



---

ウォルターズ・クルワー TeamMate監査ソリューション

# ヘルス アシユアランス

ヘルスケア業界大手のサノフィは、新しく発足した内部統制部門と内部監査のプロセスを統合するために、Wolters KluwerのTeamMate+を導入しました。その結果、サノフィのグローバルな組織全体にわたって、期待をはるかに上回るアシュアランス提供の可能性が得られることがすぐに判明しました。

世界最大の製薬・ヘルスケア企業の1つであるサノフィは、さまざまな疾患に対する治療薬や治療法を開発提供しています。医学の専門家にとっては周知の事実ですが、いかなる治療法も患者にさまざまな影響をもたらすため、臨床試験(治験)を行い、効果や安全性を確認する必要があります。

サノフィが内部統制部門を新たに立ち上げ、グループ全体にわたる内部統制の新基準の特定と整備に乗り出したとき、この仕事は「気の遠くなるほど困難なものになるだろう」と評価責任者のリネット ビダルフは述べました。

世界36カ国、76の製造拠点到145の国籍を持つ10万人以上の従業員を抱える組織はそもそも複雑です。それ

に加えて、サノフィは、失敗が文字通り生死に関わるような非常に厳しい規制下にあるセクターで事業を展開しています。サノフィの事業は、研究開発、製造、医薬品、コンシューマー・ヘルスケアの分野にわたり、その製品は170カ国以上の顧客に提供されています。

ビダルフは第2のディフェンスラインの新たな部署を率いることになり、その設立と統合、そして組織全体の新しい統制基準を評価する手法の作成を命じられました。「すべてが新しい事柄でした」と彼女は振り返ります。「参考のできるベンチマークも事例もありませんでしたが、私たちは、自分たちの部署が行う変更の影響は広範囲に及ぶ可能性があることを知っていました」

同時期に、サノフィの内部監査チームは、監査ツール

と監査手続きの一部のアップグレードを検討していました。そのため、新部署の発足は、両組織が機密情報以外の情報を共有・統合し、複数の組織や拠点にまたがるアシュアランスのマッピングと計画策定に共同で使用できるツールを探す絶好の機会となりました。

「慎重な調整が必要でした。というのも、最悪の場合、内部監査と内部統制の業務が重複し、発見事項がぶつかりあってしまう恐れがあったからです」とビダルフは説明しました。

## 統制グループ

これを実現するために注目したのが、Wolters Kluwerが新しく世に送り出したTeamMate+ソリューションでした。ビダルフたちはアーリーアダプターであっただけでなく、複数部署にまたがる利用にも意欲的でした。6つの部署が似たようなアシュアランス業務を行っており、それらの業務は統合しうることがすぐに分かったからです。この新しいソフトウェアは関係部署間のコミュニケーションや情報やレポートの共有を可能にする一方で、それぞれが関連データを確認しながら個々のやり方で業務を進められるものである必要がありました。

当然ながら、これには念入りな検討が必要でした。「当初、まず内部監査部と内部統制部に新システムを導入し、他部署には後で追加導入する予定でしたが、これが恐ろしく複雑であることに気づきました」とビダルフは当時を振り返ります。「当社には膨大な数の統制項目があり、それらを約108カ国の6つの事業に適用したいと考えていました。しかし、それは不可能でした。そこで私たちは原点に戻って、同じ統制項目を異なるアセスメントで重複させるのではなく、このシステムを使ってそれらを各部署にマッピングする新しい方法を見つけよう、と考えました。そうすれば、ユーザーグループごとの見せ方や焦点の置き方の表面的な違いはそのままに、統制項目の全体数を減らすことができます」

この単純化と統一を達成する鍵は、共通のベースライン、つまり統制の“プライマリディメンション”(組織階層)への合意を得ることでした。関連チームのキーパーソンへの合意を得るのは、難しく時間がかかる作業でした。「非常に複雑な意思決定でした」とビダルフは回想します。「私たちは、基本原則、ニーズ、疑問点などすべてを洗い出し、共通の土台を築かなければなりませんでした」

しかし、一旦これを達成すると、ソフトウェアを使用して重複を特定し、以前は別々だったプロセスを単一の統制下に統合することができるようになりました。その結果、統制項目の基本的な中核は、より一貫性のあるシンプルなものになり、しかも、各チームは引き続き嗜好に合った方法でプロセスや発見事項を確認し、チームに最も適した方法で報告書を作成することが可能になりました。

「私たちは皆、同じものをそれぞれ違った視点から見ることができるようになりました」とビダルフは言います。「最初は反発もありましたが、皆は、それが自分たちの役に立つことをすぐに理解し始めました。組織全体にも大きな変化が起きていましたが、このシステムを利用して、以前は別々だった分野を整合し、統合できたため、このシステムが組織の変化への対処にも役立っていることを誰もが実感したからです」

このことは、これまで密接に連携していなかった部

署間の共通基盤を築く上で特に重要でした。従来、情報技術チームはサーベンス・オクスリー法(SOX法)チームと密接に情報交換をしていましたが、新システムの導入により、産業関係チーム、倫理コンプライアンスチーム、内部統制チーム、および内部監査チームとも連携して共通の目標を特定し、統制項目を整合することが可能になりました。さらに、まだ完全な統合には至っていませんが、医療品質管理チームとの連携も深まりました。

