

Powerful Insights. Proven Delivery.®



Internal Auditing Around the World

*Profiles of Technology-Enabled Internal Audit
Functions at Leading International Companies*

VOLUME VI

世界の内部監査

テクノロジーを活用している国際企業の内部監査のプロファイル

Vol.6

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

INTRODUCTION

“情報技術(IT)とビジネスは不可分になりつつあります。
私は、情報技術(IT)とビジネスの一方だけで
有意義に論じることはできないと思います。”

— ビル・ゲイツ

なぜ我々は、世界の内部監査 Vol.6においてテクノロジーを活用した内部監査にスポットライトを当てたのか?

答えは明快です。今日のますます洗練された組織体の中で、監査の範囲及び頻度を拡大し、適時に信頼できる成果を出すためにはテクノロジーの活用が必須となりつつあるからです。

不確実性が継続するグローバル経済において、組織体はより少ないリソースでより多くの業務を遂行しなければならないことは明らかです。同時に内部監査人に対しては、組織体がリスクを管理することを支援し、ガバナンスプロセスおよびコントロールが意図通りに機能していることを確認するという、より大きな要請および期待があります。

高い評価を受けているITリスクアセスメントガイド(GAIT)シリーズおよび昨年改訂された「内部監査の専門職の実施の国際基準」(IIA基準)の中で、グローバルな専門的権威を有する内部監査人協会(IIA)は、内部監査におけるテクノロジーの活用がますます重要になっていることを認識しています。例えば、改訂されたIIA基準1220.A2では、「専門職としての正当な注意を払うにあたって、内部監査人はテクノロジー・ベースの監査技法とその他のデータ分析技法の使用を考慮しなければならない。」と述べています。さらに、IIA基準2110.A2では、「内部監査部門は、組織体の情報技術(IT)ガバナンスが、組織体の戦略や目標形成の基礎となり、支援しているかどうかを評価しなければならない。」と記載されています。

これらの傾向は、内部監査人が最新のデータ分析ツール、コンピュータ支援監査技法(CAATs)、および継続監査およびモニタリング手法についての継続的自己学習をすることの重要性を示唆しています。弊社の『2010年内部監査に必要な能力のサーベイ』においても「…組織体がビジネスを管理するためだけでなく、内部監査がテクノロジー・ベースの監査およびモニタリングを実践するためにもテクノロジーへの依存を増大させています。」と分析しています。

本版に記載されている9社の国際企業は、テクノロジー・ベースの監査およびデータ分析技法が内部監査にもたらす価値、および必要な教育に投資する価値を認識しています。近年まで不可能であった方法で、現在では内部監査は、膨大なデータを検証し、取引パターンおよび潜在的リスクを識別し、経営者および取締役会へ有

用な提言を行う能力を有しています。テクノロジーを活用した内部監査は、組織体の中に起こりつつある事象を可視化し、問題点の識別および解決をより確実なものとしします。このテクノロジーによる正確性、精密性および効率性は、内部監査がより戦略的かつより広い視野での活動に焦点をあてることを可能にします。

さらに、今回紹介している企業の内部監査では、テクノロジーを活用した監査的手法がプロセスの領域でも活用され、ビジネスの現場や実際の取引に近いところで多くの自動化コントロールに組み込まれるようになってきました。これらの活動を通して、内部監査は継続「監査」を次の段階である継続的「モニタリング」へつなげることができます。継続的モニタリングは、不正の発見および予防において重要であり、より効率的かつ徹底的な不正調査を容易にします。

我々が今年紹介する会社は、テクノロジーを活用した監査活動がもたらすメリットの理想的な事例を提供しています。経営コンサルティング、テクノロジーサービス、アウトソーシングをグローバルに提供しているアクセンチュアでは、テクノロジー・ベースの監査とデータ分析技法によって、内部監査チームの効率性及び有効性に大きな変革をもたらしました。歯科用品・器具のメーカーのデンツプライでは、効率性が向上し、他の主要な管理目標を達成しました。

「世界の内部監査」の新版を出すたびに、我々は組織体および内部監査の両方が、課題に取り組み、新たなリーディング・プラクティスや機能を採り入れるために急速に変化していることをみてきました。我々は、今年の「世界の内部監査」が世界中の取締役会、CEO、CFO、CAE(内部監査部門長)、内部監査の専門家にとって、改善点や手付かずの領域を識別するための一助となることを期待しています。いくつかの会社では変革が具体的に形成されつつあります。シュルのアマンド・ルメンス内部監査部長は、「我々はますますバーチャル世界において活動するようになってきました。我々は、経営者の期待とは異なるビジネスの現実についての情報を提供しています。テクノロジーは、現実の把握を可能とするものです。」と話しています。

Protiviti Inc.
2010年6月

謝辞

プロティビティは、テクノロジー・ベースの監査、データ分析技法、その他のベストプラクティスについての取材にご協力いただいた皆様に感謝いたします。内部監査人協会(IIA)は、内部監査プロフェッショナルに対するリーダーシップを提供する団体であり、プロティビティはIIAのプリンシパル・パートナーであることに多大な価値を感じています。本版のためにインタビューを行い、有益な企業プロフィールを執筆したナンシー・ハーラ氏にも心から感謝いたします。

TABLE OF CONTENTS

序文	i
◆	
Accenture [アクセンチュア]	1
Commonwealth Bank of Australia [オーストラリア・コモンウェルス銀行]	3
Dentsply [デンツプライ]	5
Deutsche Bank [ドイツ銀行]	8
Philips [フィリップス]	10
SAP [エス・エー・ピー]	12
Shell [シェル]	15
SPB [エス・ピー・ビー]	18
Talecris Biotherapeutics [タレクリス・バイオセラピューティクス]	21
◆	
株式会社プロティビティ ジャパンについて	24
CAATs (データ分析／サンプリング／継続的モニタリングツール) について	26
Protivitiの内部監査管理／支援ツールについて	26
KnowledgeLeader SM [ナレッジリーダー]	27

● 本社	該当なし
● 事業拠点のある国数	52カ国
● 従業員数	181,000人(2010年2月28日現在)
● 業種	プロフェッショナルサービス
● 年商	216億米ドル
● 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	45人
● 内部監査部門活動年数	9年
● 内部監査部門長の報告先	チーフリスクオフィサー(CRO)

注：日付が特定されているものを除き、上記の情報はすべて2009年8月31日現在のもの。

“テクノロジーは監査の回転を早め、より綿密な分析や隔たれた場所からのレビューを可能にしました。監査計画の立案、実査、報告書の作成、改善計画進捗状況のトラッキングを、テクノロジーの活用によって著しく早めることができました。”

◎ ロイド・ジョンソン

アクセンチュアの内部監査人は、グローバルでのリスクカバレッジを高めるために、テクノロジーの急速な進歩にキャッチアップしています

アクセンチュアは52以上の国でグローバルな経営コンサルティング、テクノロジーサービス、アウトソーシングを行っています。前年度に210億米ドル以上の純売上高を生み出し、120カ国以上でクライアントにサービスを提供しています。アクセンチュアはアイルランドで法人化されていますが、ニューヨーク証券取引所に上場しており、SEC(米国証券取引委員会)に財務諸表を提出しています。

アクセンチュアのビジネスは通信、金融、ヘルスケアおよび公共サービス、製造、エネルギーの5つの事業グループで構成されています。アクセンチュアの主要レポート(利益と損失)セグメントであるこれらの事業グループは、ほとんどすべての主要産業のクライアントにサービスを提供する18の産業グループから構成されています。

会社の内部監査機能は45名のプロフェッショナルと10名の契約社員から構成されています。アクセンチュアの監査人は世界中に分散して配置されています(アルゼンチン、インド、アイルランド、シンガポール、および米国のシャーロット、シカゴ、シアトル)。彼らはシニアマネージャー達に報告し、それらはアクセンチュアの監査部門長であるロイド・ジョンソン氏に報告されます。ジョンソン氏は組織上の報告ラインであるチーフリスクオフィサーと監査委員会へ報告します。

「我々の最大の目的は、グローバルベースで会社のリスクをカバーしていることを保証することです。」とジョンソン氏は言います。「内部監査規程において、以下の4つの主要な目的を定めています：組織体のリスク管理とガバナンスの評価；財務及び事業環境の信頼性と完全性の評価；内部統制と情報システムの有効性の評価；会社方針の遵守状況の評価。」

ジョンソン氏と彼の内部監査チームは、アクセンチュアのグローバル

ベースでのすべてのリスクカバレッジを評価する職務があります。アクセンチュアの様々なリスクに対して広く深いカバレッジを実現するために、内部監査はテクノロジーを広く活用しています。「我々は効率的かつ効果的な監査チームです。」とジョンソン氏は言います。「テクノロジーは監査の回転を早め、より綿密な分析や隔たれた場所からのレビューを可能にしました。監査計画の立案、実査、報告書の作成、改善計画進捗状況のトラッキングを、テクノロジーの活用によって著しく早めることができました。相対的に少数の監査チームによって多くの領域をカバーすることができます。」

テクノロジー：スキルを倍増させる働き

チームはSAPを含めて、組織全体で導入している主要なテクノロジーを利用して管理しています。具体的には、内部監査グループを管理するCCHのTeamMateとマイクロソフトのシェアポイント、監査ツールとしてのACLを利用して管理しています。「これらのテクノロジーは、我々がデータのサンプルではなくデータの母集団を分析することを可能にしました。」とジョンソン氏は言います。「それらは、我々が計画段階で詳細に、多くの領域を分析することを可能にします。」

彼は、「例えば、SAPアプリケーションを通して、往査前に世界中のデータを分析することができます。シカゴのチームがテキサスで監査の予定があれば、往査前に、シカゴに居ながら彼らは関連する全ての取引を分析し、現地で検証する対象を選ぶことができます。従って、現場の情報を事前に入手できればできるほど、往査を効果的に実施することができます。そして、旅費が大幅に削減され、費用面でもより効率的になります。」と言います。

ACLを使って、内部監査は、データウェアハウスから抽出された

データを分析するための分析ツールとスクリプトのライブラリを構築しました。このことはまた、往査前にデータベース全体など、大量のデータを監査し、様々な属性ごとにテストを実施することを可能にしています。

TeamMateは、監査業務を管理する目的でシェアポイントと連動させて使っています。まず電子調書ツールであるTeamMateは、監査人が世界中で作成された調書のレビューを可能にします。「我々は他のグローバルチームの調書を容易かつ迅速にレビューすることができるので、往査先で調書レビューのための追加的な時間を費やす必要がありません。」とジョンソン氏は言います。「また、監査報告プロセスをより効率的に行うためのテンプレートを数多く作成しました。」標準的なテンプレートには監査での発見事項、監査プログラム、不正リスクおよび計画ツールが含まれています。シェアポイントは、監査部門の手続集、報告書、ツール、庶務的な資料の保管目的で使われています。

ジョンソン氏によれば、アクセンチュアの内部監査チームはこれらのシステムを数年間使い続けています。「新バージョンがリリースされると、できる限り早く導入します。」と彼は言います。「我々の目標は、最新のテクノロジーを活用することです。我々は高いパフォーマンスを実現し、常に最先端の内部監査組織であるよう努力しています。そのため最新のテクノロジーを活用することが極めて重要です。我々は、監査のメンバーが研修を受けて最新の状態にキャッチアップし、ミーティングにおいてはテクノロジーの活用について議論しています。」

アクセンチュアの監査人は、SAP公式トレーニング、ACLトレーニング、TeamMateユーザー会など、ベンダーによって提供されるトレーニングに参加することで、ソフトウェアの技術的利用可能性を理解し、利用可能なベンダーのリソースに関する意識を高めています。社内のトレーニングは、アクセンチュアの中でのソフトウェアの活用に関するベストプラクティスの選定や共有のために実施されています。

ジョンソン氏は、テクノロジーの活用は監査スキルを「倍増させる働き」があると信じています。「大量のデータを分析したり、通常はマニュアルで遂行される業務を自動化及び半自動化された定型業務として処理したり、テクノロジーを活用できる能力は非常にパワフルです。」と彼は言います。「このことは我々監査人を最先端のテクノロジーに触れさせ、監査の領域、有効性、監査業務遂行のスピードを拡大・増幅させることになります。また、アクセンチュアのITインフラと我々の主要なERPソフトであるSAPに精通させることとなります。さらに、トレーニングやユーザー会は、監査人のスキルを最新の状態に維持するために重要な要因です。」

パフォーマンス測定

内部監査のパフォーマンスは、全社的なリスクカバレッジの包括性と有効性に基づいて測定されます。「我々は、監査領域のカバレッジの有効性や計画、実施、報告の品質など全体として、経営者および監査委員会からの監査サービスに対する要望に対してどれだけ応

