



世界の内部監査

全社的リスクマネジメント(ERM)における内部監査の役割

Vol.7

Internal Auditing Around the World

*Internal Audit's Role in Leading
Enterprise Risk Management Initiatives*

VOLUME VII

protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

Powerful Insights. Proven Delivery.[®]

INTRODUCTION

“ERMは、事業体の取締役会、マネジメント、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、一つのプロセスである。”

— トレドウェイ委員会組織委員会(COSO) 全社的リスクマネジメントフレームワーク篇 2004年

プロティビティは過去何年にもわたって全社的リスクマネジメント(ERM)についての文献を発行しています。ビジネス環境が変わっていく中でリスクマネジメント能力の継続的な改善を推進するために、組織体が監督機能、統制、規律を構築していくことの重要性を強調してきました。これらは、取締役や経営陣が常に意識していることでもあります。ERMガイダンスが事業の成功にとってこれほど重要となったことはありません。近年のグローバル金融危機とその後続く経済環境に対するこれまでのリスクマネジメントの失敗に加え、規制当局の監視強化やテクノロジーリスクの増大を受けて、多くの取締役会はERMへの取り組みを組織体の最優先課題とすることを要請しています。そのため、今年の「世界の内部監査」では、リスクマネジメントと監査計画策定・実行プロセスとの統合を進めている10社の内部監査を取り上げました。

本書で取り上げた会社の本社は、カナダ、中国、フランス、イタリア、シンガポール、アメリカ合衆国と様々ですが、事業内容と規模はまさに「国際的」です。また、eコマース、金融サービス、接客サービス業、インターネット、製造・販売、製紙、小売、電気通信、公共事業等の業界におけるリーダーでもあります。期待されていたように、内部監査のERMへのアプローチは、それぞれの組織体が直面する業界または地域特有の困難な問題に焦点をあてています。

例えばSequana社においては、フランス金融当局の規制を遵守するために、内部監査チームはリスクマップの更新に注力しています。また、インターネット業界ではリスクがかつてないほどに増殖していることから、salesforce.com社は信頼とセキュリティがビジネスにとって最重要であると考えてERMを採用しています。グローバル金融サービスのVisa社では、製品開発は競争力維持のために加速度的に進めるべきと考えていますが、効果的かつ効率的にリスクを特定し管理するERMを犠牲にすべきではないと考えています。

本書の事例を注意深く見ると、ERMを戦略的な必須事項として採用しているという共通点がわかります。とりわけ、マネジメントとの定期的な意思疎通が、ERMを成功させるために極めて重要であると考えられています。主要なリスクマネジメント領域において、内部監査は法令遵守、財務リスクマネジメント、特定のリスクプログラムの策定、ERMと会社戦略との整合、リスク手法の見直しに注力しています。今回のインタビューに答えていただいた内部監査部門にとっては、時間とリソースの観点から見るとERMへの投資はすでに配当を生み出しています。社内外のステークホルダーに対して、リスクマネジメント上の重要な関心事に対処していることを保証できることがERMによる大きな便益です。言い換えれば、大きなリスクを伴う機会を追求していても、(ERMに適切に取り組んでいけば)マネジメントの要請に応え、組織体の評判を向上させ、さらにはアナリストが当該組織体への投資を推奨することにもなり得ます。また、金融機関による与信審査にプラスの影響を与えたり、企業の製品やサービスに関連する主要なリスクが許容できるレベルまで低減されて信頼性が高まることで、顧客満足度を向上させることができます。

しかし、最も重要なことは、ERMは「単に導入」すればよいということではなく「有効に機能」しなくてはならないということです。このことは、予期しない事象に対する対応力を強化し、「想定外」の事態がほとんど起きない、また、「想定外」のことが起きた場合の計画や対応が十分に検討されていることを意味します。また、有効に機能するプログラムとは、組織体の全員がリスクの概念を理解し、共通言語を有し、リスクの評価、管理、低減を自らの職務の一部としているということであり、このことがより良い職務の遂行と結果をもたらします。組織体の目標達成に必要なリスクの理解ならびにしっかりした計画とその実施により事業計画が高い確率で達成されることで、ERMは継続的かつ相当な成果を提供してくれます。さらには、有効に機能するERMプログラムとは、新製品、新市場、高い収益性、満足の

いく人材を生み出す「機会」をより多く明らかにし、検討し、追求するものとも言えます。内部監査は、ERMが機能し、何年にもわたって高いレベルにまで有効性を進化させるための役割を果たすことができるだけでなく、そのような役割を果たすべきであり、果たさなければなりません。

プロティビティが「世界の内部監査」を最初に発刊した2005年以降、リスクは大きく変化しています。本シリーズの各版が皆様の手元に届けられ、洞察に満ちた数多くの事例は世界中の取締役会、マネジメント、内部監査プロフェッショナルが組織体におけるリスクマネジメントを改善するために役立っていることと思います。リスクマネジメントを組織体のマネジメントプロセスのコアの部分に組み込み、リスクの評価指標を設定し、リスクを評価し、モニタリングを実行している会社が最も成功している会社であると考えています。

Protiviti Inc.
2011年6月

謝辞

プロティビティは、ERMやその他のリスクマネジメントのベストプラクティスについての取材にご協力いただいた皆様に感謝いたします。本版のためにインタビューを行い、有益な企業プロフィールを執筆したナンシー・ハーラ氏にも心から感謝いたします。プロティビティは内部監査人協会 (IIA) のリーダーシップが、内部監査の傑出した世界的権威であると認識しております。長年のIIAのプリンシパル・パートナーとして、プロティビティはIIAと協力関係にあることを誇りに感じています。

TABLE OF CONTENTS

序文	i
◆	
Alibaba.com [アリババ・ドットコム]	1
DBS [ディービーエス]	4
Hyatt [ハイアット]	7
Hydro One [ハイドロワン]	9
Luxottica Groupe [ルックスオティカグループ]	12
Salesforce.com [セールスフォース・ドットコム]	15
Sequana [セクアナ]	17
Sprint Nextel [スプリント・ネクステル]	19
Under Armour [アンダーアーマー]	21
VISA [ビザ]	23
◆	
プロティビティについて／Protivitiの内部監査管理／支援ツールについて	26
KnowledgeLeader SM [ナレッジリーダー]	28

- 本社 _____ 中国
- 営業国数 _____ 11カ国
- 従業員数 _____ 20,000人以上
- 業種 _____ eコマース
- 年商 _____ 56億元 (RMB)
- 年間内部監査業務費用/予算 _____ 100万USD/500万USD
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 23人
- 内部監査部門活動年数 _____ 7年
- 内部監査部門長の報告先 _____ 監査委員会

注：上記の情報はすべて2010年12月31日現在のもの。

“リソースを無駄な取り組みに使わないためにも、リスクを戦略に結びつけることは、全社リスクマネジメントにおいて特に重要です。”

© Kevin Au Yeung

Alibaba.comの全社リスクアセスメントとマネジメント

Alibaba.comは小規模のeコマースに特化したグローバル企業です。1999年に中国のHangzhouで設立されたAlibaba.comは、輸入業者・輸出業者の双方にグローバルな商業的プラットフォームを提供することで、世界中のバイヤー・サプライヤーのオンラインビジネス取引をサポートしています。中国語のプラットフォームは中国での国内取引に、日本語のプラットフォームでは、グループ会社を通して日本との商取引を促進しています。また、少量の物資をすぐに出荷して欲しい小規模なバイヤー向けに、個別取引ベースの卸売プラットフォームもグローバルサイトで提供しています。

Alibaba.comは、240以上の国や地域にわたる6,100万以上の登録ユーザー（2010年12月31日時点）を活用し、ビジネス管理ソフトウェアや中国全土にわたる事業のためにインターネットのインフラサービスも提供しています。また事業マネジメントおよびeコマースの専門家のための教育サービスも手がけています。さらに、第三者オンライン商取引ソリューションのプロバイダーであるVendio、Auctivaの親会社でもあり、中国、インド、日本、韓国、ヨーロッパ、アメリカ合衆国の70以上の都市に事務所があります。

Kevin Au Yeung氏は、同社のグループ内部監査部門のシニアディレクターです。内部監査部門には23人が所属し、情報技術(IT)監査、財務・業務監査、コンプライアンスの3つのチームに分かれています。これらの3チームはAlibaba.comの親会社であるAlibabaグループの財務部門バイス・プレジデントであるSamuel Yen氏に報告しています。Alibabaグループは、中国最大のオンライン小売ウェブサイトTaobao、中国における第三者オンライン決済プラットフォーム大手のAlipayの親会社でもあります。

Alibaba.comのグループ内部監査部の第一の目標は、財務諸表と業務効率性についてのアシュアランスの確保です。また、リスク感性を高めたり、倫理的な職場環境の推進も重要な目標です。

「Alibabaグループ会社は、変化し続けるダイナミックな環境でビジネスを行っています。我々の仕事は、組織体全体の様々なオペレーションに対して、数多くの監査・コンサルティングサービスを提供することです。」とYen氏は語っています。

全社リスクアセスメント

Alibaba.comのグループ内部監査部は、リスクベースアプローチにより監査計画を策定しており、その結果に基づいて組織体のビジネス戦略、財務諸表を検証し、業務監査を実施しています。Au Yeung氏によると、「我々は2007年から、COSOモデルに沿ってAlibaba.comの全社リスクアセスメントを実施しています。プロティビティのリスクアセスメントモデルを使用していますが、そのモジュール内には80のリスク項目があります。マネジメントはこのモデルをプラットフォームとして利用しながら、発生可能性と影響度の評価に基づいて過去12ヶ月間の組織体の上位10リスクを選定しています。」

60人から80人のシニア・マネジャーが、会社の戦略と組織体の目標達成を損なう可能性のあるリスクに関する質問に回答します。「リソースを無駄な取り組みに使わないためにも、リスクを戦略に結びつけることは、全社リスクマネジメントにおいて特に重要です。」とAu Yeung氏は言います。「リスクアセスメントの目的と質問項目の内容を明確にするために、小人数でのトレーニングセッションを実施しました。これにより、管理者がリスクアセスメントプロセスについての懸念を提起し、質問をしやすくなりました。このトレーニングは、当社のオペレーションにおけるリスク感性を高める非常に良い機会でした。」

Au Yeung氏はさらに続けます。「COSOモデルとプロティビティのツールを理解することにより、リスクアセスメントを実施するために必

要な専門性や知識を持つことができたと感じました。2007年に引き続き2008年も二度目のリスクアセスメントを実施しました。同じ手法や質問書を使用しましたが、その結果には驚かされました。上位10リスクが同じものだったのです。我々は評価のアプローチを変える必要があることに気付き、毎年同じことを繰り返して同じリスクを特定することはやめました。我々は、マネジメントが現存する課題を解決し、改善するのを手助けし、ロードマップを進化させる必要がありました。」

Alibaba.comのCEOは、グループ内部監査部が上位10リスクを月次のマネジメントチームのミーティングで発表し、マネジメントに対しこのリストの中から上位3リスクに投票するように要求しました。特定された上位3リスクは次の通りです。

- 人材(最適な能力を特定する)
- 顧客ニーズ(インターネットユーザーが望み、必要としているものを特定する)
- テクノロジー(技術革新に関連するリスクを特定する)

上位3リスクに狙いを定めてから、関連知識と専門性を有するバイス・プレジデントが各リスク領域の「オーナー」となりました。「これが、2008年における飛躍の出発点でした。」とAu Yeung氏は言っています。「これらのリスクをどうやって適切なレベルに低減できるのかを明確にしようとしました。これらのリスクをどのように測定すべきか、モニタリングし、低減するために従業員をどのように教育すべきかを理解する必要がありました。」

ERM: 次のステップ

グループ内部監査部はこの取り組みをフォローし、2009年から2010年にかけてもリソースの一定割合をERMに振り向けました。「リスクに対して測定可能で実践的な対策を策定することは、変化の早い業界や市場においては非常に大きな課題です。」とAu Yeung氏は言っています。「上位3リスクを特定することは、3つの異なる事業グループに関与することを意味しています。内部監査部の役割は、これらのリスクに対して必要な対策をマネジメントに策定させることになりました。そうすることによって、我々はマネジメントの対策が適切に評価されフォローされていることを確かめることができるのです。」

Yen氏によると、「中国市場、特にeコマースの領域は急速に進化しています。マーケットの機会を捉えると同時にリスクに対応できるようにする目的でマネジメントをサポートするために、関連する対策だけでなく頻繁にワークプランを改訂して主要リスクや課題を見直す必要があります。ERMにおいては、リスクのモニタリングと低減のために適切なアプローチと計画に関して、マネジメントと絶えずコミュニケーションをとっています。」

Yen氏は、中国の環境を考慮すると全社的リスクへの取り組みが前進するには2~3年はかかるだろうと指摘しました。「例えば2010年には、顧客ニーズを担当するバイス・プレジデントを招き、当

該領域における固有のリスクと関連する対策について監査委員会に報告してもらいました。全社的リスクアセスメントやリスクマネジメントの裏側にある真のコンセプトは、Alibaba.comの経営管理チームにリスクとその対応策を認識させることです。」

グループ内部監査部は、Alibaba.comの監査委員会がコーポレート・ガバナンス会議を通じて継続的にERMの進捗をモニタリングできるようにサポートしています。その結果、各リスクオーナーがリスクの変化の状況について、監査委員に定期的に報告できるようになりました。

ERMの便益

Alibaba.comの全般的なERM戦略による主要な便益は次の通りです。

- **リスク感性を高める**: 全従業員に日常業務の中でリスクを意識させ、全階層のマネジメントに戦略目標を阻害し得るリスクをより認識させることができます。
- **機会を捉える**: 日進月歩の業界では、ERMで特定・評価したリスクが裏返してみると機会となり得るということがあります。グループ内部監査のプログラムは、上級マネジメントがこれまで考えていなかった機会の特定を手助けするような、組織体からのあらゆるインプットを歓迎しています。
- **リスクの教育**: Alibaba.comとその親会社であるAlibabaグループでリスクに関する教育機会が増加しています。

