



## INTERNAL AUDITING AROUND THE WORLD

*Profiles of Successful Smaller  
Internal Audit Functions at Leading  
International Companies*

VOLUME IV

# 世界の内部監査 Vol.4

小規模でも成功している内部監査機能のプロファイル

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

# TABLE OF CONTENTS

序文.....	i
---------	---



Airservices Australia [エアサービス・オーストラリア] ..	1
Alitalia [アリタリア] .....	3
Antalis [アンタリス] .....	5
Cadence Design Systems [ケイデンス] .....	7
Cirque du Soleil [シルク・ドゥ・ソレイユ] .....	9
Electronic Arts [エレクトロニック・アーツ] .....	12
Endurance Group [エンデュランス・グループ] .....	14
Harvard University [ハーバード] .....	17
Henkel [ヘンケル] .....	20
McDermott [マクダーモット] .....	23
Océ [オセ] .....	26
Olympic Delivery Authority [オリンピック実行委員会] .....	29
Ontario Teachers' Pension Plan [オンタリオ教員年金基金] .....	31
Peñoles [インドゥストリアス・ペニョーレス] .....	34
Reader's Digest [リーダーズダイジェスト] .....	36
Reed Elsevier [リード・エルゼビア] .....	39
Robeco [ロベコ] .....	42
Sadia [サジア] .....	45
Singapore Press Holdings [シンガポール・プレス・ホールディングス] .....	47



株式会社プロティビティ ジャパンについて .....	49
KnowledgeLeader <sup>SM</sup> [ナレッジリーダー] .....	51
iTraining [内部統制構築・評価対応eラーニングサービス] .....	52

# INTRODUCTION

“継続的な成長と発展なくして、改善・達成・成功という言葉に真の意味はない”

◎ベンジャミン・フランクリン

Protivitiは“世界の内部監査第四版”において、最先端の内部監査チームを持つ19社の挑戦と成功について取りまとめました。そのチームの多くは、ほんの一握りの常勤スタッフで運営しています。うち何人かはオンサイトで勤務し、その他のスタッフは異なるビジネスユニットや離れた拠点にいます。今回その内部監査部門を紹介する企業および組織団体は、オーストラリア、ブラジル、カナダ、フランス、ドイツ、インド、イタリア、メキシコ、オランダ、シンガポール、英国、米国と本部拠点が様々で、その業界も航空、エンターテインメント、金融、食品加工、鉱業、製造業、出版、テクノロジーと多岐にわたります。

これら企業及び組織団体の内部監査リーダーとの綿密なインタビューを通じ、次のことが明らかになりました。効率化した監査チームは、概して成功していますが、個々の監査メンバーは、他のより大きな部門で求められる責任より大きな責任を要求されるでしょうし、自らの知識とスキルを一層強化する継続的な自己研鑽に努めることが期待されています。今日の内部監査部門は、十分なリソースを有しかつ柔軟であること、内部監査活動と企業目標との連携に関して経営者と継続的かつ意味のある対話を行うこと、組織全体に内部統制の重要性を強調すること、監査作業の管理およびリスク評価など重要プロジェクトへの時間の確保に役立つテクノロジーを活用することによって、その目的と業務の改善を達成しつつあります。

この出版物で紹介している内部監査部門から重要な点を一つとりあげると、今日の内部監査人は全事業の中で見えるようになる努力を積極的にしているということです。この目的を達成するために多くの監査人は、企業活動とその業界について直接理解するために遠隔地まで赴かなければなりません。加えて、監査人は、組織全体の従業員、外部監査人、その他外部関係者と強い関係を構築しなければなりません。

多くの監査チームにおいて法規制遵守は最大の懸念事項として残るものの、常に中心的な話題とは限りません。むしろ監査人は、より多くビジネスアドバイザーや戦略コンサルタントとして振舞うよう求められ、彼らの組織がグローバル市場において新しい機会を捉え、リスクを認識・管理し、全社的にベストプラクティスを促進する手助けをしています。厳しい法規制遵守のプレッシャーの下での内部監査人の数年におよぶ努力と活躍は、経営者からの信頼や評価と内部監査機能への理解を喚起してきました。

その結果、監査委員会同様に上級管理者達もこの価値のある専門家達をどうより有効に活用するかという事に目を向けています。

“世界の内部監査第四版”の制作過程を通じ、Protivitiは他の関連動向に注目しました。内部監査人は自らの組織に関して知識豊富な人材となってきた故に、多くの監査人はある一定期間を監査部門で勤務した後、企業内で他の影響力のある役割を担う部門に異動しており、内部監査のリーダーからもそのような事が推奨されています。要するに、監査人の知識は監査のパフォーマンスの枠だけにおさまらない形で組織にとって重要で役立つものとなっています。

このシリーズが世界のCEO、CFO、取締役会および内部監査プロフェッショナルにご好評いただける貴重なものであると確信しています。従来どおり、Protivitiの目標は、内部監査プロフェクションのベストプラクティス、チームが直面する共通の課題、そして彼らが開発・提供する創造的なソリューションについての情報を提供することです。我々は、様々な規模の企業および組織団体において、たとえ小規模な監査部門であっても貢献できることに感銘を受けています。

Protiviti Inc. 2008年7月

## ●謝辞

内部監査という職業が、卓越性を目指して発展と努力を続ける中、範たるリーダーシップを発揮している内部監査人協会(IIA)に感謝の意を表します。今回取材に協力していただき、取り組みと成果について率直に議論し、洞察とベストプラクティスを私どもにも共有して下さった企業および組織団体とその内部監査チームにも感謝いたします。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てくれたナンシー・ハーラ氏にも心から感謝いたします。



## AIRSERVICES AUSTRALIA

●本社	オーストラリア
●営業国数	1カ国
●従業員数	3,000人
●業種	航空関係
●年商	7億1660万豪ドル(売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	100万豪ドル～500万豪ドル
●内部監査部門スタッフ数	14人
●内部監査部門活動年数	現行形態で3年
●内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の直属上司	監査委員会委員長およびCEO

注：上記の情報はすべて2007年6月30日現在のもの。

“内部監査部門としての私たちの役割は、基本的に、ガバナンス義務を遂行する組織の能力について、取締役に独立したアドバイスを提供することです。”

◎ミシェル・ベネッツ

## エアサービス・オーストラリアの監査・アシュアランス業務 —— エアサービス・オーストラリア

エアサービス・オーストラリアは、600ヶ所に及ぶ4億9300万豪ドルの固定資産を持ち、メルボルンとブリズベンにある2つの主要センター、および国際空港・地方空港にある26の管制塔に勤務する1,000名の航空管制官を含む約3,000名の従業員を有しています。エアサービスは豪州国内の最も利用客の多い19の空港で航空救難・消防サービスも提供しています。

エアサービスは国営であり重要な安全サービスを提供しているため、きわめて複雑な規制環境で活動しています。ほんの数例を挙げるだけでも、オーストラリア政府関連の法律、国際民間航空機関の規則、民間航空安全局の安全規則の遵守を確保しなければなりません。

ミシェル・ベネッツ氏は、2007年4月からエアサービスの監査／アシュアランス部長を務めています。ベネッツ氏の役割は、こうした複雑な規制環境下でのエアサービスによる外部規制・内部プロセスの遵守に関し、取締役会に独立したアドバイスを提供する監査部門の責任者です。ベネッツ氏は、13名編成の内部監査チームを監督する一方、エアサービスの取締役会監査委員会(BAC)委員長とCEOに直属しています。

エアサービスの内部監査部門は、3年前に抜本的な変革がなされました。それまでは、多数の異なる監査部門が組織全体に分散していました。1つの部門は会計監査に主眼的を絞る一方、その他の部門はコンプライアンスの評価を行っていました。

「これは付加価値をもたらす業務方法ではありませんでした」とベネッツ氏は言います。「すべての監査業務の包括的見直しを行うため数名のコンサルタントが招聘され、その結果、複数の部門が統合されました。現在では、専門的な監査部門が組織全体のすべての監査を監督しており、監査は内部監査人協会の基準に準拠して実施されます。」

ベネッツ氏は、刷新された内部監査部門のメンバーとして2005年にエアサービスに入社しました。その後、CEOのオフィスへの1年間の一時配置換えを経て、部長として監査チームに復帰しました。ベネッツ氏は、勝手知ったる愛着あるチームを引き継ぎました。「内部監査チームはきわめて多様なスキルセットをそなえています。」とベネッツ氏は言います。「私の仕事は、それを維持していくことです。」

ベネッツ氏は2007年12月に2名を新規採用しました。また、内部監査部門に人材と新鮮なアイデアを常時送り込むパイプを確保するため、一時配置換え方式のプログラムを実施しています。「私が監査人に求めている最も重要なスキルは、しっかりとコミュニケーション能力です。」とベネッツ氏は言います。「私見では、監査スキルはむろん必須ですが、効果的にコミュニケーションを行って関係を築く能力も絶対に必要不可欠です。」

### 監査／アシュアランス・グループの業務計画

ベネッツ氏によると、内部監査チームの主な役割は、取締役会監査委員会(BAC)、取締役会安全・環境委員会(BSEC)、CEO、経営幹部チームを通じて、取締役会に独立した客観的なアシュアランスおよびコンサルティング・サービスを提供することです。この使命のための具体的な提出物として、エアサービスの2008-2009監査計画がありますが、これには、重要な組織的かつ新たなリスクについて取り上げねばなりません。実現すべき成果には、社内の業務部門や外部のステークホルダーとの協力関係促進、ならびに監査・アシュアランス関連の財務予算の達成があります。

ベネッツ氏によると、エアサービスの監査・アシュアランス業務計画は、次の3つの戦略課題に区分されています。

### 戦略課題1：卓越した中核的パフォーマンスを実現する

- より良い監査慣行の枠組みを構築し実施する。
- 継続的改善／パフォーマンスの文化を養う。
- コアとなる人材の採用と育成を効果的に管理する。
- 安全で健康的な職場環境を実現する。

### 戦略課題2：向上心に燃える組織を構築する

- 効果的な協力関係モデルを実施する。
- 開放性、信頼性、挑戦を特徴とする職場環境を構築する。

### 戦略課題3：未来を築く一次世代の改革へ向けた布石

- エアサービスの変化する本質への適合性を維持する。

「私たちの内部監査の課題は、組織の課題が軸になっています。内部監査部門の関連性と有用性を確保するためには、内部監査目標と組織目標が整合していなければなりません。」とベネツ氏は言います。「業務計画と監査計画は、私たちにとって重要な文書です。業務計画は監査とアシュアランスをひとつの機能として設定する一方、監査計画は監査活動の概略を示します。」

ベネツ氏はさらにこう述べています。「尊重され大切にされる監査部門であり続けるため、私たちはコンサルティング的アプローチを採用しています。事業部門全体への関与を絶えず奨励します。内部監査チームは、組織内の適切なレベルでの監査に照準を絞りますが、それはチームが成果を上げる上で必要不可欠です。これに関しては、事業部門から大きな支持を得ています。」

「私たちは、監査の勧告内容が、提起する問題にまつわる作業をただ増やすのではなく、問題への適切な対処法も必ず提示するようにします。ただ仕事を増やすだけにはしたくないのです。IIA にしっかり歩調を合わせており、IIA が打ち出す基準を遵守します。遵守を確保するため、品質アシュアランス・モデルを導入しています。」

### パフォーマンス尺度

グループ業務計画は、各課題についての具体的な主要業績評価指標（KPI）を設定します。こうしたKPIは、説明責任や期限を含むアクションを伴っています。「監査部門は伝統的に、監査計画に照らして進捗状況を検証するのが得意です。私たちもそうしますが、それと併せ、四半期ごとに我々の業務計画に照らして進捗状況を検証します。」とベネツ氏は説明します。

ベネツ氏とそのチームは、監査についてのチーム自身の行動ぶりと、チームが生み出す価値に関し、監査ごとに正式のフィードバックも集めています。「各監査後に用いるクライアント・フィードバック・フォームを用意してありますが、形式張らない対話主体のフィードバックも同様に重要だと思います。」とベネツ氏は言います。「正式の会合の前にBACと私的な会合を開き、彼らと話をし非公式のフィードバックを得る機会をもつようにしています。」

内部監査部門と、監査対象となる事業部門や、経営陣との関係は、オープンで、意思の疎通が十分に図られており、協力的です。ベネツ氏によると、監査／アシュアランス・チームは必要なサポートをエアサービスのCEOから得ているといます。「幸いなことに、価値を提供するために必要なサポートを受ける上で、私たちは組織内で適切な位置にいます。」とベネツ氏は言います。

### コーポレートガバナンス

エアサービスは政府の全額出資を受けているため、コーポレートガバナンスに関して公表されるあらゆる規則を含め、多くの規則を遵守しなければなりません。オーストラリア証券取引所（ASX）コーポレートガバナンス要件との関連性について、ベネツ氏はこう述べています。「エアサービスは他の機関による規制を受けているため、ASX要件は必ずしも私たちの『バイブル』ではありませんが、ASXの要件は十分に認識しており、当社の慣行がそれに密接に沿ったものとなるよう鋭意努めています。同様に、オーストラリア国家監査局によって発表されるガイダンスにも歩調を合わせています。」

ベネツ氏はさらにこう述べています。「内部監査部門としての私たちの役割は、基本的に、ガバナンス義務を遂行する組織体の能力について取締役が独立したアドバイスを提供することです。私たちはこれを、組織体のよりハイリスクの分野に照準を合わせた戦略的なリスクベースの監査計画を確保することによって行います。経営陣と取締役会監査委員会は、組織レベルのガバナンスであれ、プロジェクトやプロセスに特有のガバナンスであれ、ガバナンスに関してしばしば私たちのアドバイスを求めます。」

### 変化する業務機能

内部監査業界は絶えず変化しつつあり、エアサービスの監査・アシュアランス部門はこうした変化に遅れずについていくつもりであるというベネツ氏は、自らの使命にとっての一番の課題として人員配置を挙げています。「適材を集めて維持することが肝要です。」とベネツ氏は言います。「適切なスキル構成をそなえた適材を抜きにしては、質の高い成果は生み出せません。その一環として、絶えず部下の人材開発を行うことが必要不可欠だと考えています。」

ベネツ氏はさらにこう述べています。「私はビッグ4（4大監査法人）出身で、どこを向いても知識がすぐに手に入ることに慣れきっています。内部監査部門として、私たちは、時とともに業務についての知識が増す中、監査業界の最新・最先端の考え方を常に積極的に追求しなければ専門スキルや専門知識が低下しうることを絶えず認識する必要があります。そのため私たちは部門として、関連する会員資格や資格要件を維持し、学習機会を絶えず探し求めることによって、監査業界と足並みを揃えます。このことの重要性を過小評価してはなりません。」

●本社	イタリア
●営業国数	49カ国
●従業員数	20,000人
●業種	航空会社
●年商	49億ユーロ(売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	100万米ドル～500万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	7人
●内部監査部門活動年数	27年
●内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の直属上司	CEO

注：上記の情報はすべて2007年12月31日現在のもの。

“第一に、リスクベースの監査アプローチへと移行することにより、国際的な指標やベストプラクティスに沿うようになりたいと考えています。第二に、内部監査部門の社内コンサルタント的役割に対する組織内の認識を高めたいと思います。”

◎アントニオ・ベルノ

## 継続的変化の兆しが見えるアリタリアの内部監査チーム —— アリタリア

アリタリア・リネエ・アエレエ・イタリアーネ S.p.A (アリタリア) は民間企業であり、イタリア財務省が49%を出資しています。アリタリアの2006年の決算報告によれば、民間航空輸送に従事する同社は、186機の航空機を有し、49カ国の101の行き先へ向け1日804便を運航し、毎年2400万人の旅客を輸送しています。

アリタリアは、取締役会から経営権を託されたCEOによって直接経営されています。CEOに直属するスタッフ部門には、広報、財務、人事、総合法律顧問、グループ監査があります。アリタリアの事業部門には、事業戦略/マーケティング、営業、調達、カスタマー・クオリティ、貨物、および地上業務/航空業務/エンジニアリング/メンテナンスを含む運航業務があります。

アントニオ・ベルノ氏は、2006年10月からアリタリアの内部監査部門の責任者を務めており、グループ監査ディレクターに直属し、監査計画の策定と実施に責任をもちます。ベルノ氏は、ローマ・ラ・サピエンツァ大学(ローマ大学サピエンツァ校)でTLC工学(企業経営)の学位を取得しています。

アリタリアに入社する前は、ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・イタリアで上級内部監査人を務め、内部監査プロジェクトの計画・管理・実施に直接責任を有していました。リスクアセスメントプロセスの実施と重要コントロールのチェックリスト手法の実施にも従事していました。ベルノ氏は2004年末にアリタリアに入社し、業務監査部門を担当しました。

アリタリアの7名編成の内部監査チームは、業務監査、財務監査、ステーション監査という3種類の部門で構成されています。内部資源に関して言えば、各部門には責任者と、監査プロジェクトの実施を直接管理する上級監査人がいます。

業務上の観点から言えば、内部監査部門内での情報技術(IT)

の使用は、2つの異なる側面に関係しています。1つは、監査活動とテストの際に情報を収集・報告する方法です。「‘infopath’ ITフォーマットによってサポートされる当社の監査報告は、あらかじめ定められた標準フォームを用いて書かれます。」とベルノ氏は言います。「この標準フォームはWordファイルではなく‘infopath’ファイルです。これにより、あらかじめ実装されたデータベースに自動的に送られるダイナミックな情報を管理できます。‘infopath’ファイルを使用するのと、Wordファイルを使用するのでは、大きな違いがあります。Wordファイルの静的情報から、企業のプロセス、監査所見、監査意見、潜在的リスク、対応/改善計画を含む動的情報のサブセットへとうまく移行を図ってきました。」

もう1つの側面は、テスト監査活動にからむものです。「ExcelとAccessデータベース・ツールを使用しますが、さらに、テストの対象範囲と種類を拡大するためにACLとMonarchツールを使用します。これにより、異なるITフォーマットの膨大なデータファイルの管理と精緻化ができます。」とベルノ氏は言います。

### 目的と方法

ベルノ氏によると、内部監査部門の短期的な目標は、正式かつ、承認された監査計画を実施することですが、こうした監査計画は、内部監査の国際基準を遵守し、アリタリアの内部手続と方法に従わなければなりません。

ベルノ氏には、2つの長期的戦略目標もあります。「第一に、リスクベースの監査アプローチへと移行することにより、国際的な指標やベストプラクティスに沿うようになりたいと考えています。」とベルノ氏は説明します。「第二に、内部監査部門の社内コンサルタント的役割に対する組織内の認識を高めたいと思います。ラインマネージャーの事業目標達成と関連ビジネスリスクの特定・管理を

手助けすることによってラインマネージャーをサポートしたいのです。これを達成するには、私たちが、付加価値をもたらすビジネスパートナーやコンサルタントと認識されなければなりません。」

組織全体にわたるリスクの評価・管理面の効率と有効性を高めるため、ペルノ氏は、ビジネスリスクが監査活動全体を推進するような内部監査方法を採用しています。「この方法では、監査の開始を要請された際に、まず、関連のビジネスリスクを特定・評価するための構造化された分析的プロセスを設けることからスタートします。」とペルノ氏は言います。「最初のステップは、プロセスに割り当てられている個別の事業目標から始まります。次に、そうした事業目標に関連したすべてのビジネスリスクを軽減するために設けられている関連のコントロールを評価するため、監査テストを適用します。最後に、対処済みのリスクと残存リスクの面からビジネスリスクを評価します。当社の監査報告は、こうした種々の情報を体系化し、定型化するため、セクション毎に区分して記述されます。」

対処済みのリスクと残存リスクに関して言えば、内部監査方法の実施は、予備段階には、プロセス責任者によって直接管理される主要な潜在的リスクの特定の絞りを絞ります。理論上、潜在的リスクは、対処されたリスクと残存リスクの総和です。次のステップであるテスト段階には、監査人は潜在的リスクを軽減するために設けられた内部統制を評価することを要請されます。これを行うことによって、ペルノ氏とそのチームは、対処またはコントロールされたリスクを測定してから、残存リスクを算出できます。

内部監査部門のパフォーマンスを測定するためにペルノ氏が用いる主要業績評価指標（KPI）には以下があります。

- 完了監査件数 対 計画監査件数
- 実現された勧告の数または比率
- 新たに特定されたリスクの数
- 実現されたコスト節減/利益
- 事業管理者からのコンサルタント・サービス要請件数

構造化された評価プロセスは、内部監査部門の全体的パフォーマンスではなく各監査人のパフォーマンスを測定するために使用されます。この手法を用い、監査人は、スキル、個人的価値、各監査活動において達成された目標という、3つの異なる次元で評価がなされます。

### 経営陣との3レベル情報共有（three-level sharing）

監査活動の実施における1つの重要な内部手続は、監査人と事業部門マネージャーの間の正式な関係の確立です。監査プロジェクトを開始する前に、内部監査チームは、監査対象範囲と監査の目的の他、監査業務割当、監査期間、監査チームに関する情報について概説した公式の標準Eメールを事業部門マネージャーすなわち被監査者に送ります。

「その後、監査期間中に明らかになった重要問題について十分な

理解を得るため、『3レベル情報共有』を行います。」とペルノ氏は言います。「3つのレベルは、状況、原因、および影響/提案される実行計画を指します。これによって、内部監査人と事業部門マネージャーとの関係が標準化され、正式に体系化されます。」

監査が終了し、CEOが実行計画を承認したあと、ペルノ氏は、監査報告発見事項に関心を寄せるすべての事業部門マネージャーにEメールを送ります。「継続的で一貫したコミュニケーションは、チームとして、会社としての長期的な成功にとってきわめて重要です。」とペルノ氏は言います。

### コーポレートガバナンス規制

「実施を要請された業務への私たちのアプローチ方法、私たちが用いる手法、私たちの情報報告方法は、概して経営陣がリスクを管理するのに指導力を発揮するのを支援し、とりわけコーポレートガバナンスに関連したリスクを管理する手助けとしてきわめて効果的だと思います。」とペルノ氏は言います。「私たちの業務計画は一般に、組織体、プロセス・リエンジニアリング、コントロールに直接的影響をもたらします。」

アリタリアは、サーベンス・オクスレー法対応登録企業ではありません。「とはいえ、当社は、サーベンス・オクスレー法に良く似たイタリアの特殊法である Legge sul risparmio 262 / 05 を遵守しなければなりません。」とペルノ氏は言います。「2007年の初めにスタートしたこのプロジェクトは財務部門が管理責任をもち、内部監査部門はこのプロジェクトに直接関わってはいませんでした。しかし2008年には、設けられた262 / 05 コントロール・モデルへの遵守を確認するため、内部監査部門は財務監査の実施を要請されることとなります。」

「重要なことに、2005年以降、アリタリア内での内部監査の役割は抜本的に変化しました。」とペルノ氏は言います。「ビジネスリスクの効果的な管理に取り組む事業部門マネージャーを手助けできるような、内部監査人と事業部門マネージャーの密接な連携をとることに多大のエネルギーが費やされました。さらに、内部監査に対する認識を改めることに大きな比重が置かれました。検査部門から、社内コンサルタント部門へという、内部監査チームのイメージチェンジです。今では誰もが、内部監査部門の新しい役割を理解しています。」

### 前途に控えるさらなる変革 - 2つの文化の融合

ペルノ氏によると、近い将来、ペルノ氏のチームは、新たな経営陣との統合という「デリケートでおそろしく難しいプロセス」に取り組むことを要請されることとなります。目下アリタリアが、別の組織に売却されるプロセスにあるためです。「虚心坦懐に自分たちの方法を批判的に見直し、継続的改善を追求する心構えでいなければなりません。」とペルノ氏は言います。

「私たちの文化を新しい組織体の文化と融合させることが肝要です。このプロセスにおいて内部監査の役割はきわめて重要です。」

●本社	フランス
●営業国数	44 カ国
●従業員数	7,900 人
●業種	流通
●年商	23 億ユーロ (売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	< 100 万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	4 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) の直属上司	CEC

注：上記の情報はすべて 2007 年 12 月 31 日現在のもの。

“目標は監査価値を提供することです。ある国へやって来てまずやることは、初回のミーティングを開き、私たちが来た理由と、私たちが何を提供するかを説明することです。弱点を特定し、リスクマネジメント技法を提供し、ベストプラクティスを伝授します。私たちはサービスの付加価値提供者でなければなりません。私たちはビジネスを取り締まるのではなくサポートしているのですから。”

◎アレクサンドル・ダンジュー

## アンタリスの監査文化の統合と改善 —— アンタリス

アンタリスは欧州を代表するコミュニケーション・サポート材料の販売業者であり、2,000 名以上の現地営業員からなる国際ネットワークを通じ、印刷業者、再販業者から、大企業やコミュニケーション代理店まで、18 万社以上の得意先を抱えています。

アンタリスは下記の 5 つの主要業務分野で製品とサービスを提供しています。

- **印刷**：印刷業者、グラフィック・アーティスト、デザイナー、出版社、コミュニケーション代理店向けのコート紙、ノーカーボン紙、クリエイティブペーパー、封筒
- **オフィス**：再販業者、企業・官公庁向けの紙およびオフィス消耗品
- **ビジュアル・コミュニケーション**：高品質看板システム用の紙、ボード、プラスチック
- **パッケージング**：輸送・保管中の工業用品の調整と保護のためのソリューション
- **販促用品**：要求に応じて名入れがされる販促品およびノベルティグッズ

アレクサンドル・ダンジュー氏は、2007 年 1 月にアンタリスの内部監査ディレクターに任命されました。4 大監査法人の外部監査人を長年務めたのち、ある無線会社の財務ディレクターになりました。2005 年に上級内部監査人としてアンタリスに入社。現在は、パリの本社で同氏とともに働く 4 名の監査人グループを監督しています。ダンジュー氏はアンタリス・グループの CEO に直属し、CFO と緊密に協力して活動しています。

アンタリスはきわめて分散化した国際的な組織であり、同社がビジネスを行っているそれぞれの国に 1 つまたは複数の事業組織があります。レビューと監査の対象となる会社の数は 73 ほどあります。内部統制の実施面では、ダンジュー氏とその小編成

のチームは、フィールドワーク、リスク、コントロールに対する厳しい統制を維持しなければなりません。2007 年 6 月、アンタリスはマップ・マーチャント・グループを買収して、紙流通業界の欧州最大手になりました。この買収以前には、内部監査チームはすべての事業を 2 年間でカバーすることができました。しかし、監査対象とすべき組織の数が増えたため、チームは今では周期的監査スケジュールに頼っており、内部統制の継続的強化に的を絞った内部監査文化をアンタリスが育むことが一層重要になっています。

