社内外の事業要因、事業部門からの要請、財務データを考慮しています。」と早道氏は言う。個々の監査は、スケジュールリング、承認に必要な日程の設定、主要な決定事項などの任務をプロジェクトリーダーに割り当てるプロジェクト管理システムにより実行される。フィールドワーク開始前には事前分析も行う。監査期間中には、定期的に事業管理者とのミーティングを行い、リスクとコントロールの特定とCOSOフレームワークへの準拠の確認を行う。監査プロセスで行うその他のミーティングには、監査対象と目的の概要を示し、内部統制の構築・維持の責任者を明確にするオープニングミーティングと、監査所見を確認し、意見交換を行うクローズングミーティングがある。

早道氏によれば、「発見事項、リスクおよび改善提案をまとめるのはIAチームですが、これには被監査部署のカウンターコメントも盛り込む。」そうだ。

監査終了ごとに、IAチームのパフォーマンスに関するフィードバックを集める一手段として、被監査部署にアンケート用紙を配布する。これは監査人の態度、コミュニケーションの質、勧告の実施可能性、監査自体の事業価値の面からの評価といった、幅広い質問を盛り込んだアンケートである。「このフィードバックを監査サービスの品質維持に利用します。結果は内部監査部門の主要業績評価指標（KPI）に反映させます」と早道氏は言う。「日本では、KPIは毎年、バランススコアカードの概念的フレームワークに従って設定されます。」と早道氏は言う。「KPIは社長が監査計画策定、パフォーマンス、各事業部門に提供されるビジネスサポートの面から評価します。一方、オランダでは、監査チームは全体的事業のKPIに貢献すべきという考え方に基づいて、国際業務の目標に合わせたKPIが設定されます。」

## 関係の構築

早道氏は彼のチームメンバーを、マネジメントおよびガバナンスの質を向上させるための、保証ないし勧告サービスを提供するビジネスパートナーと見ている。「これまで、業務監査を行い有効なガバナンス方法とリスクマネジメントを策定する手助けをしてほしいという要請を、事業ユニット管理者から何件か受けている。」と早道氏は言う。

ORBA部門はJTの全社的コーポレートガバナンスアプローチに主要な役割を担っている。「独立した立場からの監視がORBA部門の役割と認識しており、年次監査計画のテーマを選択し、個々の監査業務を着実にこなすということを通して、コーポレ-

トガバナンスに関連するリスクマネジメントを支援しています。」と早道氏は言う。「しかし、経営トップを支援するには、今の活動では不十分であることも承知しています。ガバナンスに幾分のギャップがあるように思われるのです。他社のベストプラクティスを綿密に調べて、JTのコーポレートガバナンスの強化に必要なメカニズムの導入を勧告していくことが我々の義務と考えています。」

## 2つの主要課題

早道氏と内部監査部門が直面している2つの主要課題は、ガバナンス規制の変更と最近の情報技術の発達だ。

『日本版SOX法』とも呼ばれる、日本で検討中のSOX法に類似した法令に対応する準備を進めている。」と早道氏は言う。「この法律は2008年にも施行される予定です。これが私たちにとって、持続可能なガバナンス戦略という観点から、有効なコントロールフレームワークと企業文化を確立するための絶好の機会であると認識しています。しかしながら、その前にまだ、ガイドラインやプロジェクトの仕組みを確かめ、いかにして事業に重大な混乱を招くことなく、これらの変更を取り入れるかを確認する必要があります。また、日本版SOX法の下でのモニタリング活動と、保証・改善提案のサービスとの間に、どのように相乗効果を生み出すかについて理解したいと思っています。」

早道氏は当面、関連情報と助言の提供を担当する組織横断的チームにスタッフ数名を任命している。

第2の課題は、不正行為および情報技術監査を巡る内部監査コンピテンシーと資格取得の増強だ。「公認不正検査士やCOBITなどの資格の検討と取得に着手した。」と早道氏は言う。

総合的にみて、早道氏にとって最も重要な課題は、よりよい仕事をするための勇気と英知を持ち、本当の意味で事業環境の全体像をつかみ得る明晰さと視野の広さを備えた監査人を育て続けることにある。



## ナショナル・バンク・オブ・カナダ

### ナショナル・バンク・オブ・カナダの内部監査と業務効率

140年以上前に発足したナショナル・バンク・オブ・カナダ（NB）はカナダ第6の特許銀行である。総合金融グループとして、ケベック州の消費者、中小企業および大企業を対象とした包括的なフルサービスの金融サービスを展開する一方で、ケベック州外の顧客には特定のサービスを提供している。現在のリテール顧客数はおよそ250万にのぼり、グローバル市場、外国為替、コモディティ、デリバティブの全セグメントを扱う大きな規模のトレジャリー部門を運営している。

NBは、アセットマネジメント会社1社と投資信託会社2社の持株会社でもある。モントリオールに本店を置き、457の支店と788のATMにまたがるネットワークの運営に、16,900人の従業員が当たっている。総資産は1080億ドルに近く、株式時価総額はおよそ100億ドルである。

#### 事業構造に相乗効果を創出

NBの事業構造はその内部監査（IA）機能の構造に反映されている。主要事業ラインはリテールバンキング、コマーシャルバンキング、そして、インスティテューショナル・仲介部門であるナショナル・バンク・ファイナンシャルの3つだ。

リテールバンキング部門は個人顧客を対象としており、資産運用、投資信託、商品開発、販売を業務内容としている。また、第三者である保険会社と提携して、顧客に生命保険、自動車保険および住宅保険を提供している。

NBのコマーシャルバンキング部門はケベック州とケベック州外の特定のニッチマーケットの企業にコマーシャルバンキングの商品とソリューションを提供している。ケベック州では、NBは中小企業市場に最も力を入れている銀行として有名だ。ケベック州外では、第一次産業部門の新興企業とエネルギー産業の公共事業体に主力を注いでいる。

ナショナル・バンク・ファイナンシャル（NBF）は、NBのインベストメントバンキング部門、つまりブローカーディーラーである。カナダでは有数のフルサービスのインベストメントバンクで、発足は1902年にさかのぼる。従業員数は3,400人を超え、カナダ、スイス、米国および英国にオフィスを置く。非公開会社および公開会社をはじめ、機関投資家、個人投資家および政府機関に金融サービス・商品を提供している。カナダ全国に86のリテールオフィスを置く、国内最有力の第三者仲介サービス提供者である。NB内のその他のコーポレート部門は、リスクマネジメント、人事・事務、ならびに、財務・総務を担当している。リスクマネジメント部はIAチームとは完全に分離した存在であり、リスクマネジメント方針の提案、リスクの特定・測定・モニターを行うツールの導入、独立した立場からのリスク承認手続のレビューの実施、取締役会が設定したリスク許容度を反映するリスク限度の設定、

NB経営陣と取締役会への重大なリスクの伝達、等を任務とする。オペレーショナルリスクや風評リスクなど、事業に影響を及ぼしうるあらゆるタイプのリスクに対して責任を負うのがこの部門である。

人事・事務部門は2つのはっきりとした使命を持つ。人事の目的は、事業戦略導入の積極的なパートナーとなり、NBの銀行文化の進化を促進することにある。他方、事務については、世界的なレベルでの業務の遂行を最適コストで実践する中枢として事業ラインに認められることを目的としている。

最後に財務・総務部門であるが、この部門は会計、財務、資本管理、法務、コーポレートセキュリティ、内部監査、コーポレートセクレタリー、コンプライアンス活動、マーケティングおよび広報業務を任務とする。

オリヴィエ・ルカ（Olivier Lecat）はNBのIAチームのシニアバイスプレジデントを務める。この地位に就任して4年だが、内部監査には16年の経験を持つ。IAチームの構成は、プロフェッショナルとマネジメントオフィサー計87人で、全員がモントリオールで勤務している。この87人のチームメンバーのうち、11人がIA方針、手続および品質保証の支援を担当し、諸部門にテクニカルサポートを提供している。コーポレートセキュリティとマネーロンダリング防止（AML）に取り組んでいるプロフェッショナル29人のグループは、IAとは別組織になっている。

ルカは、職務報告は監査委員会委員長に、管理報告は財務・技術・総務担当のシニアバイスプレジデントに行う。IA年次監査計画とミッションステートメントの承認と、承認を得るために提出された監査計画の実施に必要な監査要員のレベルのレビューを行うのは監査委員会委員長である。監査委員会には主要問題の概観とサマリーレポートを含めた監査業務の四半期サマリーが提出される。IAチームが年間を通じて実施した業務の概要をまとめた年次詳細報告書と、組織全体のコントロールの有効性に関する年次監査所見も委員会が受け取ることになる。

「外部監査人と規制当局との直接アクセスができます。」とルカは言う。「カナダの金融機関は規制当局の厳しい監督下にあります。監査委員会とも直接接触します。監査委員会委員長との定期会合のほか、四半期報告書の提出前にも個人的に彼と会う機会を設けています。」

#### 幅広い監査スキルを求めて

ルカが内部監査人に求めるスキルは監査人が最終的に所属することになるグループによって異なる。たとえば、トレジャリー部門監査グループには、トレーディングの専門知識、トレジャリーリスクマネジメントの経験およびオペレーショナルスキルを備えたスタッフが配属される。

このグループには、モデルと評価アルゴリズムを理解できるだけの数量的スキルを有するスタッフも含まれている。

リテールバンキング部門を担当する監査グループには、アカウントマネージャーか顧客サービスオフィサーの経歴を持つ監査人が配属される。コマーシャルバンキング監査グループには、元アカウントマネージャーか、信用リスクの専門知識を持つ者がいる。財務・会計監査グループに配属されるのは、公認会計士の資格を持つスタッフだ。仲介部門監査グループは、リテール仲介の経験を積んだ従業員が揃っている。コーポレートファンクションおよびプロセス監査グループの監査人はプロセス分析とマッピングを専門にしている。最後に、IT 部門監査グループで働くのは、アクセス制御、分散テクノロジー、メインフレームテクノロジー、プロジェクトマネジメントスキルなど、多様なスキルを備えた人材だ。

「欲しいのはチームプレーのできる監査人です。」とルカは言う。「チームプレーを重視するのは、NB の監査アプローチが統合監査を基盤としているからです。つまり、我々はやるべきことに見合う多種多様なスキルを網羅した監査業務を提供しているということです。たとえば IA チームには、技術はもちろん、信用、業務、会計、財務などを専門とする監査人が揃っていますが、全員が丸となって与えられた任務を全うしなければならないのです。」

最後にルカは、彼が求める監査人は言葉と文書での優れたコミュニケーションスキルを備えた監査人だと説明した。「監査報告書の品質に関しては高い基準を設けています。」と彼は言う。「報告書テンプレートを使用しており、報告書の長さについても目標を指定しているほどなのです。」

「スタッフに研修の機会を豊富に提供することにより、組織内に十分なスキルを備えるべく尽力しています。」とルカは言う。「管理職とシニアスタッフには資格取得を推奨し、コンピテンシーと専門知識の水準の継続的向上を目指しています。」

