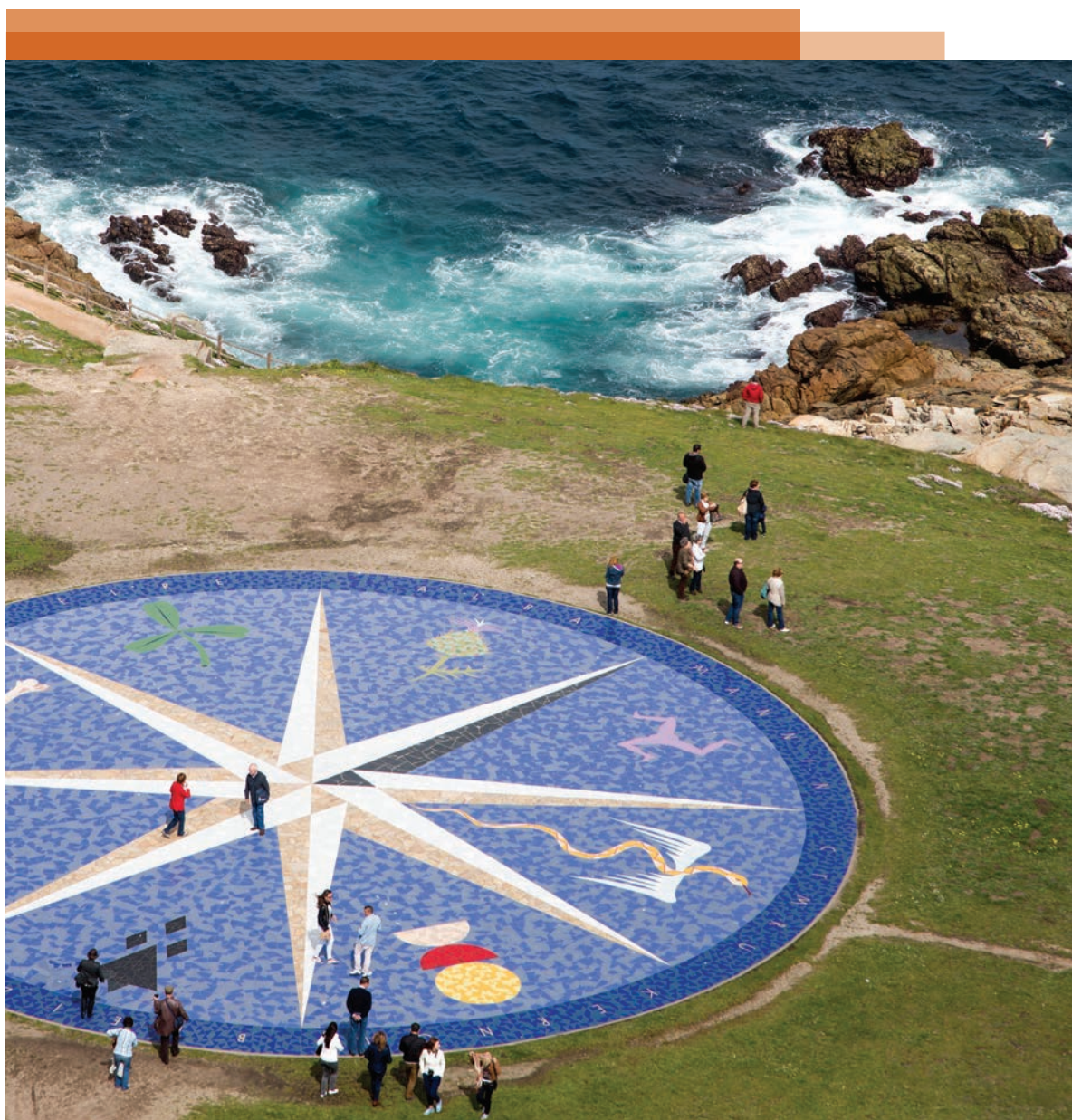


2015年内部監査全世界実態調査

急激な変革の時代において
内部監査の「真北」を目指す

PwCによる年次内部監査
全世界実態調査結果に
よると、内部監査がその
価値を維持し進化してい
くためには、変革の外部
要因にいかに対処してい
くかが重要である。



急激な変革の時代において「真北」を目指す

N



「真北」を見つける	2
未踏の領域	4
内部監査の「真北」を見つける	6
この領域を航海する：リスクフォーカス	8
チームを装備する：人材とビジネス感覚	10
自らの位置を測る：リスクとビジネスの整合性	14
羅針盤を使いこなす：方向性をもたらすデータ活用	16
「真北」を目指す	19

2015年、PwCの年次内部監査全世界実態調査は第11回目を迎えた。10年前の調査開始時において、クラウドなどの技術は概念にとどまり主流な実用技術からは大きく外れていた。スマートフォンやソーシャルメディアはまだ幼少期であった。2008年の世界的な金融危機はまだ発生していなかった。南アフリカ、コロンビア、韓国、ベトナム、そしてインドネシアは今日のように主要な企業が注目する成長市場とはみなされていなかった。10年間の時の流れは早い。地政学的景観と世界経済は大きく変化した。企業とそしてその内部監査機能が位置しかつ活動しなければならないビジネス環境もそうであるように。

過去10年間の急速な変化を背景として、地平線上にさらなる変化の兆しが見えている。PwCの2015年度のグローバルCEO意識調査結果によると、CEOは業界規制、競争、そして顧客行動の変化が、自らの業界にとって今後5年間最も破壊的な要因となり、その価値構造を完全に再構成せざるをえなくなることを示唆している。この破壊に直面しつつ、CEOは成長については楽観的である。61%は3年前に比べてより多くの成長の機会が存在するとみている。

これらの機会を活用するため、企業は戦略的な行動を取っている—新規市場進出を拡大し、事業買収や合併企業設立を行い、製品やサービスのポートフォリオを急速に革新し、そしてあらたな産業に進出している。調査によると54%のCEOは過去3年以内に新規産業分野に既に進出したかあるいは検討を行っていた。また56%は今後3年間のうちに、ますます新規産業分野においてしのぎを削っているだろうと考えている（注1）。

PwC の 2015 年内部監査全世界実態調査においては、世界中の計 1,300 名以上の内部監査部門長（CAEs）、上級経営層および取締役の意見が反映されており、その多くにおいて内部監査はこの変革の時代におけるビジネスのニーズに見合った成長を遂げなければならないことを示唆している。調査結果の検討や CAE および利害関係者 100 名以上とのインタビューを通じて、私たちは 1 つの概念、「真北」（「真に重要な目標」のたとえ）を繰り返し想起させられることとなった。「真北」、数十年前にトヨタ生産方式から生まれたリーンコンセプトは、1 つの理想として組織を現状から望んでいる方向へ進む際に利用されるガイドとし

「真北」を見いだすためには革新と内省、そして自分たちに何ができるかではなく、何をすべきかを問う能力が必要となる。

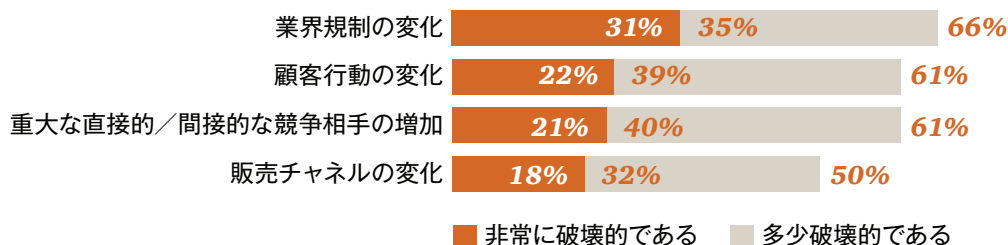


て進化した。私たちを取り巻く環境が急速に変化していく際には、道に迷ったり、出遅れたりしがちである。「真北」とは固定された道しるべ。私たちの周囲が変化している中において、適切な道筋を保つことを助ける不変のビジョンである。「真北」を見いだすためには革新と内省、そして自分たちに何ができるかではなく、何をすべきかを問う能力が必要となる。本調査においては、外部要因による変化によって

接地・着陸させられ、リスク環境が継続的に変化する中において、内部監査機能がどのように自らの「真北」を見いだすことができるのかを模索した。私たちは先進的な内部監査機能における権限役割、能力、スキルに着目し、内部監査規程を遵守しながらも、どのようにビジネスにとって関連性のある貢献者かつ価値のある存在で居続ける方法に関する洞察を得た（図 1）。