アンタリスは、監査プロセスを促進し、コントロールをモニタリングし、監査調書、監査項目、発見事項、報告書、ビジネスリスクを集中管理し、会社が重要なリスクと重要なプロセスに焦点をあてられるよう、3 年前から Protiviti の内部監査ポータルを利用してきました。ダンジュー氏のチームは、Protiviti のナレッジ・ポータル、KnowledgeLeader<sup>SM</sup> のツールも利用しています。ダンジュー氏によると、同社の監査範囲が広範にわたるため、発見事項のフォローアップと適切な勧告の作成を支援する追加テクノロジーが 2008 年に導入されることになっています。

### 2 年間のコミットメント

ダンジュー氏は、監査チームを維持するため、各監査人に 2 年間のコミットメントを求めてきました。その期間が終われば、監査人は社内各所の要職に異動することを奨励されます。「私たちは彼らをそうした地位に配置する手助けをします。」とダンジュー氏は言います。「監査人たちがアンタリス内でのキャリア目標へ向け順調に歩んでいることを確認するため、毎年、監査人の業績評価を行います。人事部門と協力してこれを実施し、社内での要職に就く備えができるよう、個々人の教育を行います。」

ダンジュー氏は、チームを去る監査人の後任者となる要件に見

合った監査人の採用に多くの時間を費やします。内部監査スタッフはきわめて少人数のため、一人抜けるだけでも大きな影響があります。「内部監査部門は会社に大きな価値を付加します。」とダンジュー氏は言います。「このことは私にとって、最高の人材を採用しなければならぬという、大きなプレッシャーを意味します。その一方で、監査人候補者にキャリア開発のすばらしい機会を提供できるなら、これは社内における内部監査チームの地位やイメージにとっていいことです。」

ダンジュー氏は、しっかりとした財務監査・外部監査スキルをそなえた監査人を求めています。「この会社は分散化しているため、経営陣への報告をよく吟味し、過大評価や過小評価の項目がないかどうか調べなければなりません。損益計算書や貸借対照表を調べ、それが正確かつ完全であることを確認しなければなりません。さらに、ビジネスプロセスの効率も評価できなければなりません。ですから、財務スキルとプロセス・スキルを併せ持った監査人を求めています。」

## リスクマッピング

2004年に内部監査チームは、組織全体のリスクの2～3年間にわたる見通しの概略を示す、アンタリスのリスクマップを作成しました。このリスクマップによって、ダンジュー氏は当該期間にわたる詳細な監査計画を設けることができました。ダンジュー氏によると、次の2～3年間について新しいリスクマップにこれから着手するところであり、このリスクマップではマップ・マーチャント・グループの買収を考慮に入れることになります。

「少人数のチームですから、フィールドワークと訪れる国の優先順位を定める必要があります。」とダンジュー氏は言います。「当社のあらゆる拠点を周期的に余さず訪問するだけでなく、現地の経済・政治情勢にも留意します。情勢が不安定なため特段の注意を払う必要のある国もあります。万全を期するのが私たちの務めであり、そのためには、現地の法律、習慣、市場、リスクを詳しく理解する必要があります。」

これほどの地理的範囲をカバーするため、監査人は出張している期間が7割強を占めます。つまり、月のうち約3週間は出張です。ダンジュー氏は、年に2回、7月と2月に活動報告書を監査委員会に提出します。「私たちのパフォーマンス指標のいくつかは、報告書を出すのにかかる時間や、プロセスごと、国ごと、リスク等級（A（重要な問題）からC（重要でない問題）まで）ごとにどれだけ多くの問題を見つけるかに基づいています。」とダンジュー氏は説明します。

「目標は監査価値を提供することです。ある国へやって来てまずやることは、初回のミーティングを開き、私たちが来た理由と、私たちが何を提供するかを説明することです。弱点を特定し、リスクマネジメント技法を提供し、ベストプラクティスを伝授します。私たちはサービスの付加価値提供者でなければなりません。私たちは事業部門を取り締まるのではなくサポートしているのですから。」

「こうした理念をもつ内部監査グループは、アンタリス全体から好意的な見方をされています。」とダンジュー氏は言います。「ある国を訪問するときには、訪問の1ヶ月前に現地経営陣に連絡をとり、監査の理由や監査対象範囲を説明し、チームメンバーを紹介します。こうすることで、私たちが何に焦点をあて誰を相手にするのが誰にでもわかります。すべてに透明性があり、サプライズはありません。」

## 新しいグループの統合

ダンジュー氏とそのチームが目下直面している主な課題は、マップ・マーチャント・グループの統合です。「こちらのプロセス、方針、コントロールの文化にマップ・マーチャント・グループを加える必要があります。これは、2008年の私の関心の大部分を占めることになるでしょう。」とダンジュー氏は言います。

ダンジュー氏はCEOや監査委員会と引き続き協力して、社内の内部統制の有効性の問題にも取り組みます。「コーポレートガバナンスのモニタリングでは、アンタリスがビジネスを行っている世界中の多種多様な地域で適切なコントロールが確実に設けられるよう、外部監査人やCEOと緊密に協力します。」とダンジュー氏は言います。「私たちの目標は、質の高い監査結果を常に提供していることをトップマネジメントに保証することです。」

# cādence™

●本社	米国
●営業国数	18カ国
●従業員数	5,300人
●業種	テクノロジー
●年商	16億米ドル(売上高)
●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	7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)の直屬上司	監査委員会および財務担当上級副社長/コーポレート・コントローラー

注：上記の情報はすべて2007年12月31日現在のもの。

“私たちが経営陣に付加価値を提供する1つの方法は、外部の監査法人や社内のビジネスプロセスオーナーからサーベンス・オクスレー法の負担の大部分を取り払うことです。”

◎ジョン・スプリンガー

## ケイデンス・デザイン・システムズにおける内部監査部門構築 —— ケイデンス

ケイデンス・デザイン・システムズ社は、世界最大手のコンピュータによる設計の自動化技術(EDA)や技術サービスを提供する企業です。カリフォルニア州サンノゼに本社を置くケイデンスは、家庭用電化製品、ネットワーク/通信機器、自動車、コンピュータ・システムで用いられる最新の半導体、プリント配線基板、システム的设计・検査で使用されるソフトウェア、ハードウェア、手法、サービスを顧客企業に提供しています。ケイデンスの事業部門は、種々の製品種目および同社がサービスを提供している地域(北米、欧州、中東/アフリカ、日本、アジア太平洋、インド)で組織化されています。

ジョン・スプリンガー氏は3年前からケイデンスの内部監査/コンプライアンス・ディレクターを務めています。ケイデンスに入社する前は、アーサー・アンダーセンとKPMGで外部監査業務に9年間従事していました。スプリンガー氏は6名編成の内部監査スタッフの責任者で、ユタ州サンディにあるケイデンスのシェアードサービスセンターを拠点にチームを監督しています。スプリンガー氏は、監査委員会と、財務担当上級副社長/コーポレート・コントローラーに直属しています。

スプリンガー氏のチームは、ケイデンスの「第一世代の内部監査人」です。スプリンガー氏がディレクターを務めてきたこの3年間、チームの全員がケイデンスに勤務していたわけではありません。「私はチームの最古参です。」とスプリンガー氏は言います。「私が来るまでは、内部監査業務は外部の監査法人に委託されていました。現在は、コース・ベースでProtivitiと提携しています。」

内部監査グループは、サーベンス・オクスレー法に対応するために設置されました。サーベンス・オクスレー法対応プロセスを全社的に実施するのが内部監査グループの役割でした。グループはその後、内部監査それ自体を、持続可能なプロセスにし、外部監査費用を押し下げるとともに、業務分野におけるサーベンス・オクスレー法404条適用範囲に該当しないリスクマネジメント、例えば

業務上のリスク、改善、効率といった領域に拡大しました。

人員配置面では、スプリンガー氏は、ケイデンスの複雑なビジネスモデルと業界を真に理解している数少ない監査人を社内及び社外から見つけ出して起用してきました。スプリンガー氏が監査人に求めている最も重要なスキルには、ソフトウェア経験、分析スキル、コミュニケーション能力があります。マルチリンガルであることもプラスになります。スプリンガー氏のチームの半数以上は2ヶ国語以上を話します。スプリンガー氏によると、中国語を話すメンバーは、中国で実施される監査業務に大きなプラスになっているといます。

### 監査計画の策定

スプリンガー氏とそのチームは、監査委員会によって承認される年次監査計画を策定します。計画は、経営陣、中間管理職、監査委員会との話し合いや、彼らからのフィードバックに基づいています。監査計画は、次の5つの主要ビジネスプロセスにわたる地域レベルとプロセスレベル両方をカバーします。

- 顧客および販売
- 社内の人的資源
- 企業資産および情報技術
- 管理および財務(ガバナンスおよび予算に関する項目を含む)
- 仕入先および調達

レビュー対象となる重要分野としては、一般に、全般統制環境、サーベンス・オクスレー法および行動規範、財務プロセス、コンプライアンス、権限および委任、方針および手続書、職務分掌があります。

「ソフトウェア会社であるため、見積もりから支払いまでのサイクルにからむプロセスと収益認識は、サーベンス・オクスレー法と業務

監査の両方の影響を著しく受けます。」とスプリングー氏は言います。「海外の拠点もまた、重点を置かなければならなくなってきました。ケイデンスは近年、インドや中国といった新興市場で大きく成長してきたため、そうした拠点に特有の状況に対処する効果的なコントロールとリスクマネジメントが機能するよう、多大の努力を払いました。例えば中国では、一部の仕入先は現金での支払いしか受け付けません。」

特別なし最新の課題も含まれています。「サーベンス・オクスレー法 404 条の適用対象となるものを見きわめ、このガイドラインの適用対象外の範囲まで取って踏み込むよう心掛けています。」とスプリングー氏は言います。

## 文化の変化

ケイデンスでは「抵抗」はみられていないものの、内部監査部門の受け入れと理解をめぐり、組織内の文化面での変化がみられています。「事業部門管理者に対し社内マーケティングを実施することで、内部監査部門を売り込む必要がありました。」とスプリングー氏は説明します。「経営陣と定期的に会合を開き、彼らの懸念や新たな問題について話し合います。経営陣には、内部監査チームの専門スキルや、コソーシング・パートナーの能力、専門知識を必ず知らせておくようにしています。要するに、私たちのサービスを経営陣に効果的に売り込むことに努めてきたわけですが、ここまでは非常によく受け入れられています。とはいえ、私たちの役割はまだ発展途上です。」

スプリングー氏はさらにこう述べています。「私たちが経営陣に付加価値を提供する 1 つの方法は、外部の監査法人や社内のビジネスプロセスオーナーからサーベンス・オクスレー法の負担の大部分を取り払うことです。」スプリングー氏によると、かつて、外部の監査法人は 6 対 4 の割合でプロセスオーナーと作業を分担していました。今では、内部監査グループがサーベンス・オクスレー法のテストの 95% を行い、外部の監査法人は残り 5% を担当しています。

「内部監査グループは内部監査対象範囲内のすべてを管理し、そうした項目を管理する時間も専門知識もないプロセスオーナーの負担を取り払います。」とスプリングー氏は言います。「今では、内部監査業務は私たちのチームに一本化されており、私たちがリスク、コントロール、サーベンス・オクスレー法対応について担当し、外部監査人とともに仕事をすることができます。」

スプリングー氏によると、監査委員会は近年、内部監査グループの拡大について大きな関心を寄せ、きわめて前向きであり、内部監査チームを外部のサービス提供ベンダーからも独立したものにする意向を表明しています。

「私たちのチームは、直面している広範囲のリスクをカバーする社内のあらゆるスキルを持てるほど大規模になることは決してないでしょう。」とスプリングー氏は言います。「しかし監査委員会は、内部監査チームができるだけ自立することを望んでいます。」

## グローバル企業における単一の監査のレンズ

スプリングー氏が直面している主な課題の 1 つは、現在および将来の内部監査人にとっての適切な人材を開発する機会をチーム内に確保することです。「これまでのところ、人員配置での課題はありません。」とスプリングー氏は言います。「これまで 100% の在職率を誇っていますが、これはおそらく、監査人たちが世界中のいろいろな拠点の多くの様々な異なる業務部門に触れる機会があるためでしょう。それは、教育上および専門能力の開発の観点からは、監査人にとって魅力的な機会です。」

「今後について言えば、スタッフにとってチャンスのある部門にしたいと考えています。内部監査部門は比較的新しい存在であるため、この件については、今後 12 ~ 18 ヶ月かけて検討していくことになります。」

スプリングー氏にとってのもう 1 つの課題は、技術面の複雑さがあるこのビジネスを、真に付加価値をもたらすほど十分に理解することによって、監査委員会の期待に応えることです。「私たちの目標は、単なるコンプライアンス部門ではなく、ケイデンスにとっての付加価値を付与するビジネスパートナーと捉えられ続けることです。」とスプリングー氏は言います。「改善業務に焦点をあてる手助けをしたいと思っています。」

サーベンス・オクスレー法対応プロセスの有効性を高めることも、引き続き重要な目標です。「2008 年は、404 条対応プロセスを改善強化し、監査基準第 5 号の新しい規制ガイダンスを最大限に活用することを目指します。」とスプリングー氏は言います。

スプリングー氏は、監査チームが小規模であることを認めていますが、これには短所も長所もあります。「少人数のチームなので、会社の多様なリスクすべてを扱える人材を保持することは困難ですが、その場合は、コソーシングで補います。」とスプリングー氏は言います。「少人数のチームであるため、一般に、ほぼすべての監査に同一スタッフが関与し、その結果、この世界規模の会社を捉える単一のレンズが監査チームにもたらされます。例えば、米国、アイルランド、中国、日本での監査に同一のチームが従事するため、様々な地域からベストプラクティスを選別して、プロセスが未発達またはそれほど成熟していない他の拠点においてアイデアを共有することができます。」

「私たちのチームは地理的に 2 大陸の 3 箇所に分散していますが、定期的に電話会議を開き、少なくとも年に 1 回はチーム全体で集まるようにしています。」とスプリングー氏は言います。「知識・経験を共有する文化を促進するよう心掛けています。」



●本社	カナダ
●営業国数	10カ国(同時に営業)
●従業員数	4,000人
●業種	エンターテインメント
●年商	6億2000万米ドル(売上高)
●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	7年
●内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の直属上司	社長/CEOおよび上級副社長

注：上記の情報はすべて2007年12月31日現在のもの。

“コントロールが経営陣の目的達成を助ける手段であること、内部監査チームではなく経営陣のためになるものであることを経営陣に認識させることによって、私たちは経営陣をサポートします。”

©ルイズ・レイミヤール

## シルク・ドゥ・ソレイユの変革を評価・推進し、影響力を及ぼす ——シルク・ドゥ・ソレイユ

シルク・ドゥ・ソレイユ（フランス語で「太陽のサーカス」の意）は、カナダ・ケベック州モントリオールを拠点とするエンターテインメント団体です。1984年に元大道芸人のギー・ラリベルテによって設立され、過去20年の間に、従業員73名で上演する1つの演目から、40カ国以上にわたる4,000名近い従業員と6億2,000万米ドルを上回る年間収益（見込み）をもつ組織へと急速に拡大してきました。今では、1,000名を超える芸人が15種類の演目を全世界で演じています（2008年には3つの新しい演目が追加されることになっています）。シルク・ドゥ・ソレイユの公演を観たことのある観客は全世界で延べ約8,000万人にのぼります。

ルイズ・レイミヤール氏は、シルクの内部監査/コーポレートセキュリティ・シニアディレクターです。7年前に内部監査ディレクターに就任し、1年前からコーポレートセキュリティを兼務するようになりました。レイミヤール氏の内部監査歴は30年に及びます。小売、鉄道・輸送、電気通信、公共部門、そして今ではエンターテインメントといった、多種多様な業種における財務・法医学・業務監査経験があります。

シルクはモントリオールに国際本部、ラスベガス、アムステルダム、メルボルン、マカオに地域オフィスがあります。

6名編成の内部監査チームは、レイミヤール氏のほかに、3名の上級監査人、1名の技術者、および管理サポートを提供する1名のメンバーを含みます。チームは、機能面では社長/CEOに、管理面では上級副社長に直属します。

### 体系化された多様な監査チームの人員配置

シルクの監査人で望まれる標準的な在任期間は2年です。レイミヤール氏によると、きわめて少人数のチームであるため、監査人は知識豊富なベテランであることが重要だといいます。メンバー

のほとんどは15年以上の経験を持ち、全員会計のバックグラウンドがあります。また、チームで補足し合い確固たる経験や能力を確保するため多様な職歴のバックグラウンドを持っています。

「私たち監査人は、内部監査チームに留まる傾向があります。」とレイミヤール氏は言います。「巡回公演に関して用いるいくつかの標準監査プログラムは別として、私たちは一般に非反復的な監査業務を行います。監査人たちは『人間本位』である必要があり、異なる文化背景や業務環境への適応力が必要とされます。私たちはとても有機的です。団には40を超える様々の国籍の人々がいるため、広範なコミュニケーションスキルと交渉スキルが必要となります。」

### 評価、推進、影響力

内部監査の使命は、組織の内部統制ならびに効率性とリスクマネジメントを評価・推進し、影響力を及ぼすことです。組織にとっての目標は、誠実性と客観性をそなえた内部監査部門を実現することでした。「内部監査が経営陣の良い行動を認識し支援しうるものであることも特に期待されていました。」とレイミヤール氏は言います。「コントロールが経営陣の目的達成を助ける手段であること、内部監査チームではなく経営陣のためになるものであることを経営陣に認識させることによって、私たちは経営陣をサポートしています。私たちは、1990年代中頃にカナダ公認会計士協会によって発表された内部統制枠組み（COCO）を使っています。私がそれを気に入っている理由は、有効性をきわめてシンプルに定義している点、戦略レベルから業務レベルまで、組織のあらゆるレベルで使用できる点、教育に大いに役立つ点です。このモデルに基づいた1ページのフォーマットを作成し、トップマネジメントへの監査発見事項の報告に利用しています。」

例えば、内部監査チームは次の2つの基本的な財務プロセスを定

義しました。

- **商品販売の変革** — 「この業務をモニタリングするために設ける必要だった在庫管理メカニズムの定義の支援に、私たちは直接参加しました。」とレイミヤール氏は言います。「執行チームとともにコントロールを定義し、プロセスとコントロールを文書化することによって、執行チームにとって大きな力になりました。執行チームはトレーニングとフォローアップの導入の指揮をとりました。」
- **給与** — レイミヤール氏によると、内部監査チームが給与情報の質に関するパフォーマンス指標の定義に関与することは、とても難しいプロセスでした。5年後の今も指標は健在で、トップマネジメントによって守られており、情報の質の管理に欠かせないものとなっています。

「新しく入って来る人は内部監査チームがこれを成し遂げたことなどまったく知りませんが、『経営陣と関わりをもたないのは独立性と客観性を守りたいから』という、よく耳にする言い訳がうちの内部監査チームには不要だということをトップマネジメントは十分認識していました。」とレイミヤール氏は言います。「内部監査チームは、時には、微妙な状況にある経営陣を助けることのできるユニークな立場にあることもあります。他にやれる者が誰もいないようであれば、ためらわず支援します。しかし、私の役割を経営陣にさせないことで、独立性と客観性を守ります。」

もう1つの例として、レイミヤール氏は、会社でプロアクティブよりもリアクティブになっていた中核的・戦略的なプロセスに関して社長に影響を及ぼすため、監査資源のかなりの部分を事業管理者と協働することにした。「それはリスクを伴っていましたが、きわめて質の高いコントロールによってリスクを低減することができ、うまく行きました。内部監査部門が設けられて7年になりますが、うまく機能しています。経営陣は何か問題があると私を呼びます。これは、内部監査の有効性を測定する最良のパフォーマンス指標です。私の仕事が、事実に基づき、個人的感情を差し挟まず、タイムリーであるからこそ、うまく行くのです。」

使命を達成するため、内部監査部門は以下に責任をもちます。

- 組織の戦略目標とビジネスリスクを考慮に入れて、シルク・ドゥ・ソレイユの業務を監査する戦略の策定
- 決定済みの監査戦略のサポート、および管理者の個別的な要請を満たす年次監査計画の策定。経営陣の要求が優先されます。
- 適切と思われる監査手法・手続を用いての監査計画の実施
- 関係する管理者への監査発見事項の報告、および見つけた改善機会を活かすことを目的とした管理者による改善計画策定の支援
- 改善計画実施のフォローアップ
- 特に効率性とリスクマネジメントに関して、知識や経験を共有する変革推進者としての役割
- 特に管理者によって導入するプロセスの開発および／または評価のための決定に関してのアドバイザー的な役割
- 執行委員会が定める頻度での、内部監査活動についての執行委員会への報告

## パフォーマンス測定

内部監査チームは、監査戦略、実行、報告についての高い品質基準を設けています。レイミヤール氏は、各監査報告書の発行前に経営陣と話をし、報告書が業務を公正に表していると経営陣が感じているかどうかを見極めます。その答えが「ノー」であれば、レイミヤール氏は、経営陣の報告書が公正ではないと感じる理由を考えることができます。「内部監査業務に就いて30年になりますが、そうしたケースはこれまでに2度ありました。」とレイミヤール氏は言います。「経営陣の立場を誰もが認識・理解できるよう、経営陣からは書面でコメントを出してもらいます。たいていはそれで決着がつかますが、すべてを明るみに出すことが、内部監査の評価を維持する助けになっています。」

「同じ監査を同じ方法で2度行うことは決してありませんから、方法論の遵守が内部監査業務自体の有効性と効率性を確保する鍵になります。」とレイミヤール氏は付け加えます。

非公開企業であるシルクには監査委員会がないため、監査報告を受けて経営陣がとった対応は、発見事項とプロセス自体に権威を与えることを意味しています。レイミヤール氏のチームによって実施される内部監査は大きな信頼を得ていますが、それは内部監査チームが守る厳格な品質基準に由来します。経営陣は、ガバナンスを含む戦略の課題についてしばしばレイミヤール氏に問い合わせます。「内部監査チームはこうした形で企業に影響力を及ぼす最適の立場にあると会社が判断したことを、とても誇りに思います。」とレイミヤール氏は言います。

シルクはサーベンス・オクスレー法への対応を義務付けられてはいませんが、内部監査チームはサーベンス・オクスレー法の要件を全て検討し、関連するいくつかのベストプラクティスを採用しています。「サーベンス・オクスレー法に対応するようプロセスの流れを修正するとともに、サーベンス・オクスレー法を利用し、情報の信頼性に係わるコントロールを評価するリスクマトリクスに影響を及ぼしました。」とレイミヤール氏は言います。「その作業は外部監査人と分担してきたので、外部監査人は内部監査の業務をより良く活用できます。サーベンス・オクスレー法の用語の一部も採用してきました。そのことにより良い方向で私たちは影響を受けていると思いますし、ひいては、財務部門にも同様の良い影響を及ぼすことができます。」

## 経営陣との関係

レイミヤール氏によると、経営陣は内部監査を歓迎していると言います。「数週間前、リスクについて検討し担当部門の監査ニーズを評価するためある重役およびその担当部門の代表に会いたいと言ったところ、重役は大変歓迎していました。」とレイミヤール氏は言います。「内部監査チームが彼らのやり方に沿うというのが信じられなかったのです。監査方法は、監査ニーズについての相互理解に基づいています。監査プロセスでは、監査目的と期限、ならびに監査の結論と所見について話し合います。潜在的な解決

策についても話し合い、監査報告書を発行する前に改善提案が実施されることもよくあります。ボトムアップ・アプローチによって経営陣と検証を行うことが狙いです。報告書を受け取って、その内容に驚くということはないはずです。」

## 今後の課題

シルク・ドゥ・ソレイユの複雑さや成長にもかかわらず、レイミヤール氏は今後も従来と同じレベルの内部監査業務を維持したいと考えています。より多くの財務監査にアウトソーシングを用いることを予定しています。「2007年には、経営陣の財務情報の信頼性をよりつぶさに監査する戦略への取り組みを開始しました。今後24ヶ月の目標は、文書化に関するサーベンス・オクスレー法の要件と内部統制の考え方についてシルクに浸透を図ることです。」

「より戦略的な点において、内部監査の評価と地位や、私たちが社内で果たすよう求められている役割に満足しています。」とレイミヤール氏は言います。「私の課題は、効率的で効果的なコントロールの重要性を更に理解してもらうのに、いかに影響力を及ぼしそれを推進するかです。このビジョンをガバナンスプロセスの進化に組み入れることを試みるつもりです。」



●本社	米国
●営業国数	45カ国
●従業員数	7,900人
●業種	テクノロジー
●年商	31億米ドル(売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	100万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	16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)の直属上司	CFO

注：上記の情報はすべて2007年3月31日現在のもの。

“経営陣をサポートすること、重要な戦略的決定が成果をあげて、適切に支持されるのを確保することは、私たちの任務の一部です。”

◎オリビエ・コロンベ

## クリエイティブな世界で革新的な監査を実施するエレクトロニック・アーツ —— エレクトロニック・アーツ

エレクトロニック・アーツ(EA)は、世界最大手の双方向のエンターテインメント・ソフトウェアの企業です。1982年に設立された同社は、ビデオゲームのシステム、パソコン、携帯電話、インターネット向けの双方向のソフトウェア開発・出版・販売を世界規模で行っています。2007年度には、30億9000万米ドルの収益を計上し、100万本以上売れたソフトが24タイトルありました。

カリフォルニア州レッドウッドシティのグローバル本部とスイス・ジュネーブにある地域本部に、グローバル監査チームのオフィスがあります。オリビエ・コロンベ氏はグローバル監査担当副社長を務めて2年余りになります。同氏は16名の内部監査人からなるチームを指揮しています。チームには3人のディレクターがいて、1人はグローバルなサーベンス・オクスレー法対応プロジェクト管理の専任、1人は米国をベースに活動、あとの1人は、プログラム・リスクマネジメントやプロセス改善といった特別プロジェクトの専任です。グローバル監査チームは、ACL(監査用データ分析ソフト)を超えたテクノロジーの活用についての計画に着手しており、近い将来、何名かのIT専門家をチームに加えることを予定しています。

コロンベ氏によると、監査人は通常2～3年、監査チームに留まります。「私は、最高の人材を採用して、採用した人材が18～24ヶ月間、監査の仕事づくりに賛成です。」とコロンベ氏は言います。「その期間が終了した後は、監査人たちは業務にとって重要な人材源とみなされるべきです。監査でキャリアを積みたいなら、監査チームを離れることは勧めません。しかし、有能な監査人がEAの他の業務リーダーから抜擢されるときはいつもわくわくします。」コロンベ氏は、グローバル監査チームに多様性のある人材をプールしています。中国語、英語、フランス語、ドイツ語、イタリア語、日本語、韓国語、タイ語の8カ国語に対応可能です。