### 戦略的目的の特定

いかなる監査チームであろうと、主目的は例外なく、コントロールの有効性に関する年次の保証を、監査委員会に提供することにある。NB ではそれに加えて、業務改善の促進とベストプラクティスの普及を全社的に進める形で、組織に価値を提供することも IA チームに要求している。「組織のコントロールの効率性を改善するためのソリューションを提言している。」とルカは言う。「この付加価値という観点には、神経を尖らせています。行内外のパートナーとの相乗効果の極大化を目指すとともに、外部監査人とは業務重複を避けるべく密に協力しています。また、金融機関の監督にあたっているカナダの規制当局、金融機関監督局 (Office of Superintendent of Financial Institutions) とも協力しています。さらに行内では、法規へのコンプライアンスを積極的に確保するため、リスクマネジメントグループ、コーポレートコンプライアンスグループおよび SOX 法グループとも緊密に連

携しています。」

第 198 法案はカナダ版 SOX 法で、唯一の相違は、企業規模に応じた段階的導入が行われる点だ。第 198 法案は、2007 年に全面施行となる予定であるため、NB 内では財務部門のシニアマネージャーがこのプロジェクトのリーダーを務めている。「コントロール文書化のメソッドロジー改善に取り組む中心チームが設置されており、IT 面には情報技術チームが責任を負っている。」とルカは言う。「IA チームの役割はこれらの開発チームを支援し、その過程で、たとえば文書化メソッドロジー監査などの監査を実施して、相談、助言を提供することです。」

「IA チームはこのプロジェクトの推進役ではないものの、コントロールのテストと、こうしたテストの一部を実施し、文書を継続的に更新していく役割を担う事業ラインのリスクオフィサーの研修に携わっています。」

### 銀行を「Entity」(組織単位) に分割

NB のように多数の業務・機能部門を持つ組織のリスクとコントロールをカバーするには、十分な取り組みができるように事業分野をセグメント化するシステムが必要だ。そこで、銀行を「entity」と呼ばれる区分に切り分けるという決定が下された。ここで言う「entity」として、プロセス毎、システム毎、ユニットまたはプロジェクト毎の区分けが挙げられる。現在、NB にはおよそ 200 の上位レベルでの「entity」がある。

IA チームは、バーゼル合意の定義に沿った 14 のリスクファクタの年次評価を行っている。

- 戦略リスク
- 信用リスク
- 市場リスク
- 風評リスク
- 雇用慣行と職場の安全
- 内部の窃盗・不正行為
- 外部の窃盗・不正行為
- プロセス管理の失敗
- 規制リスク
- 顧客との紛争
- システム障害
- 物的資産の損傷
- 第三者との契約不履行
- 財務報告の誠実性

さらに、IA チームは監査対象とする各事業ユニットの 3 つの主要コントロール要素も重視している。この 3 つの要素とは、経営トップの姿勢、上級経営者の関心事、リスクマネジメントの有効性、である。

「監査実施頻度を決定する優先順位付けを行っている。」とルカは言う。「優先順位の高い分野は 18 か月以内、中程度の分野は

36 カ月ごと、優先順位が低い分野は最長 60 カ月間隔で監査します。例外は限られています。」

「IA チームはこの 14 のリスクファクタを毎年評価しており、上級経営者も、各分野に割り当てられた優先順位が満足のいくものであるか確かめるために、そのレビューを行います。IA チームではさらに、事業分野の監査が終了したら直ちにレビューを行ってリスクファクタの評価を更新しているほか、組織を全体として確実に包括的に把握するために、「entity」の切り分けの方法も定期的に見直しています。」

## 業績評価

IA の業績評価には、次の 4 カテゴリーの 20 から 25 項目を追跡評価する、四半期スコアカードが役立っている。

- 業務目標
- 顧客満足度と付加価値
- 人材と研修
- ベストプラクティスと革新

「これらの項目を追跡評価するのは、IA チームが自ら設定した目標に沿っていることを確認するため。」とルカは言葉を継ぐ。「カナダの他の銀行などの他企業やサーベイ、報告書とのベンチマーキングも行います。」監査委員会は年 1 回のペースで IA チームのアンケートに答え、監査提言と監査範囲の質の面から IA パフォーマンスの評価を行っている。

## 関係の構築

NB の監査人と上層部経営者の関係は極めて協力的だが、必要な独立性は維持されている。「上層部のメンバー全員と定期的な 1対1 の会合をもっている。」とルカは言う。「四半期の間に浮上してきた主要問題や、会合日の時点で未解決な監査勧告について話し合い、重大問題に然るべき注意を払ってもらうように務めています。密接な関係が構築されてこそ、一貫したレベルの情報交換を維持できると信じているからです。」

将来に向けて、ルカの IA チームが直面している課題は、SOX 法と第 198 法案により一層厳しさを増した人材市場で、トップクラスの人材を獲得し続けることだ。「継続的監査の促進という目標がありますから、正確でタイムリーな情報提供を行うためのデータベースを拡充する、テクニカルツールの開発も続けていきたいと思っています。」それに加えて、ルカは、IA チーム内のスキルと専門知識を継続的に向上させ、組織に付加価値のあるサービスを提供し続けていくことを考えている。

## レイセオン

### 緊張感を持って前向きに変革するレイセオン

レイセオンは、軍需産業をはじめ、米国政府向けエレクトロニクス産業、宇宙産業、情報技術産業、技術サービス産業、ビジネス航空機産業、特殊航空機産業のリーダー的企業である。従業員数8万人、2005年度売上高は219億ドルと報告されている。売上高のおよそ8割は国内売上高だ。本社をマサチューセッツ州に置くレイセオンは8つの事業セグメントで組織されている。事業をおこなっている産業分野と同様ダイナミックな活動をおこなっているレイセオンにとっては、変化の管理は不変の課題である。

1999年、レイセオンは内部監査（IA）機能のアウトソーシングに踏み切った。しかし、2003年にレイセオン会長兼CEOに就任したウィリアム・H・スワンソン（William H. Swanson）は、監査委員会に、IA機能はインソーシングとして、必要に応じてコソーシングを利用するよう勧告した。監査委員会もこの勧告に合意し、内部監査機能の再構築とレイセオンにおける内部監査の新たな時代の幕開けに向けて、2004年第3四半期にラリー・ハリントン（Larry Harrington）を内部監査担当バイスプレジデントとして採用した。

「新生IA機能は、レイセオンが、業界随一の評価を誇る防衛・航空宇宙システムのサプライヤーたらんとするビジョンを達成するために採用しているのと同じ原則に基づいて構築した。」とハリントンは言う。「このビジョンを達成するには、レイセオンはもちろん、IAが人材、誠実性、コミットメント、エクセレンスといった一連の価値によりパフォーマンス、他部門との関係、およびソリューションの向上を図ることにより、顧客に焦点をあてたものになることが必要です」。その結果として誕生したのが、レイセオンの言うミッションアシュアランス部門だ。その目的は、レイセオン製品の品質と信頼性を顧客に保証することにある。

#### インソーシングとコソーシングの利点

レイセオンのCEOと監査委員会がアウトソーシングアプローチから転換した理由は3つある。

- IA機能は、社内の志望者が、コントロールについて学び、業務に関する知識を拡充することを目的として異動を希望するような、社内人材プールであるべきだ。また、外部の人材にとっても、ビジネススキルとリーダーシップスキルを育成し、将来の職務遂行に役立てたいと考えたり、内部監査をキャリアと認識したりする魅力ある存在であるべきだ。「完全アウトソーシングにはこうした人材面での利点を期待できない。」とハリントンは言う。
- 熱心な専任のプロフェッショナルが中核となっていなければ、事業運営やリスク、コントロールなどの企業に関する重要な知識を持つことができない。知識豊富なフルタイムの監査人は、関係部とのかかわり方を構築し、組織全体を網羅するネットワー

クを創出して、絶えず事業に付加価値を提供する存在である。

- レイセオンのように大規模な企業にとってのコストという観点からすると、特定の監査は「レンタル」のほうが費用効果はよい。とはいうものの、ルーティンの監査を実施するスキルは「自前」のほうが安上がりである。ハリントンに言わせれば、コソーシングが最適である理由はここにある。

「コソーシングには実に多くの利点がある。」とハリントンは言う。「たとえば、IAチームで不正リスク評価を行なうが、不正行為を専門とする監査人がほとんどいない。そうした場合は、コソーシングによりこの事項のエキスパートを補充すれば、全社的にも監査ごとにも、不正リスクについて検討するのに役立つはずです。こうしたエキスパートは、政府規制による影響を受ける監査や、情報技術ないし保険業務などの業務監査の際に、重要な役割を担ってくれます。また、さらに複雑な分野では、所得税やデリバティブなどのGAAPに関する専門知識を提供してくれる。米国外の監査に関しては、旅費の節約になるばかりか、地元の言語、文化、法令に精通しているという利点もあります。最後にもうひとつ挙げるなら、コソーシングにより補充したエキスパートは、レイセオン全社で共有できるベストプラクティスへのアクセスを提供してくれるのです。ただし、コソーシングした人材がレイセオンとその文化を理解し、レイセオンのIAチームの一員としてチームプレーをしてくれることが重要です。」

IAチームは監査資源の20%をコソーシングしている。「これにより、レイセオンのIAチームが世界に通用する監査組織として活躍するために必要なエキスパートのバランスがとれるばかりでなく、根本原因を究明し、ベストプラクティスを全社的に共有するにも役立っている。」とハリントンは言う。「また、コソーシングのおかげでIAチームのスタッフにはフルタイムで、リスクや機会、コントロールなど、レイセオンのあらゆる側面を学ばせることができます。あらゆる監査に付加価値を創出するという形で、IAチームを必須の人材プールとして、また、事業セグメントの目標・目的達成を支援するナレッジリソースとして確立させているのがコソーシングなのです。もうひとつ言うなら、コソーシングは監査委員会を支援するためのベストポジションを提供してくれるものでもあります。」

ハリントンは、業界比較とIIA Gain調査によると、レイセオンのIAチームの全監査資源はフルタイムで60人程度であるべきであることがわかるという。彼が採用した、優れた経歴を持つ専任監査人は、既に37人を数える。その50%がMBA取得者、75%が資格取得者（CIA、CISA、CPAまたはシックスシグマ）であり、多くが多様性の価値と強みを認識してくれる企業に魅力を感じている者たちだ。「IAチームには、2年ないし3年留まって欲しいと思っているのですが、事業セグメントの組織内で発

生した重大なニーズを満たすために、既に4人が私たちの人材プールから引き抜かれています。IAを社内の機能として構築したいという思いを強くする理由のひとつがここにあります。」

競争の激しい監査職採用市場で優秀な人材を惹きつけるには、IA機能自体の差別化が必要だ。ハリントンによれば、給与や手当も重要だが、昨今は、仕事と生活のバランスを取ることに、褒賞・表彰プログラムを導入すること、研修とキャリア開発プログラムをプログラムの目玉にすること、などにも大きな意味がある。「新規雇用者は、能力と学習機会を見極め、レイセオンで自分のキャリアをどう方向付けるかを明確にするために、キャリア開発プログラムに参加します。IAチームでは、コンピテンシーモデルとそれを支える研修を策定しました。入社2年間で300時間を超える企業研修を提供する計画です。キャリア開発プログラムとキャリア目標に投資するのは、レイセオン外への従業員流出費用よりもはるかに安上がりです。」

