

次世代監査に向けたGR�プラットフォーム



PwC Japan 有限責任監査法人
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部
シニアマネージャー **板橋 拓也**

はじめに

現代の経営環境はさまざまな不確実性と複雑性を伴っており、企業が持続的な成長を遂げるためには、ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス（GR�）の統合的かつ効果的な運営が不可欠です。特に内部監査部門は、経営からの期待の高まり、ビジネスモデルの変革、リソースの制約という三重の課題に直面しており、従来型のアプローチでは限界が見えつつあります。本稿では、これらの課題を克服し、内部監査、さらには企業全体のアシュアランス活動を変革するための鍵としてのGR�プラットフォームの構築について考察します。

なお、本稿における意見の部分は筆者の私見であり、PwC Japan 有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをあらかじめお断りいたします。

1 内部監査の課題

（1）内部監査における重要な課題

企業を取り巻くリスク環境が高度化・複雑化する中、内部監査部門は今まさに世代交代や役割変革の波に直面しています。具体的には、以下のような事象が課題として挙げられることが増えています（図表1）。

- **人材の世代交代と知見の継承**：第一線で活躍してきた内部監査人材の定年退職や異動、組織のスリム化の流れに伴って、後任への指導や経験の伝承に混乱が生じている。監査ナレッジ管理も進んでいないため、継続的な監査品質の確保が難しくなるケースも見られるようになっている。
- **内部監査の実効性と役割拡大**：リソースの制約から、数年に一度の、特定の拠点やプロセスを対象としたサンプルベースの監査が主流となっている。定期的な監査は一定の牽制効果を持つものの、サンプルベースであるため網羅性に欠け、不正や予期せぬリスクの兆候を見逃す可能性がある。

図表1：内部監査における課題

内部監査の世代交代	<ul style="list-style-type: none"> ● スキル／経験豊富な後継者が不足 ● 専門性が高い業務&社内でも優先して人を回してくれない ● 監査のナレッジ管理が進んでおらず、新たに人を育てることも困難
内部監査の実効性	<ul style="list-style-type: none"> ● 数年に一度のサンプルベースの拠点監査が主流 ● 牽制的な効果はあっても、大きな問題や不正の未然防止にはなかなか寄与しない
アシュアランスコストの肥大化	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部監査の他、第2線によるモニタリング、現地での自己点検など、多くのアシュアランス業務が発生 ● 形式的で重複した業務が多い ● 今後、非財務情報の監査や情報セキュリティ、経済安全保障、AIガバナンス等の新しい監査領域も増え、コストはますます高くなる ● その一方で、外部投資家からはコーポレートコストの肥大化を問題視されており、経営者としては頭を悩ませている

出所：PwC作成

- アシュアランスコストの肥大化：J-SOX導入以降、多くの企業で内部統制システムが整備され、内部監査に対する社会や経営者からの期待も相まって、内部監査部門も拡大してきた。また、企業内では、内部監査以外にも、第2線によるモニタリング、現地法人・部門による自己点検など、実に多くのアシュアランス活動が行われるようになった。一方で、これらのアシュアランス活動は全体として連携して動いているケースはまだ少なく、スコープが重複していたり、十分な業務効率化が進まないままアシュアランス活動規模だけが拡大したりするケースもあり、第1線から第3線に至るまでのアシュアランスコストの肥大化が経営の負担となりつつある。

(2) テクノロジー活用による課題対応

上述の課題の他にも、監査対象領域の専門化や規制対応の強化に伴い、限られたリソースで広範なアシュアランス活動を担う必要があり、内部監査部門はコストに見合う付加価値をどのように創出するかが問われています。これらの課題への対応は容易ではないですが、テクノロジーが著しく発展する中で、その活用を手段の1つとして検討することは、内部監査の競争力を維持するうえでも、喫緊に必要な対応といえるでしょう。

2 GRCプラットフォーム構築の狙い

(1) デジタルを活用した課題への取り組み

前述のような内部監査が抱える構造的な課題に対応するためには、①持続的な内部監査の実現（インテリジェンスの蓄積）、②準拠性監査から未然防止監査への変革、③3ライ

ン連携によるアシュアランスの実現、といった施策を行う必要があります。これらの施策を実現するための手段として、デジタル技術の戦略的活用が不可欠であり、例えば、GRCツール・生成AI・データ分析といったテクノロジーが効果的なデジタルピースであると考えられます（図表2）。