コロンベ氏がEAに入社した当時、監査のやり方で改革を行うための詳細な指示を受けませんでした。彼なりの計画がありました。「私が行った当初の最も重要な改革は、レポートラインに関するものでした。」とコロンベ氏は言います。「これまで、監査・業務・ITの責任者へ直接報告するのは1名だけでした。今では、あらゆる管理者が監査チームに直接報告し、目標やパフォーマンスについて話すことができます。これは人材を育てる上で重要です。聡明な若手の人材はマネジメントの経験を積むことを望んでおりますが、グローバル監査チームでは、多くの人が自身の知識を活かし、業務においてより価値があるものは何かを学べる足掛かりとなるのです。

### 監査任務の改革

コロンベ氏は、グローバル監査チームが有力な人材源であり続けることができるよう、チームの任務として採用と教育を加えました。「人材には社内に留まってもらいたい。そのために今後の会社の成長に向けた人材を育成する必要があります。」とコロンベ氏は言います。「改革の別の特徴は、効果的に評価するにはグローバル監査チームが事業に関係している必要があるという私の信念に関連しています。私はチームがそうした関係を強化することを奨励します。四半期ごとに業務部門からゲスト講演者を招くようにしています。」

「私の前任者はサーベンス・オクスレー法対応に追われていました。今年は、他の分野への投資を拡大していきます。サーベンス・オクスレー法対応プロジェクトの管理目標はチームの一部となっており、重要なプロセスのレビューは行いますが、サーベンス・オクスレー法関連の作業はできるだけ、コース体制で、外部からのサポートによって実施します。」とコロンベ氏は説明します。「2年目は、時間の半分をサーベンス・オクスレー法に割っていました。今年は、チームに加わって1年を超えるメンバー

については、サーベンス・オクスレー法に費やす時間を20%以下とすることにしました。メンバーによっては、この分野に割く時間が0%になる者もいます。」

グローバル監査チームは今年約25件の監査を抱えているため、コロンベ氏にとって重要な監査および主要なプロジェクトと指導にスタッフを割り当てる必要がある不可欠な事項になります。しかし、人数は最も重要なことではない、とコロンベ氏は言います。つまり、サーベンス・オクスレー法がグローバル監査チームの中心的な業務ではないことを経営陣に理解させることが最も重要なことです。「社内マーケティングを通じてグローバル監査チームを宣伝することは、私の仕事の一部です。」とコロンベ氏は説明します。「目下、その努力は報われつつあります。プロセス主導や業務主導のプロジェクトを立ち上げる際に社員が私たちの意見を聞きに来ます。」

コロンベ氏の指導のもと、グローバル監査チームは、EAの重要なリスクおよびコントロール環境に焦点を当てています。「コンプライアンスは常に内部監査チームの業務の一部ですが、チームの目的は、より地域別の監査、ならびにグローバルなリスクアセスメントを行うことです。昨年は、EA初のグローバルなリスクアセスメントを実施しましたが、これは監査計画にとって重要な情報源となりました。」

コロンベ氏はさらに、改革を指揮していく一環として、昨年、四半期ごとのエンタープライズリスクアセスメント実施を開始しました。これはグローバル監査が事業部門をサポートすること、また事業部門と関係を持つのに役立ちました。コロンベ氏が実現している改革の規模ゆえに、グローバル監査はますます、社内のあらゆる重要なプロジェクトやプログラムの一部となっています。「エンタープライズリスクアセスメントは、戦略的決定において私たちが確実に成功するのを助けます。」とコロンベ氏は言います。「経営陣をサポートすること、重要な戦略的決定が成果をあげて適切に支持されることを確保するのは、私たちの任務の一部です。ベストプラクティスの共有は、私たちの任務のもう1つの重要な側面です。大きな国を訪れた際に適切に何か実施されていることがあれば、より小さな国へ行き、学んだ教訓を活かせるよう、その情報を分かち合います。」

## グローバル監査のパフォーマンス測定

グローバル監査は、下記のような、多くの要因に基づいてパフォーマンスを測定します。

- 実施した監査の件数
- 各監査にかかる時間
- 監査の質
- いかにしてチームが改善を推進していくか
- 監査が実施される拠点の数

コロンベ氏は、地域別監査のため年間15カ国の訪問を心掛けています。「現場へ顔を出すことは、ベストプラクティスを共有

する1つの方法だと確信しています。」とコロンベ氏は言います。「私は10年間CFOを務めていたのでわかるのですが、止まっているプロジェクトがある場合、数週間後に監査人がやってくるとわかると、来る前に取り急ぎプロジェクトの目標を達成しようとし、監査人が来るのが刺激になるわけです。」

特有のパフォーマンス測定には四半期レビューがあります。各項目は赤か黄か緑に指定され、それぞれが異なるフォローアップ手順を必要とします。全ての監査で、電話または実地訪問による、最低6ヶ月間のフォローアップが指定されます。

コロンベ氏とグローバル監査チームは、会社のコンプライアンス部隊としての存在から、業務部門との協調的なパートナーシップを築くことに向けて大きな努力を払ってきました。「そうした関係は、私たちがより業務に近く、重要なリスクの管理面で彼らをサポートできることを意味しています。」とコロンベ氏は言います。「骨が折れるような努力をしましたが、先はまだ長いです。今では、これまで以上に多くのEメールや、特別のサポートや企画を求める要望が寄せられています。2年前に監査チームの役割を変化させる計画を策定し、監査資源を監査規程に沿って再編成しました。その結果、バリューチェーンにおいて、更なる価値を提供できるようになりました。」

## 業務への完全な統合

コロンベ氏の真の目標は、業務に完全に統合され、成長途上のグローバル企業としてのEAの戦略目標をサポートすることによって価値を付加することです。そのために、のみ込みが早く、知識を組織全体にすばやく広めることのできる有能な監査人を引き続き採用するとコロンベ氏は言います。コロンベ氏は、そうした監査人に少なくとも2年間は監査チームで過ごしてもらい、その後、EAのリスク、プロセス、コントロールについての明確な理解を携えて他の業務分野に異動してほしいと思っています。



# ENDURANCE

Complete Solutions

●本社	インド
●営業国数	7カ国
●従業員数	3,700名以上
●業種	製造
●年商	3億7000万ユーロ(売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	<100万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	4人
●内部監査部門活動年数	2年
●内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の直属上司	代表取締役

注：上記の情報はすべて2007年3月31日現在のもの。

“当社の内部監査チームは、リスクマネジメントとコスト管理の改善をもたらす、しっかりした監査と会計のためのプロセスを整備することによって、会社にあしゅアランスを提供したいと考えています。”

©シュリパド・リマイエ

## 遠大な計画を抱く小編成のエンデュランス・グループ内部監査チーム —— エンデュランス・グループ

エンデュランス・グループは、インド・マハラシュトラ州アウランガバードでアルミダイキャスト製品を製造するアヌラング・エンジニアリング社として1985年に設立されました。現在同社は、鋳物、サスペンション、トランスミッション、プレーキ製品の世界的メーカーとなっており、2006-2007年度には国内事業から3億ユーロ、海外事業から約1億4000万ユーロの年間売上がありました。インドの6つの拠点にある19の工場で3,700名以上、6つの海外工場で625人前後の従業員が働いています。

エンデュランス・グループは、ダイキャスト部門と特殊部品部門という2つの主要事業部門で構成されています。ダイキャスト部門の主要業務分野はアルミ高圧ダイキャスト、塗装、機械加工で、これらは設備の整った施設等で支えられています。特殊部品部門の主要分野はサスペンション、トランスミッション、プレーキです。

シュリパド・S・リマイエ氏は、内部監査に従事して7年になるベテランで、エンデュランス・グループの内部監査責任者を務めています。リマイエ氏が入社するまで、エンデュランス・グループの内部監査部門はより伝統的な業務に的を絞っていました。現在、リマイエ氏は代表取締役のアヌラング・ジャイン氏に直属し、経営陣へのアシゅアランス提供に責任をもっています。内部監査部門は小規模です。リマイエ氏は3名の監査人を監督し、一部の業務はProtivitiを含む第三者プロバイダーに外部委託しています。

### 3名編成の監査チームの難点と利点

エンデュランス・グループはここ5年間、飛躍的な急成長を遂げてきました。内部監査部門は従来、財務部門の一部であり、監査は中小の監査法人に外部委託されていました。「当時、エンデュランス・グループは、内部監査業務を専門の監査法人に外

部委託し、社内の小規模のチームに監査の連絡調整をさせるのが最善の戦略と考えていました。」とリマイエ氏は言います。「監査の実施面では、財務や情報技術(IT)といった他のサポート部門からの協力も受け入れていました。2,3年の間に資格を持ち、経験豊富な監査専門家て内部監査チームを強化することが当社の目標になり、内部監査の実施はコースがモデルになりました。現在のチームは、監査の過程で他の専門組織と広範な協力を行うことで、スキルセットを拡大してきました。」

リマイエ氏によると、小規模の内部監査チームを運営する1つの難点は、実際のレビュー実施よりむしろ、調整や監査勧告のフォローアップに多くの時間がとられることです。「取引のレビューを通じての継続的監査より、プロセスのレビューに焦点が絞られています。」とリマイエ氏は言います。「同様に、もっとスタッフがいれば、監査勧告のフォローアップと実施は、より迅速化するでしょう。」

現在、内部監査チームは、監査の年次計画を策定していますが、これは、特定の重要な拠点とその重要プロセスは監査の外部委託先によってレビューされると定めています。同様に、統合業務ソフト(ERP)や研究開発センターでのデータ・セキュリティの監査、海外法人の監査といった特定の専門監査も、特別のスキルセットを必要とするため、外部委託されています。内部監査チームは主に、外部監査人と連携をとって取引および報告書のレビューを実施し、エンデュランス・グループの代表取締役の要望に沿って特定の特殊業務を引き受けます。内部監査チームは、標準業務手続の吟味にも参加し、組織内の内部統制環境の改善に関する教育も実施します。

リマイエ氏は、2008年と2009年には「地理的に範囲を広げる」ことを予定しています。「様々な海外拠点での監査は、内部監査チームの訪問と併せ、監査サービスの外部委託先を通じてカバー

する予定です。」とリマイエ氏は説明します。「現在のところ、海外拠点に専任の監査スタッフを配備することは予定していません。しかし、海外拠点に財務部門や製造部門のスタッフを配備し、内部統制を強化することはできるでしょう。同様に、業務取引データを分析して必要に応じた特定のレビューを実施することも予定しています。海外拠点についての監査の原則は主として、自己評価、データ分析、ダッシュボードレポートといった革新的な監査技法を通じ、最小限のコスト増でコントロールとモニタリングを強化することです。」

リマイエ氏は、新しい監査人を採用するときには、学歴や経験とは別に、分析スキルや、誠実さ、最新の監査技法についての理解、学習意欲、コミュニケーションスキル、リスクマトリクスについての理解を探ります。チームを拡大しようとするときに主な障害となるのは、適格の候補者を見つけて確保することだとリマイエ氏は言います。「インドの経済環境や、現在のインドで専門職が利用可能な機会や選択肢を考慮すると、これは一層困難になります。」とリマイエ氏は言います。

## エンタープライズリスクマネジメント

「内部監査チームの目標は、会社の目標と一致しています。」とリマイエ氏は言います。「エンデュランス・グループは、2012年までに世界一のアルミダイキャスト会社になることを目指しています。当社の内部監査チームは、リスクマネジメントとコスト管理の改善をもたらす、しっかりした監査と会計のプロセスを整備することによって、会社にアシユアランスを提供したいと考えています。」

内部監査チームは2007年に外部のコンサルタントと協力し、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を実施しました。「ERMプロセスでは、重大なリスクが特定されました。現在もそれらのリスクを追跡しており、期限を定めた実行計画をすでに策定し、コア・チームに実行計画の実施責任を割り当てました。現在、実行計画の進捗状況のレビューを行い、進捗状況をリスクマネジメント委員会に報告しています。」

リマイエ氏は目下、リスクマネジメント委員会の最高リスク責任者（CRO）を務めています。「検討対象となっている重大なリスクには、人材の確保・維持にとっての障害、革新的な製品の投入ができないこと、プロジェクト実施における時間とコストの超過の管理不能などがあります。内部監査チームは、こうしたリスクや、経営陣のリスクへの対処を継続的に追跡する効果的な処置をとっています。」

## リスクベースの監査計画の策定

リマイエ氏とそのチームは、インドにおける年度初めである毎年4月にリスクベースの監査計画を作成します。監査計画の基盤をなすのは、コントロールの脆弱性とエンタープライズリスクの根本原因の評価です。リスクベースの監査計画は、以下の要素を考慮に入れます。

- 財務的エクスポージャー
- 前回の監査からの経過期間
- 前回の監査の主要所見
- 経営陣と内部監査部門からのインプット

「様々な監査対象プロセスについて、拠点／重要プロセスのマトリクスを策定しています。」とリマイエ氏は言います。「種々の重要プロセスや拠点について必要とされる前述のインプットは、スプレッドシートに入力されます。必要な重み付けを各要因に割り振り、各拠点と重要プロセスごとの数値的評価を出します。拠点とプロセスはリスク評価順に順位が付けられます。その後、その年に関して利用可能な内部監査資源を - 実際には内部のことも外部のこともあります - 各拠点と重要プロセスに割り当てます。目的は、3年間にわたるすべての拠点と重要プロセスからなる監査領域全体を、よりリスクの高いプロセスに特に的を絞ってカバーすることです。」

パフォーマンスを測定するため、内部監査チームは、バランス・スコアカード手法を使用します。特にチームが実現を手助けするコスト削減、時間節約、価値影響に特に注意を払います。リスクベースの監査計画に加え、チームは経営陣から与えられた特別任務を引き受けます。これは、不適切な行為や不正について調べる詳細な取引レビューにからむものです。例えば、事前対策的なステップとして、エンデュランス・グループは、研究開発施設での物理的・論理的なアクセスコントロールのレビューや、重要な情報資産の保護のためのコントロール対策のレビューを奨励しました。

## プロセス責任者としての内部監査人

「内部監査チームと監査クライアントの関係は本来協力的なものです。」とリマイエ氏は言います。「監査クライアントは内部監査人を部外者とはみなしません。内部監査人は部分的なプロセス責任者です。内部監査人は事業部門管理者やプロセス責任者と協力して、コントロールや手続を改善します。私たち内部監査人は、エラーやミスの責任を問うためにいるのではありません。私たちは、解決策を見つけて実施する手助けをするためにいるのです。」

エンデュランス・グループの内部監査部門には基本的に、遂行すべき2つの職務があります。それは、内部統制についてのアシユアランスを提供することと、ビジネスプロセス改善分野でコンサルティングを提供することです。コンサルティングの役割の一環として、内部監査チームはビジネスプロセス責任者と提携関係を結び、組織全体の内部統制環境の改善を助けます。

## コーポレートガバナンス

インドでは、株式公開企業には証券取引所との上場契約の49条が適用され、取引所に上場されます。現在のところ、エンデュランス・グループは上場企業ではありません。しかし、将来を考えて、同社はすでに、49条のいくつかの要件に対応するため

の事前対策を講じています。49条は大まかに言って下記の責任を定めています。

- 取締役の役割と責任の強化
- 開示の質と量の向上
- 内部統制と財務報告に関するすべての問題面での監査委員会の役割と責任の強化
- CEO と CFO の説明責任の強化

エンデュランス・グループは、リスクマネジメント実施状況を監視するため取締役会に社外取締役を選任しており、対応を追跡・監視するためのリスクマネジメントの枠組みが設けられています。

## 将来のビジョン

エンデュランス・グループの内部監査部門の将来についてのリマイエ氏のビジョンは多面的です。会社の IT 能力を強化するため、IT 監査に関し、より統合的なアプローチをとる意向であり、会社が「リスクインテリジェント企業」になるためにリスクベースの価値提案の採用を計画しています。

「私たちは品質保証と継続的プロセス改善に心を砕いています。」とリマイエ氏は言います。「最小限のコスト増でコントロールを改善・強化する革新的な内部監査方法を考案したいと考えています。総じて言えば、会社から見た内部監査チームの地位を引き上げることが私の目標です。」



●本社	米国
●営業国数	30 カ国
●従業員数	13,000 人
●業種	高等教育
●年商	6 億 2000 万米ドル (売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	100 万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	18 人
●内部監査部門活動年数	32 年
●内部監査部長/最高監査責任者 (CAE) の直属上司	財務部長

注：上記の情報はすべて 2007 年 6 月 30 日現在のもの。

“独立評価部門としての役割はもちろん認識していますが、監査に限らず、教育、コンサルティング、リスクマネジメント・ツールを通じて経営陣をサポートするさまざまな方法を検討します。”

◎デロリス・ペティス

## ハーバード大学のスマートな監査 —— ハーバード

ハーバード大学は米国最古の高等教育機関であり、最も複雑な高等教育機関の 1 つです。ハーバードが創立され最初の学生を迎えた 1630 年代当時は、ほとんど未開の大陸の外れに建てられたいくつかの建物に、一握りの人々が居る場所にすぎませんでした。4 世紀近くにわたる成長の中で、大学はあらゆる意味で拡張しています。現在、ハーバードは何万人もの職員と学生、100 カ国以上でのプログラム、数十億ドルの年間予算があります。

デロリス・ペティス氏が 1998 年にハーバード大学のリスクマネジメント監査サービス (RMAS) のディレクターに就任した当時、内部監査部門は、監査ディレクターによって選択された財務監査に主眼的を絞った、小規模の控えめな組織でした。ペティス氏は、ハーバードが成長しているのと同様、リスクを評価し監査プログラムを進化させる必要があることを認識していました。ペティス氏は、現代的な内部監査部門が大学にもたらしうる価値を経営陣に対し示すという希望を抱いてハーバードに赴任しました。

ペティス氏はその任務に適任でした。ハーバードに赴任するまで、ペティス氏は 23 年間の財務会計および国内外の監査経験がありました。キャリアの始まりは外部監査で、その後、店頭市場についての調査報告、規制関連報告および本社経理などの銀行業務経験、さらには、北米、中南米、カリブ海諸国担当のグループ監査マネージャーとしてテクノロジー業界で経験を積みました。ペティス氏は公認会計士 (CPA)、公認内部監査人 (CIA) です。

10 年間にわたって RMAS を成功裡に指揮してきたペティス氏は、先頃、ハーバードでより幅広い役割を担うスポンサード・プログラム局副部長に就任しました。RMAS ディレクターにはゲイル・マクダグモット氏が就任しました。

新たな課題への取り組みに着手する直前のペティス氏に、ハーバードでの仕事について語ってもらい、とりわけ RMAS での仕事につい

て振り返ってもらいました。

### RMAS

ハーバードは分権的なことで有名です。ハーバードの各学部・大学院の相対的な自立性を指すものとしてよく耳にする言葉は、航海する船団のたとえて、「(各船の) 底には、みなたらいあり」(自主独立の意) です。ハーバード大学の各スクールはハーバード内の事業部門のようなものなので、それぞれが独自の経営・ビジネスモデルを有しています。人事や経営管理といったすべてのサポート部門がそれぞれにあります。「それは監査の実施手続き面、とりわけ業務や活動について学内全体に報告する必要がある場合に、いくつかの難題を生み出します。」とペティス氏は説明します。

RMAS チームの 28 名の専門職員のうち、7 名は保険の専任で、それ以外の人員はリスクマネジメント専任ですが、これには、財務監査、業務監査、情報技術 (IT) 監査、構造物監査、ならびに一部のコンプライアンス活動が含まれます。「私は RMAS を、純然たる内部監査チームというより、リスクマネジメント組織と考えています。」とペティス氏は言います。「私たちはリスクをきわめて広義に捉えています。独立評価部門としての役割はもちろん認識していますが、監査に限らず、教育、コンサルティング、リスクマネジメント・ツールを通じて経営陣をサポートするいろいろな方法を検討します。カスタマイズされたコンサルテーションを提供し、自己評価ツールを用いて内部統制を評価するため、支援活動の取り組みをスクールや学部へと拡大しました。また、RMAS チーム外の、学内の様々の委員会でも活動します。この参加により RMAS が大学の重要な決定に後れを取らず、内部統制や新しいビジネスプロセスの問題に対して、適宜、RMAS の意見をタイムリーに伝えることができます。」

ペティス氏によると、このアプローチはハーバードにおいて価値を付加するものと受け止められており、RMAS は監査委員会や経営陣

のためだけでなく、学部長や学部管理者のための資源にもなるとの位置付けになりました。このアプローチは、説明責任を促進する助けにもなってきました。

RMAS の使命は、リスクおよびリスク軽減方法の特定と評価によって大学の経営陣と理事会を補佐するとともに、学内全体でのリスクマネジメントプロセスの統合に努める経営陣を支援することです。「RMAS の目標は、リスクについての説明責任と理解を生み出す手助けをし、リスクに対する対応の決定において経営陣を支援することです。」とベティス氏は言います。

RMAS が用いる監査モデルは、保険を含んでいるため、高等教育機関としては異例です。「保険チームは自己保険プログラムを管理し、リスクを商業的に移転させる方法に焦点を置いています。」とベティス氏は言います。「チームは、大学構内の最新の避難ルートおよび計画、学生安全プログラム、危機管理、業務継続計画に関連した事柄を含む組織的な安全の構想を推進する機会を絶えず意識し特定することも求められます。」チームは、学生の収容や教育、管理、研究実施に関連したリスクを経営陣に理解させることにも取り組みます。これは、説明責任を生み出す助けになります。

RMAS は、統制環境を改善しビジネスリスクを特定・管理するために、あらゆるレベルの経営陣、教職員、職員と協力します。経営陣、教職員、職員と協力することで、チームは業務の効率性と有効性、資産の保護、財務取引の完全性、方針・法律・規制の遵守を一層確保しやすくなります。

RMAS ディレクターを務めていた当時、ベティス氏は財務部長とCFO に直接報告を行い、また合同調査委員会（監査委員会）に間接的に報告し、大学のリスクアセスメント委員会にスタッフを配置していました。年に少なくとも4回は合同調査委員会の会合に出席し、RMAS が実施した作業についての年間および半期報告、ならびに学内で特定される重要な財務リスク、業務リスク、コンプライアンスリスク、レピュテーションリスクについての報告と更新情報を提供していました。合同調査委員会は、RMAS の役割強化に対してとりわけ支援的・歓迎的です。

## RMAS への人員配置

「採用は重要な課題です。」とベティス氏は言います。「一般的に、内部監査業界と同様、高等教育分野においても監査人の需要増大に直面しています。昨年は RMAS を 10 名増員しました。保険に 5 名、監査に 5 名です。監査業界の需要が大きいため、人材を見つけるだけでも大変です。」

ベティス氏が監査人に求めているスキルは、しっかりとコミュニケーション能力と、より広い視野で状況を捉え、複雑な環境を理解する能力です。ベティス氏は、粘り強く、プロ精神に富み、優れた判断力と自信を兼ね備えた監査人も求めています。

「RMAS は 2007 年に品質保証レビューを受けて、高い評価を獲得しました。」とベティス氏は言います。外部の評価を通じ、RMAS が

内部監査の専門基準を満たしていることがわかり、安心しました。」

## 戦略目標

ベティス氏とそのチームにとっての主要な目標の1つは、チームが行う作業が、土地の開発にせよ、教職員と学生の安全の保護にせよ、大学の目標に沿い、それをサポートするものであることを常に確保することです。「人材の適切な調達を確保しなければなりません。」とベティス氏は言います。「テクノロジーの最大限の利用を継続するため、監査調書をシステム上で作成する新しいアプリケーションの導入も予定しています。発見事項を追跡する能力、未解決の問題を警告する能力、クライアントとコミュニケーションをとる能力、活動をより良く分析するためにデータを抽出する能力を強化したいと考えています。グローバル化と支援活動はハーバードの2つの重要な構想であり、RMAS が大学全体の情報をより良く把握・評価する助けとなる新しいアプリケーションの利用を年内に実現するつもりです。」

ベティス氏はさらにこう述べています。「上層部が教育、コンサルティング、報告を通じて、より大きな説明責任とリスク意識を生み出すのを支援する新しい方法を探っているところです。」

監査パフォーマンスは、報告書の有効性、正確さ、適時性、ならびに解決される監査発見事項の数から測定されます。顧客満足度調査は監査作業の影響を評価する助けになり、RMAS に寄せられる要請の件数によって、ベティス氏は RMAS がアドバイザーやパートナーとして頼りにされているかどうかを判断できます。

## 進化する哲学

ハーバードでの監査の協力的な特徴は、長きにわたる進化の結果です。10 年前にベティス氏が RMAS に入った当時、6 名の管理者と 1 名の管理アシスタントからなるチームは財務監査だけに絞っていました。以後の視点の変化は目を見張るものがあります。

「私たちは RMAS に透明性をもたらしました。」とベティス氏は言います。「私たちの業務で謎めいたところを取り去ったことで、大きな変化がもたらされました。業務内容について包み隠さず話すことなしに、変化は生まれません。認識と理解は私たちの成功を測る目安です。」

「私が赴任した当時、研究に関するコンプライアンスの課題が高等教育界で大きな注目を集めており、連邦規制当局は、学術機関での研究における確実なコンプライアンス・プログラムについての期待を伝えることに着手していました。」とベティス氏は説明します。「研究員にとっての状況も変化しつつあり、研究員は今や、連邦資金の不正支出に対して法的責任を問われるようになりました。教職員、管理者、学校の経営陣とコミュニケーションをとる様々の話し合いの場を設けることで、大学が直面するリスクや、こうしたリスクが現場の学部にどう影響を及ぼしうるかについての私たちの解釈を伝え始めました。」

ベティス氏はさらにこう続けます。「こうしたリスクを共有する一方で、それに対処する方法も共有しました。我々は意図的に、問題を発見して責めるより、問題を発見して経営陣が問題に対処できる機会を

見つけるのをサポートすることへ、移行を図ったのです。力を入れているのは、高等教育界が内部監査について一般的に持っている印象から、頼りになる存在としての内部監査へ変革することです。対応がとられれば、RMASと共に大学に有意義な影響をもたらすであろう重大なリスクにとりわけ注意を払いました。被監査部門とのオープンなコミュニケーションと『ノー・サプライズ』方針にも重点を置きました。発見事項と、最善の改善方法について全員が合意するまでは、監査を完了にしませんでした。」

すべての監査作業がリスクベースであることを確保することによって、RMASが真に価値を付加すること、発見した課題やその根本原因の特定を助けること、さらに、改善提案による変化への対応を支援できるようになりました。