図 1：CEO は業界を破壊するものとして規制、競争、顧客行動をトップに挙げている

Q：今後5年間に、以下に挙げた傾向が業界にとってどの程度破壊的になるとお考えですか？



出典：PwCの2015年「第18回世界CEO意識調査」

「世界的なリスク環境の変化を考えると、今日の取締役会は、対応しなければならない変化と責任の増大を踏まえて、支援と同様に**保証を提供するためには利用可能な限られた人材を評価することを余儀なくされている**。この点は、リスク感度の増大とともに、企業にとっての内部監査の役割と重要性について再検討することを促すだろう。内部監査人はこの機会をとらえて監査委員会、上級経営層や取締役会、また場合によっては規制当局の信頼を勝ち取らなければならない。」

—Anton van Wyk氏、内部監査人協会（IIA）国際本部会長、南アフリカ

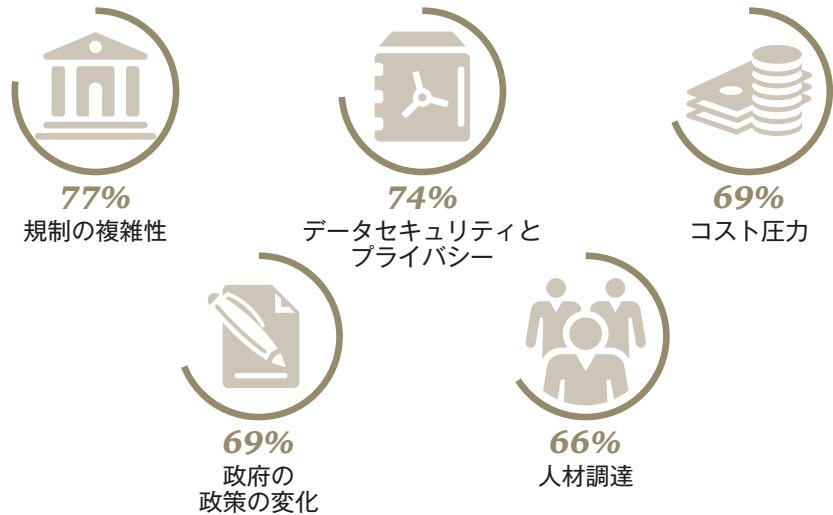
未踏の領域

企業は、リスクが戦略を成功裏に実行する能力の課題となる、ほぼ地図の作成されていない環境下で活動している。マクロおよび市場のトレンドはより早く変化し続けており、事業環境はわずか数年前とも大きく異なっている。

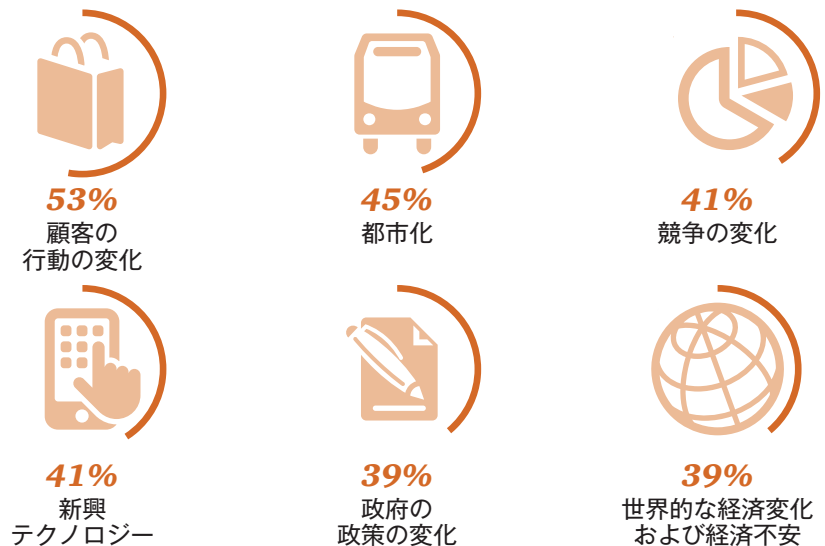
PwCの内部監査全世界実態調査は、市場と競争環境の変化を裏付ける結果となった。回答者の4分の3は規制の複雑性が依然として懸念事項であるとしている一方、データセキュリティとプライバシーといった新興のリスクが手ごわい課題として認識されている（図2）。本調査で第一位の市場機会であると回答されている顧客の行動の変化については、ソーシャルメディア、デジタルやモバイル機器を通じて、ビジネス上の影響度が劇的に増大する結果となった。最近トップグローバル企業で見受けられたような情報の侵害行為といった新たな脅威については、企業が対応しなければならないリスク環境に新たな、もしくはより良いプロセスとコントロールを加えることとなっている（図2）。

図2：マクロと市場の要因は・・・

...最も大きな**チャレンジ**をもたらす要因



...最も大きな**機会**をもたらす要因



「私たちの組織はデジタルのリーダーになることにフォーカスしているため、柔軟で適応力に富む環境における継続的なイノベーションが必要とされる。同様に、内部監査もまた型にはまった思考を打破し、ビジネスパートナーと共に洗練性を獲得して利害関係者に価値をもたらさなければならない。」

—Jim Tietjen氏、Capital One Financial 上級副社長兼内部監査部門長、米国

確かに変化は新しいものではない。10年前でも、企業は新たな市場に進出し、海外生産を展開し、(組織の)垂直統合を行い、そしてより効率的な運営方法を作り上げていた。しかし現在、圧倒的なまでのグローバルトレンドと市場の圧力により、例えば小売業から医療健康産業へ参入したり顧客の期待に応えるために銀行を保有し、報道機関がデジタルやソーシャルメディア企業へと転身し、テクノロジー企業がメディア消費から個人のフィットネスや家屋の警備などへの玄関となるな

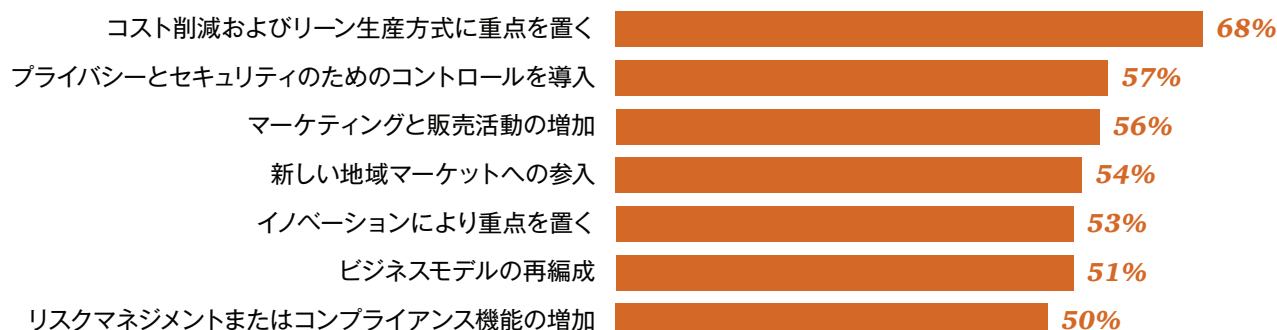
ど、企業全体あるいは1つの産業全体の変革を目の当たりにしている。

外部要因への対応として、全体のビジネスモデル、製品やサービスのポートフォリオ、そして新規市場開拓戦略からバックオフィスやサプライチェーン活動に至るまで、企業は自らのビジネス全体を再検討、再設計している。本調査によると、ほぼ70%の企業は市場の変化に合わせてこれまでにビジネス改革を行ったか、あるいはその途上にある。さらに12%についても今

後18カ月から24カ月以内にビジネス変革があると想定している。これらの変革のイニシアチブについてはコスト削減から営業・販売活動、あるいはイノベーションとビジネスモデルの再構成まで幅広い結果となっている(図3)。

こうした劇的な産業の転換とビジネスの変革が進むにつれ、企業は必然的に新しくそしてより複雑なリスクに直面している(図3)。

図3： 市場のチャレンジと機会に対応して会社が実践しているとトップに挙げられた戦略的イニシアティブ



■ 自社が戦略的イニシアティブを実践していることを示唆する回答

「ビジネスに還流する内容の基準を継続的に向上させることを通じ、企業が内部監査に見いだす価値観も増大している。」

—Neil Aaron氏、News Corp 内部監査担当上級副社長、米国

内部監査の「真北」を見つける

一般的に既知の環境であれば正しい道を進むことは容易である。しかし今日のビジネス環境は既知の環境とは異なっている。このことにより、内部監査のリーダーたちは自らの「真北」、すなわち企業と重要なリスクの変化に対応し続けていくために内部監査機能がどのように運用されていくべきかを探求し、そして見失わないようにしなければならない。

