

「金融高度化セミナー D-III」



「グローバル水準の
内部監査を目指して」

2015年3月20日

日本GE株式会社

GEキャピタル 監査本部長

金子勝昭

Imagination at work.

本日お話しする内容

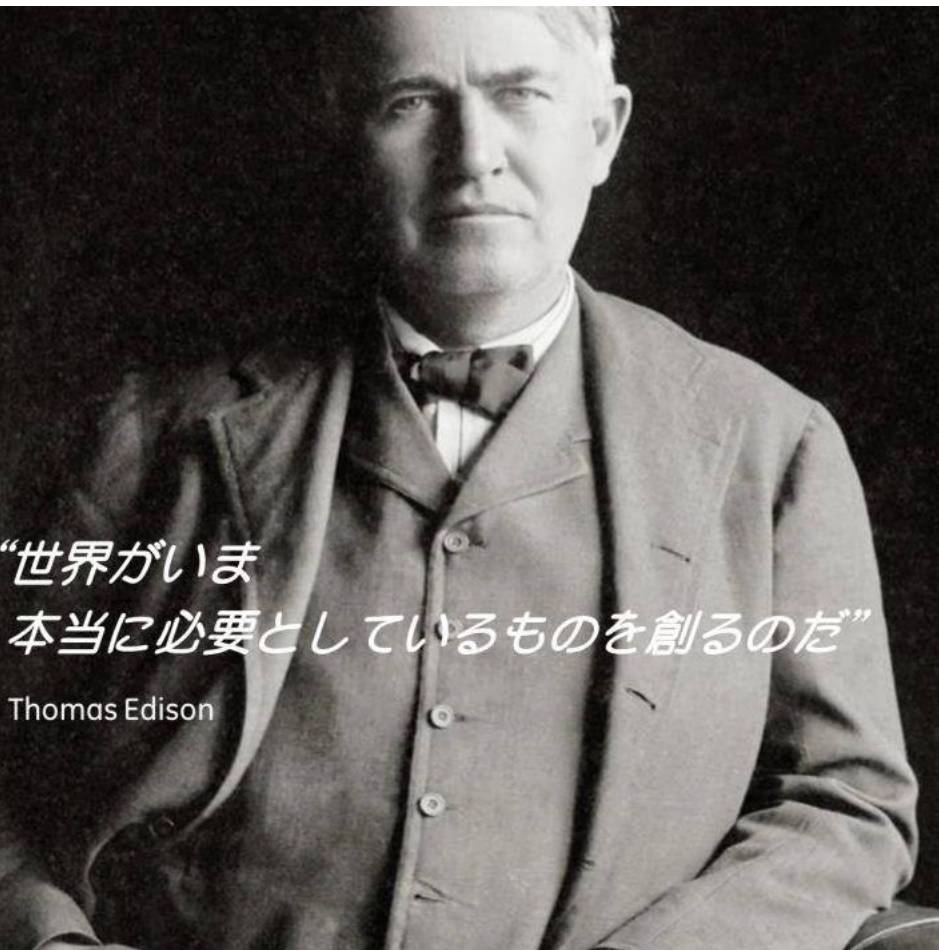
1. GE/GEキャピタルの概要
2. 内部監査の目的・役割・責任
3. Audit Transformation
 - GE Capital Audit における変革
4. 21世紀の内部監査人に求められる資質
5. Q & A