「例えばガバナンスは、私たちがきわめて真剣に受け止めている分野です。」とベティス氏は言います。「私たちはサーベンス・オクスレー法に対応する必要はありませんが、私たちのガバナンス戦略はそのモデルに基づいて策定されています。ハーバードの複雑な環境では、すべてを掌握するのはなかなか大変です。経営者の姿勢が組織全体に徹底されていればすべてを掌握できるでしょうが、そうでない場合、計画や優先順位の決定での完全な統合は望めず、プロセスは分断されたものになります。私たちは大学全体にわたってガバナンスを検討します。」

## より賢く仕事をする

ベティス氏にとっての1つの課題は、ハーバードの活動と成長に後れずに付いて行くことです。今後10～15年間にハーバード大学は300エーカー(約121万平方km)以上の土地の開発を予定していますが、これはRMASが行う業務に大きな影響を及ぼすことになります。

「私の大きなビジョンは、RMASを内部監査部門とみなすのを避け続けること、むしろリスクマネジメント部門として捉えることです。」とベティス氏は言います。「こうした課題に取り組むにあたっては、すべてのレベルのリスクと、その管理方法を理解することで、大学を支援する方法について、監査人に真剣に考えさせる必要があります。」

ベティス氏によると、少人数の監査チームのメンバーであることは、より賢く仕事をする方法について考えることを余儀なくさせると言います。「監査チームのメンバーに、学部よりもむしろグローバルな大学全体のレベルで影響を与えることを考えさせ、ガバナンスに本当の変化をもたらしました。」



Henkel

*A Brand like a Friend*

●本社	ドイツ
●営業国数	125 カ国以上
●従業員数	52,303 人
●業種	消費者製品および小売
●年商	131 億ユーロ (売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	600 万～1000 万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	26 人
●内部監査部門活動年数	50 年以上
●内部監査部長/最高監査責任者 (CAE) の直属上司	CCO (最高コンプライアンス責任者)

注：上記の情報はすべて 2007 年 12 月 31 日現在のもの。

“組織の継続的改善についてヘンケル経営陣と共同事業者にアドバイスとサポートができるよう、業務とプロセス一般の有効性と効率を評価します。”

◎フランク・テンブロック

## ヘンケルをより安全で、より良く、より効率的な企業に ——ヘンケル

ヘンケルは、130 年以上の間、人々の暮らしをより便利で、より良く、より美しくするブランドとテクノロジーの代表格となってきました。ヘンケルは 3 つの事業分野（ホームケア、パーソナルケア、接着剤技術）で活動し、フォーチュン・グローバル 500 企業にランクされています。2007 年度のヘンケルの売上高は 130 億 7400 万ユーロでした。同社の従業員は世界 125 カ国以上で勤務しています。

フランク・テンブロック氏は、2006 年末からヘンケルの北米地域コーポレート内部監査人を務めており、27 億ユーロの年間売上高を生み出す北米地域におけるすべての監査関連活動に責任をもっています。

### コーポレート内部監査チームのユニークな構造

内部監査部門はドイツ・デュッセルドルフにある本社においてグローバルに統括されています。ヘンケルは、北米、アジア太平洋、ラテンアメリカ、ロシアという、特定の地域と国における適切なカバレッジを確保するため、地域コーポレート内部監査人を配置するユニークな構造を導入しました。この構造では、地域コーポレート内部監査人は、担当地域におけるすべての監査関連問題を担当します。北米では、テンブロック氏が現地経営陣ならびに本社とともに監査の調整にあたります。「地域では、事業やスタッフとより身近に接しているため、現地のビジネス環境をより良く理解でき、地域の経営陣との貴重なネットワークを築くことができます。」とテンブロック氏は言います。

4 名の地域コーポレート内部監査人はすべて、ドイツにいる内部監査責任者に直属し、内部監査責任者はさらに、ヘンケルの最高コンプライアンス責任者に直属します。「この地域内部監査部門が導入されたのは、新しい内部監査責任者が赴任してきた 5 年前のことです。」とテンブロック氏は言います。「ヘンケルのよ

うな多国籍企業では、内部監査を 100% 中央でグローバルに統括するのは困難です。過去 5 年間の経験が示すところでは、現地の各地域に内部監査人を置き、監査の調整やサポート、ならびに現地経営陣へのアドバイスを行うのは有益なものとなっています。」

内部監査部門は国際色豊かで、7 カ国 26 名の監査人がいます。内部監査部門の 26 名のメンバーはデュッセルドルフ本社での 4 つの監査チームにグループ分けされていますが、これらは各現場を訪問し必要に応じて地域の監査に参加するために設けられた監査人プールの役目をします。これら 4 つのグループは以下のとおりです。

- マーケティング、販売、購買
- 財務・会計
- 情報技術 (IT)・人事
- サプライチェーン、業務、SHE (安全・衛生・環境)

これらの監査グループにはそれぞれ、監査グループリーダーがいます。「これはきわめて効率的な構造です。」とテンブロック氏は言います。「地域監査人は 4 つのグループそれぞれのグループリーダーと緊密に協力します。」

### 2-2-2 コンセプト

監査チームは、多様な経歴をもつベテランの専門職（監査チーム在籍期間は一般に 5～6 年）と、「有望者」とみなされる大卒者（監査チーム在籍期間は一般に 3～4 年）からなる混成チームです。社内の候補者も採用され、ジョブローテーション制で約 2 年間勤務します。過去 5 年間に 31 名の有望大卒者が採用され、監査業務に従事したあと、30 名の若手監査人がヘンケル組織内のやりがいある別の職位へと異動しました。

「スキル面で会計、コントロール、IT 関係の基礎知識をそなえるだけでなく、新しいプロセスやシステムについて学ぶ能力と意欲を併せもつ監査人を求めています。」とテンブロック氏は説明します。「当社の監査人は、好奇心旺盛で、解決目指して前進することを楽しみ、他の人々を感化するのに長けています。これも重要なことですが、監査はワンマンショーではありません。監査人は、他の監査人や被監査者との共同プロジェクトで働くことを楽しむ人でなければなりません。人脈を作り、チームのメンバーとして参加し、様々な国や文化において様々な管理レベルの人々と交流する能力を私たちは尊重しています。監査は常に、ベテランの監査人と若手を組み合わせたスタッフで行います。」

テンブロック氏によると、監査グループは、公認内部監査人 (CIA)、公認情報システム監査人 (CISA)、公認会計士 (CPA) といった認定資格をとることを監査人に奨励しています。現在、スタッフの 75% が認定資格をもっています。

「あらゆる優れた監査人のバックボーンは、しっかりとした分析スキルとコミュニケーションスキルを兼ねそなえていることです。」とテンブロック氏は言います。「優れた監査人は単刀直入です。取締役会に配布されるエグゼクティブサマリーは、重要な監査発見事項を 1 ページ足らずでまとめなければなりません。」

適格な有望者を見つけるのはなかなか大変ですが、一旦採用されれば、ヘンケルは彼らに投資します。「優れた監査の鍵は、優れた監査人がいることです。」とテンブロック氏は言います。「したがって私たちは、人事部門や若手監査人と共同して、監査人のニーズに沿った個別の教育プランを策定するため、コンピテンシーモデルを用います。」全体的な戦略は 2-2-2 コンセプトを軸にしています。

2-2-2 ないし「トリプル 2」は、ヘンケルでトップマネージャーになるための要件です。これは、監査人が組織内の異なる 2 つの国、2 つの事業部門、2 つの職能機能の勤務経験があること意味しています。ヘンケルは実に多くの国々で活動しているため、様々な拠点や職務で働く大きな機会があります。テンブロック氏によると、ヘンケルでは国際性がとりわけ重視されます。2-2-2 コンセプトは、開けた考えをもち、大局観や、組織内のプロセスやシステムの仕組みを把握しているトップマネージャーを生み出す助けになります。

ヘンケルにとっての主要な戦略目標は、人々の暮らしをより便利で、より良く、より美しくすることですが、内部監査グループにとっての目標は、会社をより安全で、より良く、より効率的にすることです。「私たちは、独立的で客観的なパートナーとみなされたいのです。」とテンブロック氏は言います。「私たちはセキュリティや内部統制、およびコーポレートスタンダード、方針、法律の遵守に関してビジネスプロセスを評価するだけでなく、経済効率やベストプラクティスの観点からも評価します。」

ヘンケルでは 2 つの相補的な監査手法が設けられています。「第一に、自分たちが監査人であることを忘れてはなりません。」と

テンブロック氏は言います。「内部監査グループは、ヘンケルの方針やコーポレートスタンダードがすべての事業部門にわたってグローバルに採用されることを確保する必要があります。その一方で、組織の継続的の改善についてヘンケル経営陣と共同出資者にアドバイスとサポートができるよう、業務とプロセス一般の有効性と効率性を評価します。このコンサルタント的手法のために、私たちは他の監査を実施する中で培った経験を活かし、その知識を、1 つの事業部門から、世界中の他の事業部門へと展開します。」

## プロアクティブなアプローチの採用

監査グループは毎月、反復的または重要な監査発見事項を記載したコーポレート監査アラートレターを発信します。この情報は、全世界 200 名以上のトップマネージャーと共有され、地域レベルの反復的発見事項についての伝達と説明を助けています。このアラートレターでは、関係の会社名や個人名は伏せられます。「情報の受け手には、内容そのものにだけ注目してもらいたいのです。」とテンブロック氏は言います。アラートレターは、反復的発見事項について概説し、同一または類似した問題が見つかるかどうかを確認するため、それぞれの組織をチェックするようトップマネジメントに要請します。

「全体的な目標は、地域レベルの発見事項を取り上げ、それを全社レベルの解決策へと導いて行くことです。」とテンブロック氏は言います。「アラートレターには、地域の経営陣がより容易に問題に対処できるようにする改善勧告も載っています。このアラートレターについては、各地の会社からきわめて好意的な反響が寄せられています。これは事前対策的アプローチであり、会社全体に大きな価値を提供します。」

プロアクティブなアプローチのもう 1 つの例は、コーポレート監査部門が年に 2 ~ 4 回実施する、社長と経営陣向けの研修です。「ヘンケルが社長や部長や CFO を任命するときには必ず、就任に向けてさらに良い準備ができるよう、特定のトピックスに関する研修会に招待します。」とテンブロック氏は言います。「例えばコーポレートスタンダードの遵守や反復的監査発見事項に関する研修会を開いてきました。様々な地域の、同じ専門レベルの人々が 1 つのテーブルを囲んで経験を分かち合うのはいいものです。特にヘンケルに新しくやって来た人々にとって、これはヘンケル内で容易に人脈を築く貴重な機会をもたらします。」

## 監査計画プロセス

内部監査チームの年次計画モデルは、下記のようないくつかの異なる要因を考慮に入れます。

- **監査履歴** — 過去の監査の結果
- **監査サイクル** — 各拠点における 6 年サイクルの監査活動
- **経営陣の要望** — 地域および本社からの要望
- **無作為抽出** — ランダムジェネレータが監査拠点の 10% をピックアップ

- **ビジネスアップデート** — 取締役会に対して発行され、内部監査がアクセスできる報告書（外部監査人マネジメントレター等）
- ネットワーク関係者との情報交換

これらの要因を組み合わせ、4名の監査グループリーダーは地域監査人とともに、毎年第4四半期にヘンケルのグローバル監査計画案を策定します。これは内部監査責任者へ送付され、内部監査責任者はその後、取締役会と監査委員会から最終承認を取りつけます。

「個々の監査業務に関しては、発見事項と勧告を強化するため各監査に複数のコンピテンシーを含めたいので、4つの異なる監査グループの資源を組み合わせます。ヘンケル内では、内部監査部門は、組織内の将来の困難な任務に取り組むための教育を受けた有望なマネージャーの人材プールとみなされています。」とテンブロック氏は言います。「このアプローチの利点は、内部監査部門出身のスタッフがヘンケルの様々の部門や世界各国でのビジネスについての卓越した知識と理解を有する点です。彼らにはできるだけ幅広い経験基盤を提供したいと考えています。それは監査人の将来の任務に大いに役立つこととなります。」

### 品質サイクルによるパフォーマンスの測定

監査報告には品質サイクルが使用されます。各監査のためにチームが現地へ赴くときには、レクター（lector）が任命されます。レクターは、個々の監査に能動的に参加することはありませんが、客観的な見解を提供します。レクターが報告書のレビューを行ったあと、報告書は監査グループリーダーと内部監査責任者に回され、両者が草案を評価します。「監査現場を去るときには、監査報告書が完成しており、結果と改善について現地経営陣と話し合い相互に合意します。現場で報告書を仕上げ、報告書について現地で話し合うことにより、現地を去る前に経営陣の支持を取りつけます。」とテンブロック氏は言います。

2003年には、監査チームは、最終的な話し合いを終えてから報告書の最終版を配布するまでに20日かかりました。2007年には1日で済みました。「他の700社の欧州企業に比べて、これはトップクラスです。」とテンブロック氏は言います。

結果はきわめて良好です。2007年には、世界全体の改善項目のうち、期限前に実行されたとの報告が被監査者から積極的に寄せられた割合が83%を占めました。「監査の際に規定されるそれぞれの改善項目は、期限付きで一人の責任者に割り当てられます。」とテンブロック氏は言います。「データベースはすべての改善をグローバルに提示し、各項目は1～5の5段階で評価されます。5が最優先項目です。したがって、経営陣は重要な監査活動に的を絞ることができます。」

### 共通の文化を育む

ヘンケルが直面している最大の課題の1つは、買収した企業の統合です。「共通の価値観と基準をもつ、共通の文化を育むこと

に努めています。」とテンブロック氏は言います。

テンブロック氏によると、前途に控えるもう1つの課題は、継続的な変革です。「これは私にとって、仕事を非常に魅力的なものにします。コントロールはけっして静的なものではありません。コントロールが通用するのはある一定の期間にすぎません。したがって、内部監査グループも適応を図らなければなりません。ダイナミックでなければならず、才能ある人材を採用することや、組織への影響力を高めることをけっしてやめてはならないのです。」



●本社	米国
●営業国数	23 カ国
●従業員数	28,400 人
●業種	エネルギー
●年商	56 億米ドル (売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	100 万～ 500 万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	13 人
●内部監査部門活動年数	約 5 年
●内部監査部長/最高監査責任者 (CAE) の直属上司	取締役会の監査委員会および CFO

注：上記の情報はすべて 2007 年 12 月 31 日現在のもの。

“ここ 2、3 年間に監査を統合してきました……より大規模の拠点における特定のプロセスの監査では、マニュアルコントロールと併せて特定の重要な IT コントロールをテストします。”

◎ゲイリー・ブラウクル

## マクダーモットの目覚ましい成長と、的の絞られた IT チーム —— マクダーモット

2003 年当時、世界のエネルギー・インフラを専門とする工学・建設会社、マクダーモット・インターナショナル・インクの時価総額は 5 億米ドル足らずでした。2007 年の時点には、同社の時価総額は約 120 億ドルへと飛躍的な伸びを遂げていました。「当社が目覚ましい成長を遂げてきたのは明らかです。」と、2005 年 3 月から 2007 年 11 月まで、マクダーモットの内部監査 (IA) ディレクターを務めたゲイリー・ブラウクル氏は言います (ブラウクル氏は現在、同社最大の子会社 J・レイ・マクダーモットのオペレーショナル・アカウントینگ・ディレクターを務めています)。「私は、過去 5 年間、会社が大きな文化的変革、収益性向上、全体的成長を遂げる中で、IA 部門の構築・管理にあたりました。」

2005 年 3 月に IA ディレクターに就任する以前、ブラウクル氏は同社 IA 部門の上級管理者であり部長でした。ブラウクル氏の経歴には、経理、外部監査、内部監査が含まれます。

2 万人以上の従業員を擁するマクダーモットは、23 カ国で活動し、3 つの異なる事業部門からなっています。同社の海底石油・ガス採掘施設建設部門である J・レイ・マクダーモットはアジア太平洋地域、カスピ海、インド、メキシコ、中東、米国で活動しています。同部門は、海底採掘・生産施設の初期設計、詳細設計、組立、据付、ならびに海中パイプラインと海底生産システムの敷設を行います。

BWX テクノロジズは、マクダーモットの政府事業部門で、米国政府に核関連部品の供給とサービスの提供を行っています。こうしたサービスには、ウラン処理、現場環境復元サービス、および主として米国エネルギー省の核兵器複合施設内の、政府所有施設の管理・運営サービスがあります。

マクダーモットの発電システム部門であるバブコック & ウィルコックスは、カナダ、中国、デンマーク、インドネシア、スコットランド、米国で活動しています。同部門は火力発電システム、代替商用原子炉蒸気

発生器、環境設備・構成部品、関連サービスを世界中の顧客に提供する主要サプライヤーです。この事業部門は、発電所、バルブ製紙、化学、プロセス用途等の工業用途における蒸気生産に使用されるボイラーを始め、大規模の電力会社向けおよび産業用 (自家) 発電システムの設計、製造、整備を行っています。

マクダーモットの事業部門はどれも、おおかた分散化されており、拠点は地理的にまちまちです。2007 年、BMX テクノロジズとバブコック & ウィルコックスは共通の経営陣のもとに統合されました。

「石油・ガス、原子力、石炭関係の顧客といった、エネルギー産業の種々のセクターをサービス対象としている点で当社はユニークな組織体です。」とブラウクル氏は言います。

マクダーモットの IA チームは、ブラウクル氏を含め 13 名の監査専門家から構成され、ヒューストンまたは中東に勤務しています。ブラウクル氏のチームには、4 名の管理者、2 名の監督者、および上級・中級・スタッフ監査人がいます。「私たちはプール制を採用しています。」とブラウクル氏は言います。「1 名の管理者が中東チームを監督する一方、他の管理者達はヒューストンに配置されたチームのバランス調整と監督をします。」ブラウクル氏によると、スタッフ・プール制は、様々の管理者のもと、いろいろなプロジェクトで仕事をすることで、業務知識を高め会社との接触を増やす機会を監査人にもたらしため、マクダーモットの内部監査チームのような小規模の IA 部門には適しているといえます。

ブラウクル氏は、職務上は取締役会の監査委員会に、管理上はマクダーモットの最高財務責任者 (CFO) に直属しています。「内部監査部門には多くの肩書きがあるとはいえ、チーム主体の『何としても任務を完了する』アプローチを採用して、可変的、協力的、非階層的なやり方で活動します。」

## 人員配置と技術進歩

ブラウクル氏によると、同氏が IA 部門のディレクターに就任して以来、チームは人員配置戦略と技術導入によって「大きく発展してきた」といいます。「就任当時は、監査業務を外部委託していたため、監査人は一握りしかいませんでした。」とブラウクル氏は説明します。「人材、プロセス、テクノロジーを含め、社内 IA 部門に必要な構造すべてを構築しました。」

ブラウクル氏によると、IA チームは、監査作業すべての文書化と保存、ならびに監査問題の記録、監視、報告のために電子監査調査を使用しています。リソース割当てと日程計画、および Excel や ACL の高度機能であるデータ分析にも、このアプリケーションを使用しています。

ブラウクル氏は、IA チームの 2 名の大学新卒者を例外として、工業または外部監査の素養のある、経験豊富な信用のある専門職に IA スタッフ採用の的を絞ってきたと言います。「経験と信用に対して多少の上乗せを支払うことになるとしても、その分は、当初の教育・監督の減少、実務知識・能力の増大ですぐに取り返せます。」とブラウクル氏は言います。「とはいえ、大学新卒者はチームにとって大きなプラスになっています。彼らは着実に成長しており、資格認定へ向け活発に前進しています。統計的に言うと、IA チームのメンバーの 86% は少なくとも 1 つの資格をもっています。複数の資格や上級の学位をもつ者も多くいます。チーム平均では、当社での平均勤続期間 2 年を含め、監査経験は平均 8 年になります。

ブラウクル氏によると、マクダーモットの IA チームは、スタッフ維持に関し、下記を始めとする多数の構想を採用しています。

- 専門的継続教育の費用を会社が負担する。
- IA 関係の認定資格を取得後に社員に「スポットボーナス」（臨時ボーナス、特別ボーナス）または給与調整を提供することを含め、指定された特定の資格認定の取得を金銭的にサポートする。
- 出張を減らす必要のある生活上の変化があったり、キャリア面の関心が変化した内部監査人の社内配置転換を承認・促進する。

「マクダーモットの IA 部門は、事業部門の将来の監督者や管理者のすばらしい教育場所になりうると思います。」とブラウクル氏は言います。「IA 担当社員が IA 部門に 2 年ほど勤務したなら - ビジネスについて学び、関係を構築し、プラスの貢献を果たすには 2 年もあれば十分ですが - その社員と会社のため、および双方の発展のためになる配置転換を私は喜んで手助けします。」

優秀な監査人を手放すことは常にづらいことですが、ブラウクル氏は、彼らが社内の別の部署にとどまってくれるのなら、むしろそうするほうが良いと言います。というのも、彼らの IA 経験は、いずれ会社や統制環境に役立つからです。ブラウクル氏によれば、マクダーモットの監査人たちが経験する仕事の多様性は、彼ら自身の人材開

発や、彼らが組織体にもたらす価値に欠かすことができません。ブラウクル氏によると、監査人には、複数の事業部門にわたり様々な業務機能の監査に取り組む機会があります。さらに、監査人は、会社の様々な IA 管理者のもとで仕事をする中で、様々な強みを身につけます。

ブラウクル氏はさらに、文書やことばによる卓越したコミュニケーションスキルをそなえ、思慮分別があり、多様な見方のできる監査人を求めていると言います。関係構築につながる建設的なやり方で監査を実施する意欲をもつ監査人も求めています。「むろん、柔軟性や、モチベーション、物事をやり通す姿勢も、しっかりした学歴や職歴と同様、大切です。」とブラウクル氏は言います。

## 短期目標と長期目標

ブラウクル氏によると、マクダーモットの短期戦略目標は、事業部門の協力を得てリスクベースの監査計画を構築すること、さらには、そうしたリスクに適切に対処する良質の監査を計画・実行することです。長期戦略目標は、コンプライアンスおよび財務監査責任を常に視野に入れつつ、以下に取り組むことです。

- 業務監査および勧告に一層注力する。
- 事業部門と提携して、より多くのコンサルティング業務を実施する。
- マクダーモットの事業開発や企業買収活動に、企業買収前後のデューデリジェンスおよび資本配分適及分析を通じて高度の支援をする。

こうした目標を少人数の監査チームで達成するには、監査とビジネス双方を理解している監査人を育てることが重要です。こうした目標を達成するには、マクダーモットのリスクプロファイルについての量的インプットと質的インプットを組み合わせたリスクアセスメントプロセスも必要です。各拠点におけるビジネスプロセスを数字で採点するために、質的リスク・ランク付けが使用されます。また、種々の部門や拠点の経営陣への大々的なインタビューも併せて行われます。このプロセスを通じ、IA チームは少なくとも年に 1 度、マクダーモットを新鮮な目で捉えることができます。マクダーモットの事業、システム、人材の変動を反映するため、このプロセスでは、リスクアセスメントも更新します。

「ここ 2、3 年間に、可能な限り、監査を統合してきました。」とブラウクル氏は言います。「より大規模の拠点における特定のプロセスの監査では、マニュアルコントロールと併せて特定の重要な IT コントロールをテストします。さらに、適宜、IA チームにゲスト監査人と関係する専門家を招聘し、テクノロジー監査と、国際税務などのリスクに対処します。最後に、少なくとも年に数件の監査では、ヒューストンとドバイのチームのメンバーを混ぜ合わせます。これは、多様な文化に触れさせることによってスタッフの人材開発を行う方法となります。これは、会社全体にわたる監査の一貫性を強化する助けにもなります。」

## パフォーマンス測定

ブラウクル氏によると、マクダーモットでは、チームと個人のパフォーマンス

ンスを、IA 部門に関して定められた諸目標に照らして測定します。さらに、一連のパフォーマンス評価指標を用いることにより、コスト予算に照らしてパフォーマンスを測定し、IA の資格と経験を評価し、監査サイクル時間を評価し、被監査者からの応答時間を測定し、毎年、完了した監査計画の比率を評価します。ブラウクル氏は、監査報告書の発行前に被監査者から監査チームに寄せられるコメントも監視・評価します。こうしたコメントは一般に、監査報告書の事実内容と、勧告の受け入れられるレベルに的を絞っています。

「被監査者が事実内容の訂正を求めてきたときには、非公式にそれに目を通します。合理的で良質の勧告を提供できるよう、チームの監査人がすべての事情に通じていることを確認したいからです。」とブラウクル氏は言います。「私は、監査人と被監査者のやりとりの動静を常に把握しておきたいのです。私たちは監査人と事業部門の間の強い結び付きを育てます。常に被監査者と向き合い、CFO と監査委員会に対する私たちの受託者責任の何たるかをわかってもらう必要がありますが、私たちが被監査者の声に耳を傾け、被監査者と協力する、道理をわきまえた人間であることもわかってほしいのです。私たちは被監査者から寄せられる意見を尊重します。」

「先頃、IA 部門の外部品質評価に関する内部監査人協会の要求事項を早期採用しましたが、外部検証チームは、私たちの部門が『内部監査の専門職的实施のための基準』に『概ね適合している』ことを認めました。」とブラウクル氏は言います。「監査委員会とCFOにとって、これは、IA 部門のパフォーマンスの明確な指標をなすものでした。自己を見つめ直す意味でも、この基準の採用は基本を思い出させてくれたので、私とチームのスタッフにとって有益なものでした。外部レビュアーからもいくつかの改善アイデアが寄せられました。目下、それらを実現する最終段階にあります。」

最後として、マクダーモットの監査委員会と経営陣は、IA パフォーマンス評価指標を受け取ってレビューを行い、監査の計画と品質、テクノロジー、人材開発に的を絞った諸目標に照らして毎年ブラウクル氏の評価を行います。監査委員会と経営陣は、監査で提起された諸問題も監視します。

ブラウクル氏がマクダーモットのIA チーム・ディレクターに就任した当初、チームはサーベンス・オクスレー法対応と内部監査の両方を担当していました。ブラウクル氏は、これらの役割を分割することを提案しました。ただし、IA チームは随時、サーベンス・オクスレー法404 条対応プロセスを支援する限定的なコントロール・テストングを実施できます。

ブラウクル氏は、マクダーモットとIA チームが近い将来直面する公算の大きい課題について、次のように予測しています。「コンプライアンスとコーポレートガバナンスの分野では今後ますます多くの変化がみられるでしょう。会社も国内外双方でさらなる成長が予想されます。こうした変化はすべて、プロセスおよび業務監査へのさらなる注力が必要となることになるため、どこへでも出かけ、どんな監査でも行い、様々な文化の中で関係を構築し、コンプライアンス、内部統制、および一層効率的なビジネスへのアプローチを通じ、マクダーモットに価値を提供することのできる監査人を採用・育成・維持する必要があるでしょう。」



