

リスクマネジメント協会2015年次大会 RIMS JAPAN CHAPTER CONFERENCE

リスクマネジメントと内部監査 連携によるリスクマネジメントの強化

Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance

2015年度RIMS理事長 リチャード・ロバーツ・ジュニア
Richard Roberts Jr.



リック・ロバーツ 自己紹介

グローバルなリスクマネジメント組織であるRIMSの2015年度理事長として、本日こちらで講演する機会をいただき、誠にありがとうございます。

私は、RIMSの会員となり既に25年、理事会の役員となり7年になります。本日は、RIMSの理事長として先行きが不透明な現代社会で、リスクマネジメント専門家であるみなさんに、より一層ご活躍いただくために、RIMSに何ができるか? という視点でお話させていただきます。私は、有効的なリスクマネジメントを実施するには、私たちの横のつながり、ネットワークを強化することが重要であると強く思います。

まずは、RIMSの国際的ネットワークです。RIMSは、グローバルな組織です。2015年も、引き続き世界多くの国々で、このような講演の機会をいただき、ネットワークを拡大したいと考えています。

2つ目として、私たちが遭遇するリスクが進化する中、リスクマネジメント担当者の次のステップに関する考えや展望を持つことは、私たちにとって必ず資産となります。躍進するリスクマネジメント担当者のネットワーク作り、それが今私たちが力を注がなくてはならないことなのです。

そして最後に、RIMS組織内のネットワークです。私たちの関連性を保ち、将来を先取りした情報を発信し、会員のために戦略的判断をより素早く決定するには、私たちの組織の基盤が強く、機敏でなければなりません。

私がRIMSに加入して以来、企業が向き合うリスクはますます複雑化しています。それらのリスクは、組織に即座に影響を与えるようになり、結果として、準備ができていないリスクマネジメント

RICK ROBERTS INTRODUCTION

Good morning. Thank you so much for inviting me here today. It is a tremendous honor to represent the global risk management community as RIMS 2015 President.

I have been a member of RIMS for 25 years and on its Board of Directors for seven.

As president, I want to focus on how this Society can better prepare risk professionals for the uncertainties that lie ahead. And, I strongly believe we can accomplish this by strengthening our networks.

First, RIMS' **International Network**. We are a global Society. In 2015, RIMS will continue to review opportunities to reach new international audiences.

Second, as the risks we encounter continue to evolve, the ideas and perspective of the next generation of professionals will certainly be an asset. **That Rising Risk Professional** network is one we must focus on.

Lastly, **RIMS' Internal Network**. To remain relevant and to continue to deliver thought-leading content, our infrastructure must be strong and nimble in order for us to make strategic decisions for our members, faster.

Throughout my involvement with RIMS, the risks that our organizations face have become increasingly more complex. They impact our organizations faster and, as a result, can leave



担当者は、リスクが発生した際、自分の仕事である機会の創出や脅威の軽減ができないのではないかと心配に追い込まれています。

リスクマネジメント業界全体は、リスクマネジメント担当者、対策提供者、熱心で献身的なボランティア、スタッフというRIMSのネットワークから多くの恩恵を受けています。そして、私の理事長としての最終的な目標は、RIMSをみなさんにとってより良い組織へと発展させることです。

テーマの概要

RIMSがネットワークを強化する必要があるのと同様に、リスクマネジメント担当者と内部監査担当者は、相互に協力することにより組織内に驚くほど強力な広範なネットワークを築くことができます。

この異なる業務間によるネットワークは、組織にさらに大きな価値を創造することが可能になります。リスクマネジメント室と内部監査室が連携することにより、リスクマネジメントのプロセス（リスクの認識、分析、評価した後に戦略的目標への対策設置）が実行され、上級管理職（取締役）の責任である戦略的目標の達成に向け前進することが保証されます。

リスクマネジメントと内部監査の関係は非常に興味深いものであり、軽視されるべきものではありません。

本題に入る前に、私の経歴と私の会社におけるリスクマネジメントと内部監査の関係をご説明させていただきます。

私の役職は、エンサイン-ビックフォード社（以下、EBI社）のリスクマネジメント及び社員福利厚生を担当する部署の部長です。

EBI社は、多岐にわたる事業展開をしています。その会社のリスクマネジメント担当者である私の責任範囲は、リスクファイナンス及びERM（エンタープライズリスクマネジメント）を開発、管理することです。ERMの活動は、以下のような現場が含まれています。

- 爆発物を含む飛行機の組み立て
- 宇宙船や軍事関連製品
- ペット食品の添加物
- 化学物質取り扱い器具の製造
- 不動産の管理と開発

また、私はEBI社及びその子会社の戦略計画において、リスク評価モデルを開発しました。3年前、リスクマネジメント室と内部監査室が連携し、我社のERMフレームワークを開発しました。

この連携による利点は、全社的に業務プロセスの中にリスク

the unprepared risk professional apprehensive about leveraging new opportunities and mitigating threats the moment they arise.

