

日産自動車の内部監査チーム、 将来を見据えたソリューション TeamMateを導入

革新と技術開発の最前線で、高い品質と信頼性を提供し続けている日産自動車株式会社は、「人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける」というコーポレートミッションのもと、2019年にガバナンス体制を刷新しました。当時、同社のグローバル内部監査チームは、急速に変化する複雑なビジネスニーズとリスクに対応できる体質への進化を求められており、コーポレートミッションを支える最新技術を基盤に、組織の価値を守り向上できる拡張性と柔軟性を備え、短期間で導入できるソリューションを求めていました。6カ月にわたってこのプロジェクトを支援したWoltersKluwerは、現在も日産自動車内部監査チームの信頼できるパートナーとしてサポートを提供しています。

日産自動車の内部監査チームが求めたこと

日産自動車のバイス プレジデント/チーフ インターナル オーディット オフィサー (内部監査部門長:CAE)のミシェル バロン氏は、取り組みにあたって、明確な目標を設定しました。

- 世界各国の拠点に総計で100名近い内部監査人を擁する内部監査部門に、全世界で同じ技術プラットフォームを導入することによって、チームの結束力、協力体制、一貫性を強化する。
- 内部監査人が、リアルタイムで問題点を特定・報告できるようにすることで、透明性とアジリティを向上し、経営側のアクションの追跡に伴う手作業を軽減しながら、これを経営陣がスムーズに情報共有できるようにする。
- 内部監査の文書化までのプロセスを記録方法も含めて標準化し、チーム間で経験を共有し、共通の発見事項を明確化し、学び合えるようにすることで、質の高い監査業務を定着させる。

この3つの目標を達成することで、内部監査業務の戦略的付加価値、生産性と効率性が向上します。

機能的成果に加えて、内部監査人が「警察官」ではなく、ビジネスに付加価値とサービスを提供する戦略的パートナーであることを示すことによって、組織内のカルチャー改革を実現したいと考えていたバロン氏は、内部監査チームが、法規制の遵守を保証するだけでなく、ビジネスの成長の推進に不可欠な新規プロジェクトや業務上重要な開発について検討を進めるうえでのパートナーとなることを目指しました。そのためには、新たなリスクとチャンスの評価、統制の枠組みの強化に向けた提案の策定、着実な成長のために必要なガバナンス体制の有効性向上に注力する必要がありました。

「監査プロセス全体の詳細な把握や、J-SOX法令対応など、TeamMateは、個々の要素に応じた方法で対応できる柔軟性を備えている点が素晴らしいと思いました。」

ミシェル バロン氏
内部監査部門長(CAE)
日産自動車



あらゆる変革と同様に、チームメンバーを説得することが、最初の重要なステップでした。最新技術を活用してより戦略的な視点で問題点を捉え、迅速に報告・追跡することを求めながら、さらにチームメンバーに広範な役割と大きな責任を負わせると、業務に支障をきたす場合もあります。メンバーの賛同を得られなければ、どんな計画も失敗するリスクがありますが、賛同を得られれば、内部監査の役割と範囲を発展させるまたとないチャンスとなり、メンバーのモチベーションと活力の向上につながるるとともに、新たな人材を引き付ける可能性もあります。

TeamMateの導入

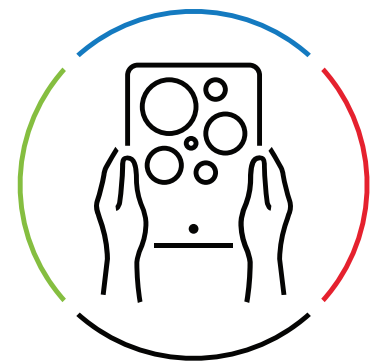
目標を達成し、将来に向けて成長するための監査管理ソリューションとしてバロン氏とチームが選んだのは、TeamMate+Auditでした。他の内部監査チームの成功事例や、TeamMateを使用したことのあるメンバーの経験談などを広範にわたって精査した結果、TeamMateは、バロン氏のチームにとって非常に重要な機能を備えていることが明らかになりました。

一元化されたプラットフォームと迅速なレポートニング

「監査プロセス全体の詳細な把握や、J-SOX法令対応に関する報告、追跡、アシュアランスなど、TeamMateは、個々の要素に応じた方法で対応できる柔軟性を備えている点が素晴らしいと思いました」とバロン氏は述べています。

一元化されたプラットフォームによって、地域や時間を超えて監査結果の共有や比較が可能となるだけでなく、多くの人々が在宅勤務をしていた時期にも効率的にコミュニケーションを取ることができました。「コロナ禍で出張の機会が大幅に減少し、人間関係の構築が難しくなる中で、TeamMateプラットフォームは、共通の言語を提供してくれました」と日産自動車のグローバル内部監査室のジェネラル・マネジャーである益子壮氏は述べています。

監査委員会は、報告された監査上の問題点を適時かつ適切に解決することに注力しています。TeamMateによって、問題点と改善提案を一元管理し、監査委員会メンバーにリアルタイムで情報を提供することによって、従来のような長時間のレビューや質問のプロセスが不要になりました。報告書を簡単に作成できるようになったため、監査チームの報告頻度が増し、監査委員会の監督の質も向上したことで、未解決の改善提案の数が劇的に減少し、導入から1年以上経過した現在もこれを維持しています。



