



利害関係者から 内部監査部門長（C A E）への助言

毛利直広 CIA

ダグラス・J・アンダーソン CIA、CRMA

利害関係者調査に関するデータ

調査対象者	1,124
インタビュー対象者	100+
国	23
言語	13

調査参加利害関係者のポジション

取締役	34%
最高経営責任者 (CEO)	15%
最高財務責任者 (CFO)	18%
その他の経営幹部	33%

CBOKについて

内部監査の国際的共通知識体系(CBOK)は、内部監査の専門職の世界最大規模の継続的調査である。当調査は、主に、「内部監査の実務家」および「その利害関係者」の2つの要素により構成される。内部監査の実務家を対象とした調査は、様々な内部監査の実務を明らかにし、利害関係者への調査は内部監査の成果に関する視点を補足する目的で実施している。利害関係者に対する調査、インタビュー、データ分析は世界中の内部監査人協会(IIA)と提携しているプロティビティが行った。

CBOKレポートは、個人、組織体、IIA支部、そして世界中のIIAからの好意により、無料でダウンロードすることができる。全てのレポートはCBOK Resource Exchange(www.theiia.org/goto/CBOK)、そして利害関係者の調査結果はプロティビティのウェブサイト(www.protiviti.com)からも入手可能である。

CBOK 2015利害関係者への調査：対象23カ国



注：IIA調査研究財団(訳者注：現・内部監査財団(IAF))とプロティビティは、23か国からの参加者のご協力を得て、2015年7月から2016年2月にかけて、各地域の利害関係者に対する調査とインタビューを実施した。部分的回答については、回答者属性情報が揃っているものを分析対象としている。当レポートでは、質問1、質問2と示している。地図の色分けはCBOK調査に使用された7地域区分を示している。(世界銀行のカテゴリーに準拠)

目次

エグゼクティブ・サマリー 4

ビジネス感覚—第一要件 4

必須能力—個人としての挑戦.....5

相反する優先事項のバランスを図る — 常に全体像に留意する.....7

組織文化—変革を促進する8

結論10

エグゼクティブ・サマリー

内部監査部門は組織が成功するうえでは不可欠であり、内部監査部門長(Chief Audit Executive: C A E)はその内部監査部門をリードする重要な役割を担っている。内部監査が組織にとってより存在感を増し、より重要になるに従い、有能な内部監査部門長が求められるようになってきている。有能な内部監査部門長とは、チームに高いパフォーマンスを発揮させ、利害関係者のニーズや、トップダウンリスク、そして進化する市場の期待に対して継続的に取り組むことにより価値を提供する監査リーダーである。取締役や経営陣は、内部監査部門長が内部監査機能に、イノベーションや戦略的思考、リーダーシップ、専門知識をもたらすことで、さらに強く効果的な内部監査部門を期待している。内部監査部門長には、これらの全ての資質を持ち合わせていることが期待されており、まだ改善の余地はあるだろう。

内部監査部門長がさらに力をつけ、成長し続け、組織と利害関係者に対する貢献を高めるために、シニアリーダーシップはどのような助言をしているだろうか。内部監査の国際的共通知識体系(Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK)) 2015年利害関係者調査の結果、特に、内部監査担当者と緊密に連携している経営幹部や取締役への質問の結果として、内部監査部門長が高いパフォーマンスを発揮する内部監査チームを導き、組織にプラスの影響を与える方法について、4つのキーメッセージを明らかにしている。

利害関係者から内部監査部門長への助言要点:

- 業界の知識や事業戦略を理解する能力やリスクを理解し評価する洞察などの、強いビジネス感覚を示すこと。
- リーダーシップスキルや専門的能力、イノベーション、監査担当者および利害関係者との対人関係能力を実証すること。
- 客観性と誠実性を以て組織内の全ての分野とコミュニケーションを行い、組織内の相反する優先事項、要求、そして利益相反を調整すること。