The risk management industry, as a whole, benefits from RIMS' expansive network of risk practitioners, solution providers and its dedicated and committed volunteers and staff. My ultimate goal as President is to make this Society even better for you.

TOPIC INTRODUCTION

Just like we need to strengthen RIMS' own networks, risk professionals and internal auditors have an amazing opportunity to strengthen and broaden their internal networks by collaborating with each other.

These function-to-function networks can add even greater value to the organization. With risk management and internal audit functions working together, senior management can be assured that processes are in place to identify, analyze, and evaluate risks and solutions that advance strategic objectives.

The relationship between risk management and internal audit is an interesting one and is one that should not be neglected.

Before I begin, I think it is important for you to understand my professional background and the relationship between risk management and internal audit within my organization.

Professionally, I am the Director of Risk Management and Employee Benefits for Ensign-Bickford Industries, Inc. (EBI).

EBI has a large spectrum of business operations. And, as its risk management leader, I am responsible for developing and managing its risk financing and enterprise risk management programs that includes operations in:

- explosive assemblies for aircraft;
- spacecraft and defense products;
- pet food additives;
- chemical toll manufacturing; and
- real estate management and development.

I also developed a Strategic Risk Assessment model for EBI and its subsidiaries that we use during the organization's Strategic Planning Process. Three years ago, internal audit and risk management combined forces to develop a framework and model for an Enterprise Risk Management (ERM) program for EBI.

One of the benefits of this collaboration was involving the

マネジメント手法（プロセス）を組み込むことができたことです。私たちは、各事業体から担当者を招集し、リスク評価方法の開発チームに参加してもらいました。各事業体のリーダーにこのチームに参加してもらうことにより、現場の理解はとてもスムーズに進みました。

私たちは、ビジネスリーダー達が使用している教育期間を短縮するツールを修正して活用しました。このツールにより、初回のリスク評価時間を9から12ヶ月短縮することができました。

リスクマネジメントの現場への導入が全て完璧に進んだとまでは言いませんが、全体的にはうまくいったと言えます。各事業体はリスク評価手法をよく理解してくれました。各事業体がリスク評価手法を会得したおかげで、これまでには認識されなかったリスクが数多く上がりました。リスクを管理するための具体的な実行計画が設置されました。そして、このことにより全社的に戦略目標を浸透することが可能となりました。

私たちにとっては、破壊的な天候のみであったリスクの対象が、それ以外のリスクへと進展した、強力な第1歩となる動きでした。我社では、以下のようなリスクに対しリスクマネジメント手法を用いるようになりました。

- 市場に即した新製品の開発
- グローバル化の拡大に関連する事象
- サイバーセキュリティ、その世界的影響と我社の風評リスク
- サプライチェーン
- コンプライアンス
- ほとんど全てのリスクマネジメント担当者が対応している卓越したリスク

この拡大した視点で全社的な業務を見ると、リスクマネジメント室と内部監査室の業務はさまざまな面で重なります。この時点では、2つの異なる事業部門がリスク報告書を作成する責任があることとなります。この点だけでも、この異なる2つの部署が統合すべき理由になりますが、同時に組織内においていくつかの混乱や乗り越えなければならない障壁が発生する可能性があることがご理解いただけると思います。

このようにリスクマネジメント室という1つの部署が、内部監査室という他部署と連携するためには、それぞれの役割、責任範囲を定義する必要があります。

数年前、RIMSと内部監査協会（IIA）は、相互関係の理解を深めることを目的に、どの作業（業務）が効率的になるのか、発生する典型的な障壁は何か、そして連携により期待できる効率性（価値）は何かを話し合いました。

RIMSとIIAの代表者は、4つの異なる組織を共同で調査しました。リスクマネジメントと内部監査の連携は、強いリスクマネジメント体制の確立というステークホルダーの期待に合うレベル

entire organization in the risk management process. We have engaged people from the business units to join the team in developing our assessment tool. And, because those unit leaders were involved and part of the development process, their acceptance came very quickly.

We modified the tools that business leaders used to shorten their learning curve. These steps sped up the first risk assessment by 9 to 12 months.

I can't say that the implementation has been perfect but overall it has gone well. The business units have embraced the assessments. We have seen a dramatic difference in the types of risks that are identified. Specific action plans are put in place to manage the risks. It has helped us deliver on set strategic goals.

For us, there has been a strong move away from just working on catastrophic weather type of risks. We use risk management methodologies to look at risks such as:

- speed to market with new product development;
- issues with global expansion;
- cyber-security and its impact globally and to company reputation;
- supply chain;
- compliance;
- and other more prominent risks that almost all risk professionals are dealing with.

With this expanded scope, the work between risk management and internal audit overlaps in so many ways. Now we have two different business functions responsible for creating risk reports. That statement alone supports the need for this collaboration but, at the same time, implies that there will be some confusion and challenges to overcome.

For any risk management group or internal audit group looking to make this connection with the other, it's important to define roles.

A few of years ago, RIMS and The Institute of Internal Auditors — The IIA — worked together to further understand this relationship, what works well, typical challenges and the value that can be found in collaboration.

