

「真北」を目指して  
進み続ける：  
混乱の中を航海する

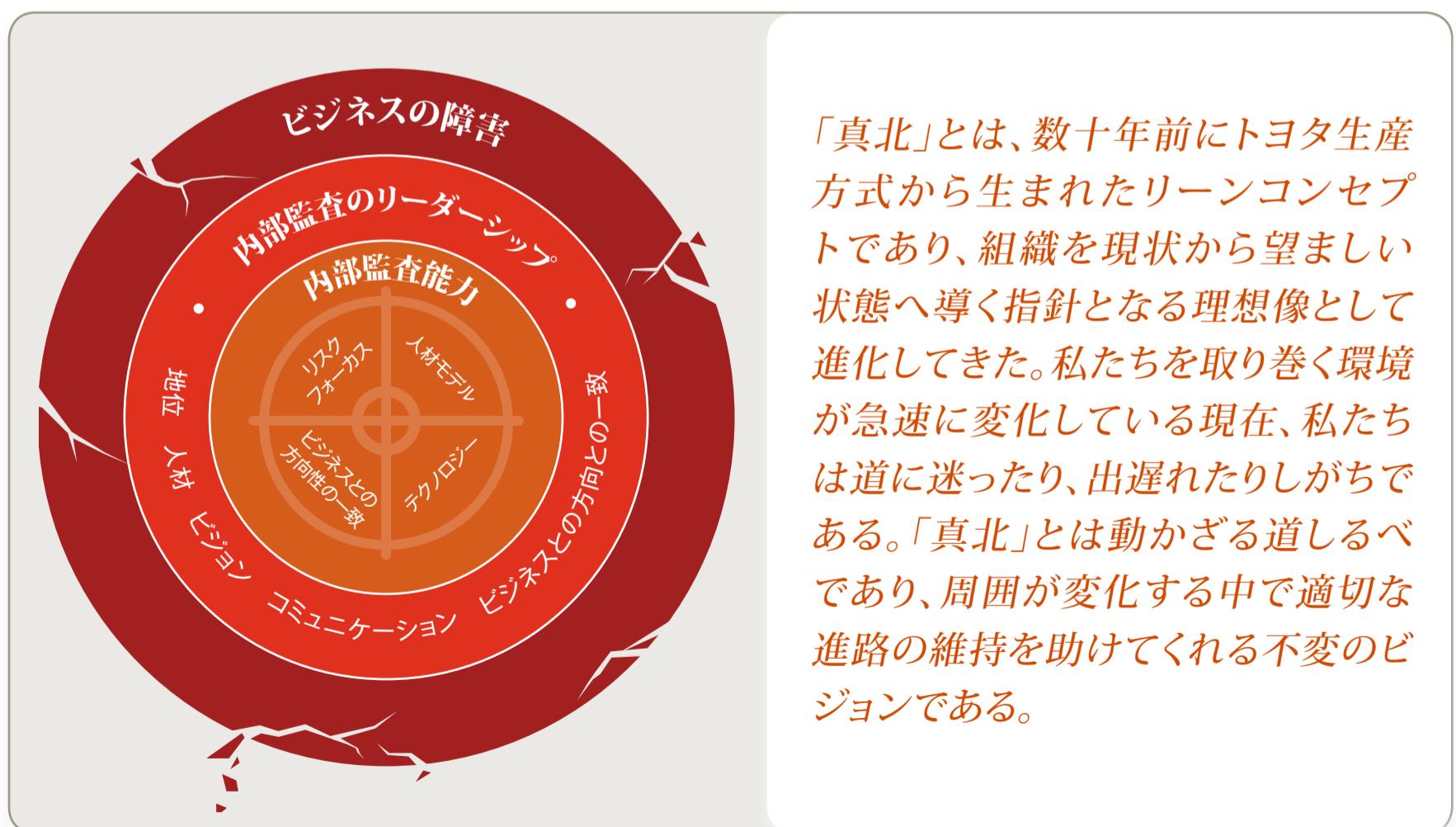
**pwc**

# 序文

2015年の内部監査全世界実態調査では、内部監査を「真北」（「真に重要な目標」の例え）に向けて動かす実務能力、中でもリスクフォーカス、ビジネスとの方向性の一致、人材、テクノロジーについて掘り下げました。2016年には、私たちは効果的な内部監査のパフォーマンスとリーダーシップの間の関係性に着目し、上述した実務能力を高める方向に組織を効果的に導く内部監査リーダーの人物像を描き出しました。

優れた能力と効果的なリーダーシップを備えた内部監査機能は、組織が利害関係者に高く評価されて信頼されるアドバイザーへと発展する長い道のりを進むことができます。ただし、その場合でも、内部監査はビジネスやビジネスの障害（「Business Disruption」）として絶えず変化する環境の中でビジネスが直面する外部要因に歩調を合わせる必要があります。従って、PwCの「真北」3部作の最後となる今回は、内部監査の外側にあって組織に混乱的な影響を及ぼすものに目を向け、内部監査の役割と、ビジネスが障害にさらされる中で内部監査が価値をどのように維持または増大させ得るかを調査します。

図1:真北を目指して進み続ける



「真北」とは、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であり、組織を現状から望ましい状態へ導く指針となる理想像として進化してきた。私たちを取り巻く環境が急速に変化している現在、私たちは道に迷ったり、出遅れたりしがちである。「真北」とは動かざる道であり、周囲が変化する中で適切な進路の維持を助けてくれる不变のビジョンである。

# エグゼクティブサマリー

## さあ、行動しよう

内部監査が重要な価値の提供に貢献していると回答した利害関係者の割合



- 2016年調査
- 2017年調査

## 明るい兆し

利害関係者の**48%**（半分近く）は内部監査がビジネスから信頼されるアドバイザーになってほしいと考えている

必ずしも意外ではないが、PwCの第13回内部監査全世界実態調査では、内部監査部門長(CAE)が「組織に、より大きな価値を提供したい」と引き続き強く決意していることが確認された。一方、こちらは意外かもしれないが「内部監査が利害関係者の期待へ迅速に対応すべく努力する」姿勢は失われようとしているようだ。「内部監査は重要な価値の提供に貢献している」と回答した利害関係者の割合は、2016年の54%から2017年にわずか44%まで低下し、私たちがこの指標を追跡している過去5年間で最低水準となった。この状況にさらにプレッシャーを与えているのは、内部監査から既に重要な価値を得ている利害関係者の半数が「現在よりさらに大きな価値を受けたい」と期待していることだ。

私たちの調査の結果、継続的なコンプライアンス対応の負担、より少ない資源でより多くの成果を求める圧力など、いくつかの要因が明らかになった。この状況は、内部監査の価値への認知度を低下させているように見える。明るい材料は、それにもかかわらず多くの利害関係者が、内部監査がより付加価値の高い役割を担うことを支持していることだ。内部監査リーダーはその機能を前進させるために、こうした権限の強化を有效地に利用し、利害関係者の支援を活用することが可能だ。

内部監査の価値への認知度の低下トレンドを反転させる上で重要なのは、価値の原動力となる行動機会を最大限に活用することだ。この方程式における重要な変数は、組織の活動を取り巻く破壊的で不確実な環境である。[PwCの第20回世界CEO意識調査](#)では、CEOは不確実性の中でも楽観的であることが明らかになった。CEOは急変する状況への対応、ビジネスの障害が発生する時期の予測、複数の未来に備えるための戦略の立案を余儀なくされている。従って、今年の調査の結果、利害関係者が混乱の中を航海することを内部監査が助けることができれば、価値の強い認知に大きく寄与することが明らかになった。

ビジネスの障害とは、リスクと潜在的な機会を創出する一方で、おそらく計画も予想もされず、巨大で急速に進行する事象であり、ビジネスはそれに対して注意と資源を振り向ける必要がある。このような事象はもはや偶発的なものではない。それどころか定常的なものであり、新市場を創出する破壊的イノベーションから経済の不安定、規制の変更、大惨事に至るまで、さまざまな形をとる。急速に変化する予測不可能な現在の環境では、ビジネスが生き残り、繁栄するためには、あらゆる種類の変化を予想して対処しなければならない。

ビジネスの障害のせいで内部監査が軌道から外れる、またはそれらに関連するリスクに内部監査が対処できない場合、ビジネスが変化する中で内部監査機能は後手に回ることになる。ところが今年の調査では、約1,900人の全回答者の一部(18%)は「企業がビジネスの障害を予想し対処する上で、内部監査機能が重要な支援的役割を果たしている」と述べている。私たちはこのような回答者グループを機動的な内部監査機能(「本調査の概要」を参照)と呼んでいる。

人中9人が「内部監査は大きな価値を付加している」と述べている。この割合は、さほど機動的でない内部監査機能を擁する利害関係者グループの2倍以上だ。

世界で70件を超えるインタビューを含む今年の調査からは、機動的な内部監査機能がより幅広い障害に関与し、ビジネスにとって「信頼されるアドバイザー」として行動する頻度がより高いことが判明した。この調査報告では、破壊的環境を探求するとともに、破壊的環境下で機動的な内部監査機

らに膨らみ、高度化し続けるはずだ。そして内部監査機能は支持を失いつつある。内部監査リーダーによって導入された漸進的な変化の実行速度は不十分であり、ビジネスの変化に対応できていない。内部監査リーダーとその利害関係者はより根本的な変革を達成するため、異なる考え方を取り入れる必要がある。従事している企業が前例のない障害と変化に直面する中、内部監査が時勢に遅れず、ビジネスに障害の予想と迅速な対処を支援するには、積極的に準備し、適応的である必要がある。今