## 監査人のスキル

レイセオンの監査人の大多数は内部監査ないし外部監査、エンジニアリング、あるいはその他の事業面で6年以上の経験を積んでいる。ハリントンが彼のIAチームに求めるスキルの範囲はそれにとどまらない。「事業とリスクと機会を理解している人材が欲しい。」とハリントンは言う。「レイセオンの監査人には言葉および文書でのコミュニケーションスキルが必要なだけでなく、前向きに変化できる能力も求められます。全社的に人脈を利用し、さまざまなレベルの者と関係を構築するのが得意で、監査業務を通して支援と付加価値を提供するためにIAチームの一員となっていることを確信し納得している人材が必要なのです。」

ハリントンは、この事後ではなく事前に構築する、発見的よりも予防的なコントロールの重要性を強調する。IAチームは、組織に新システムを導入するたびに、事業ユニットがプロセスフローについて検討するのを支援すべき存在と考えている。「いまだマニュアルコントロールの設定が多すぎることを自覚せずに、新システムの導入に踏み切るいくつかの会社がある。」とハリントンは言う。「SOX法はコントロールの自動化促進がミスの低減とコンプライアンスコスト削減に役立つことを企業に教えてくれました。SOX法は事業、コントロールおよびテクノロジーを理解している総合的な監査人の必要性も強く指摘しています。」

多くのIA部門は、症状を特定することに秀でているが、根本原因の特定は得意でないとハリントンは言う。レイセオンはシックスシグマを導入し、従業員の半数以上をシックスシグマの手法で訓練している。極めて監査的な言い回しをするのが当たり前と思っている監査人たちが、シックスシグマのプロフェッショナルに言葉遣いとツールに関する教を請うたのだ。「シックスシグマのエキスパートを一人採用して、監査の方法論と言い回しをシックスシグマの言い回しとツールに合わせて変えるのを手伝ってもらっています。」とハリントンは言う。「こうすれば、顧客と話す時に、顧客にはなじみがないかもしれない監査用

語を使わず、耳慣れた言葉で話すことができるからです。シックスシグマのツールは、企業が症状を乗り越えて根本原因にまでたどり着くのに役立つので、根本原因の特定と業務の効率および有効性の向上という形で、監査の価値に革命を起こしてくれるものと考えています。」

何よりも重要なのは、ハリントンが緊張感を持った人材を求めているということだ。「緊張感を持って前向きに変革する。」という彼のチームのモットーは、監査を完了するにも、報告書を発行するにも、変革を実現するにも時間がかかりすぎる場合が多い、という考えから生まれたものだ。「緊張感は監査完了への駆動力であり、根本的因の解決の実現をはかどらせるものであることを理解している人材が欲しい。」とハリントンは言う。「事業にとっての前向きの変化の創出とは、最終利益の改善、収益源の増強、またはコスト削減の一助となることを意味します。言い換えるなら、目標・目的の迅速な達成に役立つということです。」

付加価値のある監査には、それを提供するための付加価値のある人材が必要である。つまり、ハリントンが求める人材は、自分のスキルアップのために自ら投資しようという気概のある人間だ。「自分のキャリアは自分のものであることを自覚することが大切だと思う。」とハリントンは言う。「自分のためのミッションステートメントを作成し、継続的学習に取り組み、適切な人脈ネットワークを構築する志を持った人材を期待しています。これをすべてこなすには、エネルギーと計画性と情熱が必要です。経営陣とHRはツールを提供できる立場にありますが、私たちが求めているのはプロセスのオーナーシップを持ち、自分自身にとってもレイセオンにとっても成功を現実のものにしようとする人材です。私は長期的な成長と各自のプロフェッショナルとしての成長を可能にするパッケージの提供を信条としています。人材が成功すれば、企業も成功するのです。」

## 次の段階

エンタープライズリスクマネジメント(ERM)もハリントンにとっては重要な取り組みになっている。彼は全社的ERMの擁護者なのだ。「調査では、ERMの価値を本当に理解している米国企業や監査人はほとんどいないという結果が出ている。」とハリントンは言う。「このプロセスの価値を信じ、ビジネス機能全体を見渡して、リスクと機会の相互依存関係を明確にすべく組織と協力できる監査人が必要です。これは、全社員が企業の目標と目的を達成するうえで、最も重要な分野に重点的に取り組むのに役立つプロセスです。こうした取り組みを不必要に官僚的なものにするのではなく、ERMの原則を利用していくことができると考えています。」

レイセオンは政府と防衛産業向けのハイテク製品を扱っているダイナミックな企業だ。これは、変化の管理が長期的成功の鍵であることを意味している。IAチームは、指導者が変化を効果的に管理するのを支援する立場にある。CEOに直接報告を行うハリントンは、月例の業務レビューと戦略セッションに参加して、



うまく機能しているものとそうでないものの特定を支援するとともに、監査計画との連携により付加価値を提供する方法を見極めようとしている。「各業務部門と機能部門の有効なコントロールが、予想外の事象を最小限に抑えるというのがCEOの哲学。」とハリントンは言う。「戦略的パートナーであるためには、IAチームは事業運営とそれに固有のリスク、コントロールおよびコンプライアンス問題を理解していなければならない。そうすれば、発言の機会を確保できるのです。」

T-Mobile®

## T-モバイル USA

### T-モバイル USA のビジネスリスク測定フレームワーク

T-モバイル USA は業界で最も速い成長を遂げたワイヤレスサービス・プロバイダーのひとつであり、2億6000万人以上を結ぶ世界的ネットワークにより、2000万人を超える米国の顧客にデジタル音声・メッセージの高速ワイヤレスデータサービスを提供している。またT-モバイルは、180社以上の通信業者とローミング契約を結び、80カ国をカバーしている。

マイケル・リムカス (Michael Rimkus) がT-モバイルの内部監査部長に就任して2年が経つ。その間、リムカスのチームは、内部監査チームとT-モバイルのリーダーたちが、T-モバイルを特徴づけることになった急成長に遅れをとらないことの手助けとなるようにデザインされた、ビジネスリスク測定フレームワークと呼ばれる包括的取り組みに着手してきた。

T-モバイルが米国で台頭してきたのは、ボイスストリーム・ワイヤレス社を買収した2002年のことで、現在では業界トップ4の無線通信会社の一つである。同社の成功の鍵は、顧客サービスと顧客対応だ。T-モバイルは、ハリケーン「カトリーナ」の後遺症が残る、最大の被害を受けたニューオーリンズ地区で、最初にワイヤレスサービスを復旧させた無線通信会社だった。

リムカスによれば、内部監査 (IA) チームは、T-モバイル発展のベースを守り、ビジネスリーダーたちが事業部門に横断的なリスクを積極的に特定して、最も重大なリスクの発生に備えてリソースの優先順位付けをするための準備ができるようなプロセスをデザインしたいと考えたのだ。

#### T-モバイルの組織構造

IA チームはT-モバイルの構造に合わせて組織されている。

「IA マネジメントチームを機能的に連携させようとしている。」とリムカスは言う。「財務／業務サイドのIA マネージャーたちのうちの一人は、財務、人事および事業活動の一切を取り扱っており、また別のマネージャーは、海外販売、マーケティングおよび製品開発を監督している。IT 監査サイドでは、IT 監査シニアマネージャーがIT、テクニカルサポート、ワイファイ (WiFi)、ワイヤレスネットワークなどのエンジニアリング組織と、機能的に連携している。」リムカスは現在、管理チーム、監査スタッフ8人、戦略的コソーシング・アウトソーシングのパートナー、などと協力して、年次監査計画の策定にあたっている。

#### 戦略的コソーシングとアウトソーシング

2003年、T-モバイルのIA責任者は、コソーシングとアウトソーシングを併用したIT監査のアプローチを試してみるという決定を下した。「ITという複雑な分野の監査を行うには、請求システム、SAP、ネットワーク運用などの分野のエキスパートが必要だっ

た。」とリムカスは言う。「IT監査に最大の価値を与えるための最善策は、プロテビティ、KPMG、デロイト&トウシュなどからそうした分野のエキスパートを使うことだと判断したのです。」

IAチームは、各四半期が始まる2カ月前に、四半期IT監査スケジュールをこの3社に送付して、ざっくりとした監査スコープ・監査目標を、およその所要時間とともにコンサルタントに提供して入札を依頼した。また、ITシニアマネージャーは、この3社に対し、この業務をリードまたは担当することになる、該当分野のエキスパートのレジюмеの提出をお願いした。「時には、部門横断的で統一的な研修として、プロジェクトの技術的な側面を学習したいという財務・業務の監査人が、こうしたエンゲージメント (監査) のスタッフとして参加することもある。」とリムカスは言う。「監査業務を全面的にアウトソースすることもあれば、コソーシングとアウトソーシングを併用することもあります。現在のIT監査シニアマネージャーは、アウトソース先との関係を管理し、この分野の業務を評価できる、市場で最高のリソースを投入することにより、組織の変革を推進しているのです。」

T-モバイルの財務／業務監査分野には、現在3人のシニア・オーディターと、4人の監査スタッフがいるが、シニア・オーディターのポジションを2人増やそうとしている。「経験豊富な人材を見つけるのは難しい。」とリムカスは言う。「現在、私が最大の課題としているのは、エンゲージメントとチームをリードし、プロジェクト管理を行えるうえに、業務、コンプライアンス、戦略に関する監査業務の確かな監査スキルをもった人材を見いだすことです。」

#### ビジネスリスク測定フレームワーク

2003年、T-モバイルに入社した当時のリムカスは、この成長企業とその起業家精神に感銘を受けた。事業の拡大に伴い、従業員たちは、新しいプログラムの開発、新システムの導入、ベンダーとの戦略的提携などのような、仕事をこなしていく方法を考え出せと指示された。「皆気合いを入れてそれを成し遂げた。」とリムカスは言う。今、リムカスのIAチームは、組織横断的な様々な事業部門に、適切な組織的コントロールの構造があるか、業績を伸ばし続けるのに適した方針と手続がきちんと機能しているか、を判断するという課題に直面している。「私たちのIA計画策定プロセスは、リスクをベースにしており、監査領域全体を見ている。」とリムカスは言う。「年次監査計画を策定する際には、キータンクの問題、戦略的なイニシアチブ、内部統制の問題などを把握するために、上級経営陣とのミーティングも行います。」

「4、5年前に監査を始めた当初は、経営陣は発生する問題すべてに対応できていました。ところが、成長があまりに速すぎて、監査機能のアウトプットに対する組織の対応力が飽和状態に達してしまっただけです。今では報告事項に、全社レベルで優先順

位を付けなければならなくなっています。」

そのような必要にせまられて、T-モバイルのIAチームは「ビジネスリスク測定フレームワーク（以下「フレームワーク」と称する）」とフォローアップデータベースをデザインした。これは、組織全体に内在するリスク顕在化の可能性を特定、評価、比較、追跡する画期的なシステムだ。

このフレームワークは、リスクマトリックスを使って社内のキーとなる経営上の問題点をプロットし、全社の監査上の問題点を評価するものだ。それはまた、リスクが事業に及ぼす影響とその発生可能性を、正確に可視化することができる。このフレームワークの価値は、T-モバイルの経営幹部とIAチームが、組織全体のリスクグループ、つまり「共通のリスクテーマ」間の比較を行えることである。「我々は、リスクについて、リスク単独や監査ごとではなく、他の問題点との比較において理解する必要があります。そうすれば、最初に取り組むべきリスクを決定できるからです。」とリムカスは言う。「このフレームワークは、IAチームが特定した未解決の監査上の問題点をその影響と発生可能性の面から測定し、T-モバイルが抱えているすべてのリスクを網羅した全社的な統合像を描き出してくれます。また、優先順位の高いリスクを軽減するために、限りある資源をどう使うかという点について、経営陣が理解を深めるのにも役立っています。」