●本社	オランダ
●営業国数	80 カ国
●従業員数	24,164 人
●業種	製造業
●年商	31 億ユーロ (売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	100 万～ 500 万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	10 人
●内部監査部門活動年数	27 年
●内部監査部長/最高監査責任者 (CAE) の直属上司	CFO

注：上記の情報はすべて 2007 年 11 月 30 日現在のもの。

“我々は販売会社とサブライセンターのプロセスを監査するためのテーマを選びます。こうしたテーマ監査を通じ、各社のコンプライアンス遵守状況を、内部のガイドラインや手続と比較することができます。”

◎ロブ・H・ファン・ニー

## オセの監査チームにとって、小さいことは良いこと —— オセ

オセは、デジタル文書管理・配布技術の世界的リーダーとして、ソフトウェアソリューション、デジタルプリンタ、複写機、プロッタ、スキャナーを顧客に提供しています。オセの戦略事業部門は同社の製品種目に沿っており、コマース印刷、コーポレート印刷、ビジネスサービス、ワイドフォーマットプリンティングで構成されています。各事業部門は、研究開発センター、サブライセンター、販売・サービス会社と機能的に結び付いています。

オセの研究開発センターは、製造物リサーチ、システムの開発を含む製品研究開発に責任を持っています。オセの主要研究開発センターはオランダ、ドイツ、カナダにあり、フランスとベルギーにも小規模の拠点があります。

サブライセンターは、機械とソフトの生産・組立を行い、販売会社と顧客に納入します。主なサブライセンターはオランダ、ドイツ、カナダにあり、その他チェコ共和国とルーマニアにもあります。オセは生産の一部をシンガポールに委託しています。機械の多くの部品は現地の納入業者によって製造されます。

販売・サービス会社は約 35 カ国にあり、総収益に占める比率は、欧州諸国が 45%、北米が 45%、極東とオーストラリアを中心とする残りの地域が 10% となっています。オセが専売組織を有していない国々への販売に関しては、オランダとドイツのサブライセンターからの直接輸出体制が設けられています。

ロブ・H・ファン・ニー氏は、2004 年 1 月からオセの内部監査部門の部長を務めています。ファン・ニー氏はオランダのフェンロと米国コネティカット州トラムビルに拠点をもつ、10 人の内部監査部門を監督しています。同氏の経歴は主として組織構造および情報技術 (IT) 監査分野です。「それを出発点として、私は、事業部門マネージャー、コントローラー、取締役会との全体的アプローチの『大使』役を務めます。内部監査部門は、財務報

告関連だけでなく、事業および組織開発の支援も行います。」とファン・ニー氏は言います。

ファン・ニー氏によると、監査人の主な役割は、事業上のコントロールと情報についての保証を提供することですが、コントロールを設ける対象であるビジネスプロセスとその経済的目的について明確に理解していなければなりません。「この保証の役割をベースに、監査人は組織構造やコントロールを改善するための勧告を行うことができますが、監査人は手続やコントロールをデザインするコンサルタントではありません。」とファン・ニー氏は言います。

「監査人としての職歴は、事業上のコントロールおよび情報システムを設計・実現する上で重要ですが、その際に求められるのはもっぱら、監査の役割ではなく、監査人のもつ専門的スキルです。例えば、多くの場合、内部監査人はシステム開発プロジェクトをサポートすることを求められます。私の考えでは、監査人は、開発プロジェクトの結果や成果を評価することに主眼的を絞るべきであって、コントロール開発面のコンサルタント役をすべきではありません。」

「内部監査人がこの両方の役割を遂行するときには利益相反の大きなリスクがあります。この考えを取締役会やプロジェクトチームに説明することは、内部監査人にとって重要な課題であり、内部監査部門の成熟への成長過程において業務監査確立を目指す第一歩です。」

### 監査規程

オセは、世界中のダイナミックな市場・経済情勢の中で活動しています。オセの経営陣にとってもとりわけ重要性をもつのは、国際市場の開発と持続可能性、顧客とプロダクトポートフォリオ、

および必要とされる商業的・財務的パフォーマンス水準に関連した会社の財務構造です。

オセは複雑な組織・財務構造を有しており、アムステルダムにあるニューヨーク証券取引所（ユーロネクスト）に上場しています。オセのコーポレートガバナンスに及ぼす規制当局や外部ステークホルダーの影響力増大は、コントロールおよび財務手続・報告の法律規制面の様々の国際的情勢と相まって、法律や内外の規制遵守の保証の急速な要求増大につながります。

法律・規制の遵守は、内部統制構造の妥当性及び効率性、および対策・手続・報告の妥当性及び有効性といった分野を含みます。オセを取り巻く規制環境は、同社の国際的な広がりゆえに、複雑です。それは内部統制構造に大きな影響力を及ぼします。

こうした複雑に入り混じった諸要因に応じて、オセは、社内の業務リスクおよび報告リスクの管理に関連した保証と信用を執行・監督委員会に提供すべく、内部監査部門を設置しました。オセは内部監査を次のように定義しています。

内部監査は、公正で独立的であり、客観的保証機能であり、オセの内部統制システムの一部である。それは、経営情報、正式の財務・非財務報告、内部統制の設計・導入・適用についてのレビューと評価に基づいている。

この定義に基づいて、オセの内部監査部門の責任は次のように概説されています。

オセの内部監査部門は、マネジメントコントロールシステムの信頼性及び有効性をレビューし評価する。それはコントロール手続と指標の運用状況やそれに関するオセ内での財務・非財務報告を含む。

意見と評価を添えて報告される監査結果として、内部監査部門は、コントロールと報告の改善について、アドバイスを提供します。特に、すべてのレベルの管理者が担当の事業部門の管理が良好であることを示しうる方法についてです。

内部監査グループの総体的な目的は、以下についての情報と意見を提供することにより、執行役員会、および経営者のために保証と信用を提供することです。

- (財務および非財務) 情報の処理・報告の信頼性
- 内部統制・報告ガイドラインの遵守
- 内部統制の有効性
- 資産および企業データの保護
- 会社およびビジネスリスクに関する観察と報告

## IT 支援による監査方法・手法

監査グループは、Word、Excel、Access といった標準的な Microsoft Office ツールを使用します。監査発見事項と勧告の

特定と、フォローアップのモニタリングのために、内部データベースが設けられています。監査計画のためのリスク分析をサポートするため、全社共通のスプレッドシートが使用されます。

障害や不具合に関するデータや場合によっては権限付与に関するデータを収めた IT 部門のファイルなど、管理ファイルおよび会計ファイルのデータにアクセスするため、統合 IT システムが使用されスプレッドシートにダウンロードされます。SAP 分野に関しては、監査グループは CSI Authorization Auditor という標準ツールを使用します。

## 人員配置戦略とスキル

「監査人の資格をもつ人や、コントロール経験をもつ人を外部から採用するよう努めています。」とファン・ニー氏は言います。「新しいスタッフは、少なくとも数年の外部監査経験をもっていることが望ましいです。4～5年の内部監査グループ在任期間中に、監査やコントロールに関する大学卒業課程の教育を提供します。」

「監査人には、オセ内で次のキャリア段階へ踏み出すよう持ちかけます。」とファン・ニー氏は言います。「スタッフのほとんどは、コントロール部門への配転や、IT 分野内の技術職またはプロジェクト管理職に就きます。私たちは彼らのキャリア開発をサポートし管理します。」

「監査チームにいる間、監査人には、専門技術スキルをさらに伸ばし、コミュニケーションスキルや対人スキルを養う素晴らしい機会があります。」とファン・ニー氏は付け加えます。「私たちは真のチームプレーヤーを求めています。顧客に対してだけでなく、同僚に対しても協力的精神をもってプロジェクトに取り組む人を求めています。」

## テーマ監査とリスクプロファイル

内部監査部門は、Arens & Loebbecke、Anthony & Dearden、Weber 等のアプローチに基づいて監査とコントロールのベストプラクティスを導入しました。リース、在庫管理、購買・調達といった個々のベストプラクティス・テーマについて、内部監査チームは、監査手法と計画を策定し、この計画を執行委員会や関連の内部顧客に伝達します。

「販売会社とサプライセンターのプロセスを監査するためのテーマを選びます。」とファン・ニー氏は言います。「こうしたテーマ監査を通じ、各社の遵守状況を、内部のガイドラインや手続と比較することができます。」

ファン・ニー氏はさらにこう言います。「オセの各会社内のあらゆるタイプのリスクを毎年評価するシステムがあります。グループ・レベルの本社から始めて、ハイレベルの財務リスクを特定し、その後、各事業部門へと下がって行き、財務リスクとプロセスリスクを特定します。その後、各事業部門、プロセス、製品種目、

バランスシート、損益計算書について、リスク評価とリスクプロフィールを策定します。』

リスクプロフィールは、財務データ（収益とコスト面）、人的資源、人員配置、コントロールの変化、オセが提供する機械、製品、サービスのタイプとリスクとの関係といった、広範囲の情報を含んでいます。リスクプロフィールは、種々の現地国についてのビジネス／法務／税務要件も概説します。リスクは、計算モデルを用いて1～5にランク付けされます。これは年度監査計画の基礎をなします。

すべての監査人は経営陣とのオープンな接触を頻繁にもち、ファン・ニー氏は業務の実行を促進し、取締役会や各委員会と協力します。「あらゆるレベルの経営陣との私たちの関係はきわめてオープンであり、役割は明確です。」とファン・ニー氏は言います。「チームの役割は、広く受け入れられ、尊重されています。」

### ■ 役割の変化についての政府機関の影響

財務監査からリスクベースの業務監査へという、内部監査部門の進化は、4年前に始まりました。その間のコーポレートガバナンスの発展は、チーム内の変革プロセスの一部でした。「過去7年間の営利企業の変化を検討して、過去15年間にオランダ政府および欧州連合が全体的変化に及ぼしてきた影響の程度を認識しました。」とファン・ニー氏は言います。

「多くの場合、政府機関は実業界にとって手本の役割を果たしていたと思います。」とファン・ニー氏は付け加えます。「ますます多くの監査人やコントローラー、コンサルタントが政府機関から営利企業や大学へ転出するにつれ、彼らが従来の職場環境にいたときに実践していたモデルが実業界に組み入れられました。」

### ■ 今後の使命

#### ■ 小さいことは良いこと

「監査はオセのコアビジネスではありません。」とファン・ニー氏は言います。「社内のどの事業部門も、コントロールの効率と有効性を証明しなければなりません。少人数のチームといえども、私たちはオセの主要事業部門、販売会社、サプライセンターの監査を年に1回、中小規模を2～3年に1回行えるだけの監査資源をそなえています。私たちは、年間に16の主要組織、2～3年ごとに25の組織の監査を行います。」

「適材を見つけるのはなかなか困難です。監査人へのキャリア機会提供の観点から言えば、内部監査部門に4～5年とどまってから組織内の別の部署に転出するという理解する必要があります。正式な要件ではありませんが、私たちは、監査人が内部監査部門を離れてからも内部において役割を引き受けることを期待しています。当社の前IT監査人は、コーポレートセキュリティ情報担当になり、元監査マネージャーは現在、中規模の販売会社のCFOとなっています。私たちのチームは、オセ内の上級管理者を育てる場となっています。」

■コーポレートガバナンスにおける内部監査の持続可能な役割の開発  
オセの内部監査部門は、コーポレートガバナンスがホットな話題であることを認識しており、監査人たちは、ガバナンスや、内部監査が担うべき役割に関する多くの議論に参加してきました。

「監査人として、我々はオセのコントロールおよびガバナンスフレームワークの現状に関する保証を取締役会や経営陣に提供したいと考えています。」とファン・ニー氏は言います。「持続可能な内部監査のガバナンスにおける役割を設けて維持することは、往々にして忘れ去られたり、明確に規定されないことがあります。というのも多くの他のスタッフがコーポレートガバナンスに取り組んでおり、彼らはそれを自分たちだけの領域にしてしまい、他者と協力するのを忘れてしまうからです。」

「監査委員会は役割を規定する必要があります。」とファン・ニー氏は言います。「私は監査委員会に、コーポレートガバナンスに関するいかなる報告書や議論も内部監査部門と共有すべきだと提案しました。監査委員会はこれに同意しています。」

#### ■ 外部監査人との協力

内部監査チームは、外部監査人との協力の度合いに関するオセ内の議論に参加しています。外部監査の関連コストが上昇しているため、そうしたコストを抑え、内部監査と外部監査の間の協力をより効率的にするよう求める取締役会からの要求が増えています。ファン・ニー氏にとっての今後の課題として、外部監査人がより法律主導の監査手法を採用する状況下、内部監査人の役割は一層重要になります。同氏のチームは、有効性を高めコストを抑制するため、外部監査人の業務のために強固な基盤を整えるべく、ハイリスク分野についての往査を計画・実施する積極的アプローチを採っています。

#### ■ 近い将来

「今後1年間の私の使命は、永続的な改善の基礎をなすビジネス意思決定に監査的を一層絞ることです。」とファン・ニー氏は言います。「目下のところ、内部監査チームは、オセ内の意思決定プロセスに十分取り組んでいません。時間の多くを内部統制システムと財務報告に費やしています。しかし、合併買収や戦略計画といった多くの問題に関して、内部監査チームは大きな価値を付加しようと思います。」

「付加価値増大のための2つめの柱は、オセ内のITガバナンスの有効性の監査や、主要な組織／システム開発の監査といった、全体的観点からの監査です。今後1年間、適切な会合や委員会への我々の関与を確保するため、監査委員会に一層頻繁に働きかけます。現状でも我々の関与の度合いは高いものの、改善の余地は常にあります。」



●本社	英国
●営業国数	1カ国
●従業員数	150人
●業種	政府
●年商	該当せず(ロンドン・オリンピックの 施設建設)
●年間内部監査業務費用/予算	100万～500万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	3人
●内部監査部門活動年数	1.5年
●内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の直属上司	CEOおよび監査委員会委員長

注：上記の情報はすべて2007年3月31日現在のもの。

“それぞれの分野内でのコントロール確立の支援に向けて必要な情報を各事業部門に提供するため、発見事項は十分に伝達されます。”

◎デヴィッド・ロー

## 2012年大会の開催地とインフラの監査 —— オリンピック実行委員会

オリンピック実行委員会(ODA)は2006年に設置され、2012年のロンドン・オリンピック/パラリンピック大会(以下、大会)の開催地とインフラ実現のため、ロンドン・オリンピック組織委員会(LOCOG)と緊密に協力しています。ODAが設置されたのは、一つには、大会実施のための従来のモデルを検討した結果、明確な説明責任を確保するには、単一機関がこの任務を担当すべきであると判断されたためです。

ODAは、地域社会や地方自治体、テムズゲートウェイ都市開発公社、および大会にとって重要なより広域のプロジェクトを実施するロンドン交通局等の機関を含め、多種多様な利害関係者と協力します。それまでロイズTSBのグループ・リスクおよびグループ監査のディレクターだったデヴィッド・ロー氏は、2006年8月にODAのリスクおよび監査責任者に任命されました。

基本的にプロジェクト管理組織であるODAは、建設、不動産、輸送、コミュニケーション、法務、設計/再生、インフラ/ユーティリティといった複数の主要運営部門で構成されています。全体として、ODAは、大会の開催地およびインフラ、ならびに閉会式後も長く英国に残されることとなる文化遺産を実現する任務を委ねられています。

ODA内の内部監査(IA)部門は、3名の専門職で構成されています。内部監査サービスは、2007年6月に設けられたコーソング体制を通じて提供されます。この体制に伴い、個々のスキルは内部監査プロジェクトに沿ったものとなっています。内部監査プロジェクトには、常時10名までの個人が従事できます。チームスキルには、建設、設計、調達、工学、持続可能性といった分野の専門知識が含まれます。「チームは流動的です。」とロー氏は言います。「コアとなるチームは、工学者や不動産専門家を含む、広範囲の経験をもつプロフェッショナルで構成されています。業務の性格はプロジェクト主体なので、個々の監査人のスキルを個別の監査と整合させます。」内部監査部門の監査対象となる主要な分野にはODAのガバナンス、契約条項

の管理、安全衛生、持続可能性、伝統的な財務監査などがあります。

### 学んだ教訓の活用

ODA監査部門は新しく発展途上のため、内部監査手法を部門の組織構造に浸透させるのはまだこれからです。「このチームは、2012年オリンピック大会を実現し、タイトな日程を監督するという、この巨大国家プロジェクトを管理するためだけに設置されました。」とロー氏は説明します。「ODAは、コスト、品質、日程に関する目標を有していますが、日程調整は融通が利きません。事業部門の最終期限達成を手助けするためには、独立性を維持しながら、事業部門の優先事項を理解し、協力的なアプローチの方法を策定する必要があります。」ロー氏によると、内部監査人は、内部監査チーム全体がより効果的・効率的に目標を達成する手助けをする方法を見つけること、および学んだ教訓を同様の監査プロジェクトやODA全体で活用できるように、経験と知識を共有することを奨励されています。

一貫性あるコミュニケーションはきわめて重要です。内部監査チームが監査を開始するときには、委託事項と主要な課題を事業部門と共同で特定します。「それぞれの分野内でのコントロール確立を助けるのに必要な情報を各事業部門に提供するため、発見事項は十分に伝達されます。」とロー氏は言います。公表された報告書は被監査分野の責任者に送られますが、他の分野の責任者にも発見事項を自分のグループにとって興味深いまたは関連性あるものと捉えている場合があるため、彼らにもコピーが送られます。報告書はODAの執行委員会にも伝えられます。ロー氏は、ODAのCEO、デヴィッド・ヒギンズ氏、および1月度会合で顔を合わせる監査委員会委員長に直属しています。

### 「2.4.1」アプローチ

ODAはかなり短期間しか存続しない機関です。存続期間はわず

か7年です。2005年にロンドンがオリンピック招致に成功したとき、ODAは「2、4、1」アプローチを採用しました。つまり、設計に2年、建設に4年、テストに1年です。2008年春現在、ODAは、開催地の大規模建設が開始されることになる「大建設」段階に入ろうとしています。「一般に、監査業務が完了をみるまでには10週間を要します。」とロー氏は言います。「我々にとってそれでは長すぎます。我々は速やかに報告書を作成し、学んだ教訓を伝える必要があります。我々の目標は、ODAの成功に不可欠な存在となることです。我々のアプローチには3つのシンプルな要素があります。それは、評価、改善、モニタリングです。」内部監査チームは、顧客満足度の判定とパフォーマンスの測定のため監査質問書を使用します。より広範なガバナンス・アプローチの一環として、ロー氏は、彼の内部監査チームと他の公共機関の監査チームとの比較もモニターしています。

「公共部門の内部監査ディレクターを務めるのはこれが初めてです。」とロー氏は言います。「違いは何も感じません。民間で仕事をする場合には、利益目標を達成するよう求める経営陣からの圧力があると言えます。ODAは期限主導です。ODAの運営陣は民間企業の場合と同様にひたむきであると言って良いでしょう。我々には、プロジェクトの実現と期限を確実に守るためのチーム全体規模のアプローチという共通の目的があります。ODAは、オリンピックパークの建設と実現に取り組んでいます。私たちは公共部門にあって民間企業に限りなく近い存在であり、したがって、リスクマネジメントへの私たちのアプローチは、おそらく他の公的機関の場合より商業本位です。」

## 関係の構築

ロイズ TSB のグループ・リスクおよびグループ監査のディレクターだった当時、ロー氏は、組織全体におけるリスクマネジメントのシナジー（相互作用）の欠如を認識しました。2002年に行われた Performer Profile のインタビューの中で、ロー氏はこの状況を、物干しに並べて干されたタオルに例えました。「信用リスクのタオル、市場リスクのタオル、業務リスクのタオルがぶら下がっています。穏やかな日には、これらのタオルはただそこに下がっているだけで、互いの明確なつながりはありません。したがって、様々なリスク単位間の真のシナジーは認められず、活用もされません。難題が持ち上がった時、特定のビジネス問題に取り組むことが必要になったりした場合には、わずかな波風が立ち、タオルが絡み合い、しばらくは相互のつながりが生まれ、効果的に機能するかもしれませんが、波風がおさまれば、タオルの纏れがほどけ、ばらばらの状態に戻ります。」リスクマネジメントの有効性は、各分野が協力するときに最適化されます。この基本的な考え方は、2012年ロンドン大会プロジェクトで直面する課題にも等しく当てはまります。

ロー氏によると、現在、ほとんどの内部監査チームが直面している課題の1つは、取締役会レベルでのコミュニケーションスキルの欠如です。内部監査は部門の枠を超えたコミュニケーションを喚起し、リスクマネジメントの重要性を人々が認識するのを手助けすべきだと同氏は付け加えます。「監査は恐れるべきものではありません。」とロー氏は言います。「あらゆるビジネスは、いかにうまく管理されているものであっても、常に改善の余地があります。新鮮な目で捉えることが役に立ちます。内部監査発見事項を前向きな建設的なやり方で提

示できれば、経営陣の支持と敬意を勝ち得ることができます。」

「どんな内部監査部門においても関係はきわめて重要です。」とロー氏は言います。「私は、仕事をやりやすくするために経営陣と緊密に協力するよう常に心がけています。信頼関係を築くには確かに時間がかかります。ODAの運営陣は去年設けられたばかりですが、人々は互いに協力し合うことに徐々に馴染みつつあります。自分たちが何をしているかを心得ていること、根も葉もない問題を提起しているわけではないことを運営陣に明示するのは私たち内部監査チームの務めです。執行部門の長の一人一人と定期的に個別に会って、各自の担当分野とそれ以外の分野両方に関する監査と発見事項に目を通してもらおうと心がけています。内部監査チームはあらゆる分野に取り組むのでビジネスに関して常に独自の視点をもっており、知識移転を助けることができます。」

ODA 監査計画はリスクベースなので、ロー氏は ODA リスク委員会の会合に出席することで、運営陣が懸念している問題について確実に理解し、種々の管理本部でリスクがどれほど効果的に管理されているかを監視できるようにしています。

## 2012年までの課題

今後2012年まで、リスクマネジメントへの共通のアプローチを組織全体に浸透させ、組織の強固さを確保することがロー氏とそのチームにとって必要不可欠です。「リスクについてのオープンな議論を奨励することで、理解を促進し、解決を促すことができます。」とロー氏は言います。「リスクマネジメントへの一貫性あるアプローチを開発し、それを組織に根付かせるには、通常2年以上かかるでしょう。こうした規模の文化変革には時間がかかりますが、私たちの期限は短いので、それを半分に短縮する必要があります。」



# TEACHERS' PENSION PLAN

●本社	カナダ
●営業国数	1カ国
●従業員数	700人以上
●業種	金融サービス
●年商	47億カナダドル(投資収益)
●年間内部監査業務費用/予算	100万米ドル以下
●内部監査部門スタッフ数	4人
●内部監査部門活動年数	15年
●内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の直属上司	監査委員会およびCEO

注：上記の情報はすべて2007年12月31日現在のもの。

“リスクマネジメントとコントロール・プロセスの有意義な評価を提供し続けるには、絶えず変化についていかなければなりません。”

◎ピーター・マー

## 変化への投資：オンタリオ教員年金制度の監査サービス —— オンタリオ教員年金基金

カナダ・オンタリオ州では1917年から教員のための年金制度が存在していますが、資産を運用し、オンタリオ州の27万1000人の現役・退職教員の年金を管理する独立法人としてオンタリオ・ティーチャーズ・ペンションプラン（オンタリオ教員年金制度）（以下、ティーチャーズ）が設立されたのは1990年のことでした。この独立法人の当初資産は、市場性のない公債（資金を調達するために政府や大企業によって用いられる長期債券）でした。加入者の拠出額がその時点の年金支払を上回るようになるにつれ、付加的な資金を投資に回せるようになりました。2007年12月31日現在、1085億カナダドルの純資産を有するティーチャーズは、カナダ最大の単一職業年金制度です。

ティーチャーズの内部監査（IA）活動は、1997年まで、年金の支払と加入者支援プロセスに的を絞っていました。投資の規模と多様性がともに大幅に拡大したため、1997年、ティーチャーズの付託業務における内部監査機能は、事業の投資面に一層焦点をあてる形に変化しました。

1997年からティーチャーズの監査サービス部長を務めているピーター・マー氏は、金融サービス分野における広範な経歴と、リスクマネジメント評価の経験を持っています。「市場では、ティーチャーズは、投資戦略とリスク評価の両面で最先端を行く組織とみなされています。」とマー氏は言います。

ティーチャーズは、700名以上の職員を擁し、オンタリオ州トロントを単一の拠点として活動しています。先頃、ロンドンとニューヨークにオフィスが開設されましたが、これらは主として、既存のパートナーとの会合を促進し、潜在的な投資機会をサポートするためのものです。

ティーチャーズには、加入者サービスと投資という2つの事業部門があります。加入者サービスは、複数年の教職歴にわたる

給与および勤務データ／情報の受領・維持と、一般に30年近くにわたる年金の支払を含め、27万1000人の現役・退職教員の年金業務を行います。主要な事業構想として、プロセス自動化の強化があります。その1つは、加入者がセキュリティの確保されたウェブサイトを通じて提供される各自のデータにアクセスし、勤続状況に関する情報を受け取れるようにすることです。

投資部門は、年金制度の資産を投資し、年金給付の支払をサポートする高水準の収益の実現を目指します。こうした資産のかなりの部分は、200名の専門投資スタッフによって内部で管理されています。資産カテゴリーには、公開株、確定利付き証券、不動産ファンド、プライベートエクイティファンド、インフラファンド、商品ファンド、ヘッジファンドがあります。

### 小規模の内部監査チーム

監査サービスチームは、マー氏を含め、4名の専門職者で構成されています。「比較的小規模なため、コンサルティング業務は行いません。」とマー氏は言います。「しかし、コントロールやプロセスが設けられたり変更されたりするときには、多くの場合、監査サービスチームがコントロールやプロセスの妥当性に関しての照会先となります。私たちは最も広い意味で経営陣の一部であるとはいえ、経営陣とは一線を画しています。むしろ、共通の目標をサポートするために経営陣と協力する存在と位置づけたいです。ただし、監査委員会や取締役会が独自の客観的なアドバイスや情報の提供を私たちに頼り続けるよう、できるだけ独立した存在であり続けたいと思っています。」

過去10年間、監査サービスチームは、限られた資源を創造的に活用することによって監査手法と基本理念を磨き上げることに焦点をあててきました。「小規模の監査部門はリスクを評価・監査する革新的な方法を編み出す必要があります。」とマー氏は言