## 今後の展望…内部監査は取り残されないよう進化しなければならない!

準備が整っている + 適応性がある = 機動性がある

機動的な内部監査機能に属する回答者が所属する企業規模や業界、地域、内部監査部門の規模は多種多様である。これは内部監査機能が機動的であるためには必ずしも規模が大きくなくてよいことを示唆している。機動的な内部監査機能はビジネスの障害への貢献が高く評価されているだけでなく、ビジネスへの全体的な価値貢献への評価もそれ以外のグループより高い。機動的な内部監査機能を有する利害関係者の10

能による効果的な主導を可能にする二つの重要な特質(準備が整っていること、適応性があること)について論じたい。

これら二つの特質を日常業務に組み込むのは容易でない。内部監査機能の成熟度にはさまざまなレベルがあり、大きく異なる利害関係者の付託を背景に進化することもしばしばだ。だが、ビジネスの障害が定常化した世界で事業を開拓する中で利害関係者の期待はさ

こそ内部監査が自らを破壊する時だ。結局のところ、取り残されたいと考える内部監査機能などいないだろう。

# 企業が直面している障害とはどのようなものか？

CAEとその利害関係者の間で、ビジネスにおける最大の障害に関する認識はかなり一致している。当然ながら業種によって小さな相違はあるものの（図3）、調査への回答内容は全体的に差異よりも類似性が勝っている。

図2：主なビジネスの障害トップ5

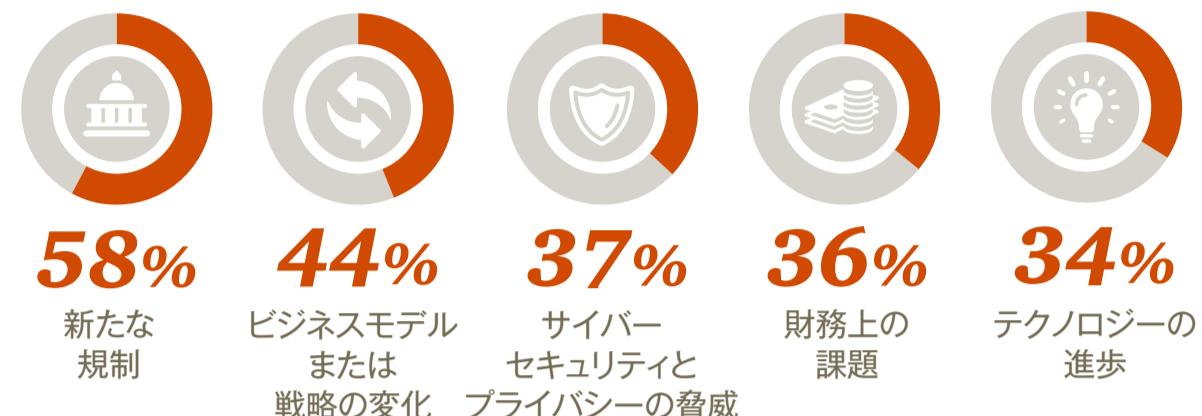
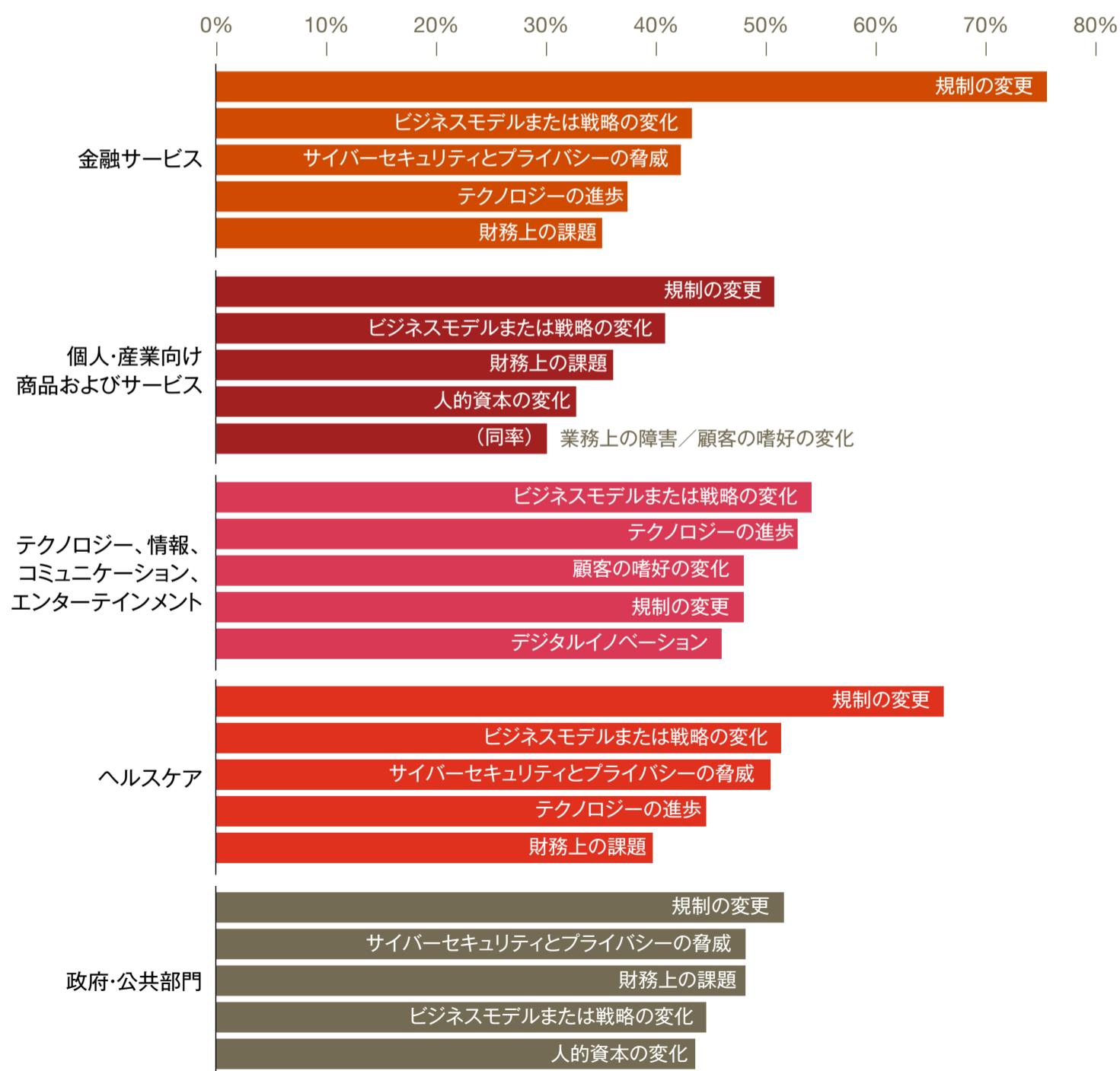


図3：業種別の主なビジネスの障害



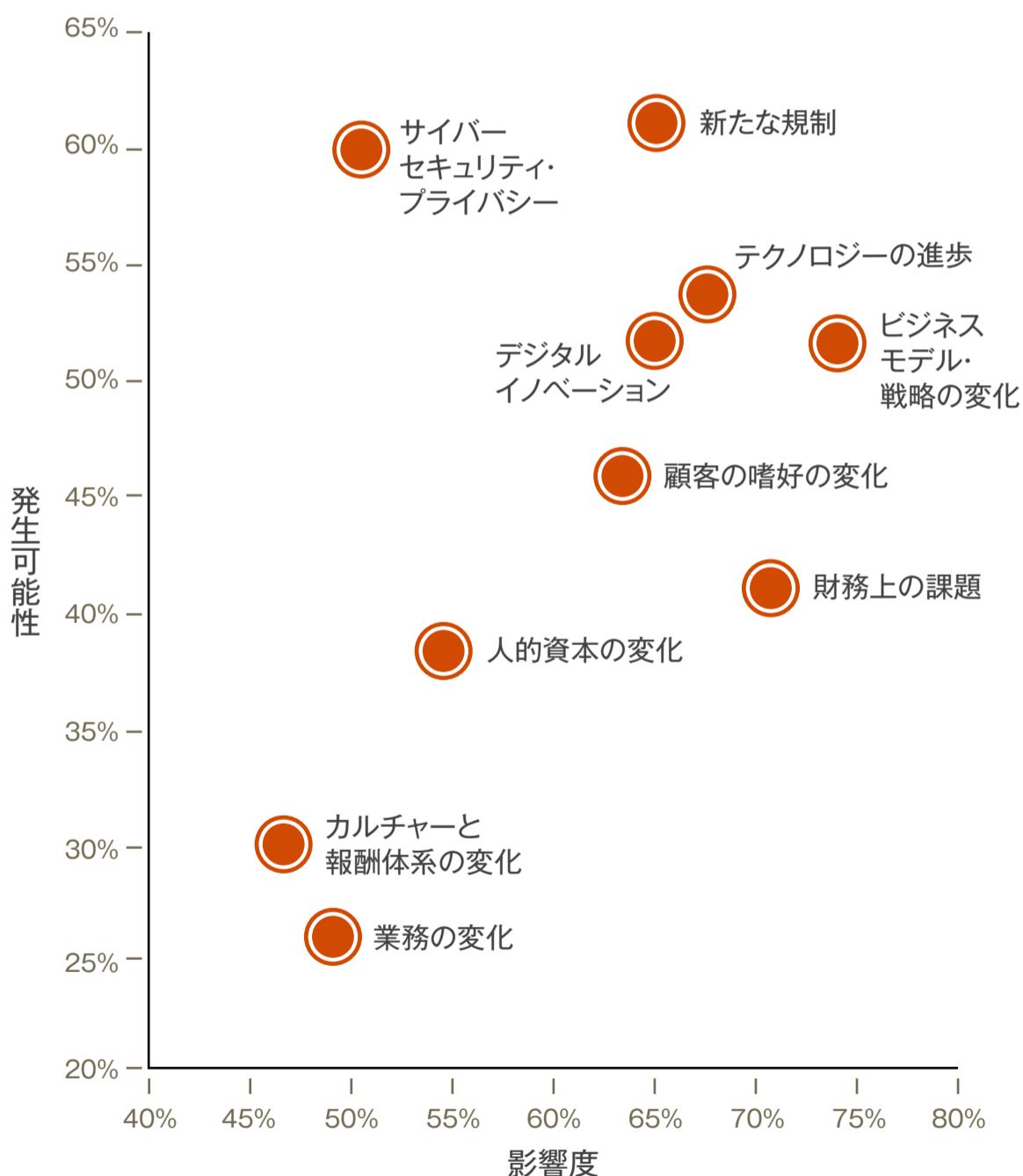
どの障害により注意を振り向けるべきかを判断する基準は、発生可能性と影響度である。将来の発生可能性を予測することにより、ビジネスが直面し、投資判断を変えるかもしれない新たなリスク環境を明確化できる(図4)。