### ユニークな報告システム

フレームワークにおける発見事項の報告に際し、IAチームは3段階の報告システムを考案した。第1段階は「ビジネスリスク測定グラフ」で、これは、内部監査部門が追跡する未解決の監査上の問題点と共に、バイスプレジデントに送付される。グラフには、当該のバイスプレジデントだけがアクセスできるリンクが張っており、これをクリックすれば、リスクの影響と発生可能性を示した4区分の表にジャンプする。この4区分の表には点がプロットされており、グラフの横にプロットした点の詳細な説明が付されている。次の段階は「ブルーボックス」と呼ばれる報告書、つまり共通テーマの報告書である。T-モバイルはリスクを共通テーマという観点から分類している。たとえば、アイデンティティ管理、セキュリティ管理、制限されたセキュリティモニタリング、といった問題はすべて、「セキュリティ」という共通テーマのグループに分類されるわけだ。グラフは、こうした共通テーマで分類され、グラフ上にはブルーのボックスで表示されている。詳細を見れば、読み手はグラフをクリックすればよい。

「我々は、リスクについて、リスク単独や監査ごとではなく、他の問題点との比較において理解する必要があります。そうすれば、最初に取り組むべきリスクを決定できるからです。このフレームワークは、IAチームが特定した未解決の監査上の問題点をその影響と発生可能性の面から測定し、T-モバイルが抱えているすべてのリスクを網羅した全社的な統合像を描き出してくれます。また、優先順位の高いリスクを軽減するために、限りある資源をどう使うか

という点について、経営陣が理解を深めるのにも役立っています。」

\* T-モバイル USA 内部監査部長 マイケル・リムカス

重要なのは、各ブルーボックスには評価点数が記されていることである。評価点数は12のファクターに基づいており、パーセンテージでウェイト付けされている（12のファクターを合計すると100%になる）。

事業部門への影響を測定するファクターは以下の通りである。

- 財務リスク (25%)
- 会計虚偽報告リスク (15%)
- テクノロジーリスク (15%)
- 戦略リスク (15%)
- 規制/法務リスク (15%)
- 評判リスク (15%)

発生可能性を測定するファクターは以下の通りである。

- 問題点の発生がわかっている (30%)
- コントロールギャップの全社への広がり (20%)
- プロセスの成熟度 (20%)
- 影響されるプロセスの最近の拡大、成長、変更 (10%)
- 影響される取引の複雑性 (10%)
- 影響される取引の量 (10%)

「評価は1から5までの5段階で行います。」とリムカスは言う。「最大のリスクには5×5の評価点がつきます。ブルーボックスでは、バイスプレジデントにリスクの重大性を警告するために、この評価点が4区分に表示されます。」

第3段階は、「指摘事項報告書」で、読み手がこれら3種類の報告書それぞれについて、詳細を掘り下げられるような双方向型のレポートである。「これはIAチームにとって重大な取り組みだった。」と、ここ9か月の間、チームと共にフレームワークとフォローアップデータベースに取り組んできたリムカスは言う。「IAチームの目標は、社内のビジネスパートナーに対し、カスタマイズされた報告書や、選択肢のフィルタリング、選択肢の掘り下げ、などを提供し、リスクが発生した時、場合によっては発生する前に、組織の至る所で、そのリスクを理解し、定量的に分析し、優先順位を付けられるようにすることにあります。」

「私には15年の内部監査経験がありますが、こういうことをしたのは初めてです。こういう報告システムを持っている企業もあまりないと思います。」と彼は言う。

フィードバックは肯定的なものとなっており、上級経営陣はタイムリーかつ効果的な方法で、リスク情報を入手し、それについて話し合い、対処することができる。リムカスの言葉を借りれば、「IAチームは社内ビジネスパートナーとの戦略的アライアンスと、重大な問題に取り組むプロセスを簡素化するための支援に全力を注いできました。これは、事業の重大なリスクに対処するために、監査の観点からどこに資源を投入するのが最善か、ということに経営陣がフォーカスする際に役立っていると言えるでしょう。」



## テレコム・イタリア・グループ

### テレコム・イタリア・グループのCRSAによる内部監査

テレコム・イタリア・グループはイタリアの情報通信技術市場をリードする存在である。TIM（テレコム・イタリア・メディア）とオリベッティにより、固定電話・携帯電話、インターネット、メディアおよび革新的なビジネスソリューションやシステムなど、事業を通信サービスチェーン全体に拡大している。

テレコム・イタリア・グループは、その大規模なネットワークを駆使して、イタリアはもとより、ヨーロッパ各国や、TIMがGSMラインサービス主要プロバイダーとなっているトルコ・ブラジルで、固定電話・携帯電話ブロードバンドサービスの普及に貢献している。またテレコム・イタリア・ラボ研究所により、研究や技術開発も推進している。この研究所は、テレコム・イタリア・グループが提供するサービスの改善と増強につながるような技術の開発に従事している。

テレコム・イタリア・グループの内部監査担当バイスプレジデントである、アルベルト・ラガッツィーニ（Alberto Ragazzini）は監査計画・モデル部門のヘッドである。「テレコム・イタリアは、コアビジネスである固定電話・携帯電話サービスをひとつの組織に収めた、ワンカンパニー組織モデルを採用している。」とラガッツィーニは言う。「それに加えて、コーポレートレベルでの人事・共有サービス部門、メディア・事務用品事業に重点を置く2つの小規模な事業部門があります。」

ラガッツィーニの組織、つまりテレコム・イタリア（TI）監査部門は、テレコム・イタリア・グループ傘下の独立した法人となっている。厳密に言えば、グループ内上場企業のコンソーシアムだ。イタリアの法制環境下においては、複数上場しているグループの内部監査を中央集権にするには、これが唯一のソリューションであった。イタリアにはヨーロッパ地域を対象としてサービスを提供する監査人50人と、サポートスタッフ10人がおり、ブラジルには中南米事業に焦点をあてている監査人15人をおいている。この監査部門には、監査計画モデルを管理しているチームが1つと、そのほかに、TIがミラノ・ニューヨークで上場しているため、特にSOX法の準拠に関連する特別プロジェクトを担当しているチームが1つある。TIの監査人には、ビジネスプロセス、技術情報システム、ネットワークプロセスなどの全体監査と技術監査を専門としている者もいるが、ラガッツィーニのチームは、監査計画モデルを管理し、メソッドロジー、計画策定、システムおよび特定のコンプライアンス監査に重点を置いている。

「アクションプラン策定のきっかけとなるのは、監査、リスク評価、コンプライアンスプログラム、404条プロジェクトなどだ。」とラガッツィーニは言う。「グループコンプライアンスオフィサーが、IAチームに直接協力して行動します。その意味で、グループコンプライアンスオフィサーの最大の責任は、内部統制システムの改善を目的として、テレコム・イタリア・グループ経営陣が策定したアクションプランが、効果的に実施されているか、監視することにあります。」

#### 情報技術

「IAチームは監査活動に必要なツールと情報を保有していますが、そのほかにIAチーム用に2つのアプリケーションシステムを管理、運営しています。」とラガッツィーニは言う。「監査業務に関してはペーパーレス環境を目指しているので、監査調書と報告書はすべてセントラルサーバーで管理しています。セントラルサーバーの中にある機密文書をすべて暗号化し、適切なレベルの論理セキュリティを得られる暗号化ソフトウェアも導入しています。また、データマイニングと分析にはACLを使用している上に、グループ全体にSAPを導入しているため、監査テストを行う際に、会計事業データに幅広くアクセスすることができます。」

#### コントロール & リスクセルフアセスメント (CRSA)

ラガッツィーニによれば、先頃、内部統制の評価と構築を目的とした従来の監査アプローチの域を超えた、コントロール & リスクセルフアセスメント (CRSA) プロセスという、コントロールセルフアセスメント・メソッドロジーの導入に関し、IAチームはテレコム・イタリア・グループ内で中心的役割を担った。「このグループ全体のアプリケーションシステムは2003年に構築され、現在は、イタリアのみならず世界中で、グループレベルと業務レベルで適用されている。」とラガッツィーニは言う。現在IAチームは、このリスク管理アプローチの有効性と効率性の評価について、特定の役割を負っている。このメソッドロジーのメンテナンスと、それを支える情報システムの管理は、IAチームの手に委ねられている。CRSAプロセスの実施自体は経営陣にその責任がある、ということが明確化されている。経営陣は、発生可能性及び、CEO2名が毎年策定する戦略目標への影響という観点から、リスク要素を特定し評価することを求められる。「この段階で、経営陣は、既存のコントロールシステムを評価し、残存リスクの受容可能性について判断し、受容できないリスクに対してコントロールを適合させる計画を策定します。」とラガッツィーニは言う。

「アクションプラン策定のきっかけとなるのは、監査、リスク評価、コンプライアンスプログラム、404条プロジェクトなどです。グループコンプライアンスオフィサーがIAチームに直接協力して行動します。」

\*テレコム・イタリア・グループ内部監査担当  
バイスプレジデント  
アルベルト・ラガッツィーニ

CRSA システムは、現在、テレコム・イタリア・グループの1,000人を超えるユーザーをサポートしているため、このシステムの管理は大きな仕事だ。グループコンプライアンスオフィサーは、このシステムを通じて、テレコム・イタリア・グループ内のガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の文化、および既存のメソドロジーの普及を促進している。CRSA に関しては、TI 監査部門は、グループコンプライアンスオフィサーのみならず、次に挙げるような目標を抱えた事業部門のコンプライアンスマネージャーとも、密接に協力している。

- CRSA アプローチ普及
- 経営陣の積極的な関与の促進
- メソドロジーを適用している間の、経営陣との協働
- 経営陣による CRSA 情報技術ツール使用に対する支援

### 監査計画策定

ラガツィーニの説明によれば、監査計画策定プロセスの第一歩は、企業が策定した戦略的目的の達成を危うくする可能性があるリスクの主要分野を特定することである。

これらの分野については毎年、監査委員会との合意を得る。さらに TI 監査部門は、四半期ベースで、次四半期の監査レビュー範囲を監査委員会に提案する。この2段階の計画策定プロセスが、監査業務に大きな柔軟性を持たせ、主要リスクへの効果的な対処を可能にしている。年次計画策定プロセスには、次のようなさまざまなソースからのインプットがある。

- IA チーム自体が行うリスク評価
- 経営陣からの要請
- 監査役会と内部統制委員会からの要請
- IA マネージャーからの要請
- 外部監査人の協力についての合意
- IA が把握している危機的状況

### モニタリング

「我々は、監査プロセスに従来からあった弱み、つまり改善提案の実施のモニタリングを、強みに変えることに成功したと思う。」とラガツィーニは言う。TI の監査部門は、次の2つのキーとなるポイントをベースに、有効な監視プロセスを構築した。

- コンプライアンスマネージャーと、アクションプランの実施責任を負うラインマネージャーとの、継続的・積極的な協力
- 情報システムの創出

このシステムは「アクションプランモニタリング (APM)」と呼

ばれるもので、個々の改善提案に関連したアクションプランを、責任者と実施期限の両面で追跡する。APM は、アクションが取られない場合、グループのトップレベルにまで至る強力な報告のメカニズムを持っている。