1. GE/GEキャピタルの概要



GEの概要



起源：エジソン・エレクトリック・ライト・カンパニー（発明家トーマス・エジソンが設立）

設立：1892年

本社：米国コネチカット州フェアフィールド

拠点：世界150以上

社員数：約30万人（6割超は米国外での雇用）

代表者：会長兼CEOジェフ・イメルト

この世界が直面する難題を解決する企業でありたい！



25%

GEの発電機は、毎日、世界で使われる電力の25%を発電しています。



2秒

GEの航空機エンジンを搭載した飛行機は
2秒ごとに世界のどこかを離陸しています。



GEの事業部門と2014年の売上高



GE パワー＆ウォーター
276億ドル (約2.9兆円) 18%



GE オイル＆ガス
187億ドル (約2.0兆円) 12%



GE エナジーマネジメント
73億ドル (約0.8兆円) 5%



GEアビエーション
240億ドル (約2.5兆円) 16%



GEヘルスケア
183億ドル (約1.9兆円) 12%



GEトランスポーテーション
56億ドル (約0.6兆円) 4%



GEキャピタル
427億ドル (約4.5兆円) 28%



アプライアンス＆ライティング
84億ドル (約0.9兆円) 5%



注：1ドル = 105円（2014年平均）で換算

総売上高は、部門の合計から連結調整及び本社項目として40億ドル（約0.4兆円）が差し引かれ、約15.6兆円となります

総売上高 約1,485.9億ドル (約15.6兆円) 連結純利益 約152億ドル (約1.6兆円)



GEキャピタルの事業分野 (グローバル)

法人向け 融資・リース



- 法人向け融資
- 設備・資産
リース
- 自動車リース
- エクイティ
投資

個人向け 金融サービス



- クレジット
カード
- 個人向け融資
- 自動車ローン
- 住宅ローン
- 個人預金
- 中小企業向け
融資

不動産ビジネス



- 不動産投融資
- 不動産開発事
業
- 商業用不動産
ローン

エネルギー ファイナンス



- エネルギー・
水事業向け
プロジェクト
ファイナンス
- エネルギー
産業の資産
への投資

商用航空機 ファイナンス



- 商用航空機
向けリース・
融資
- 空港設備向け
プロジェクト
ファイナンス

拠点：50か国以上 / 法人顧客数：約100万社
従業員数：約5万人（日本：約1,500人）



GEのキャリア

オープンなキャリアアップの機会



HR Workspace
Career Opportunity System



Career Opportunity System

Search the Career Opportunity System for your next career move. GE's diverse businesses give you flexibility for change & the opportunity to learn.

EXPLORE OPPORTUNITIES

- Apply To Specific Opening(s)**
Search current openings
- Join our internal talent pool**
Submit GE Internal Resume
- Search agent**
Create or Manage saved searches
- Who Do You Know?**
Help bring great talent to GE!