過去2年間を見ると、組織に最も高い頻度でビジネスの障害をもたらしたのは規制の変更であり、今後3年にわたり最も普遍的な障害であり続けると予測される。インタビュー回答者の圧倒的多数が、腐敗防止、データのプライバ

シーとセキュリティ、業界固有の規制のような進化するさまざまな規制が将来の障害の源泉だと指摘した。調査データによると、規制の変更の発生可能性が突出しているにもかかわらず、規制の変更が組織に及ぼす影響度はビジネスの変革活動、財務上の課題、テクノロジーの進歩といった他の障害要因よりも小さいと考えられている。一方、インタビューからは、規制の変更は組織が今後数年間に直面する最も破壊的活動ではないものの、その発生可能性と影響度はやはり大きいことが明らかになった。

サイバーセキュリティとプライバシー、テクノロジーの進歩、デジタルイノベーションは障害リストでの順位はこれまで相対的に低かつたが、回答者はこれらの要因への認知度が今後3年で急激に高まり、発生可能性が最も高い障害になると予想している。ビジネスのデジタル化は目的的に、組織にさまざまな影響を及ぼす可能性が最も高い。

図4：ビジネスの障害となる事象の将来の発生可能性



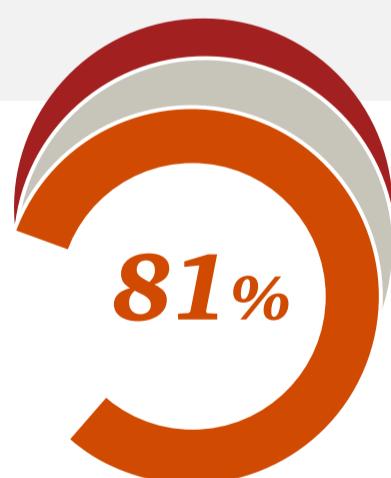
# 監査委員会から見たビジネスの障害

ビジネス組織に対する最も影響力の大きな障害に関しては意見の一致が見られるものの、自身の組織がさまざまな障害にどの程度効果的に対処していると思うかに関しては、CAE、マネジメント、取締役会の間の見解は大きく異なる。実際、取締役会は、一部の領域における自社の対処の有効性に関して相対的にかなり楽観的だ。

このことは、取締役とマネジメントが障害への対処方法を巡るコミュニケーションを強化する機会を設け、それぞれが日常業務の問題をどのように見ているかを互いにより理解するよう促している。マネジメントは取締役会に比べ、より有益で透明性の高い情報を持っているか？取締役会は他社と比べて自社の状況に関してより包括的な視点を持っているか？どちらの視点も有効であろう。

「ここ何年か、内部監査が何をもたらすことができるのかを巡って、極めて前向きな認識があった。」

—John Baily氏、Audit Committee Chair、Endurance Specialty Insurance、  
Board Member、Golub Capital BDC、RLI Corporation



取締役の81%は自社の組織が新たな規制に効果的に対処していると考えている  
(これに対してマネジメントは69%、CAEは60%)



取締役の70%は自社の組織がビジネスモデルや戦略の変化に効果的に対処していると考えている  
(これに対してマネジメントは50%、CAEは48%)



取締役の63%は自社の組織が顧客の嗜好の変化に効果的に対処していると考えている  
(これに対してマネジメントは37%、CAEは41%)

取締役

マネジメント

CAE

# 障害へ対処するために内部監査は何に関与するのか？

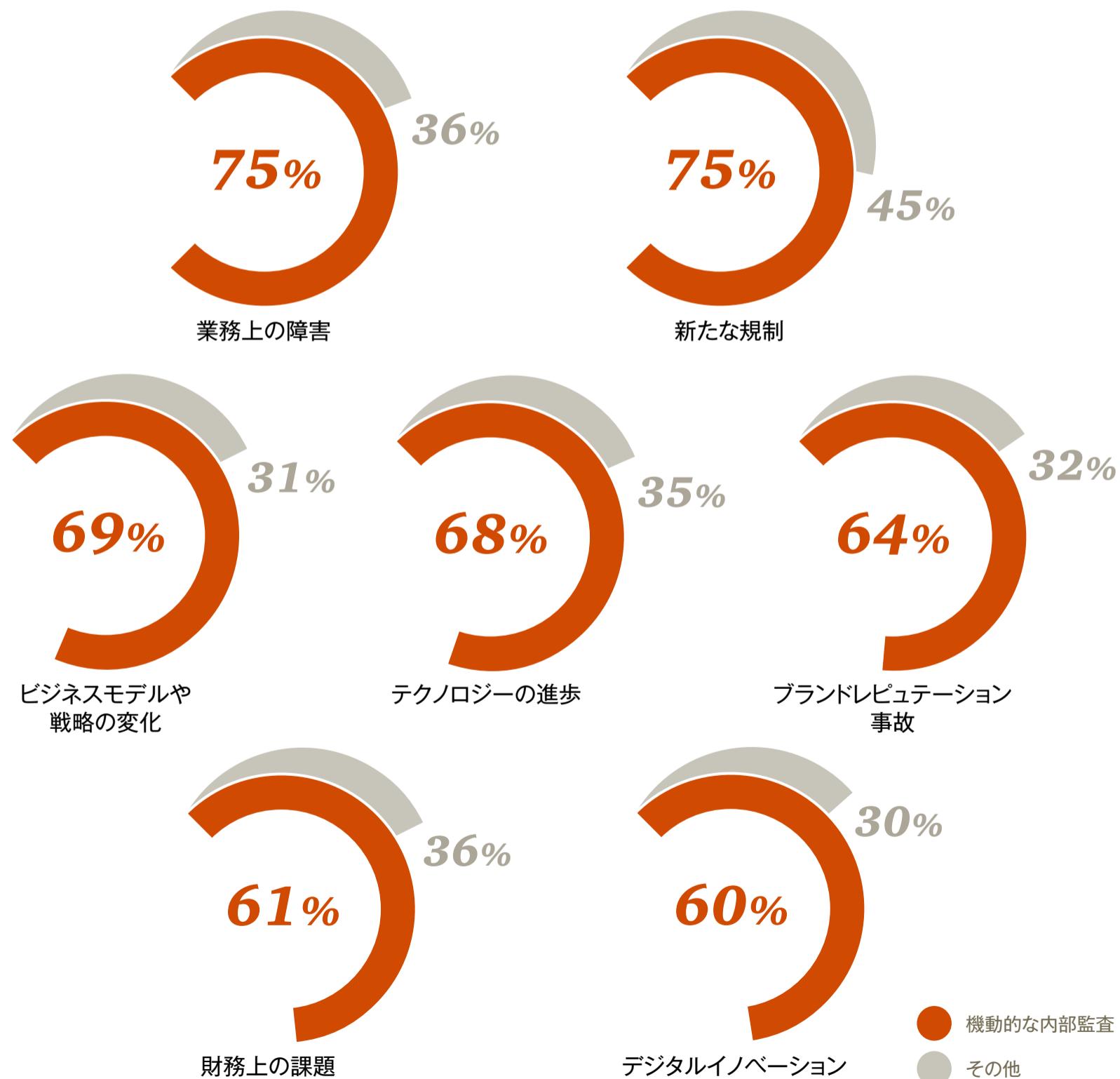
向こう3年間でさまざまな障害が予想される中、内部監査機能は今こそ行動すべきである。私たちの調査の結果、ビジネスの障害に関連して機動的な内部監査機能がとつ

ている差別化された取り組みに関する洞察を提供している。その取り組みは、利害関係者における機動的な内部監査機能の価値を高めている。

機動的な内部監査機能を際立たせる取り組みの一つは、このグループが、これまで内部監査やコンプライアンス機能が対処していたリスク分野だけでなく、急速に台頭する新たなリスク分野など、多くの障害に関与していることだ（図5）。

図5：機動的な内部監査機能は多くの障害に関与している

企業がビジネスの障害に備える計画、管理、または対応を支援する活動に内部監査は関与したか？  
(内部監査が広範に、またはある程度は関与したと述べた回答者の割合)