えているかということに基づいて測定されます。」とジョンソン氏は言います。「我々は、リスクの変化と要望に適時に対応する能力についても測定されています。」

アクセンチュアでは以下の測定基準で内部監査のパフォーマンスを測定しています。

- グローバルのリスクカバレッジの有効性
- カバレッジの範囲と深度
- 経営者および監査委員会への内部監査報告の品質
- 内部監査スタッフの品質（リーダーシップ、自己啓発、および資格取得）
- 全体的な内部監査機能の効率性
- 既存および新たなリスクと新規事業をカバーする能力

内部監査部門は、部門別の主要な測定基準を追跡するためにバランス・スコアカード・アプローチも採用しています。このアプローチはそれぞれの測定基準と目標に対して下記の4つの領域に焦点を当てます。

- 人（削減、プロモーション、資格取得、トレーニング、および評価の適時性など）
- 有効性、カバレッジおよび生産性（レポート作成の適時性を含む）
- 予算に対するパフォーマンス（効率的なリソースの利用）
- その他（監査発見事項のフォローアップ、内部監査の旅費、ローテーション）

ジョンソン氏は、内部監査部門によるITへの実投資額は相対的に小さいため、テクノロジー投資に対する効果は測定していません。「SAPは企業としての投資であり、内部監査のための直接的な投資ではありません。」と彼は説明します。「内部監査は、ACLとTeamMateを最新バージョンで活用するための投資を行っていますが、これらは非常に小額です。」

彼は、「テクノロジーの効果測定において定性的な尺度を多く使います。例えば、テクノロジーを活用することで、我々がどれほど効果的に組織体のニーズに応えることができるのか、ということの評価をしています。そのテクノロジーは監査のサイクルタイム（一連の監査に要する時間）を削減しているか？ そのテクノロジーを活用することでより効果的な監査を行うことができるか？ 監査人はそのテクノロジーを毎日活用しているか？ すべての監査人が、毎日最適にテクノロジーを活用できるように、十分に研修し、推奨していますので、監査人100パーセントにテクノロジーを活用させるつもりです。」と続けます。



Commonwealth Bank

- 本社 _____ オーストラリア
- 営業国数 _____ 11カ国
- 従業員数 _____ 44,218人
- 業種 _____ 金融サービス
- 年商 _____ 394億豪ドル(年商は法定ベース、支払利息を除く)
- 年間内部監査業務費用/予算 _____ 1,500万米ドル
- 内部監査部門スタッフ数 _____ 90人
- 内部監査部門活動年数 _____ 21年
- 内部監査部長/最高監査責任者(CAE)の報告先 _____ CFO

注:上記の情報はすべて2009年6月30日現在のもの。

“我々は被監査部門のフィードバックと監査後の内部レビューによって監査の有効性を測定しています。このプロセスから、テクノロジーはこれまで発見されなかった問題をターゲットとし、問題となりそうな領域を迅速に特定することを可能にしていることがわかりました。”

◎ レイチェル・グランサム

オーストラリアコモンウェルス銀行： パワフルな監査の洞察力とテクノロジーの結合

オーストラリア証券取引所で最大の上場会社の1つであるコモンウェルス銀行は、個人および法人向け業務、機関投資家業務、ファンド管理、年金(退職金積立制度)、保険、投資、株式取次業のサービスを含む総合金融サービスを提供しています。オーストラリアの銀行で最大の顧客基盤を有し、オーストラリア国内では最も多くの拠点で最も広範囲な金融サービスを展開しています。

国際的には、コモンウェルス銀行はインドネシアとニュージーランドで個人向け銀行および生命保険業務を、中国で投資銀行業務を行っているほか、オークランド、ホーチミン、香港、ロンドン、ムンバイ、ニューヨーク、上海、シンガポール、東京に支店を有し、北京、ハノイ、上海に駐在員事務所があります。

顧客サービスを強化するために、コモンウェルス銀行の提携先はテクノロジーの活用に注力しています。組織体への情報技術(IT)サービスの提供は、テクノロジーパートナーであるEDSオーストラリアとの関係を通して行われています。2009年4月に、コモンウェルス銀行はテレコミュニケーション要件を満たすためにオーストラリアを拠点とするテルストラとパートナーシップを結びました。

銀行の株主は、75パーセント超のオーストラリアの同社スタッフを含めて740,000名を超えます。2009年6月現在、コモンウェルス銀行は4,875億7,200万豪ドルの保有資産ならびにファンド管理を行っています。オーストラリア最大の金融サービスネットワークを展開しているコモンウェルス銀行には、1,000を超える支店、3,500のATM、3,800のオーストラリアポスト代理店があります。44,218名のフルタイムの従業員のうち、65パーセント以上は女性です。

2008年10月にコモンウェルス銀行は、総合的な損害保険と資産

管理業務を提供するセント・アンドルーズ、およびフル銀行業務を提供するウエスタンオーストラリア銀行(バンクウェスト)を買収しました。バンクウェストは、24時間利用可能な電話・インターネットサービス、支店、支部、代理店、およびエレクトロニック・バンキング機能といった広範囲のネットワークを通してサービスを受ける900,000名超の顧客を有しています。

レイチェル・グランサム氏は2009年10月から、コモンウェルス銀行でグループ監査の戦略・オペレーションチームの責任者です。グループ監査は80名超のスタッフで構成されています。戦略・オペレーションチームは主要な監査の実施・報告のサポートと部門全体の継続的改善活動において中心的な役割を果たしています。チームには、監査方法論、IT、データ分析、プロジェクト管理の専門家が含まれています。

グランサム氏は、チームの重要な目的はグループ監査において最先端の監査方法論と実務を開発することで、戦略の実現者として活動することであると言います。「高品質な監査やレビューを実施し組織体に最適な価値を提供するために、適切な監査方法論、ツール、プロセスを内部監査で確実に利用できるようにすることが我々の役割です」と彼女は言います。

データ分析、継続的モニタリング、迅速な対応

戦略・オペレーションチームには、エグゼクティブマネジャーのもと5名のプロフェッショナルによる専門的分析グループがあります。「コンピュータ支援監査技法(CAATs)の実施に際して、技術的専門知識を活用するために、この分析グループは監査人と協働しています。」とグランサム氏は言います。「我々のアプローチは、データ分

析技法を監査や業務知識と結合させることです。このことは、より高度かつ有効な監査アプローチとなり、テクノロジーを利用することでより強力に洞察することを可能とし、ステークホルダーに高いレベルの保証を提供します。」

グランサム氏によると、分析グループは、分析業務をサポートするために主要な分析ツールとして専用サーバーおよびSASソフトウェアによるITインフラを構築しました。「我々には、分析の専門家チームがあり、十分なプラットフォームがあり、グループのデータウェアハウスに直接アクセスできます。よって、必要な情報を自ら入手できるのです」とグランサム氏は言います。

確固としたCAATsの能力があるので、分析チームは組織の中で発生する新しいリスクを評価するために、継続的モニタリングツールの開発を見据えています。「よりダイナミックな監査を可能にするために早期警告指標を構築したいと考えています」と彼女は言います。「グループ監査は、懸念のある特定の領域を評価するために監査チームを当該領域に『パラシュート降下』で急行させるアプローチを構築し、『迅速な対応』能力を確立しました。このことは、従来の大掛かりでフルスコープの監査よりも迅速でかつ焦点を絞った対応ができることを意味しています。」

グランサム氏は、「我々の迅速な対応能力によって、コントロールが潜在的に機能なくなると、すぐにステークホルダーにアシュアランスを提供することが可能となりました。早期警告指標は、迅速にレビューすべき領域についての情報を提供してくれます」と付け加えています。

継続的モニタリングの概念は、戦略・オペレーションチームがコモンウェルス銀行の個人向け業務を担当する支店網の分析に焦点をあてながら、現在開発中です。グランサム氏は、継続的モニタリングやすでに現場に組み込まれているマネジメントレポートのデータを活用して「継続的なリスクアセスメントと監査」プロセスにつながるリスク指標監査モデルへと拡大したいと考えています。「現時点ではまだ初期の段階で、きわめて概念的なものです。」

監査の焦点を絞るための高度なリスクアセスメント

「データの収集は簡単なことではありません」とグランサム氏は言います。「適切なデータ抽出のためのスキル開発は重要です。監査チームは、クイックレスポンスレビューでCAATsを利用しますが、時間の制約によってCAATsの利用が困難になることがあります。データへのアクセスと短いリードタイムが、最も大きな障害です。」

グランサム氏によると、有効な分析技法をつくりだすために必要なスキルと、各監査の目的に適切に沿うアプローチを統合することも簡単ではありません。

「分析を効果的に実施するために専門家とリソースをつぎ込みました。我々は、業務内容とそのデータに精通しており、正しいモデルを持っています」と彼女は言います。「しかし、我々がどれほどツール

と技法を使うことができるかについて、広範囲な監査メンバーに理解してもらうことは手間のかかる試みになるかもしれません。彼らはこれらのツールで実施できることの全てを理解できるわけではありません。」

グランサム氏は、「高度なリスクアセスメントは、チームが焦点をあてるべき領域を識別することに役立ちます。マニュアルによる監査テスト手続きは、対象を母集団全体に拡大し、効率性と監査範囲の拡大を計るために、自動化できるものです。ツールは、従来の監査サンプリング手続きでは識別されない異常値「干し草の山の中の針」を見つける可能性を持っています。」と続けます。

スケジュールとトレーニング

テクノロジーを十分に活用するというグループ監査チームのビジョンの達成は、まだ道半ばです。「それは時間が解決するでしょう。」とグランサム氏は言います。「チームはCAATsの基本から始めて、非常に効果的なモデルを構築するのに2年以上かかりました。我々は現在、特定のスキルやしっかりした計画と開発を必要とするより高度なツールとモデルを構築しつつあります。我々はツールとデータを真に最適化していることを確かめたいと考えています。」

グループ監査チームに対する業務上の利害関係者（ステークホルダー）や他の監査メンバーからのフィードバックには、分析的能力を向上してほしいという強い要望が含まれています。グランサム氏は、チームの取組みはまだ多くの点で概念的なものでしかありませんが、一方ではフィードバックはとて大きな価値があることを示唆しています。「まだまだ楽しみがあります。」と彼女は言います。「クイックレスポンスレビューは首尾よく展開しており、分析的手法はこの戦略の中では次のフェーズの話です。どのように分析的手法を導入するかを論じるには尚早です。」

グランサム氏と彼女のチームは、監査の観点から成功を確実にするためのしっかりとトレーニングと導入後のレビューを含んだ、主要な集合トレーニングを進めていくこととなります。戦略・オペレーションチームは、新しいツールとメソッドロジーの導入とトレーニングを監督する、監査の「研究訓練センター」の役割を果たすことになるでしょう。

グランサム氏によると、戦略・オペレーションチームは、CAATsを採用し、幅広い監査事項の特定を支援することで大きな成功を収めました。しかしながら継続的モニタリングが概念的な段階にあるため、テクノロジーの成果や投資効果を測定するには尚早です。

「我々は被監査部門のフィードバックと監査後の内部レビューによって監査の有効性を測定しています。このプロセスから、テクノロジーはこれまで発見されなかった問題をターゲットとし、問題となりそうな領域を迅速に特定することを可能にしていることがわかりました。」

For better dentistry

DENTSPLY
INTERNATIONAL

- 本社 _____ 米国
- 事業拠点のある国数 _____ 120カ国
- 従業員数 _____ 9,400人
- 業種 _____ 医療機器および用品
- 年商 _____ 22億米ドル
- 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 _____ 5人
- 内部監査部門活動年数 _____ 15年
- 内部監査部門長の報告先 _____ SVP、CFOおよび監査／財務委員会会長

注：上記の情報はすべて2009年12月31日現在のもの。

“監査人のスキルは、テクノロジーによって強化されます。テクノロジーは、データが提供できるものとできないものを把握し、判断したい解決策の複雑さについて、監査人が思考するプロセスを支援します。”

◎ ジェフ・ウォルターズ

デンツプライのIASチームは、コストを管理しながらグローバルな財務監査目的を果たすためにテクノロジーを活用します

デンツプライは、歯科材料・機器のメーカーで、120か国以上において事業活動を行っています。カナダおよび米国そしてヨーロッパ市場、特にフランス、ドイツ、イタリア、スイス、およびイギリスにおいて長い間事業展開してきました。デンツプライは、中南米、環太平洋、および南アフリカにおいても重要な市場プレゼンスを確立しており、旧ソビエト連邦の国々へ展開するためにモスクワでマーケティング活動を築きあげました。

2009年に、会社は約22億米ドルの売上を報告しました。デンツプライには約9,400名の従業員がおり、その事業部門と製造施設は世界中に及んでいます。異なる文化、言語、およびデータシステムについて熟知しておく必要があり、デンツプライの内部監査の役割は複雑です。

デンツプライの監査部長のジェフ・ウォルターズ氏は、5名のフルタイムの従業員および10～15名のゲスト監査人を配置している内部監査サービス (IAS) 部門を監督しています。ゲスト監査人は、2名のフルタイム従業員と同等の役割を効果的に果たすよう、交代しながら個別の監査ごとにIAS部門を支援しています。2名の監査マネジャーと2名の監査スタッフがウォルターズ氏とともに働いています。チーム全体は、ペンシルベニア州ヨークに置かれています。