- 組織文化に影響を及ぼそうとすること。組織文化を改善するためには、正しい行動と思考の模範となり、議論を奨励し、そして変革推進者として行動することが重要である。

ビジネス感覚—第一要件

内部監査部門が有効に機能するためには、自らを組織の事業の一部として位置づけ、業界、その組織の戦略および戦術を理解しなければならない。

2015年C B O K 利害関係者調査のインタビューで、内部監査部門長に必要な能力として最も言及されたのはビジネス感覚であった。これは、一言で言えば、組織の成功要因とそれらに関連する主要なリスクを理解することである。より詳細な定義は次のとおり。

「商業的諸事項に関する豊富な経験を持ち、迅速かつ適切な対応を講じ、通常好ましい結果をもたらすことができる。上級経営幹部に最も求められる特徴の一つは、十分に磨かれたビジネス感覚であり、これは一般的には、事業経験と事業の様々な状況に素早く対応することができる生来の機敏な発想力との組み合わせにより得られるものである。」*

「内部監査部門長は、戦略と優先事項を有効に理解し、その方針に沿った内部監査部門を作らなければならない。しかし、一般的に内部監査人は深いコンサルティングの専門知識を提供するのに十分な経験がない。」

(南アフリカの会社の最高経営責任者)

利害関係者に、戦略リスクにおける内部監査部門の役割について質問したところ、その64%が、内部監査部門はもっ

* <http://www.businessdictionary.com/definition/business-acumen.html>

と積極的役割を担うべきだと回答した。*ビジネス感覚は積極的役割を担うため必要であるが、利害関係者は、内部監査部門長が十分なビジネス感覚を備えているかについて疑念を示した。あるオーストラリアの大学の取締役は「内部監査部門長は、しばしば現実的な視点ではなく理論的な視点を示す。これは、ビジネス感覚の欠如が大きな原因である。」と述べた。成功する内部監査部門長は、自らの組織の戦略を理解していなければならない。これにより、最も重要なことは何かということを一歩下がって見ることができる。この理解があれば、内部監査部門長は、最も重要な側面に重点を置き、付加価値を提供する内部監査を行うことができるようになる。

「内部監査部門長には、内部監査機能に従事する前にビジネスの実務経験が欲しい。役に立つ実務経験がある場合、内部監査部門長はより大きな付加価値を提供できるものと信じている。」

(インド公開企業の最高財務責任者)

内部監査部門長は、どのようにして必要なビジネス感覚を習得することができるのだろうか。利害関係者の最も一般的な回答は、ビジネス感覚は経験と失敗から学ぶことで得られるというものであった。ビジネス感覚は教室で教えられるものではなく、組織を運営する経営者や第一線の従業員と関わりを持つことで獲得できる。内部監査部門長に従事する前に、事業経営の経験を持つべきであるという意見も多くみられた。その他、内部監査部門長が自組織の事業や業界、リスクを確実に理解することが重要であるという意見もあった。利害関係者の全般的な意見として強調されたのは、自組織の全ての主要メンバーと職務上の関係を保持し、持続的な交流を持つことにより、彼らから学び、戦略的に考えられるようになるということである。

内部監査部門長にとっては、利害関係者とのビジネス感覚に基づいた交流も極めて重要である。利害関係者との全ての交流において、ビジネス感覚を意識的に、そして明確に示すべきである。ビジネスを構成する一部であるとの観

点から、内部監査部門長は経営者の言葉を語り、その言葉の背後にある理由を伝達することができるようになるだろう。

内部監査部門長の実践項目

- ☑ 組織の成功についての必須要点を識別する。一業界や外部環境、選定された戦略と事業、そして、その戦略と事業に関連するリスク。
- ☑ 識別した必須要件に基づいて、自らのビジネス感覚のレベルを評価する。必要ならば、ビジネスリーダーとしての思考を深めるため、組織内の支援者との研鑽の時間を持つ計画を策定する。
- ☑ 監査技術者ではなく、ビジネスリーダーとして利害関係者と関わる。問題を利害関係者の視点で対処し、彼らが理解できる言葉でコミュニケーションを行う。