「ERMは上級マネジメントによって所管されています。上級マネジメントはプログラムの重要性を強調し、適切な気風を整えています。」とAu Yeung氏は言います。「グループ内部監査によるトレーニングと上位リスクに投票するプロセスによって、マネジメントのリスク感性を継続的に向上させることができていると思います。その後の他部門の内部監査において、この確立されたプラットフォームを利用して、リスクとコントロールについて主要な担当者や情報交換をしています。まだ初期段階ですが、いつの日かERMが組織体全体の共通言語となることを願っています。」

Yen氏とAu Yeung氏は、ERMがグループ内部監査にリスクマネジメント、コントロール、ガバナンスの有効性を評価し改善するシステムティックなアプローチを提供していると認識しています。「ERMのリスクアセスメントの側面は、会社の課題を全般的な企業戦略と結びつけるものです。」とYen氏は言っています。

さらに彼はこのように付け加えました。「例えば、顧客の苦情をどのように取り扱っているかという最近の監査テーマは、全社的リスクアセスメントに由来しています。伝統的な財務報告目的のリスクアセスメントではこのようなテーマは特定できませんが、全社的リスクアセスメントはグループ内部監査にこのようなテーマをもたらします。グループ内部監査は独立的なチームとして、部門横断的、機能横断的なプロセスの有効性を評価し、オーナーシップ、プログラム構造、資源配分に対する公平な提言をすることが可能です。提言が顧

客ニーズをどう効率的に扱うかといった取組みに役立つので、上級マネジメントはこれらの提言を歓迎しています。このタイプのプロジェクトは、典型的なビジネスサイクルにおいて、いかに内部監査機能の価値が内部統制の有効性の評価を超えることができるかを実証しています。」

ERMの導入だけが、会社の十分なリスク対応を意味しているわけではありません。リスクへの取組みは、数多くのその他の組織マネジメントの取組みがあります。例えば、社員の取組みを会社のミッションやビジョンと同調させるためには、適切な気風を伴う誠実性や倫理的な行動を組み込むことは非常に重要です。

Alibabaグループにおいて、また中国全体においても、ERMはいまだ進化の途上です。Au Yeung氏やYen氏も、当社は中国の「地方の立ち上げたばかりの会社」として、最も早くERMを導入しましたが、まだ真にERMの成功を評価できないと認識しています。しかし、ERMのプロセスは社員に対するリスク感性の教育とオーナーシップの感覚を提供するための優れたプラットフォームとなっていると信じています。



- 本社 _____ シンガポール
- 営業国数 _____ 15カ国
- 従業員数 _____ 15,800人
- 業種 _____ 金融サービス
- 年商 _____ 71億シンガポールドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 1,500万米ドル
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 130人
- 内部監査部門活動年数 _____ 少なくとも40年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 監査委員会議長

注：上記の情報はすべて2010年12月31日現在のもの。

“組織全体にわたって、リスクとコントロールの理解を深めるために、境界線を拡張しています。情報の共有を妨げる文化は我々にはありません。”

© Lim Him Chuan

リスクの全体的な観点をグループ監査アプローチに採用したDBS

DBSグループホールディングス(DBS)は、アジアで最大手の金融サービスグループの1つです。1968年にDevelopment Bank of Singapore(シンガポール開発銀行)として設立され、同国の独立の初期には経済発展のきっかけとなりました。今日、DBSは、アジア全域および中央アジアにおいて、消費者金融、SME(中小企業)、コーポレート・バンキングの事業を行っているアジアで最大手の金融サービスグループの1つとなっています。また地域で最も信頼性の高い信用格付を得ている会社として、DBSは15の市場、6つの主要な地域(シンガポール、香港、中国、インド、インドネシア、台湾)において顧客にサービスを提供しています。またそのネットワークは、50の都市に、200以上の支店と1000台以上のATMを持つまでに広がっています。Global Finance誌では、2009年と2010年の2年にわたり「アジアで最も安全な銀行」として掲載されるなど、様々な賞賛を受けています。

Lim Him Chuan氏は、DBSのグループ監査部長です。Yik Yeng Yee氏はDBSのグループ監査部の一部である監査企画チームを率いており、シンガポールでは監査委員会に報告する役割を担っているHim Chuan氏へ職務上報告しています。

「1968年のDBS設立時より2000年まで、当行は非常に伝統的な監査機能をもっていました。」とHim Chuan氏は説明します。「DBSはシンガポール唯一の開発銀行でしたのでビジネスはそれほど複雑ではありませんでしたが、香港、東南アジアにビジネスを拡大した際に商品やビジネスラインがより複雑になり、例えば、トレーディング業務を大きく変えました。銀行業のリスクプロファイルが変わったため、グループ監査部はそれに対応する必要がありました。2000年からグループ監査部をさらにリスクベースにシフトするための努力を続けています。このシフトは、一夜にしてできるものではありません。人員の増強と並行して、何人もの専任監査スタッフが方向性、戦略、方法論、業務や仕事のやり方などを変えるために、主要なステーク

ホルダーとの継続的かつ連携的な取り組みをしました。」

グループ監査部の第一の役割は、銀行の取締役会とマネジメントの双方がDBSの戦略目標および業務目標の達成を支援することです。グループ監査部はリスクマネジメント、コントロール、ガバナンスプロセスの適切性と有効性に関する独立した評価を提供しています。

DBSのリスクコントロールフレームワークの最終防衛ラインとして、グループ監査部は以下の対応によって、銀行の目標達成を支援しています。

- DBS内に強固な内部統制文化を醸成するための有効かつ効果的な監査の実施
- 「境界線の拡張」といわれている部門横断的、地域横断的な業務の有効性の促進
- DBSの有能な人材と次代のリーダーの供給源となること
- DBSをすばらしい職場にすること

境界線の拡張

「ミッションとビジョンは、我々の活動の原動力であり、我々の文化の基礎となるものでもあります。」とHim Chuan氏は言います。「当行においてバイス・プレジデントレベルで働いている人も、そのアシスタントとして働いている人も皆、人材を有効活用し、また新しいアジアにおける選り抜きの銀行になるというDBSの目標に積極的に貢献するためのトレーニングを受けます。「境界線の拡張」という言葉は、このトレーニングから引用しています。我々は、組織全体にわたって、リスクとコントロールの理解を深めるために境界線を拡張します。例えば、シンガポールにおける問題点を考える場合、行内のすべてのチームや他の国々と、少なくとも毎月、問題点や学んだ内容について共有します。この標準的な取り組みは、重要な問題点に対す

るリスク感性を促進し、銀行の発展を支援することにもなります。情報の共有を妨げる文化は我々にはありません。」

部門横断的なリスクとコントロールの理解は、1つのビジネスユニット、例えばコーポレート・バンキングは、消費者金融など他のビジネスユニットと、適宜、リスクとコントロールに関する経験とベストプラクティスを共有することができますし、またそうすべきです。グループ監査部は、銀行のビジネスおよびサポート部門の全てに関わっており、実施した監査をケーススタディとして設定し、根本原因や監査業務を標準化する方法を探り、リスクやコントロールを学習する機会としてそれらのケースを活用します。グループ監査は、月次で「Audit Watch」という広報誌を銀行経営陣および監査委員会に配布し、新たに発生した問題点やそこから学んだ事項の概要を伝えています。

「ステークホルダーとのミーティングにおいて、ポイントを説明する際に広報誌『Audit Watch』を利用します。」とYeng Yee氏は言います。「境界線の拡張を促進するため、銀行全体のスタッフメンバーの教育も行っています。ある意味では、グループ監査部は130人の監査人から成り立っているだけでなく、リスク感性を銀行中に広めるたくさんの「ボランティア」からも成り立っています。我々がスタッフや新しいマネジャーをトレーニングする際には、銀行におけるリスクとコントロールについて教育し、また過去のコントロールの不備から学んだことを共有します。」

グループ監査部はDBSの有能な人材や次代のリーダーの供給源でもあります。「我々は、従業員に正式なジョブローテーションとして監査部に来るように勧めています。」とHim Chuan氏は言います。「また、バイス・プレジデント補佐以上をゲスト監査人として招待し、1回につき2週間の仕事を共にします。このプログラムは経営トップが推進しており、DBS全体によく理解されており、歓迎されています。ジョブローテーションとゲスト監査人プログラムは、グループ監査部を大きくし、特定の業種や専門の知識を得るだけでなく、優秀な人材を現場に戻し、よりコントロールを意識した組織にすることに貢献するwin-win solution（お互いにメリットのある施策）です。」

業務診断および信用リスクレビュー

2005年以降、グループ監査部は消費者金融ビジネスユニットが独自の「業務診断」チームを設立することを支援してきました。このチームは、各支店における販売・サービス手続の遵守状況についての詳細な検査を実施し、経営陣による監視の強化を支援するものです。

消費者金融の業務診断チームは、銀行の主要な拠点でまずしっかりと確立されていたので、グループ監査部は支店監査アプローチを改良することができました。ローテーションで実施する伝統的な支店監査の代わりに、グループ監査部は業務診断チームの監査に注力し、このやり方を消費者金融におけるコントロールユニットのルーティンで行う監査に拡大し、同時に支店の継続的モニタリングを行っています。「これは非常にうまくいったので、継続的モニタリ

ングを拡大しました。」Him Chaun氏は説明しました。「消費者金融の監査チームと一度実施しただけですが、継続的モニタリングはいまや我々の監査手法の不可欠な部分となりました。」

グループ監査部は、信用リスクレビューも実施しています。「我々は、ローン・ポートフォリオの信用の質を調査するために、複数のロケーションのビジネスユニットを訪問しています。」とHim Chaun氏は言います。「これは以前に銀行のリスクマネジメントグループの管轄内だったのですが、2009年より、グループ監査部内に信用リスクレビューチームを設け、現在ではシナジー効果を生み出しています。監査を実施する際に、ローン・ポートフォリオについて入り口から出口までのより総合的なレビューを実施することが可能となりました。監査委員会と経営陣により網羅的なリスク情報を提供するために、与信プロセスに加えてビジネスリスクと信用の質もカバーしています。」

監査リスクの評価(ARA)

「グループ監査部は、DBSの各ビジネスユニット、サポートユニットの包括的なリスクの視点を有しています。」とHim Chuan氏は言います。「我々は、銀行内の主要な領域における懸念や変化について、適切かつ独立的な視点を持っています。」

グループ監査部の努力により、各監査チームはDBSの監査対象ユニットのリスクを評価することができるようになりました。各監査対象ユニットは監査の頻度を決定するためにレーティングされ色分けされています。監査リスクアセスメント(ARA)手法では、年次で監査対象ユニットを評価しています。2004年に社内開発して最近刷新したARAは、グループ監査部のニーズに合うように特別に設計されたもので、リスクアセスメント、計画、リソース配分、実施活動を自動化するAudit Exchange (AX)という独自仕様のアプリケーションシステムが活用されています。

「ARA全体のプロセスにおいて、監査人は9つのリスクタイプをレビューしなければなりません。」とHim Chuan氏は言います。「これらの9つのリスクタイプの定義は、銀行のリスクマネジメントチームが使用しているものと同じで、共通のリスク言語となっています。ARAのユニークな点は、それぞれの監査対象ユニットを評価する方法であるということです。我々は考慮すべきリスクタイプについて、法規制上の要件や、他の金融機関の取り組みを学習し、また銀行内の多くの人と話しをしました。」

ARAにおける9つのリスクそれぞれのウェイトは同じであり、監査対象ユニットごとにリスクレベルの評価(1から6まで)を9つのリスクタイプごとにY軸におきます。X軸には、コントロールの有効性を記入します(1から5まで)。コントロールの有効性評価は、前回の監査のレーティング、継続的モニタリング、ステークホルダーの関与等をベースにします。グループ監査部は、リスクレベルの評点とコントロールの有効性をヒートマップにプロットし、監査の頻度を決定します。

「この手法は、非常に厳密なものです。」とYeng Yee氏は言いま

す。「システム(AX)には、それぞれの評点に対する説明が必要です。数百もの監査対象ユニットについて、それぞれこのやり方で評価します。これらは細かく緻密な取り組みですが、年間の監査計画を推進するものです。またそれぞれの監査ユニットについての今年度の計画とその理由の詳細を記載します。この緻密な計画を策定することにより、より効率的に時間を管理することができます。」

Him Chaun氏によると、「我々の監査手法とアプローチは、グループ監査部に銀行のリスクについての全体的な視点を提供し、我々の監査プロジェクトを、最も効率的かつ論理的な方法で実施することを可能にします。我々の「境界線を越える」活動によって、リスクとコントロールの文化を醸成し普及させることを支援する変革請負人になりたいと思っています。この実現のために、我々の活動を強く支援するなどマネジメントからの明確なメッセージがあることは非常に幸運だと思います。またそのことは、我々が目指す、アジアで最も尊敬され賞賛される内部監査となることをさらに後押しするものです。」

HYATT

- 本社 _____ アメリカ合衆国
- 営業国数 _____ 45カ国
- 従業員数 _____ 85,000人
- 業種 _____ 接客サービス業
- 年商 _____ 35億USD
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 開示せず
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 16人
- 内部監査部門活動年数 _____ 4年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 監査委員会およびCEO

注：上記の情報はすべて2010年12月31日現在のもの。

“CEO、CFO、ビジネスユニットリーダーから受けているサポートが、我々のeRMプロセスを成功に導いているのです。”

© Jim Werner

Hyattの「eRM」

Hyattは、シカゴを本社とするグローバルなサービス企業であり、45カ国以上に453の施設を所有しています（2010年12月31日現在）。過去50年間にわたり、Hyattは世界中でHyattブランドのホテル、リゾート、住宅、バケーション・オーナーシップ施設などの管理、フランチャイズ、所有、開発を行ってきました。同社のビジネスユニットは、北米施設部門、国際施設部門および不動産開発の3つのセグメントから構成されています。Hyattは、(売上) 35億米ドルの会社であり、85,000人以上の従業員が働いています。

Jim Werner氏は3年前にHyattの内部監査部バイス・プレジデントとなりました。彼は16人の監査人を監督し、取締役会の監査委員会に職務上報告し、また同社のCFOに対して部門運営上報告の責任があります。内部監査部は独立のおよび客観的な監査業務をHyattに提供するものであり、会社組織の全般的な有効性の改善を通じて経営陣に付加価値を提供しています。