デンツプライの取締役会の監査／財務委員会によって承認された規程では、IAS部門は会社の業務資産の60～70パーセントをカバーすることを期待されています。規程では、「IASは、財務報告の信頼性および完全性、資産の保全、財務実務および財務プロセス、そして内部統制の整備および運用状況の信頼性や正確性などに関する有効性ならびに改善提案を判断するために、体系的に証憑を評価しなければならない。」と述べられています。チームは、業務改

善の機会やリスクの低減に関連する客観的評価も提供しなければなりません。

統合監査

デンツプライのアメリカ大陸、アジア、およびヨーロッパにまたがる拠点の大部分をカバーしている小さなチームとして、IASは財務監査を中心に実施し、「統合監査」と呼ばれています。それは、同時に内部統制および実証性テストを実施する二重目的のテスト戦略だからです。「例えば、棚卸資産のテストを例にあげてみましょう。我々は、テストで棚卸資産の品目を抽出し、入荷および出荷履歴、原価構成の変化を含む特定の製品の取引履歴を検証するように設計しました。」このテストでは、デンツプライのIASチームが、原価構成の変化および標準原価との差異の正確性に関するコントロールのレビューも行うことができます。

IAS部門の主要な目的は、財務諸表および内部統制の信頼性と完全性を保証することです。IAS部門は、デンツプライの収益目標の達成、およびコスト低減を支援することも期待されています。「我々は、会社へのサービス提供という意味で躍進できるか？」とウォルターズ氏は自問しました。「できます。ただし、テクノロジーがあれば。」

ACLプロジェクト

2009年に、ウォルターズ氏と彼の監査人は、6ヶ月の新たなプロジェクトに着手しました。当初はデータ抽出分析およびフォローアッププロジェクトと名付けられ、後日「ACLプロジェクト」(彼らが使ったソフトウェア- 監査コマンド言語にちなんで命名されました)と名称を短縮したこの取り組みによって、IASチームは、重要情報を収集するた

めの適切なデータを調査することが可能になりました。「我々が、例えば不正に対処するために従業員の住所や年齢確認を含む非常に詳細なレベルで監査することを可能にしました。」とウォルターズ氏は言います。「我々は、多様なデータセットの分析を実施しました。この方法論は、我々の有効性を高めること、そして経営者が我々に要求していた目標を満たすこと、すなわちコスト低減を支援しました。」

彼は、「会社が世界的な景気後退の影響を受けていることが明らかになった時に、IAS部門はより負荷が少なく効率的な方法について考え始めました。我々は、『負荷の少ない』を少ない旅費および監査手続費用と定義し、同時に監査計画のカバレッジを満たすことは保証しました。我々は実質的に、海外拠点を訪問することなく一定のレベルの監査を実施することが必要でした。テクノロジー（特にデータ抽出と分析ツール）は、デンツプライの現金取引の約63パーセントを検証する強い能力を我々にもたらしました。」と付け加えます。

テクノロジーの便益

このテクノロジーの利用は、ウォルターズ氏と彼の監査チームにとって2つの重要な便益をもたらしました。データ抽出および分析のプロセスは現在統合され、全ての監査とビジネスサポートの基礎となっています。また現在はIASチーム全員が同等なACLスキルを有しています。「我々のスキルレベルは非常に向上しました。非常に急勾配な学習曲線と言えます。」とウォルターズ氏は言います。「ACLについては同等のスキルを有するように努力していますが、専門の人材はいません。現時点では、4名のよく訓練を受けた人材がいます。新しい監査マネジャーを我々の部門に配属する際に、我々のプロセスにその人をとけこませます。」

「現在、我々が実施する全ての監査は、ある程度のデータ抽出およびフォローアップ分析を含みます。このことによって、より少ないリソースでカバレッジ目標を満たすことができるようになりました。我々はより多くのことができることを知っており、現在は会社もこのことを知っています。我々には能力があり、数多くの特別な要求を依頼されるようになってきました。これは監査部門が受け取ることができる最高の賛辞です。我々のテクノロジーは、今日の業務において不可欠な部分です。」

ウォルターズ氏が引用する3番目の便益は、改善計画および直接フォローアップが必要な領域について明確に焦点をあて、少なくとも丸1日監査プロセスを短縮できたことです。

「我々は、リスクに焦点をあてた個別監査計画をたて、サンプルを抽出し、監査の2～3週間前にサンプルに関する要望を被監査者に依頼することができます。このことは、被監査者に準備および我々が到着するまでに全てのドキュメントを揃える時間を与えます。」と彼は言います。

ウォルターズ氏は、「例えば、標準原価の変更に関して、全製品の

中から抽出した25サンプルに依拠し、変更が適切に承認されていることを確かめるために当該サンプルのテストを行っていました。これまではサンプリング範囲が限定的でした。どうすれば、25件のサンプルが母集団全体を表すことになりますか?ACLを利用することで、我々はデータを分析し、どの棚卸資産品目の標準原価に変更があるかを正確に把握することができ、適切な承認の有無だけでなく我々が関心のある他の属性についてもテストすることができます。ACLは、サンプリングの恣意性を低減します。被監査部門にとっても、これまでのように往査期間中経理担当者をはりつけることなく、往査までにスケジュールを調整し、部門内に指示することができるため、このやり方が好まれています。」と続けます。

IASが必要とするドキュメントのリストを往査前に被監査部門に提出することで、ウォルターズ氏および彼の監査チームが時間を有効に利用でき、監査に関連する項目のみをレビューすることができるのです。

導入スケジュール

デンツプライのIAS部門は、2009年3月にACLプロジェクトを開始し、9月末に終了しました。全ての関係者の関与を合計すると、チームは55週間以上をマルチ・フェーズのプロジェクトに費やしました。

「監査部門には小さな会議室があり、『作戦室』を作ってすべての監査人を移動させました。」とウォルターズ氏は述べます。「当面の課題に実質的に集中するためには、我々が通常の作業場所を離れることが重要でした。」

ウォルターズ氏によると、プロジェクトは、分析ツールの制約（存在していたならば）を考慮することなく展開されました。「我々は、何をしたいかを自由に考えることができました。」と彼は言います。「我々は、監査人を訓練するために、我々がプロテクトのACLエキスパートから受けたトレーニングに類似した2日間の集中的なトレーニングから始めました。そこから、我々はACLを使い始めて、必要に応じてACL社のヘルプデスクへ電話しました。我々は、1日あたり2～4時間ACL社と電話していることもありました。最初の2～3週間は、全体のビジョンと目標に焦点が明確に合うようにチームは苦闘し、私も彼らに相当の指示をしました。」

彼は、「1ヶ月が経過した後、監査マネジャーによって導かれたACLプロジェクトチームは、この重要で挑戦的なプロジェクトを成し遂げるために十分に機能し、啓発されていました。」と付け加えます。

ウォルターズ氏は、彼と彼のチームが一連の発見を通して、このプロジェクトに着手することは、「玉ねぎの皮をむくこと」に似ていたと言います。2010年は、ACLのトレーニングと導入に6ヶ月費やすのではなく、IAS部門はデンツプライのリスクと直接関連している関心の高いテストを継続監査として実施するであろうと彼は付け加えます。

強化された監査スキルに基づき、IAS監査人は電子情報から期待できることの制約について明確に理解しています、とウォルターズ

氏は言います。彼らは、監査業務を完了するために管理者もしくはデータオーナーから何を必要とするかも理解しています。「例えば、給与記録をHRシステムの個人データと突合することはできますが、担当者が業務に精通しているかはわかりません。担当者と話し、外部文書をレビューし、プロセスを観察すること、データからわかることとは相違があります。「監査人のスキルは、テクノロジーによって強化されます。テクノロジーは、データが提供できるものでできないものを把握し、判断したい解決策の複雑さについて、監査人が思考するプロセスを支援します。」

継続監査

ウォルターズ氏は、主要な経営管理スタッフに継続的モニタリングツールの導入を学習させるという考え方のもとに、継続監査モデルを導入するビジョンを長年持っています。「今回のプロジェクトはこの双方のビジョンを生かすものです。」と彼は言います。「プロジェクトは会社の中で『支持』を得て、IASには各部門の特定のデータ分析プロジェクトを実施できるかどうか問い合わせがきています。これは、継続的モニタリングフェーズの始まりです。IASが継続的モニタリングによって何をできるかを確認し、各部門が継続的モニタリングを独力でできるように支援するつもりです。」

ACLプロジェクトは、経営者がより効果的なコントロールを導入することを推進することで、デンツプライでのIAS部門のミッション遂行を支援しています。「我々は、適切なツールを利用して、各部門がいつでもモニタリングできるように支援することで、経営管理者の要求に応えています。」

パフォーマンス測定およびROI

ウォルターズ氏によると、デンツプライのIASチームは予想投資収益率(ROI)向上のため、2009年にはこのプロジェクトに着手しませんでした。「我々は、5月に監査/財務委員会に計画を提示し、教育、トレーニング、および監査プロセスの統合を行う1年の取り組みを約束しました。」と彼は言います。「我々は、ツールを利用したモニタリングの導入支援を依頼してきた被監査部門と一緒に作業を継続しています。将来的には被監査部門が実施するいわゆる継続的モニタリングに移行するつもりです。」

監査部門のパフォーマンスのために、ウォルターズ氏は、以下の測定基準を考えていると言います。

- 監査は年間計画に沿って実施される
- 監査報告書は往査最終日から10日以内に発行される
- 最小限の監査部長/マネジャーのレビュー指摘
- 最小限の監査計画リスクアセスメントの変更
- 付加価値のある提案が報告書に記載されている

毎年、IAS部門はリスクベースのアセスメントを実施し、監査計画の優先順位を決定します。まず、変更があればウォルターズ氏は、監査リソースの適切な利用を確保するためにデンツプライの監査/財務委員会と協議します。「コンプライアンスに関連した我々の役割

に加えて、我々は会社が収益を一層上げるための優れた改善提案を提供します。」とウォルターズ氏は言います。「付加価値のある提案に重点を置いています。」



● 本社	ドイツ
● 事業拠点のある国数	72カ国
● 従業員数	77,053人
● 業種	金融サービス
● 年商	400億米ドル
● 年間内部監査業務費用／予算	1,500万米ドル
● 内部監査部門スタッフ数	400人
● 内部監査部門活動年数	50年
● 内部監査部門長の報告先	取締役会およびグループCFO

注：上記の情報はすべて2009年12月31日現在のもの。

“プラットフォームとテクノロジーを統合することにより、我々は、追加開発とアプリケーション保守のコストを削減しました。我々はこのことを利益面から見てはいません。我々の方法論が、自ら設計したこのアプリケーションによって十分に支援されることを確認したいのです。”

◎ マーティン・エステル

ドイツ銀行のグループ監査部門は、ワークフローの改善とパフォーマンスのトラッキングために、内部監査アプリケーション“AWAREシステム”を自社開発しています

ドイツ銀行 (DB) は、ドイツに本社を置き、グローバルに事業を展開する投資銀行であり、また、個人顧客にも熱烈に支持されています。ドイツ、そしてヨーロッパにおける業界のリーダーとして、DBは世界中に金融サービスを提供しており、アジア、北米、主要なエマージング・マーケットにおいてその事業の拡大を続けています。ドイツ銀行は72か国に77,000名を超える従業員を擁し、法人・機関投資家向けビジネス (CIB)、個人・資産運用ビジネス (PCAM)、コーポレート・インベストメント (CI) という3つの事業グループから構成されています。

クリスチャン・スネルマン氏は、DBのグループ監査部門の統括責任者となって3年になります。スネルマン氏を報告先とするマーティン・エステル氏は、グループ監査部門のチーフインフォメーションオフィサーをこの5年間務めています。グループ監査部門は、DBの取締役会により与えられた権限により運営されており、組織上の報告先はチーフフィナンシャルオフィサーとなっています。グループ監査部門は31か国に約400名のプロフェッショナルを擁し、全地域で監査機能が存在するようにしています。

グループ監査部門の組織構造は、DBの組織構造と事業グループと密接に整合しています。3つの事業グループと整合した3つのビジネスパートナーがグループ監査部門のグローバル統括責任者に報告しています。各ビジネスパートナーは、特定のビジネス部門について責任を有する監査責任者をグループ内に配置しています。8名の監査責任者はそれぞれのグループの監査計画の策定及び実施の責任を有しています。

グループ監査の戦略目標には、次に挙げるサービスが含まれています。

- 監査委員会、取締役会、経営者、及び規制当局等のステークホルダーが必要とする、独立性・透明性のあるアシュアランスを提供すること。
- ステークホルダーに付加価値のあるサービスを提供すること。「付加価値のあるサービス」には、監査のみならず、デューデリジェンス、アドバイザリーの提供も含まれる。
- 効果的なリスク管理、コントロール、及びガバナンスの実現等の、DBの目標達成を支援すること。
- リソースを有効に活用すること。