必須能力—個人としての挑戦

ビジネス感覚は内部監査部門長の必要要件であるが、利害関係者は内部監査部門長に同様に重要なその他の能力も期待していることが、2015年C B O K調査で明らかになった。内部監査部門長の資質は多様であろうが、利害関係者の彼らの能力に対する期待は高い。革新的であること、先見の明があること、関係構築に長けていること、迅速に判断できること、といった資質が必須であると、多くの利害関係者が述べている。事実、多くの回答者の共通意見は、内部監査部門長がよく機能しないことは組織に深刻な影響を与えるというものである。

内部監査部門長はリーダーとして期待されているが、そのためには幅広いスキルと能力が必要である。ある米国公開企業の最高財務責任者の次の言葉は、これをよく表している。「内部監査部門長が組織に価値をもたらすためには、リーダーシップ、組織内での敬意、業界における専門的能力を示す必要がある。内部監査部門長は全ての利害関係者と十分なコミュニケーションをとり、常に起こり得る課題やニーズ、変化を見越してアプローチを決め、監査計画を実行する必要がある。」

*注：質問16「内部監査は、組織の戦略的リスクの評価に関連して、より積極的な役割を果たすべきだと考えますか。」回答者＝859

今回の調査における利害関係者によるコメントの一般的なメッセージは、内部監査部門長に必要な基本能力を概説している。

- リーダーシップ — 内部監査部門と組織全体のビジョンを掲げ、具現化すること。
- 先見の明 — 戦略的な見方、課題や問題を理解する際にとらわれることなく果敢であること、リスクの見張り番には陥らないこと。
- 健全な判断 — 深い知識、批判的思考、問題の深さと重要性を迅速に評価する能力。
- 柔軟性 — 迅速な思考、トラブルシューティング、順応性。
- バランス — 広い知識と専門知識とを兼ね備えていることを証明していること。

その他に、2つの能力が注目されている。1つが革新的思考である。過去の内部監査ではイノベーションはあまり見られなかったが、利害関係者は当然のように内部監査部門長が革新的であることを期待している。内部監査部門長に必要な資質として、創造性、規則に固執しない視点、革新的技術などが挙げられていた。過去によかったものに依存することは、現在の期待には合致しない。内部監査部門長は、自らのミッションを全うするために、より有効かつ効率的な新しい方法を常に探究しなければならない。

2つ目は対人関係スキルである。内部監査本来の性質上、内部監査部門長は異なる目的や、意見、そして関心事の中に置かれることがよくある。それらの必然的に相反する組織のかじ取りを支援するには、内部監査部門長は効果的なコミュニケーターとなり、専門家としての堅実な関係を築くことができないとなければならない。ある中国公開企業の最高財務責任者が述べたように、内部監査部門長は、潜在的に相反する優先事項が取締役会レベルで十分に議論され、合意に達することができるように、利害関係者と効果的なコミュニケーションをとり、関係を築くことによって、利害関係者間の相反する優先事項に対し最善の対処ができる。

「全てのスキルの中で最も重要なスキルは、おそらく、人間関係とコミュニケーションといった性質のものである。我々はそれらのスキルが必須であると考えているが、まだ満足できるレベルではない…。」

(イタリアの利害関係者)

内部監査部門長の成功に必要なこれらの技能と実現能力の組み合わせには圧倒されるかもしれない。利害関係者は、内部監査部門長に対する要求が高いことを認識しているが、これらの資質を満たさないことを容認してもよいというわけではない。全ての内部監査部門長は、常に努力を続け、その実現能力の拡大と技能向上に努めるべきである。