PLEASE REVIEW

- Important News**
- Need Accommodations?**
- Submission Process**

ADMINISTRATION

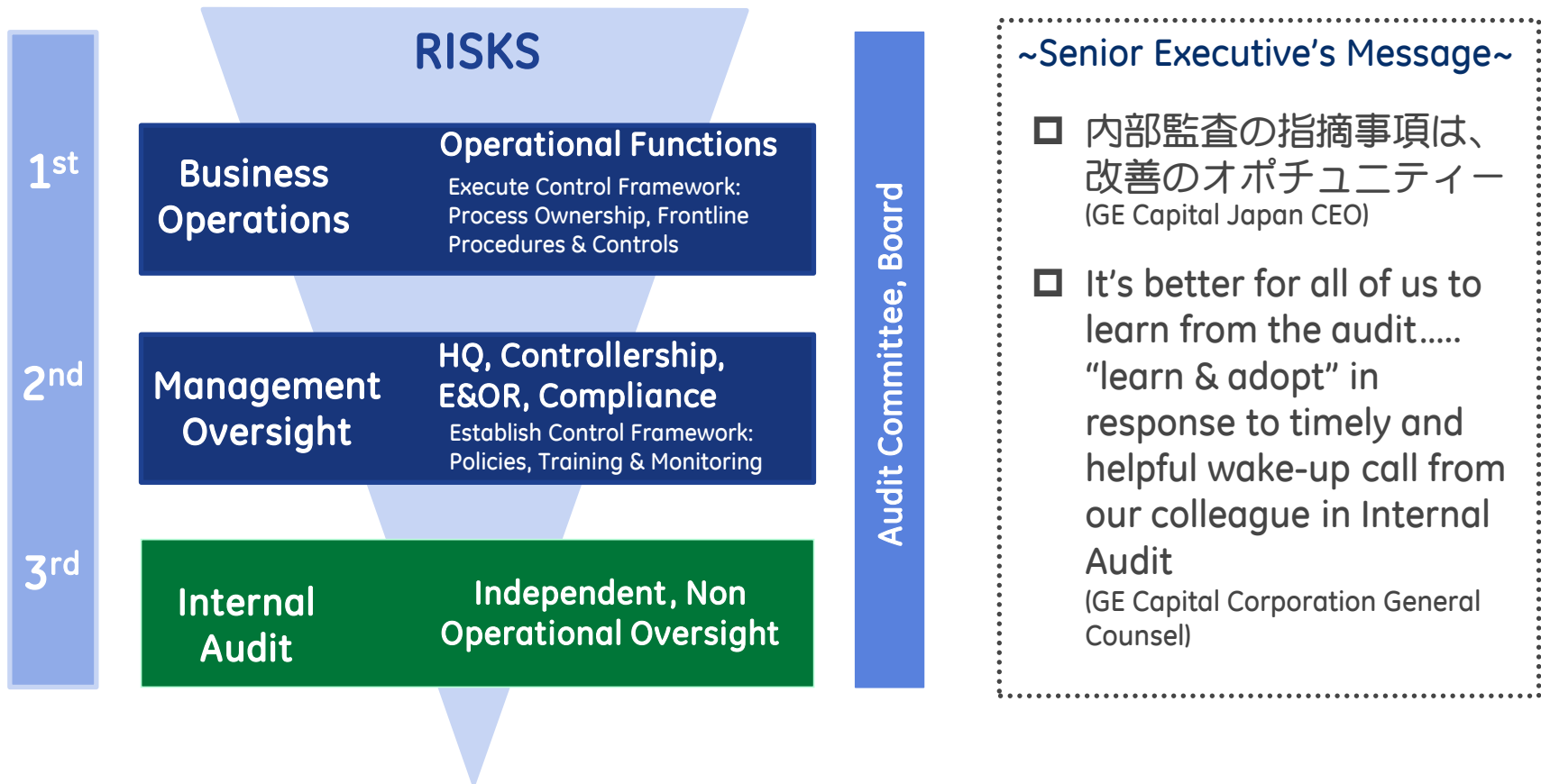
- GE Internal Resume Manager**
Manage up to 5 versions of your GE Internal Resume
- Edit Submission Responses**
View or update responses to questions asked during submission process (e.g. language fluency, gov't work)
- Job cart**
View or submit previously saved jobs
- Job Submission status**
Check the status of your job submission
- Candidate Portal**
Access job offer documentation
- Saved Drafts**
Access your saved draft submissions



2. 内部監査の目的・役割・責任



3 Lines of Defense



独立した 3rd line としての役割（保証業務）
組織のリスクカルチャー醸成への貢献（監査人、Trusted Advisorとして）



Internal Audit Charter

主な項目：

- Purpose and Role（目的と役割） … i）
- Independence（独立性） … ii）
- Objectivity（客観性） … ii）
- Authority（権限） … iii）
- Scope（業務範囲）
- Responsibilities（責任） … iii）
- Standards of Practice（実施基準）
- Quality Assurance（品質管理）
- Amendment of Charter（改訂）

内部監査の目的、役割、権限、責任等を定義
GE Company Board の Audit Committee による年次レビュー



i) 目的と役割

- Provide **independent**, objective, reliable and timely assurance 独立した立場から、客観的で、信頼性、適時性のある保証業務の提供

Effectiveness of risk management, governance and controls to mitigate risk & enhance the control culture

- Provide information, analyses and recommendations 付加価値のある情報・分析結果の提供ならびに提言

Effectiveness and efficiency of business operations, internal controls and the integrity of financial reports

内部監査の目的、役割は、GRC の評価および内部統制システム改善への貢献であり、単なる〇×チェックではない！



ii) 独立性、客観性：組織の体制・位置付け

- Chief Auditor of GE Capital reports directly to the Chairman of the GE Audit Committee Audit Committee 議長（外部）へ直線のレポートライン確保

Internal audit employees report up to the Chief Auditor and do not have reporting lines to management

- Perform assignments free from bias and interference 偏見や干渉なき業務遂行

Not involve in day-to-day control procedures / in the development of policies, procedures, etc.