この2つのポイントがうまく機能していれば、IA チームは内部統制上の欠陥と、アクションプランの実施状況の両方について、内部統制に関与する組織に報告することができる。

「2004年に、IA チームは内部監査人協会 (IIA) の品質保証レビューを受けました。」とラガツィーニは言う。「その結果、IIA『内部監査の専門職の実施の国際基準』と『倫理要綱』を満たしていると判断されました。IIA は、TI 監査部門がそのミッションを有効に実行しているか、またテレコム・イタリア・グループに付加価値を提供する能力があるかを評価するために、監査組織、方針と手続、メソドロジー、IT 支援システム、などについて全面的レビューを行ったのです。これにより、計画策定プロセス、監査調書、研修の方針などに関し、IA マネジメントと業務プロセスをよりよいものにする一連の勧告事項をいただきました。」

### 今後の課題

2005年、IA チームは TI の SOX 法 404 条導入チームにおいて、コンサルティングの役割を担うことになった。ゆくゆくは、組織全体に設置されるキーコントロールのテストに、積極的な役割を担うことになる。

SOX 法にとどまらず、目の前には数々の課題と機会があるとラガツィーニは見ている。「テレコム・イタリア・グループに CRSA が導入されて以降、我々の役割は、従来のコントロールベースの監査アプローチからリスクベースの監査に進化しました。これは、被監査部門が CRSA の経験によって馴染んだのと同じアプローチです。」とラガツィーニは言う。「つまり、IA チームは近い将来、私たちのメソドロジーの完全な転換を達成しなければならぬわけです。これまでの成果は非常に心強いものです。監査の焦点が絞れて、今では監査による内部統制システムの評価がビジネスリスクとしっかり関連付けられるようになりました。」

ラガツィーニによれば、テレコム・イタリア・グループの日常の管理のやりかたに CRSA が組み込まれた今、彼のチームが直面している最大の課題は、新たな役割を発見することにある。というより、今までの役割の位置づけの見直しというほうがよいかもしれない。「CRSA レビューもそのひとつです。さらに、不正行為など行動上の問題点の外部評価や、新規事業立ち上げのような組織化されておらず急速に展開する状況に対する新しいアプローチ、グループコンプライアンスオフィサーとの連携強化、なども挙げられます。」

「本当に未知数であるのは、TI 監査部門の今後において、それぞれの要素がいかなる重みを持つかという点です。」

## テルストラ

### テルストラのリスクマネジメントとアシュアランス（保証）

テルストラはオーストラリア有数の通信情報サービス企業で、オーストラリア全土の通信市場にあらゆるサービスを提供している。顧客数は、固定回線サービスが1,000万人以上、モバイルもおよそ860万人にのぼっている。

テルストラの国際事業としては、76.4% 所有の子会社である CSL ニューワールドモビリティグループ（収益、利益率、顧客数の面で香港 No.1 の携帯電話会社）、テルストラ・クリア・リミテッド（ニュージーランド第2位のフルサービス回線事業会社）、リーチ・リミテッド（REACH）（PCCW との 50：50 のジョイントベンチャーで、アジア太平洋地域における音声・データ・インターネット接続サービスの大手ホールセールプロバイダー）が挙げられる。

アンドリュー・ディクス（Andrew Dix）はテルストラのリスクマネジメント & アシュアランスのディレクターに就任して2年になる。この役職に就く前には、12年間にわたりテルストラの多数の事業部門の財務コントローラーを勤めていた。テルストラ入社以前は、プライス・ウォーター・ハウス・クーパーズで財務諸表監査と外部監査を担当していた。内部監査を担当するのは今回が初めてである。

「オーストラリア国内で、本当の意味でエンドツーエンドの電話サービスを提供しているのはテルストラだけ。」とディクスは言う。「電話サービスに加えて、モバイル、データおよびブロードバンドインターネットサービスや、顧客の情報技術および通信環境の管理、pay-TV、案内広告、情報検索サービス、ディレクトリサービスなども手がけている多角経営組織です。」

「テルストラは、『ワンファクトリー』モデルを運営している。テルストラのネットワーク設計、構築、運用および保守サービス全般と、関連 IT サポートシステムとはひとつのグループにまとめる。その一方で、販売とカスタマーサービスは、顧客と直接接する部署が担っている。」とディクスは言う。「テルストラの一般的な哲学は、業務を一度にかつ最適に、顧客が望む最低のユニットコストをもって、統合された方法で管理する、ということにあります。我々は顧客と、消費者、中小企業、大企業、国、ホールセールという、主要顧客カテゴリに分類したリテール部門により、セグメント毎にインターフェイスをとります。こうしたリテール事業ごとに、顧客のタイプをさらにメッシュの細かいセグメントに分類して、個々のセグメントのニーズに沿ったパッケージとソリューションを提供しているわけです。効率的で効果的なワンタッチサービスを提供できる『バックエンドファクトリー』だからこそ、リテール部門は、顧客のニーズに焦点を合わせ、その要望をファクトリーに戻すことができるのです。」

#### リスクマネジメントとアシュアランス

テルストラのリスクマネジメント & アシュアランス部門を構成しているのは、約 50 人のプロフェッショナルで、この中にはリスクマネジメントを担当する小グループと、SOX 法コンプライアンスに重点的に取り組むグループとが含まれている。およそ 40 人のスタッフが内部監査に専念している。

「我々はリスクベースの内部監査アプローチを採用しています。」とディクスは言う。「我々のグループ内のリスクマネジメントのプロフェッショナルも、ラインマネージャー達がそれぞれの組織で適切なリスクマネジメントフレームワークを確保できるよう支援しています。これは内部監査とは一線を画した取り組みです。」ディクスはテルストラの CFO と監査委員会委員長に報告を行う。彼の部門の統括チームを構成するスタッフは 6 人で、それぞれがひとつないし複数の事業部門の監視を担当し、ディクスに直接報告する。他のスタッフはこの 6 人のマネージャーに報告することになっている。「報告に関してはかなりフラットな構造になっています。」とディクスは言う。「スタッフが事業全体に深く、幅広くかかわる機会を持てるように、業務の配分にはブルーアプローチを採用しています。」

テルストラの監査業務では、監査調書・リソース管理などにおいて、技術が重要な役割を果たしており、監査人が計画策定、スケジューリング、スタッフの割り当て、監査発見事項の整理、分析、伝達を容易に行えるようになっている。「我々のレビューの結果としてのアクションプランを追跡する、ウェブベースのツールもあります。これは我々のチームとラインマネージャーが、それぞれ責任のあるアクションプランの進捗状況をチェックするのに利用しています。」とディクスは言う。

監査プログラムは、ルーティンの監査業務に加えて、経営者の指示による業務を行う余地を考慮して策定される。目標は、規制要件やガバナンス要件を満たすための監査業務だけでなく、ラインマネージャーが最も支援を必要とする業務も完了させることにある。「『ラインマネージャーの不眠の種となっている問題』にフォーカスすれば、我々が取り組んでいるのが最も重要な分野であることが確認できる。」とディクスは言う。「情報でもレビューでも、可能な限り経営陣の要請に対応するというのが、リスクマネジメント & アシュアランス部門の方針です。そうすれば、経営陣は必ずリスクマネジメント & アシュアランス部門を頼ってくれる。これは事業部門との密接な関係を構築し、新たな問題に迅速に対応するのに役立ちます。私たちの部門のバランススコアカードでも、これを業績評価指標のひとつにしています。」もうひとつの重要なツールはテルストラのコントロールセルフアセスメント（CSA）プログラムを支援するために構築されたツールだ。これはディクスのチームとコントロールテスト担当者が利用している。「我々はこのツールをプロセスの文書化とテストリングの結果の記録に使っている。」とディクスは言う。「我々はこ

れを SOX 法コンプライアンスプログラムの一環として使用していますが、そもそもはテルストラ内でラインスタッフ自らのリスクと統制環境に対する責任感を高める目的で、社風改革プログラムの一環として考案されたものです。」

「報告に関してはかなりフラットな構造になっています。スタッフが事業全体に深く、幅広くかかわる機会を持てるように、業務配分にはプールアプローチを採用しているからです。」

\*テルストラ リスクマネジメント & アシユアランス部長  
アンドリュー・ディクス

### 部門内のスタッフィング

他の多くの監査部門同様、テルストラのチームも、他部署にとつての研修の場および人材プールとみなされているため、離職率は不変の課題だ。ディクスによれば、「チームの離職率は年 25% から 30%。」とのことである。この課題を解決するために、大学から人材を採用するための強力な新卒採用プログラムを構築し、学生たちの関心をテルストラと監査職に惹きつけるために、監査部門ヘインターンとして働かせるという策まで講じている。社内から監査人を採用することはごくまれだ。「取り組みたい機会のひとつは、人材開発プログラムの一環としての、組織内の人材の、リスクマネジメント & アシユアランス部門への異動です。」と彼は言う。「取り組みはまだ初期段階です。監査部門への配属が義務づけられている他社のように、テルストラ社員にも、人材開発プログラムの一貫として、監査部門への転属を希望してほしいものです。財務以外の経験を積んでいるプロフェッショナルを積極的に募集していますので。」現在は、監査人のおよそ 50% が財務出身者で、残りは多種多様なキャリアの持ち主だ。リスクマネジメント & アシユアランス部門では、毎年、実施した監査業務をスキルギャップと比較した、スキルマトリックスを作成する。「在職者をこのマトリックスと照らし合わせて評価し、不足しているスキルの補充にできるだけ絞った採用プログラムを策定するためです。」とディクスは言う。ディクスはまた、テルストラの環境で活躍できる、リーダーシップとプロジェクトマネジメントのスキルを備えた人材も求めている。「若手スタッフが監査スキルを伸ばせる、しっかりした研修プログラムを策定しました。監査の経歴が無い人でも、監査部門の一員として育てることのできる有用なプログラムです。」と彼は言う。「我々の役割に研修の場としての機能を加え、いずれテルストラの他の部門でも成功できるような人材の発掘に務めています。」

### 戦略的目標と優先事項

リスクマネジメント & アシユアランス部門は、顧客（被監査部門）中心主義を前面に打ち出し、テルストラに目に見える価値を

与えることに専念しており、成功を目指した同社の戦略的目標を支援している。この部門は、以下の二つの重要なやり方で貢献している。

- 組織内の人材育成に多くの時間を割き、また彼らが革新的な監査ツールと監査手法を駆使できるようにすることにより、事業部門が主要な戦略リスク、オペレーショナルリスク、財務リスクを有効に管理することができるようにする。
- システムやプロセスも含めた内部統制およびリスクマネジメント環境が、有効かつ効率的に機能していることを、独立した立場から保証する。