今日において最大の付加価値を提供している、将来に向けた体制が整えられ、「真北」を志向している内部監査部門は、ほとんどの場合そのリスク環境の変化に適応できる、事業の変革と足並みをそろえる能力が特徴的である。

何をすべきかに基づいて運用されている場合、こうした内部監査部門は革新的であり、標準的な目的と成果物を常に凌駕しようと努力するマインドセットを有している。

本調査結果においては、一部の内部監査機能は、上級経営陣および取締役会にとって大きな付加価値をもたらし、企業に貢献していることを示している。これら企業の利害関係者たちは、企業がリスクを管理し、うまく予想できているだけでなく、内部監査機能が

- ・最も影響の大きいビジネス上の課題に積極的に関与している。
- ・全てのビジネスリスク（戦略・コンプライアンス・財務・業務）について先見性を持った対応を提案している。

・リスクの発生前にどのように軽減していくのかについて改善提案を提供している。

ビジネスとリスクの環境が激変していることを認識すると、多くの CAEs は進化の最中であると回答している。現在の内部監査機能が付加価値のあるサービスとプロアクティブなアドバイスをビジネスに提供しているとした回答はわずか 11% であったが、60% は今後 5 年以内にこうした対応を行う必要があると考えている。利害関係者も同様の将来展望を持っており、45% 超が内部監査機能がその伝統的な保証の提供者としての役割から、よりプロアクティブな信頼されるアドバイザーへと今後 5 年以内に拡大してくべきと回答している。

図4：「真北」を見つけるためには、4つの重要な能力が必要である

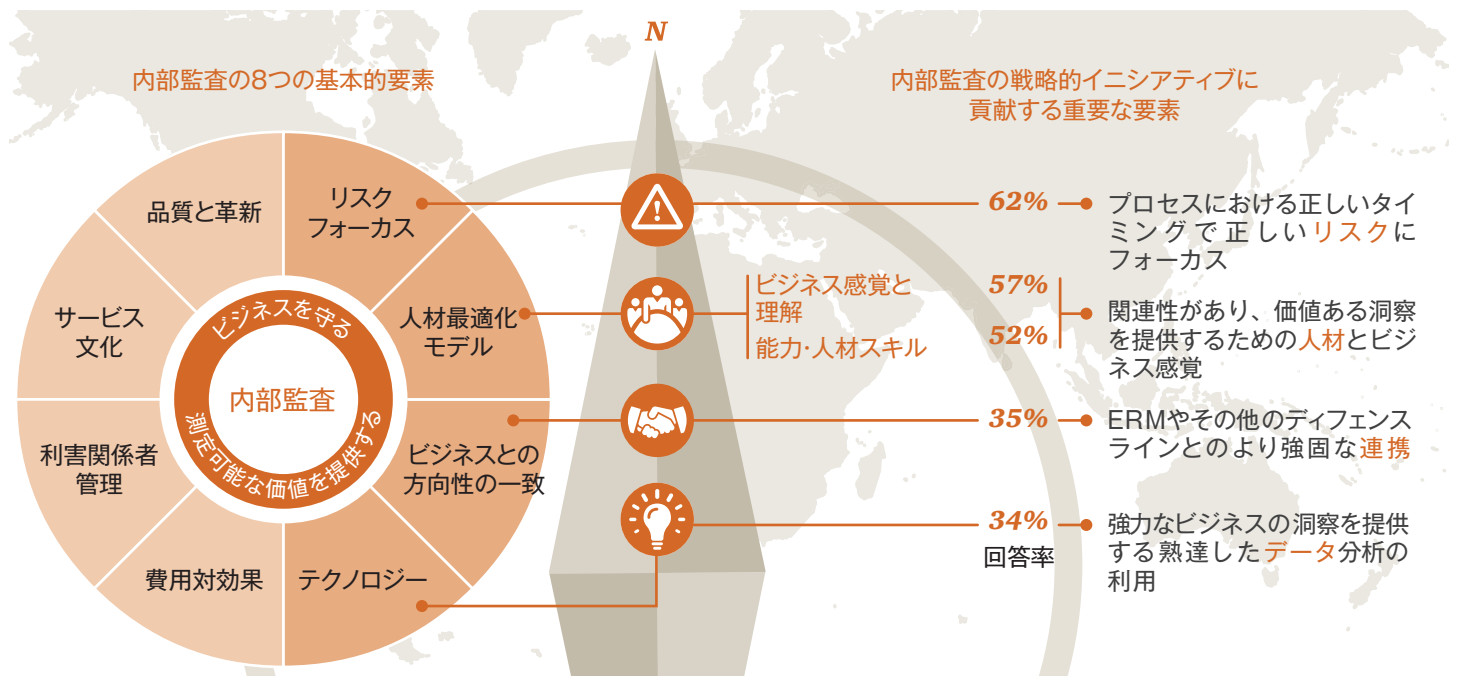
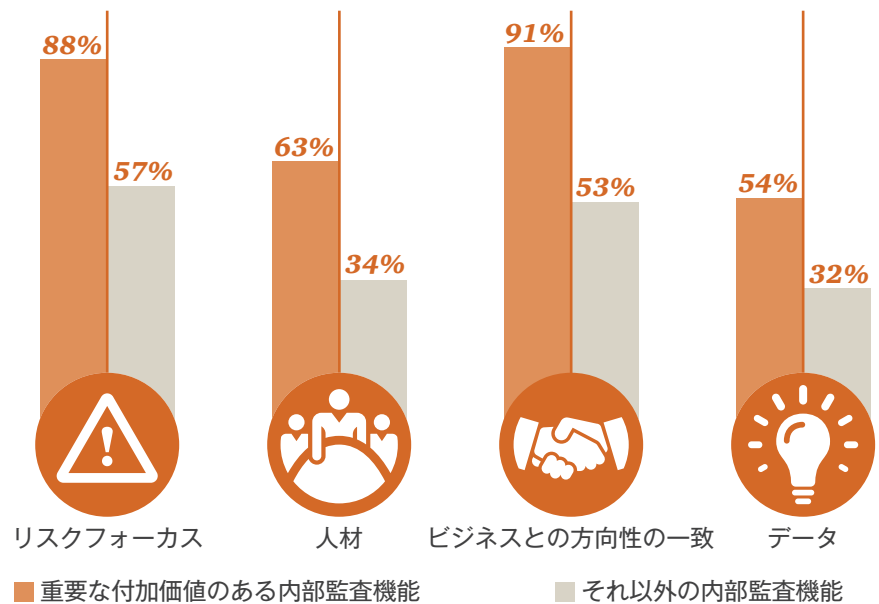


図5：重要な付加価値のある内部監査機能は、以下の4つの領域において他社を圧倒している



ほとんどの内部監査機能がより多くの付加価値をもたらす必要性を認識している一方で、そのミッションを達成するための具体的な計画を探求している企業はほとんど見受けられない。PwCは、長年内部監査の8つの基本要素（図4）（注2）の重要性について述べてきた。ビジネス環境が継続的に変化している時代において、本調査結果は4つのエリア（リスクフォーカス、人材最適化モデル、ビジネスとの方向性の一致、そしてテクノロジー）がCAEsと利害関係者いずれもが最も効果的に内部監査がより付加価値をもたらす要因となると考えられていた。

調査結果はまた、より高い付加価値を提供している内部監査機能は、これらの領域においてより高いレベルで活動できていることを示している（図5）。

これら4つの領域に加え、利害関係者のサポートの必要性が認識されているが、これは一部には、内部監査の価値を提供する能力の副産物と考えられる。その他の要素、例えば費用対効果やサービス文化は、パフォーマンスとの関連性が存在する者の、調査結果においては、内部監査がビジネスの変革活動に参画を可能とするためにはそれほど重要ではないことを示唆している。

全ての内部監査機能が「真北」を目指す道は異なるものの、本調査結果においては内部監査機能が以下の4つの対応策に注目することが正しい方向性であることを示した。

- ・プロセスにおける正しいタイミングで正しいリスクにフォーカスすること
- ・関連性があり、価値ある洞察を提供するための人材とビジネス感覚を養うこと
- ・全社的リスク管理（ERM）や他のディフェンスラインとの整合性を強化すること
- ・データ武装する効果を全ての監査サイクルを通じて活用し、ビジネスによりよい洞察を提供すること