グループ監査チームの戦略目標として挙げられた最後の項目は、グローバル監査チームが効率性を向上させ、監査プロセスを質的に改善させるためにテクノロジーがいかに有効であるかを追求することを促しました。「2007年、我々は、方法論の再構築を開始しました。」とエステル氏は言います。「この取り組みの目標は、よりダイナミックな、リスク・ベースの監査計画の策定を可能にすることでした。我々はMAPS (Methodology and Process Strategic Programme) と呼ばれる方法論を確立し、次の段階として、我々が監査において利用するアプリケーションが、MAPSを支援するものとなるよう、検討を開始しました。我々は、監査において利用する全てのアプリケーションを、内部監査のライフサイクル全体を見渡すことのできる、1つのアプリケーションに統合するというビジョンを掲げました。」

監査ワークフロー及びリスク評価エンジン (AWARE)

この取り組みを支援すべく、そして監査に必要な全ての機能をサポートすべく、監査ワークフロー及びリスク評価エンジン (AWARE: Audit Workflow and Risk Assessment Engine) の開発が自

社内で行われました。このシステムはリスク評価、年次計画、監査の実施、報告書の作成、発見事項のトラッキングのための機能を有しています。第一段階として、グループ監査は、監査の実施（フィールドワーク）の部分に注力し、以前のLotus Notesベースのシステムに代えて、AWAREに統合するという作業を完了しました。2010年に展開予定の第二段階では、監査計画、監査報告書の作成、及び発見事項のトラッキングの仕組みをAWAREに統合していきます。

「AWAREは、リアルタイムの情報をグローバルで共有する事を可能にします。」とスネルマン氏は説明します。「全てのデータが1つのデータベースに蓄積されるので、誰もがいつでも情報を見ることができます。現在利用している発見事項トラッキングシステムでも、被監査部門は、リアルタイムにこれらの情報にアクセスでき、オンラインで発見事項の改善計画完了報告をすることができます。」

ワークフローについても、オンラインでのレビューと承認を通じた、より厳格なコントロールによって改善しています。AWAREは監査プロセスを通してユーザーを指導し、データベースの一元化による、よりよい情報管理を実現しています。

「AWAREはDBに深く受け入れられています。」とエステル氏は言います。「アプリケーションの統合を進めているという事は大きな改善です。現状では、監査人は、計画、監査の実施、発見事項のトラッキングをそれぞれ異なる3つのアプリケーションを利用して行っています。今後はそれら全てが1つのシステムで行えるようになります。これはユーザーにとって非常に有益です。」

さらにエステル氏は言います。「このAWAREポータルにはシングルサインオンの機能があり、ユーザーアクセスをコントロールします。経営情報ポータルにより、経営者はリアルタイムに主要な指標のレポートをオンラインで確認することができ、さらに詳細な情報をドリルダウンして確認することができます。」

この取り組みには大いなる恩恵がある一方で、導入にあたっての課題も浮上しており、中でも最も重大な問題は、時間の制約です。「監査の実施（フィールドワーク）の機能は、2009年の初めには実装されていなければなりませんでした。」とエステル氏は言います。「これは大変な制約でした。トレーニングのための教材の開発に十分な時間を確保する必要がありました。その教材を用いてシステムをしっかりと理解したトレーナーを養成し、そのトレーナー達に、それぞれのオフィスでトレーニングを実施してもらうというのが我々のやり方です。それぞれの拠点にエキスパートがいて、質問がある場合には誰にコンタクトすればよいのが明確になっている、というのが我々の目標です。」

AWAREは、DBの監査人が、監査の手順よりも監査の業務に集中する事ができるためのフレームワークを提供します。AWAREには、リスク・コントロールライブラリとしての側面があり、全ての潜在的な活動を想定したリスク及び期待されるコントロールの情報が格納されています。特定のエリアで監査が行われる時に、監査人はこのリスク・コントロールライブラリからガイダンスとなる資料を引き出す

事ができ、それによって監査業務の一貫性が確保されます。

2010年、DBのグループ監査チームは、監査計画及び発見事項のトラッキングの機能をAWAREに統合することに注力する予定です。監査計画機能により、監査計画に示される監査項目と実際にフィールドにて行われる監査手続との紐付け、及び透明性が提供されるでしょう。発見事項トラッキング機能は、監査報告書の作成と配付、そして承認のプロセスの自動化とともに、発見事項の改善完了および確認プロセスのワークフローを支援することになります。その他の主要な機能には次のものが含まれます。

- **マイ・キュー**：監査人のための全てのアクション、承認、通知を表示するオンラインの作業待ちアイテムリスト。監査ワークフローの改善のために設計されています。
- **マイ・ダッシュボード**：重要リスク指標のモニタリングを支援するカスタマイズ可能なダッシュボード。ハイレベルなモニタリングをしながら、必要に応じてドリルダウンして詳細な情報が確認できます。

パフォーマンスと投資収益率 (ROI)

グループ監査は、DBの戦略目標に沿ったバランス・スコアカード・アプローチにより、そのパフォーマンスを評価します。人、プロセス、コスト、そしてサービスが、4つの重要業績評価指標 (KPI) の分類です。

「我々は、容易に測定でき、シンプルな運用が可能なものを必要としていました。」とスネルマン氏は言います。「バランス・スコアカードにより、我々は、自ら立てた目標の達成のために、グループ監査全般にわたる行動を測定できます。」グループ監査は、取締役会及び監査委員会に対し、報告書に記載される重要なコントロールの欠陥のみでなく、監査計画の進捗についても報告します。

投資収益率 (ROI) はコストに基づき測定されます。「プラットフォームとテクノロジーを統合することにより、我々は、追加開発とアプリケーション保守のコストを削減しました。」とエステル氏は言います。「我々はこのことを単に利益面から見てはいません。我々の方法論が、自ら設計したこのアプリケーションによって十分に支援されることを確認したいのです。」

PHILIPS

● 本社	オランダ
● 事業拠点のある国数	60カ国以上
● 従業員数	116,000人
● 業種	家電製品
● 年商	230億ユーロ
● 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	75人
● 内部監査部門活動年数	70年
● 内部監査部門長の報告先	CEO兼社長

注：上記の情報はすべて2009年12月31日現在のもの。

“ETR (Enterprise Transaction Repository)は、我々がビジネスプロセスを標準化し、調和できる範囲を理解する手助けとなるでしょう。この組み込まれたテクノロジーは、我々のERP環境の中で、数々のプロセスの運営の違いを浮き彫りにするでしょう。”

◎ インゴ・バンク

フィリップスは、より戦略的に内部監査のリソースを割り当て、外部監査費用を削減するためにETRを導入しています

ロイヤル・フィリップス・エレクトロニクス（フィリップス）は、オランダに本社を置き、ヘルスケア、ライフスタイル、照明の分野で世界をリードする会社です。60カ国以上で約116,000名の従業員を雇用しています。2009年に230億ユーロの売上があり、以下の領域でマーケットをリードしています。ヘルスケアの分野では、心臓医療、救急処置、ホームヘルスケア製品、照明の分野では、省エネルギー照明のソリューション、新しい照明器具、ライフスタイルの分野では、薄型テレビ、携帯エンターテインメント、男性用のシェイバー・グルーミング製品、口腔ヘルスケアなどの健康や娯楽のためのライフスタイル製品です。

インゴ・バンク氏は2010年1月以来、フィリップスの監査部門長として75名の内部監査プロフェッショナルを監督しています。フィリップスの内部監査組織は、会社の組織構造を反映しています。何名かの監査人は、ヘルスケア、照明、ライフスタイルのビジネスラインに焦点を当て、他の監査人は、IT、不正検知・防止、インサイダー取引、経営者の報酬監督に焦点を当てています。13名の監査人は、それぞれバンク氏に直接報告し、残りの監査人は、これらの監査人にレポートします。そして、バンク氏はフィリップスの最高経営責任者に報告します。

内部監査チームは、2010年にETR (Enterprise Transaction Repository) という新しいテクノロジーを活用する準備をしています。このテクノロジーは、SAPプラットフォームで、会社全体の商取引からのデータを格納します。これは滞留売掛金、長期未決済の発注、決算日の会計情報の手動エントリーなど特定の主要業績評価指標 (KPI) を提供するクエリー機能を含みます。これら全てのKPIは基本的にどの時点においても継続的にモニターできます。

戦略的リスクにより重点を置く

フィリップスの内部監査チームの2010年の戦略的な目標は、伝統的なコンプライアンスとアシュアランスに関する役割に加えて、ビジネスとリスク管理アドバイザーの範囲を一層広げていく事です。「我々は、単に財務諸表と財務的なリスクだけに焦点をあてるのではなく、会社のリスクを広く見えています。」とバンク氏は言います。「リスク管理を監査プロセスに組み込む方法を更に改善したいのです。例えば、フィリップスの長期的な戦略目標の達成に関係するリスクを含むように監査範囲を広げるなどです。」

バンク氏と内部監査チームは、ETRを活用することで、財務監査プロセスを効率化させようとしています。それは、より優れた監査の事前準備を行い、不規則で異常な取引を発見するために財務諸表に関するKPIを継続的にモニタリングすることです。「今、開発している技術は、ユーザー受入れテスト段階にあります。我々は2010年後半に、監査の目的のためにこれを実装するつもりです。」とバンク氏は言います。

このテクノロジーの内部監査チームへのメリットはいろいろとあります。例えば、以下のようなものです。

- 監査の事前準備の改善
- 年間を通して財務諸表リスクがカバーされているか、および適切な人的資源を割り当てているかの確認
- 外部監査関連コストの節約；ETRの導入により財務諸表関連の作業は、より適切なポイントにフォーカスし、監査証拠もほとんど自動化される

「ETRテクノロジーを使うことで、財務関連の監査範囲をどのように計画するかを簡素化することができるでしょう。」とバンク氏は説明します。「ETRを活用することで、焦点がより明確になり作業もしやすくなります。少なくともいくつかの作業を遠隔から行う事ができ、それによって、他の付加価値の高い活動に時間とリソースを割けるでしょう。我々は、ETRによりフィリップスの戦略リスクにより焦点を当てることができ、財務監査のランニングコストを削減することもできるのです。」

ビジネスプロセスを標準化し、調和する方法を見つける

「新しいテクノロジーを活用する時には、常にいくつかの課題があります。」とバンク氏は言います。「我々のデータが正しく、完全で、信頼でき、有用であるということを確認する必要があります。また、会社全体にこの情報を利用可能にすることで、ビジネスリスクを軽減する効果的なモニタリングツールにしていかなければなりません。今後は、ビジネスユニットで自らのリスクを評価し軽減することが可能になり、監査へのニーズが減少するはずですよ。」

「ETRは、我々がビジネスプロセスを標準化し、調和できる範囲を理解する手助けとなるでしょう。この組み込まれたテクノロジーは、我々のERP環境の中で、数々のプロセスの運営の違いを浮き彫りにするでしょう。これはフィリップスのような大企業にとっては課題の一つです。我々は、純粋に統計と数値データに基づく特定の財務諸表リスクを抽出する事から始めます。」

バンク氏とチームは、昨年ETRの開発を始め、2010年夏にそのテクノロジーを広く展開するつもりです。「現在の受入れテスト期間に、小グループのプロフェッショナル達にそのテクノロジーを利用し、テストするよう依頼しました。そして、それが便利で、使い易く、全ての要件を満たすかどうかというフィードバックを収集するのです。」と、バンク氏は言います。「その技術が柔軟で、頑強であると確認するために、さまざまな角度からテストしています。最終的に全ての監査人がETRを使えるように研修を受けます。」

パフォーマンスを強化する技術

バンク氏によると、ETRは主に業務効率の向上、問題の可視化、プロセスの標準化により、内部監査チームの業績目標の達成を支援します。

「我々は、多くの課題を反映した監査計画を立てています。」とバンク氏は言います。「財務レビュー、業務監査、戦略的リスク監査などを含む監査範囲を判断し、我々の業務をフィリップス全体のリスク評価と関連付けます。会社の監督役である監査委員会に我々の進捗状況を報告するなど、継続的に自らのパフォーマンスを測定します。」

「この新しいテクノロジーは、現存もしくは新たに発生するリスクや財務諸表/報告に関する課題を浮き彫りにしてくれます。私は、これ

らに関する問題点を明らかにでき、監査スタッフをうまく割り当てることができ、フィリップスにとってより大きな影響とよりよい結果を保証できるのです。」とバンク氏は付け加えます。



- 本社 _____ ドイツ
- 事業拠点のある国数 _____ 50カ国(SAP)、120カ国(顧客)
- 従業員数 _____ 47,578人
- 業種 _____ コンピュータソフトウェア
- 年商 _____ 107億ユーロ
- 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 _____ 34人
- 内部監査部門活動年数 _____ 14年
- 内部監査部門長の報告先 _____ CEO