Together, we studied four different organizations. Our findings — that collaboration between the risk management and internal audit does indeed lead to stronger risk practices in



へ大きく進展することが可能であるという私たちの調査結果は、結果的に「リスクマネジメントと内部監査：連携によるリスクマネジメントの強化」というエグゼクティブレポートにまとめられ、報告されました。

2つの異なる部門が連携し、相互の資源、スキル、経験を有効活用しあうことにより、非常に力強いチームを結成することができます。エグゼクティブレポートでも強調しているとおり、この2部門の連携は、新しく発見された効率性や判断プロセスの向上、そして結果の向上にもつながります。本日は、この調査結果内容をいくつかご紹介したいと思います。

リスクマネジメント室と内部監査室の役割

これら2つの部門の役割について、通常のコミュニケーションレベルではしばしば混乱（誤解）があります。これらの混乱は、2つの部門が連携する際に大きな障壁になりかねません。そしてこの障壁は、一貫したリスク報告書を提出しようという意欲を妨げる結果となります。組織内において、継続的に質問される内容には、以下のようなものがあります。

- どの部署が、ERMのリーダーになるのか？
- 2つの部門の責任範囲は、どのように分けるのか？
- 内部監査室は、どのようにしてリスクマネジメント活動の補助と独立部門としての評価を両立できるのか？

このような質問が繰り返し起こるということは、現在両部門の業務内容の理解に混乱があるということを示しています。この混乱を整理するために、現状における組織のリスクマネジメント担当者との役割とリスクマネジメントの変化について考えてみましょう。

今から15年から20年前を思い出してみましょう。リスクマネジャーの役割は、組織の資産と収支報告書のバランスを保全することでした。当時のリスクマネジャーは、保険や契約、業務関連リスクを中心とした「伝統的／防衛的リスクマネジメントの考え」を基盤に活動していました。

リスクマネジメントにおける次の大きな変化は、いくつかのリスク管理機能を統合し統合的／進化型リスクマネジメントとして、付保可能なハザードリスクを対象としたリスクマネジメントへの動きです。このころから前向きなリスクマネジメントの考え方が始まりました。リスクが顕在化し、企業に影響を与える前に、私たちは何ができるか？という考え方です。

そして、現代のERMというリスクマネジメントでは、リスクを広範な視点、深さ、反響という考え方で捉えています。

現在多くの企業では、率先してリスクマネジメント活動を実施しています。ERMは大きく進化し、企業の戦略に直結するさまざま

meeting stakeholder expectations— resulted in an Executive Report titled “Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance” (The Executive Report).

The two functions make a powerful team when they work together and leverage one another’s resources, skills sets and experiences. As highlighted in the Executive Report’s case studies, this relationship leads to newly discovered efficiencies, better decision-making and improved results. I would like to share a few of those findings with you today.

Roles of Risk Management and Internal Audit

Often, there is confusion as to the roles of each group, with little natural communication. This confusion can become a major obstacle for collaboration and, subsequently, inhibit the willingness to reach and deliver consistent risk reports. A few of the questions that continue to be asked within organizations include:

- Who should lead Enterprise Risk Management?
- How does each functional area fit into the equation?
- How can internal audit both assist and independently evaluate risk management activities?

The fact that these questions continue to be asked highlights an apparent role confusion.

To try to clarify this confusion, let’s take a look at the evolution of risk management and the current role practitioners are taking within their organizations.

If we look back 15— 20 years, risk managers approached their duties with an eye toward protecting the organization’s assets and balance sheet. Risk managers employed this **traditional/defensive risk management approach** that focused on insurance, contractual and transaction risks.

The next major evolution was a movement to combine a few risk functions into an integrated/advanced risk management function, focusing primarily on managing insurable hazard losses. This starts to get into that forward-thinking area. What can we do about the risks before they impact our organization?

The more contemporary risk management function, the **enterprise risk management** approach, deals with risks from a much broader scope, depth and response perspective.

For many, risk management is now being used proactively. Enterprise risk management offers a more advanced process

なリスクを管理するプロセスや手法を提供しています。

1999年、IIAは内部監査に関する定義を承認しました。その内容は以下のとおりです。(一般財団法人日本内部監査協会HPより)

『内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。』

こちらのスライドは、IIAが発行した「内部監査の専門職の実施の国際基準」から取り出した18項目です。扇には、ERMにおける内部監査担当者のコアな役割が記載されています。この中には、内部監査担当者が責任を持つ業務、そして同時に内部監査担当者が責任を持つべきものではない業務(灰色の部分)もあります。

内部監査担当者の役割として適切かどうかを判断する際に重要なことは、その業務を行うことで、内部監査の独立的及び客観的な立場を保持することができるかどうか、という視点です。そして、その業務を遂行することにより、組織におけるリスクの管理、コントロール、統治という企業目的を向上できるかどうかを考えます。

IIAが発行した基準では、内部監査担当者は扇の中心にある7つの中の最小でも1つのリスクコンサルティング活動を実施する必要があると記しています。

リスクマネジメントと内部監査の連携をサポートする要因として、RIMSとIIAのERMの定義があります。

RIMS : ERMは戦略的ビジネスの統制であり、広範な視点におけるリスクを認識し、部門相互に関連する統合されたリスクの影響も管理し、企業の目標達成をサポートする。

IIA : ERMは、全社的に組織の目標達成に影響を及ぼす機会や脅威に関し、それらを認識、評価し対応を判断または報告するための、体系的であり全社横断的で継続的なプロセスである。

これらの定義は、リスクマネジメント担当者と内部監査担当者

and method to manage unwanted variations linked directly to corporate strategy.