この領域を航海する： リスクフォーカス

企業が急速な変化に対応していくと、その直面するリスクは多くの場合過去に経験のない内容であり、そしてビジネスの将来へ重要な影響を与える可能性がある。リスク環境の変化に適応している内部監査機能では、戦略的リスク事象が発生する前にこれらに注力できるよう、プロセスにおける適切なタイミングで主導的に活動を行っている。

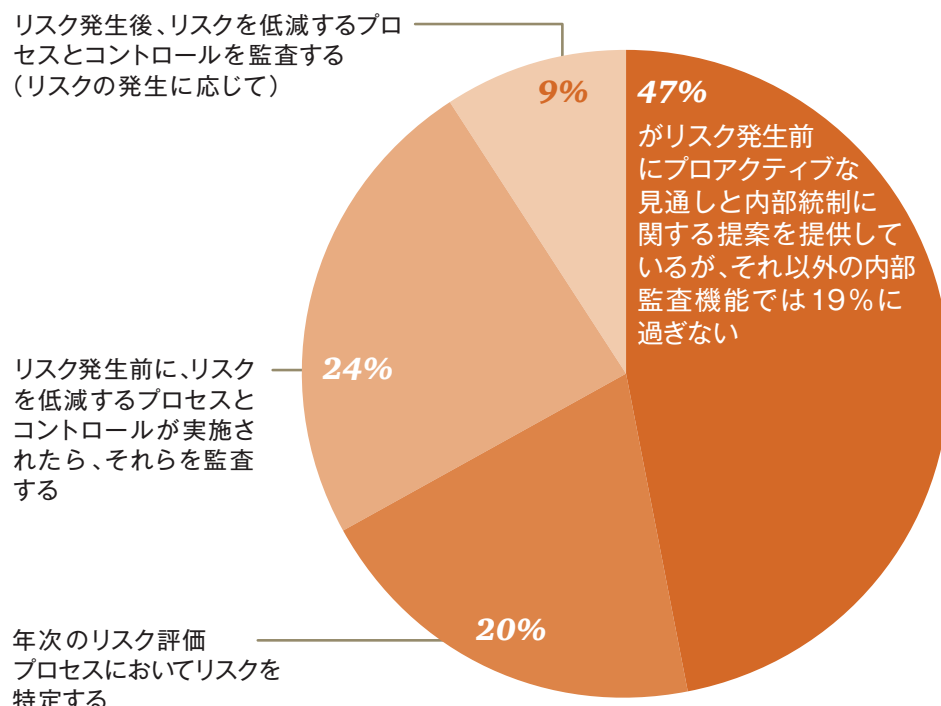
本調査結果において、利害関係者から多くの付加価値をもたらしていると評価されている内部監査機能は、それ以外の内部監査機能と比較して変革活動への関与が2倍に及び、プロアクティブな見通しを提供していることが示された（図6）。

将来を見越した内部監査機能は、ビジネスがその行く末を評価する際、例えば事業買収や新規市場への参入において、検討すべき点を提供している。また別の場合には、営業改革やコスト削減活動において、内部監査は主体的にリスクを特定している。

適切なタイミングで関与することを可能とするため、CAEsは、その意見を提供できる存在でいなければならない。マネジメントおよび監査委員会からの強固なサポートを得ている場合、経営会議などに積極的に参加し、新たな活動の情報を得ることで、リスクの観点からの洞察もより早く提供することができると回答している（図6）。

図6：重要な付加価値をもたらす内部監査機能は、変革活動にプロアクティブな見通しを提供している

付加価値をもたらす内部監査機能は、どのように変革活動に参画しているか？



自らの道を定めるために



- ・ 企業の変革活動にどの程度内部監査が関与しているか？
- ・ 内部監査は企業の戦略リスクにプロアクティブな見通しを提供できているか？
- ・ 内部監査は企業内のリスクに対する理解を深めることにどれだけ貢献できているか？
- ・ 内部監査の戦略計画は会社の戦略と整合性を持っているか？

「内部監査が事後ではなく、最前線で関与すべき変革活動が非常に多い。これには**独立性を維持しながらも、多くが未整備の環境下で対応できる人材が不可欠である**。私たちはこうした機会を戦略的に特定している。」

—Kathy St. Louis氏、
Eli Lilly
内部監査部門長、米国

「内部監査機能は戦略的な活動に関与すべきであるが、それはプロセスとガバナンスの観点からすべきである。**内部監査が戦略的な方向性を後から批判することではない**。戦略的な活動におけるプロジェクト管理や、主なリスク、そしてビジネスプロセスを見るべきである。これには特定の能力が要求される。不適切なチームでは価値をもたらさない。」

—JoAnne Stephenson氏、
監査・リスク委員会委員長
Challenger Limited,
Asaleo Care Limited,
Department of Health (VIC),
Peter MacCallum Cancer Institute

旅路にて：企業の戦略的な活動と統合された内部監査機能

米国企業であるGoogleにおいて、内部監査は真のビジネスパートナー、リスクに対するプロアクティブな見通しを提供することで企業の多くの戦略的活動の促進に関与している存在であると見なされている。この役割を達成するため、内部監査部門長Lisa Lee氏は、内部監査機能が対応策に価値を提供できる十分なリソースを持つべきであると考えている。Googleは四半期目標OKRs: (Objective and Key Results)のもと強固な文化に基づいて運用されており、内部監査は機能横断型チームの一員としてこれらOKRsの達成にむけて努力している。

戦術的に見て、内部監査がこのアプローチを取れるためには2つの成功要因がある。第一に、各部門との間に強固な関係性を構築することで内部監査が企業の革新的な諸活動に積極的に関与することができる。ビジネスの変革の最前線に位置するために、Googleの内部監査機能は製品やビジネスプロセスに合わせたマトリックス型の組織構造となっている。この特性が内部監査機能がより深い関係を各製品チームとの間に構成することを支援し、ビジネスの活動を積極的に把握し、リスクを特定することにつながっている。

第二に、内部監査担当者は、あらたな活動に参加する際には先入観をもたず、どのようにサポートできるかを示すことで、活動における必要な役割を決めている。例えばその役割は、より確立されたプロセスができあがっており監査可能である場合と、設立後間もない場合で内部監査はリスクと内部統制に関するコンサルティング的な機能を提供する場合とでは大きく異なるであろう。チームの不可分な一員として、内部監査は、プロジェクト管理や伝統的な諸ディフェンスラインを通じたサポートを提供するなど、しばしば従来型の内部監査とは異なる役割を果たしている。端的に言えば、リスクが適切に認識されることを担保することが重要であり、内部監査はビジネスがそうできるよう協力することに注力すればより高い価値を提供できるのである。

各活動における関与度合いの必要性を判断するためにより生産的な方法としてGoogleの内部監査部門が考えているのは、初期のブレインストーミングの段階で経験のある内部監査担当者が参加し、活動が進捗するにつれて主な発見事項について具体化明確化していくことである。これにより、チームは必要に応じて方向性を変えることができ、また最終目的であるビジネスを「支援し、価値をもたらす」ことができる。

チームを装備する： 人材とビジネス感覚

内部監査機能の「真北」を指し示す方位磁針だけでは、付加価値をもたらす能力としては確実ではない。成功裏に旅するためには部門全体の人材とビジネス感覚に拠っている。企業がそのビジネスモデルを打破しビジネスを先に進めるにつれ、内部監査のスキル構成もまた進化しなければならない。例えば、小売業者が医療介護分野に進出する場合、小売りにフォーカスした内部監査チームが医療介護の分野の十分な知識や産業特有のリスク、特に法規制の要求事項などの知識を有していることはまれである。本調査結果から、従来型の内部監査に求められてきた基本的なスキルを超えた高度なスキルは高い付加価値をもたらす内部監査に貢献しその旅を成功に導いていることが明らかになってきている。しかしなが

「自らの上級経営者としての能力があなたを C-suite にしたのであった。任命されたからではない。」

—Andrew Dix氏、Swinburne University
監査委員会議長兼司法省監査委員、オーストラリア

らビジネスにおける変革が起こっているにもかかわらず、多くの企業の内部監査のスキル構成は過去 10 年間それほど大きく変化していない。内部監査機能において保有している率が高いのは、財務統制関連スキル、一般的な IT スキル、コンプライアンススキルがそれぞれ 95%、90%、89%となっている。