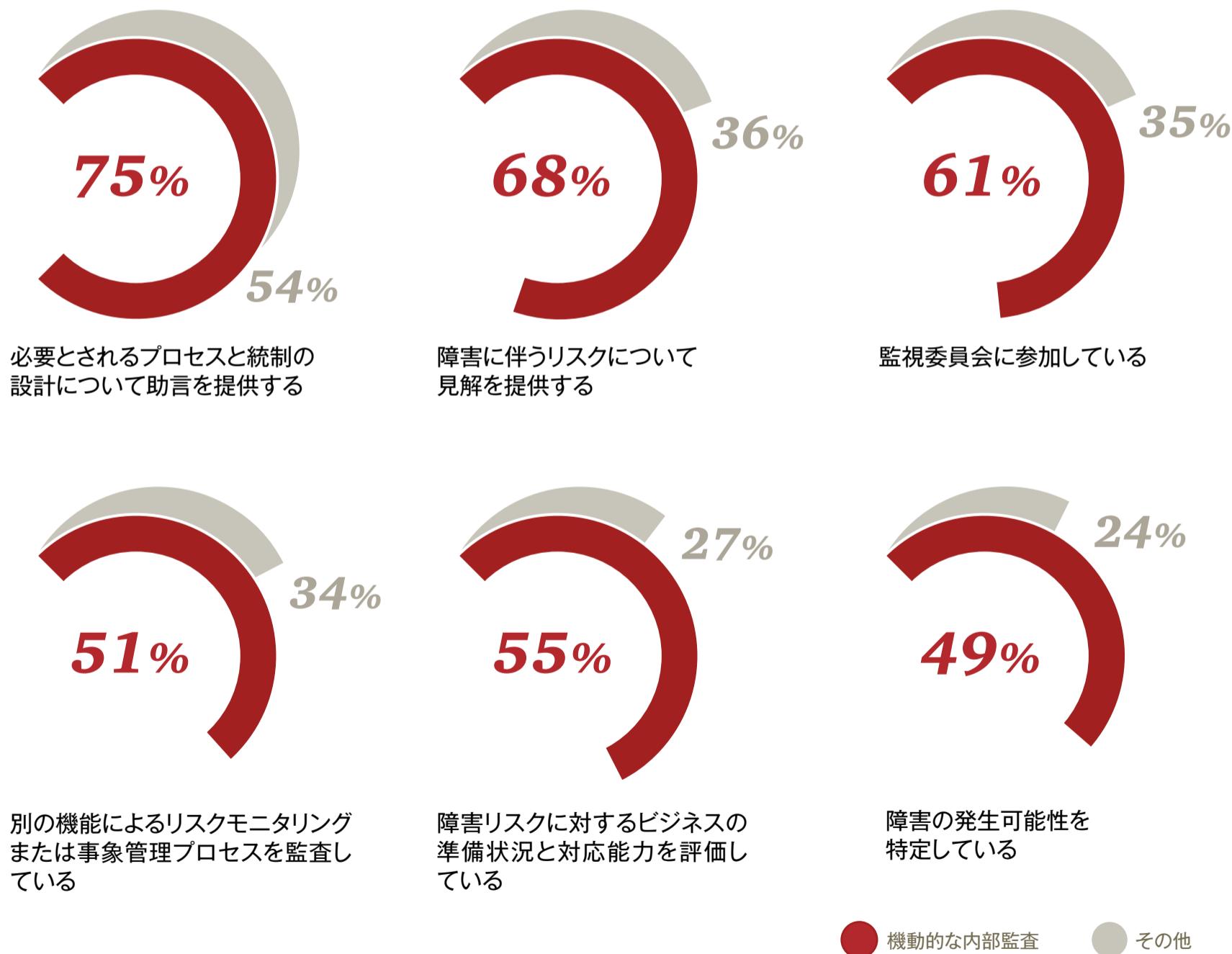
例えば、3分の2超がブランドとレビューとテクノロジーの進歩、ビジネスモデルの変化に関する事故、それ以上の割合が企業の業務上の障害や（当然ながら）規制の変更への対処を支援している。

機動的な内部監査機能は事後的に統制を監査する以外にも、企業が積極的に障害に対処するのを支援するため、非常に多彩な取り組みを行っている。障害が発生すると、機動的な内部監査機能は組織を数多くの方法で支援する（図6）。例えば、障害に伴うリスク

に関する見解を、障害が発生する前または発生している最中に（企業が対応してから長い時間がたたないうちに）より頻繁に提供している。さらにこうした見通しだけでなく、対応に必要なプロセスと統制の設計に関する助言も提供している半数近くは、障害の発生可能

## 図6：機動的な内部監査機能は障害サイクルの早い段階で関与している

内部監査は通常、企業の障害への対処にどのように貢献しているか？  
(内部監査がしばしばこのような活動を行っていると述べた回答者の割合)



性を特定するプロセスまで関与している。

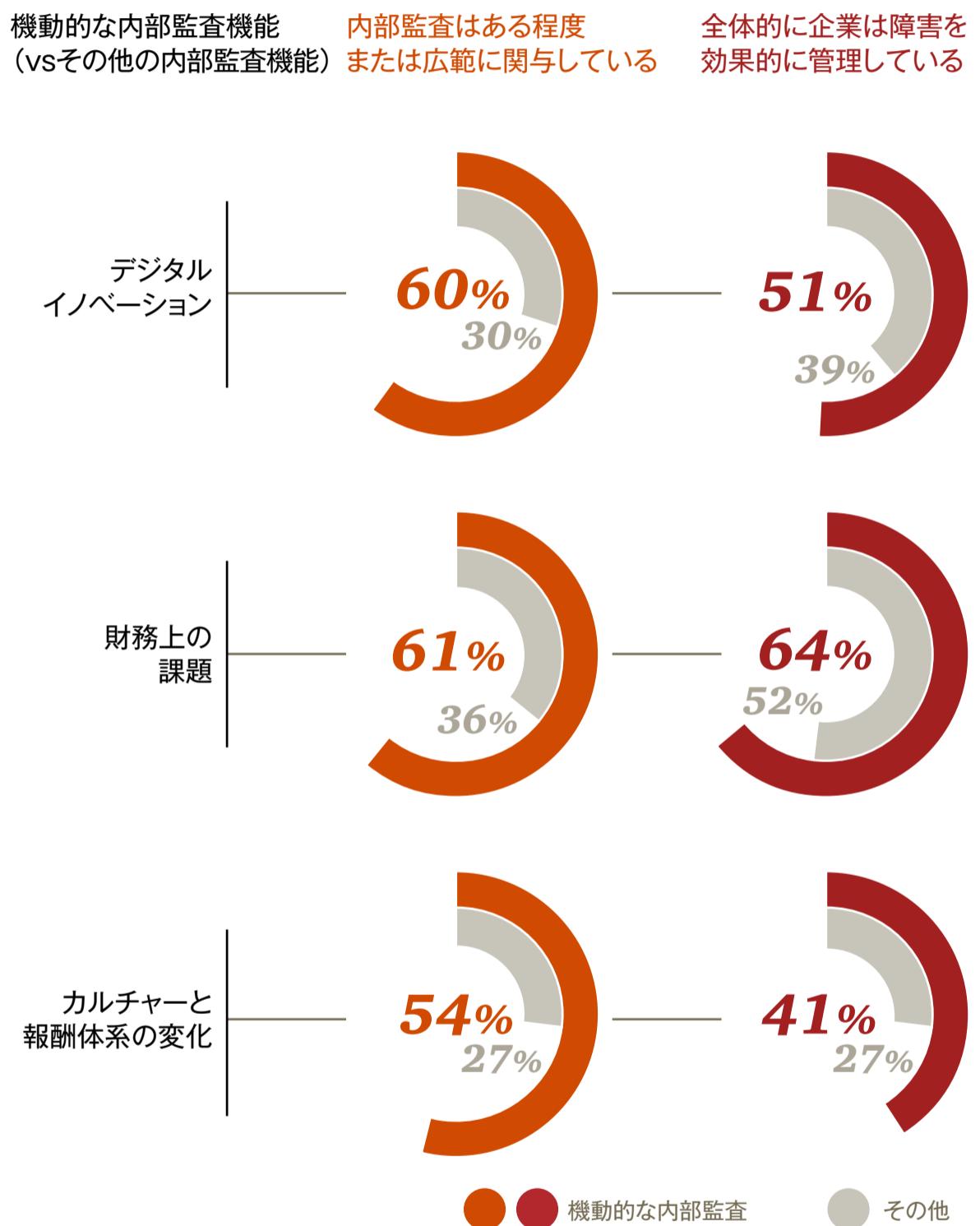
こうした取り組みは成果を上げているようだ。私たちの調査では、障害への対処における機動的な内部監査機能の関与と全体的なビジネスパフォーマンスの相関関係が明らかになった。この相関関係はあらゆる障害に共通しており(最も重要な相関関係を図7に示す)、機動的な内部監査機能が企業のリスク管理レベル向上に寄与していることを示している。

### 機動的な内部監査の利害関

係者の**88%**は「内部監査が大きな価値に貢献している」と回答

機動的な内部監査機能は「障害に対するより効果的な管理に貢献している」と評価されているだけではない。機動的な内部監査機能を有する利害関係者の88%が「内部監査は現在、組織に大きな価値をもたらしている」と回答している。これに対し、さほど機動的でない内部監査機能を有する利害関係者では、この割合は41%だ。