Back in 1999, The IIA approved a definition of internal auditing. It explains it as:

“An independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes.”

On this slide we have an 18-element fan graphic taken from The IIA’s “International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing” paper. The fan depicts the core roles of internal audit in regards to ERM, the roles that it could be accountable for, as well as the roles that internal audit should not undertake.

The key factors to take into account when determining whether an activity is appropriate for internal audit is to gauge whether the activity raises any threats to the internal audit’s ability to remain independent and objective. And, whether it will improve the organization’s risk management, control and governance.

The IIA’s paper notes that internal audit should perform at least one of the seven risk consulting services in the center of the fan.

What is encouraging is the two functions’ definition of ERM.

RIMS: Enterprise risk management is a strategic business discipline that supports the achievement of an organization’s objectives by addressing the full spectrum of its risks and managing the combined impact of those risks as an interrelated risk portfolio.

www.rims.org/resources/ERM/Pages/WhatisERM.aspx

The IIA: Enterprise risk management is a structured, consistent and continuous process across the whole organization for identifying, assessing, deciding on responses to and reporting on opportunities and threats that affect the achievement of its objectives.

www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/position-papers/

These definitions reveal how similarly risk managers and



が、企業全体のリスクポートフォリオを進めるには、縦割り（部門間の障壁）を取り除く必要があるという点で、ERMに関し非常に近い理解をもっていることがわかります。

どちらの部門も同じ目的を持っています。その目的とは、組織が戦略目標を達成するためには、リスクを軽減または最小化するプロセスを組織内に構築し、それが確実に運用されていることを保証することです。

RIMSとIIAの共同で発表したエグゼクティブレポートでは、米国主要4社のリスクマネジメント室と内部監査室の連携成功事例を報告しました。（4社名：Cisco Systems, Hospital Corporation of America (HCA), TD Ameritrade and Whirlpool Corporation.）この4社ではそれぞれ経験した内容が多少異なりますが、4つの企業の共通点は以下のとおりです。

1. 内部監査計画と全社リスクアセスメントを連動した。
2. 両部門が持つ資源をいつでも、どこでも共有することは非常に有意義である。
3. 両部門の業務内容や役割、責任を相互活用することにより、各業務に深みと一貫性が生まれた。
4. 最後に、各企業による戦略リスクの評価、モニタリング方法には共通性があった。

内部監査計画と全社リスク評価を連動

リスクマネジメント室と内部監査室の業務で、最も一般的な共通業務は、リスクを基本とした内部監査計画と全社リスクアセスメントの作業だと思います。通常、両部門は経営者に提出するリスク評価の最終報告書を作成します。

内部監査計画書は、一定期間における内部監査活動の予定を記載します。リスクマネジメント室が担当する全社リスクアセスメントは、企業に潜在しているリスクを可視化し、優先順位付けをすることが業務です。

今回エグゼクティブレポート作成のために調査した4企業では、これらの2つの書類を統合していました。

- Cisco Systems では、全社リスクアセスメントと内部監査年次アセスメント計画を統合し、18ヶ月の計画書を作成します。
- HCA は、ERMのプロセスで認識されたtop10のリスクマップを内部監査委員会の年間内部監査計画の中に統合しています。
- TD Ameritradeは、リスクマネジメントのフレームワークから学んだ内容を、内部監査の年次計画の開発に取り入れています。
- Whirlpoolの内部監査チームは、全社リスクアセスメントを

internal auditors are to thinking about ERM; about breaking down silos to enhance the organization's risk portfolio.

Both groups have one goal in mind and that is to help their organization achieve strategic objectives by either mitigating and leveraging risks and assuring the processes are in place and working.

In the joint Executive Report, four major U.S. businesses offered their experiences and processes on how their risk management works with internal audit: Cisco Systems, Hospital Corporation of America (HCA), TD Ameritrade and Whirlpool Corporation. And, while each of their experiences differed, certain common practices emerged:

1. First, was that they **linked the audit plan and the enterprise risk assessment**.
2. There was also evidence that **sharing available resources wherever and whenever possible** was highly beneficial.
3. **Cross-leveraging each function's competencies, roles and responsibilities** provided depth and consistency.
4. Finally, there was also collaboration on how the organizations **assessed and monitored strategic risks**.