更に、ディクスは次の 6 点もリスクマネジメント & アシユアランス部門の主要優先事項と認識している。

- 1 リスクと事業機会の管理を、事業成功のためのツールとして組み込む。
- 2 SOX 法への取り組みを組織全体の利益の推進力として活用し、事業利益の最大化を図る。
- 3 テルストラ内に内部統制文化を確立し、強力な内部統制環境が、ラインマネージャーによる組織の運営においてより大きな成功を収め、信頼を深めるのに役立つものであるということ、はっきりと従業員に理解させる。
- 4 内部統制に対するアドバイスや「プロジェクトの健康診断」による支援など、被監査部門のニーズに合った非監査サービスの提案を策定し、適切な内部統制環境がプロジェクトの設計・構築の段階で確実に作り上げられているようにする。
- 5 テルストラ全体でリスクベースの考え方を促進することを目的としたリスクワークショップとリスクマネジメントツール研修を実施する。
- 6 ラインの経営陣と協力して、戦略的目的にある主要リスク分野を特定して新たなリスクの評価を行い、それらのリスクを管理する適切な計画を策定する。

「我々のリスクベースのアプローチは、ラインマネージャーと協力して、組織全体のリスクマップを作成する計画プロセスから始まる。」とディクスは言う。「焦点は、戦略リスク、オペレーショナルリスクおよび財務リスクです。個々のリスクの発生可能性と影響を検討したうえで、その洞察に基づいて、最大のリスク分野に注意力を絞ります。ラインの経営陣と協力するということは、ラインマネージャーもまた年次事業計画策定プロセスの一環として、リスクマネジメントフレームワークを必ず策定することになり、全社的リスクマネジメントフレームワークの策定にも役立つこととなります。」

監査委員会に監査計画を提示するにあたっては、リスクマネジメント & アシユアランス部門と外部監査人との幅広い連携を活かして、どちらが担当するかにかかわらず、全ての適切な分野を確実にカバーするようにしている。業務の重複を無くし、事業

への影響を最小限に抑えて、有効かつ効率的な監査業務を実施することに、最終目標をおいている。「私たちが採用しているリスクベースアプローチでは、リスクがあると考えられる分野のみを監査対象とし、またガバナンスに特段の要求がない限り、監査回数も1回としています。」とデイクスは言う。

## ガバナンス

SOX 法による要求事項と、オーストラリア証券取引所が示しているグッドコーポレートガバナンスおよびベストプラクティス勧告の原則（ASX ガイドライン）では、ともに、リスクマネジメントの実施と内部統制の適切性に関して、事実上、CEO と CFO による保証を要求している。

規制に対するオーストラリアの原則ベースのアプローチと整合しており、この ASX 指針に示されているベストプラクティス勧告は、総じて指図的なものではない。むしろ、企業が自社組織に適していると考えられるベストプラクティス勧告を採択できるという柔軟性を提供するものと言える。ただし上場企業が、ひとつないし複数のベストプラクティス勧告を採択しないと決めた場合はベストプラクティス勧告からの逸脱を特定し、説明する必要がある。「テルストラは、リスクマネジメントと内部統制環境に関する指針も含むすべての ASX 指針を遵守している。」とデイクスは言う。

SOX 法要件に対する遵守の最善策を決定するにあたり、デイクスは、内部監査人が担うことになる役割を、経歴、トレーニング、意識および監査スキル・テクニックの面から、それらが特に財務報告に係る内部統制についての 404 条に絞った課題に適用できるかどうか検討した。「しかし、会社としては、ラインマネージャーがそれぞれのリスクと内部統制環境に対して負うべき、アカウントビリティのレベルも高めたいと考えました。」とデイクスは言う。「リスクマネジメント & アシユアランス部門は、テルストラが 404 条の要件を確実に満たすためのプロセスの設計と構築に責任をもちます。とは言え、我々が実施するのは、マッピング、プロセスの文書化、キーコントロールの評価に限られています。これが完了したら、キーコントロールのテストは、事業のラインの経営陣が CSA アプローチを用いて行うことになるでしょう。事業部門における内部統制環境の改善が進むにつれて、私たちが現在担当している業務を、どんどん事業ユニットに移管していくつもりです。」

## 課題への挑戦

ここ数年で、リスクマネジメント & アシユアランス部門は、テルストラの最後部のコンプライアンス業務から、最前線へと移行した。「最近の優れた監査グループは、企業とラインマネージャーが目的を達成するのを、実際に手助けすることができます。そうなることが私たちの部門の課題です。従来の監査の型を打ち破りたいと考えているのです。」とデイクスは言う。「成功を目指す

なら、財務、業務、リスク、監査など、さまざまな分野の基礎をより堅固にする必要があることを、ラインマネージャーたちは承知しています。それだからこそ、そのような経歴を持つプロフェッショナルが、私たちのチームに必要なのです。こうした人材は、監査グループが課題を達成する上で計り知れない力になってくれるばかりか、将来のラインマネージャー候補でもあるのですから。」

「しかるべき人材の勧誘は、私たちが抱える最大の課題のひとつです。」とデイクスは言う。「わがリスクマネジメント & アシユアランス部門が、監査を超える付加価値を提供する存在と認識されるためには、新たな機会を確実にとらえる準備を整えておかなければならない。」と言うのだ。「最大の課題、それは、テルストラの中心的存在、貴重なコンサルタントとなることです。もし私たちでは不可能でも、誰かがこの課題を成し遂げてくれるでしょう。」



## タイムワナー

### タイムワナーの地域に密着したグローバルブランド戦略

タイムワナーは娯楽映画、双方向サービス、テレビネットワーク、ケーブルシステム、出版事業を中心とする、有数のグローバル・メディア・エンターテインメント企業である。中核をなす事業会社は、アメリカ・オンライン（AOL）、タイム、タイム・ワナー・ケーブル、ホーム・ボックス・オフィス（HBO）、ニューライン・シネマ、ターナー・ブロードキャスティング・システム、ワーナーブラザーズ・エンターテインメント、の7社である。

タイムワナーは2001年の年初にAOLと合併した。合併当時、AOLには内部監査人12人を擁する内部監査（IA）組織を有していたのに対し、タイムワナーはIA機能の大半を外部監査のアカウンティングファームにアウトソースしていた。スティーブ・フィードラー（Steve Fiedler）が内部監査担当バイスプレジデントに任命されたのは合併直後のことである。「初仕事はアウトソース先との大規模契約と併せて、この小規模な監査チームを運営することだった。」とフィードラーは言う。「ワールドコムとエンロンに代表される企業スキャンダルがきっかけとなってできた、監査人の独立性に関する新たな規制により、内部監査業務を外部監査人に委ねることができなくなりました。そのため、2002年初めに新部門を設置することを決定したのです」。フィードラーは、タイムワナー新IA部門のエグゼクティブディレクターの一人として2001年末に採用された、ロドニー・ホーキンス（Rodney Hawkins）と共に、7事業会社にまたがってリスクと内部統制の管理を行うIAチームの設置に尽力した。

#### 部門立ち上げ

タイムワナーは、完全に統合、同化された企業グループではなく、7事業会社の持株会社として運営されている。いずれの事業会社もかなりの規模を誇り、タイムワナーと切り離しても「フォーチュン500社」に入ることができる。もちろん、いずれの事業会社も、内部統制とIA機能をどのように運営していくかについての独自の見解を持つ、熟練した強力な経営陣に率いられている。

「IA部門をどう構築するかを検討するにあたって、各社との主たる連絡窓口となる者を1人置いて、7事業会社とディレクターレベルで連携していくことが重要と考えた。」とフィードラーは言う。「現在のIAチームには、7事業会社をカバーするディレクターが4人と、複数の事業会社を担当するスタッフがおります」。IAチームは、技術的な専門分野や国際業務をカバーするために、社内の他部署の監査人55人と、外部の会社から派遣されている常勤者20人を使い、戦略的なソーシングアプローチを採用している。

IAディレクターとエグゼクティブディレクターは、監査サービスを提供する事業会社のCAE（チーフ・オーディット・エグゼ

クティブ）として活動する。「事業会社の経営陣と直接交流し、リスク評価を行って監査計画を策定・実施し、全社レベルで一貫したメソドロジーを適用している。」とホーキンスは言う。「また、事務処理やバックオフィス機能を共有して標準化を確保しています。もっとも、監査業務とメソドロジーは標準化しても、アプローチは各事業会社のビジネスニーズと企業文化に合わせて調整しています。」

#### グローバルブランド

フィードラー及び経営陣にとっての、これまでの最大の成果のひとつとして数えられるのは、タイムワナーのグローバルな監査ブランドの構築を助けたことだ。かつては、事業会社ごとに別個に運営されていたため、各事業会社の監査報告書は、用語・書式・報告スタイルなどがそれぞれ異なっていたのである。「グローバルな監査ブランドの構築には、多大な時間を要した。」とフィードラーは言う。「今では、すべての監査報告書に同じ用語と、同じ外観・イメージがあるので、組織全体として、監査指摘事項と改善提案を統一することが容易になりました。」統一化のひとつとして挙げられるのはグループのビジネスリスクモデルであるが、これは監査チームが7事業会社横断的なリスクを評価するのに非常に役立っている。このビジネスリスクモデルは、ビジネスリスクを高、中、低の3段階に分類するものであり、IAチームはこの3年間、年次のリスク評価のベースとしてこのビジネスリスクモデルを使用している。このリスク評価に基づいて、リスクが大きいと判断された分野には、監査計画の段階からより多くの時間と資源を割り当てるのだ。「7事業会社全体でひとつのモデルを使用すれば、会社間のリスクの優先順位を決定するのも簡単だ。」とフィードラーは言う。

タイムワナーは7事業会社に分かれているだけでなく、地理的にも隔たりがある。ワーナーブラザーズ・エンターテインメントの本拠地はロサンゼルス、ターナー・ブロードキャスティング・システムの本社はアトランタ、AOLの本社はノースバージニア、そして、タイム、HBO、タイム・ワナー・ケーブルおよびニューライン・シネマはニューヨークのメトロポリタンエリアに集中している。これらの事業会社とできる限り連携するために、各本拠地に監査人を配している。海外については、フィードラーは60か国の海外業務に監査サービスを提供するのに、アウトソース先を利用している。

監査ディレクターは、会計事務所がグローバルな監査業務を行う場合と同じように、全員がフィードラーに報告する。「ディレクター一人一人を、各事業会社の『エンゲージメントパートナー』と考えており、各事業会社のCEO、CFOと密に協力してくれることを期待している。」とフィードラーは言う。「私自身は、『グロー

「バルマネージングパートナー』として、監査・財務委員会との連絡窓口を務めています。」

### 戦略的リソースとしての監査人

「IA 部門を立ち上げるために監査人の面接と採用に取りかかった時、当然ながら、会計監査経験を持つプロフェッショナルを探した。」とホーキンスは言う。「会計監査の経験は、有能な監査人とビジネスマンとしての重要な資質を伸ばすのに絶好の教育の場であると考えています。CPA をはじめとする専門資格をもった人も募集しました。」

「それに加えて、探求心のある聞き手にもなれる、優れたコミュニケーションスキルを備えた監査人が必要であることもわかっていました。こうして慎重に選び抜いた末に、選り抜きのプロフェッショナル 55 人を獲得したのです。」と彼は言う。

これにフィードラーも頷く。「IA 部門の設立にあたって、IA 部門を、監査人としてのキャリアを積んでいきたいと考えているプロフェッショナルのための伝統的なキャリアトラックにするか、それとも従来とは違った、ローテーションによる管理者養成プログラムにするか、決める必要がありました。そこできっぱり、後者を選択することにしました。私たちが求めているのは、口頭・文書両面でのコミュニケーションスキルを備えた、頭脳明晰で発言力のあるプロフェッショナルで、潜在的に高い経営管理能力を持った人なのです。」