これら3つのデジタルピースを組み合わせて、アシュアランス活動に利用できる形で整備した基盤のことを、ここでは「GRCプラットフォーム」と呼んでいます。GRCプラットフォーム構築の狙いは、分散しがちなリスク情報や監査データを一元化し、組織横断で共有するとともに、それらのデータをリアルタイムに取り出して自由に加工し、分析やレポートに活用できる基盤を築くことにあります（図表3）。これは、単なるシステム導入ではなく、「アシュアランス業務を横断的につなぎ、リアルタイムでリスクを把握して迅速な意思決定を可能にする」という新たなアプローチといえます。

(2) 内部監査の持続性の確保と変革の推進

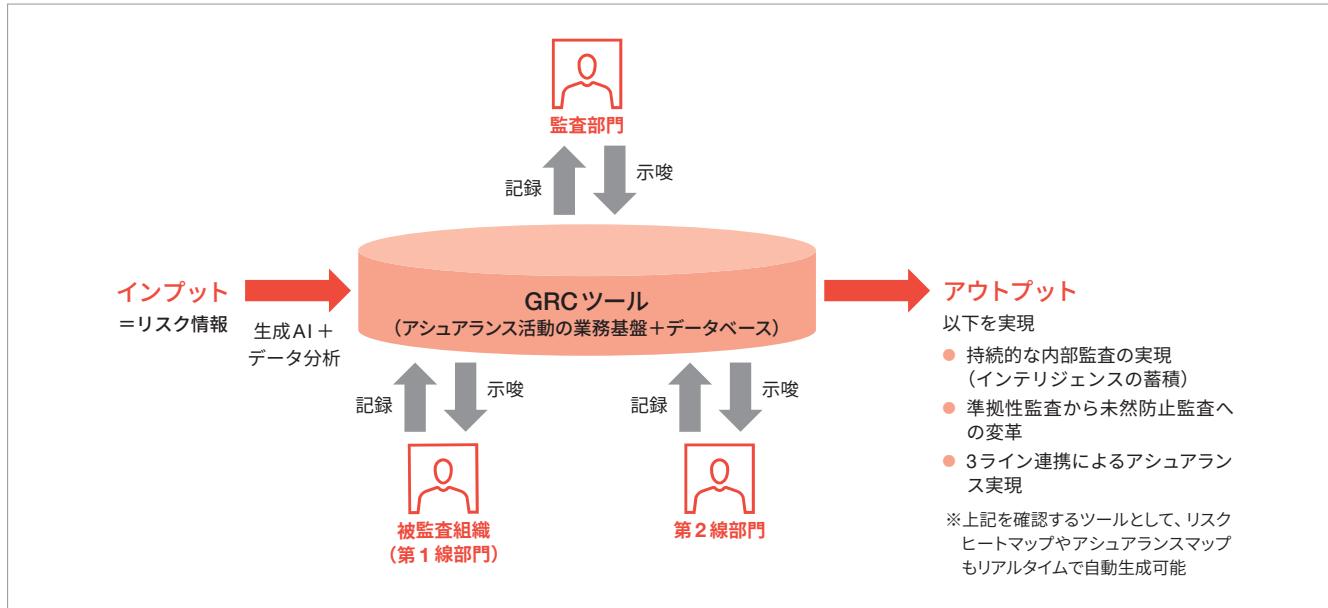
内部監査におけるGRCプラットフォームは、監査計画、調書、リスク評価、指摘事項、改善状況といった監査関連情報の一元的に蓄積・管理するための基盤となります。これにより、監査ノウハウや知見が組織の資産として共有されるため、監査人のスキルや経験に依存しない、持続可能で質の高い監査体制を実現することが可能となります。熟練監査人の退職や組織縮小が避けられない中でも、GRCプラットフォーム上に監査ノウハウやリスクコントロール情報を蓄積することで「組織の記憶」を保持できるうえに、デジタル基盤上で監査プロセスを定型化・自動化することによって、属人的なやり方から脱却し、世代を超えた持続的な監査体制を実現することができます。

図表2：課題に対する施策とデジタルピース

	主な施策(案)	実現に必要なデジタルピース		
		GRCツール	生成AI	データ分析
1	持続的な内部監査の実現（インテリジェンスの蓄積）	○	○	
2	準拠性監査から未然防止監査への変革	○	○	○
3	3ライン連携によるアシュアランスの実現	○		