います。「組織内のどこにリスク領域があるか、リスクが実際にどこに打撃を与えることになるかを見極めるには、リスクを異なる視点から眺める必要があります。」

「私たちは、監査委員会から与えられた任務を遂行するに十分な人数が揃っています。より詳細なテストングを要請されるとすれば、もっと人数が必要でしょう。私たちはプロセス志向のリスクベースのアプローチをとってきました。私たちは、個々の詳細な取引ではなく、プロセスを調査することで、事業についての包括的・効果的な視点の獲得と、できるだけ戦略的な監査資源の使用を確保します。」とマー氏は説明します。

## 重要な監査スキル

小規模の内部監査チームにとって、主要なスキルが決定的な役割を果たします。マー氏は、監査手法、内部統制評価、プロセス・テストングについて綿密な知識をもつ監査人を求めています。監査人は、金融サービス業、とりわけ投資運用に関した経験がなければなりません。マー氏が求めている、より柔構造のスキルには、綿密に策定された計画・組織力、しっかりした分析・問題解決能力ならびに書面・口頭双方による卓越したコミュニケーションスキルが挙げられます。

現在、3名の監査スタッフメンバーは全員、公認証券アナリスト(CFA)の資格取得を目指しています。これは、今後、内部監査部門に入ったスタッフに期待されることになる専門職歴上のマイルストーンです。ティーチャーズは、CFAプログラムに関連した社内研修を設けています。「専門的能力の開発は、現有のスキルを磨くためだけでなく、内部監査専門職の変化に遅れずついていくためにも重要な活動です。」とマー氏は言います。「私たちは、内部監査人協会(IIA)や公的年金基金監査人協会によって後援されるセミナーや会議に定期的に参加します。」

質の高い人材を集めるため、マー氏は、直接的な投資業界経験をもつ、4大会計事務所出身の公認会計士をターゲットにする戦略を策定しました。「これらの人々はおそらく、定評ある主要投資機関における経験と洞察を得る機会を求めている4大会計事務所の新任マネージャー層でしょう。」とマー氏は言います。「これは、キャリア開拓面の重要な一歩となります。おそらく、うちの監査人は監査サービスに2、3年勤務してから、さらに先へと進むことになります。願わくは、組織内での昇進であってほしいですが。」

## 監査の焦点

マー氏とそのチームは、8割方の時間を投資面の事業に費やします。これは、そうした種類のプロセスに内在するリスクを考慮してのことです。「私たちのリスクベースの監査手法は、年次ERM評価の結果を全面的に考慮に入れるとともに、財務報告プロセス内の内部統制評価およびテストングを含んでいます。」とマー氏は言います。

監査サービスは、機能面では監査委員会に、管理面では最高経営責任者(CEO)に直属します。マー氏は経営管理委員会のメンバーです。このことは、組織内での監査サービスチームの認知度を高めるだけでなく、監査人が主要な変化や重要な活動をつねに把握しておく助けにもなります。監査サービスチームは、ほとんどの主要なプロジェクト委員会・運営委員会にも代表を置いています。

監査サービスチームのアプローチは、事業と、その関連リスク、およびそうしたリスクを管理する方法について理解することです。監査業務は、各事業分野のリスクマネジメント方法と支援プロセスのレビューを伴っています。常に存在する課題は、監査サービスチームの知識と理解を拡大することです。「より長期の目標は、加入者サービスと投資の世界を速やかに理解できるプロフェッショナルとして、事業部門からの信頼性を高め続けることです。」とマー氏は言います。

マー氏とそのチームは、ターゲットにする分野を特定するためにリスクベースの手法を用います。ティーチャーズ内の監査対象活動の包括的リストの概要を示した上で、シンプルながら一貫性のある手法によって、それぞれの活動を評価します。リスク評価を主導する主な要因は以下のとおりです。

- 取引の規模と量
- ビジネスまたは商品の複雑さ
- 主要な変化 — 最近または近い将来の変化
- 文書化とコミュニケーションを含むプロセスと手続の一般的な状況

「監査対象となる分野の選択を確定するため、各分野における過去の監査活動も検討します。年度監査計画は、監査委員会によって承認されます。」とマー氏は言います。

さらにチームは、監査、ビジネスコントロール・レビュー、現況レビューという3つのレベルに沿って業務を体系化します。「監査は伝統的なものです。ただし、テストングの量を制限します。私たちの作業の主眼は、プロセス評価志向ですから。」とマー氏は言います。「ビジネスコントロール・レビューは、取引の正式なテストングを行わずにビジネスとそのリスクマネジメント戦略を評価します。現況レビューは、関心のある特定のトピックを取り上げるもので、わずか30分という短い検討の場合もあれば、数日にわたる詳細なレビューの場合もあります。」

マー氏によれば、監査部門の規模にかかわらず、一般に認められた業務基準を満たすことが重要です。IIAの会員として、監査サービスチームは、IIAの「内部監査の専門職的実施の国際基準」に従って外部品質保証レビューを適用します。チームが採用する形式は、独立した検証を伴う自己評価です。「小規模の部門ではあまりに略式になりすぎる傾向があるので、これは極めて有用なやり方です。」とマー氏は言います。「レビューを完了して監査委員会にアドバイスをを行うことで、我々の部門の専門職としての意識を監査委員会に実感させます。」

## 強固なガバナンス

監査サービスが定めている目標の1つは、ガバナンスプロセスを評価・改善することです。内部監査人は、監査委員会の主要なスタッフ支援グループでもあり、監査委員会の委託事項の年2回のレビューおよび監査委員会の活動の年1回のレビューを実施して、彼らが責任を果たしていることを確認してきました。さらに、監査サービスは、経営陣を対象とした調査を通じ、監査委員会に代わって外部監査人のパフォーマンスを評価し、内部・外部の監査勧告すべてについてのフォローアップを実施し、監査委員会に現況を報告します。

「監査サービス部長として、私は取締役会および取締役会の委員会のすべての会合に出席します。」とマー氏は言います。「その流れで、私たちは、大手企業の内部告発ホットライン制度や、他の投資機関の個人トレーディングガイドラインのレビューといった、いくつかのレビューを取締役に代わって行うことを要請されてきました。」

ティーチャーズはサーベンス・オクスレー法やそのカナダ版（国家法律文書 52-109、発行物の年次および中間報告における開示証明）の適用は受けませんが、1年前に監査委員会は、内部統制レビューがすぐれたビジネスプラクティスとなるだろうと判断しました。この構想は最高財務責任者によって主導されており、監査サービスはその進捗状況を評価する運営委員会に加わっています。内部統制レビュー業務は、事業部門全体の内部統制を評価する上で貴重なものとなっています。

「ティーチャーズは、かねてからすぐれたコーポレートガバナンスの強力な支持者であり、したがって、ティーチャーズのガバナンス体制は以前からトップクラスとなってきました。」とマー氏は言います。「外部環境の変化は確かに内部の問題を前進させる助けとなってきました。」

## 課題と機会

加入者サービスと投資面の事業はどちらも、ますます複雑になっています。「リスクマネジメントとコントロール・プロセスの有意義な評価を提供し続けるには、絶えず変化についていかなければなりません。」とマー氏は言います。「さらに、情報技術（IT）監査は現在および将来の課題です。これまで限られた活動を行ってきたとはいえ、スタッフにはIT監査人を置いておらず、今後も置くつもりはありません。これは私たちの中核的な専門知識ではなく、したがって、必要な作業を行うため、専門知識を『賃借』することにしました。私たちに代わり、私たちの指示のもとで、外部のサービス業者にその作業の実施に当たらせています。私たちは外部監査人とも緊密な関係を維持し、自由に情報を交換します。」

マー氏は、内部監査チームがキャリアの適切な段階にある優秀な人材を集めるうえで雇用市場に留意することも予定していま

す。その結果、ティーチャーズにおいて内部監査が有意義な形で貢献します。

マー氏によると、小規模の監査部門にとって重要な課題は、自らの役割と、CEO、取締役会、監査委員会、経営陣といったステークホルダーの期待を理解することです。「私たちは長年、社内で十分に尊重される内部監査部門を生み出すべく鋭意努めてきました。」とマー氏は言います。「私たちは、事業、リスク、リスクマネジメント方法に焦点を当てます。私たちは、質問書や、被監査者との交流、勧告の中で、私たちが事業とリスクマネジメント方法を理解していることを明示します。いつも言うことですが、勧告が被監査者にとって意味をなさないのであれば、私たちは仕事をきちんとしていないことになります。」

「内部監査人が行う仕事について多くの人々がきちんと理解していないのは承知しています。」とマー氏は言います。「投資の世界はダイナミックで複雑です。あらゆる機会を捉え、私たちの仕事の内容、理由、方法を継続して伝えることが極めて重要です。」



●本社	メキシコ
●営業国数	1カ国
●従業員数	7,060人
●業種	金属鉱業
●年商	440万米ドル(売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	100万～500万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	21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)の直属上司	監査委員会、社長兼最高経営責任者(CEO)

注：上記の情報はすべて2007年12月31日現在のもの。

“私たちは会計士、生産技術者、保険数理士、システムエンジニア、鉱山技師、ビジネス専門家を含む多くの専門分野にわたるスタッフによって、種々の部門にサポートを提供します。”

◎ロドルフォ・ゴメス

## ワールドクラスを目指して邁進するペニョーレスの内部監査チーム —— インドゥストリアス・ペニョーレス

1887年に設立されたインドゥストリアス・ペニョーレス S.A. de C.V. (以下、ペニョーレス)は、非鉄金属の溶解・精錬と化学製品の生産分野で統合的事業を展開する鉱業グループです。ペニョーレスは、精錬銀、金属ビスマス、硫酸ナトリウムの世界第1位の生産者であり、精錬金、鉛、亜鉛のラテンアメリカ有数の生産者です。

同社の売上高の4分の3近くは海外顧客への売上であり、米国への売上が全体の約80%を占め、残りは対欧州、日本、南米となっています。同社は、探鉱、工学・建設、鉱業・化学、金属、インフラという5つの事業部門に沿って組織されており、財務・計画・情報技術(IT)、法務、人事、内部監査(IA)という4つの管理部門があります。

ロドルフォ・ゴメス氏は、2005年からIA部長を務めています。ゴメス氏の職歴には、監査の他に財務も含まれています。ゴメス氏は、ホテルチェーンの経理部長を4年間務めたのち、ペニョーレスに移りました。同社に入社して16年になりますが、最初の14年間は経理副部長を務めていました。

ペニョーレスの内部監査チームは21名の専門職者で構成され、ゴメス氏に直属する管理者が5名います。チームは、内部監査、税務監査、内部統制、情報セキュリティおよびIT監査、方針および手続に責任をもちます。「私たちは会計士、生産技術者、保険数理士、システムエンジニア、鉱山技師、ビジネス専門家を含む多くの専門分野にわたるスタッフによって、種々の部門にサポートを提供します。」とゴメス氏は言います。ゴメス氏は、ペニョーレスの監査委員会および社長兼最高経営責任者に直属します。

### ツールとテクノロジー

ゴメス氏とペニョーレスの内部監査人は、監査業務を改善し手

作業を減らすためにテクノロジーツールを使用する価値を信奉しています。テクノロジーを活用し組織にとっての価値を高めるため、内部監査部門はSPA(「追跡監査システム」のスペイン語表記の頭文字)という、コンピュータ支援監査手法を活用するソフトウェアシステムを開発しました。

「調達～支払、受注～回収、給与処理、経費といった、組織体全体にわたる取引標準プロセスを立証するためのテストスクリプトを目下開発中です。」とゴメス氏は言います。「SPAによって、疑わしい取引を適時に検知することができます。私たちは、SPAと統合するテストを作成・自動化する新しい機会を絶えず追求しています。1年後には、この革新的なシステムで監査対象取引の全領域をカバーしているはずです。」

### 内部監査部門の使命とビジョン

内部監査チームの多くの専門分野にわたる統合に加え、ゴメス氏と同僚たちは、コミュニケーションスキルや、リーダーシップ、ITスキル、業務知識、およびとりわけ向上意欲をそなえた監査専門家を求めています。

「私たちのビジョンは、コンプライアンスの警察部隊ではなく、業務支援に関するパートナーと受け止められる内部監査部門になることです。」とゴメス氏は言います。「私たちは、伝統的な内部監査観と戦ってきました。しかし、この伝統的な見方はますます変化しつつあり、私たちのビジョンが会社に浸透しつつあると思います。」

内部監査部員に対する会社の認識を向上させる助けとしてゴメス氏が定めている短期目標の1つは、チームの監査人全員が内部監査人協会(IIA)の公認内部監査人(CIA)のレベルまでに到達することです。ゴメス氏は、この目標が今後12～18カ月

で達成されるとみえています。

ゴメス氏によれば、ペニョーレスの内部監査チームは、監査業務を実施するため、4ステップからなるリスクベース手法を採っています。最初のステップは、会社の各事業部門にわたって最もリスクのあるプロセスを特定することです。次に、過去の監査経験から集められた知識と併せ、経営陣への調査とインタビューを用いることにより、各事業部門と関連プロセスにおける重要なリスクを特定します。3つめのステップでは、特定されたリスクを評価し、前のステップで特定されたプロセスに沿って分類整理します。最後に、リソース・キャパシティに基づいて監査を計画し、監査計画を監査委員会に提出して承認を受けます。

パフォーマンスを測定するため、内部監査チームは、監査が完了する都度、被監査者を対象に満足度調査を行います。監査についての一般的なコメントに加え、この調査では以下の判断基準を評価します。

#### ■ プロジェクト

- 報告書完成の適時性
- 達成された目標
- ベストプラクティスに基づいた提案
- 付加価値
- リスク志向監査

#### ■ コミュニケーション

- プロジェクトの開始時点で伝達された主要目的
- プロジェクト期間中の継続的情報更新

#### ■ 最終報告

- 同意されて文書化された結論
- 実現可能な選択肢
- 明確性
- 適時の提出

#### ■ スタッフ

- 監査対象分野の知識と力量
- 相手を尊重する姿勢と専門性

調査結果は、監査にタッチしていない人物によって管理され、その人物がゴメス氏に報告し、評価が行われます。「昨年、内部監査部門自体の有効性の評価を外部の評価者に行ってもらいました。」とゴメス氏は言います。「改善の新しい機会を認識して実行に移すため、この種の評価を3年ごとに行う予定です。」

## ガバナンスとコンプライアンス

ペニョーレスはサーベンス・オクスレー法のガイドラインを遵守することを義務付けられてはいませんが、同社は2005年以来、内部統制フレームワークと呼ばれる取り組みを展開してきました。この取り組みでは、COSO フレームワークに基づいてペニョーレス全体の主要なリスクとコントロールを特定し文書化します。これは、下記を含む、会社の8つの重要なマクロのプロセスを用います。

- 商品／サービス／金属の購買～支払
- 財務
- 受注～現金
- 推定鉱物埋蔵量
- 固定資産
- 財務情報

「この取り組みは、市場証券法という、メキシコ版サーベンス・オクスレー法の将来の遵守面で助けになると確信しています。」とゴメス氏は言います。

「ここ数年の世界的な企業スキャンダルの発生や、新しい規制の出現に伴い、特定のビジネス面で内部監査専門職の注目度と影響力が高まっています。ステークホルダーがより一層の透明性を要求していることから、内部監査部門は今や多くの組織において卓越した地位を獲得しており、経営陣からの独立性を保つという使命を帯びるようになってきました。」とゴメス氏は言います。「うちの内部監査チームは、リスクベースの志向とフォーカスをそなえる方向へ進化してきました。従来ならレビューすら行わなかったはずの分野でも一層の説明責任をもつようになっています。今こそ、『時代の波を捉え』て、この有利な状況を活用する必要があります。」

## ワールドクラスのチームづくり

ゴメス氏によると、内部監査専門職は、責任の種類と範囲両方の拡大に直面しています。「私たちはこの課題に立ち向かう覚悟をもたなければなりません。」とゴメス氏は言います。「より多くの規制を研究し、持続可能な勧告を提供するため組織をより良く知り、内部監査人の認定資格を取得し、技術的スキルの開発を継続し、財務および業務スキルの面で内部監査スタッフのためのしっかりした基礎を築く必要があります。」ゴメス氏は、環境プロセスや安全プロセスといった、従来内部監査分野の一部とはみなされていなかった分野に注力するつもりだと言います。

ゴメス氏の指揮のもと、ペニョーレスの内部監査人は「組織内の多くの分野にとっての人材供給源となり、ワールドクラスの内部監査部門構築へ向けてさらに前進」することになるとゴメス氏は予測しています。

●本社	米国
●営業国数	70 カ国以上
●従業員数	4,300 人
●業種	メディア
●年商	27 億米ドル (売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	100 万～ 500 万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	8 人
●内部監査部門活動年数	25 年
●内部監査部長/最高監査責任者 (CAE) の直属上司	監査委員会および CFO

注：上記の情報はすべて 2007 年 6 月 30 日現在のもの。

“経営陣は私たちに、最もハイリスクの分野に取り組むこと、既存のすべてのコントロールが機能しているというアシュアランスを提供すること、ビジネスが進化し続ける中、助言とコンサルティングを提供することを求めています。”

◎スーザン・ルドルフ

## 世界で最も人気ある雑誌の監査 —— リーダースダイジェスト

「リーダースダイジェスト」は世界で最も幅広く販売されている雑誌です。8000 万人近い推定全世界読者数をもつこの雑誌は、70 カ国以上で 50 種類の版が 21 カ国語で出版されています。

会社としてのリーダースダイジェスト・アソシエーション・インク (RDA) は、「エプリデイ・ウィズ・レイチェル・レイ」、「テイスト・オブ・ホーム」、「ザ・ファミリー・ハンディマン」、「アワ・カナダ」、「ウィークリー・リーダー」といったその他 40 誌以上の専門雑誌を何百万人もの消費者に販売しています。同社は、「セレクト・エディションズ」シリーズ、児童書、および料理、DIY、健康、園芸といった分野の書籍等、多種多様な書籍も発行しています。RDA は、2007 年 6 月 30 日締の事業年度には、全世界で 6800 万部以上の書籍、音楽制作物、ビデオ制作物を売り上げました。

RDA は、ダイレクトメール、陳列販売、テレビ通販、カタログ、学校、小売、インターネットといった多種多様なチャネルを通じて、グローバルな顧客基盤へ商品を販売します。同社は、世界中の多くのパートナー、ライセンサー、提携先、業者と協力しています。

2004 年 10 月から RDA の内部監査 (IA) 部長を務めるスーザン・ルドルフ氏は、8 名編成の IA 部門を監督しています。部門には、ルドルフ氏自身の他、1 名の管理アシスタント、様々の肩書き・責任をもつ 6 名の専門職の監査人がおり、所要人数を補うため、コソーシングを利用しています。ルドルフ氏は、機能面では取締役会の監査委員会委員長に直属し、管理面では CFO に直属します。

### 改善と拡大

RDA は先頃、成長の原動力と価値の創造、コスト節約、文化変

革に重点を置く、新任 CEO が打ち出した一連の目標を採用しました。それを受けて、ルドルフ氏は、バランス・スコアカード監査手法の一環として、内部監査部門の改善・拡大の対象となる 4 つの異なる分野について次のような概略を示しました。

- **監査サービス** — この分野では、内部監査チームは引き続き、監査計画の策定・改良・実施、効果的なリスクアセスメントの実施、適切なプロジェクトの選択、コントロールおよびガバナンス戦略を改善します。
- **ガバナンス** — これは、監査委員会および経営陣との協力およびそれぞれの目標との整合、ならびにリスクマネジメントの改善機会の追求および組織全体でのモニタリングを伴います。
- **品質およびコスト** — この分野では、内部監査チームは、監査顧客満足度、監査の品質、コスト抑制戦略に関する評価指標を絞ります。これは、標準化および関連費用節減の特定と実施のための会社の取り組みを支援することを含みます。
- **社員満足度** — 社員に関して、内部監査チームは組織内での教育と経歴開発に関する目標を定めます。ルドルフ氏は、長期の経歴開発に向けて有望な大卒者を RDA に集めることを目指した財務リーダーシップ・プログラムにも責任を持ちます。

元々株式公開企業だった RDA は、2007 年 3 月に非公開企業になりました。そのため、ルドルフ氏によると、内部監査の短期目標の 1 つは、組織内に効果的な内部統制が設けられていることを確認する手助けをすることにより、新しい取締役会と経営陣を補佐することです。さらに RDA は、「ウィークリー・リーダー」とタイムライフ制作物という、2 つの新しいビジネスを会社の組織構造に追加しており、内部監査は会社がこれらのビジネスをできるだけ均一に統合して内部統制基準への適合を確保する手助けをしています。

今後 3、5 年間にわたるより長期のスパンでは、ルドルフ氏は、

内部監査ツールをより効果的に活用する個別のアプローチを採用し、継続的なコントロールのモニタリングによって組織をサポートし、サーベンス・オクスレー法関連の手順を新たな視点で捉えたいとしています。

内部監査チームの進展状況と業績を測定するため、毎年初めに、各監査人は下記分野に関する目標を定めます。

- 明確化された会社の目標をサポートする全体的監査計画の達成を監査人が支援する方法
- 監査人の教育・経歴開発目標をサポートするために監査人が追求する方法
- 監査人が取得を目指す認定資格
- 監査人が専門知識を開発し協力関係を築く対象となるビジネス分野 — 例えば情報技術 (IT) 監査マネージャーと、会社の最高情報責任者 (CIO) の協力関係

「私たちは、監査プロジェクトの完了を日付によって測定します。報告書は締め会議から2週間で発行されるべきです。」とルドルフ氏は言います。「各プロジェクトの時間数と費用も測定します。最後に、各監査終了時に顧客満足度調査を行います。1から4の評価尺度で3.85の全体評価の達成することが私たちの目標です。」

## 監査人材開発

肩書と報酬は監査人の経験に基づいており、ルドルフ氏は監査人を成長に応じて昇進させます。「私たちは、新卒者ならびにベテランの監査人を採用してきました。」とルドルフ氏は言います。さらに、組織内からも人材を引き抜いて監査の方法を教えることで、できるだけ多くのRDA特有の業務知識と経験を活用するよう心がけています。同じ趣旨で、当社の世界中の膨大な人材専門知識を活用するため、ゲスト監査人プログラムを用います。」

ルドルフ氏は、内部監査部門内に、財務監査人、業務監査人、技術監査人、ならびに公認内部監査人 (CIA)、公認情報システム監査人 (CISA)、公認会計士 (CPA) の資格をもつプロフェッショナルといった、真に分野横断的なリソースを構築するよう心がけてきました。「広範な内部監査およびビジネス経験を内部監査部門にもたらす多種多様な人材を求めています。」とルドルフ氏は言います。「ダイレクトマーケティングビジネスの複雑さに精通・通曉している人材を組織内から招聘することも効果的に行ってきました。」

内部監査部門在任期間終了後に監査人を事業部門へ異動させることも、ルドルフ氏の戦略の1つです。「内部統制スキルを組織に広く根付かせるため、内部監査人を事業部門へ異動させます。」とルドルフ氏は言います。「私が赴任した当時在籍していた監査チームメンバーの何人かは、現在、組織内の別の財務関係の役割に就いています。現行の内部監査チームは結成されて2、3年ほどになります。先頃、さらに2名を財務関係の要職に異動さ

せました。組織内の人材育成の場としての内部監査の地位を維持すべく、外部から新たな人材を招聘するため、人事部との話し合いを開始することになっています。」

ルドルフ氏は、口頭・書面でのコミュニケーション能力に優れた人材や、ファシリテーターや問題解決者として有能な専門家も求めています。「問題を検討して解決策を見つけることのできる人材を必要としています。私たちは、世界の多種多様な地域 - メキシコ、ロシア、ドイツ、カナダ、ブラジルといった多様な地域で、多種多様な問題に直面するため、それぞれの監査プロジェクトを成功に導くには、大規模で多様なスキルセットとツールセットに頼る必要があります。」

## 経営陣との協力

過去3年間、内部監査チームはRDA経営陣との協力関係を促進してきました。「私が挙げる例は、CIOにかかわることです。」とルドルフ氏は言います。「3年前、CIOが、IT監査の役割がもつ価値に対する否定的な感情を示唆しました。その役割に最適な人物 - CIOが敬意を払い、協力したいと思う人物を見つけることが必要不可欠でした。私たちは最適なIT監査人を見つけました。このIT監査人は今では、私よりも頻りにCIOと会っています。きわめて良好な協力関係があるからです。」

国際面では、内部監査チームが他の国々へ出張するときには、組織の大使として世界各地の経営陣と会って協力します。国内では、ルドルフ氏は、監査人たちが同業者とできるだけ多くの人脈を築くよう心がけてきました。

「私たちは、経営陣に対しての名声を得ることに成功しました。」とルドルフ氏は言います。「経営陣は私たちに、最もハイリスクの分野に取り組むこと、既存のすべてのコントロールが機能しているというアシュアランスを提供すること、ビジネスが進化し続ける中、助言とコンサルティングを提供することを求めています。私たちはしっかりした基礎をすでに築き、目下、その実りを収穫しているところです。」

## コーポレートガバナンスの維持

ルドルフ氏は、いくつかの取り組みを「コーポレートガバナンス」の表題のもとにひとまとめにしています。これは、取締役会と監査委員会の役割、サーベンス・オクスレー法、倫理、リスクマネジメントおよびリスクモニタリングを含みます。「2007年3月にRDAが非公開会社になったとき、もはや株式を公開市場に上場せず、広範な株主層もおらず、所有権が中央集中化することから、ガバナンス構造がより厳しくないものになると受け止められていました。」とルドルフ氏は言います。「しかし、RDAは、株式公開会社環境で業務を続けることを意識的に決定しました。RDAにはしっかりしたガバナンス構造があります。それを弱体化させたくはありません。」

RDAの取締役会と経営陣の変化に伴い、内部監査は組織体内

で主導的な役割を一層引き受けています。「堅固としたガバナンス構造を維持し、全社規模のリスクマネジメントとモニタリングを強化するだけでなく、方向性をできるだけアプローチしやすいものにしたいとも思います。」とルドルフ氏は言います。

## 今後の課題への取り組み

コンプライアンスの継続的な重要性を会社に確実に認識させることを自分の務めと捉えているルドルフ氏にとって、サーベンス・オクスレー法は引き続き取り組み課題となります。「内部監査は今でも、サーベンス・オクスレー法対応のある程度モニタリングしています。」とルドルフ氏は言います。「3年前には、監査プログラムの90%をサーベンス・オクスレー法に充てていました。今では監査プログラムのバランスを元に戻し、サーベンス・オクスレー法対応のモニタリング、業務監査、財務監査、IT監査、ならびに多少のコンサルティング・サービスを行っています。2007年には、この分野には20%の労力しか注がず、経営陣に内部統制の責任を引き受けてもらうようにしました。非公開会社としての課題は、こうした内部統制とガバナンスの構造がバランスを保って維持されていることを誰もが確実に理解するようにすることです。経営陣も、取締役会も、このアプローチを支持しています。」