「グローバルな監査ブランドの構築には、多大な時間を要しました。今では、すべての監査報告書に同じ用語と、同じ外観・イメージがあるので、組織全体として、監査指摘事項と改善提案を統一することが容易になりました。」

#### \*タイムワナー内部監査担当

バイスプレジデント

スティーブ・フィードラー

「監査人には IA チームに 2、3 年とどまって欲しいと考えています。それだけの時間と資源を割けば、タイムワナー全体から彼らにぴったりの管理職を見極めることができるからです。」

IA チームの年齢はまだ若いですが、既に十数人の監査人を全社の業務・財務のポジションに送り出している。それは、監査人自身の資質だけでなく、フィードラー、ホーキンス、経営陣全員の努力があってこそその成果である。フィードラーらは、各事業会社の採用担当部長・CFO・コントローラーと話し、監査のクロージングには必ずディスカッションの場を設けて、IA チームがローテーション対象の一部門であり、熱意があり即戦力となる業務・財務のプロフェッショナルから構成されていることを聞き手に気づかせ、監査人を戦略的リソースと見なせるように、会社を教育していったのだ。

経営陣は、ローテーションプロセスのアプローチ方法も監査人に

指導している。IA チームがサポートする役割と、将来の最適なポジションを見つけるためのステップとを概説した FAQ を、監査人に配布している。経営陣は、IA チームメンバーが新たなキャリアに踏み出すことを熱心に支援している。

### ミッション

タイムワナーの監査のミッションは、次の 3 つの目標から成る。

- 内部統制の強化
- 業務の改善
- 将来のビジネスリーダーの育成

当初、IA チームの短期目標には、オフィススペースの確保や電話の接続といった極めて基本的な項目も含まれていた。「新規事業の立ち上げのようだった。」とフィードラーは言う。「事業を興し、各事業部門との連携に向けて第一歩を踏みだそうとしていたのです。」

ここ 3 年で目標は大きく拡大した。IA チームは、監査調書メソッドロジーをはじめ、共通の監査ツール、文書化基準、正式な報告のテクニック、などのインフラを整備した。監査チームのマネジメントには、情報収集が不可欠だったからだ。「一部門としてどうすべきかを知るすがほとんどなかった。」とフィードラーは振り返る。「そこで、進歩を測定できるようにするために、主要な業績評価と直結した詳しい月次報告を定着させたのです。」この評価指標には、報告書発行の適時性、予算実績対比、各監査人の生産性レベルも含まれる。

IA チームの発展に伴い、7 事業会社のビジネスマネージャーとの関係も進化した。現在、IA チームと 7 事業会社との間には、安定的で、かつそれぞれに特有の関係が築かれている。「早い段階から、IA チームがいかなる存在か、何を期待しているかを知ってもらうためにはどんなことでもしました。」とフィードラーは言う。「IA 部門を立ち上げる前に、多大な量のフィードバックとインプットを収集しました。」

監査人たちがメソッドロジーを展開し、新しいグローバルブランドの報告書を作成し始めた後も、事業会社に対し継続的に教育していくことが必要だった。それでようやく、「IA チームがいかなる存在であるかを理解し、正しく評価してもらえるようになった。」とホーキンスは言う。

顧客満足度は、各監査業務の終了時に 5 段階で評価されている。IA チームの平均得点は 4.3 で、監査業務、およびチームメンバーが事業会社との間に構築した関係が、共に成功していることを示している。「顧客満足には積極的に取り組んできた。」とホーキンスは言う。「監査が終了するたびにこうした調査を行うことは、時間がかかりますが、やるべきことだと考えています。」

### 全社的監査

昨年、監査チームは、全社的監査を監査業務に組み込んだ。「これは我々のようなグローバル組織にとってやりがいのあることだ。」とフィードラーは言う。「監査委員会レベルで行っている報告は、特定の事業会社の特定の監査上の問題点に焦点をあてた場合、幾分の外れとなってしまうことがあると気付いたのです。全社的監査では、組織横断的に共通したリスクを探して、関心が高く関連性の強いテーマを選択することができます。」

ホーキンスはさらにこう付け加えている。「全社的監査ならば、組織横断的なリスクに取り組む形で監査プロセスを実施できます。監査チーム全員と会議の場を持ち、タイムワナー全体の強みと弱みを特定するので、監査委員会にも有意義で包括的な結果を報告できます。」

### 今後の課題

ホーキンスによれば、IA チームは今、2つの大きな課題に直面している。ひとつは世界的に通用する監査人をタイムワナーに勧誘し続けることだ。「ローテーション制を採用しているという事実は、毎年スタッフのおよそ40%がIA チームから異動していくことを意味する。」とホーキンスは言う。「つまり、常に人を探している状態なわけですが、これは非常に難しいことです。質の高い人材を確保し続けることは非常にチャレンジングだといえます。」

もうひとつの課題は、IA 実施基準の継続的な向上である。「IA 部門が成熟度を高めていくにつれ、組織に付加価値を提供し、事業会社のビジネスリスクを理解し、対処すべき重要な問題点を把握することを、継続的に行っていかなければなりません。」

フィードラーはもう一つ、SOX 法関連の課題があると指摘する。「SOX 法は、IA 機能に著しい影響を及ぼした。」とフィードラーは言う。「私たちに限らず、多くのIA チームが直面している課題のひとつは、経営陣が全リスクのうちのたった一つのリスク、つまりSOX 法コンプライアンスリスクに多大な時間を費やしている間に、我々の役割を切り開いていかなければならないことにあります。」

「IA チームとして、これまでは外部財務報告にフォーカスするということはしていませんでした。我が社の成功に極めて重大な影響を及ぼすリスクは、ほかにいくらでもあるからです。」とフィードラーは言う。「多くの企業で、SOX 法のために、経営陣とIA チームの注意がSOX 法以外のリスクからそれてしまった。私たちの課題は、SOX 法は保証を必要とするリスクポートフォリオの一つに過ぎないということを、経営陣が理解しているようにすることだと考えています。」

# WOLSELEY

## ウーズレー PLC

### ウーズレーの監査機能構築

ウーズレー PLC は、電熱材、配管材、建材の国際的な販売会社で、この業界では世界最大の規模を誇る。ヨーロッパと北米の 14 カ国におよそ 4,200 の支店を持ち、従業員数は 64,000 人、最近報告された収益は 113 億ポンドにのぼる。ウーズレーの強みは国内市場で全国的に事業を展開し、ローカルブランドの優位性を保持している点にある。

創立 120 年のウーズレーだが、内部監査 (IA) チームを立ち上げてからはまだ 3 年である。内部監査チームを設置したのは、ウーズレーで監査プロフェッショナルの監督にあたって 15 年になる IA 部長スティーブ・ハンフリーズ (Steve Humphries) である。IA チームは 3 つのグループに分かれている。ひとつは北米、もうひとつはヨーロッパを担当しているグループで、いずれも財務・業務レビューに重点を置いている。第 3 のグループはウーズレー全体の情報技術 (IT) レビューに専心している。

ウーズレーは、ロンドン取引所に上場して取引されているが、ニューヨーク証券取引所にも上場している。英国には上場維持のために順守しなければならない規則が多数ある。そうした規則のひとつが、企業は IA 部門の必要性を検討したうえで、この必要性を検討した旨を年次会計報告書で証明しなければならないというものである。IA 部門を設置しない決定を下した場合は、その決定の理由を説明する必要がある。「ニューヨーク証券取引所ほど強引な姿勢ではないものの、IA 部門の必要性の検討を要求する要件があることは確かです。」とハンフリーズは言う。「英国の大手企業で内部監査機能を持たないのは珍しい。この点では、ウーズレーは一時期、競合企業や同業他社と距離を置いていました。しかし、ウーズレーもついに内部監査機能の構築に踏み切りました。地理的に分散した多様な事業分野において、グループ方針をどう適用しているか、把握しやすくしたいとコーポレートオフィスが考えたからです。これを実現する方法のひとつが IA チームの設置でした。そこで私に出番が回ってきたのです。」

#### 期待の伝達

ハンフリーズのプロフェッショナルとしての実績には、他社における IA パフォーマンスの評価と改善の支援も含まれる。「ウーズレーに入社した当時は、監査対象先と協力して、その懸念に耳を傾け、IA チームが実施している活動とその理由を説明することに明け暮れていた。」とハンフリーズは言う。「監査機能は価値提供を目的として設計されていることをしっかり理解してもらおうとしてのことです。」

ウーズレーに入社したハンフリーズは、自社が上場規則を満たすためだけに名ばかりの監査部門を立ち上げようとしているわけではないことを確かめたいと考えた。「コーポレートオフィスの人間との話し合いに時間を費やし、監査の提供できる価値を

彼らが本当に高く買っていることを確かめようとした。」と彼は言う。「事業部門のシニアレベルのプロフェッショナルともミーティングを持ち、IA チームのミッションとビジョンや、IA チームが提供することになるサービスとソリューションのタイプについて説明しました。」

CFO と監査委員会に報告する立場にあるハンフリーズにとって、IA イニシアティブの最も重要な側面のひとつは、経営者、IA チーム、被監査部門の三者のコミュニケーションである。このコミュニケーションには、事業部門のマネジャーに、リスクやその顕在化、内部統制の問題点に、協力的・積極的に取り組むことの重要性を説明することも含まれる。「業務上の未解決の問題があれば、その解決に向けて協力する用意があることを、彼ら一人一人に、しっかりと理解してほしい。」とハンフリーズは言う。「内部監査を全社的に取り入れるということは、ウーズレーにとっては重大な風土改革であるため、最初からよい協力関係を築いて、可能な限り信頼感を生み出すことが重要な課題でした。私は被監査部門をこのプロセスの不可欠な一部と考えています。事業のどこにリスクと問題が存在するか、本当に理解しているのは被監査部門であるからです。」

当初の一連の話し合いを済ませたところで、ハンフリーズは、監査要員育成には時間がかかるため、付加価値を提供できることをすぐさま実証するために内部監査を外部プロバイダーにアウトソースすべき時だと判断した。IA プロバイダーは、ハンフリーズの監査基準とメソッドロジーに従って初めての監査レビューを行い、報告書を作成した。「アウトソースしたおかげで、社内チームを構築する時間ができた。」と彼は言う。「半年後に、小規模なチームが誕生したところで、監査機能を社内に移しました。アウトソース先が私たちのプランとアプローチに沿って働いてくれたおかげで、この移行は被監査部門にとっても、何の障害もなく進みました。」

*「内部監査を全社的に取り入れるということは、ウーズレーにとっては重大な風土改革であるため、最初からよい協力関係を築いて、可能な限り信頼感を生み出すことが重要な課題でした。私は被監査部門をこのプロセスの不可欠な一部と考えています。事業のどこにリスクと問題が存在するか、本当に理解しているのは被監査部門であるからです。」*

**\*ウーズレー内部監査部長**  
スティーブ・ハンフリーズ

IA チームを企業に組み込むという風土改革について、ハンフリーズはある程度の抵抗を覚悟していた。ところが、「熱烈な歓迎を受けたのは、嬉しい驚きでした。」とハンフリーズは言う。「事

業部門は自分たちの仕事に誇りを持っていて、監査は自分たちの成功を本社に報告する機会ととらえています。監査レビューの結果が思ったほど肯定的でなくても、被監査部門の反応は上々です。皆、非常に前向きで、最善を尽くしたいと望んでいる。是正が必要なら、彼らは迅速かつ効果的な方法で実行します。」