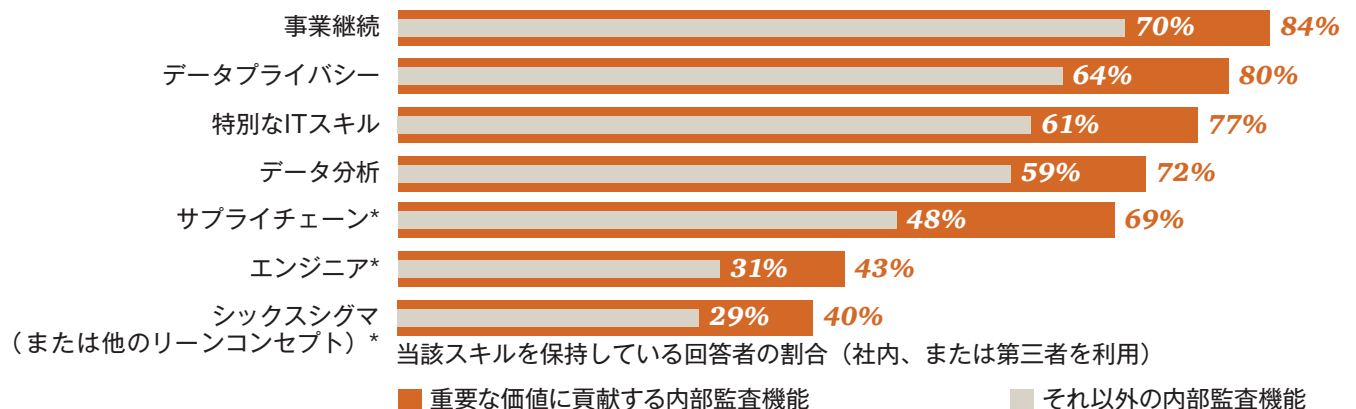
必要なスキルを持った人材がいないことにより、内部監査の重要性と価値が低く見られていることを本調査結果は端的に示している。内部監査に価値を見いだしていない利害関係者のうち 65%は、人材こそが最も大きな阻害要因であるとしている。43%の CAEs もまたその意見に賛同している。

対照的に、ビジネス変革に足並みをそろえてより高い付加価値を提供している企業においては、内部監査部門は企業が直面する最も重要なリスクに対応するために必要なスキルを積極的に獲得している。こうした

内部監査機能はさまざまなスキル構成からなるチームを作り上げ、企業の変革活動に整合させている(図7)。それらのスキルセットには事業継続、データプライバシー、サイバーセキュリティやクラウド、モバイルコンピューティング、さらには統合基幹システム(ERP: 例えば SAP や Oracle など)といった専門的な IT スキルが含まれている。

同時にこうした内部監査部門は、幅広い業務上のスキル構成も確保しており、サプライチェーン、シックスシグマ/リーン、エンジニアリングスキルなどの企業の産業分野や戦略に応じた内容となっている。私たちのインタビュー結果においても、人事や法務、倫理とコンプライアンスなどのバックグラウンドを有する人材を採用することが規制業種においてより顕著な傾向となっていた。多くが導入を図ったスキルには、税務や営業、マーケティングから法務、機械関連、電気関連、シ

図7：重要な付加価値を提供する内部監査機能は、それ以外の内部監査機能と比較してより多様化したスキルセットがある

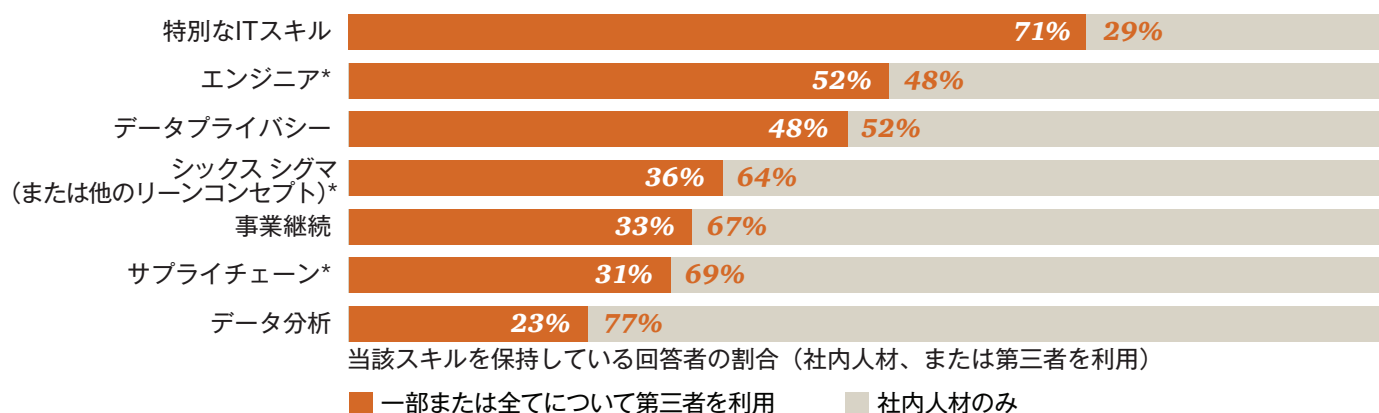


*金融サービス部門を除く

「主たる課題領域は技術ではなく、行動にある。つまり十分なグローバルかつビジネス感覚を有し、経営者に対して適切かつ建設的な批判ができる監査人を探す事だ。」

—Abdulrahman al Harthy氏、Oman Oil Group 内部監査部門長、オマーン

図8：CAEはスキルを持つ人材をどのように現在利用している、または利用を予定しているか？



*金融サービス部門を除く

ステムエンジニアリングなど幅広いものとなっている。

その他の内部監査の重要性に関する基本的要素とは、企業が直面しているリスクを理解し、付加価値のある洞察を提供するためのビジネス感覚を持つことである。人材と同様、ビジネス感覚の不足は内部監査が付加価値をもたらすための大きな障害となっている。内部監査に価値を見いだせていない利害関係者の70%が、ビジネス感覚を一番の障害であると回答している。ビジネスの歩みに合わせることで、内部監査チームは、企業がさらされているトレンドのみならずその属する産業を深く理解している。さらに、リスクを認識しビジネス上の要求事項と結び付け、価値ある洞察を提供することにより、より効果的なパートナーとなっている。こうしたビジネス感覚

は、口頭または書面でのコミュニケーション、プレゼンテーション、リーダーシップスキル、さらにはチャレンジな業務を任せるなどによって強調され、内部監査担当者の業務がどれだけビジネスにとって重要であるのかを理解させることにより、また仕事と生活において成功するためのコーチングを通じて培われている。

ビジネス変化のスピードは、内部監査がビジネスをサポートする上で必要とするさまざまなスキルの採用活動の上で大きな課題となっている。一部の内部監査部門では、ビジネスの現状に見合った人材を確保するために、正式なローテーションプログラムを活用してこうした種々のスキルを内部から調達することができている。スキルのギャップを埋めるトレーニングプログラムを策定し、保険の引受業

務や自動車リース等固有のビジネスについてゼネラリストに教えていくこともまた、こうした人材ギャップを埋めるために用いられている戦略の1つである。

こうした人材をうまく管理できている内部監査部門においては、採用や活用、人材開発のニーズに関する戦略的プランを、ビジネスの戦略的方向性に合わせ、つまり人材管理の「真北」を策定している。例えばビジネスモデルの再設計、新産業への進出や、垂直統合など企業にとって最重要となる活動を前に進めるのであれば、内部監査もまたこれらの活動に合わせて、先取りした計画を持って将来の適切なスキル構成を確保することで、ビジネスの変革活動と足並みをそろえていこう。

旅路にて：変化するビジネスのニーズに合わせて人材モデルを進化させた内部監査機能

2003年創業のLinkedInは、世界最大のプロフェッショナルネットワークであり、世界中の200を超える国々から3億人以上がメンバーとなっている。

この急成長した環境下において、LinkedInの内部監査部門は、同社が戦略を追求し成長を促進するための価値を提供すべく、将来を見据えて付加価値をもたらしうるスキルを特定し、採用してきた。内部監査部門は、現在不足していて将来獲得すべきスキルを特定し、ITやデータ分析、不正調査、コンプライアンスおよび先進的な業務知識などの、さまざまなスキル構成の中から人材を獲得している。