内部監査部門長の実践項目

- ☑ 利害関係者の期待に照らして、現在の自己能力について自己評価する。自らに公正に行うこと。
- ☑ 内部監査部門長としてのあなたの業務遂行能力について、利害関係者に意見を求める。改善すべき領域を特定するよう依頼する。
- ☑ あなたの能力について、期待との乖離があるものの中で、最も重要なものに対する明確な開発計画書を作成する。
- ☑ 自己評価での発見事項に対する開発計画について、経営者や取締役と話し合う。そして、承認と合意を求める。
- ☑ シニアリーダーシップの地位にある(内部または外部の)メンターを探す。

相反する優先事項のバランスを図る —常に全体像に留意する

「(内部監査執行役員は)強くあり、そして監査委員会／取締役会と経営陣との間には利益相反があることを強く認識しなければならない。」

(米国公開企業の取締役)

理想の世界では、組織の目的と個々の利害関係者の優先事項は完全に一致する。しかし、それらは時として競合し、目的は衝突したり、異なる利害関係者による異なる見解が発生したりする。内部監査部門長が、対立する圧力、優先事項の競合、要求の競合、組織内の利益相反などに巻き込まれることは避けられない。内部監査部門長は相反する優先事項のバランスを保つという必然かつ繊細な仕事に長けている必要がある。これには、計画、確証、および強固な人間関係が求められる。

2015年C B O K利害関係者調査によると、内部監査部門長は常に全体像に留意することが競合する優先事項のバランスを保つために必要な能力の鍵となると、利害関係者は回答している。内部監査部門長は、相反する要求のバランスをとり、時に解決するためには、事業にとって真に重要な領域に集中する必要がある。この報告書のセクション1のポイントは、高いレベルのビジネス感覚を持つことにより、バランスを図る行動も、利害関係者の敬意を得ること

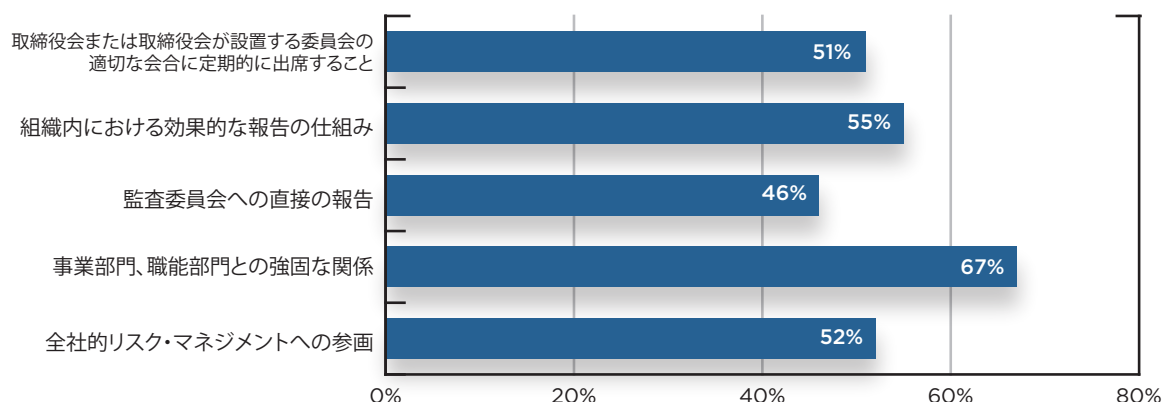
も、どちらも容易になり、ひいては、内部監査部門長の活動が受け入れられることになる、ということである。

利害関係者は、内部監査部門の関係構築、コミュニケーションの質、コミュニケーションの頻度も極めて重要視している。内部監査部門長が相反する優先事項や利益相反に対処する際に採用すべき戦略についての質問に対する利害関係者の回答を図表1に示す。バランスを図るための技能と能力のリストには、強い対人スキル、継続的リスク監視、取締役会と監査委員会との十分な対話時間、積極的ヒアリングなどが含まれている。取締役は、内部監査部門長の適切な取締役会への定期的な出席や取締役会が設置する委員会への直接報告は、相反する要求に対処するために極めて重要であると述べた。