リソースは、人数と経費の両面で引き続き課題となります。「1年前には11の職位がありましたが、現在は8つです。」とルドルフ氏は言います。「監査人を別の職位に配置すると、空位のまま業務を行うことになりがちです。これは内部監査職でよく見られることです。ほとんどの内部監査チームはスタッフが十分に揃っていません。しかし、新しい人材と視点をチームに呼び込む機会ということで、私はわくわくしています。」

会社がグローバルに成長を続ける中、ルドルフ氏は、監査を実施するために監査人を世界中に派遣することが今後ますます高コストになると予測しています。ルドルフ氏は、RDAにとっての重大なビジネスリスクに最善に対処するため、最適の時点で、適切な拠点へ適切な監査人を派遣できるようになることが、内部監査チームの最大の課題になるとしています。

「周期的な監査の実施には逆戻りしません。RDAは、中国やトルコといった、新しい拡大途上の地域に焦点をあてています。」とルドルフ氏は言います。「適切な時点で適切な場所に居るというバランスをとるのは、内部監査の最大の課題であるばかりでなく、最も重要な機会でもあると思います。」

# Reed Elsevier

●本社	英国
●営業国数	38 カ国
●従業員数	31,600 人
●業種	メディア
●年商	46 億英ポンド(継続的事業活動による売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	600 万~ 1000 万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	23 人
●内部監査部門活動年数	10 年以上
●内部監査部長/最高監査責任者 (CAE) の直属上司	監査委員会委員長および CFO

注：上記の情報はすべて 2007 年 12 月 31 日現在のもの。

“実務的な観点から言うと、私たちはビジネスパートナーと捉えてもらいたいです。その重要な推進力の 1 つとなるのは、この目的を実現できる適材の配置を確保することです。”

◎アーノート・ファン・デル・フェール

## リード・エルゼビアで好影響を及ぼす —— リード・エルゼビア

リード・エルゼビアは、科学・医学、法律、ビジネスという 3 つのコアとなる市場の専門職ユーザー向けの情報/ソリューションの主要な世界的規模の出版社です。同社は 2006 年には 50 億ユーロ強の収益を計上しました。全世界に 200 以上の拠点を有していますが、北米と欧州が主な活動拠点です。

情報主導のサービスとソリューションのプロバイダーとして、リード・エルゼビアは顧客にとって欠かすことのできないパートナーです。同社の 3 つの事業部門は、毎年、15,000 点以上の各種雑誌、書籍、CD-ROM、インターネットベースのデータ/情報サービスを制作しています。

アーノート・ファン・デル・フェール氏は、2001 年 1 月からリード・エルゼビアのコーポレート監査サービス・ディレクターを務めています。それ以前は、アムステルダムとニューヨークで KPMG のパートナーを務め、その間、2 年にわたり、内部監査ディレクターとしてオランダの航空会社 KLM に出向しました。

リード・エルゼビアの内部監査部門には 23 名のスタッフがいます。「複雑なビジネスをもつ大企業にしては、比較的少人数のチームです。」とファン・デル・フェール氏は言います。「年を追うごとにオンライン出版が増えており、グローバルベースで何百種類ものビジネスモデル、価格構成、サポートシステムを持っています。とはいえ、チームはほぼ適切な規模だと思います。」23 名の監査人全員がファン・デル・フェール氏に直属し、ファン・デル・フェール氏は監査委員会委員長と CFO の両方に直属します。

### 内部監査チームの多様な経歴

内部監査チームの人員配置戦略の重要な要素は多様性です。「たいへん、ビジネス、財務、テクノロジー、セキュリティ、プロジェクト管理の経歴をもつ人材を採用します。コンプライアンスに焦点をあてているわけではないので、資格の多様性は、ビジネス志向の当社監査

部門に合っています。」とファン・デル・フェール氏は言います。

「会社のために果たす役割として、私たちは具体的なビジネスリスクを評価します。したがって、リスクに対するアプローチについてのアシュアランスを経営陣に提供できるためには、自らビジネスに携わったことのある人材を必要とします。うちのスタッフは、オンラインビジネスの多くの複雑な側面を理解しています。チームの限られた監査経歴は、まったく制約とはなりません。より多くの監査専門知識が必要とされる特定の状況では、対応可能な監査人がチームに 3 名います。」

ファン・デル・フェール氏がチームメンバーに求めるスキルは、しっかりしたコミュニケーション/プレゼンテーション能力と、全体的なプロ意識や目的意識です。「経営陣に影響力を及ぼすためには、人を感化する能力が必要です。」とファン・デル・フェール氏は言います。「こうしたスキルに関してスタッフに定期的に教育を行います。」

ファン・デル・フェール氏によると、チームメンバーは一般に内部監査部門に 2、3 年間勤務してから、事業部門へと異動します。「私たちは、リード・エルゼビアのための、実力ある引手あまたの人材プールの開発に取り組んでいます。」

### 率先して行動するビジネスパートナー

内部監査チームには 2 つの主要な役割があります。1 つめは、グローバル・リスクマネジメントへの一貫性ある効果的なアプローチを確保すること、2 つめは、監査計画やアシュアランス計画を実施することです。この 2 つの役割は、本質的に関連があります。チームは全体として、リスクとコントロールの観点から見て会社が良好に管理されているというアシュアランスを取締役会に提供しなければなりません。リード・エルゼビアはオランダ、英国、米国の 3 カ国で上場されているため、それらの 3 地域における報告規制を遵守する必要があります。米国では、リード・エルゼビアはサーベンス・オクスレー法対応

登録企業となっています。したがって、組織が対応を維持するため、強力な内部統制フレームワークを設けなければなりません。

「実務的な観点から言うと、私たちはビジネスパートナーと捉えてもらいたいです。」とファン・デル・フェール氏は言います。「その重要な推進力の1つとなるのは、この目的を実現できる適材の配置を確保することです。2つめとして、事業部門とのかかわりについての業務規定面で柔軟性をもち、私たちのアプローチを事業部門のニーズに合わせてなければなりません。リード・エルゼビアの内部監査チームは従来、新たに買収された会社への事後対応に取り組んだり、統合計画がすでに設けられたあとから統合計画にかかわる傾向がありました。今では私たちはより率先して行動します。買収対象のターゲット会社のリスクプロファイル幅広いビジネスリスクの観点から事前に評価しています。これは、経営陣が買収交渉や統合計画の策定にあたって、より良い準備をする助けとなります。私たちの積極的な関与は、価値を付加します。」

情報技術インフラの統合を図る中、同社は、目下、大きな変化を遂げつつあります。この変化は、内部監査チームにとって、リード・エルゼビアの戦略的方向性との整合性を保ち続けるという、継続的な課題をもたらしています。チームは、組織自体の進化に合わせて変化できるだけの柔軟性と融通性をもたなければなりません。

### オープンな協力を通じて好影響を及ぼす

リード・エルゼビアの典型的な監査は、新たな取り組み、過去の経験、財務トレンドと言った、ビジネスのリスクプロファイルに基づいて、取り組むべきビジネス分野を特定することから始まります。個別のビジネスリスクは、戦略プロセスの一環として経営陣によって定義されます。内部監査チームはこのリスクプロファイルについて、リスク軽減コントロール戦略へのアプローチを含め、経営陣と検討します。各会社の調査に基づき、リスクとコントロールのベストプラクティスが適用されます。これは、事業部門が部門のリスクプロファイルを変更することにつながる場合があります。その後、監査計画案が経営陣に提出され、共同で優先順位が定められます。

経営陣が計画のレビューを行って承認したなら、チームは監査業務を実施します。「コンプライアンス分野には監査チームはいません。」とファン・デル・フェール氏は言います。「監査チームは、編集制作部門、マーケティングチーム、技術グループ、主要投資プログラムといった、当事業の中核部分により焦点をあてています。」

内部監査グループが会社全体のすべてのハイリスク分野に対処していることを確認するため、顧客満足度調査と、各監査の生産性(時間数ではなく、有効性やビジネスへの影響力の面)の測定によって、監査の業績が測定されます。「影響力の測定は複雑です」とファン・デル・フェール氏は言います。「金額面からは測定しません。会社の業績や進化に及ぼす影響力を測定します。成功率は変動します。ここ最近では、リスクマネジメントへのアプローチの改善を通じて、監査チームの影響力と有効性が大幅に向上しているのを見ています。」

2004年の最初の外部評価に続き、包括的な品質レビューは2008

年に予定されています。「このレビューは、類似な監査チームにおけるベストプラクティスに照らしたベンチマーク評価を提供することになります。」とファン・デル・フェール氏は説明します。「これは、監査手法や、スタッフの水準および資格、クライアント・フィードバックを常に把握しておくための、監査調書のレビューを伴います。2004年に得た評価と同様のトップクラスの評価を達成したいと思っています。」

チームが用いる最後の測定基準は、毎年事業部門に転出するスタッフの人数です。「リード・エルゼビアの事業部門はどれも監査チームのスタッフを気に入っているため、注目度の高いポジションに彼らを配置します。これは、私たちの仕事を会社が高く評価しているもう1つの証拠です。」とファン・デル・フェール氏は言います。

リード・エルゼビアの内部監査部門と事業部門の関係は協力的でありながら、独立的です。「監査チームが会社の様々なプロセス、システム、業務についての独立した前向きで客観的な観点を提供するので、事業部門はこの関係を高く評価しています。勿論、私たちが厳しく、批判的になる必要があるケースもいくつか見られていますが、私たちの活動の95%は、会社全体の利益のために物事を成し遂げ重要な改善を行うという目標のもとでの、建設的な協力です。」とファン・デル・フェール氏は言います。

### コーポレートガバナンスの役割

コーポレートガバナンスは、リスクとコントロールに対する経営陣の認識を向上させる助けとなってきました。8年前に英国で「内部統制：コンバインド・コード(統合規範)に関する取締役のためのガイダンス」(ターンブル報告書)が登場したとき、ガバナンスに関するステークホルダーの関心が全般的に拡大しました。ファン・デル・フェール氏によると、これは好ましい出来事だったと言います。

「ターンブル報告書やサーベンス・オクスレー法といったコーポレートガバナンス規制が内部監査に及ぼしてきた影響は多大です。」とファン・デル・フェール氏は言います。「最も重要なことに、内部監査部門が行うことに対する経営陣の認識が変わりました。私がリード・エルゼビアに入社したとき、内部監査に対する肩入れや認識は十分でしたが、ガバナンス環境の変化に伴ってそれは年々高まるばかりです。」

ファン・デル・フェール氏はさらにこう述べています。「かつて内部監査は、行う必要があるとはいえ、おそらく決定的に重要ではないものと見られていました。今では、会社の成功に絶対に不可欠なものとして見られています。こうした認識は、監査チームに人材を採用するときや、彼らとキャリア開発機会について話し合うときにも役立ちます。というのは、内部監査チームが信用と認知度を得る中、チームメンバーは専門職の機会が拡大することを認識しているからです。」

### 変化に遅れずついていく

ファン・デル・フェール氏とそのチームにとっての重要な課題は、会社を変貌させ続ける多数の変化に遅れずについていくことです。「私は、ただリスクとコントロールの管理だけではなく、総合的なアシュアランスについての責任を持つことを求められています。」とファン・デル・フェール

ル氏は言います。「したがって私は、社内のすべての変化を理解し、そうした変化に起因する複雑な課題に関して経営陣を手助けする必要があります。これを行えるためには、卓越した資質をそなえた人材群を必要とします。したがって、人材の採用と維持自体が課題となります。しかし、今のところ、運が良いことに、資質のある人材からなるすばらしい集団とともに仕事ができる状況にあります。私たちは目的を遂行するのによりよい立場にあります。万事をうまく処理することが、私の目下最大の課題です。」

# ROBECO

●本社	オランダ
●営業国数	9カ国
●従業員数	1,800人
●業種	金融サービス
●年商	14億ユーロ(売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	100万~500万米ドル
●内部監査部門スタッフ数	19人
●内部監査部門活動年数	20年
●内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の直属上司	監査委員会委員長およびCEO

注：上記の情報はすべて2007年12月31日現在のもの。

“プロセスが然るべく機能しているというアシュアランスを取締役に提供したいと考えています。被監査部門、プロセス責任者、取締役会はすべて、事前対策がとれるよう、社内で起きていることを認識する必要があります。”

◎ジョン・ベンダーマッハー

## 包括的監査手法の開発に取り組むロベコの内部監査チーム

### ロベコ

ロベコは、ミューチュアルファンドと、個人及びプロの投資家の投資向けソリューションの開発を専門とする大手資産運用会社です。オランダ・ロッテルダムに本社を置くロベコには約1,800名の社員が在籍しており、約1,300名がオランダをベースに活動しています。すべての事業部門と取締役会もオランダにあります。方針決定はロッテルダムで行います。

オランダの主要な事業部門は、ロベコ・アセット・マネジメント、ロベコ・オルタナティブ・インベストメンツ、ロベコ・ダイレクト・バンキング、金融サービスセンターです。米国では、ニューヨークにロベコ・インベストメント・マネジメント、シカゴにハーバー・キャピタル・アドバイザーズがあります。欧州では、パリで銀行業務と資産運用業務を展開し、マドリード、チューリッヒ、フランクフルト、ロンドンにいくつかの営業所があります。欧州以外では、ムンバイ（インド）、バーレーン、日本で営業を行っています。

3年前からロベコの内部監査ディレクターを務めるジョン・ベンダーマッハー氏は、1988年から内部監査業界で活動しています。ディレクターとして、ベンダーマッハー氏は19名編成のチームを指揮しています。チームには、ディレクター1名、ディレクター代理1名、アシスタント1名、そしてオランダ、パリ、ニューヨーク、シカゴに上級監査人と若手の監査人がいます。ベンダーマッハー氏は最高監査責任者として、ロベコ・グループのCEOと（2段階のガバナンス構造をもつ管理委員会の一部である）監査委員会の委員長に直属します。

ベンダーマッハー氏は、ロベコについての知識とロベコへの理解があるコミュニケーション能力に優れたチームプレーヤーを、彼のチームに求めています。また、監査人は分析能力があり、高等教育を受け、公認会計士（CPA）や公認内部監査人（CIA）といった資格をもち、金融業界と内部監査の経験を持つべきだ、とベンダーマッハー氏は言います。

「プロセスが然るべく機能しているというアシュアランスを取締役に提供したいと考えています。」とベンダーマッハー氏は言います。「全ての被監査部門、プロセス責任者、取締役会が事前に対策を取れるように、社内で起きていることを認識する必要があります。内部監査チームの役割をアシュアランスや監査から、こうしたグループに対しコンサルティングを実施し役立つように切り替えるべきです。そうすることにより、内部監査チームは社内で起きていることを十分理解できます。内部監査チームは、監査を実施して報告書を書く単なるマシンではありません。」

ベンダーマッハー氏の目標は、監査人が3~5年間内部監査チームで働き、その後、ロベコの別の部門へと異動することです。3年前にベンダーマッハー氏がロベコに入社して以降、社内で他の部門へ異動した監査人はこれまでまだ2人しかいません。1人は米国のコンプライアンス部門、もう1人はロッテルダムの業務リスクマネジメント職でした。「私がここへ赴任してきたときは、ロッテルダムに2名、米国に1名の監査人しかいませんでした。現在19名の監査人がいるということは、私たちのチームの急成長ぶりを物語るものです。」とベンダーマッハー氏は言います。

### 内部監査チームの構築を通じてアシュアランスを提供

ベンダーマッハー氏によると、ロベコの内部監査チームの第一の目標は、リスクが理解されて適切に設計されたコントロールが、効果的に運用されているというアシュアランスを取締役に提供することです。「リスクマネジメントの構造と統制環境の効果的な機能を確認することによって、組織に価値も付与したいと考えています。」とベンダーマッハー氏は言います。「それが私たちなりの内部監査の定義であり、これは内部監査人協会（IIA）が用いる定義とも一致しています。」

ベンダーマッハー氏が入社する前のロベコの内部監査チームは、主にコンプライアンスに焦点を当て、CEOではなくリスクマネジメント部門に直属する極めて小規模なものでした。しかし、ベンダーマッハー氏は、会社の内部監査活動で、IIA が推奨しているベストプラクティスをより重視したアプローチを採用しています。

「証券取引を担当するオランダの規制当局により、より構造化されたプロセスと、より多くの内部統制やコンプライアンスを採用する動機が、すべての資産運用会社とブローカーディーラーに与えられました。したがって、私たちの業務を規制当局の意向に沿うものにするには、会社にとって当然のことでした。」とベンダーマッハー氏は言います。「そこで会社は、内部監査のための予算を計上し、CEO と監査委員会に直属する形にレポートラインを改めるとともに、業務リスクマネジメントとコンプライアンスの予算も設けました。つまり、会社のフレームワーク全体が再定義されたのです。」

ベンダーマッハー氏はさらにこう述べています。「私は NIBC (大手投資銀行) でも 6 年間、同じことをやりました。誰もいないところから始めて、3 年間で 12 名から成る部門をつくりあげたのです。ロベコでもそれがやれる自信があったので、NIBC で大きな成果を挙げた手法をそのまま使い、NIBC と同じ監査プロセス、報告の伝達、フォローアップとモニタリングを実現しました。」

## 改善措置

ベンダーマッハー氏は改善提案を行うのではなく、代わりに、改善項目、期限、責任者も含めた「改善措置」の概要を示します。「私の経験では、提案を受け取った場合は、すべきことではなく、してもよいことと捉えがちです。提案の実施状況を監視すると、誰一人提案を実施していないことが往々にあるのです。」

改善措置は、提案に勝る大きな利点をそなえています。なぜなら、内部監査チームに改善項目を交渉させ、改善について率直で簡潔な言葉を使うことを求めるからです。誰が何に責任をもつかということや、3 カ月の改善期限内にフォローアップ活動が行われるであろうことが明確に決まります。「3 カ月を過ぎても改善が行われていなければ、赤の色が付されて取締役会に送られます。取締役会は関係者に実施を怠った理由を直接問い質します。」とベンダーマッハー氏は説明します。「説明責任はきわめて明確ですが、改善を実施できない相応の理由がある場合には、斟酌されます。」

改善をさらに測定するため、ロベコの内部監査チームは、強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) に的を絞った「SWOT」分析を実施します。

「私が内部監査チームとともに開発した SWOT 分析は、チームの『ありのままの姿』を示すものです。」とベンダーマッハー氏は言います。「機会を捉え、弱みを克服するために使いますが、このことは自己改善の方法を定義する助けになります。自らを客観的に眺めて、実際に取るべき措置のリストになる SWOT 分析

を行うのが狙いです。私たちはこれを年に 1 度、自ら行います。被監査部門に関する改善措置を策定するのと同様の形でこれを行うのです。」

## ロベコのマネジメントコントロールフレームワーク

オランダでは、国内のすべての銀行が満たすべきいくつかの基準について概説した「組織と統制」に関する規制がオランダ中央銀行向けに発布されました。これは、マネジメントコントロールの評価に関しオランダで目下設けられている唯一の公式規制です。

ロベコの取締役会は、この規制に沿ったコントロールの情報提供を内部監査に求めました。しかし、米国の事業部門を考慮に入れた結果、内部監査チームはこのオランダの規制がロベコ全体にとって最適ではないと判断しました。

「全社レベルと業務管理コントロールにおいて、より良い基準が必要でした。」とベンダーマッハー氏は言います。「私たちは COSO フレームワークを用い、サーベンス・オクスレー法とパーゼル II のコントロール、ならびにコーポレートガバナンスコンプライアンス規程、業務継続計画、コーポレートセキュリティを追加しました。これをもとに、ロベコの全組織で業務管理コントロールの評価に用いるロベコの業務管理コントロールフレームワークが生まれました。」

ロベコが内部で開発したマネジメントコントロールフレームワークは、組織全体のリスクとコントロールを検討する共通の方法を取締役会にもたらし、また内部統制環境への状況に応じた柔軟性あるアプローチも可能にします。

向上を測定するため、内部監査チームは、セルフレビューとピアレビューを実施し、顧客満足度調査を提出します。口頭でフォローアップする場合があります。「私たちはグローバル監査情報ネットワーク (GAIN) のベンチマークと II A の品質レビューを間接的に使用します。」とベンダーマッハー氏は言います。さらに、内部監査チームは、ラボバンク監査グループの品質レビューに参加します。ラボバンクの独立子会社であるロベコには、ラボバンクグループ内で、資産運用の核となる能力が集中しています。

ロベコの経営陣は、被監査部門の顧客満足度調査の総得点、進捗と主要な発見事項に関する四半期報告を受け取ります。また、経営陣は、規制当局からのフィードバックに基づき、内部監査チームを評価します。「もちろん取締役会とは頻繁にコンタクトをとります。四半期報告に関して会合を開き、発見事項についてフォローアップを行います。私は CEO と週 1 回、CFO とは月 1 回、事業部門のマネージャーとは四半期に 1 回の会合をもちます。」とベンダーマッハー氏は言います。

## 品質レビュー

2005 年から 2006 年にかけて、ロベコはプロセスに関する文書を

アップデートしました。これは、プロセスに関するあらゆる文書が品質レビューチームによりレビュー・承認されるという有意義な品質レビューの実施につながりました。「品質レビューチームは今でも年次でアップデートを実施し、初年度にレビューされなかった項目について検討します。」とベンダーマッハー氏は言います。

内部監査チームは、SAS 70 の監査、および業務コントロールに関する業務監査に参加します。SAS 70 は、米国公認会計士協会 (AICPA) が発行・維持する監査基準書 70 号のことです。SAS 70 は具体的には「サービス組織による取引の処理に関する報告」であり、これは組織の内部統制を評価し、監査報告書を発行するために監査人が使用する専門的な基準を定義しています。

今のところ、内部監査チームは、モニタリングの効率を高め、財務諸表の発行に内部監査が役立つように統合コントロールフレームワークの策定に取り組んでいます。サーベンス・オクスレー法に関しては、ベンダーマッハー氏と内部監査チームは業務の有効性のテストで関与しています。「これに取り組んだ初年度である昨年には、サーベンス・オクスレー法対応テストに全時間の約 45% を費やしました。」とベンダーマッハー氏は言います。「今年費やした時間は 15 ~ 40% ほどです。」

## 今後の課題

次年度では、ベンダーマッハー氏は、ロベコのための有能な監査人を見つけ、定着させるという課題に取り組みます。「より若い専門職を採用し、教育費の一部を負担しようとしています。」とベンダーマッハー氏は言います。「オランダでは競争が激しいです。業務の知識はきわめて重要なので、経験者はとても価値があります。」

ベンダーマッハー氏によると、もう 1 つの課題は、業務活動のアウトソーシングです。ロベコは、IT のシステム管理の一部を外部委託することを目指しています。すでに、取引データ処理の部分は外部委託しています。

「私たちには、外部委託する際に必ず監査を行う責任があります。」とベンダーマッハー氏は言います。「外部委託は、内部監査業界にとってのジレンマです。会社が行っていないことをどうやって監査できるのでしょうか。こちらでコントロールできない外部の監査プロセスにどう頼れば良いのでしょうか。とはいえ、私には責任があります。これは、内部監査チームにとってだけでなく、他の部門にとっての課題でもあります。」

# Sadia

●本社	ブラジル
●営業国数	9カ国
●従業員数	45,381人
●業種	消費財および小売
●年商	86億リアル(売上高)
●年間内部監査業務費用/予算	100万米ドル弱
●内部監査部門スタッフ数	11人
●内部監査部門活動年数	30年
●内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の直属上司	監査委員会および経営評議会

注：上記の情報はすべて2007年12月31日現在のもの。

“自己評価の実施、監査プロジェクトの自動化、改善計画のモニタリングといった、今後数年間に取り組むべきいくつかの重要な課題があります。しかし、最大の課題は、監査チームを常に業界のベストプラクティスに沿ったものにする事です。”

©ロベルト・シアルデラ

## 健全な内部監査部門を育成・維持するサジア —— サジア

サジア S.A. は、世界最大手クラスの冷蔵食品・冷凍食品のメーカーです。1944年にブラジルで設立された同社は、事業を行うすべての分野の市場で主導的地位を占めるとともに、ブラジルの食肉加工製品の主要輸出業者でもあります。サジアはポルトガル語で「健康的」を意味します。サジアブランドは、ブラジルのあらゆる食品ブランドの中で、最も重要で価値あるものと評価されています。

サジアはブラジルに12の工場をもち、年間130万トン以上のたんぱく質がベースの製品、ならびにパスタ、マーガリン、デザート類を生産しています。同社はブラジルに7万カ所以上の直販拠点をもち、海外に約200社の得意先があります。今のところ、欧州、中東、ロシア、日本、東南アジア、南北アメリカを中心に、世界65カ国以上の市場に輸出を行っています。サジアはブラジルに14の流通センターをもち、アルゼンチン、チリ、中国、イングランド、イタリア、日本、アラブ首長国連邦、ウルグアイにも営業所があります。

ロベルト・シアルデラ氏は、サジアの内部監査マネージャーです。1991年にアーサー・アンダーセンで内部監査のキャリアをスタートしました。ブラジルでは2001年から2007年8月までデロイトに勤務していました。2007年9月にサジアの内部監査マネージャーに就任しました。

内部監査部門は11名の専門職(マネージャー1名とスタッフ10名)からなり、担当別に分かれています。監査人は、ビジネスプロセスのレビュー、生産性ある日常的監査の実施、サジアの子会社の監査、サーベンス・オクスレー法対応プロジェクト支援に専念します。

「サジアの社員が内部監査部門に匿名で事実を報告するためのフリーダイヤルである『コール・インテグリティ』を担当する専門職もいます。社員の行動、倫理規程の分析、利益相反や不正、会計上の不正の分析を中心に行う専門家もいます。」とシアルデラ氏は説明します。「技術に関する監査のすべての側面、セキュリティ情報、業務継

続計画に専念するグループもいます。これらの監査人は、監査の自動化、改善計画のフォローアップ、データ解析・抽出、損失の定量化といった、内部監査部門が採用するすべての技術の評価に責任をもちます。」

コーポレートガバナンスのベストプラクティスに従い、サジアの内部監査部門は監査委員会と経営評議会によって監督されています。監査委員会は経営評議会の3名のメンバーで構成されています。全員が独立しており、相当のビジネスと業界での経験を有しています。監査委員会は、管理ならびに監査の専門知識をもつ財務専門家によって主導されます。

サジアの内部監査チームは現在、監査向けに高い実績を持つテクノロジーを採用しています。監査人はACLを用いてデータを抽出・分析し、ERP R / 3 SAPのAISモジュールを用いて取引を分析するとともに、Virsa Calibratorを用いてERP R / 3 SAPの同一ユーザープロフィール内の取引の予想リスクや相反を分析します。チームは、監査業務を登録し、改善計画のモニタリングを自動化するため、Microsoft Officeとウェブポータルも使用します。