注：上記の情報はすべて2009年12月31日現在のもの。

“我々が利用するテクノロジーによって、監査人はコントロールの不備をよりしっかりと認識することができます。このテクノロジーは、監査報告という最終結果に到達するために監査のプロセスに沿って監査人を案内し、指導してくれる必要なフレームワークを提供してくれます。”

◎ マンフレッド・ウォルフ

計画を立てるスピードと精度を高めるために、SAPのグローバル内部監査サービスグループは高度にカスタマイズされた監査管理システムを導入しています

ビジネスソフトウェアの主要な国際的プロバイダーの1つとして、SAPは、顧客にビジネス革新の加速を支援する製品とサービスを提供しています。中小企業のニーズを盛り込んだ個別のソリューションから、グローバル企業のための統合エンタープライズアプリケーションまで、120か国以上の組織体がSAPアプリケーションを利用しています。

1972年に設立され、SAPは現在47,500名を超える従業員を抱えています。その内、約13,000名はSAPの本社であるドイツのウォルドルフに在籍しています。SAPは現在世界50か国以上において営業と開発の拠点があり、フランクフルト証券取引所、ニューヨーク証券取引所を含めいくつかの取引所に上場しています。

マンフレッド・ウォルフ氏は2001年7月以来、SAPの内部監査部門長を務めてきました。彼は会社の最高経営責任者に報告し、SAPの監督機関である監査委員会に間接的に報告します。2002年3月以来、マルクス・A・ファルク氏は、SAPのグローバル内部監査サービス(GIAS)グループで様々な役割を担ってきました。現在、彼はGIAS業務オフィス及び、テクノロジー・グローバル監査のための内部監査の中核機能を率えています。

グローバル内部監査サービス(GIAS)

SAPにおけるGIASは、34名のフルタイムのプロフェッショナルで構成され、各地に分散配置されています。GIASのプロフェッショナルは監査マネジャーに報告を行います。監査マネジャーはファルク氏を含めて世界で5人おり、内部監査部門長のウォルフ氏に報告します。GIASは、会社の事業活動についての独立した分析とコンサルティングサービスを提供し、SAPのグローバルな業務、リスク管理、内部統制環境のモニタリングを支援しています。そのGIASの目

標は以下のものです。

- 社内における内部監査とコンサルティングの専門家もしくはパートナーとしての評価を向上させる
- SAPの変化し続けるビジネス環境と監査に対する要求により素早く機動的に対応する
- リスク管理と内部統制の重要性への認識の高まりや重要なステークホルダーの要求に対応する
- 会計、不正防止、テクノロジーなどの監査領域に関する知識を深める
- コントロールプロセスの有効性と効率性を高めて、監査と業務の目的の整合性を確認する

監査管理システム

これらの目標を満たし、全体の効率を上げるために、GIASグループは、導入に18ヶ月費やした監査管理システムを使っています。2009年1月に稼動したシステムは、監査実施を容易にし、調書作成過程を自動化し、報告をサポートします。このシステムは、SAP NetWeaverテクノロジープラットフォーム上に構築されたSAP標準アプリケーションが基になっています。

この監査管理システムを活用することで、GIASチームは容易に監査調書を作成し、文書をレビュー・承認し、事務管理を行う事ができます。その上、このシステムは、入力されたデータに基づいて報告書を作成します。このシステムの重要なメリットは、監査の改善勧告とリスクの記述を含む文書の自動作成や、監査の各ステップを通じて監査人が使いやすいインターフェイス、地域・監査タイプ・会社コードで検索できる実践的な検索機能、監査のモニタリングなどが

あります。更に、この監査管理システムは、SAPの経営者に主要業績評価指標 (KPI) を提供します。

この監査管理システムは、GIASの要件に従ってカスタマイズされると同時に、このシステムを将来、以下の例を含む他の主要テクノロジーに組み込むかまたは関連づけることによって、監査部門はさらにこれを強化する計画を立てています。

1. IDEA (コンピュータ支援監査システム)
2. SAP アプリケーションに組み込まれた監査情報システム
3. ガバナンス、リスク、およびコンプライアンスの構成要素
4. システム全般を統制・管理するために設計された、コンプライアンスユーザーのプロビジョニング
5. 財務会計などの具体的なビジネス機能に焦点を当てるSAPアプリケーション

SAPの監査管理システムは、GIASの「監査ロードマップ」に基づいています。これは監査計画、準備、実施、報告、及びフォローアップという5つのフェーズと各フェーズのサブカテゴリを対象とする方法論です。

「我々の目標は、より優れたデータのセキュリティ、より高い透明性、一元化された文書管理でした」とファルク氏は説明します。「集中化された1つのシステムを使うことで、より柔軟性を実現し、データの整合性に取り組むことができました。監査管理システムを活用してデータを読み、記録し、分析し、評価することで自分達がかかなり効果をあげていると感じます。」

この新システムを導入する前に、GIASは内部監査人協会 (IIA) を通して品質評価を受けて、「generally conforms (概ね適合している)」という評価を受けました。すなわち、IIAは「IIA国際基準と倫理綱要」というIIAの基準にGIASが準拠していると認証したのです。SAPは、IIAによって直接評価された最初のドイツ企業でした。品質を評価された「監査ロードマップ」は、監査管理システム機能の基礎となります。

自動化のメリットの重要な一例は、監査報告書の作成方法です。「我々が実査で認識する発見事項と改善提案は、システム上に入力され、報告書が自動的に作成されます。」とファルク氏は言います。「マネジャーの承認と異論はシステムの中で文書化され、明確な監査証跡が残ります。この監査証跡は、より厳しいデータセキュリティと併せて、データの整合性と透明性を提供します。」

SAPの監査管理システムは、全ての情報が集中化された1つのシステムの中に「ロック」され、限られた人々だけにアクセスを認める認証コードによって保護されているため、データ紛失の発生を低減しています。

「我々にとっての課題は、新システムとツールを導入していく際に、活用する人的資源と発生するコストを説明するために、我々が行なうあらゆることに対して必要性を訴えるビジネスケースを策定しなけれ

ばならないことです。」とファルク氏は言います。「一旦システムが開発され、テストされた後、我々はトレーニング教材を作り、トレーニングを実施し、関連した手引書を作成する必要がありました。これら全ては、部門内で変革のステップが実践されたことを示しています。」

「監査人は新システムに慣れて、それを受け入れる必要がありました。我々の業務は、監査管理システムの価値と監査ロードマップアプローチの遵守を同僚に納得させる事でした。また、我々は全員がシステムの機能を理解すること、変化に順応することを支援するためにヘルプデスク機能を作ることに時間を費やしました。」

また、データ保護に関する法律とドイツの雇用に関する法律について考慮すべき要件がありました。新システムがヨーロッパで導入される時に、従業員の個人情報を取り込まないようにする事は重要です。加えて、システムに達成案件・継続中案件を記録させ、従業員のパフォーマンスを測定する事は出来ません。

テクノロジートレーニング

GIASは、効果的に監査スタッフをトレーニングするために様々な方法を用いました。「我々は、遠隔トレーニング、電話会議、及び、オンラインシステムセッションを実施しています。」とファルク氏は言います。「IDEA ツールを学ぶセッションも含め各地でのクラスルームセッションによるトレーニングも実施しています。我々は、いつもパイロットテストのための時間を作ります。我々が開発したトレーニングマニュアルは、毎日世界中でユーザーを支援しています。我々はまたシステムの承認権を与えられる各地域のパワーユーザーも同様にトレーニングしています。」

GIASグループがSAPで導入したテクノロジーは、監査人がより正確に、より分析的に監査のフィールドワークのステップを実践することを支援します。「我々は結果重視の監査を行います。」とウォルフ氏は言います。「我々が利用するテクノロジーによって、監査人はコントロールの不備をよりしっかりと認識することができます。このテクノロジーは、監査報告という最終結果に到達するために監査のプロセスに沿って監査人を案内し、指導してくれる必要なフレームワークを提供してくれます。」

過去12ヶ月間に、SAPは、バージョン2.0をリリースして監査管理システムの主要なシステムアップグレードを開始しました。最終的にこの新バージョンは、チームのリスクベースの計画アプローチを強化するリソース計画システムにリンクする予定です。ファルク氏とウォルフ氏は、現在の計画アプローチは良好だと概観しますが、この新しい計画システムにより、計画のスピードと精度が改善される予定です。

パフォーマンス測定と部門別目標

監査管理システムはGIAS業績の重要な基礎となります。「システムから引き出されるデータは、旅費と監査業務あたりのコストなどを含みます。」とファルク氏は言います。「監査に関する調査結果だけでなく、地域毎の監査結果も提示します。我々は、大変な労力を

伴った監査対象など、上位の監査結果リストなどにも取り組んでいます。加えて、取締役会および監査委員会のためにKPIを表示できる自動化されたダッシュボードも開発しました。」

SAPのGIASグループはまた、包括的な部門別目標の標準化された枠組みを持っています。

- 量的および質的観点で監査サービスをレビューする
- 継続監査など概念的なアプローチを開発する
- 不正監査など、監査でフォーカスすべき領域を識別する

「これは我々が思い描く成功です。我々はよりよい結果のために常に努力します。」とウォルフ氏は言います。



● 本社	オランダ
● 事業拠点のある国数	100か国以上
● 従業員数	101,000人
● 業種	エネルギー
● 年商	2,780億米ドル
● 年間内部監査業務費用/予算	9,000万米ドル
● 内部監査部門スタッフ数	250人
● 内部監査部門活動年数	50年以上
● 内部監査部門長の報告先	監査委員長

注：上記の情報はすべて2009年12月31日現在のもの。

“我々は、リスク管理と内部統制の評価作業を通して他部門とは異なる見方で物事を見るというユニークな機会を有しています。そして、テクノロジーの活用により、各部門長が自分の業務を違うレンズを通して見ることを支援しているのです。”

◎ アマンド・ルメンズ

シェル：データ分析ツールは、内部監査がアクセスコントロールの強度をモニタリングすることを可能にし、監査の品質と精度を向上させます

シェルはオランダに本部を置くエネルギーと石油化学のグローバル企業グループです。親会社のロイヤル・ダッチ・シェル・ピーエルシーはイングランドとウェールズで法人化されています。2008年、シェルは4584億米ドルの売上高を報告し、他社を上回る12億米ドル以上を研究開発に費やしました。そして、過去5年間に17億米ドルを再生可能エネルギー技術のために費やしました。

エネルギー業界のリーダーとして認知されているシェルは、2009年のフォーチュン誌売上高ランキングにおいて1位になりました。シェルは、現在100,000名を超える社員を雇用しているほか、契約社員等の雇用形態の労働力は500,000名を超えています。100か国以上の国々に拠点を置き、世界中に45,000もの給油所を有しています。

2010年2月に、ジーン・バプティスト・ジュエリー氏はシェルの内部監査部門長を退任しました。彼はシェルの内部監査部門についてこう言います。「監査機能として我々が直面している課題の1つは、不相応に大きな監査部門になることなく、十分な監査範囲を維持するということです。組織構造上、シェルには上流工程部門と下流工程部門があり、それらの活動を、内部監査、財務、IT、人事などのグローバル共通部門がサポートしています。上流工程では、世界中で石油・ガス資源の探索を行っています。下流工程では製品を精製し、マーケットに提供しています。」

内部監査チームは、監査委員会に対し独立して報告を行っています。

シェルの新しい内部監査部門長であるアマンド・ルメンズ氏は監査委員長に報告し、CEO、CFO、役員会メンバーに直接アクセスできます。彼は、監査委員会への定期的な報告も行っています。シェルの内部監査部門は230名の監査人で構成され、更に20名の不正

調査専門家も抱えています。シェルの広い地域での展開により、スタッフはそれぞれの地域ごとに配置され、全てのスタッフがルメンズ氏に報告しています。「我々は統合された機能として運営しています。」とルメンズ氏は言います。

監査目的

シェルの内部監査の目的は、取締役会への独立したアシュアランスの提供、全社のリスク管理と内部統制のアシュアランスの提供という、伝統的な監査部門の役割の定義に基づいたものです。

シェルにおける監査範囲は広範です。内部監査チームは会社全体のリスク管理をレビューします。監査人は、第一義的には監査報告書により独立したアシュアランスを取締役に提供しますが、一方では可能な限り多くの洞察の提供に努めます。「我々は、リスク管理と内部統制の評価作業を通して他部門とは異なる見方で物事を見るというユニークな機会を有しています。そして、テクノロジーの活用により、各部門長が自分の業務を違うレンズを通して見ることを支援しているのです。」とルメンズ氏は説明しています。

テクノロジーに基づくビジョン

内部監査のなすべきことの基盤は、約3年前に作成された2010年のチームビジョンに明記されました。そのビジョンは、しっかりした評価基準で監査結果を提供することを約束し、テクノロジーがビジョン達成のために重要な役割を果たすことを決定しました。チームは、シェルにおける全てのコントロールのフレームワークがテクノロジーに大きく依存していることを認識していました。「会社のほぼ全ての取引はITでサポートされていて、ますます多くのコントロールがITメカ