相反する目的と優先事項に対応する中で、内部監査部門長は、時には、容易に解決できない対立のまっただ中にいるかもしれない。利害関係者間の意見の不一致や、利害関係者と内部監査部門との間で意見の不一致もありうる。そのような場合、内部監査部門長は、誠実性、客観性、秘密の保持、専門的能力を含む内部監査の実施における個人および組織の行動を支配する原則および期待を示した I I A の「倫理要綱」を覚えておくといだろう。*

* <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>

図表1 相反する要求に対処する戦略



注: 質問9「組織における相反する要求に優先順位を付け対処するために、内部監査執行役員がとる3つの最も効果的な戦略は何であると考えますか。」回答者=917

「成功した監査人は、I I Aの倫理要綱の原則を自らの業務に取り入れている。誠実性、客観性、秘密の保持、専門的能力という原則に従うことで内部監査人は価値を高めている。」

(米国公開企業の利害関係者)

調査に参加した多くの利害関係者は、内部監査部門長の立場を認識しており、内部監査部門長が力強い存在であり、そしてその立場を明確にするように励ました、としている。これらの回答で重要とされたのは、内部監査部門長が専門家としての義務を忘れることなく果たすこと、またその客観性を実証するために、より力強く、より率直になり、そして全ての利害関係者に対し明敏でありまた誠実な品格を確立することである。

内部監査部門長がとるべきアプローチの要素としては、関係を築いたうえで難しい事案のかじ取りを行うこと、客観性と誠実性を示すこと、潜在的問題に積極的に取り組むこと、適切なコミュニケーションに留意することなどがある。

内部監査部門長の実践項目

- ☑ すべてのタイプとレベルの利害関係者と強固な関係を構築する。
- ☑ 必要とされるときには躊躇せず、任務を遂行する。
- ☑ 常に専門職的責務に立脚する。
- ☑ 優秀な対人関係のスキルを築き、それらを活用することが重要なときに備える。

組織文化—変革を促進する

取締役会と経営幹部は、倫理、価値、組織全体に期待される行動を推進することにより、正しい組織文化の構築に最終的な責任を負う。内部監査部門長は、無二の立場で無二の役割を担っており、組織文化に影響を与える機会を持っている。事実、組織文化に対するアシュアランス業務をする内部監査部門長の数が増えている。

「内部監査は組織文化改善の^{てこ}の梃子だ。」

(フランス公開企業の取締役)

この点は利害関係者から高く評価されている。オランダの私企業最高財務責任者は「内部監査部門は社風にアンテナを設けるべきだ…内部監査は文化に起因する可能性のある問題を識別する役割を果たす。」と述べた。内部監査部門には、アシュアランス業務以外にも組織文化にプラスの影響を与える他の方法がある。

「内部監査部門は認識を高めることで企業文化の改善に確実に貢献できる。内部監査部門がその義務を有効に果たすならば、マネージャにリスクを認識させることができる。内部監査人が問題を明確に説明することができるならば、マネージャは常に何か新しいことを学ぶことができる。内部監査はただ単に何の説明もない定められた官僚的なプロセスではない。内部監査活動には常に教育的な側面がある…」

(フランス私企業の取締役)

2015年C B O K利害関係者調査に参加した利害関係者は、内部監査部門長がその無二の地位の優位性を最大限に活かし、組織に付加価値を提供する方法を助言した。

調査結果の一般的な考え方は、内部監査は、経営陣に対する教育と組織に対する研修をその機能に含む場合、企業文化全体を改善できる、というものである。約90%の回答者が、内部監査は教育者としての役割によって価値を生むと応えた。*

*注: 質問15「アシュアランス提供の一部として、またはアシュアランス提供に加えて、以下の役割を果たすことにより、内部監査はどの程度の価値をもたらすと考えますか。」回答者=1,355

「内部監査は犯人を捜し罰することだけでは組織文化を改善することはできない。」

(トルコ公開企業の取締役)