### 監査のスキル、目的、手法

シアルデラ氏が内部監査専門職に求める一番のスキルは、ビジネス知識とビジネスリスクについての理解だといいます。「監査人はビジネスプロセスを理解・分析するトレーニングと、プロセス管理者と一緒にプロセスの固有リスクを特定するトレーニングを受けています。」とシアルデラ氏は言います。「これは、監査人がリスクを許容可能な水準まで軽減するベストプラクティスであるコントロールに焦点を当てる助けになります。」

シアルデラ氏によると、内部監査チームが直面している最も重要な課題は、リスクマネジメントの概念をサジア全体に導入するとともに、

しっかりした内部統制のインフラを整えるための適切な環境を実現する方法です。

シアルデラ氏の長期目標は、自己評価をサジアに導入することです。これは、管理者がさらされたリスクを管理者自身で評価し、集権化された内部監査部門へ報告するのを助けるものです。この評価の後、内部監査部門はその結果と明らかにされたリスクのレベルを分析し、そうしたリスクに対応する戦略的な監査を実施します。

シアルデラ氏によると、この手法の一環として、内部監査チームは各監査のプロジェクトにおいて次の5つの段階を踏みます。

1. ビジネスとその目的および戦略を理解する。
2. そのビジネスの固有のリスクを特定し、リスクがビジネスに及ぼす影響を評価・測定する。
3. プロセスおよび内部統制に関する情報を収集し、それをベストプラクティスと比較し、遵守および実証性テストを実施する。
4. ビジネスプロセスの改善を提案し、経営陣からの支援を得て、そうした改善を実施する改善計画を提示する。
5. リスクおよび改善の実施状況を監視し、ビジネスプロセスにとって一貫性があり持続可能な改善を実施する。

進捗状況とパフォーマンスを測定するため、内部監査チームは、年度監査計画に記された勧告の実施数、行動規範や不正および会計上の不正に関連して明らかになった問題の件数、監査報告書の送付に関する総時間枠といったいくつかの指標を用います。しかし、主要なパフォーマンス指標は、内部監査プロジェクトに起因する節約額です。これは、直接経費削減、不適切な支払の回収、収益の最適化、資産の回収・最適化を含みます。

「サジアの主な目標の1つは、財務報告の質と透明性を実現することです。」とシアルデラ氏は説明します。「私たちは規制当局の要求事項を満たし、コーポレートガバナンスのベストプラクティスを採用する必要があります。内部監査は、そうした目標を達成する上できわめて重要です。私たちはベストプラクティスを見極め、その実施を支援します。また、監査委員会の会合に出席し、文書化の準備と決定の正式化の支援、内部監査における発見事項の報告、全社員とその活動がリスクマネジメントプロセスにおいて説明責任を果たしていることの確認を行います。」

## ビジネスパートナーとしての内部監査

「私たちはサジアのビジネスパートナーです。私たちはビジネスプロセスの改善に貢献し、有効な手続とコントロールの整備を確保します。」と、シアルデラ氏は言います。内部監査部門はサジアにおける独立性と信頼性をそなえた部門であるため、経営陣は改革案や新たな課題の評価、およびビジネスリスクの特定と分析のために参照できる基準を提供するものとして、内部監査チームを利用します。

次年度では、サジアは内部監査の支援を受け、リスクマネジメントプロセスの導入、経営の効率化を図るツールとテクノロジーの採用、ビジネスリスクのための重要リスク指標の策定に取り組みます。

## ベストプラクティスに沿った監査チーム

サジアの内部監査部門は、当初、重要なコンプライアンスに関する活動に取り組んできたチームの経験と知識を活かし、サーベンス・オクスレー法対応に関与していました。「今後の主な目標は、サーベンス・オクスレー法を用いてリスクマネジメントとコーポレートガバナンスの概念を経営陣の間に広め、サジアの内部統制を404条の枠を超えて拡大する手助けをすることです。」とシアルデラ氏は言います。

サーベンス・オクスレー法プロジェクトがサジアで確立した今、内部監査チームの主な目標は、コンプライアンスプロセスを更新し、改善を提案するとともに、独立した立場でビジネスプロセスをレビューするためのリーダーの役目を果たすことだとシアルデラ氏は言います。

「自己評価の実施、監査プロジェクトの自動化、改善計画のモニタリングといった、今後数年間に取り組むべきいくつかの重要な課題があります。」とシアルデラ氏は言います。「しかし、最大の課題は、監査チームを常に業界のベストプラクティスに沿ったものにすることです。サジアの環境に限定されたプロジェクトを実施することは、他の業界についての全般的な経験不足と相まって、視野の狭いリスクマネジメントにつながるおそれがあります。」

シアルデラ氏はさらにこう述べています。「現代のビジネスのダイナミクスは、新しい能力を絶えず身につけることを監査人に強めます。したがって、セミナーに参加すること、他社と経験を交換すること、事例分析を実施すること、専門コンサルタントとともにプロジェクトを実施すること全て、内部監査部門にとって必須のことです。私たちは今後とも、知識と経験、およびサジアのニーズを満たすための適切な能力を身につけていきたいと思っています。」



# Singapore Press Holdings

● 本社	シンガポール
● 営業国数	14 カ国
● 従業員数	3,814 人
● 業種	マスコミ
● 年商	12 億シンガポールドル (売上高)
● 年間内部監査業務費用/予算	100 万米ドル弱
● 内部監査部門スタッフ数	8 人
● 内部監査部門活動年数	20 年超
● 内部監査部長/最高監査責任者 (CAE) の直属上司	監査委員会委員長および CEO

注：上記の情報はすべて 2007 年 8 月 31 日現在のもの。

“グループの業務規模や社員数から言えば、監査チームは小規模に思えるでしょう。しかし、私たちはコンピュータ支援監査ツールの使用によって効率を向上することができます。”

◎クエク・ヒン・ゲオク

## シンガポール・プレス・ホールディングスに質の高い監査サービスを提供 —— シンガポール・プレス・ホールディングス

シンガポール・プレス・ホールディングス (以下、SPH) は、成長している地域や全世界の顧客に向けて、高い品質のニュースと「インフォテインメント」(情報とエンターテインメントが融合した番組・サービス)を複数の配信プラットフォームから提供しています。シンガポールにおける最大手のメディアグループで、14 紙の新聞を 4 カ国語で発行するとともに、100 点以上の定期刊行物を制作しています。1 日に 290 万人が SPH の刊行物を読んでおり、同社の主要紙のオンライン版は、月のページビューが 1 億 1000 万件、700 万人の訪問者が来ます。

SPH の成功は、同社の 2 大紙である日刊英字紙「ザ・ストレーツ・タイムズ」と日刊中国語紙「聯合早報」の長い歴史を礎にしています。その他の 2 紙、「ベリタ・ハリアン」と「タミル・ムラス」はそれぞれ、マレー語およびタミル語のコミュニティにとっての定番紙となっています。これら主要 4 紙は、夕刊タブロイド紙の「ザ・ニュー・ペーパー」およびシンガポールの主要日刊経済紙である「ザ・ビジネス・タイムズ」とともに、SPH のインターネット・ポータルである AsiaOne にオンライン・ニュースも配信しています。

SPH のオンラインおよびニューメディアの取り組みには以下があります。

- **ZapCode** — 携帯電話の広告・情報サービス
- **ST701** — 求人情報の検索、自動車・不動産・ショッピングの総合オンライン・プラットフォームを提供
- **STOMP** (ストレーツ・タイムズ・オンライン・モバイル・プリント) — インターネットや携帯電話のメールを使って読者をつなぎ、読者の関心を引く双方向のポータル
- **omy (www.omy.sg)** — 2 カ国語のニュースおよび双方向のポータル

SPH は、NTUC メディアとの 80% 出資合弁会社 SPH ユニオン・ワークスを通じ、英語放送のラジオ 91.3 FM と標準中国語放送のラジオ 100.3 FM という 2 つの人気ラジオ局も運営しています。SPH は、

フリー・トゥ・エア (無料放送) チャンネルの 5、8、U、TV モバイルを運営しているメディアコープ TV ホールディングスに 20% 出資するとともに、無料新聞「トゥデイ」を発行しているメディアコープ・プレスに 40% 出資しています。

SPH はさらに、シンガポール最大手の屋外移動ディスプレイ広告のネットワークメディア企業で、完全子会社の SPH メディアボックスオフィスを通じて、屋外広告分野にも進出しています。SPH は、中国で大手の屋外広告会社 TOM アウトドアメディアグループにも 35% 出資しています。

クエク・ヒン・ゲオク氏は、SPH の内部監査部長です。シンガポール大学で会計学士号を取得し、内部監査で 17 年以上の職務経験があります。また、クエク氏はこれまでに、外部監査、信用マーケティング/信用業務、リテールバンキングの仕事に従事したこともあります。

公認不正検査士 (CFE) であるクエク氏は、内部監査人協会 (IIA) の会員であるとともに、シンガポール公認会計士協会、CPA オーストラリア、勅許公認会計士協会 (ACCA) という 3 つの専門団体の会員です。SPH では、7 名編成の内部監査スタッフを指揮し、機能面では監査委員会の委員長、管理面では CEO に直属します。

「私たちの目標は、テクノロジーを最大限に活用して質の高い監査サービスを提供し、データ分析の効果的な使用を通して効率を実現することです。これを達成するため、私たちはコンピュータツールを利用してデータの照会・分析を行います。」とクエク氏は説明します。「当社の取引は膨大です。私たちは、何百というサンプルを抽出することなくして監査発見事項への信用を確保する必要があります。グループの業務は高度にコンピュータ化されているので、監査ソフトウェアへ大きく依存することにより、重要リスク分野の監査領域を効率的にやり遂げることができます。」

## 効果的な人員配置戦略の維持

3年前に入社したクエク氏は、SPHでは比較的新顔です。現在クエク氏は、監査人全員を指揮しています。「グループの業務規模や社員数から言えば、監査チームは小規模に思えるでしょう。」とクエク氏は言います。「しかし、私たちはコンピュータ支援監査ツールの使用によって効率を向上することができます。会社の業務、プロセス、内部統制は成熟しており、均質なため、主要業務分野のリスクプロファイルは比較的低リスクです。」

クエク氏はさらにこう述べています。「私たちの監査プロセスはしっかり確立されており、効果的なコントロールが整備され、リスクマネジメントは良好です。私たちは毎年、リスクアセスメントを実施し、年度監査計画の対象プロジェクトの選定に際し、懸念される分野を特定します。高いリスク領域の監査の頻度からすると、人的資源は今のところ十分です。」

クエク氏のチームの監査人は、データ分析ツールを使用して高度にコンピュータ化された環境内で監査業務を行うことができます。監査人たちの経歴には、情報システム関連の監査、財務監査、業務監査などがあります。

## 独立性・客観性があるアシュアランスの提供

内部監査チームは、年度監査計画を策定に際して厳密なリスクアセスメント方法を用います。「特に高いリスクが存在する場合には、ライン管理者と一連の掘り下げた会議と協議を行い、組織を評価します。」とクエク氏は説明します。「毎年、リスクランキングを実施します。リスクアセスメントとリスクランキングは、監査計画策定の基礎をなしています。」

SPHのリスクランキング方法は高度であり、収益の規模、社員数、内部統制基準等を含む多数の要因を考慮に入れます。「このリスクランキングは、内部監査の有効性のレベルを向上する助けになります。」とクエク氏は言います。

監査領域が拡大し、新しい業務が探求・追加される都度、クエク氏は、監査リスクモデルを補完する別の方法を用います。これは、新しい各会社とその活動のレベルをすべて列挙し、各社についてリスクランキングを策定することを必要とします。「私は経営陣の会議に出席するので、新事業のリスクランキングを求めるのに役立つ情報にアクセスできます。年度監査計画での私たちの目標は、既成プロセスと新事業の両方をミックスした範囲をカバーすることです。年度監査計画に含まないこととした監査領域の分野は、除外した理由を添えて、経営陣と監査委員会に明示します。」

## パフォーマンス評価の実施

各監査の完了時に評価を実施します。監督者は、プロジェクトリーダーとともに、監査目的が達成されているかどうかを評価します。評価は、顧客満足度を見極めるとともに、どのように監査が改善されているか

について顧客の意見を求める顧客調査も含まれます。

「監査顧客が監査の目的を理解していない場合もあり、理解不足が調査に反映されてしまうおそれがあるため、説明を必要とする事柄に気付いた場合には、それについて被監査者に十分説明するようにしています。」とクエク氏は言います。

SPHの内部監査チームは、毎年の事業年度末に、監査計画により実施された範囲を確認し、発見事項と課題の「トップ10」をリストにまとめます。「経営陣と監査委員会にとって、発見事項の質は、私たちがどれだけの価値を付与するかの指標になります。」とクエク氏は言います。「私たちは、内部監査のリソース、予算に対して業務に実際にかかった時間、休止時間についての統計もまとめます。会社は、私たちが監査計画をどの程度まで実施するか、および監査報告書の質、適時性、正確性によって、私たちを測定します。」

## 協力関係の構築

設置されて20年以上になるSPHの内部監査部門は十分に確立されています。したがって、ライン部門管理者は現在、内部監査の目的をしっかりと理解しています。クエク氏は業務戦略会議に出席し、上級ライン部門管理者との交流を通じ、業務とパフォーマンスについての洞察を得ます。

SPHは、しっかりしたコーポレートガバナンスフレームワークもそなえており、これを利用して、自身のコーポレートガバナンスの責任を果たす監査委員会を内部監査チームが支援します。「これを行う手段の一部として、組織の統制文化のレビュー、リスク/プロセス/コントロールのレビュー、コンプライアンス活動のレビュー、効果的・効率的なリソースの利用の提案を行います。」とクエク氏は言います。「内部監査チームが特定した重要リスク分野のレビューとは別に、経営陣が懸念する可能性のある分野のレビューも実施します。」

クエク氏はさらに、同社の社員の行動と業務に関する倫理規程の下でなされる情報提供の受領者にもなっています。この規程は、SPHの新入社員に伝達されるとともに、SPHのイントラネットで公開されています。

「私の課題は、リスクのしっかりとした特定を持続し、一連の活動を計画することです。」とクエク氏は言います。「監査領域が拡大するにつれ、内部監査チームは、最も効率的な方法でリソースを利用することを通じ、十分なリスク管理を確実にSPHに提供する必要があります。これは私たちにとって普遍的な課題です。」

# 株式会社プロティビティ ジャパンについて

プロティビティ (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、中南米、アジア太平洋、ヨーロッパ、中近東において、経理・財務、オペレーション、テクノロジー、ガバナンス・リスク・コンプライアンスにおけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。Protiviti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、プロジェクトの目的達成を重視し、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60を超える拠点で約3,300名のコンサルタントが活躍しています。

## 内部監査支援

Protivitiの内部監査サービスは、内部監査アウトソーシング・コンサルティング、内部監査高度化支援、情報システム監査支援、コントロール・セルフ・アセスメント (CSA) 導入支援、内部監査の品質評価 (QAR) など、内部監査に関する広範囲なテーマを支援します。アンダーセンのリスクコンサルティングで長年培い、Protivitiに引き継がれ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、リスクアプローチによる内部監査機能のより一層の充実を支援します。また、「IA Portal (Internal Audit Portal)」、「Auto Audit<sup>®</sup>」、「The Self-Assessor<sup>™</sup>」といった内部監査支援ツールを活用して、グローバルスタンダードに準拠した内部監査の実現をサポートします。

- 内部監査アウトソーシング・コンサルティングサービス
- 内部監査立ち上げ支援サービス
- 内部監査高度化支援サービス
- 内部監査の品質評価 (QAR) サービス
- コントロールセルフアセスメント (CSA) 導入支援サービス
- 情報システム監査サービス

## リスク・ソリューション

Protivitiは、コーポレートガバナンス、財務・業務リスクやテクノロジーリスク、コンプライアンスへの対応に、また、多様なプロジェクトやM&Aなどのイベントの成功に必要な、知識・経験・業務およびテクノロジスキルの提供を通して、企業の持続的な価値向上を支援します。

### ◆ガバナンス・リスク・コンプライアンス管理支援

企業の法規制への対応、株主の要請の高まりや業務環境の変化へ対応するために、リスク軽減、費用対効果・効率化の向上を実現する最適なソリューションを提供します。

### 【主なサービス】

- 全社的リスクマネジメント (ERM)
- リスク管理プロセスの整備・向上
- 米国企業改革法 (US-SOX) 対応
- 内部統制報告制度対応
- 製品含有化学物質管理システムの構築
- マネーロンダリング対策

### ◆財務報告プロセス高度化支援

IFRS (国際財務報告基準) との統合化や、四半期報告制度など、グローバルに進化する会計基準・財務報告への要請の中、高まりつつある財務報告リスクを低減するために、企業の財務報告プロセスの改善および高度化を支援します。

### 【主なサービス】

- 経理業務の高度化効率化支援
- IFRS の導入・対応支援
- 財務報告リスクの評価
- 訂正報告書への対応と勘定残高の検証支援

### ◆ファイナンシャル・リスク戦略管理支援

市場リスク・信用リスク・オペレーショナルリスクなど各種リスクに関する管理方針策定・仕組み設計、計量化を含めた手法の開発など、リスク戦略の企画から管理手法の設計・導入・検証・見直しまで一貫したソリューションを提供します。

### 【主なサービス】

- 経営管理業務 (統合リスク管理・自己資本管理・収益管理) 高度化支援
  - ・ 統合リスク管理・自己資本管理
  - ・ 収益管理・ALM
  - ・ 経営管理情報基盤構築 など
- 個別リスク管理業務高度化支援
  - ・ 信用リスク管理
  - ・ 市場リスク管理
  - ・ オペレーショナルリスク管理
  - ・ 金融数理モデル構築/検証 など

### ◆M&A支援

M&Aにおいて、財務やビジネスに加えて内部統制・リスク等の観点からの適切な企業価値分析や、スムーズかつ十分な相乗効果を実現できる統合プロセスの実行を支援します。

### 【主なサービス】

- M&A 戦略プランニング
- デューデリジェンス
- バリュエーション
- 統合プロセス (PMI: Post Merger Integration)
- EXIT 戦略プランニング

#### ◆不正リスク管理支援

企業の不正調査および不正の予防・抑止・発見など、組織の不正リスク管理体制の高度化を支援します。

##### 【主なサービス】

- 不正リスク評価
- 不正リスク管理態勢の構築支援
- 不正防止研修
- 不正調査

#### ◆CIO支援

企業経営の戦略的ツールであるIT分野において、プロジェクトの成功、リスクの低減、業務プロセス・情報伝達・意思決定プロセスの改善、ITコスト削減の実現へむけて、CIOが直面する様々な課題解決を支援します。

##### 【主なサービス】

- IT組織の高度化サービス
- セキュリティ・プライバシーサービス
- ITプロセス改善サービス
- BCM（事業継続管理支援）サービス

#### ◆エンタープライズ・アプリケーション管理支援

業務のデータや情報を活用し経営判断に活かすERPシステムの選定、活用の向上、リスクアプローチによる内部統制の評価・改善を支援します。

##### 【主なサービス】

- システム導入プロジェクトリスクマネジメント支援
- アプリケーションコントロール構築・評価支援
- アプリケーションセキュリティおよび職務分掌構築・評価支援
- GRCソフトウェア（SAP、Oracle）導入支援
- ERP評価支援
- ERP選定支援

#### ◆エンタープライズ・インフォメーション管理支援

企業のデータは、市場での競争優位と成功の原動力です。膨大な企業データを蓄積・分析・加工し、経営者が意思決定を行うために必要な情報を正確かつタイムリーに提供できるように支援します。

##### 【主なサービス】

- ビジネス・インテリジェンス（BI）
- データ・マイニング、データ分析
- コンテンツ管理

#### ◆業務改善支援

企業の業務にマイナスの影響を及ぼす可能性のあるプロジェクト・リスク、調達リスク、レピュテーション・リスクなどのビジネスリスクの管理に注目し、それらのリスクの特定、評価、管理を支援することにより、収益の増大、コストの削減、資産価値の強化を可能にする支援を行います。

#### Relevant Publications from Protiviti

##### ■ Other publications of interest include:

- Guide to Internal Audit : Frequently Asked Questions About the NYSE Requirements and Developing an Effective Internal Audit Function
- 2007 U.S. Risk Barometer: Survey of C-Level Executives with the Nation's Largest Companies
- 2008 Internal Audit Capabilities and Needs Survey
- Guide to the Sarbanes-Oxley Act : Internal Control Reporting Requirements
- Internal Auditing Around the World, Volumes I, II and III
- Moving Internal Audit Back into Balance : A Post-Sarbanes-Oxley Survey
- High Value Audits: An Update on Information Technology Auditing
- Top Priorities for Internal Audit in a Changing Environment
- Partnering with the Rest of the Board
- Guide to Enterprise Risk Management : Frequently Asked Questions
- Enterprise Risk Management in Practice: Profiles of Companies Building Effective ERM Programs

In addition, Protiviti publishes The Bulletin, a periodic newsletter covering key corporate governance and risk management topics of interest to internal auditors, board members and C-level executives.

To request a complimentary copy of any of our publications, please visit [www.protiviti.com](http://www.protiviti.com) or call 1.888.556.7420.

#### 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 Vol.2 Vol.3」
- 米国 SOX 法内部統制報告要件<第 404 条質問集>
- 変化する環境における内部監査の最優先課題
- エンタープライズリスクマネジメントの指針<Q&A 集>抜粋版
- エンタープライズリスクマネジメントの実践～効果的な ERM プログラムを構築している企業のプロファイル～
- 米国企業改革法アプリケーションリスクとコントロールの管理 <質問集>

Protiviti 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 3,300 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、Protiviti 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
- 米国企業改革法案
- 事業継続計画
- Enterprise Risk Management
- 倫理と不正
- セキュリティ
- 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
- 監査委員会対応用各種サーベイヤツール

### ●スタンダード

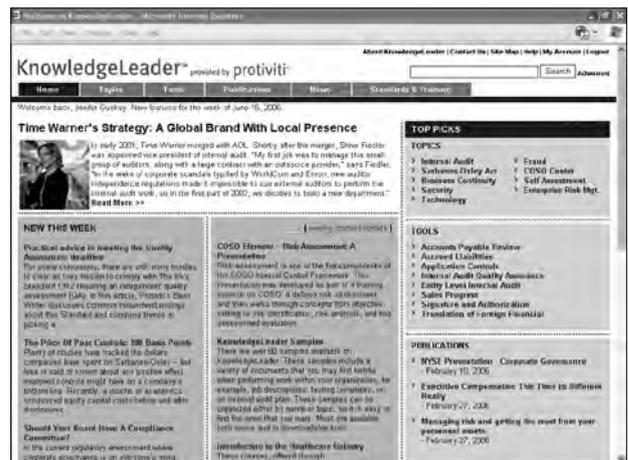
COSO 内部統制フレームワークや CSA 方法論等、国内外の権威ある組織によって発行された会計・監査および IT の基準・理念・ガイドラインへのリンクを提供します。

### ●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。



企業における内部統制構築・評価を強力に支援するプロティビティジャパンのeラーニングサービス [iTraining] は、ProtivitiのUS、日本でのコンサルティング活動の中で培われたクオリティの高いコンテンツをインターネットによる自主学习という使いやすい形でご提供いたします。

企業の社員教育、内部統制構築・評価プロジェクトチームの教育に必要な実践的な知識を、実用的な技術によって効率的に習得することができます。一般的なコンプライアンス知識にとどまらず、実務を通じて得られた実践的な知識と実用的な技術が組み込んであります。

企業ユーザー様は、インターネットを通じて時間や場所の制約なく、内部統制構築・評価を進めていくための必須知識をご自分のペースで効率的かつ継続的に学習して頂くことができます。さらに、コース別理解度テストによって学習の進捗状況を把握し、何度も反復学習することが可能です。

iTraining は、基礎レベル、上級レベル、実務レベルと企業ユーザー様のニーズに合わせたレベル別コースメニューをご用意しております。

●ユーザー別 コース対象表

	コース名	経営者	PMO ※	プロセス オーナー	業務文書化 担当者	IT文書化 担当者	業務テスト 担当者 内部監査	ITテスト 担当者 内部監査	SarboX 管理者
基礎 レベル	マネージャのための内部統制入門		○	○	○	○	○	○	○
	日本の内部統制に関する要請	○	○	○	○	○	○	○	○
	知っておくべき内部統制用語集		○	○	○	○	○	○	○
上級 レベル	金融商品取引法による財務報告に係る内部統制の評価	○	○		○	○	○	○	
	内部統制の基本的枠組みと全社的な内部統制の評価	○	○						
	情報システムの内部統制		○			○		○	
実務 レベル	業務プロセスに係る内部統制の文書化及び整備状況の評価		○		○	○	○	○	
	内部統制の運用状況の評価		○				○	○	
	IT統制の文書化と評価		○			○		○	
	運用状況評価におけるサンプリングの利用		○				○	○	
管理 ツール 利用	SarboX Portal™ 特徴のご紹介		○	○	○	○	○	○	○
	標準RCMの使い方		○		○	○			
	標準テストプラン サンプル集の使い方		○				○	○	

※ Project Management Office

■ 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  
 URL：http://www.protiviti.jp/





## THE AMERICAS

### UNITED STATES

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

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

Salt Lake City  
San Francisco  
Seattle  
Silicon Valley/  
Santa Clara  
Stamford  
St. Louis  
Tampa  
Vienna  
Woodbridge

### BRAZIL

São Paulo

### MEXICO

Mexico City

### VENEZUELA

Caracas\*

### CANADA

Kitchener-  
Waterloo  
Toronto

### PERU

Lima\*

## EUROPE

### FRANCE

Paris

### GERMANY

Düsseldorf  
Frankfurt  
Munich

### ITALY

Milan  
Rome  
Turin

### UNITED KINGDOM

London

### THE NETHERLANDS

Amsterdam

## MIDDLE EAST

### KUWAIT

Kuwait City\*

### UNITED ARAB EMIRATES

Dubai\*

## ASIA-PACIFIC

### AUSTRALIA

Brisbane  
Canberra  
Melbourne  
Sydney

### INDIA

Mumbai  
New Delhi

### SINGAPORE

Singapore

### SOUTH KOREA

Seoul

### INDONESIA

Jakarta\*\*

### CHINA

Beijing  
Hong Kong  
Shanghai  
Shenzhen

### JAPAN

Osaka  
Tokyo

\* Protiviti Member Firm

\*\* Protiviti Alliance Member

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

protiviti.jp

© 2008 Protiviti Japan Co., Ltd. All rights reserved.