「当社のようなグローバル企業にとって、文化を超えて、同じデータを同じタイミングで確認できる単一プラットフォームは非常に重要です」と益子氏は述べています。

導入しやすさと使いやすさ

新しい監査管理ソリューションの導入には、日産自動車の2つの貴重なリソースである時間とコストが必要となるため、適切な選択と実装が不可欠でした。「TeamMateによって、内部監査チームは、監査委員会や経営陣を十分にサポートできる機能を備えた体制へと生まれ変わることができました。答えを得るまで何週間も待つことを望むリーダーはいません。監査状況を確認するために個別に担当者とメールでやり取りすることは時間の浪費であり、業務の遅延につながります」とバロン氏は述べています。

「リスクは常に変化しており、変化に対応できる計画策定プロセスが必要となるため、TeamMateが不可欠なのです。」

ミシェル バロン氏

マネジメントとの連携とレポーティング

「法令遵守対応とアシュアランス業務は重要な基礎業務ですが、これにかかる手作業を削減できれば、先を見据えて傾向を見極めながら、戦略的に行動できます。これは、影響力とやりがいのある役割を求める内部監査人や経営陣にとって、ありがたいことです。これから内部監査人になるうとする人たちに、内部監査とはビジネス全体を理解し、新たなリスクを管理する重要な役割を果たす部署なのだ」と自信をもって言えます」とバロン氏は述べています。

同社の内部監査チームは、信頼できるアドバイザーとしての評価を高めただけでなく、完全かつ正確な情報を適時に取締役会や株主に提供することで、ビジネスの成長を積極的に支援できるようになりました。

スピードとアジリティの向上

改善と効果を重要視する日産自動車において、内部監査業務の迅速化とアジリティ向上を実現するために、バロン氏は、世界各国の拠点から監査報告書が期日通りに提出されるよう取り組んできました。TeamMateで報告期限を設定して、各内部監査チームの責任者が他チームの提出状況と比較できるようになったことで、より早く報告書を提出しようというモチベーションが生まれ、予想外の健全な競争につながりました。



「この透明性は、改善措置を各監査マネージャーが随時追跡するモチベーションにもなり、これは本当に画期的なことでした」と益子氏は述べています。「特定された問題点をより迅速に把握することを目指して、監査の発見事項についてのPDCA(計画、実行、評価、改善)によるフォローアップの頻度を年2回から4回に増やしました。TeamMateのダッシュボードで未解決の問題点の数が一目で確認できるため、メンバーのモチベーションが高まります」と益子氏は述べています。

進化し続ける日産自動車の内部監査

TeamMateの導入により、同社は監査計画を年1回から継続的なプロセスへシフトさせることができました。現在、バロン氏とチームメンバーは、より広範なビジネス環境の変化に対応可能なアジリティの高い計画策定プロセスへの移行を模索しています。この監査計画策定手法の変更を定着させるためには、TeamMateが不可欠となります。

「リスクは常に変化しており、変化に対応できる計画策定プロセスが必要となるため、TeamMateが不可欠なのです。世界各国の拠点のリソースを見据え協力して取り組み、新たなニーズに対応できるように計画を再検討するためには、すべてのデータを一元管理し、完全な透明性を確保できる体制を確立しなければなりません」とバロン氏は述べています。

自動車分野においてとりわけ厳しいESG(環境・社会・ガバナンス)課題に対応するため、日産自動車では野心的な目標を設定し、電動化、コネクテッドカー、AIの開発を計画しています。バロン氏は、目標に対する進捗状況をモニター・測定しながら、アシュアランスを提供するツールをチームが手にしていることを確信しています。

「こうした技術面での変化に遅れずについていくことが重要です。全ての事象をタイムリーに把握することは困難ですが、真のビジネスパートナーであり続けるために私たちの役割は常に変化が必要であり、監査管理プラットフォームTeamMateは極めて重要です」とバロン氏は述べています。

「TeamMateは多くの可能性を秘めたソリューションです。さまざまな機能が搭載されており、必要に応じてより多くの機能を利用できるという柔軟性を備えています。拡張と開発の余地があるというのは、当社のような複雑な組織構造を持つ企業にとっては重要です。

スタート地点に立ったばかりですが、TeamMateによって、今後の監査チームの土台となるプラットフォームを確立できました。次のステップとして、データの分析と活用方法に着目したいと思います」と益子氏は述べています。

日産自動車の内部監査部門は、TeamMateの導入により、この1年間で世界各国の拠点との業務改革を実現しました。ここで足を止めることなく、これからも、内部監査チームは、TeamMateプラットフォームによって、経営陣と監査委員会が求めるアシュアランスを提供し、透明性の高いコラボレーションと、データやリアルタイム情報の活用によって多くの価値を付加する新たな仕組みを構築していきます。変化の激しい自動車業界において、進化を遂げながら新たな展開を支える内部監査の能力は、日産自動車の企業エンジンを円滑かつ安全に駆動させるための潤滑油となるでしょう。