**図7：内部監査の関与とより効果的な障害管理向上との相関関係**  
さまざまな障害に対する代表的な影響



「変化は差し迫っている。だから、それを受け入れよう。マネジメントに率直に発言し、助言者になって、何をどのように対処すべきかを支援すべきだ。」

—Mark Carawan氏、Chief Compliance Officer、Citigroup  
(2011年～2017年はCitigroupのChief Auditor)

# ケーススタディ

## Nasdaq：ブロックチェーンテクノロジーで構築されたアプリケーションの動作を継続的に保証

ブロックチェーンテクノロジーには金融サービスやその他の多くの産業を変革する可能性があり、その勢いが爆発的に増していることを示す明確な市場シグナルがある。世界的な証券取引所でありテクノロジー企業でもあるNasdaqは、金融サービスにおけるブロックチェーンテクノロジーの利用で主導的な地位にある。Nasdaq Linqはブロックチェーンの採用で実現可能となったプラットフォームであり、非上場証券のライフサイクル全体の管理を目的に設計された、初めてのソリューションである。

Nasdaq Linqは未公開株式の流動性を生み出すことを目的とした、実質的にクラウドベースの市場ソリューションであり、ブロックチェーン台帳の技術をベースに構築されている。この新技術を大規模に採用する上で難しい点は、テクノロジーが意図したとおりに実際に機能しているかを巡る利害関係者の懸念を軽減することだ。監査、税務、法務、コンプライアンスといった保証機能はいずれも、テクノロジーが想定どおりに動作していることを検証するためのテクノロジーの透明性が必要である。しかしながら、ブロックチェーンテクノロジーの場合、過去の実績に基づく従来型のサンプルベースでの監査は適用できない。新たな取引が実行されるたびに全ての取引履歴が更新されるため、監査はリアルタイムかつ継続的に実施されなければならない。

NasdaqはPwCとの協業を通じてブロックチェーンの動作を保証する効果的かつリアルタイムの監査ソリューションを構築し、この複雑な問題を解決しつつある。NasdaqとPwCは、テクノロジーに臆するのではなく、両社の創造性、起業家精神、業界最高水準の能力を利用してチャンスをつかみ取った。ブロックチェーンテクノロジーの保証の問題は、NasdaqがNasdaq Linqと、ブロックチェーンをベースとした現在開発中の市場サービスの応用拡大を可能とする上で重要であり、両社はこの問題を共同で解決しつつある。

## プロジェクトの積極的保証に向けたグローバル企業のアプローチ

あるグローバル企業は、新規参入してくるデジタル企業に対処するための自らへの再投資として、業界最先端のイノベーションであるテクノロジーに大規模に投資している。こうした革新的なテクノロジーが展開された場合、企業の内部で障害が引き起こされ、業界全体にも新たな障害が認識されるようになる。

内部監査はコソーシングモデルを通じてこの重要なプログラムに積極的に関与し、テクノロジーの導入に先駆けてプロジェクトに付加価値の高い保証を提供している。例えば、内部監査がIT部門のテスト開始前にインフラを点検し、ユーザー・アクセプタンス・テストの前に受け入れ準備状況を評価し、テクノロジーの試験導入前に実施トレーニングの検査と変更管理プログラムの検討を行った。内部監査はプログラムに関連するセキュリティ管理とベンダー管理にも関与している。エグゼクティブスポンサーは、内部監査がこうした画期的なプログラムに価値をもたらし、そうしたプログラムがプロセスにとって不可欠な要素となるよう力を与えていることを認識し評価している。

# 内部監査機能の前進を妨げる要因は何か？

過半数の利害関係者が「内部監査の障害への関与は今のところ不十分」だと考えている。半数近くは、「障害に伴って進行するリスクのモニタリングに内部監査がより深く関与し、ビジネスが障害を予測する支援をしてほしい」と考えている。

では、内部監査機能がより大きな役割を担うのを阻害している要因は何か。私たちは、「障害の対処に関して内部監査の関与に一貫性が見られない」と述べた利害関係者とCAEの一部に対し、どのような障壁に直面しているのかを尋ねた。この質問への回答からは、最も大きな障壁に関してマネジメントと取締役の見方は一致しているのに対し、CAEは異なる見方をしていることが分かった。

## 必要なスキルの欠如

最も多くの利害関係者が指摘した障壁は、必要なスキルの不足である。利害関係者の55%が「内部監査は障害に対処するための専門知識を持っているとは考えていない」と回答し、CAEの38%が「内部監査は総じて特定分野の専門家や内部監査人材の不足が理由で障害に関する支援ができていない」と指摘している。

取締役の**68%**とマネジメントの**77%**が「内部監査の障害への関与のレベルは現状では不十分」と考えている

過去2回の内部監査全世界実態調査で論じたように、内部監査が価値に貢献するには適切な人材を有することが基本となる。内部監査が必要とするスキルはここ数年で変化しており、現在はさらに急速に進化しつつある。テクノロジーの進歩とデジタルイノベーションなどによるビジネス障害が進むに伴い、この分野のスキルへのニーズはさらに加速するだろう。柔軟な人材モデルはもはやイノベーションではなく、要件となっている。変化のペースを踏まえると、ビジネスとリスク環境が絶え間なく変化する中、内部監査は過去と同じように人材を採用、訓練、開発し、現状に適した人材を維持することは期待できなくなっている。

必要なスキルを確保することは、内部監査の人員が使用する適切なツールとテクノロジーを保有することも意味しているかもしれない。全体的には、利害関係者の34%が「内部監査は障害の分析やソリューションの提案に使用する適切なツールを持っていない」と回答した。対照的に、機動的な内部監査機能を有する利害関係者の中で「ツールがないことが、内部監査が障害に参画する大きな障壁になっている」と回答した割合はわずか3%にとどまった。

## 内部監査への投資は優先されていない

多くの回答者が、「ビジネスの障害に関して何らかの障壁が存在するのに、内部監査の優先課題として認識されていない」と指摘している。だが、より戦略的または諮問的なポジションは内部監査の役割ではないという前提は、「利害関係者は内部監査機能により多くの期待をしている」という私たちの調査結果と明らかにかけ離れている。

例えば、利害関係者の3分の1強(35%)は、「内部監査が障害に関与していないのは、コンサルティングサービスを提供していないからだ」と指摘している。実際、内部監査人協会(IIA)のMission of Internal Audit(内部監査の使命)は、内部監査に「保証」だけでなく「助言」と「洞察」を提供するよう求めている。また、利害関係者の41%が「内部監査による障害への関与は重要でない」と考えており、その理由として「別のコンプライアンス機能が関与しているからだ」としている。一方、私たち

の調査とインタビューによれば、内部監査に重要な役割があることが確認されている。機動的な内部監査機能の半数以上が「第2ディフェンスラインの監査を計画している」のに対して、それ以外の内部監査機能ではこの割合は3分の1にとどまる。機動的な内部監査機能は、第3ディフェンスラインとして、その他の機能がどのような障害関連リスクに対処しているかを把握することを自らの責任と考えており、可能な範囲で各機能の取り組み内容を調整し、潜在的なギャップの特定を支援している。

CAEの立場からは、47%が「内部監査は利害関係者からビジネスのアドバイザーと見なされていない」または「企業カルチャーは内部監査がより戦略的な役割を担うこと支持していない」と述べて

いる。私たちのインタビューによつて、内部監査機能がこの障壁を克服するために使用しているいくつかの戦術が浮き彫りになった。例えば、インタビューを受けたある金融サービス企業のCAEは、内部監査が自らの憲章に「戦略的チャレンジパートナー」という文言を付け加えたと述べている。こうした簡単な工夫が内部監査機能への期待を明確化するのに役立っている。同様に、ある出版社のCAEは積極的に内部監査のリブランディングに取り組んでおり、内部監査の中心実務をコンプライアンスリスクや業務リスクから戦略リスクや新興リスクに変えた。また内部監査担当Vice Presidentが、内部監査が担うことのできる役割とその貢献の仕方をビジネスに啓蒙することを目的に、ロードショーを開催している。

## CAEの立場からは…

**47%**は「内部監査はビジネスのアドバイザーと利害関係者から見なされていない」または「企業カルチャーは内部監査がより戦略的な役割を担うこと支持していない」と述べている

# 内部監査が取り残されないために何が必要か？

内部監査機能がわずか数年前と比べて異なるものになっているのは確かだが、内部監査の変化のペースは企業と同じではなく、一般的には予想どおりには進化していない。PwCは2013年に内部監査の成熟度モデルと関連付けた「信頼されるアドバイザー」という呼称を導入し、その定義を「監査計画を効果的で効率的に実行するという枠を大きく超え、ビジネスに付加価値サービスと戦略に関して積極的な助言を提供する内部監査機能」とした。2015年の調査では、利害関係者とCAEのそ

れぞれ55%が「内部監査は5年以内に信頼されるアドバイザーと見なされるようになってほしい」と述べ、この見方は現在も変わってない。しかしながら、5年間の折り返し点に近づく中、信頼されるアドバイザーとして機能している内部監査部門はわずか9%にとどまっている。進捗の度合いが小さすぎるのは明らかだ（図8）。

図8：信頼されるアドバイザーを目指す旅の進捗状況



## 5年がかりの目標をあと2年で達成するには何を計画すればよいのか?

信頼されるアドバイザーの役割に移行する動きがほとんど見られず、全般的な内部監査の価値に対する利害関係者の認識が過去最低レベルとなっている現状では、より大きなステップが必要だ。実際のところ、変革して利害関係者が期待する価値を提供するためには内部監査機能は自らを破壊する必要があるかもしれない。機動的な内部監査機能の多くはそれを行っている模様で、2分の1以上(56%)が自らの業務モデルを根本的に変えている。これは、内部監査の人材モデル全体の再設計、内部監査サービスや監査ミックスの刷新、あるいは内部監査のビジネスとのかかわり方の変革を意味している。こうした変革に取り組んでいる内部監査リーダーは自らの考え方を根本的に変えている。今日のビジネスにとって意義のある存在であるためには過去の時点で適応しておくべきであるし、明日のビジネスにとって意義のある存在であるためには現時点で適応しておく必要があることを彼らは