レポートライン、予算、評価：マネジメントから独立した内部監査ライン。
日々の業務から独立した立場で業務を遂行。第3者の目から見てどうか？



iii) 権限と責任

- Full, free and unrestricted access to all locations, records, property, personnel and other data あらゆる情報・データを含む会社資産へのアクセス権

Business / managers are required to render assistance that will facilitate the progress of the audit

- Responsible for evaluating design & operating effectiveness of controls to mitigate risk 内部統制システムの有効性の検証

Deliver value added & timely assurance, evaluate effectiveness of institutions risk management, governance and control processes

あらゆる情報・データへのアクセス権。期待される役割を果たす為に、専門性の強化、内外ステークホルダーとの関係構築、品質管理が求められる。



3. Audit Transformation

- GE Capital Audit における変革



ギャップ分析 - 焦点・フォーカスの明確化



Supplemental Policy Statement on the Internal Audit function and its outsourcing



Comptroller of the Currency: 'Heightened Expectations' for strong audit



Basel Committee on Banking Supervision: Revised Supervisory Guidance for effective Internal Audit



Chartered Institute of Internal Auditors: Effective Internal Audit in Financial Services



International Standards for the professional practice of Internal Auditing

- Designation of GE Capital as a “systematically important” non-bank financial institution (システム上重要な金融機関に指定：2013年)
- Transformation to “Bank like” audit function (内部監査機能の変革)
- Increased domain expertise required to provide “credible challenge” to management (専門性の強化)
- Need to serve as “change agents” to help GE Capital strengthen its control framework and drive sustainable remediation (チェンジエージェントとしての役割)



Transformation Overview – 8つの柱

I. Organization Design

付加価値の高い監査業務を適時・的確に実施するための効率的、効果的かつ独立した組織の構築

II. Resources

効果的な監査業務を遂行するために必要な、多種・多様な専門的知識やスキルを有する組織の構築

III. People Development

研修、専門資格制度（取得・維持）、知識の共有、業績評価等を通じた、Continuing Professional Development（CPD: 継続的専門性開発）プログラムの構築