Linking the Audit Plan and the Enterprise Risk Assessment

Perhaps the two most common products of internal audit and risk management functions are the risk-based audit plan and enterprise risk assessment. Usually the two business functions have a final report they must deliver to leadership.

The audit plan defines the scope of work for the internal audit function over a given time period. The risk management function's enterprise risk assessment is designed to get a sense of the risks facing the organization and to prioritize them.

All of the organizations that shared their practices for the development of the Executive Report did link the two plans.

- Cisco Systems uses its consolidated enterprise risk assessment and internal audit's annual risk assessment to drive the 18-month audit plan.
- HCA includes a slide in its annual audit plan presentation to the audit committee that maps the top 10 risks identified through the ERM process.
- TD Ameritrade leverages what it learns from the risk management framework in the development of its annual audit plan.
- And, Whirlpool's internal audit team uses the enterprise

年度リスクアセスメントプロセスと内部監査計画書に取り入れて
ています。

リスクアセスメントを内部監査担当者と共有することは、

- 重複作業を解消します。私たちは、常に多忙で時間に余裕
がありません。リスクマネジメントの立場から申し上げると、既
に完了している業務の成果物を使用できるということは、当
然のことながら効率的です。
- 企業における共有のリスク及び全社的リスクを確認するこ
とができます。そのためには、経営陣（取締役）レベルの独立
したリスクマネジメント委員会を設置することから始めるのが
良いかもしれません。いくつかの企業では、リスクマネジメント
の担当役員が内部監査委員会に出席することもあり、その逆
もあります。私は、これまでに両委員会の参加メンバーが重
複するケースも見かけました。もう1つのご提案は、リスクマ
ネジメント委員会と内部監査委員会が、年に1、2回リスクア
セスメントの結果を確認するために合同で会議を行うというこ
とです。それには、内部監査室の業務が日々実施されているリ
スク軽減対策と同調していることが重要です。
- そして、これらのアセスメントを共有することでリスクマネジ
メントに係る言語を統一することが可能になります。

RIMSでは、このテーマに関する調査をインターネットで行いま
した。その結果、66%の回答者が、内部監査室とは別の報告書
を提出している、28%の企業では統合した報告書を提出し、6%
の企業は、内部監査室がないと回答しました。

この結果は、特に驚くべき結果ではありません。統合したリスク
アセスメント報告書を提出していると回答した企業が全体の28%
であったことは、私たちが予想した数値以上でした。なぜなら、多
くの企業ではこの2つの報告書を別々に提出するため組織を困
惑させているという話をよく耳にするからです。

この社内における困惑を解消する方法があります。多くの企
業では既に実施している方法なのですが、この2つの報告書を
提出時には別々に提出するのですが、最終報告書の段階で統
合する方法です。この方法は、初期段階におけるそれぞれの部
門のリスク認識内容を、議論を進めるためのデータとして活用し、
検討を進める段階で相互の認識の違いを確認、検討し、その企
業のリスクプロファイルとして共通の理解をもつことです。

双方の部門が、組織のリスクマネジメントに対し、目標や独立
的見解における最終結論を提出する必要がある場合は、この方
法のほうが好まれるかもしれません。

私の会社では、内部監査室が今年度または来年度の内部監

risk assessment to inform both its annual risk assessment
process, as well as the audit plan.

Sharing risk management assessments with internal audit will:

- Eliminate redundancies. We're all pressed for time. From a
risk management perspective, the ability to access and utilize
work that is already being done is unquestionably helpful.
- It also produces a common and aligned view of the
organization's risk profile. For this, establishing a separate
board level risk management committee can be a good
approach. At some organizations, a Board leader who
serves on the risk management committee also serves on
the internal audit committee meetings and vice versa. I've
also seen where some of the members of the committees
will overlap. Another recommendation is to have the two
groups meet together— whether it's two times a year or
just once— to review the risk assessment results. This is
important so internal audit's work and that the day-to-day
risk mitigation activities are in sync.
- And, sharing these assessments helps to embed a consistent
risk management vocabulary.

We conducted a poll during a RIMS webinar on this subject.
66% of the risk professionals surveyed said they conduct
separate risk assessments, 28% used a combined risk
assessment and about 6% said that their organization did not
have a counterpart.

These finding are not terribly surprising. The 28% using a
combined risk assessment is higher than we thought as the
two functions tend to confuse the organization by conducting
separate assessments.

What can be effective, and many organizations are already
using this approach, is to conduct two separate assessments
but then collaborate on the final results. They are then able to
use the initial findings as data points to guide the discussion
and work through gaps so that both groups have a common
understanding of the organization's risk profile.

This approach might be preferred, especially since each group
has a professional obligation to draw an objective, independent
conclusion on the company's risk management.