「マネジメントは障害に対して早急な対応を望むが、仕事における慎重な姿勢が私たちの行動を鈍らせる。私たちはよりタイムリーに対処できるよう、コンサルティングとリスクベース監査をミックスさせることを増やすつもりだ。実務的な観点からは72時間以内に対応を完了すべきだが、私たちが想定している時間はそれより短い。」

—Jen Conley氏、Chief Audit Executive、Intermountain Healthcare

知っているからだ。内部監査リーダーは変化のペースと歩調を合わせ、ビジネスと共に、あるいはその先を歩まなくてはならない。

## 白紙の状態から始める内部監査とはどのようなものだろうか?

成長中の新興企業にとって、これは現実問題である。自社の内部監査機能を構築する上で、老舗の同業他社を基準にすることは難しい。成長中の新興企業は、これまでになかった商品やサービスを開拓するなど、置かれている状況は全く異なり、指數関数的な速度で成長することもしばしばだ。こうし

た企業では内部監査に「白紙」でアプローチすることが望ましい。内部監査を単なるモニタリング機能と見なすのではなく、最初からビジネスパートナーとして位置づけることが可能になる。

# 内部監査は機動的になるための大きな進化をどう達成するのか？

機動的な内部監査機能は、ビジネスの障害にどのように備え、管理し、対処するかに能動的に関与することで、組織にとっての自らの価値を高めることに成功しつつある。すなわち、二つの特質（**準備が整っていること、適応性があること**）を実現するため、自らの内部監査機能を破壊しようとしている。以下、それぞれの特質を詳しく定義し、より能動的な変革をより迅速に進めるために内部監査リーダーと利害関係者が検討すべき実践的かつ破壊的な助言を提供したい。

「私たちはサイドラインに立つて企業の行動を待ってから、コンプライアンスの遵守状況を確かめるために監査に着手することもできる。あるいは、プロジェクト計画に影響を与え、事前に統制の仕組みを検討するために、今すぐ時間を使うこともできる。」

—Michael Richards氏、General Auditor、State Street

## 機動的な内部監査機能の

**84 %** が障害リスクを考慮しており、監査計画の立案にその可能性を織り込んでいる（それ以外の内部監査機能では50%）

## 準備を整える

機動的な内部監査機能は、潜在的な障害について事前に検討し、それに基づいて準備している。それを可能にしているのは、新たな障害と関連するビジネスニーズを特定する先見的な計画プロセスと、組織内外との情報共有だ。機動的な内部監査機能は他のディフェンスラインと協調的かつ統合的に作業を進め、組織内の他部門と相互に助け合いながら意思決定を行う。機動的な内部監査機能と他の内部監査機能の違いを比較すると、準備レベルを引き上げるために内部監査が取り得る行動が浮き彫りになる。

## 障害がもたらす事態を計画とリスク評価に組み込む

あらゆる潜在的なビジネスの障害を特定するのは不可能だが、少なくとも年ごとに起こり得る障害をある程度高い確率で予想することはできる。機動的な内部監査機能はその計画を立て、計画と経営資源配分に柔軟性を持たせること

で、障害が起きた時への対処を可能にしている。また、機動的な内部監査機能の半数は、ビジネスの障害への関与を高めるため、内部監査予算の増額または使途変更に取り組んでいる（その他の内部監査機能ではこの割合は27%にすぎない）。

2016年の調査では、内部監査リーダーの52%が「ビジネスに沿った戦略プランの立案を重視している」と回答した。一方、「内部監査リーダーはそうした計画の立案と実行に極めて効果的に取り組んでいる」と述べた利害関係者は26%にとどまった。戦略プランは、1年～3年の期間で発生する可能性の高い障害に対処するための人材と能力の構築に向けたロードマップを提供する。

## 機動的な内部監査機能の

**66 %** が内部監査のリスク評価プロセスを大幅に変更している（それ以外の内部監査機能では51%）

## 機動的な内部監査機能の

**77 %** が監査の構成（財務、コンプライアンス、戦略、業務）を大幅に変更している（それ以外の内部監査機能では62%）

「私たちの成功を測る尺度は監査計画を完了したかどうかではない。素早く行動する能力を持ち、『これは監査計画よりも重要だ』と発言する自由を持つことが重要だ。」

—Jeff Hall氏、General Auditor、Principal Financial Group

### 他のディフェンスラインと有意義な協同を実現する

最近ではあらゆるディフェンスライン間の連携が検討され、大半の内部監査機能がその実現に向けて動いている。だが「連携」と「真の協同」には違いがある。一つのチームだけでは障害の規模と速度に対処できないことから、緊密に繋がった内部監査機能は他のディフェンスラインと部門の枠を超えて障害に対処している。協同の範囲は、各機能の計画や各チームが検出した事項を共有することにとどまらず、それを大きく超えたものとなっている。

協同的なディフェンスラインは、1)企業のリスク選好を明確に定義し、2)共通のリスク評価アプローチを利用し、3)ビジネス共通のリスク言語を持ち、4)リスクを収集して周知するための明確なフレームワークを有している。その結果、ディフェンスラインによる結束した

取り組みが可能となり、組織は大きな価値を引き出している。私たちの調査の結果、内部監査を障害要因に関与させることと、組織全体のリスク管理能力の成熟度の高さとの間には、一貫した相関関係があることが分かった。機動的な内部監査機能を有する回答者の3分の2近くがリスク選好を明確に定義したステートメントとフレームワークを有し、それが明確に周知されている(それ以外の内部監査機能ではこの割合は半分以下)。また、過半数が企業内のリスクを収集する正式なプロセスを有しており、定義されたリスク選好に照らして結果を検証している。

機動的な内部監査機能の  
**76%**が、他のリスク管理機能やコンプライアンス機能と密接に団結して障害に対処している(それ以外の内部監査機能では40%)

機動的な内部監査機能の  
**62%**が、各保証機能のリスクユニバースを統合して活用するなど全社的リスク管理(ERM)活動との整合性を高めている(それ以外の内部監査機能では同45%)

「私たちは、リスク、コンプライアンス、監査の三つの機能による運営体制を構築している。業務を遂行するためには、私たち全員が一心同体となる必要があり、発生している全ての事象を把握するため、2週間ごとに打ち合わせを行っている。それによって私たちの注目する点は維持され、計画を調整して重複や見落としを最小化することが可能になる。」

—Doug Watt氏、Senior Vice President & Chief Audit Executive、Fannie Mae

## 行動への準備

米国のある大手工エネルギー供給企業は、第2と第3のディフェンスラインがテクノロジー障害とその他の大きな変化の最前線に立てるよう、組織構造を完全に見直している。この企業では多くのITシステムが導入され、テクノロジーが重大な障害を生み出す可能性が認識されていた。組織に非常に多くの変化がもたらされる中、マネジメントは内部監査やその他のリスク機能が変化に追随するのは困難であることを承知していた。

この企業は当時、リスク管理、コンプライアンス、SOX、内部監査のグループが別々に組織されていた。各グループは独自の目標を掲げ、「全体の理解」を担当する部署はなく、協同と知識共有の範囲は限定的だった。監査委員会議長によると、マネジメントはこれらの各領域が内部監査と交差していることに気付き、企業全体の推進力を高めるため、全部を一つの機能の下に統合することにした。この組織では、より統合的なアプローチにより、障害に対して最善の対処ができると結論付けた。

## ビジネスとテクノロジーのIQ 向上に投資する

機動的な内部監査機能は自らのビジネス戦略、リスク、全体的な経済・競争環境を理解しており、障害の変化の影響を特定して分析し、業界の専門知識を備えた内部監査実務者を発掘するだけのビジネス感覚を備えている。インタビューの回答者（機動的な内部監査機能のCAE）は、業界固有の

監査人グループ、「ラウンドテーブル」、セクターや地域の内部監査リーダーで構成される公式および非公式の組織を通じて同じ専門家レベルの知識共有の場に参加している。一例を挙げると、あるヘルスケア業界のCAEで構成されるグループは、新たなリスクやビジネスの障害になるリスクなど共通の関心事を議論するため毎年会合を開き、ネットワーク

を維持している。このグループでは、こうしたフォーラムを利用して特定分野の専門家や監査委員会メンバー、その他の専門家を講演者として招き、外部環境をよりよく理解するための議論をリードしてもらっている。

機動的な内部監査機能は持続的な学習への意欲も高い。すなわち、チームにおける専門知識の強みと弱みを理解しており、知識ギャップを埋めるさまざまなテクニック（社内の人材からの学習、社内専門家の育成、同業者との繋がりやサービスパートナーを利用した外部視点の活用やベンチマークなど）を導入している。あるCAEは、今後1年～2年で組織に障害をもたらすと予想されるテクノロジーを習得するため、専門人材による継続学習に巨額の投資を行っているところであると述べた。

内部監査機能の過半数は、トレーニングプログラムやテンプレート、方法論を使って監査体制を構築している。こうした監査体制には多くのメリットがあるものの、機動的な内部監査機能はその一歩先を進んでいる。すなわち、画一的なアプローチを取るのでなく、さまざまな種類のプロジェ