利害関係者は内部監査部門を価値のある変革推進者ともみている。同じ質問に対し、およそ85%の回答者は、内部監査部門のベストプラクティス促進機能は組織に価値をもたらすと応えた。教育者の役割と変革推進者の役割を兼ね備え、内部監査部門長は、経営幹部と取締役がリスクに対する理解を深め、それらのリスクに対する組織の対応を支援する立場に位置する。

内部監査の重点が問題摘発であったならば、彼らが文化にプラスの影響を与える能力の妨げとなるだろうと、利害関係者は強調した。ある米国公開会社の取締役が言ったように「あら捜しをするんじゃない。(内部監査は)積極的に連携、協力して組織を支援し、組織文化にプラスの影響を与えるべきだ。」

内部監査部門長は、推奨する行動について内部監査組織自らが模範となることで、文化改善へ最も貢献することができる。南アフリカ公共部門の最高財務責任者は、内部監査部門は組織の価値観を実践することによって組織行動の向上を支援すると提言した。内部監査部門長は、内部監査が透明かつ客観的であり、政治的な企てとは無縁である必要がある。さらに、内部監査は相反する見解の議論を推進し、組織や利害関係者の最善の利益を重視すべきである。

時に、内部監査部門長は、組織の他のメンバーができないまたは望まない形で、経営幹部や取締役と接触する機会がある。内部監査部門長は、その役割上、他の人ができない方法で、「権力者に真実を語る」事ができる。あるオランダ公開企業の取締役は、「内部監査部門長は最高経営責任者のスパーリングパートナーだ。」と語った。内部監査部門長

の誠実性と動機に疑念の余地を残してはならない。それによって、トップとの個別問題の討議にとどまらず、組織文化を改善していくことも可能になる。

内部監査部門長の実践項目

- ☑ 組織にとって望ましい文化について利害関係者と話し合い、その望ましい文化が明確化され合意されているか確認する。
- ☑ 内部監査機能の文化について評価し、組織全体の望ましい文化の模範になっているか確認する。
- ☑ 教育者としての役割と変革推進者としての役割を取り込む。どちらの任務も、内部監査部門長に組織文化改善の能力を与える。
- ☑ 内部監査部門は、単に規則を強制執行するだけでなく、組織と組織文化の改善に大きく貢献していると認識されているかを利害関係者に確認する。

結論

内部監査部門長の任務は困難だがやりがいがある。その任務には、能力、動機、スキル、さらに他の経営幹部に、あまり要求されない高いレベルの誠実性が求められる。内部監査部門長の役割の他に例を見ない特徴の内、注目すべき1つが、その報告の仕組みと報告先となる多数の利害関係者である。報告の仕組みに、内部監査部門長の独立性と客観性に不利な影響を及ぼすことを緩和する手段が含まれていることが重要である。

2015年C B O K利害関係者調査は、内部監査部門長はどうすれば自身の役割から価値を生み出す成果を上げられるかについて経営幹部や取締役からの強い助言を引き出した。支配的な主張は、有効であるためには内部監査部門が自身を組織のビジネスの一部と認識しなければならないということである。これらの助言は意外なものではない。

- ビジネスとそのリスクを理解すること。
- この多くが要求される役割に対する能力開発を継続すること。
- 利害関係者グループ間の優先事項相反をする調整するために常に全体像を意識すること。
- 組織文化の改善のために無二の役割を活用すること。

最後に、このレポートの助言は全世界の大規模な利害関係者からであるということに留意願いたい。各内部監査部門長は、これらやその他の項目について、それぞれの利害関係者と取り組み、自らの任務と組織に価値をもたらすために自らの卓越した点および改善点を探求すべきである。誰も成長を止めることはない。利害関係者からの助言は全ての内部監査部門長の成長を継続する上で非常に貴重である。