ニズムに組み込まれています。」とルメンス氏は言います。

このビジョン達成のための第一段階は、適切なスキルを兼ね備える有能なチームを構築する事でした。「システムを検証する能力と世界各地の取引とビジネスプロセスの状況を示すデータにアクセスする能力を確保できるように人材に投資しました。」とルメンス氏は言います。

第二段階は、内部監査チームが制約なくデータにアクセスできるよう支援する適切なテクノロジーに投資することでした。「データを正確に読み取ることができれば、システムがどう機能しているかの確に把握できるだろうと仮定しました。」とジュエリー氏は述べます。「取引、プログラム、プロセスがどのように機能しているかを評価するために、データの抽出、分析、利用を目的として、様々な情報システムを導入しました。例えば、多くのサンプルデータを分析して異常なパターンが明らかになった場合、もしくは、取引の大部分が特定のカテゴリ内にある場合など、我々は正確に事象を読み取る方法が欲しかったのです。」

内部監査チームはまた、大容量の専有サーバー、設定変更を容易に行えるデータ分析ツール、データセットに対して適用可能な分析クエリーを必要としていました。そのテクノロジーはシェルのコントロールフレームワークの現状を検証するためのものでした。

「今や、内部監査チームは、少数の文書をサンプル抽出したり、少数の取引だけを調べてわずかな情報を入手するというようなことはしません。」とジュエリー氏は説明します。「彼らは、取引全体を評価します。例えば1年間分の売上をテストの対象とすることができます。彼らの分析は網羅的であり、コントロールのフレームワークと発見事項の重要性の理解を高めます。内部監査チームの提供するアシュアランス機能を高めているのです。」

データ分析テクノロジーはまた、物事の本質を見抜く力をもたらします。シェルの内部監査チームは、他の部門では見えていないことを見ることができ、伝統的な手法では分からなかったプロセス特性を分析し、ソフトウェアに組み込まれていない条件を適用しています。「我々はますますバーチャル世界において活動するようになっていきます。」とルメンス氏は言います。「我々は、経営者の期待とは異なるビジネスの現実についての情報を提供しています。テクノロジーは、現実の把握を可能とするものです。」

ジュエリー氏とルメンス氏によると、シェルの内部監査チームは、会社が標準化した方法により運営されているかどうかを検証することができます。監査人はセキュリティレベルやアクセス種別を判定するようシステムに要求することで、テクノロジーを利用してアクセスコントロールの「厳格さ」をチェックしています。「テクノロジーを導入する以前は、内部監査が入手する情報は正確ではあっても完全なものではありませんでした。」とジュエリー氏は言いました。「今は、内部監査チームは、これまで間違っていた思い込みをしていた『見えない領域』を明らかにしています。」

さらに彼は言います。「以前に、ある運営会社の会長と会って業務の効率性についてコメントしたことがありました。彼の部門で各請求書に対しどれだけのクレジット・ノートが発行されているかという情報を提供しました。この洞察によって、彼は、この領域における業務がどれほど非効率であったかすぐに気付きました。この情報は彼にとってあまり重要な業績評価指標ではありませんでしたが、明らかになったのは重大なことでした。この分析によって、彼は、それまで気付かなかった業務の有効性の現状と彼の部門のロジスティクスについて理解することができました。彼は（驚いて）もう少しで椅子から落ちそうでした。」

データ分析テクノロジーにより、シェルの監査人はスキルを強化し、健全な懐疑心を磨き、様々な可能性を探索し、より多くの質問をするようになりました。また、データ分析テクノロジーは監査の事前準備をする際のガイドになりました。

テクノロジー導入における課題

テクノロジーの導入に困難はつきものです。以下は、シェルの内部監査チームが遭遇した課題の一部です。

- データへのアクセスを確保すること
- 観察結果の誤った解釈を回避するため完全なデータを収集すること
- 誤判定又は「ノイズ」を回避するためにクリーンなデータを確保すること
- 不完全なデータに対応するための十分な備えと経験を持つこと

「我々が直面した最も大きな挑戦の1つは、このテクノロジーを効果的に使うためにどのように学習するかということでした。」とルメンス氏は言います。「単にテクノロジーをチームに提示するということはありませんでした。監査人がテクノロジーを使って得られることを理解し、テクノロジーを使いこなせるようにすることには時間がかかります。トレーニング・指導には時間がかかるのです。」

内部監査チームがこのテクノロジーを導入するにあたり、フレームワーク構築に約1年かかり、2年目は組織の中にテクノロジーを組み込むことに費やされました。しかし、ユーザーが、そのテクノロジーの利点を最大限に享受できる自信をつけるためにやるべきことはまだたくさんあります。

トレーニングに関連して、ジュエリー氏と後継者のルメンス氏は、全員が必要な専門的スキルを有しているわけではないので、内部監査チームの全員をデータ抽出の専門家にしないことにしました。

「監査人は、テクノロジーは何を提供できるのか、どうすれば適切な質問ができるのかを理解しなければなりません。」とジュエリー氏は言います。「財務、物流、人事のプロセスなどテクノロジーの活用により高い価値が得られる分野にすでに従事している者と習熟が早いと思われる者をトレーニングの対象としました。テクノロジースキルを利用スキルと切り離し、早く習熟できそうな監査人にトレーニングを行いました。」

将来の計画

ジュエリー氏によると、シエルの内部監査チームはデータ分析テクノロジーを継続的に拡張し、テクノロジーを内部統制強化目的で活用するであろう事業部門の人と一緒に使っていく予定です。また内部監査は、監査範囲を拡大させ、テクノロジーが確実にシエルの戦略的ビジネスアプローチに整合するようになっています。

「内部監査機能は完全に独立であり続けますが、ビジネスへのサポートも提供します。」とジュエリー氏は言います。「内部監査の焦点はいつもビジネスにあります。将来は、テクノロジーは内部監査の範囲を拡大し、単なる監査活動を越えたものになるでしょう。」

シエルの内部監査チームは、どれだけの監査でテクノロジーの活用を必要とするか測定しています。また、コストの測定だけでなく、ラインのマネジメントによる改善計画の進捗状況をフォローしています。テクノロジーは、内部監査チームがより少ない人的資源で多くのビジネス領域をカバーすることを可能にしました。

「テクノロジーのコストについては誤解されることがあります。テクノロジーの活用には金額以上のエネルギーと注力を要します。」とジュエリー氏は言います。「しかし、適切なテクノロジーがあれば、多くの便益を受けられます。テクノロジーは、もしなければ無視されたかもしれない課題に焦点をあてることを可能にします。これにより、監査の全体的な品質が向上することになります。内部監査によるテクノロジーの活用は、より広い視野で見ることを可能にしているのです。」



- 本社 _____ フランス
- 事業拠点のある国数 _____ 11カ国
- 従業員数 _____ 822人
- 業種 _____ 金融サービス
- 年商 _____ 1,177億ユーロ
- 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 _____ 3人
- 内部監査部門活動年数 _____ 2年
- 内部監査部門長の報告先 _____ CEO

注：上記の情報のすべては2008年12月31日現在のもの。

“我々は非常に小さなチームですので、結果を見出すためにはテクノロジーを活用する必要があります。”

© クリステル・レグリクス

SPBの内部監査に特化したテクノロジーへの投資は、小さな監査チームがより広い範囲をカバーし、付加価値のある活動に焦点を合わせることを可能にしています

SPBは1965年より、団体保険を専門に取り扱っています。かつては主に銀行に焦点を当て商品を提供してきましたが、現在は、銀行の提供する金融商品に関連したカード保険等だけでなく、携帯電話等の消費財の保険、及び旅行保険やスポーツ用品関連の保険、結婚・退職・死亡を含む人生の出来事に関連した保険も展開しています。

パリを本拠地とするSPBは現在、フランスを始めとするヨーロッパの50の一流企業（銀行及び金融機関、通信事業会社、流通業者、公共事業会社を含む）と提携しています。SPBは800名を超えるプロフェッショナルを擁し、ベルギー、フランス、ドイツ、イタリア、ルクセンブルク、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、スペイン、スイス、およびチュニジアで事業を行っています。

クリステル・レグリクス氏は、SPBの内部監査部門のディレクターです。彼女は、会社に内部監査部門が設立された2007年後半にその任に着きました。SPBの監査活動初年度である2008年、内部監査の目的は、監査計画の策定および実施、そして、内部監査がSPBのビジネスプロセスとリスクの監視をどのように改善できるかを取締役会に理解してもらうことでした。

この取り組みは成功し、2009年には、レグリクス氏とそのチームは、内部監査に特化したツールの導入を通じ、この保険会社のパフォーマンスを改善する事に専念しました。2010年の目的は、内部統制を整備し、組織全体のマネジメントの品質を改善することで、SPBの内部監査部門のミッションを拡大することです。

「我々は主に2つのツールを利用しています。」とレグリクス氏と言います。「1つ目は、監査調査および資料を整理・保管するためのツ

ルであるプロティビティ・ガバナンス・ポータル™（以下PGPという）です。PGPは、すべての監査活動のフォローを可能にしてくれます。このツールにより、我々は異なる複数の監査における計画（監査人の割り当て、文書の保管、及び監査業務の具体的な構成内容の設計）を行うことができます。監査チームが監査の任務終了時に提出する改善提案のトラッキングもこのツールが可能にします。我々は、PGPの機能に非常に満足しています。PGPは、我々に非常に高い価値をもたらしました。」

レグリクス氏によると、SPBの内部監査チームはACL社のソフトウェア「ACL（Audit Command Language）」も利用しています。このテクノロジーは、SPBの監査人による、大規模なデータベースでの幅広いデータ分析、グローバルレポートの作成、異なるデータベースの結合を可能にします。「これは、我々が特定の監査業務において利用するツールです。」とレグリクス氏は言います。「我々は2008年7月にACLを、2009年1月にPGPを導入しました。」

効果的なツールを利用する監査チームを築き上げる

2007年初めには、SPBは公式な監査の組織を全く持っていませんでした。レグリクス氏は、その年の終わりまでに監査部門を設立するよう要請され、彼女は監査チームおよび監査部門を立ち上げるプロセスに着手しました。彼女は現在、2名の監査人と1名のアシスタントから構成される内部監査チームを率っています。

「我々は非常に小さなチームですので、結果を出すためにはテクノロジーを活用する必要があります。」とレグリクス氏は説明しています。「SPBは、拡大志向の計画があり、会社を買収しています。2008年には4つの会社を買収し、今年度もこの拡大戦略を継続す

る予定です。我々は、監査すべき多くの事業活動を持つこととなります。主要な事業だけではなく、子会社も監査の対象となりますので。」

SPBの経営陣は、内部監査部門に対して、問題点を特定し、監査後の改善計画導入を支援し、問題点を解決に導くことを期待しています。「そのため、我々は監査の改善提案をトラッキングする手段が必要になりました。」とレグリクス氏は説明しています。「我々は、この目的の達成のためにPGPに投資することを決めました。PGPは、我々の活動の計画、調書の作成、及び改善提案のフォローを可能にする機能を提供してくれます。」

さらに、レグリクス氏と彼女のグループは定期的に莫大なデータベースの内容を分析するため、ACLに投資しました。そのテクノロジーは、サンプリングに代わる網羅的な分析、そしてより正確で詳細な結論を導くことを支援します。

便益と結果

レグリクス氏によると、PGPの活用で、SPB監査人の調書作成が改善し、調書管理も著しく改善しました。「我々は詳細な情報を適切に整理できます。」と彼女は言います。「例えば、監査通知書を書く際、ツール内の、監査通知書のセクションに保存できます。すべての調書は適切な場所に格納されます。我々は、この高度に構造化された環境に助けられています。全ての書類を容易に探すことができるのです。」

監査調書の定型化により、レグリクス氏と彼女のチームは、全ての関連文書とデータを、正しく適切に整理された形で閲覧することができます。また、監査結果のレビュー機能により、レビュー担当者によるレビューコメントやレビューが実施時刻を確認できます。

「我々は、報告書作成機能のおかげで、より効率的で、整然とした監査発見事項のフォローアップを実施することができています。」と彼女は言います。「ソフトウェア上のボタンをクリックするだけで、報告書が作成されます。時間は全くかかりません。我々は、本質的な活動に時間を使えるのです。」

SPBの内部監査チームが作成する報告書は、被監査部門と共有されます。毎月、内部監査チームは、彼らに關係する報告書の箇所のみを被監査部門に送ることが出来ます。「我々は彼らにいくつかコメントを出します。」とレグリクス氏は言います。「そして、毎月、我々は取締役会へ提示するグローバル報告書についてもコメントを付すことができます。PGPは情報共有のための素晴らしいツールです。PGPのおかげで、私は、報告先によって、異なったレベルの情報を提示することができます。」