リスクカウンスル

2009年11月の株式公開の準備の一環として、2007年11月にWerner氏は内部監査部創設のために採用されました。それ以前のHyattの監査とコンプライアンスの職責は、ホテル部門、内部統制部門、IT監査部門に分散していました。Werner氏の役割はそれらの取り組みを調整して、公開会社に必要な内部監査機能を構築することでした。2009年7月に、Hyatt全体の人員を管理しリスクアセスメントを行う、シニアリーダーグループにより構成されるリスクカウンスルを設立しました。「我々は、リスクカウンスルを、すべての評価活動を統合して必要かつ強固な内部監査計画を策定するための有効なガバナンスツールとして見なしていました。」とWerner氏は説明しています。

Hyattの全社的リスクマネジメントプログラムは小文字の「e (eRM)」

で表示され、会社のリスクマネジメントに対するアプローチが追加的な監督機能とは異なることを示しています。

「我々にはチーフ・リスク・オフィサーがいません。」とWerner氏はいいます。「リスクカウンスルもeRMも、2009年初にスタートしました。リスクカウンスルがeRMそのものを考案し、プロセスを促進しています。」

リスクカウンスルは、Hyattのリスクアセスメントを調整し、リスクの低減のために必要なコントロールとその他のメカニズムを特定、評価することを支援しています。チームは、ビジネス運営ユニットおよび本社機能（コントローラー、トレジャラー、リスクマネジメントバイス・プレジデント（法人保険部）、広報バイス・プレジデント、チーフ・インフォメーション・オフィサー、法務・マーケティングリーダー等）の20名で構成されています。

「リスクカウンスルとeRMは内部監査計画策定を支援する十分なリスクアセスメントを実施するというニーズからスタートしています。」とWerner氏は言います。「私の過去の経験から、最も正確かつ総合的なリスクアセスメントを可能にするには正しい情報が必要だということがわかっています。私はリスクカウンスルのスポンサーであるCFOに対しリスクガバナンスプログラムの作成を提案しました。それはまた同時に、内部監査計画策定のためのリスクアセスメントを構築する要件を満たすことでもありました。」

リスクカウンスルは、Hyatt用にカスタマイズされた61のリスクを示した、サービス業のリスク領域テンプレートの作成から始めました。「Hyattのリスク領域は、正式な年次のボトムアップ形式のリスクアセスメントを実施するのに必要な枠組みを提供してくれます。リスクの影響度と発生可能性について投票し、1～5段階にランク分けし、文書にして結果をマネジメントに報告します。投票後、一定の合意を得た上で異なる意見がある投票者に説明を求めます。議論を

経て評価を変更するかどうかを参加者に確認し、場合によってはいくつかのリスクについて再投票を行うこともあります。」

Werner氏と彼の内部監査チームは、まず影響度や発生可能性が最も高いリスクについて、優先的にリスクマネジメントの取り組みを集中させました。Hyattにとってのリスクと、それを低減するコントロールを明確に表すマトリクスを作成しました。マネジメントにはリスクレポートを作成しました。リスクレポートは、リスクカウンシルが評価した会社の主要なリスクとそのリスクマネジメント状況、将来起こり得るリスク(ビジネス要因の変化、経済の低迷等)に対する対応策についてまとめたものです。

「これは、我々の年次のアプローチです。」とWerner氏は言います。「我々は、ボトムアップによる投票を四半期ごとに実施しませんが、環境の変化や新規事業参入などにより必要がある場合には同じ評価プロセスを実施し、リスクの優先度を更新します。マネジメントのレビューのために、これらのプロセスを全て文書に記録しています。これが我々のeRMプロセスです。」

Werner氏は、Hyattのリスクカウンシルの事務局を担当しています。プロティビティから提供されたツールを活用して文書化を完了し、それをメンバーに配布した後、ビジネスのすべての状況が適切に反映されていることを確認するためにフィードバックを得ています。「私はマネジメントへのスポークスマンの一人です。リスクに対する監査の視点をマネジメントと共有することにも責任があります。」と彼は言います。

HyattのCFOはeRMのスポンサーです。「我々がCFO、CEO、ビジネスユニットリーダーから得ているサポートが、eRMプロセスを成功に導いているのです。」とWerner氏は言います。

eRMのベネフィット

リスクカウンシルは、Hyattが公表しているリスク要因が四半期単位で修正が必要かどうかを評価するという重要な役割も担っています。Werner氏によれば、リスクカウンシルはリスク情報を議論し、意見交換することが出来るすばらしいフォーラムなのです。「我々は、重要なリスクがカバーされていることを経営陣が確認するための必要なメカニズムとしてしっかりと評価機能となるように、eRMを設計しました。」と彼は言います。

リスクカウンシルを設立する以前もリスクの特定はなされていましたが、リスクカウンシルはHyattに、組織体が適切にリスクを検討し、重要なリスクを特定し対応しているとマネジメントが表明するために必要な仕組みを提供しています。さらに、eRMは、明確な視点を提供し、取締役会の対応が適切なリスクカバレッジを促進していることを確認し、取締役会がその監督の役割を果たすことに貢献しています。

「組織体にとって最大のリスクについての話をするとときに、これまでに全く認識していないことを話すことはないと思います。」とWerner

氏は言います。「しかし、リスクカウンシルとeRMアプローチは、Hyattのリスクを理解し管理し、大きな関心や効率性をもたらすために必要なフレームワークを提供してくれます。」

コミュニケーションとフィードバック

Werner氏はリスクカウンシルを、国連の代表者が自国の懸念事項を持ち込み、自国に伝えるべき適切な情報を持ち帰ることになぞらえています。「全員が、我々のアプローチは非常に有用だと感じています。」と彼は言います。「これは、経験を学ぶことでもあり、教えることでもあります。我々の挑戦は人材を教育することであり、同時に彼らを最も重要なリスク領域に注目させ続けることでもあります。」

Werner氏によると、HyattのeRMにおける小さな「e」は、重要な事項すべてを表しています。「我々は年次レベルでしっかりとリスクを評価し、最も重要なリスクについては四半期ごとに更新します。中にはあまり重要ではない、または非常によく管理されているリスクもあります。」と彼は言います。「大切なことは、これらのあまり重要でないリスクに関して、追加のリスク文書や報告はしないということです。」この常識的なアプローチこそ、HyattのeRMを全社的な成功に導いたのです。

- 本社 _____ カナダ
- 営業国数 _____ 1カ国
- 従業員数 _____ 5,717人
- 業種 _____ 公益事業
- 年商 _____ 51億カナダドル
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 100万USD／500万USD
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 12人
- 内部監査部門活動年数 _____ 12年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 社長およびCEO

注：上記の情報はすべて2010年12月31日現在のもの。

“経営陣は、会社を経営する上でERMが必要不可欠であると確信しています。そして、それは我々の活動すべてに浸透しています。”

© John Fraser

補完的な役割：Hydro Oneの監査とERM

Hydro Oneは、カナダのオンタリオ州が所有する会社で、政府の政策に非常に強い影響を受けています。ですが、公開会社のように経営されている会社です。Hydro Oneは格付会社が格付けする大量の社債を発行し、公的な書類の提出を義務付けられているからです。オペレーションがオンタリオ州に限定されているにもかかわらず、Hydro Oneは、北米で最大手の送電・配電会社の一つであり、約29,000サーキット・キロメートルの送電ライン、約120万の配電顧客を持ち、資産158億カナダドル、売上51億カナダドル、従業員5,717人の規模の会社です。また送電ネットワークに接続していないオンタリオ北部の遠方地域へ向けて発電施設からの送電も行っています。

Hydro Oneの組織体制は、4つの主要な子会社と持株会社で構成されています。その主要な事業子会社は、Hydro One・ネットワークス(送電・配電ネットワークの計画、建設、運営、保守)、Hydro・テレコム(光ファイバー通信事業)、Hydro One・リモート・コミュニティ(送電ネットワークのない遠方地域のためのオンタリオ北部における発電・送電施設の運営管理)、Hydro One・ブランプトン・ネットワーク(トロント以外の都市部への送電)の4社です。

John Fraser氏は、Hydro Oneの内部監査部門を担当しているシニア・バイス・プレジデントであり、またチーフ・リスク・オフィサー(CRO)も兼務しています。「二足のわらじを履いています。」と彼は言います。「2000年に、内部監査と全社リスクマネジメント(ERM)の2つの役割を担当することになりました。会社の取締役会や経営チームに説明をする際には、どちらのわらじを履いているかを説明します。ERMを担当しているCROである場合には、マネジメントに対して純粋なファシリテーターに徹します。」

Fraser氏は、部門運営上はHydro Oneの社長兼CEOのLaura Formusa氏へ報告していますが、職務上は監査・財務委員会にも報告しています。内部監査部門には財務、業務、IT、安全、環境、電気事業の経験を有する10人のベテラン監査人がいます。内部監査とERMは、別々のチームが実施しています。「お互いのできる限りの協力はしますが、担当スタッフは分かれています。」とFraser氏は言います。

リスクの高い環境

内部監査チームの使命は、Hydro Oneグループ会社の高リスクの分野を監査することです。「我々は非常に成熟した内部監査グループで、我々の戦略はベストプラクティスを実践する部門となることです。」とFraser氏は説明します。「我々のスタッフは一人一人が内部監査の専門家で、チームとしてもそうであり続けるように努力をしています。Hydro Oneは、大きな変化を経験する活力に満ちた組織体であり、リスクが高く、チャレンジはドラマチックなものになり得ます。世界で最も近代的な電気制御の運営センターを有し、スマートメーター(次世代電力計)の導入に関するリーディングカンパニーでもあります。またデータ処理方法に革命をもたらした主要システムであるSAPシステムを導入したばかりです。このような最先端技術の採用は、新しい機会をつかみ競争力を維持するために必要ですが、同時に大きなリスクも伴います。」

Fraser氏と彼のチームは、ERMの実践を事業運営体制の中に部分的に導入しています。「我々が適切と思う範囲で導入しました。」と彼は言います。「我々は、約10年にわたりERMのリーダーと認識されてきました。今日ではERMの状況を再検証し、このプロセスに専任者を配置することでERMをさらに強く押し進めることを計画しています。」

ERMのスタート

1999年に、Hydro Oneの経営チームはERMを望ましいベストプラクティスとして認識していました。しかし、ERMは戦略企画部門の担当となり、その取り組みを推し進める動きは実際にはありませんでした。その年、会社は新規株式公開の準備をすすめており、ガバナンスの観点から明確に定義されたERM機能が必須の要件となりました。同年の下旬、Fraser氏が内部監査部門のリーダーとなつてから約6ヶ月後、業務の一部としてERMを引き受けることとしました。潜在的な摩擦を避けるために、ERMは別のラインとして業務執行することに決定しました。彼はHydro OneのERMプロセスを2003年まで管理する2人のメンバーを引き継ぎました。

「当時は、環境や人材リスクのような特殊なタイプのリスクか、主要なプロジェクトや事業部門のどちらかに焦点をあてたリスクワークショップの実施により、マネジメントにERMを浸透させました」とFraser氏は言います。これらのワークショップにおいて、リスクアセスメント基準のレベル、リスクレーティング、必要な改善計画などについて、マネジメントを教育し、参画させました。マネジメントは事業マネジメントにもたらずERMの価値を理解し、我々はリスクワークショップの追加要請を数多く受け始めました。」

最初のERMマネジャーが引退したときFraser氏は内部監査マネジャーをその役割に昇格させました。「彼にはカリスマ性があり、その役割を全うするスキルもありました。」とFraser氏は言います。「今では内部監査は、監査計画策定目的でリスクプロファイルを使用し、ERMスタッフは、リスクとコントロールの質を特定するために、監査スタッフにインタビューするようになりました。」しかし、それらのユニットがお互いに補完的ではあっても依然として独立であることを保証するために、内部監査人は事業部門のマネジメントの許可なしでリスクワークショップ結果にアクセスできません。また、ERMチームメンバーは監査を実施することはできません。

ERMタイムラインとオーナーシップ

はじめにFraser氏と彼のチームは、上級マネジメントのERMへの賛同を得るために方針書を作成しました。リスクワークショップをパイロット実施することで、迅速に価値を提供できることを実証し、会社の戦略目標がERMのミッションと結びついていることを示しました。「リスクの特定と優先順位付けの基礎となるリスクアセスメント基準を作成し、有効なものにしました。」と彼は説明します。「2000年に5回のワークショップを実施することを目標とし、最終的には約10回のワークショップを実施しました。次の3年間では、年間に40回から50回のワークショップを実施しました。ワークショップのほとんどが事業マネジメントからのリクエストだったことを考えると大きな成功でした。」

「固有リスク」のような用語など、既存の理論の中には適切ではないものがあつたので、リスク手法の再定義という課題に直面しました。「固有リスクの代わりに、主要なコントロールが機能しない場合

に生じ得る事象や事故の影響を表現するものとして「最大想定リスク」という用語を使っています。」とFraser氏は言います。「この用語は固有リスクとは違います。固有リスクはあまりにも理論的で現実に経験することがほとんどない、換言すれば、コントロールがゼロの状態を意味するからです。また、ERMはマネジメントが直面するリスクに正面から向き合い、明らかにするものとなりました。さもないと、予算がつかないのです。事業目標の達成に向けたリスクがないのであれば予算も不要ということになります。これは、マネジメントが自部門に重要なリスクがあることを認めたがらないという多くのERM導入担当者が直面する問題を解決してくれます。」

2003年末までに、Fraser氏と彼のスタッフは当初の目的を達成したと考え、ERMを維持する方向に変えることにしました。Fraser氏が言うには、「ERMについてこれ以上何かをやるということではなく、これまで構築してきたものを継続することによってERMを担当していたスタッフを他の役割に移すようにしました。ありがたいことに、彼らは他にフルタイムでやらなくてはならないことがあっても、可能な限りリスクワークショップの実施やリスクプロファイルの作成を手伝ってくれました。」