著者について

毛利直広氏

公認内部監査人、A I G ジャパンホールディングス株式会社専務執行役員(内部監査担当)チーフ・インターナル・オーディター。最近までメットライフ生命保険株式会社の執行役常務チーフオーディターを務めた。24年を超えるキャリアで様々な業界(J P モルガン証券、新生銀行、モルガン・スタンレー証券会社、ドイツ銀行)の内部監査責任者を歴任した。現在、I I A 国際本部副会長を務め、一般社団法人日本内部監査協会の理事(2003年)(編集注:2013年から現在に至る)を務めている。毛利氏は内部監査人協会アジア地域連合(A C I I A)の初代プレジデント(2001年から2006年)であり、日本語と中国語で出版された「これが金融機関の内部監査だ」の共同執筆者である。また、毛利氏は公認会計士でもある。

ダグラス・J・アンダーソン氏

公認内部監査人、公認リスク管理監査人。I I A のC A E ソリューションマネージング・ダイレクター。アンダーソン氏はダウ・ケミカル株式会社に22年間務め、2013年に退職。ダウ・ケミカルでは内部監査部に16年間(うち9年間は内部監査部門長)所属した他、コーポレート・コントロールのグローバルファイナンス・ディレクターやグローバルダウラテックス事業のファイナンスリーダーを務めた。ダウ・ケミカルを退職後、ミシガン州サギノーバレイ大学にて会計学の准教授を務めた。アンダーソン氏はキャリアの初期にプライスウォーターハウスクーパーズに10年間在籍していた。アンダーソン氏はおおよそ20年間、I I A の様々なボランティア・ポジションを務め、現在の役職に就任した。

プロジェクトチームについて

C B O K 共同委員長:

ディック・アンダーソン(U.S.A.)
ジャン・コロラー(フランス)

実務家調査小委員会委員長:

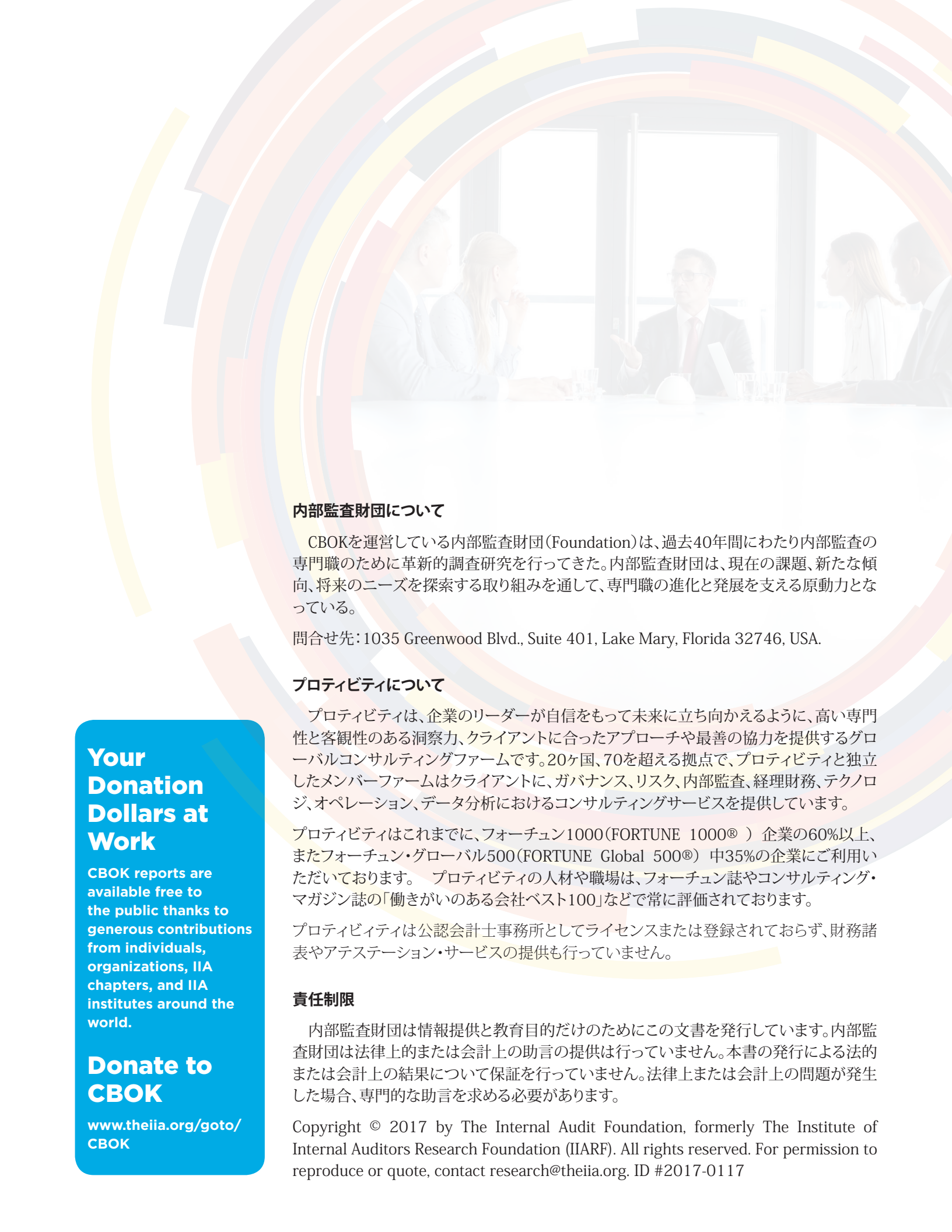
ダグ・アンダーソン(U.S.A.)