At my organization, we now meet at least monthly to ensure



査計画に組み込むべきリスクについて検討するために、最低でも月に1回は会議を開きます。このミーティングは、両部門による重複作業がないことを確かめる目的も兼ねています。両部門で同じリスクが認識されていた場合は、リスクアセスメントが重複しないように調整します。

内部監査室と共同で、リスク管理目的を達成するため各事業体がリスク対策として設置されたものが、確実に実行されていることを確認します。この作業は、リスクの認識、対策の実施、内部監査室の計画による対策実施の監査と、リスクマネジメントプロセスの総括となります。この内部監査室による監査により、計画した目的が期限内に達成されたことを確認します。

両部門が持つ資源をいつでも、どこでも共有する

リスクマネジメント担当者は、少人数により限られた時間内でERMを全社の業務に組み込むことを求められています。この業務は、組織全体の業務現場から情報を収集する作業が必要です。

しかし、内部監査室またはリスクマネジメント室で、社内における全業務現場の知識があるスタッフは1人もいません。そのため私たちは、管理職や事業現場、取締役と業務を行う際、私たちが利用できる資源は全てフル活用しなければ、仕事はできないのです。これらの資源は、各課題における社内の専門家、私たちの業務に複数の能力（補助）を提供してくれます。

例えば、Whirlpool社のリスクマネジメント室長 Scot Schwarting氏は、現職を開始した1年目には、50名のマネジャーに彼らの職責範囲で実際に影響が及んだリスクの顕在化事例についてインタビューすることができたのですが、同氏は内部監査室との協力体制を構築したことにより、現在では150名近いマネジャーにインタビューできているそうです。

地球の果てのようなところに施設がある、または事業を行っているようなグローバルな企業の費用削減対策を考えてみてください。グローバル内部監査チームを有効活用すれば、リスクの軽減活動において非常に費用対効果が高くなります。そして、グローバル内部監査チームがあれば、より鮮明で現実的なリスクプロファイルを描くことが可能になります。リスクマネジメント室だけで、eメールや電話で情報をかき集めるのとは比較にならないほどの情報が収集できるというわけです。

例えば、BCP（事業継続計画）で考えてみましょう。リスクマネジメント室がある地域のBCPを作成します。内部監査チームは、そのBCPがその地域における最低必要条件を満たしているかを、世界中のどの地域においても指摘することができます。

内部監査チームは、ある業務活動についてある国では必須で

we are discussing any risks that internal audit should be working into their audit plan for the year (or into next year). The meetings also ensure that duplicative efforts are not being made. If the same risk is identified in both groups, we develop a plan where we are not duplicating risk assessments.

Together, we develop a unified approach to ensure success and to ensure that the action plans that the business units implement are actually being performed. This will round out the entire process so that the risk is identified, an action plan is implemented and then internal audit— through their audit plan— follows up to validate that the planned efforts are being accomplished in the time frame promised.

Share Available Resources Wherever and Whenever Possible

Risk professionals are being asked to integrate ERM programs with limited resources— specifically time and staff. This makes the process of gathering information from business operations across the enterprise challenging.

No one person in internal audit or risk management has all of the knowledge. When working with management, the business operations, the Board and executive management, it's critical that we leverage the resources that are available to us. Those resources are the subject matter experts within our organizations who can bring multiple capabilities to the table.

For example, Scot Schwarting, Whirlpool's director of risk management said that, in his first year at the company, he was able to interview 50 operations managers about the exposures that impacted their respective business areas.

Now— because of the relationship he has fostered with internal audit— that number is closer to 150 managers.

Think about the cost savings for global entities with operations or facilities in remote regions of the world. Leveraging global internal audit teams is a very cost effective way to validate risk mitigation activities. It also helps to extrapolate a more realistic picture of the organization's risk profile...much more than you'd be able to collect on your own through e-mail or phone calls.

Let's take a business continuity plan for example. Risk Management can develop one and internal audit would be able to tell us in any region throughout the globe whether it meets the minimum as to what is required.

They can advise on culture as well— why one business practice

あり、他国では必要ないというような、各国の文化の違いに関するアドバイスもしてくれます。このように、内部監査チームからアドバイスをもらうことにより、私たちリスクマネジメントチームは1つの地域に関してはスムーズに業務を遂行することができ、他の地域の不確実性の管理に取り掛かれるのです。

使用可能な資源をいつでも共有できるということは、リスクマネジメントの視点においてより良い回答、より良い結果を得ることができるだけでなく、組織にとっても価値が創造されていると思うのです。

両部門機能のそれぞれの権能、役割、職責の相互活用

内部監査室は、通常組織内部の業務プロセスを非常によく理解しています。

これまで長年にわたり、内部監査室は評価・確認が必要な主要業務の実行ガイドとなるような監査計画を提案してきました。これら監査計画と実施内容に係る報告書を共有できることは、リスクマネジメント室にとって非常に有意義なスタートポイントとなります。

もちろん、内部監査室として共有できない報告書もあると思います。しかし、共有が可能な報告書だけでもリスクマネジメントにとっては、組織が不確実性を管理するための有効な資源となるのです。

このような資源を共有することにより、双方の専門的見解を会議の場に提出することができます。このことは、組織が目標を達成するためにリスクマネジメントプロセスがあり、リスクマネジメント業務があることを共通認識として理解してもらうことにも役立ちます。