ERMの最終的な責任は、Hydro Oneの取締役会にあり、リスクアセスメント基準、ERMポリシーとフレームワーク、リスクプロファイル、リスクワークショップについての情報を受け取り、レビューします。上級マネジメントは、リスクマネジメントと関連するプロセスに対して説明責任があり、事業マネジメントと共に、戦略目標を達成する責任があります。Fraser氏のERMの役割は、特定したリスクとリスクに対処するリソースの調整と優先順位付けの支援を行うことです。Fraser氏によれば、Hydro Oneの社長兼CEOによる強力な支援が重要であり、もしそれらがなければ、ERMの成功は達成できませんでした。「取締役全員が参加するリスクワークショップを実施し、ERMのメソドロジーを実践することを促進してくれたのは、現在の社長兼CEOなのです。」とFraser氏は言います。「リスクワークショップは現在では取締役会の年次イベントに組み込まれています。2000年から実施してきましたが、当時の監査・財務委員会議長からは何故委員会にリスク事項を持ち込むかの理由を聞かれたものです。当時は、リスクはマネジメント側だけの責任項目だと考えられていたからです。」

便益：2つの会社の話

Hydro OneにおけるERM導入の最も重要な便益の1つは、リスクアセスメント基準と優先順位について共通の理解を取り入れたことです。これにより最も重要なリスクに取り組むためにリソースを配分していることが明確に伝達されます。もう1つの便益は、Hydro Oneが適切にリスクマネジメントを行い、想定外の事態の発生を避けているということが格付機関や投資銀行から認められ、敬意と信用を得ることができたことです。「よいERMは、内部監査を優先事項に集中させ、取るに足らないところにリソースを無駄に使ったりはさせません。」とFraser氏は言います。

「2つ会社を比較してみましょう。1社は取締役会と上級マネジメン

トとマネジメントの間で会社のリスクについて議論されていません。戦略目標の障害や主要な問題点についても議論されていません。そのため誰もリスクやアクションプランやリソースの優先順位についての話をしていません。結果として、ある部門に大量の資金とリソースが集中していても、同等あるいはそれ以上のリスクがある別の部門には資金やリソースがないかもしれないのです。」

「これを別のもう1社であるHydro Oneと比較してみます。リスクの優先度について合意されており、リスクに関して体系的な議論を生み出すリスクワークショップが実施され、直面する最も高リスクの事項をベースにリソースが分配されています。これらはすべて想定外の事態を避け、重要なビジネス目標を達成するのに役立ちます。」

ツールとコミュニケーション

Fraser氏と彼のチームは、リスクワークショップのファシリテーションのために投票用ツール Resolver を、リスクプロファイルに関するワークショップデータをまとめるために Methodware を使用しています。「ERMには幾つかの異なるモデルがありますが、私のモデルは自分がファシリテーターということです。私は意思決定をしませんし、事業マネジメントを邪魔することもしません。」とFraser氏は言います。「組織体によっては、CROがコーポレートポリシーを設定するなど、違う機能をもつところもあります。わたしは実行者というよりむしろ、支援者なのです。バイス・プレジデントの手助けはしますが指示はしません。ただ促すだけです。」

「ソフトウェアについても同じことが言えます。あらゆることを実行するソフトウェアもあります。我々は投票ソフトを使っていますが、それはワークショップにおいては体系的な議論が極めて重要と考えているからです。我々は、すべてのワークショップデータを集めたツールを、会社全体を概観するために使います。」

ERMのコンセプト、用語、実務的な観点を、リスクワークショップに参加する全ての階層の社員全員に実際に経験する機会を持たせることで、ERM活動の重要性がHydro One全社で共有されました。Hydro OneのERMのメッセージは社外にも伝達されています。2005年には、モルガンスタンレーのJournal of Applied Corporate Financeという冊子に、Fraserと共著でCROの立ち上げとERMの改革についての記事が特集されました。2008年には、ハーバードビジネススクールがHydro OneのERMを特集したケーススタディを作成しました。

内部監査とERMについては、社長兼CEOや取締役会の期待、同業者の行動、社外専門家の評価等に対して業績評価されます。「反応は絶大なものでした。」とFraser氏は言います。「経営陣は、会社を経営する上でERMが必要不可欠であると確信しています。そして、それは我々の活動すべてに浸透しています。今日ではERMの考え方やリスクワークショップの実施なしでプロジェクトを進めるプロジェクトマネジャーはいません。内部監査チームにとっても、ERMはリスクプロファイルを考慮したリスク領域の特定、主要

なコントロールを評価する年次監査計画の策定の際に使用するフレームワークを提供してくれます。」

ERMと内部監査が同じマネジメントに報告するべきかという疑問が生じることがあります。2004年9月29日付のIIAポジションペーパー「全社的リスクマネジメントにおける内部監査の役割 (The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management)」の中で、2つの相容れない役割について明確にしています。また、Hydro Oneではこれらのガイドラインをすべて適用しています。ERMの実施と専門性の高い内部監査のサポートにより、Hydro Oneの取締役会とマネジメントに対して、高度なリスクアシュアランスサービスが提供できる最適な能力を兼ね備えることが出来たとFraser氏は考えています。

LUXOTTICA®

- 本社 ————— イタリア
- 営業国数 ————— 40カ国
- 従業員数 ————— 60,800人
- 業種 ————— 製造・販売
- 年商 ————— 58億ユーロ
- 年間内部監査業務費用／予算 ————— 100万USD／500万USD
- 内部監査部門スタッフ数 ————— 20人
- 内部監査部門活動年数 ————— 7年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 — Luxotticaグループ会長およびCEO

注：上記の情報はすべて2010年12月31日現在のもの。

“この業務は少し官僚主義的と見られるかもしれませんが、ERMプロセスがいったん完全に実行されれば、そのベネフィットが明らかになると確信しています。”

© Luca Fadda

Luxotticaグループ — ERMへの道

Luxotticaグループは、有名ブランドRay-Ban（レイバン）、Oakley（オークレー）、Persol（ペルソール）などの高級眼鏡のデザイン、製造、販売のグローバルリーダーであり、卸や小売を通じて販売しています。1961年にLeonardo Del Vecchio氏が設立したLuxotticaは、イタリアのミラノを本拠とし、今日では売上58億ユーロ、従業員60,000人以上におよび、アジアパシフィック地域、中国、ヨーロッパ、北米・南米に、6,000以上の小売拠点を持っています。北米では、Luxotticaのアイメッド・ビジョンケア事業部が眼科治療ビジネスも行っています。

Luca Fadda氏は、2009年5月よりLuxotticaの内部監査部バイス・プレジデントの任についています。それより以前は、北米事務所に監査部長の補佐を3年間つとめ、2008年8月にミラノに戻ってきました。Luxotticaの内部監査部は20人のプロフェッショナルで構成され、ミラノチーム、オーストラリアのシドニーチーム、そして北米2チームの計4チームが組成されています。Fadda氏は、これらの4つのチームをリードし、CEOおよびLuxotticaグループ会長へ報告しています。

Luxotticaの内部監査部の主な目的は、リスクマネジメント、コントロール、ガバナンスプロセスの有効性を評価し、改善するためのシステマティックで規律あるアプローチを実施することにより、組織体の目標達成を支援することです。これは、正確な財務報告、および財務・業務の両方の観点からの会社のプロセスの有効性と効率性の改善を保証する点において、上級経営陣の助けともなります。4つの内部監査チームは、単にコンプライアンスに取り組むだけでなく、会社の重要な戦略と連携することも必要です。

これらの目標を達成するために、Fadda氏と彼のチームは組織体に全社的リスクマネジメント(ERM)を取り入れ始めました。2007年に、組織的なリスクアセスメントプロセスという、より正確かつ網羅

的な監査計画を目指す取組みをスタートしました。このプロセスは、Luxotticaのシニア・マネジャーにインタビューを行い、組織体の最も重要なリスクに対し、リスクオーナーとそれらを低減する活動があるかについて把握することから始まりました。

「昨年、我々はリスクマネジメントプロセスの改善に取り組むことを決定しました。プロセスのガバナンスを強化し、その管理手法がシニアスタッフの日々の業務の中により組み込まれていることを確認するためです。」とFadda氏は言います。「我々は、チーフ・リスクコンプライアンス・オフィサーとしてバレリオ・Giacobbi氏を任命し、リスクマネジメントおよびコンプライアンス機能の構築をスタートしました。」チーフ・リスクコンプライアンス・オフィサーは、Fadda氏と同じくCEOを報告先とし、Luxotticaのリーダーシップからの強力な支援を受けた、比較的新しいERMの取組みを行っています。

2010年5月、コーポレート部門は、改善したERMアプローチの構築について公式に発表しました。「全体的な反応はポジティブでした。」とFadda氏は言います。「このタイプの業務に慣れている人は非常にポジティブでした。ERMが自分たちの業務に提供する価値をすでにわかっているからです。いくつかのケースでは、この業務は少し官僚主義的に見られるかもしれませんが、ERMプロセスがいったん完全に実施されれば、そのベネフィットが明らかになると確信しています。」

ERMへの道

Luxotticaは、体系化されたERMアプローチを探求することを決めました。それは、同社のCEO、CFOおよび取締役会が、リスク分析のためのより明確なアプローチ、会社が直面する最も重要かつ起こり得るリスクのリスト、およびリスクに取り組むための詳細なプランを持つことの価値を認識しているからです。「会社にとって、明確な

ERMアプローチを持つ事がこれまで以上に重要になってきています。」とFadda氏は言います。「例えば、スタンダード・アンド・プアーズやフィッチのような財務格付会社から、リスクマネジメントの機能についての問い合わせを受けることがたびたびあります。Luxotticaは、リスクとコントロールについての必要な情報をすべて収集する人物が必要です。またその人物は、すべてのリスクが効率的かつ有効に把握され、取組みがなされているということを確認していることが必要です。」

全体的に、内部監査部はLuxotticaにおけるERM実施の主要な推進者となってきました。「我々の記憶では、2007年にリスクアセスメントの最初のステップを踏み出しました。」とFadda氏は言います。「我々はプロテビティの支援を受け、ビジネスに特化したメソッドロジーとリスクモデルを開発し、それからGiacobbi氏のリスク・コンプライアンスチームにそれらの知識を譲渡しました。」Fadda氏とGiacobbi氏は、ERMプロセスにおけるパートナー同士なのです。

Fadda氏によると、計画では、新しいERMのアプローチを2011年後半に本格展開することになっています。実施に際しての主な課題は、現時点で、組織体全体を通してリスクマネジメントの成熟度が一定でないことです。幾つかの分野では、ERMの価値が完全に受け入れられていますが、別の分野では思ったほど進んでいません。

「我々の課題の1つに、上級経営陣全員がこの業務の価値を理解しているかどうか確かめることがあります。」とFadda氏は言います。「我々は、オーストラリア、中国、イタリア、北米のプロフェッショナルにインタビューし、一貫性を維持し、我々が聞いたことについて正確かつ包括的に報告されるよう、その情報を統合しました。」

また彼はこう言います。「我々は、全員とコミュニケーションをとるための共通言語を見出しました。我々は、発生可能性と影響度をベースにリスクをレーティングします。このことは、常にチャレンジングなことであり、出席者全員が同じ時期、同じ部屋にいない場合に特にそうです。我々は、また合意を得るために非常に力を尽くしました。実行可能であるという確認が重要であり、結果は合理的な時間軸で実現できるものでなければなりません。つまりこのことは、常に戦略の計画に目をむけて、ERMと戦略をリンクさせながら、目標と時間軸のバランスを見つけるということです。」

ERMプロセスのキーとなるプレイヤーは、米国子会社のCFOとCEO、オーストラリアや中国地域の経営幹部を含む、Luxotticaの様々なロケーションにおけるシニア・マネジャーです。そのひとりひとりが、確実に進化しているグループであるLuxotticaのリスク委員会や、Fadda氏、Giacobbi氏と協働しています。

ERMのベネフィット

監査の視点からみたERMは、Fadda氏とそのチームが、リスクベースで付加価値をつけられる監査計画をより効率的に策定することに役立っています。全社的な視点でみると、ERMはさらに、上級

経営陣が、戦略的な意思決定プロセスを通じて、組織が目標を達成し、すべてのステークホルダーにとって持続的な価値を生み出すことに役立つツールとなり得ます。このプロセスは、従業員とリーダーシップチームにとって、組織体の優先度が高く全社的なリスクを理解することの動機付けともなります。「最終的にすべての主要プレイヤーを同じ部屋に集められると、議論はおもしろくなります。」とFadda氏は言います。「全員が、ビジネスプロセスに関する異なる観点と情報を持っています。」

ERMは財務リスクにも共鳴します。「実践的な観点からみると、我々にはお金に関連する分かりやすいリスクがいくつかあります。」とFadda氏は言います。「例えば、売上がドルで表記される会社で働いている場合、利率や為替レートはリスクの関連性が非常に高いです。これらのリスクを管理できると、組織体に非常に大きな影響があります。資本市場において、会社が有効なERMプロセスを持っているということを示すことができれば、より低コストで資金調達ができるでしょう。」

ERMに関連する活動は、本社における上級経営陣の定例ミーティングにおいて、議論の詳細やERMへの取り組み、目標の最新状況などについて、報告されます。ERMの結果は、内部統制委員会などいくつかの委員会から成る会社の取締役会へ一貫して報告されます。「我々は、ERMプロジェクトの一部について、内部統制委員会や監査委員会に対してすでに説明しています。」とFadda氏は言います。「今年下旬にERMが全面的に実施されたら、包括的に報告するつもりです。」

ERMへの取り組みと監査活動の実績は、Luxotticaにおいて総合的に評価されます。内部監査の実績は以下のように評価されています。

- **監査計画の完了** — 計画はCEOと内部統制委員会に説明されます。彼らは、監査計画の進捗状況をモニタリングし、プロジェクトの最新状況の情報を得ています。
- **発見事項のクロージング** — 各発見事項にはアクションプランがあり、問題点のクロージング(改善完了)状況が頻繁にモニタリングされています。
- **顧客満足度** — これは定性的な評価になります。各監査の対象者は、監査プロセスの満足度について調査を受けます。
- **サーベインス・オクスレー法の遵守** — Fadda氏は、プロジェクトマネジャーであり、組織体が完全に遵守していることを確認する責任があります。