内部監査財団プロジェクトチーム:

ボニー・ウルマー(ヴァイス・プレジデント)
ケーラ・マニング(プロジェクト・マネジメント)
タメカ・アレキサンダー(品質レビュー、データ分析)

プロティビティ・プロジェクトチーム:

ブライアン・クリステンセン
(執行副社長、グローバル内部監査)
ケビン・ダナヒュー
(プロジェクト・マネジメント/データ分析)
ラーク・シェイエーマン
(プロジェクト・マネジメント/データ分析)
ペネロペ・ブライアン(プロジェクト・マネジメント)



Your Donation Dollars at Work

CBOK reports are available free to the public thanks to generous contributions from individuals, organizations, IIA chapters, and IIA institutes around the world.

Donate to CBOK

www.theiia.org/goto/CBOK

内部監査財団について

CBOKを運営している内部監査財団(Foundation)は、過去40年間にわたり内部監査の専門職のために革新的調査研究を行ってきた。内部監査財団は、現在の課題、新たな傾向、将来のニーズを探索する取り組みを通して、専門職の進化と発展を支える原動力となっている。

問合せ先: 1035 Greenwood Blvd., Suite 401, Lake Mary, Florida 32746, USA.

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かえるように、高い専門性と客観性のある洞察力、クライアントに合ったアプローチや最善の協力を提供するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、70を超える拠点で、プロティビティと独立したメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。

プロティビティはこれまでに、フォーチュン1000(FORTUNE 1000®)企業の60%以上、またフォーチュン・グローバル500(FORTUNE Global 500®)中35%の企業にご利用いただいております。プロティビティの人材や職場は、フォーチュン誌やコンサルティング・マガジン誌の「働きがいのある会社ベスト100」などで常に評価されております。

プロティビティは公認会計士事務所としてライセンスまたは登録されておらず、財務諸表やアテステーション・サービスの提供も行っておりません。

責任制限

内部監査財団は情報提供と教育目的だけのためにこの文書を発行しています。内部監査財団は法律上のまたは会計上の助言の提供は行っておりません。本書の発行による法的または会計上の結果について保証を行っておりません。法律上または会計上の問題が発生した場合、専門的な助言を求める必要があります。

Copyright © 2017 by The Internal Audit Foundation, formerly The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF). All rights reserved. For permission to reproduce or quote, contact research@theiia.org. ID #2017-0117