IV. Audit Methodology

監査メソッドロジーの維持・更新（リスク評価、主要規制・法令、GEキャピタルの複雑性・グローバルでの事業規模等を考慮）

V. Audit Tools

監査プロセスの一元管理、リソース管理、ステークホルダー報告、内部コミュニケーション等をサポートする、先進的な監査ツールの導入

VI. Stakeholder Engagement

より良いコミュニケーション、積極的な情報共有、統制上の脆弱性に関するタイムリーなエスカレーション等、ステークホルダーとの関係強化

VII. Audit Reporting

統制上の脆弱性に関する共通テーマ等の把握、原因分析、マネジメントによる積極的な改善活動を促すための報告プロセスの強化

VIII. IA Governance & Operations

Audit Committee による効果的な監督を促す意味でも、内部監査のガバナンス、オペレーションの強化（e.g. KPI の導入）

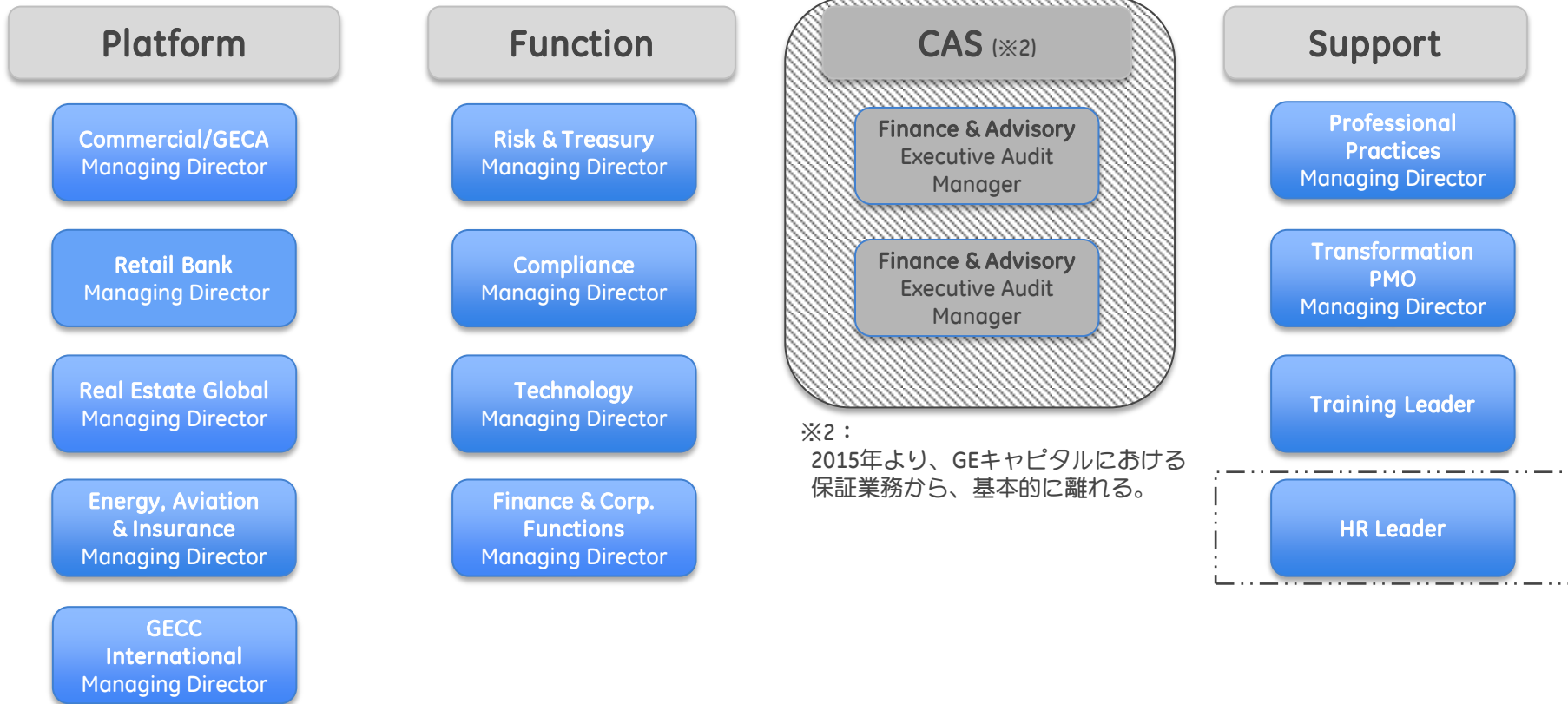


18か月に及ぶ70を超えるプロジェクト。2015年3Qに外部評価実施。

Organization Structure (SLT)

Chief Audit Executive
Joe Pizzuto (※ 1)

※1 :
Report directly to Chairman of GE Audit Committee
& administratively to CEO of GE Capital