リスクに対する重要度の観点から、ERMは、特に定量的に評価できるリスクについて、継続的に評価されています。(例えば、すでに述べたような為替レートや利率の変動リスクなど)

Fadda氏によると、Luxotticaは現在、ERM活動で使用するソフトウェアを開発しています。「我々は、まだソフトウェアの方向性について検討しています。」と彼は言います。「我々は、非常に大量な情報を管理する必要があります。我々は、まず組織構造を最終

化し、その後我々の活動をサポートするシステムとツールを決定する予定です。」

さらに拡大するLuxotticaのERMプロセスに対しては、高い期待が寄せられています。Fadda氏と彼のチームの目標は、戦略的な計画策定プロセスにおいて上級マネジメントによりよいサポートを提供すること、そして会社の内外のステークホルダーへアシュアランスを提供することにまで広がっています。それに加えて、Fadda氏はこう言います。「我々は、継続的な成長の道筋を、ERM計画そのものの主要マイルストーンの中にデザインし、反映させたいと考えています。」



salesforce



- 本社 _____ アメリカ合衆国
- 営業国数 _____ 非公開
- 従業員数 _____ 5,306人
- 業種 _____ インターネット
- 年商 _____ 17億USD
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 100万USD／500万USD
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 11人
- 内部監査部門活動年数 _____ 7年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____
—組織上のラインとしては監査委員会、部門運営上のラインとしては法務担当取締役副社長

注：上記の情報はすべて2010年12月31日現在のもの。

“我々は、全社的な優先事項を複数抱えていますが、最も優先度が高いのはERMです。”

© John Beeler

Salesforce.comはERMを「V2MOM (Vision, Values, Methods, Obstacles, Metrics)」に役立てている

Salesforce.comは、世界中のあらゆる規模と業種のビジネスに対して、包括的な顧客管理共有アプリケーションおよびアプリケーション開発プラットフォームを提供しているエンタープライズ・クラウドコンピューティングの会社です。同社は1999年2月に設立され、2000年2月にカスタマー・リレーション管理 (CRM) アプリケーションサービスをスタートしました。2011年の会計年度の財務報告によると、Salesforce.comの純売上高は16.57億USD、取引顧客は92,300社となっています。

John Beeler氏は、3年以上前からSalesforce.comの内部監査部のシニア・バイス・プレジデントであり、同社のグローバル内部監査プログラムとリスクマネジメントプロセスの責任者を務めています。

「我々のチームの実績は、「V2MOM」と呼ばれる会社の目標設定プロセスで、毎年定められている目標の達成度合いによって評価されています。」とBeeler氏と言います。「V2MOMは、Vision – “我々が欲するもの”、Values – “そのために重要なもの”、Methods – “それを達成するやり方”、Obstacles – “その達成を阻害するもの”、Metrics – “それがいつ起きたかを知る方法”を表します。」

内部監査部のビジョンは、社内の顧客に対し信頼される独立したアシュアランスおよびコンサルティングサービスを提供して、Salesforce.comを守ると同時に、内部監査チームに発展の機会を提供することです。内部監査部のバリューには、顧客の成功を保証すること、および能力開発を促進することが含まれています。ビジョンとバリューをサポートするメソッドは、以下の通りです。

- **会社の防御:** これは、包括的なグローバルリスクアセスメントプロセスによって達成されます。Salesforce.comの内部監査チー

ムは、特定したリスクをベースに監査計画を策定し、監査委員会および取締役会の承認を得て、グローバル監査を実施します。監査では、往査、レポート、フォローアップのプロセスにおいて、ビジネスパートナーが深いレベルで関与します。内部監査部は、ビジネスユニットと連携して継続的にリスクの特定や評価を行い、さらに調査の実施や、効果的かつ客観的な成果物の提供に焦点をあてたその他の関連するプロジェクトも実施します。加えて内部監査部は、リスクマネジメントプログラムを実行する同社の上級経営陣、および監査委員会とも連携します。

- **リスクとコンプライアンス活動の拡大:** Salesforce.comのリスク・コンプライアンス活動を広げるために、内部監査部は関連する社内組織の活動と連携し、リスク・コンプライアンスチームの有効性と効率性を最大化します。
- **認知度、プロセス、ツールの向上:** 内部監査チームは、内部監査部がIIA基準に準拠しているかを評価し、ツールやプロセスが既存の内部監査モデルを支援し、強化しているかを評価します。Beeler氏と彼のチームは、他の内部監査組織とのベンチマーク比較や、経験則を活用します。
- **最高の職場になる:** Salesforce.comの内部監査部は、チャレンジングなアサインメント、効果的な能力開発トレーニングプログラム、社内における新たな職場への異動のチャンスなど、内部監査人にとってベースの速い学習環境を提供することにより、最善の職場を作り上げています。
- **業績の評価:** 内部監査チームは、会計年度を通して継続的なプロセス改善に注目したバランスド・スコアカードとそれに関する評価を強化しています。同業他社のベンチマーキングフォーラムへの参加や社内顧客からのインプットなどを通して、必要に応じて、その他の関連する評価基準を組み込みます。
- **市場優位性の維持:** 内部監査チームは、Salesforce.comの

市場優位性の維持と向上のために社内クライアントと連携・協働して、その会社業務の拡大をサポートします。さらに、内部監査部内のプロセスとシステムのレベルアップを図ることに注力しています。

- **顧客の成功の確保:** 内部監査部は、Salesforce.comのプロセスとコントロールの有効性・効率性を改善するために、社内クライアントと連携・協働しています。
- **能力開発の促進:** 内部監査部が最も注目するのは、Salesforce.comのビジネスモデルやプロセス、システムを理解する有能な人材を開発する能力です。チームメンバーには、内部監査およびその他の領域において専門性を高められるような機会が与えられます。

Salesforce.comの内部監査部は、グローバルでは、国際的な拠点に配置されたチームメンバーを含む11人の専門家から成ります。すべてのチームメンバーは、会社のグローバルなプロセスおよびシステムに関する監査を共に行います。Beeler氏と彼のチームは、職務上は監査委員会を報告先とし、部門運営上は法務担当取締役副社長へも報告しています。

「長期的には、我々はグローバル監査クライアントに対して、財務、情報技術(IT)、その他業務監査・プロジェクトを通じてアシュアランスと改善提案の提供の役割を担っています。」とBeeler氏は言います。「我々はまた、グローバルに組織横断的な全社リスクアセスメントプロセスもリードしており、内部監査の人材をビジネスプロセスの中に送り込むパイプも提供しています。我々は、監査委員会と上級経営陣の支援とアドバイスを得て、2012年度の会計年度中にリスクマネジメントプログラムを立ち上げることに注力しています。」

リスクマネジメントが果たす不可欠の役割

内部監査部が組織体にアシュアランスとコンサルティングサービスを提供することを前提として、会社のリスクマネジメントプロセスは、その目標設定プロセスの枠組みのなかに組み込まれます。「我々はまた、クライアントグループによる発見事項に対する対応状況や期限が過ぎた発見事項、監査対象部門の全体的なフィードバックをトラッキングしています。これらの重要な評価事項は、我々のパフォーマンス、および監査とリスクプログラムの価値をモニタリングするスコアカードの一部に組み込まれています。ERMと内部監査は、Salesforce.comにおいて明確にリンクしています。」とBeeler氏は言います。

Beeler氏と彼のチームは、ERMと内部監査プロセスの改善のために社内開発されたAuditForceというアプリケーションを使用しています。これは、会社のアプリケーション開発プラットフォームに組み込まれた情報保存・追跡システムです。

Salesforce.comがERMを採用する理由は、ビジネスそのものの性質に由来します。「我々のビジネス形態では、信頼とセキュリティが、我々が存続するために最も重要なのです。」とBeeler氏は言います。「その一部として、内部監査はリスクアセスメントプロセスを実施

しています。内部監査部は3年前から法務、テクノロジーコンプライアンス、SOXチーム、他の主要なコンプライアンス組織など、多くの他のグループを関与させて、リスクアセスメントプロセスの実行への取り組みを推進しています。」

内部監査部は、上級マネジメントや一定の中間マネジメントへのインタビューの実施などを通じて、グローバルなリスクアセスメントを組織横断的に実施しています。内部監査はまた、年次報告書に開示されている特定された主要リスクをレビューするためにも定期的に協議しており、監査計画にも組み込まれています。

継続的な改善のフレームワークを網羅するERM

「我々は、ERMに継続的に取り組んでいます。」とBeeler氏は言います。「リスクマネジメントには、2004年の株式上場前から注力しています。またERMは、当時から毎年改善を続けてきました。我々は、全社的な優先事項を複数抱えていますが、最も優先度が高いものはERMです。」

Beeler氏によると、Salesforce.comの経営幹部の多くはERMに関与しています。これまでにERMによって実現したベネフィットには、以下のようなものがあります。

- 社内におけるリスクの定義と測定が全体的に広められた
- リスクの低減に集中的に取り組んだ
- ビジネスプロセスとシステムが、リスクを効率的に管理しているかについて確認するよう内部監査計画がデザインされた

「内部監査部は、一連のリスクマネジメントプロセスを様々な方法で、全社にわたって適用しています。」とBeeler氏は言います。「我々のチームは、常にリスクマネジメントアプローチをより高めるための新しい方法を追及し、再評価しています。我々は、全社的なリスクマネジメント(ERM)プロセスを学び続け、発展させ続けているのです。そのため、内部監査、財務、法務、ITセキュリティ、その他コンプライアンスチームのどこがイニシアチブをとったとしても、全員がリスクマネジメントプロセスを改善する方向に進んでいます。」

内部監査チームは、継続的にERMプロセスを再評価し、毎年それを拡大し改善することに集中しています。さらに、Beeler氏は次のように言っています。「我々は、リスクプログラムを改善し続けており、2012年度の会計年度はさらに飛躍すると期待しています。Salesforce.comでは、継続的なプロセス改善を重視しているのです。」

SEQUANA

● 本社	フランス
● 営業国数	55カ国
● 従業員数	12,900人
● 業種	製紙業
● 年商	43億ユーロ
● 年間内部監査業務費用／予算	100万USD以下
● 内部監査部門スタッフ数	5人
● 内部監査部門活動年数	6年
● 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先	CEO

注：上記の情報はすべて2010年12月31日現在のもの。

“我々の業務はスムーズで、効率的かつスピーディでなくてはならず、また適切なモニタリングとリスクマネジメントにより組み立てられなければならない。”

© Alexander Danjou

Sequanaのリスクマネジメントとリスクマッピング

Sequanaグループは、製紙産業のリーダー企業であり、2つの主要なビジネスユニットを有しています。1社は、紙および包装材料の世界的なBtoB販売を行うAntalis、もう1社は創造的・技術的な用紙のグローバルメーカーArjowigginsです。

Alexander Danjou氏は、パリに拠点を置くSequana本社のグループ内部監査部長であり、組織体のCEOが直接の報告先となっています。またDanjou氏は、内部監査部員の監督に加えて地域言語や税務・財務知識などへの対応のために、複数の外部リソースを活用しています。

2010年にSequanaは、内部統制とリスクマネジメントに関連するフランスの金融規制の遵守を強化する必要があることを認識しました。そこで、2004年にAntalisで、2006年にArjowigginsで実施したリスクアセスメントとリスクマッピングの取組みをアップデートし、グループレベルで統合したリスクマップを作成するためのフレームワークとして活用することにしました。

Danjou氏と彼のチームは、この要請に対応するために以下の2つの主要なアプローチを用いてリスクマッピング戦略のアップデートと再構築に注力することをスタートしました。

● **フィールドワークアプローチ** — これは、同じ週に2つの異なる拠点をカバーする2チームを構成して訪問先を広げるアプローチです。「同時期に2社をカバーするために、TeamMateという新しいツールを導入しました。これにより、関係するリスク専門家全員のインプット情報を効率的に収集し、監査の意義や範囲を明確に伝達し、遅くとも実地監査後1ヶ月以内にマネジメントのコメント（改善計画と関連するタイムテーブル）も記載した最終監査報告書を発行することができるとともに、プロセスを簡素化することができました。」とDanjou氏は言います。「TeamMateは、継

続中のフォローアップも容易にしています。」

● **年次アプローチ** — もう1つのツールであるProtiviti Portalは、2005年に導入し、現在は組織の88%をカバーしています。12のプロセスを特定し、302の質問を掲載した質問書を搭載することにより、コンプライアンスやグループコントロールプロセスに関する業務分掌や職務権限を明らかにすることができます。「今年は、フランスの法規制要件を満たすような、コーポレート・ガバナンスに関連した新しい質問書を加えました。」とDanjou氏は言います。

「Arjowigginsの製造設備における調達は、非常に重要であり、ビジネス上潜在的なリスクが高いエリアでもあります。調達と製造に関連するリスクが低減されるよう、適切なコントロールが設定されているかについて確認することができる監査プログラムを作成するために、我々はArjowigginsの調達部長とミーティングを行いました。」とDanjou氏は説明します。「また、同じ理由で、人事部ともミーティングを行いました。その結果、地方における業務の評価を確実なものにし、情報の流れをわかりやすくし、かつモニタリングする監査プログラムを作成することができました。」

リスクの共通の見解

Sequanaにおいて経営幹部が実施するリスクマネジメントは、主として社内データにより磨きがかかけられ、トップマネジメントとリスクマッピングがそれをサポートしています。リスクマッピングは、会社の内部統制アプローチの独立的な観点を提供します。それは、何故内部監査部がそれを監督するために選ばれたのかの理由でもあります。

「我々にとっては当然の選択だったのですが、我々はビジネスリーダーたちの意見を得るために、何度もミーティングを行いました。」とDanjou氏は言います。「その過程において我々は、リスクを低減さ

せるために必要なコントロールをすべて設定し、それらがビジネスの妨げになっていないことを確認するという、管理上の課題に直面しました。我々の業務はスムーズで、効率的かつスピーディでなくてはならず、また適切なモニタリングとリスクマネジメントによって組み立てられなければなりません。我々のリスクマネジメントアプローチの進化により、現時点でSequanaはリスクに直面する準備が出来ていると確信しています。」