出所：PwC作成

図表3：GRG プラットフォームの概要



(3) 企業活動とアシュアランスの一体化（統合）

GRG プラットフォーム構築の究極的な目的は、日々の企業活動と監査・アシュアランス活動とを切れ目なく結びつけることがあります。つまり、リスク評価やコントロールのモニタリングを経営活動の中に組み込み、重要なリスク情報が経営層まで即座に共有される仕組みを築くことで、「経営と監査の融合」を図る、ということです。最終的には、企業の現場で起きていること（業務）と、それに対するチェック・是正活動（監査）が一元的に結合され、問題の早期発見と是正サイクルが高速で回るようになります。そのためには、継続的な監査と、継続的なモニタリングは欠かせません。

(4) 3ラインの連携強化とアシュアランスの統合

GRG プラットフォームは、経営の第1線（現場）・第2線（リスク管理／コンプライアンス）・第3線（内部監査）という3ラインをつなぐ神経網として機能します。各ラインがバラバラにリスク管理や監査などのアシュアランス活動を行うのではなく、単一のプラットフォーム上で情報を共有し協働することで、企業全体のリスクを統合的に俯瞰・管理できるようになります。つまり、GRG プラットフォームをうまく活用することで、従来は縦割りになりがちだった3ライン態勢を横串で統合し、経営目標の達成と守りの両面を支える統合的なアシュアランスを実現できる可能性があるということです。

これが実現できると、従来膨大な時間をかけて作成していたリスクヒートマップやアシュアランスマップ（図表4）と

いった帳票も、必要なときにいつでも出力ができるようになります。組織全体のリスク状況やアシュアランス活動の重複・漏れを適時に把握し、3ライン連携の強化やリソースの再配分を検討するための具体的な情報を提供できるため非常に効果的です。

以上のように、GRG プラットフォームの構築は内部監査部門単独の効率化策にとどまらず、企業ガバナンス全体の底上げにつながる戦略的な投資となります。持続可能な内部監査への変革、3ラインモデルの実効的運用、そして経営活動とアシュアランスの融合、これらを同時に実現する土台として、GRG プラットフォームは有用なソリューションとなります。

3 GRC プラットフォームを利用したソリューションの例とその効果

GRG プラットフォームの構築は、単一のツールを導入する以上の意味を持ちます。それは、GRG ツールを中心としつつ、データ分析ツールや生成AIといった先進技術を連携させ、組織のGRC活動全体を高度化するエコシステムを形成する試みであるからです。

(1) GRC プラットフォームのコアとなるGRGツール

GRG プラットフォームのコアとなるデジタルツールは

「GRCツール」と呼ばれています。GRCツールは、リスク情報、コントロール情報、監査手続、モニタリング結果などを一元的に管理するデータベースとワークフローエンジンを備えているソフトウェアアプリケーションを指します。

例えば、内部監査においては、従来の内部監査プロセス（①資料・データ収集、②リスク評価、③監査手続の範囲・内容の計画、④監査手続結果や発見事項の記録、⑤監査報告書の作成、⑥改善モニタリング）をGRCツール上で実施す

ることで、ペーパーレス化、進捗管理の容易化、情報共有の円滑化を図ることができます（図表5）。また、従来は分散しがちだった監査関連情報（調書、証拠、指摘事項、リスク評価結果など）がGRCツール内のデータベースにリアルタイムに保存・一元管理されることで、必要な情報へのアクセスが迅速かつ容易に行うことができるようになります。これにより、監査チームでの情報共有が促進され、過去の監査結果やナレッジの活用も進むようになるなど、監査人が行った記