クトを異なる形で提供してコミュニケーションを図るといった柔軟性を備えている。内部監査はこうした柔軟性を持つことにより、基本的な戦略に基づいて「非伝統的な」プロジェクトに備えることが可能となり、手順の策定とリスク評価を同時に試みる必要はなくなる。

「私たちは、こうした技術（ブロックチェーン、ボツツなど）の開発者と共に働くかない限り、正しい保証モデルを開発することはできない。こうした技術がどのように機能するかを十分に理解しないことになるからだ。」

—Michael Richards氏、General Auditor、State Street

## 行動への準備

アグリビジネスと食品の世界的な企業であるBungeは、ビジネスとテクノロジーのIQを維持するため、いくつかのステップを設けている。能力の自己評価から派生した厳格なトレーニングプログラムが全てのチームメンバーに課せられ、主要なテーマが個人の能力開発プログラムと世界的トレーニング週間に組み込まれている。ビジネス領域とテクノロジーの知識を深め、主要な利害関係者とより効果的に協調するための体系的な組織としてCenter of Excellenceが設立されている。さらに内部監査は企業の人材開発プラットフォームとして、監査チームを補完し、全体的なビジネス感覚を底上げするため、ゲスト監査人（内部監査部門以外の）とローテーションプログラムも精力的に活用している（平均で60%の監査プロジェクトがゲスト監査人を招いている）。

### 準備を整える：機動的な内部監査機能によって可能になる活動

- 内部監査の戦略プランを維持する
- リスクをビジネス目標に明確に結び付ける
- リスクの評価頻度を高める
- リスクに関する用語と定義は、他のリスクおよびコンプライアンス機能と一貫性のあるものを使用する
- その他のリスクやコンプライアンス機能と定期的に打ち合わせを行い、統一されたメッセージの発信とリスクドライバーの理解を促進する
- 業界および専門的な分野の権威である人材や外部パートナーを活用する
- ニーズと実行可能な能力開発プランに関する長期的視点に基づき、正式なスキル評価を実施する
- 学習ロードマップと継続的教育要件を定義して追跡する

### 成熟を阻む特質とは

- リスク評価を個別に独立した年次活動と見なす
- 三つのディフェンスラインそれぞれの役割を分野横断的に明確に理解せずに業務を行っている
- 内部監査チーム全体での継続的な教育を定義・実行するのに一貫性のない単発的なアプローチを採用している

## 適応性を備える

機動的な内部監査機能は、監査計画の立案から、監査プランニング、実地調査、報告まで、全てのプロセスにおいて柔軟性を有し、組織が障害の管理・対応するのを支援するため、人材の再組織や再編にも定常的に取り組んでいる。ゲスト監査人プログラムの改良や外部の第三者人材へのアクセスといった革新的な人材モデルにより、必要な能力の調整を可能にしている。その他の内部監査機能は、機動的な内部監査機能を研究することにより、プロセスやテクノロジー、人材の領域で内部監査機能を破壊するためには何が必要かを確認できる。

## より柔軟なプロセスと報告メカニズムを作る

機動的な内部監査機能は、より柔軟な感覚を持つなど、自らの実務に柔軟性を組み入れている。また、ビジネス戦略の実行過程で生じた障害と変化に対応するため、監査計画をより頻繁に変更しており、特定のリスクに対処するスキルを備えたチームを編成することもある。加えて、リスクがより高く、影響がより大きな領域の活動に適切に注力し、リスクをより正確に把握できるよう、実行計画やテスト戦略、テストスケジュールを変更することもある。機動的な内部監査機能が使用する監査手法は、保証のないコンサルティングサービスを含むさまざま

ざまな種類の監査・保証活動に対応するためのフレームワークも提供する。このような手法の一環として、より状況に応じた活動を実行する際には、さまざまな文書やコミュニケーションおよび報告手順を積極的に提供している。インタビューを受けた回答者の多くは、柔軟性とビジネスの応答性を高めるには監査報告の簡素化とスピードアップが重要だと指摘している。例えば、全てのプロジェクトで正式な報告と承認サイクルを伴うよりも、監査メモで済ませる方が要求を満たせることが少なくない。また、監査結果を定量化して行動計画を期待するという考え方には、ビジネスに洞察ではなく軋轢や制約をもたらす事例もあるようだ。

「内部監査がビジネスの期待に応えるためには、より機動的な監査を実施できるようになる必要がある。スピードと柔軟性、すなわち作業を早く完了させて迅速に報告することが重要だ。数週間を費やすような監査は減っている。」

—Mike Taylor氏、Head of Global Internal Audit、Experian plc Audit, Experian plc

## 機動的な内部監査機能の

**73%** が路線を変更し、ビジネスが必要とするスピードでリスクを評価している(それ以外の内部監査機能では37%)

## 機動的な内部監査機能の

**63%** が監査計画の立案・変更の頻度を増やしている(それ以外の内部監査機能では48%)

## 機動的な内部監査機能の

**71%** は、正式なコミュニケーションのあり方と範囲に多様性と柔軟性を持たせるため、報告とコミュニケーションの手法を変えている(それ以外の内部監査機能では53%)

## データ分析とテクノロジーの利用を促進する

多くの内部監査機能が実地調査とテストにデータ分析を組み込んでいる。機動的な内部監査機能の半数近くは、進化するデータ分析をリスク評価と継続的監査に採用するなど、より先進的なアプリケーションを活用している。内部監査はデータ分析を実行することにより、既存または新規の障害リスクに関する新たな洞察を生み出す可能性を高めることができる。こうしたテクニックを採用する内部監

「事象発生後に実施する監査で生み出される価値が積極的なリスク管理で生み出される価値に匹敵するとは思えない。積極的なリスク管理こそ、リスクに対して最大限の影響を及ぼせる手段である。」

—Trish Oelrich氏、Audit Committee Chair、FHLB Office of Finance

## 適応性のある行動

Huntington Ingalls Industries (HII) は米国海軍と沿岸警備隊向けの船舶の設計、建造、保守を手掛ける極めて複雑な事業を営む企業である。HIIの内部監査は不正検知などの伝統的な成果を達成するためデータ分析を利用しているが、オペレーションに関連する洞察を提供する目的でもこうした手法を使用している。例えば、Chief Audit ExecutiveのScott Stabler氏は、統制が強化されるべき領域だけでなく、事業の改善の見込みがある領域を特定するための監査手順の一環として、プロセスで生成されたデータを評価することをHIIの監査人に奨励している。プロセスの変数、仕掛品の数量、「計画に対する実行」の比率は、いずれもこうした取り組みから生まれた指標だ。目標は、データ分析を利用する部門の全ての監査人が付加価値を提供できる可能性を広げることである。

査機能の割合を継続的に高める必要があるが、機動的な内部監査機能はやはりそれ以外の内部監査機能のはるか先を進んでいる。インタビューでは「さまざまな監査領域で特定用途のデータ分析が用意されており、監査人がダウンロードして計画のデータ分析に使用できるようになっている」という意見があった。この分野のリーダーの間では、障害の傾向や潜在的影響に関するモニタリングなど、予測分析のためのデータ分析の使用も増えている。

## 機動的な内部監査機能の

**47%** が、障害の傾向や潜在的影響に関する継続的監査やモニタリングのため、データマイニングやデータ分析の使用頻度を増やしている(それ以外の内部監査機能では 35%)

## 機動的な内部監査機能の

**44%** が、リスク評価や継続的監査のため、データ分析への投資を増やしている(それ以外の内部監査機能では 28%)

「ITとの相互依存性は普遍的と思われる。テクノロジーの要素を伴わないプロセスは存在しない。」

—Sharon O'Keefe氏、President、University of Chicago Medical Center

## 柔軟な人材モデルの導入

組織における最も戦略的なリスクとの整合性を保つためには、ビジネスと、革新的な監査テクニックの先進的な能力を深く理解する必要がある。ビジネスが急速に変化しているため、ビジネスへの理解は内部監査チームや組織での経験の長さだけではもはや決められない。機動的な内部監査機能は、ビジネスと業界に関する知識、多様なバックグラウンド、専門的スキル、専門知識を幅広く備えた人材で構成されている。このことが示唆するのは、優秀な特定領域の専門家とセクター専門家、革新的なツールとテクニック、設計によって柔軟性を持たせた可変的な人材モデルを提供する戦略的なサービスプロバイダー関係構築へ投資することであろう。

インタビューを受けたあるCAEは、Center of Excellenceの機能を構築することで自らの内部監査人材モデルを変えようとしている。チームメンバーは、マネジメントとの連携の調整や関係構築に役立つ専門能力を開発し、また目標とする作業プログラムを立案している。この組織では、単に監査能力に关心を持つだけなく、将来のCFOやCEOになる意欲と潜在能力を備えた人材の採用に注力している。

## 機動的な内部監査機能

の**74%**が、組織が障害を管理して対処することを容易にするため、必要に応じて人材の再配置または再編に取り組んでいる(それ以外の内部監査機能では40%)

## 機動的な内部監査機能

の**54%**が、ITやデータ分析といった新たなスキルセットの比重を増やすため、組織内部の人材構成を見直している(それ以外の内部監査機能では43%)

## 適応性のある行動

Lockheed Martinの内部監査は、監査機能だけでなく人材モデルに直接的な影響を与えるモニタリング機能を提供する目的で、指標・分析システムを使用している。CAEであるLeo McKay氏は、問題が発覚した領域のモニタリング責任が第二と第三のどちらのディフェンスラインにあるかを論じることはできるが、内部監査機能がより少ない人員で実行可能になる中で内部監査が業務をどのように実行するかが極めて重要になっていると考えている。同社の内部監査機能はモニタリングへの取り組みを通じてフルタイムの社員9人に相当する人員を減少させた。