こうしたさまざまな分野にまたがるスキル構成を構築するため、LinkedInの内部監査部門長Inder Gulati氏は、伝統的なアプローチは取らなかった。スキルの必要性について幅広く検討した結果、内部監査機能内に先進的な核を設け、ビジネスの成長に合わせて、独立したビジネス機能を果たせるようにしている。例えば、シックスシグマなどを含む内部監査が業務の有効性を高めるために通常用いるであろうスキルが、チームが成長し、ビジネスが有効性を発揮できるようになった際には、組織内における内部監査機能もより幅広いものへと成長できるだろう。このようにして、内部監査は、組織が現在直面している戦略的リスクに合わせるだけでなく、企業が急速に成長していくにつれて将来的に必要な貴重なスキルをも確立しているのである。

「“ビジネス感覚を学ばなければならない” という内部監査は、失敗するであろう。内部監査機能は、詳細を掘り下げることによって自らを教育する人々が必要であり、それは知的好奇心から始まる。知的好奇心こそが重要である。」

—Ninette Caruso 氏、Genworth Financial 内部監査部門長、米国

一方で、革新を続けるスキル需要の最先端の位置を維持するために魅力的な方法を模索しつつ、組織的にスリムで居続けるため（図8）、人材とビジネス感覚のギャップを埋めるため企業はこれまで以上に外部に目を向けている。PwCの経験上、内部監査機能はさまざまな人材へのアクセスや深い技術知識とスキル、その他技術能力などのさまざまな理由により、コソーシング、または条件が許せば完全なアウトソーシングからより大きな便益を得られるとみている。



- ・ 内部監査の人材育成・整備計画はどのように会社の戦略的方向性と整合させているか？
- ・ 内部監査の能力に関する評価を実施しているか？
- ・ 会社の最も重要なリスクに対応したスキルセットを整備するためにどのような行動をしているか？

旅路にて：変化するビジネスのニーズに合わせて人材モデルを進化させた内部監査機能

Bertelsmann SE & Co. KGaAは、ドイツに本社のある国際的なメディア企業であり、主要部門として、テレビ・出版、雑誌、サービスおよび印刷からなっている。デジタルへの移行が大きく進む産業にあって、同社自体も買収や新規市場への進出と、それにともなう業務プロセスの変更などの変革を余儀なくされた。同社の内部監査部門は、その主要なビジネスの変革に深く関与してきた。

戦略的な関与を深める過程において、内部監査部門はそのスキルを拡大し、専門性を深めてきた。結果として、単にリスクを上から特定するだけでなく、ビジネスからの要請事項も増大することとなった。部門名である「Corporate Audit and Consulting」が、成長とビジネス変革までを含んだ内部監査の役割拡大を端的に示している。

全23名でビジネスの全ての範囲をカバーしている。全体としてチームが使用する言語は11に上っている。うち60%は主要な会計事務所での勤務経験を有している一方で、その他の人材の経験はITから経済、法律にわたっている。デジタルの世界に対応する必要性を鑑み、内部監査部門は、上位の学位はなくても情報セキュリティの専門性を有する人材を採用している。またデジタル化が同社の最も重要なトレンドであることを認識し、同部門ではメンバーがデジタルの世界の状況を認識し、どのようなビジネス上の影響があり得るのかについて部門内の勉強会や研修を開催した。

ニーズ拡大が継続する中、上級副社長兼監査役であるMarc Wössner氏は、ビジネスの要請にこたえるため、研修や採用、そしてコソーシングを通じた、チームのスキル拡大にコミットしている。

自らの位置を測る： リスクとビジネスの整合性

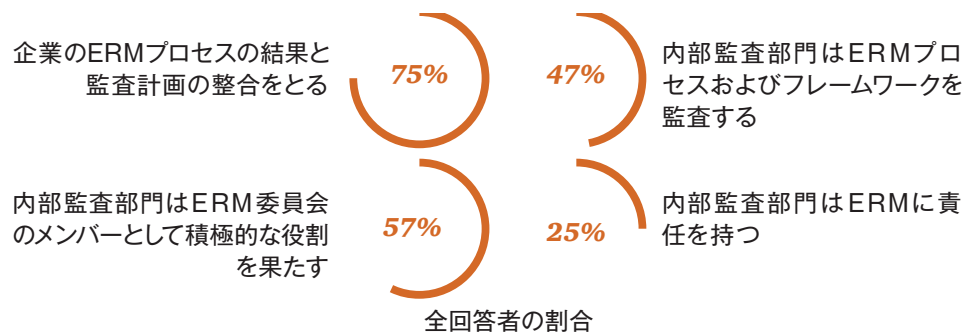
「真北」への地図を作成する際には、正しい道であることを示す目印が必要となる。ERM 機能や、その他の第二のディフェンスライン機能は、内部監査にとって企業にとって最も重要なリスクを視野に入れ続けるための主要な目印として活用できる。

概念上、リスク管理プロセスは非常にシンプルである。リスクを特定し、評価・理解し、担当を定め、管理し、測定し、そして状況を報告する。全ての企業はこれらのステップをいずれかの形で実行しているが、産業特性や企業の動態、さらには異なるリスク志向などによって、プロセスの実施内容は大きく異なっている。

リスク管理のプロセス、言語そしてフレームワークを企業の3つのディフェンスライン（第一のディフェンスライン：ビジネス、第二のディフェンスライン：ERM やその他リスクおよびコンプライアンス監視機能、そして第三のディフェンスラインである内部監査機能）を通じて共有することは、非常に効果的である（注3）。

整合させた結果、リスク管理が強化され、監査の負荷も削減される。それぞれのディフェンスラインが効果的に整合されていると、全てのリスク管理機能はより効率化され、リスクに関する情報はより明確かつ一貫性をもって利害関係者にも共有される。

図9：内部監査部門のERMへの関与



ERMとの整合性

内部監査が大きな貢献をしていると回答している組織においては、内部監査機能が組織のリスク管理プログラムと整合性を有している。87%がよく整合していると回答している一方、貢献がより低いと回答している組織は21%である。

回答者の4分の3は、内部監査機能は、監査計画が組織のERMプロセスと整合していると回答している。約半数はERMプロセス自体を監査しており、また過半数においてはERM委員会のメンバーとなっている（図9）、しかしながら大半の回答者はERMやその他第二のディフェンスラインと平仄をそろえた業務をおこなうよう努力している。

大半の内部監査部門が企業の重要なリスクについてERMと整合性を保っていると回答しているものの、インタビューにおいては実務上、整合性の保ち方においては大きく二種類の共通した傾向があった。

- 内部監査部門は、ERMによって特定されたリスクを評価に含めるが、実際の監査範囲は内部監査部門によって策定され、実際の監査範囲はERMの特定したリスクと一致しないこともあり得る、すなわち監査が最も重要なリスクを漏らす可能性がある。
- 内部監査部門は、企業のリスクの中で、時間や人材の制限の元で現在監査可能な対象について監査計画や範囲を定めている。

企業全体、内部監査、ERM および他の第二のディフェンスライン間のリスク管理を最適化するために、全社的リスク管理のフレームワーク、プロセスと評価の基準について同じ言葉を話すことから始めるべきである。

ERMを超えた第二のディフェンスラインとの整合性

規制業種ではない多くの企業においては、リスク管理プログラムは整備の途上である場合もあるだろう。こうした組織や、もう少し進んだリスク管理能力を整備している企業においても、第二のディフェンスラインは、内部監査機能が「真北」に進む際の目印の役割を果たすことができる。

最も先進的な第二のディフェンスライン機能は、規制や認証についての解釈やアドバイスを超越ようとしている。第二のディフェンスライン機能は、主にコンプライアンスや運用リスクに関する統制のテストを行うことで、これまで以上に多彩なビジネスリスクの独立的モニタリングを実施するようになってきている。この第二のディフェンスラインによるモニタリングとテストは企業におけるリスク管理生態系における重要な要素になっている。

第三のディフェンスラインとして、内部監査が第二のディフェンスラインの実施する業務に満足感が得られるとすれば、より広一連のリスクに対する経営者と監査委員会の見解形成に役立てることができるだろう。

第二・第三のディフェンスライン間の責任・役割は企業によって異なるかもしれないが、先進的なリスク管理を行っている組織においては、異なるディフェンスライン間で共通のリスクフレームワークを持ち、権限責任を明確化し、業務の分担などを行っている。