※2 :
2015年より、GEキャピタルにおける
保証業務から、基本的に離れる。

プラットフォームとファンクションを軸に整備された、専門性を有する監査チーム ⇒ 包括的な監査範囲 / ステークホルダーとの関係・連携強化



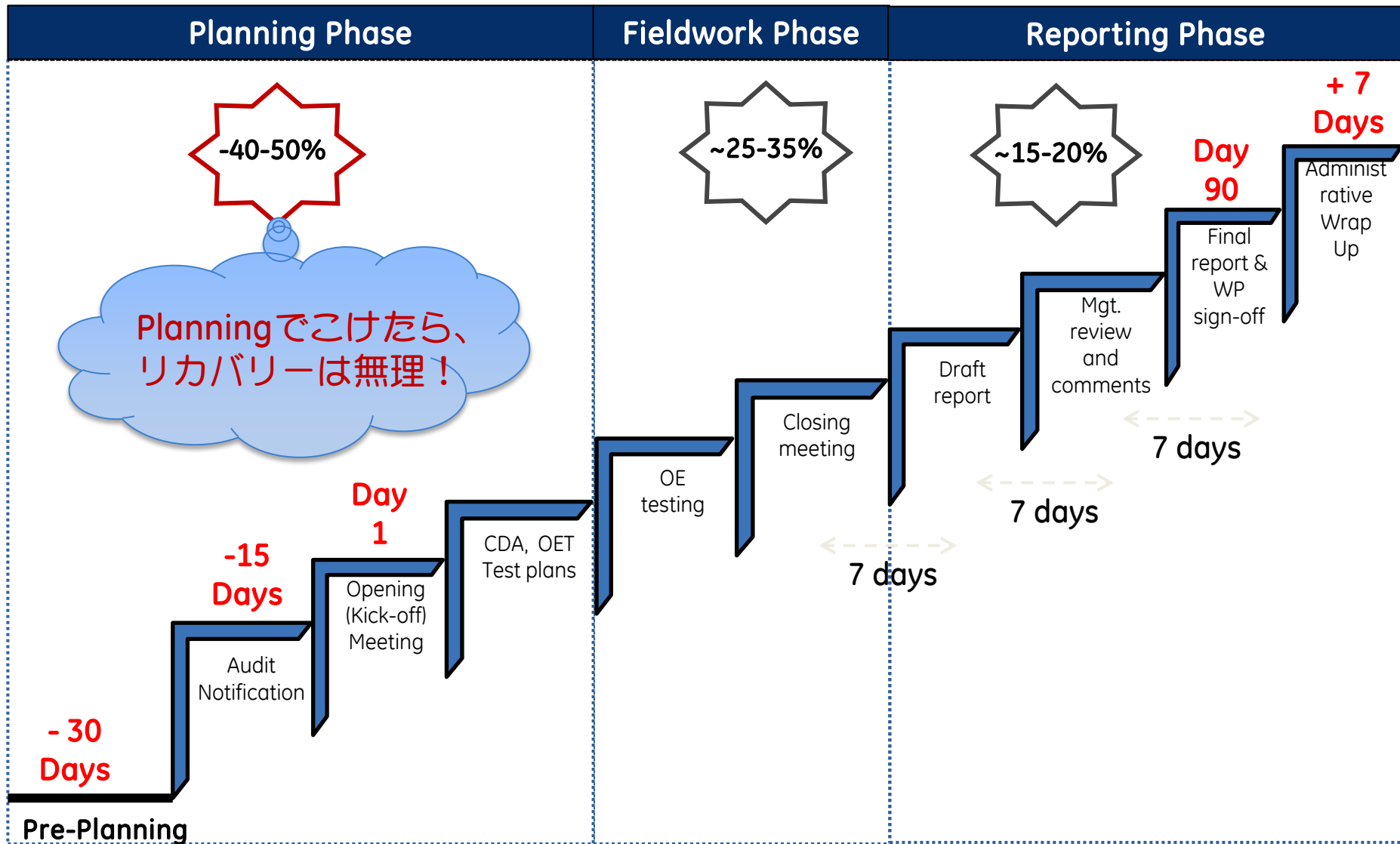
Audit Methodology - 変更点 (例)

- 年次リスク評価・年間監査計画の策定、リスク評価・年間計画の定期的な見直し (継続的なビジネスモニタリング)
- Risk-Based Audit + Cycle Approach (48か月) の導入
- Business self-identified issues (BSII)の採用
- 90日/監査を基準 (次ページ参照)
- 監査スコープとなる主要リスク・コントロールを確認 (Planningの一環として被監査部門と)
- Issue Validation 期限の設定 (60日 / 90日)
- Issue Validation (コントロールの有効性・持続性の検証)
- 通常監査に加え、監査メモ (簡易レポート) の導入

1) Risk-Based Audit (60 ~ 65%) | 2) Issue Validation (20 ~25%) |
3) Continuous Business Monitoring (15%)



Audit Execution Timeline



4. 21世紀の内部監査人に 求められる資質



求められる内部監査人像について考える....

- Audit = Science + Art?
- 専門的知識・スキルを有したプロフェッショナル？
それとも、、、ゼネラリストの仕事？
- 「あがり」のポジション？
- リーダーシップ、、、誰の？
- インターパーソナル・スキル？
- Audit.... Auditor.... 重要なことは何？
- チェンジ・エージェント？
- キャリアパスは？ 将来の経営幹部を育成？
- **評価を下す覚悟はあるか？**

専門性を備えたプロフェッショナルの仕事。
若くて、エネルギーで、リーダーシップを発揮できる人材の確保。



5. Q & A