各部門の権能、役割、職責を相互活用するためには、コミュニケーションが重要な鍵となります。組織のリスクマネジメントと内部監査が連携する場合、コミュニケーションの頻度とその重要性は特に強まります。公式、非公式に係らず、コミュニケーションを活性化することにより、両部門共通のリスク用語とフレームワークを構築することが必要です。

部門の連携では、相互の誤解がないよう、言葉と領域の区別を明確にすることが基本です。職員全員のリスク、ERM、リスクマネジメントの役割、内部監査の役割、そしてもちろん組織の戦略目標などの定義、理解が必ず同一でなければなりません。

この理解が、一貫し安定したリスクマネジメントを両部門で実行することができ、誤解やフラストレーションをなくすことができます。

戦略リスクの評価と監視

各企業の戦略リスクに対するアプローチは多少異なりますが、基本的にはリスクマネジメント室と内部監査室の両部門がリスク

is essential in one geographic location as opposed to another. So we're now able to take that effort that is doing exceeding well in one geographic location and deal with uncertainties elsewhere.

By sharing available resources whenever possible, not only do I think we get a better answer and a better outcome from a risk management point of view, it adds value to our organization.

Cross-Leverage Each Function's Respective Competencies, Roles and Responsibilities

Internal audit generally has a great understanding of internal processes.

Over the years, the department presents audit plans that act as a roadmap of key businesses operations that need review. For risk management to have access to the history of audit reports provides a great starting point.

I understand that there are always reports that internal audit cannot share. But, using the ones that they can will better equip risk managers to help the organization deal with uncertainty.

A result of such resource sharing is that the approach calls for both functions to bring their specific areas of expertise to the table. This fosters a common understanding of risk management as both a discipline and a process that focuses on achieving organizational objectives.

When cross-leveraging each function's competencies, roles and responsibilities, communication is the key. And, when organizations' risk management and internal audit functions collaborate the frequency and the importance of that communication will intensify. An important outcome from this increased communication, whether formally or informally, is developing a common risk language and framework.

This fundamental step requires one vocabulary or taxonomy so that there are no misunderstandings. Everyone's definition of risk, ERM, the role of risk management, the role of internal audit and, of course, an understanding of the organization's strategic objectives should be the same.

This understanding promotes a consistent and uniformed risk management approach by both groups...eliminating confusion and frustration.

Assess and Monitor Strategic Risks

Although each organization approaches strategic risks a little differently, the end deliverable developed through their



の分析を行い、戦略リスクは積極的にリスクを評価、監視し、それらを管理する手法を提案します。

2011年のIIAの調査報告書「リスクマネジメントにおける内部監査の役割」では、内部監査担当者に対し、次のように戦略リスクを評価することを奨励しています。経営者（経営陣）は、包括的に鍵となる戦略リスクを認識できたか、これらのリスクを認識するためのリスクマネジメント手法を慎重に吟味したか、そして戦略リスクを十分監視し、必要に応じて適切な対応が取れるよう、戦略リスクの顕在化「段階指標」のようなものを設置したか、などです。

また、ここではどちらの部署がどのリスクのリスクオーナーとなるのか、という責任に関する重複の混乱をどのように解決するかという話をしたいと思います。内部監査の役割が、経営観点から戦略リスクへの対応の有効性を確認（保証）するのに対し、リスクマネジメントは経営に対し戦略リスクを管理するにはどのようなテクニックと手法が最も効果的かという提案をします。

このシナリオのように、リスクマネジメントと内部監査は相互に味方として見るべきで、相互のアセスメントのモニタリングや対応計画の考えを相互に参考にすることが効果的です。

リスクマネジメントの責任者と内部監査の責任者が、共同で経営陣に対し報告書を提出する企業では、この報告書を内部監査委員会用、リスクマネジメント委員会用というように効果的に適合させることができます。

この共同作業は、以下のような内容を保証する一貫したプロセスを構築するのに役立ちます。

- 全関係者が同じ情報を手にする
- リスクは管理されている
- 報告書の実行ステップはアップデートされた優先順位になっており、それらの現在における進捗状況も記載されている。

部門間のリスク評価の価値

IT部門の協力がなければ解決できないような、人事部のリスクを例として考えてみてください。もし、IT部門がこの人事部におけるリスクの深刻性や速度、発生確率などを理解していなければ、IT部門における人事部のリスクの優先順位は非常に低く位置づけられる可能性があります。

全てのリスクが簡単に監査できることはなく、各リスクが1リスクオーナーを割り当てられるわけではありません。そのため、この分類に属するリスクは、リスクが基本であるにもかかわらず内部監査計画からしばしば洩れることがあります。内部監査室は、リスクマネジメント室と共同で作業することにより、より広範なリスクを認識することができます。

私の会社では、この共同活動は多くの成果を成し遂げまし

respectively risk analysis illustrates the importance for both to proactively assess and monitor strategic risks and recommend ways to manage them.