「ACLを活用することで、データ分析における効率性が改善し、そして監査結論の価値が改善されています。」とレグリクス氏は言います。「我々は分析をさらに前進させることができます。単なるサンプリング以上のことができます。ACLにより、異なるデータセットを横

断的に見るグローバルな視点を持てるのです。」

テクノロジーの課題

PGPを採用する際に、内部監査チームはSPBの監査活動の初期を振り返り、システムの中に過去の監査の情報を格納する必要がありました。PGP導入開始は2009年であり、その時点で内部監査チームは1年分の監査の情報しか持っていませんでしたが、レグリクス氏によれば、それだけでもかなりの作業量でした。「2008年の改善提案についてもトラッキングできるよう、全ての情報を入力したかったのです。」と彼女は言います。「この作業はかなりの時間とエネルギーを費やしましたが、おかげで我々の監査活動に関する徹底的な分析が可能になりました。」

「各種の報告書のカスタマイズも時間のかかる作業でしたが、その作業のおかげで、現在は毎月報告書を自動作成することができ、大変助かっています。これらの報告書類によって、我々は定期的に監査活動の分析ができます。導入時の挑戦のおかげで、今や我々は、すべての監査活動について、グローバルな視点を持つことができるのです。」と彼女は続けます。

ACLの課題はより技術的なものでした。SPBの監査人は、様々な分析機能について学ばなければなりません。適切な分析を実施するために、データベースの知識を向上させる必要もありました。ACLには多くの機能があり、そのテクノロジーによって効率性を得るためには、特定の活動を実施するためにどの機能を使うべきなのかを学ぶ必要があります。

導入およびトレーニング

レグリクス氏と彼女のチームはPGP導入の計画から導入の完了までに、2ヶ月を費やしました。3日間の監査人向けのトレーニングの後に、内部監査人はツールの基本機能を利用できるようになりました。そして、4ヶ月後には、検索機能や報告書作成機能等、多くの高度なPGP機能を使いこなすことができるようになりました。

PGPによって、監査人は付加価値のある業務に、より多くの時間が使えるようになり、監査活動に固有の事務作業に費やす時間を削減することができました。「PGPは、我々の業務をより面白いものにしてくれます。」とレグリクス氏は言います。「我々はより多くの時間を監査業務に使い、ACLのような監査ツールを利用して、より幅広い分析のために時間を使うことができます。」ACLは監査人に、より広く深い分析を実施する機会を提供します。

テクノロジーがビジョンとミッションを支える

レグリクス氏と彼女のチームがSPBで導入したテクノロジーは、内部監査が取締役会の期待に沿って、改善提案のフォローアップを注意深く、且つ一貫性を持って行うということを可能にしました。それはまた、レグリクス氏の目指す監査の方向性を広げます。現在、彼女は、品質管理、そして内部統制の問題点について検討してい

ます。

「我々はより効率的に、定期的に改善提案をフォローすることができます。」と彼女は言います。「これは、改善提案がないがしろにされないために極めて大事なことです。また、我々の監査の対象となる人々は、報告書が取締役会にも提示されることも知っています。」

2年後には、レグリクス氏はSPBの内部統制の管理における既存の問題について検証し始める予定です。監査範囲は、この領域を含めるまでに拡大されつつあります。「2010年には、内部統制の問題に対処できるような市販のツールのタイプについて分析したいと思っています。」と彼女は言います。「2011年に、適切なテクノロジーに対して投資を行う予定です。」

パフォーマンス管理と投資収益率(ROI)

SPBの内部監査は、各監査業務の完了後に、被監査部門の満足度を測定すること、また、チームの監査業務と発見事項に対する取締役会の満足度を評価することで、そのパフォーマンスを測定します。監査人は、改善提案が実施されることで達成される財務的な利益についても検証します。会社は、内部監査がもたらしたコスト削減およびリスク管理の改善に関してグローバルな視点で分析し、内部監査のパフォーマンスを測定します。

PGPおよびACLテクノロジーへの投資に期待される投資収益率(ROI)は購入決定に先がけて概算されていましたが、テクノロジー導入以降は、正式な測定は行われていません。「ですが、これらの2つの投資が会社にとって非常によいROIをもたらしたと確信しています。」とレグリクス氏は言います。「購入及び導入にかかったコストは適度で、なおかつそれらは導入後すぐに著しい便益をもたらしてくれました。素晴らしいROIが得られたことは間違いありません。我々は非常に迅速に便益を得ることができました。」

- 本社 _____ 米国
- 事業拠点のある国数 _____ 3カ国
- 従業員数 _____ 4,800人
- 業種 _____ 医薬品
- 年商 _____ 15億米ドル
- 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 — 3人(従業員)、および3～4人(フルタイムコース要員)
- 内部監査部門活動年数 _____ 3年
- 内部監査部長／最高監査責任者(CAE)の報告先 — 監査委員会委員長及びCFO

注：上記の情報のすべては2009年12月31日現在のもの。

“私は、インタビューよりもデータマイニングの方が、より多くの情報を収集できると強く信じています。両方とも必要ですが、有意義な価値を提供できる有効な内部監査部門を構築するには、どのようなコントロールが実施されているか、またそのコントロールがどうあるべきかという表面的な事象よりも、さらに先に行く必要があります。”

◎ マリー・アン・ターニー

タレクリス・バイオセラピューティクスのコントロールの継続的モニタリング

タレクリス・バイオセラピューティクスは10億米ドルの新興企業と表される企業です。2005年にバイエル・ヘルスケアから分離した際には、実質のインフラを持たない単なる商品ラインの組織でした。「ビジネスとしては、白紙の状態でした。」と内部監査のシニア・ディレクターであるマリー・アン・ターニー氏は言います。

今日では、タレクリスは様々な治療分野において、生命にかかわる病気を持つ人々にとって重要な治療薬の発見、開発、生産を行うグローバルなバイオ治療及びバイオテクノロジー企業です。会社はノースカロライナ州のリサーチ・トライアングル・パークを本拠地としており、米国以外ではカナダのトロント(タレクリス・カナダ)とドイツのフランクフルト(タレクリス・ヨーロッパ)に2つの拠点を持っています。

さらに、完全子会社であるタレクリス・プラズマ・リソーシーズを有し、米国内で69拠点のプラズマ(血漿)センターを運営しています。当該センターでは、血漿提供者に対して、献血の対価として現金を支払っています。

「タレクリスには2つの主要なビジネスラインがあります。」とターニー氏は説明します。「1つはハイテクノロジーによって促進されるバイオ治療薬製造ビジネスです。もう1つは、血漿収集ビジネスであり、これについてはコントロール構造が草の根的であり、必要最低限のものでした。基本的には、2つの全く異なるビジネスモデルを持つ1つの企業です。」

内部監査チームのディレクターとして、ターニー氏は監査委員会委員長、最高財務責任者(CFO)、上級経営者に報告しています。現在、タレクリスの内部監査部門は1名のマネジャーと2名のシニア監査人で構成されていますが、2011年までには4名のメンバーに拡大する予定です。ターニー氏はプロジェクトに応じて、フルタイム換算で3～4名の要員を追加するコースアプローチを利用してい

ます。

タレクリスへの内部監査の導入

内部監査は、新しい機能かつ重要なビジネスプロセスの一つとして数年前にタレクリスに導入されました。米国食品医薬品局(FDA)などの規制当局の指導に対する準拠性という観点での監査は実施していましたが、ターニー氏が2006年9月に監査チームに加わるまでは、財務報告と業務に対する監督能力は全くありませんでした。

「我々の目標は最初から、小さいながらも極めて有効な監査機能を有する世界に通用する組織体になることでした。」と彼女は説明します。ターニー氏はタレクリスに入社してすぐに、株式公開に向けて内部監査機能を構築し始めました。また、内部監査人協会(IIA)の基準を指標にしてリスク評価と監査をどのように実施するかを基本的な視点にたって検討し始めました。

コントロールの継続的モニタリング(CCM)

タレクリスが急成長している間に、ターニー氏は内部監査部門を設置しました。「初年度は、内部監査部門にスタッフを配置し、内部監査機能を設置しただけでした。」と彼女は述懐しています。

その後、タレクリスの公開準備が2009年10月に整い、ターニー氏の指揮下にある内部監査チームは、システムチェックに内部統制を評価するための12ヶ月間のプロジェクトを開始しました。このプロジェクトの素晴らしい成果により、タレクリスはACLテクノロジー利用に関するラトガーズ大学の調査研究(2008年)の対象となりました。

ターニー氏は、「私は、インタビューよりもデータマイニングの方が、より多くの情報を収集できると強く信じています。両方とも必要ですが、

有意義な価値を提供できる有効な内部監査部門を構築するには、どのようなコントロールが実施されているか、またそのコントロールがどうあるべきかという表面的な事象よりも、さらに先に行く必要があります。問題は、コントロールは実際はどのようなものなのかということです。私は、将来の最適状況への道筋を描くことができるように、現状がどのようなものであるかの明確な寸評が必要だと考えました。」と話しています。

ターニー氏はこれまでずっとデータ分析とデータマイニング目的でACLを利用してきました。そのため、内部監査部門にある全てのデスクトップ上にACLを導入することが、タレクリスにおいてテクノロジーに関する最初の要求でした。ACLの継続的コントロールモニタリング(CCM)によって、ターニー氏と彼女のチームは日次、週次、月次ベースで189のテストを実施しています。「どのコントロールに問題があるかということは、一覧表を見ればわかります。」

今日、タレクリスの内部監査は以下の6つの主要なビジネスモジュールで継続的モニタリングを利用しています。

- 購買
- 総勘定元帳
- 給与
- 支払い指示
- カード購入
- 旅費、交際費

「2年目には2つのモジュールを、3年目には更に3つのモジュールを構築しました。」とターニー氏は言います。「プロジェクトの進行中、チームはモジュールが1つ足りないことに気づきました。現金が血漿センターでどのように使用され、管理されているのかを速やかに把握する必要がありました。そこで、プロテビティの支援を受けて血漿センターの現金管理に関連するモジュールを構築しました。」

継続的コントロールモニタリング(CCM)は自動化され、SAPとクレジットカード会社に直接リンクしています。ターニー氏は、各モジュールで許容限度額を設定するとともに、管理者が管理目的で特定の分析結果を自らモニターできるように管理者と協力しました。「干し草の山の中の針を手探りで見つけ出す代わりに、金属探知機を使うのです。」と彼女は言います。「同じ目的でもツールが違います。」

継続的モニタリングと継続監査

継続的モニタリングは継続監査とは異なります。「監査人が行うのは継続監査です。我々は継続的モニタリングのツールを利用しますが、内部統制の観点ではモニタリングは管理者の役割です。」

ツールは監査とモニタリングの両方の目的で利用されますので、これは微妙な違いです。ターニー氏は「ツールは管理者に、監査人が何を、何のために調査しているかを理解させます。ツールはまた、目的を明確にする手助けとなります。コントロールに対して多くが目を向ければ、より速やかに目的を定義することができます。」と説明しています。

課題と成果

ターニー氏によれば、プロセスオーナーに自らの業務データを確実に理解させることがツールの利用における課題です。「プロセスオーナーが何を知っているかを確認する必要があります。」

特にデータが前の会社から引き継がれている場合など、データに関する前提が置かれています。「例えば、購買部門が必ずしも購買データのすべての項目の意味や利用目的を理解しているとは限りません。」と彼女は言います。初めてモジュールを設定するときは、すべてのデータオーナーが自分の業務のデータを理解していると思っていました。このことはすべてに当てはまるわけではありませんが、例えばバンダーの適格性のように、いくつかの領域で誤った理解であったことがわかりました。」

特に、タレクリスのように高い成長率を持つ組織体において、データを理解することは重要です。2006年には1,700名であった社員数が、今日では4,800名となっています。このことは、多数の新入社員が会社の業務に慣れていくと同時期に、内部監査チームはモニタリングプロセスを構築しようとしていたことを意味しています。「つまり、対話が全員の理解を深めていったのです。」とターニー氏は話しています。

激変する環境において、データツールやテクノロジーを活用することは課題です。課題の中にはテクノロジーではなく業務に起因するものもあります。「テクノロジーは、嵐の中で使用するいかりのようなものです。我々は、テクノロジーがどういう働きをするのかを理解していたので、本来の働きをしていないときには、ツールではなくプロセスに原因があるということがわかりました。」

ターニー氏と彼女のチームが導入したツールは著しい成果をもたらしました。「ツールの利用による最も大きな便益は、管理者とパートナー関係を築けたことです。」と彼女は話しています。「我々は早い段階からデータ利用のための基礎を築き、モニタリングのコントロールを確立してきました。管理者にデータ分析結果をはっきりと理解させ、敵対的な関係ではなくパートナー関係を築きたかったのです。管理者と内部統制に関連する対話を行うことに成功しました。」ターニー氏はまた、パートナー関係における課題は、独立性の確保も考慮しなければならないと話しています。