自らの道を定めるために



- ・ 第二・第三のディフェンスライン間で、責任権限は明確に区分されているか？
- ・ 共通のリスクフレームワークが整備され、全てのディフェンスラインにおいて正しく理解されているか？
- ・ 内部監査部門は、第三のディフェンスラインの役割として、第二のディフェンスラインの業務を評価しているか？
- ・ 内部監査は他のディフェンスラインの業務をどの程度利用し、組織全体のリスク管理を強化しながらも重複を避ける努力をおこなっているか？

旅路にて：

他のディフェンスラインとの整合性を有する内部監査部門

他の大企業と同様、国際的な製薬企業であるEli Lillyは、多数のビジネス活動を行っている。規制の強化とパテントの期限切れによる競争の激化を背景として、あらたな研究開発のパートナーシップ関係を第三者と締結したり、買収や、新興市場での成長を図ったり、またコスト管理の徹底を図るなど、同社は複数の変革を行っている。これらの取り組みは同時に、研究開発に従事している第三者との間における知的財産の保全等の戦略的なリスクを会社にもたらす。こうしたリスク環境の変化を踏まえて、同社では各ディフェンスライン間の強固なコラボレーションが功を奏している。

ディフェンスライン間の整合性の確保については、第二・第三のディフェンスライン間の調整を主担当としている1つを含む、複数の委員会からなるガバナンス構造が寄与している。ERMの主導のもと、内部監査、品質管理、安全衛生、倫理およびコンプライアンスモニタリングの各委員会が定期的に会合を行っている。当該委員会は、監査と多彩な部署によるモニタリング計画を調整し、各部署の業務結果を共有・活用することで、全てが特定された全社リスクと整合させることを主な役割としている。年次で、このグループはERMが特定した全てのリスクの保証を提供する部署の担当と対比し、全体としての対応の漏れが無く、十分なレベルであることを確認している。計画はこの分析に基づいて策定され、より包括的なカバレッジを基に監査についても制約された資源を効率的に試用できるようになっている。

数年前にこのガバナンスのアプローチが採用され、各ディフェンスライン間で共通言語にて話すようになって以来、対話が増え、全社リスクを内部監査の長期計画に含めるプロセスも改善され、全社リスク管理がより効果的なものとなった。

羅針盤を使いこなす： 方向性をもたらすデータ活用

データの量とアクセスの増大は、内部監査の「真北」を見いだす際の重要な助けとなり得る。また、一方で、しばしば起こることであるが、多すぎるデータを効果的に活用できない場合には、内部監査が道を外れることにもつながる。今日、2.7 ゼタバイトのデータが電子世界に存在しており、2020 年には、ビッグデータは今日の 50 倍にもなると予想されている（注 4）。

ビジネスの実務が、体系化されているいないにかかわらずデータの取り扱い

いに熟達していくにつれ、これまで考えられなかったような方法で意思決定がなされると分析されている。

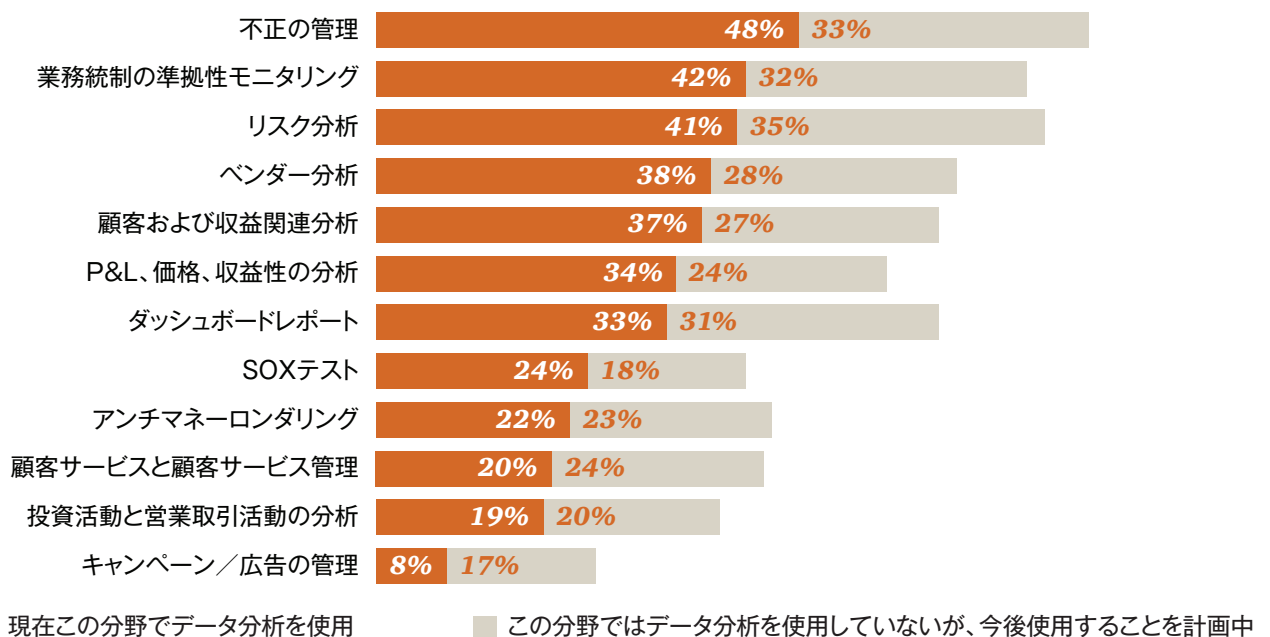
長年にわたって、内部監査においては現場の監査実務上の限られた範囲でのデータの利用に注力してきた。これは、一般にコンピューター支援監査手法「CAAT」として知られている。より進んだ技術のもと、簡単に利用できかつ入手も容易なツールを得て、より良いビジネス上の洞察をもたらす、効率性を高め、モニタリング活動を強化し、そして企業がリスクに対応できるようにするため、内部監査はこれまでも増してデータ活用の方向性について鋭い感覚を持つよう、注力すべきであろう。

「より多くのデータは良くない。より良いデータこそが良いものである。」

—Carolyn Chin氏、State Farm Bank
監査委員会委員長、米国

本調査において、全てではないとしてもほとんどの内部監査機能は、効率性だけでなく効果的なデータの活用について検討を行っているとは回答している。多くは不正調査やコンプライアンスのモニタリング、リスク分析などにおいて、使用頻度を高めるなどの試みを行っている（図 10）。しかしながら、今日の内部監査とその「真北」との違いは、どのようにデータが使用されているかにある。82%の CAEs がある特定の監査においてはデータ分析を活用していると回答しているが、監査範囲の決定に使用しているのは 48%のみであり、またリスク評価に使用しているのは 43%である。したがって多くの回答者は、依然として先への道のりは長いと回答している。

図10： 内部監査部門のデータ分析の利用



「内部監査は、国際購買部門とともに活動し、継続的なモニタリング分析の手法を開発した。支援や認知、承認などには3年かかった。しかし今日、こうした分析は90%の確立で問題のある項目の特定につながっており、ビジネスにとっても大変有益なものとなっている。」

—Michelle Stillman氏、Hewlett-Packard 内部監査担当副社長、米国

ビジネスの革新と歩調を合わせている内部監査機能では、データの活用においてもより先進的であり、監査のライフサイクル全般にわたって広範に使用している。例えば、リスクの特定においては、伝統的に経営者とのミーティング結果と限定的な財務データが主に使用されてきた。「真北」に向かっている内部監査機能においては、企業に存在するリスクを特定するためにデータを活用し、努力を傾けるべき対象を見つけている。そこではデータの活用が、単にどこを監査できるかというだけでなく、監査すべき必要性があるかどうかについても検討されている。究極的には、データ活用の成功は、ビジネスとその直面するリスクに関する洞察をデータと結び付けることに基礎を置いているのである。

CAEsは、データスキルを確保することは最上位の課題であると述べている。65%のCAEsが何らかのデータスキルをチーム（内部・外注を問わず）に確保していると回答しているものの、インタビュー結果においては、ビジネス感覚とデータスキルの組み合わせには欠けていると回答している。ある程度以上の規模の内部監査部門では、内外の資源を組み合わせることでこの能力を確保しているが、多くは第三者に