図表4：アシュアランスマップの例

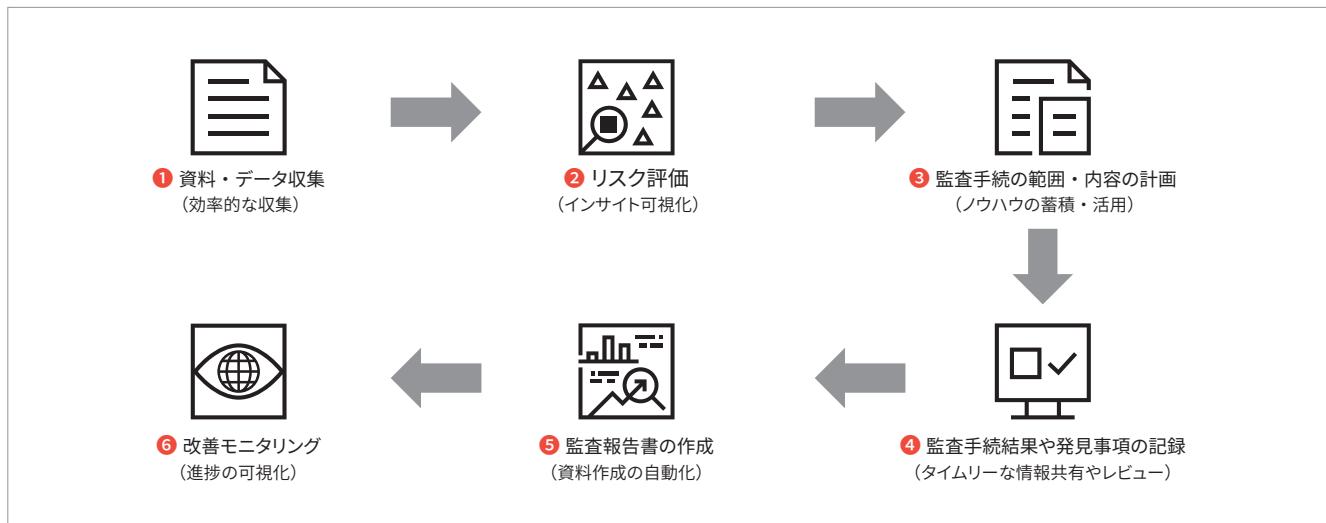
キーリスク	アシュアランスの根拠情報									
	リスク評価		第1線のアシュアランス			第2線のアシュアランス			第3線のアシュアランス	
	固有 リスク	残余 リスク	CSA	部店点検	コンプラ チェック	コンプラ イアンス	リスク 管理	グループ 管理	SOX	監査
不正・不適切行為	高	中	中	高	中	高	なし	なし	中	なし
コンプライアンス	高	中	高	高	高	高	中	中	なし	なし
内部管理	高	中	高	高	中	中	中	高	中	中
人事労務環境	高	中	中	中	中	中	中	中	中	なし
IT	高	中	中	中	中	中	中	中	中	なし
財務報告	高	中	中	中	中	中	中	中	中	中
外部委託管理	高	中	中	中	中	中	中	中	中	なし
BCP管理	中	中	中	中	中	中	中	中	中	なし
…	中	中	中	中	中	中	中	中	中	なし

リスク分類 ← → アシュアランス水準

高 中 低 ← → 高 中 低 なし

出所：PwC作成

図表5：GRCツール上で実現可能な監査プロセスの例



出所：PwC作成

録を現在または将来の監査資源・経営資源として役立てることができる点が重要なメリットになります。

また、最近のGRCツールの多くはAPI^{※1}という仕組みを使って、他のITシステムとデータや機能を連携させることができます。この仕組みを活用し、基幹業務システム（ERP）や各種サブシステム（財務・購買・人事データベース等）からリスクやコントロールに関するデータを自動収集・集約したり、データ分析ツール、生成AIといった他のテクノロジツールと組み合わせて、集約した情報から各種解析結果の出力を自動で行えるようになります。

このようにGRCツールを、さまざまなテクノロジーを駆使したプラットフォームのハブとして機能させることで、効果的に監査プロセスを自動化できることも注目すべき点です。

(2) 継続モニタリングや未然防止監査の仕組みの構築

GRCツールをハブとしたプラットフォームでは、継続モニタリングの仕組みも整備できます。例えば、日次の取引データやログ情報をGRCプラットフォームに取り込み、異常値やポリシー違反の予兆があればリアルタイムでアラートを出すような設定ができます。また、データ分析ツールやBI（ビジネスインテリジェンス）との連携により、プラットフォーム上