The 2011 IIA Research Foundation paper, “Internal Auditing’s Role in Risk Management,” encourages internal auditors to “evaluate strategic risks, such as whether management has comprehensively identified key strategic risks; develop prudent risk management techniques to address those risks; and establish sufficient monitoring of strategic risk ‘signposts’ to identify risk occurrences in time to take the appropriate actions.”

This quote highlights the overlap in responsibilities and where there might be confusion as to who should take ownership of what. As internal audit offers assurance as to management’s effectiveness regarding strategic risks, the risk management function can provide the techniques and methods for management to be most effective.

In this scenario, risk management and internal audit should see each other as allies and take advantage of the other’s input on the assessment’s monitoring and response plans.

In an organization where the head of risk management and the head of internal audit prepare joint material for leadership, they can tailor those reports for the Audit Committee and the Risk Committee.

This creates a consistent process to ensure that:

- everyone is looking at the same information;
- that risks are covered; and
- that one report is updated with prioritized action-steps, as well as with the current status of each initiative.

The Value of Assessing Interrelated Risks

Consider the example of a significant risk to human resources that can only be fixed with the assistance of the information technology department (IT). If IT does not understand the severity, velocity or likelihood of the risk, this project might fall lower on their list of priorities.

Not all risks are easily auditable, nor do they have just one owner. And, because there are risks fall into this category, they sometimes do not populate internal audit plans, even when these plans are risk-based. By working jointly with risk management, a much larger risk portfolio emerges.

In my organization, this collaboration accomplished a number

た。最も大きな成果は、この2つの部門の関係を促進することにより、組織がより効果的にリスク評価できるようになったことです。以前は、発生確率の高いリスク、または企業の戦略的目標を達成できないがために利益目標が達成できないリスクの管理という視点だったのに対し、内部監査との連携によりリスクマネジメント業務が組織に潜在するリスクの軽減化の評価という方向へ変わりました。

私たちにとってこの連携は、単に大規模な損失とその影響を評価していた当時から比べると、非常に大きな変化です。現在では、私たちはフレームワークとこれまでと同様のテクニックを使い、以前よりも大幅に広範囲におけるリスクの認識と分析を行っています。それを基盤に、実施計画を発展させるためさまざまな選択肢を評価し、会社に貢献しています。

おわりに

エグゼクティブレポートが注目する点の中の1つに、組織のリスクマネジメント活動を保証するステップとして、内部監査を決して軽視してはならない、ということがあります。

重複する職責があるため、この2つの部門は自然に連携、統合する機会があるのです。この2つの部門が連携、統合する機会を前向きに取り入れるということは、両部門及び全社的に考えても非常に有効であり組織に価値を付加します。

もし、連携、統合ができないとどうなるか？

リスクマネジメントと内部監査の連携ができなければ、経営者会議において2つの部門は別々の異なったリスクを発表するでしょう。

- この結果、さまざまな誤解を招きます。
- 組織の経営者が、どのリスクに着目すべきかがわからなくなり、経営判断を惑わす可能性があります。
- 2つの部門の価値を低減します。2つの部門が異なった結果（報告）を提出した場合、経営者はどちらを信用すればよいかわからなくなります。

このような混乱が発生すると、内部監査、リスクマネジメント両部門が組織のために実際に発揮できる有効な機能を大幅に低下させることは間違いありません。

この連携・統合を促進することはゴールではありません。これは継続する旅です。この手法が成功すれば、皆さんは毎年組織に関し多くのことを学ぶことができます。組織がどのように運営されているのか、組織が直面しているリスク、そして将来の不確実性を認識するための最も効率的なプロセスを学ぶことができます。

of things. The biggest benefit was to forge a relationship between the two areas to help the company better assess risk. It helps us gear the risk assessment at mitigating the risks the company faces that would have either the highest likelihood to not allow the company to achieve its strategic goals and therefore impair the company's ability to make their profit goal.

For us, this approach is a profound difference from merely trying to assess "catastrophic" losses and their impacts. We now use the framework and the same techniques to identify and analyze a much broader array of risks. Based on that, we then evaluate options in order to develop action plans for the company.

CONCLUSION

One of things The Executive Report focuses on is not to lose sight of internal audit's importance in assuring the organization's risk management practice.

Because of their overlapping responsibilities, there is an inherent opportunity for the two functions to integrate naturally. Both functions— and the organization overall— would be best-served to act on this collaboration opportunity to add value to their organization.

What is the alternative?

Without collaboration— risk management and internal audit — would walk into the boardroom and present different risks facing the organization.

- This would create a misunderstanding.
- It would cloud the decision-making by our organization's leadership on what risks we need to focus on.
- It devalues the work of both. How can leadership trust the findings from either if the groups present different results?

There is no question that, creating this confusion significantly decreases the value that both internal audit and risk management bring to the organization.

Forging this collaboration is not a destination, it's a journey. If done correctly, every year you're going to learn more about the organization, how it works, the risk it faces and the best processes for addressing those uncertainties.