もう一つの便益は、ターニー氏にはリスクおよびコントロール管理のために時間を費やすことのできるスタッフがあまりいなかったため、テクノロジーを活用して重要性の高い領域に「的を絞る」ことができた点です。内部監査チームは特定のスキルと専門性をカバーするために外部人材をコース(共同実施者)として使っています。しかし、今後は内部監査部門や会社が成長し続ける中で、コースの活用を減らしていきます。現在では、外部人材は医科学的な監査、技術的な監査や新規事項の監査において価値を提供しています。

最後の便益は、テクノロジーがタレクリスにおける内部監査に対す

る全般的な信頼性を増大させた点です。「我々は推測で物事を判断しません。事実に基づいて判断します。判断の妥当性を検証するために詳細な事実を示すこともできます。立ち上げたばかりの組織で、初めから信頼関係を築くことはとても重要です。」

ACLは直感で理解できるツールで、必要なものは最小限のトレーニングだけです。「スタッフにはIT監査人がいます。彼女はトレーニングを受け、ACLの認定資格を有し、プログラムを作成することもできます。」とターニー氏は話しています。「スタッフは全員がACLのトレーニングを受け、そのあとのスタッフをトレーニングしています。」ターニー氏によると、監査人はACLを使うことで、データマイニングやデータ分析を通してデータを見るだけでなく、真に活用しています。タレクリスは今後、単なるサンプリングはやりません。

タレクリスにおけるACLツールの将来の利用拡大は、内部監査チームがIIA基準により適合するのを支援することに焦点をあてます。内部監査チームはシステム化された監査調書を作成し、システム化されたリスク評価を実施し、指摘事項のフォローアップのためにデータベースを利用します。

パフォーマンス測定

「本当によい監査部門かどうかは近づきやすさで判断されます。」とターニー氏は話しています。「もし問題があれば、誰に問い合わせればよいか、また受話器を取って電話をしてくれますか?自分の電話が鳴るといふ事実以外には、その効果の測定は難しいです。」

ターニー氏によれば、一般に内部監査のパフォーマンスは予算、生産性、品質の目標を達成しているかという伝統的な方法で測定します。タレクリスでは、監査計画が遂行されているか、監査の過程で浮かび上がった問題点を解決しているかを評価することで、内部監査チームのパフォーマンスを測定しています。タレクリスはまた、内部監査の改善提案が管理者によって受け入れられたかどうかを調べています。「内部統制を受け入れる組織的な風土を測定しているのです。」とターニー氏は説明しています。

ターニー氏は投資収益率(ROI)をどのように測定すべきか迷っていると話しています。「コスト回収の観点からみれば、すでにシステムへの投資分を回収していますが、それは我々の目標ではありませんでした。」と彼女は話しています。「これは、管理者とともに利用する双方向のテクノロジーです。我々はお互いにモニタリングしています。共同の取り組みであるテクノロジーのROIを測定することは困難です。内部監査の観点からROIを見るならば、我々はコストを削減し、回収し、うまく管理することができました。それが我々にとっての投資回収です。」

内部監査部門が世界に通用する監査環境を持つことが、内部監査のビジョン、使命、規程の実践をサポートしており、CFOも喜んでいます。「彼(CFO)は、内部監査の姿勢を高く評価しています。」と彼女は話しています。「彼(CFO)は内部監査が単なるサンプリングをやっているわけではなく、『現実的でない』改善提案を作成し

ているわけでもない」と理解しています。我々は、具体的で現実的な改善提案を作成しています。」

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、ヨーロッパ、日本を含むアジア太平洋、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロティビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の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。

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

ERM・内部統制ソリューション

グローバルで内部統制報告制度 (US-SOX, J-SOX) の対応支援やその効率化だけでなく、リスクとコントロールの考え方を活用した持続可能な内部統制やERMへの取り組みの支援を実施しています。

自己評価 (CSA) の導入、モニタリングプロセスの構築による内部統制の高度化、また、業務全般のリスク評価、会社法の内部統制対応、個人情報保護法、製品含有化学物質管理など、様々な内部統制目的への対応を支援しています。

全社的リスク評価と戦略の連携、リスク・コントロールのダッシュボード構築、複数のコンプライアンス対応や品質活動などの業務改善との統合や、重要業績指標 (KPI) / 重要リスク指標 (KRI) の設定支援等により、持続可能な内部統制、ERM、EPMの構築を支援します。

【主なサービス】

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

経営財務ソリューション

IFRS (国際財務報告基準) の導入や決算早期化の要請など、CFOや経理担当エグゼクティブが、経理部門を取り巻く経営環境

の変化に効果的に対応するための取り組みを支援します。会計基準の変更への対応、経理業務の効率化 (決算早期化)、有価証券報告書の作成などの支援を通じて、お客様が直面する様々な課題を解決します。

また、M&Aにおいては、財務デューデリジェンスの実施など、投資及び売却取引に関わる企業活動を支援します。

【主なサービス】

- IFRS 対応支援
- 経理業務の効率化支援
- 開示書類作成支援
- 各種マニュアル (会計方針等) 作成支援
- IR リスクアセスメント支援
- 財務デューデリジェンス

金融リスク／コンプライアンスソリューション

各種規制遵守に留まることなく、リスクの適切なコントロールと収益拡大を両立させる有効性・効率性の高い経営管理の仕組みを整備することは、金融機関に留まらず全ての事業会社においても求められます。そのための適切な戦略、組織／プロセス、データ構造／システムなど意思決定を支援するための管理のあり方・仕組み作りを支援します。

また、複雑化するグローバルのビジネス環境や法令体系に適合したコンプライアンスのあり方・仕組み作りも合わせて支援いたします。統合リスク管理、個別リスク管理、コンプライアンス態勢整備など幅広い経営管理手法の高度化を支援します。

【主なサービス】

- 経営管理／リスク管理高度化支援
 - ・ 統合リスク管理、自己資本管理
 - ・ ALM、市場・信用・オペリスク管理
 - ・ 収益管理、業績評価
- バーゼルⅡ、ソルベンシーⅡ等規制対応支援
- リスク計測及びパフォーマンス評価用モデルの開発・検証・内部監査支援
- コンプライアンス態勢整備支援

内部監査ソリューション

経営者をはじめとする利害関係者の期待に応え、戦略目標達成に貢献し、付加価値を提供する内部監査の実現を支援します。そのために、内部監査機能の確立や効率化、品質の向上など、内部監査に関する広範囲な課題の解決を支援します。

支援にあたっては、長年にわたって培ってきた内部監査とリスクマネジメントのノウハウ、手法、そして最新のテクノロジーやメソッドを最

大限に活用し、内部監査及び情報システム監査に関する知識及び経験が豊富なプロフェッショナルが強力でサポートします。

【主なサービス】

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

不正リスク管理・M&A ソリューション

企業価値の毀損をもたらす不正・不祥事について、発生の可能性の高い不正リスクの洗い出しと評価、不正を予防・発見するコーポレートガバナンスおよび内部統制システムの構築を支援します。不正が発生した場合の社内調査、不正兆候のモニタリング、コンピュータフォレンジックも実施します。

また、M&Aにおいて、財務だけでなくガバナンス・内部統制・情報システムのデューデリジェンスや、M&A後のプロセス統合支援を実施します。

【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
- 不正調査
- コンピュータ・フォレンジック
- CAATツールによる不正兆候の把握・データ分析支援
- 不正リスク管理研修
- 内部統制デューデリジェンス
- M&A 統合プロセス支援

ITソリューション

CIO、CFO 及びその他の経営幹部に対し、経営戦略とIT戦略の整合性を高め、ITシステム投資に関するリスクを最小化する一方で、投資に対するリターンの最大化をより確実にするための支援を行います。

IT戦略の実現においては、要件定義やテストに対する支援から、プロジェクトの進捗・品質管理、ベンダーコントロール、プロジェクトリスク管理のPMO支援、システム開発や保守運用、アプリケーション管理にいたるまで、情報技術に対する様々なお客様のニーズを総合的に支援します。

また、情報漏洩や様々な自然災害の発生に備え、ガバナンスの態勢を整備すると共に、グローバルでのノウハウを踏まえた事前・事後の対策を支援します。

【主なサービス】

- ITリスク&ガバナンス評価構築支援

- プロジェクト管理支援
- エンタープライズ・アプリケーション管理支援
- 情報セキュリティ管理支援
- 事業継続管理支援

グローバル対応支援サービス

海外拠点内部監査、内部統制報告制度(J-SOX)、財務報告プロセス改善、グローバル情報系システムのアーキテクチャー設計・実装、金融機関向けリスク管理システム設計・実装、プロジェクトマネジメント支援等のさまざまなソリューションをグローバルに提供しています。

世界24カ国、60を超える拠点を結ぶネットワークを通じ、海外事務所との連携により、企業の海外子会社及び事業拠点における様々な課題を解決いたします。

【主なサービス】

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

CAATs (データ分析／サンプリング／継続的モニタリングツール)について

CAATs (Computer Assisted Audit Techniques)とはコンピュータ支援監査技法のことで、コンピュータ(ツール)を利用してデータ分析、データ監査、継続監査などを行うことをいいます。ツールを活用して、母集団全体を分析したり、母集団から異常データを検出したりします。この手法は、不正調査や不正監査にも活用されます。

Protivitiでは、CAATsに関する以下のサービスを提供しています。

- CAATsツールACLの販売・導入支援
- データ分析手法の研修及び実施支援
- リスクシナリオ・スクリプト(CAATs実行プログラム)の作成支援
- データ監査及びデータ分析マニュアル作成支援

Protivitiの内部監査管理／支援ツールについて

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

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

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

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

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

リスクマネジメント機能

固有リスク及び残存リスクの評価結果とリスク対応戦略を一元管理します。

コントロールマネジメント機能

個別リスクごとのRCM、評価結果、改善状況をリアルタイムに可視化します。

アセスメントマネジメント機能

多様なチェックリストによるセルフアセスメントを実施します。

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

KnowledgeLeaderでは、以下のツールや情報源を提供しています。

監査プログラム

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

チェックリスト、ガイドライン、その他ツール

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

規定及び手続書

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

出版物

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

内部監査のプロファイル

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

KnowledgeLeaderが提供する主なトピックスは以下の通りです。

- 事業継続管理(Business Continuity Management)
- セルフアセスメント
- コーポレートガバナンス
- COSO
- 信用・オペリスク

- エンタープライズ・リスクマネジメント
- 倫理と不正
- 内部監査
- 米国企業改革法
- セキュリティー
- テクノロジーリスク

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

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

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

KnowledgeLeader : www.knowledgeleader.com

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

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

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

The screenshot shows the KnowledgeLeader website interface. At the top, there is a navigation bar with links for Home, Topics, Tools, Publications, Standards & Training, KLplus, University Center, and Favorites. A search bar is also present. Below the navigation bar, a prominent banner advertises a "30-DAY FREE TRIAL" for new users, stating that they can use the tools and resources for free for 30 days. Below this, there is a "SAMPLE CONTENT" section with a list of topics including Business Continuity Management, Control Self Assessment, Corporate Governance, COSO, Enterprise Risk Management, Financial & Credit Risk, Fraud & Ethics, Internal Audit, Sarbanes-Oxley, Security Risk, and Technology Risk. To the right of the sample content, there is a "NEW THIS WEEK" section featuring an article titled "Risk Quantification: Shaping Integrated GRC" and a poll question: "GRC vs. ERM Poll: This week's poll question asks: 'How does your organization view GRC and ERM?'". Below the poll, there is a "LEARN MORE" section with links to various resources like "Prices and Ordering", "KnowledgeLeader Value Proposition", "KnowledgeLeader Content", "About KLplus", "Take a Tour", "What Our Customers Say", "KnowledgeLeader University Program", and "About Protiviti". At the bottom right, there is a "LOGIN" section with fields for Username and Password, and a "Forgot Your Password?" link.

THE AMERICAS

UNITED STATES

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

BRAZIL

São Paulo

MEXICO

Mexico City

VENEZUELA

Caracas*

CANADA

Kitchener-Waterloo
Montréal
Toronto

PERU

Lima*

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

INDIA

Mumbai
New Delhi

INDONESIA

Jakarta**

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

JAPAN

Osaka
Tokyo

SINGAPORE

Singapore

SOUTH KOREA

Seoul

EUROPE

BELGIUM

Brussels

FRANCE

Paris

GERMANY

Frankfurt
Munich

ITALY

Milan
Rome
Turin

SPAIN

Madrid

THE NETHERLANDS

Amsterdam

UNITED KINGDOM

London

MIDDLE EAST

BAHRAIN

Manama*

KUWAIT

Kuwait*

OMAN

Muscat*

UNITED ARAB EMIRATES

Abu Dhabi*
Dubai*

* メンバーファーム
** アライアンスメンバー

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

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

© 2010 Protiviti Japan Co., Ltd. All rights reserved.
PJ.O.10082