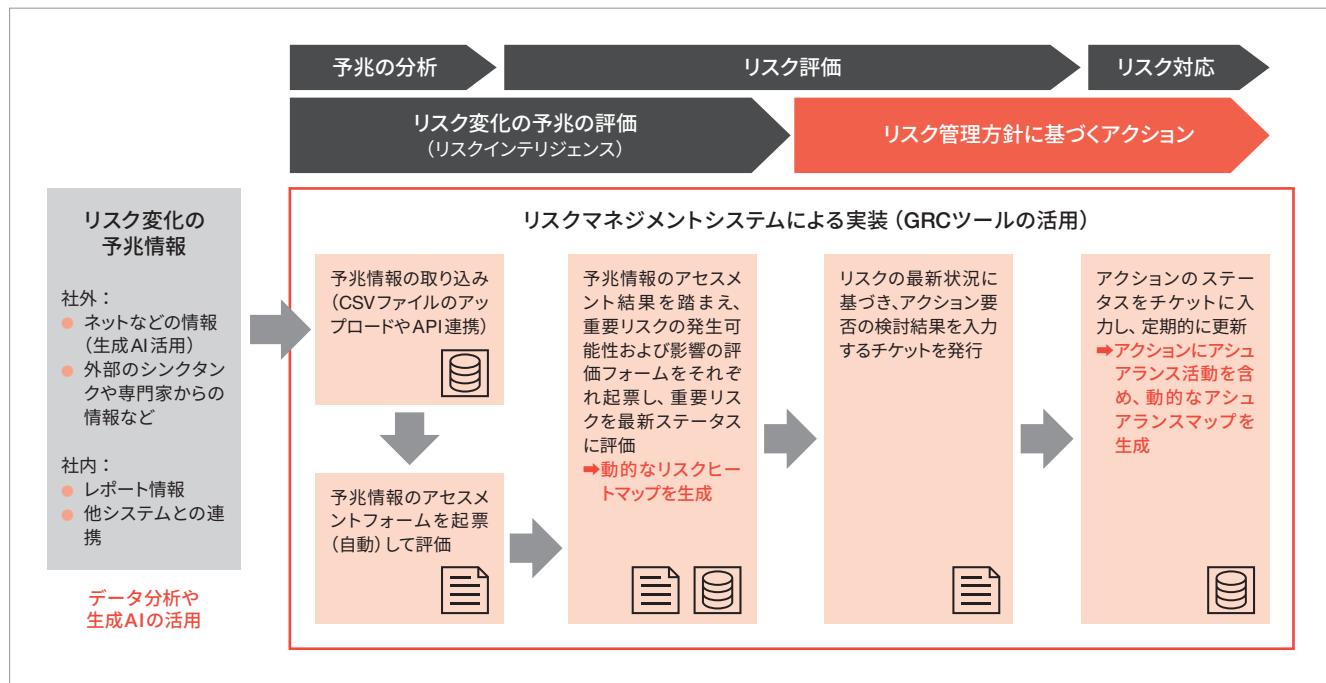
でリスク指標のモニタリングや統計分析を行えるようになります。これにより、監査人は「表計算ソフトで手動集計してレポート」という単純な作業から解放され、システム間データ連携による自動化やタイムリーな情報の可視化ができるようになります。将来的には、生成AIやRPA（ロボティックプロセスオートメーション）ツールに接続して、平易な自然言語でリスク情報を問い合わせたり、定型的な監査手続きを口ボットに任せたり、プラットフォームをハブとした高度なデジタル活用を実現する可能性があるでしょう。

重大なリスクが顕在化する前には、多くの場合、軽微なインシデントや異常、統制の逸脱といった予兆が見られますが、上記のような継続モニタリングの仕組みを構築することで、これらの予兆を示すデータを早期に捉えられるようになります。現場や管理部門にアラートを提供し、事前対応を促すことで、重大な問題への発展を未然に防止する効果が期待されます（図表6）。