Sequanaのリスクマッピングは以下の3つのフェーズを設定しています。

1. **インタビュー** — 全世界の50人以上の経営幹部からリスクに関する情報を収集する
2. **ブレインストーミング** — 約200のリスクを特定し、それを上位20まで絞り込む
3. **リスクマッピング** — リスクを評価しチャートを描く

Sequanaにおけるリスクマッピングの活動は、2009年12月にスタートし、2010年6月に終了しました。この活動で特定された上位20のリスクには、競争、製紙需要の下落、粗利率の低下、環境災害、キーパーソンの喪失、サプライチェーンの分断などがあります。

「このリスクマッピングの活動は、リスクについての共通の見解を与えてくれました。」とDanjou氏は言います。「また、価値ある贈り物もありました。それはリスクを現実的に考えるための時間です。どんなビジネスでも、管理職や経営幹部は日常の業務に拘束されることが多いでしょう。一定の期間を置いて、顕在化しているリスクや潜在的なリスクのこと、それらを管理する方法について考える時間を持つことは非常に重要です。この観点からみると、リスクマッピングは我々にとって非常に重要な活動でした。」

上位20のリスクが常に正確かつ最新のものであることを確認するために、Danjou氏と彼のチームは少なくとも年2回、監査委員会会議に先立ってミーティングを開催し、そのリストを検討しています。「監査委員会は、アップデートしたリスクのリストおよびその低減のための戦略についてプレゼンするように要請してきます。」とDanjou氏は言います。「直近のミーティングは2011年3月でした。我々が適切な改善計画の実施を確認していることは、株主にとっても非常に重要です。」

リスクプロファイル分析

Sequanaでは、リスクマッピングアプローチの一環として個々のリスクプロファイルを作成しています。リスクに取り組む戦略は、リスクプロファイルによって異なります。リスクプロファイル上のリスクの位置付けによって、とるべきアクションのタイプは以下ようになります。

- **対応**：リスクは重要と認識されたが、あまりコントロールされていないもの。これらのリスクはSequanaにとって潜在的な脅威と見なし、優先度が高いものとして対応する必要がある。
- **モニタリング**：リスクは重要と認識され、比較的良くコントロールさ

れているもの。低減措置の有効性についての判断の正確性を評価するため、さらなる分析を行うことを検討する必要がある。これは内部監査レビューの範囲に含めるべきである。

- **最適**：リスクの重要性が低く、コントロールされていると判断できるもの。リソースの最適化の潜在的な源となりうる。
- **フォロー**：リスクの重要性が低く、よくコントロールされていないもの。これらのリスクへの対応の優先度低いが、重要性が増していないことを確認するためにフォローする必要がある。

コミュニケーションと報告

リスクマッピングの取組みは、Sequanaの重要な部門に伝達されています。例えば、会社の主要なリスクの一つである反トラスト法への違反について、マネジメントミーティングにおいて、Sequanaが同法に準拠し続けるための活動を描き、どのような行動を避けるべきかについて考えるなどの特別な活動を行っています。「我々は2時間のワークショップを開催しましたが、全員が気に入ってくれました。」とDanjou氏は言います。「ワークショップには、世界各地のトップマネージャー、約200人が参加しました。代表者は、最も小さい、また最も遠いエリアでさえも、彼らの担当地域に情報を持ち帰ってくれました。他の重要リスクについても、これらのワークショップを同じように開催することを計画しています。」

内部監査チームの有効性についてモニタリングする際に使用する主要業績評価指標（キー・パフォーマンス・インジケーター - KPI）の1つとして、内部監査報告書の発行があります。「我々は、報告書の発行に関して1つのKPIを設けました。」とDanjou氏は言います。「内部監査人は往査初日にキックオフミーティングを開催します。往査期間中は、日々、マネジメントに簡単な報告を行います。最終日には講評会を設け、勧告事項を伝え、すべての指摘事項と論理的根拠を被監査部署に提示します。5日後には、報告書のドラフトを提出しなければなりません。」

Danjou氏は、このような小さなグループでの内部監査人の仕事は、出張のスケジュールが厳しいため、非常に効率的に行う必要があると説明します。Sequanaは、高度化されたリスクマッピング戦略やよりよいコミュニケーション、よく定義されたリスクについての共通言語により、全社のリスクマネジメントの効率性を高め、取組みを改善してきたのです。



- 本社 _____ アメリカ合衆国
- 営業国数 _____ 165カ国
- 従業員数 _____ 40,000人
- 業種 _____ 通信
- 年商 _____ 326億USD
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 100万USD—500万USD
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 46人
- 内部監査部門活動年数 _____ 不明
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ 監査委員会

注：上記の情報はすべて2010年12月31日現在のもの。

“いくつかの壊滅的な事件とこの2年間の経済不況が、当社におけるERMの高度化を推進しました。”

© Suzanne Williams

リスクの気づきとコミュニケーションのきっかけとなった Sprint Nextel の ERM

Sprint Nextelは、4990万人以上の個人顧客・ビジネス・公共団体ユーザー向けに、ワイヤレス通信および有線通信サービスを提供しています。同社は、ワイヤレス4Gサービス、業界最大手のモバイルデータサービス、Assurance Wireless, Boost Mobile, Virgin Mobile USA等のプリペイド・ブランド等、革新的な技術を開発し、展開する会社として広く知られています。Sprint Nextelはグローバルに展開していますが、そのオペレーションと顧客層は主にアメリカ合衆国がベースになっています。

ビジネスマーケットグループ、コンシューマーマーケットグループ、4Gグループ、ネットワーク運営、卸売、顧客管理等、同社のビジネスユニットは、すべてSprint NextelのCEOへ報告しています。組織体の本社部門としては、人事、法務、財務、マーケティング、コーポレートコミュニケーション、CSR、コーポレート戦略があります。Sprint Nextelは、約40,000人のプロフェッショナルを雇用しています。

Suzanne Williams氏は、2008年9月よりSprint Nextelのバイス・プレジデントおよび内部監査部門長(CAE)を務めており、46人のチームを監督しています。彼女は、Sprint Nextelの監査委員会およびCFOへ報告しています。また、6人の内部監査マネジャーが彼女に直接報告をしています。一人は全社的リスクマネジメント(ERM)を担当、もう一人は小売業務を専門とし、残りの4人はその他の部門を担当しています。

「2005年にSprintがNextelと合併した際に、我社のリーダーはERMを導入したいと考えました。」とWilliams氏は言います。「以前は、ERMは財務部門に属していましたが、財務部門のリソースを再編成する際に、内部監査部に移されました。それはまた、我々のリスクに関する知識と専門能力をベースに、ERMを高度化し、改善するためでもあります。私は2年間、ERMの責任者を務めました。」

Sprint Nextelの内部監査部は、ERMを推進する責任者となっていますが、各重要リスクの低減計画を決定するプロセスオーナーはマネジメントであり、また取締役会がそれらを監督し、ガバナンスを提供しています。2010年、同社のERMプロセスは抜本的に見直されました。内部監査チームは、下記の表を作成し、監査とERMのチーム目標の要点をとりまとめました。「監査委員会にこれらのリスクを伝達し、マネジメントが各リスクの低減計画を実施していることを確認することが我々の役目です。」とWilliams氏は言います。「現在、我々はERMのステップを2011年にさらに一歩進める計画をたてています。」

Sprint Nextel：2011年の内部監査目標

コスト回避ないし節約が可能なエリアを特定する	コストの削減・回避、売上増を通じて会社にとってのコストセーブ要因を把握する
ERMのプロセスを促進し、適時に監査計画を策定する	全社レベルでの重要リスクの優先順位付けと評価を促進し、リスクアセスメントとビジネスニーズをベースにした監査計画を適時に策定する
品質の高い監査を実施する	2011年に完了した監査からサンプルを抽出し、半期に一度自己評価を実施し、それらの評価に合格する
不正を特定する活動を高度化し、改善する	監査を通じて不正な活動を特定できるように、不正リスクアセスメントプロセス(社内開発)を活用する
スタッフ開発	スタッフの資格取得割合を上げ、スタッフの専門性を継続的に開発する
実務能力のある人材の採用、開発、保持	監査計画を完遂することができる適切な人数のリソースを保持する

2010年、Sprint Nextelの内部監査チームは、伝統的な「ボトムアップ、トップダウン」リスクアプローチを活用しました。「我々は、ERMのベースラインを設定するために、非常に多くのベンチマーキングを実施しました。」とWilliams氏は説明します。「我々は、全社レベルのリスクおよび監査リスクを評価し、それぞれの結果をCEOおよび人事、カスタマーマーケット等の会社のリードチームに報告しました。それぞれのスタッフミーティングに参加し、結果を説明し、マネジメントの意見に基づいて、戦略、財務、業務に着目した重要リスクを10程度に絞り込みました。また、リスク毎の低減計画作成および評価に責任を持つオーナーを任命しました。」

2011年、Williams氏と彼女のチームは、ERMプロセスについて、次の5つの主要項目を具体化することにより、さらに改善することを考えています。

- 戦略、財務、業務リスクにコンプライアンスを加えることにより、よりよいリスクフレームワークを構築する
- ERMにフルタイムのリソースを割り当てる
- 会社のすべての主要なオペレーション部門を代表するバイス・プレジデントによるリスクステアリングコミティを設立する
- 環境災害等、会社に壊滅的な影響を与える可能性のある「ブラックスワン」または想定外の事象を特定する
- リスクの影響度、発生可能性、および全体的なリスク選好を含め、リスク間の比較を可能にするヒートマップを作成する

リスクについての会社の教育

「2010年を振り返ると、我々が直面した最も大きな課題のひとつは、全員がリスクとは何かについて理解しているかを確認することでした。」とWilliams氏は言います。「リスクには様々なカテゴリーがあり、これらのリスクカテゴリーをあらわす言語を開発することは複雑な作業でした。現在は、全員がさらに教育を受けています。」Williams氏はまた、BPの2010年メキシコ湾石油流出のような、非常に重大なビジネスリスクが顕在化した、よく知られている他社の事例を引き合いに出します。

「いくつかの壊滅的な事件とこの2年間の経済不況が、当社におけるERMの高度化を推進しました。」と彼女は言います。「監査委員会のサポート、およびリーダーシップチームのサポートを受けた事は非常に助かりました。我々は、ERMの適用と高度化のプロセスを進めるうえで、リスクマネジメントの本質と重要性についてSprint Nextel全従業員を教育し、さらなる賛同を得ることを望んでいます。」

ERMマネジャーであるSteve Kerns氏と内部監査チームは、Sprint NextelにおけるERM導入の主担当者です。それは全てサーベイプロセスからスタートしました。Williams氏に言わせると、そこでは経営幹部全員がERMに関して自分の意見を述べる機会がありました。「ERMがスタートする際、内部監査グループはERMを推進し、シニアマネジメントはそのオーナーになり、そして監査委員会はその監督に責任があるのです。」とWilliams氏は言います。

全員を同じ土俵に乗せる

ERMは、内部監査チームにとって、リスクベースの監査計画が会社の主要なリスクをカバーしているか確認する際に役立ちます。「ERMは、チームを同じ土俵にのせ、全員が計画に誤りがないかについて焦点をあわせませす。これにより、全員が受動的でなく、能動的になることができます。」とWilliams氏は言います。

サーベイでは、4つのリスクカテゴリそれぞれの定義を提示し、参加者に対して発生可能性と影響度の観点からリスクを評価するよう要請しました。「サーベイは、主要リスクに関する意見を収集する一つの方法です。」とWilliams氏は説明します。「我社の部長やリーダーは、ERMに対して非常に前向きです。彼らはリスクを理解し始め、更に質問をなげかけてきました。サーベイへの反応はとてもよかったです。」

主要リスクの結果は、それぞれの低減計画や関連する評価結果とあわせて、Sprint Nextelの監査委員会に報告されます。監査チームは、CEOへの直接報告により低減計画と四半期ごとの結果を得ることができます。また内部監査チームは、ERMを含めた内部監査の実績を評価するために、外部機関による品質評価を5年ごとに受けるようにIIA(内部監査人協会)から要請されています。「内部監査部の有効性を判断するのに一番よい方法は、それを監査することです。」とWilliams氏は言っています。

現在、Williams氏と内部監査部は、ERMの取組みにおいて特別なツールを使用していません。「2011年に検討しようとしているツールがあります。」と彼女は言っています。「いま現在は、抽出したリスクプロセスをより完全に統合しようとしているところです。ERMは一朝一夕で行うことができないことを学びました。ゆっくりとしたプロセスなのです。」

Williams氏はさらに付け加えます。「最近、ERMが内部監査部のミッションをサポートすることについて、興味深い議論がありました。リソースに制限がある中でよい監査を実施する監査部門は、最もリスクが高い分野にリソースを集中しています。ERMは、一つの手法としてこれをも実現しました。我々は、主要リスクにあわせて内部監査計画を描くことができます。これは何にも増して大きなベネフィットです。」



UNDER ARMOUR.