### 適応性を備える：機動的な内部監査機能によって可能になる活動

- プロジェクト手法に柔軟性を組み込む。プロジェクトの種類に応じて手順の見通しを変える
- 初回のテスト結果から次回の注力分野を特定できるテストプログラムを開発するため、段階的アプローチを導入している
- 健全性チェック、成熟度評価、進捗度評価を通じた統制がまだ導入または実施されていない領域でプロジェクトを実施する
- テストを実施するだけでなく、リスクの洞察、根本原因の特定、予測分析などの行動を可能にするためにデータを使用する
- 計画プロセスにデータ傾向分析を組み入れることによって、調査対象領域の概要の把握、および特定の問い合わせや作為の検知に利用する
- 特定の期間終了後に人材を入れ替える人事プログラムなど、人材戦略を立案する

### 成熟を阻む特質とは

- 組織構造を硬直化させ、多様性を許容せず、非効率性を助長するような手法を使用する
- プロジェクトの目的やリスクにかかわらず、一貫した監査テクニックを使用することを優先する（例えば、サンプル数を限定するアプローチを採用する、統制だけに注力する、ITの統合を実施しない）
- 個別の統制上の例外事項の記載のみで、利害関係者のための洞察が記載されていない報告書を作成している

「事業領域に関する継続的モニタリングや分析を基本とするプラットフォームを使用することにより、従来の監査期間を短縮したいと考えている。これによって、監査委員会と取締役会の主題的懸念や戦略的懸念に一層注力することが可能になる。」

—Derrick Lim氏、Divisional VP、Internal Audit、Singapore Airlines

# 力強く前進する

「道を切り開いて積極的であることは、内部監査の役割だ。変化が起きた時には、内部監査は備えができていなければならない。」

—Abdulrahman al Harthy氏、Chief of Group Assurance、Oman Oil Group

業界が変革期を迎え、企業が障害に立て続けに直面し、マネジメントと取締役会に関連するリスクへの対処を促す圧力が増している状況では、利害関係者が内部監査に対して抱く期待と内部監査の成果とのギャップが広がるのは当然と言える。ところが、PwCの第20回CEO調査では、CEOとそのマネジメントチームは成長に関して楽観的であることが確認された。彼らは、不透明感がもたらす機会をつかもうと、同じ思いを共有するCAEをマネジメントチームに迎え入れたいと考えている。

障害リスクはリスクのカテゴリーの一つに過ぎず、内部監査は障害リスク以外の領域で付加価値サービスに寄与しているかもしれない。しかしながら、過年度の調査で「特定の実務能力と効果的なリーダーシップによって利害関係者が提供する価値を理解することに貢献する」と特定されたように、内部監査の全体的な価値に対する利害関係者の見方は、障害リスクを巡る内部監査機能の取り組み方にも強く関連している。

一部の内部監査機能は、内部監査が障害への取り組みによってもたらし得る価値を決定しているという点で、業界で主導的な役割を務めている。だが、内部監査がテスト分析の使用頻度の増加や報告の促進などを通じて現在の活動を改善するだけでは、価値の増大は達成できないであろう。

「障害に対応するためには革新的になる必要がある。それには勇気と能力が必要だ。」

—Jim Hunt氏、Audit Committee Chair、Penn Mutual、Brown & Brown、Nemours Health System

重要なのは、内部監査の業務内容や注力分野を変える(例えば事象の発生に先駆けた積極的なリスク評価をより頻繁に実施する)ことだと考えられる。

内部監査への期待と成果との間のギャップを埋めるのは、困難ではないがやりがいのある課題である。内部監査の変化のペースを加速させるのは破壊的な取り組みとなるだろう。実質的に内部監査の価値を高めるには、内部監査リーダーと利害関係者が機能の進化にコミットし、変化への取り組みを主導するビジョンとスキルを備える必要がある。内部監査は、自らの将来像を描いた革新的なビジョンと、取り巻く世界の変化に合わせて柔軟に行動する機動性を

併せ持つことにより、「真北」を目指す進化を加速させ、利害関係者の期待とニーズに合致したより大きな価値を生み出すことが可能になる。

**価値のギャップを埋めて「信頼されるアドバイザー」の地位を獲得するために必要なこと：**

- 特にリスクフォーカス、ビジネスとの整合性、人材、テクノロジーなど、チームの実務能力を高める
- リーダーシップの有効性を高め、チーム内および利害関係者の自信を啓発する
- 企業に影響を与える障害リスクに対するチームの貢献を増大させる

## 今取るべき行動

### 取締役

- ・ ビジネスの障害に対する組織の対応の全体像をより深く把握するため、マネジメントやCAEとの対話に集中する
- ・ 内部監査の投資を集中すべきと考えられる領域に関して、内部監査活動がどのカテゴリーでまたどのようなバランスで実施されているかを理解する

### 利害関係者

- ・ 「ビジネスが障害にどう対処するか」という命題に内部監査がより積極的に関与するように能動的な役割を担う(例えば企業文化のような組織間の障壁を撤廃するなど)
  - ◆ データが示すように、内部監査のこの種の能力を高めることには価値がある。こうした取り組みを行っている企業は組織として障害リスクにより効率的に対処している
- ・ 内部監査と協力し、内部監査が何に時間を費やしているかを把握し、その活動を第1または第2のディフェンスラインに移管すべきかどうかを判断する
  - ◆ そうすることで負荷配分が適正化される。その結果、内部監査の人的資源を第3のディフェンスラインとしてより適した活動に振り向け、同時にビジネスのバリュードライバーと緊密に歩調を合わせることが可能になる

### CAE

- ・ 準備への心構えと適応性を部門のDNAに計画的に組み込む
- ・ 現在の業務内容と理想的な状態についてより戦略的に考察する時間を取り、内部監査にとっての「真北」がどこにあるのかを確認する
  - ◆ 内部監査機能が今日行っていることは3年前にしていたことと異なっているか?
  - ◆ その相違は些末なことか、それともより革新的なことか?
  - ◆ 自身はそうした変化の価値を理解しているか?
  - ◆ 自身の価値を定量化する方法を再考すべきか?
  - ◆ ビジネスにとって引き続き有意義な存在であるためには、内部監査機能内部に変革と障害が必要ではないか?

## 参考資料: 本調査の概要

2017年内部監査全世界実態調査は、定性的調査と定量的調査を組み合わせて実施している。オンライン調査では1,892人の経営幹部から回答を得た。そのうちの58%は内部監査リーダーまたはその直属の部下、42%はマネジメントまたは取締役であった。参加者は幅広い業界、地域、会社規模に及んだ。

今回の調査では、回答者の中から、企業がビジネスの障害に備えて計画を立案して対処するのを助けることでより大きな価値に貢献している集団を特定した。このような回答者の集団（機動的な内部監査機能と呼ぶ）は、（1）

内部監査による障害への関与を通じて所属する企業が大きな価値を獲得した、（2）所属する企業が内部監査に対し、監査計画を効果的かつ効率的に実行する以上の価値を認めている、という二つの基準に基づいて抽出した。

内部監査の状況に関する定性的データを収集するため、PwCは全世界で70人を超える利害関係者とCAEに対して1対1の対面インタビューも実施した。私たちは、今年の調査のために時間を割き、洞察を提供していただいた経営幹部の皆様に、感謝の意を表する。

# お問い合わせ先

## PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1  
大手町パークビルディング  
TEL:03-6212-6800 (代表)

### 出口 真也

製造・流通・サービス担当内部監査サービス責任者  
パートナー  
shinya.deguchi@pwc.com

### 駒井 昌宏

金融ビジネス担当内部監査サービス責任者  
パートナー  
masahiro.m.komai@pwc.com

### 久禮 由敬

製造・流通・サービス担当  
パートナー  
yoshiyuki.kure@pwc.com

### Shaun Willcocks

製造・流通・サービス担当  
パートナー  
shaun.s.willcocks@pwc.com

### 辻田 弘志

金融ビジネス担当  
パートナー  
hiroshi.tsujita@pwc.com

### 井坂 久仁子

製造・流通・サービス担当  
ディレクター  
k.isaka@pwc.com

### 高木 和人

製造・流通・サービス担当  
ディレクター  
kazuto.takagi@pwc.com

### 本多 守

製造・流通・サービス担当  
ディレクター  
mamoru.honda@pwc.com

### 和泉 義夫

製造・流通・サービス担当  
シニアマネージャー  
yoshio.izumi@pwc.com

### 白髭 英一

製造・流通・サービス担当  
シニアマネージャー  
eiichi.shirahige@pwc.com

### 佐々木 康之

製造・流通・サービス担当  
シニアマネージャー  
yasuyuki.y.sasaki@pwc.com

### 田中 洋範

製造・流通・サービス担当  
シニアマネージャー  
hironori.tanaka@pwc.com

## **www.pwc.com/jp**

PwC Japanグループは、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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、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、コンサルティング、ディールアドバイザリー、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、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose (存在意義) としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000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を提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年3月に発行した『2017 State of the Internal Audit Profession Study - Staying the course toward True North: Navigating disruption』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/japan-knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/japan-knowledge/thoughtleadership.html)

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/us/en/risk-assurance/internal-audit-transformation-study.html](http://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/internal-audit-transformation-study.html)

日本語版発刊年月：2017年7月 管理番号：I201704-4

©2017 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](http://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.