### チームのスタッフィング

ハンフリーズがチーム設置に際して最初に重視したスキルセットは、財務およびIT監査のコンピテンシーだった。「財務監査はIA機能の基礎となるもので、取り入れておかななくてはならず、また決してその観点を失ってはなりません。」と彼は言う。中核となる財務の専門知識以外では、優れたコミュニケーションスキル、的確な判断力、人間としての高い誠実性を備えたプロフェッショナルを探した。「我々はいつも人とコミュニケーションし、アイデアを売り込んでいます。」と彼は言う。「監査人であるからには、有能なセールスマンで専門分野に精通した監査のエキスパートであることが求められます。」

ハンフリーズは監査人を社内外の両方から集めているが、社内からは、監査チームがさまざまな事業分野の知識を得ることが目的であり、また社外からは、斬新なアイデアをチームに持ち込むことが目的である。採用プロセスは体系化されていて、一連の面接、ケーススタディによる監査テスト、および人物評価が行われる。「この採用プロセスにより、IAチームとしてのプロフェッショナルリズムのレベルが実証されました。」とハンフリーズは言う。「私たちの採用プロセスは成功したと言えます。なぜなら離職率がほぼゼロなのです。」

監査チームが設置されてわずか3年であるため、今のところ、ウーズレーの他部署の管理職に異動した監査人は一人だけだ。これはハンフリーズの将来ビジョンのひとつである。IAチームを企業のための研修と人材育成の場にしようと考えているのだ。「IA部門以外でのキャリア開発の機会を、監査人たちに提供できるように尽力するつもりだ」とハンフリーズは言う。「IA部門で2、3年勤めてから、事業の管理職へ異動するようにさせたい。ただし、3年ごとにチームをそっくり入れ替えるつもりはありませんから、中核となるチームには5、6年は残っていて欲しい。そうすれば、新人の監査人とのナレッジシェアができ、部門にとっても被監査部門にとっても、継続性が保証されることになります。」

「IAチームは、リスクマネジメントについて実に多くのことを学べる機会を提供する存在であるために、総合的なキャリア開発における重要なステップとみなされることが多い。」とハンフリーズは付け加える。「リスクについて話してみれば、IA部門が自分の戦略目標にどのように結びついているかを理解できます。」短期目標は、チームを設置、運営して、監査レビューと報告書作成を開始することにあつた。チームが3年目を迎えた今、ハンフリーズは、財務リスク、オペレーショナルリスク、戦略リスク、コンプライアンスリスクに焦点をあてて、監査業務をウーズレーの既存のガバナンスフレームワークに、より組織的にリンクさせ

ようと計画している。「監査アプローチを会社の戦略的要因と整合させていくつもりです。たとえば、ウーズレーの戦略的要因のひとつは、質の高い有能な従業員を勧誘し、確保し続けることにあります。そのため、人材マネジメントが、来年の監査計画における重要な側面となります。IAチームでは今、パフォーマンスレビューやキャリア開発を含めた既存スタッフの管理や、効率よく効果的な新規雇用の方法を検討しているところです。」

### 業績評価

業績評価は、あらゆる新部門にとって、進捗状況を正しく判断し必要な調整があればそれを行うために不可欠だ。ハンフリーズは、重要な監査業務が完了するごとに、すべての監査人の公式レビューを行うという形で、業績評価を監査プロセスに組み込んだ。また、公式な年次業績評価プロセスと、半年ごとの略式な業績評価プロセスもあり、全員が目的を明確に把握できる。さらに、監査レビュー後には必ず被監査部署に調査用紙を送付して、IAチームのパフォーマンス、監査業務の適切さ、監査プロセス自体に関するフィードバックを収集している。また、80項目の質問を記載したIA有効度調査用紙を、監査委員会、外部監査人および取締役会に送付している。「あらゆるレベルで付加価値を提供できていることの確認が目標です。」とハンフリーズは言う。「来年は、第三者によるIAチームの品質保証レビューを受ける予定です。」

### コーポレートガバナンスの見直し

ウーズレーにとって、2006年はSOX法コンプライアンスの1年目となる。「目下、準備万端整っているかの確認作業に追われているところ。」とハンフリーズは言う。SOX法コンプライアンスの取り組みで、IAチームが占めるべき立場は、品質保証パートナーだと考えている。「他のIAディレクター達に、このコンプライアンスの取り組みの中で、自分の役割がどう位置づけられているかの理解について話しました。IAチームの役割は、プロジェクトの徹底管理から、文書化およびテストに到るまでと幅広いのですが、逆に、いかなる形であれIAチームに活躍の場がないものは、すべて財務管理部門に委ねます。IAチームの役割は品質保証のレベルでと位置づけたので、グループにおけるプロジェクトへのアプローチに関するルール作りには関与しませんが、コントロールとリスクに対する考え方については、監査メソドロジーを共有するつもりです。取り組みの初期の段階では、このような形で重要なインプットを提供できたと考えています。」

### 将来に向けたチームの構築

ハンフリーズが今後の課題とみているのは、IAチームが財務上の保証以外に担える役割について、事業部門に啓蒙を続けていくことと、ウーズレーにとって適切なIAチームの規模を決定す

ることだ。

さらに、ウーズレーの従業員と管理者が、具体的な問題に対する支援を IA チームに確実に求めてくれるようにしていきたいと考えている。「現在でもたびたびあることなのですが、これは IA チームの提供する付加価値の評価尺度と言えます。」とハンフリーズは言う。「IA チームがサポートできる問題が起きた場合には、必ず IA チームを頼ってくれるものと確信しています。我々は、経営陣がリスクを個別にではなく、全社横断的に総合的に見ることを支援しています。」

「IA チームのスタッフ全員が掲げている目標のひとつは、ウーズレーが可能な限り成功を収めることです。この目標に向けて、全員がそれぞれの役割を担っています。ウーズレーの長期的な成功のために、IA チームが担う役割を、今後も説き続けていくつもりです。」

## 株式会社プロティビティ ジャパンについて

米国において、エグゼクティブの人材派遣の先駆者であり、最大手の Robert Half International Inc. (RHI:NYSE 上場) が、新たなビジネス戦略の柱として、2002 年 6 月に解散した米 Arthur Andersen LLP. のリスクコンサルティング部門を、メソドロジー、データ等を含め 1 億ドルで買い取り、ビジネス並びに IT に関わるリスクコンサルティングと内部監査を専門とする会社を、Protiviti Inc. として設立しました。プロティビティ ジャパンは、アンダーセンのメンバーファームであった朝日監査法人のリスクコンサルティングの人材を中心に、Protiviti のアジア・パシフィックの拠点として設立されました。現在は世界各国で、50 カ所以上の事務所と約 2,200 名のコンサルタントが稼働しております。また、米国 SOX 法や内部監査高度化支援において、国内外で大変豊富なコンサルティング実績を有し、非常に高い評価をいただいております。

### 内部監査 (Internal Audit Service)

プロティビティは、内部監査に関する広範囲なサービスを展開しています。アンダーセンのリスクコンサルティングで長年培った内部監査とリスクマネジメントのノウハウ、手法そして最新のテクノロジーやメソドロジーを最大限に活用して、お客様の内部監査機能のより一層の充実を支援します。

- 監査委員会アドバイザー
- 内部監査コソーシングおよび専門分野リソース補強
- 内部監査フルアウトソーシング
- 内部監査テクノロジーおよびツール導入
- 内部監査品質評価および予備審査
- 内部監査高度化支援サービス
- 情報システム (IT) 監査サービス
- 内部監査立ち上げ支援サービス

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

### ■プロティビティジャパン発行の出版物

- J-SOX に関するよくあるご質問
- 「世界の内部監査～国際企業の内部監査機能のプロファイル」 Vol.1
- 米国 SOX 法内部統制報告要件 < 第 404 条質問集 > 改訂版

# KnowledgeLeader<sup>SM</sup>

provided by **protiviti**<sup>®</sup>  
Independent Risk Consulting

プロティビティでは、アーサーアンダーセンのコンサルティング部門の時代を含め、10年以上にわたりリスクマネジメントならびに内部監査業務に携わっており、現在 2200 人以上のプロフェッショナルがグローバルにコンサルティングビジネスを展開しています。

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

## ■コンテンツ

### ●トピックス

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

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

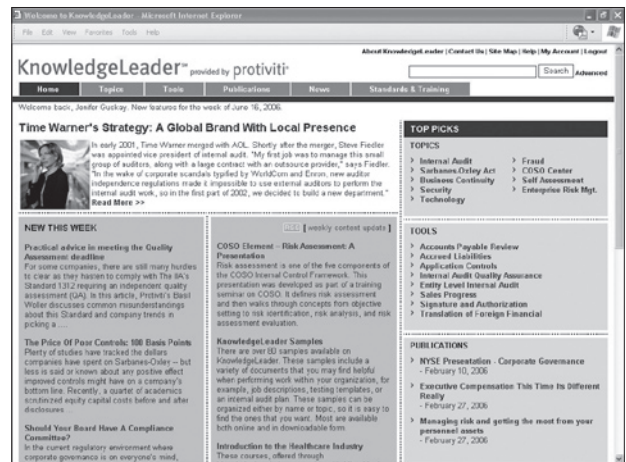
### ●ツール

以下のような各種サンプル、雛形類をダウンロードしてカスタマイズすることが可能です。

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

### ●スタンダード

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



### ●トレーニング

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

### ●出版物

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

### ●ニュース

価値あるビジネスおよびインダストリーのニュースをリアルタイムで提供します。

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

※サイトの年会費：12 万円

※ Protiviti のクライアントおよび

下記協会メンバーは特別年会費：6 万円

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

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

## ■お問合せ先

株式会社プロティビティ ジャパン 営業部

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-3 大手センタービル

TEL：03-5219-6600 FAX：03-3218-5533

Mail：[tokyo@protiviti.jp](mailto:tokyo@protiviti.jp)

URL：<http://www.protiviti.jp/>







## North America

UNITED STATES  
+1.888.556.7420  
[www.protiviti.com](http://www.protiviti.com)

CANADA  
+1.416.350.2181  
[www.protiviti.ca](http://www.protiviti.ca)

## Europe

FRANCE  
+33.1.42.96.22.77  
[www.protiviti.fr](http://www.protiviti.fr)

ITALY  
+39.02.655.06.301  
[www.protiviti.it](http://www.protiviti.it)

UNITED KINGDOM  
+44.207.930.8808  
[www.protiviti.co.uk](http://www.protiviti.co.uk)

## Asia-Pacific

AUSTRALIA  
+03.9672.4200  
[www.protiviti.com.au](http://www.protiviti.com.au)

CHINA  
(86 21) 63915031  
[www.protiviti.cn](http://www.protiviti.cn)

JAPAN  
+81.3.5219.6600  
[www.protiviti.jp](http://www.protiviti.jp)

SOUTH KOREA  
+82.2.2198.2065  
[www.protiviti.co.kr](http://www.protiviti.co.kr)

SINGAPORE  
+65.6220.6066  
[www.protiviti.com.sg](http://www.protiviti.com.sg)

株式会社プロティビティジャパン  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル  
TEL. 03-5219-6600 [代表] FAX. 03-3218-5533