- 本社 _____ アメリカ合衆国
- 営業国数 _____ 約20カ国
- 従業員数 _____ 約3,900人
- 業種 _____ 小売業
- 年商 _____ 11億USD
- 年間内部監査業務費用/予算 _____ 非公開
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 6人
- 内部監査部門活動年数 _____ 5年
- 内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先 _____

_____ コーポレートガバナンス・コンプライアンス副社長

注：上記の情報はすべて2010年12月31日現在のもの。

“内部監査の観点からみると、ERMは我々の焦点をよりはっきりさせるために活用できるアプローチです。我々にとって、それはERMの原動力なのです。”

© Elysa Lipsky

Under Armourのハイ・パフォーマンス

Under Armourは、“パフォーマンス”を意味するブランドです。旧メリーランド大学のフットボール選手Kevin Plankが設立し1996年に法人化したUnder Armourは、アスリートのための高機能アパレルのクリエイターです。

Jonathan Schwartz氏は、リスクマネジメント・シニアディレクターとして、Under Armourのリスクマネジメント部門を統括しています。Schwartz氏は、職務上は監査委員会委員長を報告先とし、部門運営上はガバナンス・コンプライアンス担当副社長へ報告しています。内部監査部は、資産保護、保険、倫理、全社的リスクマネジメント(ERM)、その他コンプライアンス活動等のリスクマネジメント活動の傘の下に位置づけられています。Elysa Lipsky氏は、内部監査のシニア・マネジャーとして日々の内部監査業務とSOX法対応を担当し、ERMの取り組みではSchwartz氏と連携しています。

リスクマネジメント活動は、会社の戦略に関するリスクの特定、文書化、優先順位付けに注力しています。Schwartz氏とLipsky氏は、経営幹部チームと協働し、経営陣のリスク低減活動を分析し、経営陣および取締役会にリスクの状況について透明性の高い報告を行います。「ビジネスの考え方を理解し、経営幹部チームと連携して戦略リスクの低減のための効果的な方法を開発することが我々の目的です。」とSchwartz氏と言います。

ERMをより広く組織全体に導入することを目指して、Schwartz氏とLipsky氏は経営陣と定期的にミーティングを行っています。同社のCEO及び監査委員会とは、少なくとも四半期に一度、COOとは、少なくとも月次でミーティングを行います。また、Under ArmourのERMにおいて重要な接点であるこれらのミーティングとは別に、Schwartz氏とLipsky氏は、同社の経営幹部全員が参画する四半期のVP宣誓プロセスで作成する文書、および内部監査報告の結果、ならびにSOX法への準拠文書を活用しています。

四半期のインタビュープロセスは、全社リスクおよび関連するリスク低減活動の一覧表を作成するためのものであり、これによりSchwartz氏とLipsky氏は、リスクの優先順位付けとレーティングを統合しています。「これがあると、我々のリスクが戦略目標にどの程度影響をあたえるかについて理解することに役立ちます。」とSchwartz氏は言います。「本プロセスの終了時点では、経営陣によって行われるリスク低減のための取組みをフォローします。それは、リスクの状況を判断し、報告することに役立ちます。」

Under Armourのリーダーたちとの会話は、戦略目標の達成にかかわる課題を浮かび上がらせることにも役立っています。「我々は、「リスク領域」にこの情報を追加したいと思っています。」とSchwartz氏は付け加えます。「もし、関連性のある5つの事項を学んだとしたら、それらを1つのリスク領域に統合します。そうすることで、監査委員会や取締役会、リーダーチームに対し、重要なリスク領域についてより賢明に話すことができます。」

ERMの奨励

いくつかの要因が、Under ArmourにERMプロセスの導入を後押ししました。監査委員会や取締役会のメンバー（その中の何人もが他社の役員を勤めている）は、ERMを経験したことがあり、このアプローチが戦略的な取組みとして広がりつつあることを理解しています。「彼らは、会社がリスクマネジメントをさらに進化させる必要があると考えています。それが長期的な成功にとって重要であり、競争力の強みを生み出すからです。」とSchwartz氏と言います。「取締役会は、リスクを監督し、会社がリスクをどのように管理するかについてガイダンスを提供することが、彼らの責任の一つであると認識しています。これを達成するために、戦略目標をリスクと関連付け、これらのリスクを管理するために一定レベルのアカウンタビリティを提供するツールを求めています。」

格付け会社、アナリスト、外部監査人などの外部要因も、Under ArmourのERMの推進に寄与しました。「これらの外部組織に対して、我々のマネジメントチームが最も重要な戦略リスクに注意を払い、会社としてリスク環境を理解する方向に進んでいると保証できることは、我々にとって非常に重要なことです。」とSchwartz氏は言います。「我々には、より正式なリスクマネジメントプロセスが必要でした。」

それに付け加えてLipsky氏は、「内部監査の観点からみると、ERMは我々の焦点をよりはっきりさせるために活用できるアプローチです。我々にとって、それはERMの原動力なのです。」と述べています。

リスクマネジメント部と内部監査部は、組織体へのERMの導入と展開を協働して行ってきました。「Under Armourが2005年に公開企業になった際、内部監査はSOXに特に注力していました。その後、2007年にリスクマネジメント部を立ち上げ、組織体の全社的なビジネスリスクアセスメントをはじめて実施しました。」とSchwartz氏は言います。「その時から、我々はリスクマネジメントの戦略的な価値について組織体を教育し始めました。そして2008年、Elysaと私は、正式なリスクマネジメントプロセスについて取締役会に説明を行いました。」

Schwartz氏は、2009年11月、リスクアップデートを説明している際、Under ArmourのCEOが、これからは監査委員会に先立つ四半期のリスクアップデートの作成に、より一層関与したいと言ったことを思い出します。「それは、大きな『驚き』の瞬間でした。」とSchwartz氏は言います。「CEOが、組織体の成功にとってERMが重要であると示唆した時、我々は、一定のマイルストーンに到達したこと、および、今後、経営トップからの最高レベルのサポートを受けることができることを知りました。」

しかし、Under ArmourのERMへの道には障害が無かったわけではありません。「我々は迷いながら進んできました。」とSchwartz氏は言います。「まず、『リスクカウシル』の立ち上げからスタートしましたが、最初の段階では困難があり、業務上のスケジューリングが泥沼にはまりました。経営幹部にとって最優先事項ではなかったためです。全員が、異なる考えとアジェンダを持っていました。すぐにプロセス - ERMのメソドロジー - が必要だと気が付きました。」

「最も大きな課題は、適切なレポート方法をどうするかでした。」とLipsky氏は言います。「我々は、適切な人に適切な情報を伝える方法を見つける必要がありました。リーダーたちにリスクの優先付けをさせることが、プロセスをより彼らに関係のあるものにし、戦略的にリスクとその低減活動に関する報告へ注力させることになると考えました。」

その他の重要なUnder ArmourのERM成功要因は、情報ができるだけ実務的なものであることを確認することでした。「リスクと戦略目標に明確な関連性がなくては、説明責任を促進することは難しいでしょう。」と彼女は言います。「レポートを書くときには、自分自身に

『これは潜在的なビジネスリスクか、リスクと目標達成には明確な関係があるか』と問いかけます。それが我々の方法論です。」

ERMのベネフィットの収穫

Schwartz氏とLipsky氏は、最終的には、ERMがUnder Armourの戦略目標の達成可能性を高めると信じています。「全体として、ERMは我々に予期せぬ脅威を減らすというベネフィットを与えてくれました。」とSchwartz氏は言います。「内部監査部は、戦略目標に結びついたリスクに焦点をあてた監査を行います。さらに、我々のERMプロセスから生み出されるコンセンサスは非常にユニークです。それは、会社において大局観を持ってビジネスを管理し、リスクを理解するための強力なツールなのです。」

ERMは、リスクマネジメント部により、プロジェクトを所管しているCOOと連携してUnder Armour全社に伝達されています。「ERMに関するインタビューを実施するに先立って、参加者は、COOからERMのプロセスに積極的に参加するように促すメッセージを受け取ります。」とLipsky氏は言います。

パフォーマンスの測定

内部監査部は、リスクベースの内部監査計画を推進しており、それはUnder Armourのリスクプロファイルの理解に基づいています。「内部監査計画は、ERMの結果から導き出しています。これにより、我々のリソースが会社の戦略の方向性と連携していることを確認できます。」とLipsky氏は言います。「内部監査部は、リスク低減活動が設定されている活動のプロセスとコントロールを監査します。また、リスク低減活動にギャップが特定されている活動について、内部監査部は、リスクマネジメント部と連携してプロセスおよびコントロールの策定と導入について、事業部門に対するコンサルテーションを行います。」と彼女は付け加えます。

Schwartz氏は言います。「2011年は、我々にとって飛躍の年となります。Under Armourには、ガバナンス、リスク、コンプライアンスに向けた多くの推進力があります。我々は、戦略リスクを理解し、管理するための継続的な取組みを経営陣と連携することで、組織体のなかでさらに戦略的に活動することを目指しています。」

VISA

- 本社 _____ アメリカ合衆国
- 営業国数 _____ 200カ国
- 従業員数 _____ 6,800人
- 業種 _____ 金融サービス
- 年商 _____ 81億USD
- 年間内部監査業務費用／予算 _____ 600万USD／1千万USD
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 45人
- 内部監査部門活動年数 _____ 3年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ チーフ・リスク・オフィサー

注：上記の情報のすべては2010年12月31日現在のもの。

“ERMプログラムは会社の戦略としっかり連携しており、Visaのマネジメントが自信をもって目標を実行するのに役立っています。”

© Tim Arnold

VISAにおけるACE (エース)

Visaは、200以上の国や地域で、消費者、企業、金融機関、政府機関を繋ぎ、現金や小切手の代わりにデジタル通貨の利用を可能にするグローバルな決済事業企業です。Visaは、世界で最大のリテール電子決済ネットワークを運営していますが、カードの発行、消費者への融資や手数料の徴収等はありません。Visaのイノベーションは、顧客である金融機関が消費者に対して、デビットカードでの即金支払い、プリペイド商品での前払い、クレジットカードでの後払いなど、より多くの選択肢を提供できるようにしていることです。

Tim Arnold氏は、株式公開する1ヶ月前の2008年2月からVisaのチーフ・オーディターです。「株式公開に先立ち、我々はより調和されたグローバル企業となるために必死に活動しました。」と彼は言います。「そのときから驚くべき進歩を遂げていますが、大規模公開会社として最高水準の監査、コンプライアンス、全社リスクマネジメント(ERM)プログラムの導入と改善の活動は今日も続いています。」

内部監査の歩み

株式公開前のVisaは、内部監査機能の大部分を外注し、異なる領域を監査する2つのグループに分かれていました。これらのグループをひとつに統合し、共通の指揮命令系統ならびに監査アプローチを持たせることが、Arnold氏の取り組んだ最初の課題の一つでした。現在は、Visaの内部監査人と不正調査専門家からなるグローバルチームを監督しています。Arnold氏は、取締役会の監査・リスク委員会に直接報告しており、部門運営上はチーフリスクオフィサー(CRO)に報告しています。Arnold氏のチームメンバーの大半は、リスクプログラムや全社リスクマネジメント機能に精通しています。

「リスク関連部門においてつくりあげたものの多くはVisaにとって新

しいことであり、より良好な連携をもたらしました。」とArnold氏は言います。「我社のCROは2007年後半に採用され、2008年後半には、グローバルERM責任者とチーフコンプライアンスオフィサーが続いて採用されました。1年以内にそれぞれの責任者が採用され、スタートしたということにより、新しいプログラムを開発・展開するにあたって、リスク関連部門では重複や非効率の可能性に注意することができました。お互いに楽しみながら、また互いの意見を尊重できたことも寄与しました。」と更にArnold氏は付け加えます。

Visaのガバナンス、リスク、コンプライアンス(GRC)プロセスを適切にデザインするために、3人の新責任者は業務の分割や奪い合いや対立ということではなく、一体となって活動することに合意しました。3人も連携に尽力しましたので、彼らの取組みはコードネーム「ACE」(エース)と呼ばれました。この言葉は、監査(Audit)、コンプライアンス(Compliance)、ERMプログラムは全面的に連携し、互いに支援し、思慮深く実施されたときに最も機能するということが常に思い出させてくれます。

同社のCROへの報告先が共通であることは、もう一つプラスの面もあります。グループは、1ヶ月に何回かミーティングを行い、それぞれのプログラムが被監査部門の立場を考慮しているか、できる限りの連携がなされているかについて継続的に評価しています。「理念的には全員が合意しています。」とArnold氏は言います。「このことは、我々が現状を変えるべく挑戦していないとか、Visaに価値を付加しているかどうかを評価していないとかを意味するものではありません。我々はそれを毎日実行しています。」

全社リスクマネジメントプログラム

過去何年間かにわたって、ERMはVisaの重要な活動をさらに進化させてきました。

● **リスクの特定と評価のプログラム(RIAP)** — ERMチームが推進してきたボトムアップ分析は、会社が直面する主要なリスクに焦点をあてています。「これはただの知的訓練ではありません。」とArnold氏は言います。「ERMチームは、主要な経営幹部と有意義でリスクに焦点をあてた情報交換に時間を費やしています。経営幹部からのフィードバックを分析することで、RIAPはVisaが直面するリスクの全体像について経営幹部が合意するのに役立っています。」内部監査は、RIAPのデータを年度監査計画や個別監査計画策定の際に重要な情報として利用しています。

● **リスク・アドバイザー・サービス** — この取り組みは、Basel IIのシナリオ分析と同様で、概して組織全体に広がっている複雑かつ解決困難な問題に対応します。ERMチームは主要なマネジメントが参加する1日ワークショップを主催します。このワークショップはリスクエクスポージャーの数値化と、重要なリスクへの対応活動の特定を目的としたものです。Arnold氏は、このプログラムを非常に高く評価しています。そこで、監査チームがまだ効果的に解決されていないと感じている問題点についてERMチームがワークショップを実施するように勧めています。

Arnold氏によると、「リスクアドバイザープログラムはとても価値あるものとなりました。いままで、解決不可能と考えられた事項の解決に焦点をあてるために、専門家を組織横断的に体系的な仕組みを通して関与させることができるからです。この取り組みは、Visaの成功における現在のまたは想定される障害を取り除くためのもう一つのツールをもたらしてくれています。」

● **リスクアセスメント** — Visaは会社全体においては様々な異なる種類のリスクアセスメント手法を使っています。例えば、プロダクトリスクアセスメントは、現場のマネジメントが、新商品の導入にあたって潜在的に重要なリスクを洗い出したり低減したりすることに役立ちます。ERMが現在注力しているのは、会社の中で行われている多数のリスクアセスメントに共通のフレームワークや専門用語を取り入れ、他のステークホルダーによる連携や活用ができるように展開することです。ERMはリスクアセスメントが適切に実施され、ただやっているということだけでなく実際にマネジメントの行動を後押しするために利用されていることを確かなものにするための品質管理メカニズムを提供したいのです。