(3) 生成AIとGRCツールを活用したJ-SOXや内部監査の変革

GRCツールに集約されたJ-SOXや内部監査に関連する統制文書（例えば、RCM（リスクコントロールマトリックス）、

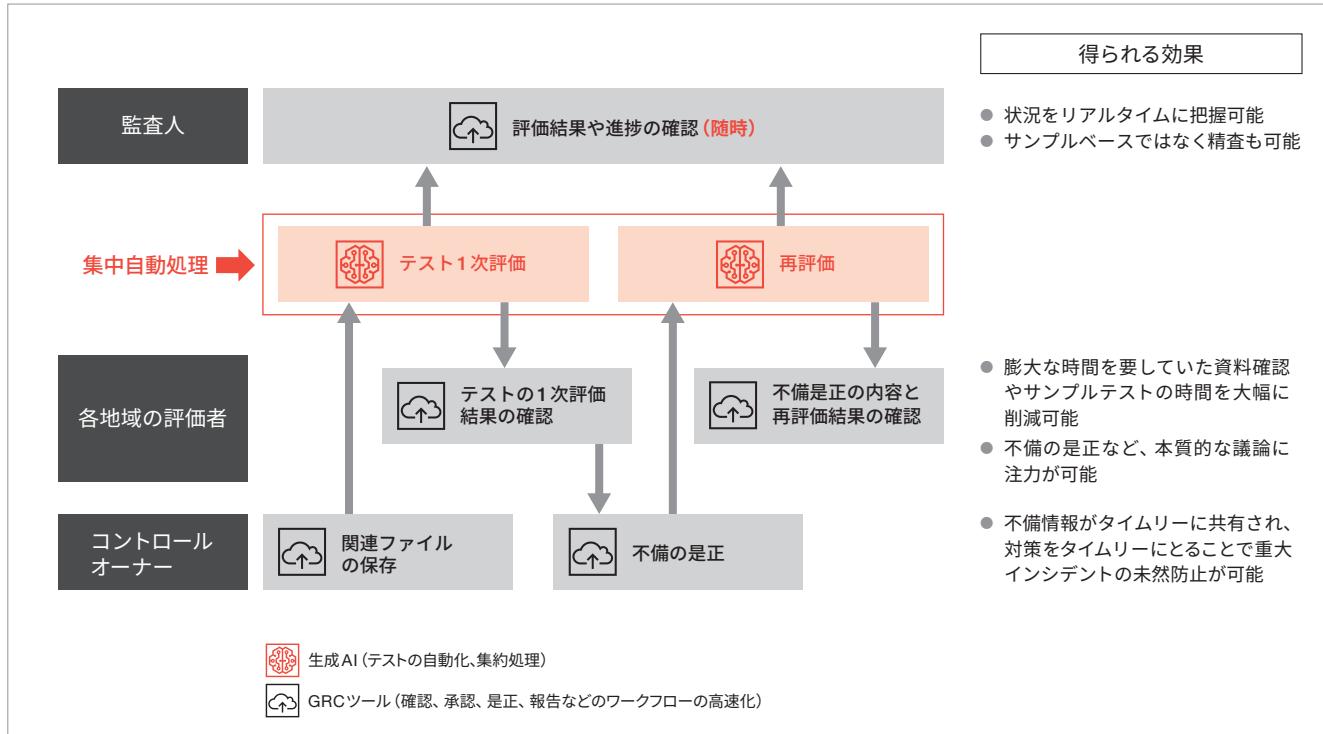
図表6：GRCツールを活用した継続モニタリングの仕組み



出所：PwC作成

※1 APIとは、Application Programming Interfaceの略で、異なるソフトウェアやアプリケーション間でデータや機能を共有するための仕組みのこと。

図表7：GRGツールと生成AIを活用した監査手続作業の自動化



出所：PwC作成

フローチャートなど)、評価手続、証憑などに生成AIを活用することで、これまで監査人が行っていた監査手続作業を自動化できます(図表7)。例えば、生成AIが議事録や契約書、規程・ガイドラインといった非構造化データを読み込み、リ

スクを自動評価したり、監査結果の1次評価ドラフトを作成したりする取り組みが既に始まっています。これは、従来豪大な時間を使っていた資料確認やサンプルテストの時間を大幅に削減可能である可能性があり、注目を集めています。

板橋 拓也 (いたばし たくや)

PwC Japan有限責任監査法人 ガバナンス・リスク・コンプライアンス・

アドバイザリー部 シニアマネージャー

2017年米国公認会計士(ワシントン州)登録。2019年公認内部監査人登録。金融商品取引法監査や会社法監査、アドバイザリー業務などに従事の後、主に国内外のグローバル企業向けにガバナンス・リスク・コンプライアンス(GRC)領域の支援を実施。特に内部監査や内部統制、リスク管理のデジタルトランスフォーメーション(DX)関連支援として、大手国内企業の第2線・3線向けにデータ分析導入支援やGRCツール・監査管理ツールの導入支援に従事。

メールアドレス : takuya.t.itabashi@pwc.com