ビジネスマインドを有するデータスキルへのアクセスを求めている。

ツールの強化により、ビジネスユーザーにとってデータへのアクセスと活用を容易かつ直感的なものにした。リスクに関するより良い観点を提供することにより、データの可視化ツールは内部監査機能が情報の吸収を助け、より新しく建設的な方法であらたな傾向を特定し、対応するための支援を提供する。

データ分析の活用について発展途上である内部監査部門にとっては、さまざまな障害に対応し、早期の成功体験を蓄積し、変化の波を起こさなければならないようである。これを達成するためには、多くの内部監査部門において、パイロットとなるデータ活用が行われている（注5）。

これらの取り組みは、利害関係者と内部監査部門内部にとっての概念実証の機会となっている。この取り組みから実務者はデータを取り扱う機会を得て、使用に習熟し、どのように使用できるかという創造性を高められる。初期の成功体験を利害関係者と共有し、変化の波を起こすことで、より創造的なデータの活用につながる。

自らの道を定めるために



- ・ 内部監査部門は、内部監査全般にわたってより広範にデータを利用することを検討しているか？
- ・ 利害関係者に内部監査がデータを活用する重要性についての賛同者が存在するか？
- ・ 内部監査部門は、データを活用し、発見事項をより意義のあるものにするために適切なツールを保有しているか？
- ・ データ活用の価値を提供するために必要な人材として内部監査部門に必要なものは何か？

旅路にて：データの力を活用してビジネスに洞察を提供する内部監査部門

ある国際的な金融機関では、世界中の消費者、組織、企業などに資産管理、投資銀行サービスなどを提供している。3年前、この銀行の内部監査部門において、データ分析への投資を決定した。今日、この内部監査部門はデータ分析の利用拡大に伴って、他の部門での同様の変革のために頻繁に意見を求められる存在となっている。

より広範なリスクを特定、モニターし、そしてスタッフが可能性のあるリスクや問題点をよりの確に把握できるように、内部監査部門とビジネスの間で多くの取り組みが実行されてきた。成果は顧客口座のリスクプロファイリングや可視化、商品の継続可能性と使用分析にまで広がっている。

その中の1つには、インサイダー取引の可能性についての分析を共同で実施した例も含まれている。ビジネスと内部監査は、それぞれ固有の専門性を活用して特定の支店において、銀行内部にある、今後開示予定の情報を顧客や家族に利用させている可能性のある財務アドバイザーの取引活動を特定することができた。

スプレッドシートの訓練に加え、発見事項や問題点、傾向などの監査結果を可視化する個人使用のソフトウェアも使用されている。継続的な訓練・開発と周知活動により、ビジネスの監査を行う際に分析ツールを日常的に用い、より大きな成果と効率性を獲得している。

重要な成功要因は、この取り込みにコミットしてくれる監査責任者の存在であった。彼はトップのトーンを確立し、分析を活用する事の重要性を強調した。同監査責任者は、ビジネスや機能部門が見落としている数多くのリスクを可視化するパッ

ケージを用いる事により、そしてかつて検討されることのなかった関連性や傾向を特定することにより、賛同を得ることができた。これらのリーダーシップミーティングの結果とそれがもたらした勢いを基に、監査責任者のチームはPwCとともに、社員が学ぶことに熱心で、データの取り扱いに慣れ親しむだけでなく、その利用方法に精通しているといった分析を活用するカルチャーを築きあげた。この銀行では、3層の人材モデルを内部監査部門内で構築し、ビジネスの深い理解とともにデータに対する十分な理解を構成した。これらの階層とは（1）高度な分析スキルを有するパワーユーザー、（2）業務監査チームおよびテクノロジー監査チームそれぞれにおけるデータ分析担当者、（3）それほど高度ではないまでも十分にデータ分析ツールを使いこなし、継続的に研修を受講する業務監査人で構成されている。

内部監査は現在、ビジネスとパートナー関係にあり、継続的に分析に基づく洞察をビジネスに提供し、将来におけるより多くの協力関係をも視野に入れている。内部監査とビジネスとの関係性は全く新しくなり、お互いに近づいた協力関係から、この銀行にとって新聞やのリスクを特定し、モニターしていくことに貢献している。

「内部監査部門にとって、監査計画を補足するような戦略的計画 - 内部監査が**進化し改善し、組織に付加価値をもたらし続ける**ために何が必要であるのかに関する計画 - を持つことが重要である。」

—Karla Munden氏、Lincoln Financial Group 上級副社長、内部監査部門長、米国

「真北」を目指す

企業がそのビジネス全体を再設計している状況では、成績の良い内部監査機能もまた進化を遂げ、企業にとって最も関連性のあるリスクの最前線で活動している。

その活動領域が未知であり絶え間なく変化が起きている場合には、内部監査はその「真北」—ビジネスにとって常に関連性を保ち価値を提供する努力を続けるためにどうあるべきかとの理想—を見いださなくてはならない。そ

れは、どこにそしてどのような点で内部監査が貢献すべきか、現状に挑戦し、内部監査の標準的な目的と成果物を超えるために、CAEs と利害関係者が協力して設定すべきビジョンである。

この旅路は、本調査結果が指し示す通り、おそらく常にマインドセットを変えることから始まり、そして適切な時期に正しいリスクにフォーカスし、主体的かつ積極的な人材開発を行い、他のディフェンスラインと整合性を図り、内部監査のライフサイクル全般に

わたってデータを活用することへとつながる。

毎年、内部監査はビジネスに寄り添いながらその理想に一步步近づいていくことができるが、真に道を定めるのであれば、先進的な内部監査部門はその旅路を指し示す戦略的計画を策定している。このような明確に指示された地図が無いままでは、内部監査は拡大していく企業全般でのビジネスの要請にこたえられないリスクが生じ、効果的かつ積極的な貢献を行う能力を損ねることになる（注6）。



利害関係者： 内部監査は「真北」を目指しているか？

- 内部監査に対する考え方をより価値を求める方向へ向けたか？
- 組織に価値をもたらすような内部監査にしているか？
- ディフェンスラインを通じた共通のリスクの視点を確認しているか？
- 内部監査から得た情報は、ビジネスリスクに関する価値ある洞察を提供しているか？
- ビジネスと歩調を合わせるための内部監査の戦略を理解しているか？



CAEs： 羅針盤が指し示す先はどこか？

- 内部監査の変化と革新を促すよう考え方を変えたか？
- 内部監査機能は、リスクランドスケープの変化に対してプロアクティブな見通しを提供しているか？
- ビジネスにとって最も重要なリスクに対応できるよう人材を育成しているか？
- 第二のディフェンスラインとの連携については積極的であるか？
- データの広範な活用により、ビジネス上の洞察を提供しているか？
- ビジネスの変化に歩調を合わせるための戦略的計画があるか？

注

1. PwCの「第18回世界CEO意識調査」、2015年1月29日公表
2. 8つの要素についてはPwCの「2014年内部監査全世界実態調査」を参照
3. 最先端の全社的リスク管理体制の構築方法についてはPwCの「2015年 *Risk in Review* 」を参照
4. 「*Infographic: The Explosion of Big Data*」 sales-i社、2014年10月16日 2015年1月26日公表
5. 内部監査計画全般にわたって分析を活用する方法の詳細については、「*The Internal Audit Analytics Conundrum — Finding your path through data*」を参照
6. 内部監査の戦略的計画策定については2015年4月公表予定の「*Defining a path: Strategic planning for your internal audit function*」を参照

お問い合わせ先

PwCあらた監査法人

03-3546-8450（代表）

出口 真也

パートナー、製造・流通・サービス部門内部監査サービス責任者
shinya.deguchi@jp.pwc.com

頼廣 圭祐

パートナー、金融機関部門内部監査サービス責任者
keisuke.yorihiro@jp.pwc.com

久禮 由敬

パートナー、製造・流通・サービス部門
yoshiyuki.kure@jp.pwc.com

Shaun Willcocks

ディレクター、製造・流通・サービス部門、金融機関部門
shaun.s.willcocks@jp.pwc.com

駒井 昌宏

ディレクター、金融機関部門、公共部門、製造・流通・サービス部門
masahiro.m.komai@jp.pwc.com

可知 宣和

シニアマネージャー、製造・流通・サービス部門
norikazu.kachi@jp.pwc.com

和泉 義夫

シニアマネージャー、製造・流通・サービス部門
yoshio.izumi@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに195,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年3月に発行した『2015 State of the Internal Audit Profession Study』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。
www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。
www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/2015-state-internal-audit-profession.jhtml
日本語版発刊月： 2015年7月 管理番号： I201505-8

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.