● **コーポレートリスクコミッティ(CRC)** — このコミッティは、CROを議長としERMやコンプライアンス、監査責任者、および組織横断的な上級マネジメントが出席して月次で開催され、全社レベルの主要な戦略リスクとオペレーショナルリスクの管理状況について個別および全体で監督しています。またCRCは正式な規程のもとで運営され、2つのサブコミッティである倫理コンプライアンス・ステアリングコミッティおよびビジネスコントロールワーキングコミッティの活動を監督しています。Arnold氏によると、「CRCの現在の取り組みは、新規リスクに対する迅速な対応のために、既存のレポートラインを補完し、リスク選好の定義をより明確にすることです。ERMとCRCの真の目標は、我々が組織体としてリスクインテリジェンスをもつことを確実にすることです。つま

り、主要なリスクに関する決定がしっかりと裏付けられたデータに基づき、明確で透明性をもつということです。」

連携したアプローチのベネフィット

ACEチーム間の連携する主な領域として、アシュアランス活動があります。「ERMおよびコンプライアンスのどちらのチームも監査が完了しない以前に訪問することはありません。」とArnold氏は言います。「効果的に勧告事項が実行され、トレーニングが実行されるために、ERMやコンプライアンスの訪問が監査の後になるようにスケジュールを調整します。マネジメントコントロールグループが監査の前に改める必要があるということは、レビュー対象となる部署の日常業務にコンプライアンス体制やコントロールが埋め込まれていないということを意味します。Visaではそのようなことはありません。」

報告は何らかの連携がなされていますが、本年度の目標はVisaのマネジメントに個別のリスクプログラム情報が何を示唆しているかについて、より統合的な見方を提供する方法をデザインすることです。

全社的リスクプログラムは、Visaが新規の競争や破壊的な技術革新のような、諸々のリスクの趨勢へ対応するために連携するのに役立ちました。「これまでの連携したやりとり以上のものが必然的に生じています。」とArnold氏は言います。「その結果、我々が判断を下す際にリスク低減方法に関するよりよい情報を入手できるようになっています。我々がプログラムを連携することにより、現場責任者の立場からこれらを運用し、理解し、利用することが容易になります。」

Visa全体のガバナンスは、公開会社となってからの3年間でより賢明なものになっています。「我々は、ポリシーとプロセスを合理化し、簡素化しました。」とArnold氏は説明します。「今年までは構築の段階でしたが、現在は継続的な改善の段階にいます。フィードバックは非常に良かったのですが、経営陣とマネジメント層は更なる連携とコミュニケーションを我々に望んでいます。」

コミュニケーション改善の一例として、CEOへの月次報告があげられます。その中でマネジメント向けに主要な問題のサマリーを提供しています。CROはVisaのリスクマネジメント部門の集約された声として、CEOとの定例の経営会議でも報告説明を行っています。「説得力がありはっきりものを言うCROが擁護者となっていることが、成功の鍵です。彼女は我々に道を作ってくれるのです。」とArnold氏は言います。「彼女は伝統的なアプローチのままではいか見直すように我々に指示しています。そして誰よりも、効果的な監査、コンプライアンス、リスクマネジメントプログラムがあれば市場で勝ち組になれると信じています。」

外部ビジネス環境が3年前と比較して、ダイナミックで根本的に変わっているので、VisaにERMが導入されました。「商品革新を早急に行う必要があります。このビジネスでは、マーケットの動きに絶対に乗り遅れてはならないのです。」とArnold氏は言います。「全員が成長のために注力していますが、コストがかかり、かつ散漫な

間違いや回避できる計算間違いによって成長を止めてしまうことを Visa の誰も望んでいません。それ故に、マネジメントの意思決定とコントロールの改善プロセスを補完する効果的かつ効率的な ERM、コンプライアンス、監査プログラムの必要性は、広く賛同を得ています。」

戦略と整合せずに分散された活動となっていた 2008 年初旬から、Visa の ERM は長い道のりを経てきました。「今日では、ERM プログラムは会社の戦略としっかり連携しており、Visa のマネジメントが自信をもって目標を実行するのに役立っています。」と Arnold 氏と言います。「リスクプログラムは Visa において有効に機能しています。グローバルに用意周到にビジネスを成長させていく上で欠かせないものです。」

プロテビティについて

プロテビティ (Protiviti) は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、ヨーロッパ、日本を含むアジア太平洋、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約2,500名のコンサルタントが活躍しています。

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

主な提供ソリューション

ERM・内部統制ソリューション

グローバルで内部統制報告制度 (US-SOX, J-SOX) の対応支援やその効率化だけでなく、リスクとコントロールの考え方を活用した持続可能な内部統制やERMへの取り組みの支援を実施しています。自己評価 (CSA) の導入、モニタリングプロセスの構築による内部統制の高度化、また、業務全般のリスク評価、会社法の内部統制対応、個人情報保護法、製品含有化学物質管理など、様々な内部統制目的への対応を支援しています。全社的リスク評価と戦略の連携、リスク・コントロールのダッシュボード構築、複数のコンプライアンス対応や品質活動などの業務改善との統合や、重要業績指標 (KPI) / 重要リスク指標 (KRI) の設定支援等により、持続可能な内部統制、ERM、EPMの構築を支援します。

【主なサービス】

- 内部統制経営者評価効率化支援
- 自己評価 (CSA) 導入支援
- 継続的モニタリング導入支援
- 全社的リスク評価・管理支援 (ERM)
- 全社的パフォーマンス管理支援 (EPM)
- 製品含有化学物質管理態勢の構築支援
- 監査委員会・監査役会支援

内部監査ソリューション

経営者をはじめとする利害関係者の期待に応え、戦略目標達成に貢献し、付加価値を提供する内部監査の実現を支援します。そのために、内部監査機能の確立や効率化、品質の向上など、内部監査に関する広範囲な課題の解決を支援します。支援にあたっては、長年にわたって培ってき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ッドを最大限に活用し、内部監査及び情報システム監査に関する知識及び経験が豊富なプロフェッショナルが強力にサポートします。

【主なサービス】

- 内部監査アウトソーシング・コソーシング
- 内部監査立ち上げ支援
- 内部監査高度化支援
- 内部監査の品質評価 (QAR)
- リスクコントロール セルフアセスメント (RCSA) 導入支援
- 情報システム内部監査

グローバル対応支援サービス

海外拠点内部監査、内部統制報告制度 (J-SOX)、財務報告プロセス改善、グローバル情報系システムのアーキテクチャー設計・実装、金融機関向けリスク管理システム設計・実装、プロジェクトマネジメント支援等のさまざまなソリューションをグローバルに提供しています。世界24カ国、70を超える拠点を結ぶネットワークを通じ、海外事務所との連携により、企業の海外子会社及び事業拠点における様々な課題を解決いたします。

【主なサービス】

- 海外内部監査・システム監査、ソース・アウトソース支援
- 海外内部監査立ち上げ支援
- グローバル標準管理方針・規程策定支援
- グローバルな内部統制評価、ツール導入支援
- グローバルリスク管理システム・国際財務報告基準対応システムの設計・実装、プロジェクト管理支援

Protivitiの内部監査管理／支援ツールについて

Protivitiでは、内部監査管理／支援ツールとしてIA Portal™ (Internal Audit Portal)を提供しています。

IA Portal™は、効率的かつ効果的な内部監査の実現を支援するウェブ環境の内部監査管理ツールです。IA Portal™はリスクアプローチによる往査先選定から監査の実施、報告書の作成、発見事項管理・分析までの一連の監査プロセスを促進し、情報の一元管理を行います。これにより情報の可視化、リアルタイムでの情報の把握、監査報告の簡素化が可能となります。

IA Portal™を導入することにより、自社の目的を達成するために必要な内部監査機能の方向性や方法論及びアプローチを調整するための解決方法を見出すことができます。Protivitiのプロフェッショナルの活用及びIA Portal™の導入を組み合わせることにより、自社の目的に応じた内部監査態勢構築の実現を支援いたします。

IA Portal™は、プロティビティ・ガバナンス・ポータル™ (PGP) という統合モジュールの一部です。ガバナンス、リスク、コンプライアンス(GRC)の取組みを促進する統合プラットフォームとして、他の機能(モジュール)と併用することも可能です。フレームワークを活用し、

共通言語の設定・蓄積により、情報を一元管理することが可能です。IA Portal™は単体でもお使いいただけますが、併用できる他のモジュールは以下の通りです。

リスクマネジメント機能

固有リスク及び残存リスクの評価結果とリスク対応戦略を一元管理します。

コントロールマネジメント機能

個別リスクごとのRCM、評価結果、改善状況をリアルタイムに可視化します。

アセスメントマネジメント機能

多様なチェックリストによるセルフアセスメントを実施します。

KnowledgeLeaderSMは、会員制のウェブサイト(英語)で、内部監査人、リスクマネジメントの実務家が効率的にビジネスリスクを管理し付加価値を生み出すための情報、ツール、テンプレート、情報源を提供します。主にビジネスリスク、テクノロジーリスク、内部監査に関する最新情報を毎週お届けします。

KnowledgeLeaderでは、以下のツールや情報源を提供しています。

監査プログラム

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

チェックリスト、ガイドライン、その他ツール

質問書、ベストプラクティス、テンプレート、リスク管理や内部監査の実施、内部監査部門の指揮に有用な監査に関する基準・指針等を含む、600以上ものチェックリスト、ガイドライン、その他ツールを提供しています。

規定及び手続書

200以上の規定及び手続書サンプルを掲載しており、社内で規定及び手続書を作成、更新、レビューする際にお役立ていただけます。

出版物

ProtivitiのプロフェッショナルまたはKnowledgeLeaderチーム、他の情報提供団体(Compliance Week, Auerbach, Taylor&Francis, The IIA 含む)による、白書、サーベイ、ニュースレター、パンフレットなど、ビジネスリスクやテクノロジーリスク、内部監査、経理・財務に特化した専門性の高い内容を掲載しています。

内部監査のプロファイル

世界の企業の内部監査部門長やCRO(Chief Risk Officer)にインタビューし、インタビューから得られたリスク管理や内部監査部門の運営、全社的リスクマネジメントの推進における有用なヒント、手法、ベストプラクティスを掲載しています。

KnowledgeLeaderが提供する主なトピックスは以下の通りです。

- 監査委員会と取締役
- 事業継続管理(Business Continuity Management)
- セルフアセスメント
- コーポレートガバナンス
- COCO
- エンタープライズ・リスクマネジメント
- 信用・オペリスク
- 倫理と不正

- IFRS(国際財務報告基準)
- 内部監査
- 情報システム監査
- 米国企業改革法

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

KnowledgeLeaderのメンバーあるいは購読会員であれば、有償のAuditNet Premium Content、割引料金での資格試験の準備テキスト等が購入できるExamMatrix、専門資格維持に必要なCPEコースが受講できるMicroMash、監査・会計・テクノロジー等の基準、専門資格および研修団体の情報、関連法規についての要約、そして有用な情報リンクへのアクセスが可能です。

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

KnowledgeLeader : www.knowledgeleader.com

また、Protivitiのクライアント及び下記協会メンバーは、割引価格で購読することができます。

- IIA(内部監査人協会)
- ISACA(情報システムコントロール協会)
- AHIA(ヘルスケア内部監査協会)

KnowledgeLeaderの会員様は、オプションとしてKLplusのアップグレードを提供させていただきます。KLplusによって、KnowledgeLeaderを最大限活用できるだけでなく、Protivitiのオンラインコース全てにもアクセスできるようになります。

The screenshot shows the KnowledgeLeader website interface. At the top, there is a navigation bar with links for Home, Topics, Tools, Publications, Standards & Training, KLplus, University Center, Favorites, Search, and Address. Below the navigation bar, there is a 30-day free trial offer with a 'Start Trial' button. A login section is visible on the right with fields for Username and Password. The main content area is divided into 'SAMPLE CONTENT' and 'LEARN MORE'. The 'SAMPLE CONTENT' section includes 'TOPICS' (Business Continuity Management, Control Self Assessment, Corporate Governance, COCO, Enterprise Risk Management, Financial & Credit Risk, Fraud & Ethics, Internal Audit, Sarbanes-Oxley, Security Risk, Technology Risk, All Topics), 'TOOLS' (Work Programs, Audit Reports, Charters, Checklists & Questionnaires, Guides, Job Descriptions, Methodologies & Models, Policies & Procedures, Process Flows, Samples, All Tools), and 'NEW THIS WEEK' (Article and Related Poll: How Questioning Supports Integrated GRC, GRC vs. ERM Poll, Previous Poll Results: Exam Assets Poll, Hot Issue: Are you sure about offshoring?, Auerbach Article: Seven Ways to Save Money with Technology). The 'LEARN MORE' section includes links for Prices and Ordering, KnowledgeLeader Value Proposition, KnowledgeLeader Content, About KLplus, Take a Tour, What Our Customers Say, KnowledgeLeader University Program, and About Protiviti.

THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria	Houston	Richmond
Atlanta	Kansas City	Sacramento
Baltimore	Los Angeles	Salt Lake City
Boston	Milwaukee	San Francisco
Charlotte	Minneapolis	San Jose
Chicago	New York	Seattle
Cincinnati	Orlando	Stamford
Cleveland	Philadelphia	St. Louis
Dallas	Phoenix	Tampa
Denver	Pittsburgh	Washington, D.C.
Fort Lauderdale	Portland	Woodbridge

ARGENTINA

Buenos Aires*

MEXICO

Mexico City

BRAZIL

São Paulo*

PERU

Lima*

CANADA

Kitchener-Waterloo
Toronto

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Perth
Sydney

INDIA

Mumbai
New Delhi

INDONESIA

Jakarta**

SINGAPORE

Singapore

SOUTH KOREA

Seoul

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

JAPAN

Osaka
Tokyo

*メンバーファーム
**アライアンスメンバー

EUROPE

FRANCE

Paris

GERMANY

Frankfurt
Munich

ITALY

Milan
Rome
Turin

SPAIN

Madrid

THE NETHERLANDS

Amsterdam

UNITED KINGDOM

London

MIDDLE EAST

BAHRAIN

Manama*

OMAN

Muscat*

KUWAIT

Kuwait City*

UNITED ARAB EMIRATES

Abu Dhabi*
Dubai*

protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

プロティビティ LLC

〒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

protiviti.jp

© 2011 Protiviti Inc. All rights reserved. P.F.11092