「各部署が統合された今、私たちはアシュアランスに関する発見事項に全幅の信頼を置くことができるようになりました。また、関係者全員がその情報を目にし、十分な情報に基づいた共通の意思決定を下せるようにもなりました」とビダルフは言います。「内部監査人などは、システム全体の情報を精査することができます。でも、他部署や他国のデータにアクセスする際は事前に許可を求めるという紳士協定を結んでいます。これは能力というよりマナーの問題です」

このような透明性とアクセシビリティにはリスク管理の必要が伴う、と彼女は付け加えます。たとえば、機密情報を保護する必要があります。「これは内部監査とSOX法にとって特別な問題です」と彼女は言います。「私たちはSOX法に関する内部監査の発見事項を監視し、発見事項に積極的に対応しています。そうすることで、報告が必要な 이슈の発生を防げるからです。ですが、



このアクセス権を乱用しないよう注意しなければなりません」

イシューの自主的な開示という方針により、マネージャーが潜在的な問題を内部監査チームに頻りに相談することになっていますが、ビダルフによれば、内部監査人はこの仕組みが潜在的な問題を検知して、問題解決のために行動する必要がある、自らや関係するマネージャーの両方に警告を発してくれる、と信頼を深めているとのこと。その結果、彼らは他の分野に集中することができます。

「私にとっての最大のメリットは、別々のプロジェクトを統合できることと、リーガルエンティティをいくつでも追加できることでした」と彼女は付け加えました。「以前は、ある国の一事業が何らかの統制項目を変更できるかどうかと質問されるたびに、それが内部監査とSOX法に影響があるかを考えなければなりませんでした。現在は、ある統制項目を実行したり、仕組み全体にわたる非標準項目を自動的にテストすることができます。外部監査人はSOX法と監査報告書のクロスチェックや照合に注目する傾向がありますが、この仕組みのおか

げで小さな変更の影響をすべてダブルチェックするという頭痛の種がなくなりました」

組織全体の異なるディメンション(監査単位)のマッピングにより、特定の統制項目のプロセスオーナーを特定できることは意外なメリットでした。現在、各国に多くのプロセスオーナーがいるため、各国のコーディネーターが該当するプロセスオーナーを特定する必要があります。ビダルフは、将来的にはこの仕組みにより、ユーザーが関連するプロセスオーナーを直接特定できるようになり、プロセスがより効率的かつタイムリーなることを期待しています。

**サノフィは、36カ国にある  
76カ所の製造拠点に勤務する  
145カ国の国籍を持つ10万人  
以上の従業員の統制項目を  
統合したいと考えていました。**

## 心に留めておくべきこと

同じようなプログラムを始めようと考えている人たちへのビダルフからの貴重なアドバイスは、くれぐれも統合されたプログラムから始めなさい、ということです。「プライマリディメンションが何かを関連部門と協議し、同意してもらいましょう」と彼女はアドバイスしています。「私たちがスタートしたときは、このことを十分に理解していませんでした。私たちは組織の管理体制を使いましたが、今にして思えば、統制面の基準を使うこともできました。なぜならその方がより安定的だからです。すべてのテストや個別監査を追加する前に、まずは主要な目標を明確にすることが必要です」

たとえば、サノフィのキーコントロールの1つに、多くの職制にわたって重要である職務分掌があるとビダルフは説明しています。たとえ分野ごとに違って見えたととしても、この統制項目が全部署に共通であることを、各部門が連携して特定する必要があります。同じ統制項目が異なる形で使用されていることが確認されれば、

それを記録し、すべての組織にマッピングすることができます。

複雑な仕事ですが、要は視点の問題です。一步下がって、ベースラインの統制は何かを問う必要があります。それを正しく把握することが非常に重要です。間違えると高い代償を払うこともあります」と彼女は言います。「根本的なことが特定できれば、変更を加え、見え方を設定し、すべてのテストを問題なく実行することができます。後で根本を変更しなければならぬとしたら、本当に大変です」

TeamMate+を導入することで、サノフィはすでに大きなメリットを得ています。ビダルフは、昨年実施されたスタッフへのアンケートで、新しい仕組みでの業務により理解や経験の改善が見られたと指摘し、また、昨年フィードバック結果が「劇的に」改善されたと言います。「導入にあたっては、最初のトレーニング、計画策定、他部門との連携のすべてが大切だと分かりました」とも

彼女は言っています。「人々が何かを安心して使用できるようにするためには、彼らが必要とするすべての材料を与えなければなりません。そうでなければ、その効果が十分得られるような使い方をしてもらえません」

改善と発展の余地はまだあります。特に、内部監査チームは彼らを実施するテストがTeamMate+システムにさらに適合するような方法に改善したいと考えている、とビダルフは言います。そうすれば、異なる国や事業でも、発見事項が検出された際にすぐ問題を特定し、対処することができるからです。ただしその前に、機密保持上の問題が生じないことを確認する必要があります、と彼女は付け加えました。

「当社は常に改善策を模索しています。TeamMate+のおかげで、そのためのツールを手に入れることができました」

---

# お問い合わせ先

## 日本

東京都港区三田1-3-31  
FORECAST 三田5階

詳細については、下記 URL をご覧ください。

[www.wolterskluwer.com/ja-jp/solutions/  
teammate](http://www.wolterskluwer.com/ja-jp/solutions/teammate)

## 南北アメリカ

4221 W Boy Scout Blvd #500  
Tampa, FL 33607  
U.S.A.

## ヨーロッパ、中東、アフリカ

8th Floor  
30 Churchill Place  
Canary Wharf  
London  
E14 5RE  
United Kingdom  
電話：+44 20 3197 6566

## アジア太平洋

5 Shenton Way  
#20-01/03 UIC Building  
Singapore 068808