

# デジタル化で高まる内部監査の役割

2019年内部監査全世界実態調査





## 日本企業への示唆

今回で第15回目となるPwCの内部監査全世界実態調査は、世界99カ国の2,000名を超える内部監査部門長（CAE）、リスクマネジメント部門長、コンプライアンス部門長、取締役会メンバー、マネジメント、監査委員会メンバーなどに調査した結果をとりまとめたものです。

企業組織はデジタル化への取り組みを進展させていますが、これに伴い対処すべきリスクの様相も変化しています。このような組織のデジタル化への取り組みに対して、内部監査部門はどのように関与すべきでしょうか？

本報告書では、デジタル化への適合が進んでいる内部監査部門に特徴的に見られる6つの習慣を紹介しています。

日本企業にとってデジタル戦略は将来の生き残りを賭けた重要な戦略のひとつですが、内部監査部門としてどのような貢献ができるかを検討する上で、本報告書が何らかの示唆となることを祈願します。

企業組織は、大量のデータ、自動化、巧妙なサイバー攻撃、絶えず変化する顧客の期待に対応するため、デジタル化への取り組みを急速に進展させている。ある意味では、内部監査部門にとっては、こうした状況は新しいものではない。なぜならテクノロジーリスクとその統制は何十年にもわたって議題に取り上げられており、すでに多くの内部監査部門はテクノロジー領域の監査を的確に実施することができているからである。

しかし、デジタル化の進展は、テクノロジーそのもの以上にリスクを高める。例えば、制度や企業に対する公衆の信頼が失われつつある中で、データプライバシー侵害の影響は、パイロットプロジェクトにおいてさえも重大なものとなり得る。あるいは、欠陥のある人工知能（AI）アルゴリズムは、財務会計を混乱させる可能性がある。

デジタル化への取り組みによってリスクプロファイルが変化する一方、今日の情報が豊富な時代には、意思決定やリスクテイクの参考となるデータは不足している。PwCの「第22回世界CEO意識調査」によると、リーダーが企業のリスクエクスポージャーに基づいて長期的な意思決定を行うために必要なデータの質は10年前とまったく同じレベルだが、このようなデータを「十分に適切である」と回答しているCEOは22%にすぎない。

内部監査には、(1) 事業のデジタル化に迅速に対応できる機敏さ、(2) この新しい領域で助言と戦略的保証を提供する知識とスキルが必要である。内部監査部門は自らのデジタルフィットネス（デジタル化への適合）のレベルを向上させれば、この課題にはるかに効果的に対処できるようになる。デジタル機能とデータ（内部データと外部データの両方）のパワーを活用することで、リスクの変化への対応だけでなく、リスクプロファイルの変化の予測にも役立つ相関関係を見つけることができる。

2019年のリスク・内部監査・コンプライアンス全世界実態調査では、組織がデジタルトランスフォーメーションを進める中、よりデジタル化に適合した内部監査部門ほど、リスクプロファイルの変化に直面したステークホルダーがより賢くリスクを取れるよう効果的に支援できることが示されている。

## 内部監査のデジタルフィットネスという表現は、どのような意味を持っているか

定義は2つあり、(1) ステークホルダーに戦略的助言を提供し、組織のデジタル化によるリスクに関する保証を提供するためのスキルと能力を備えていること、(2) 内部監査部門が自身のプロセスとサービスをよりデータ主導型でデジタル化したものに変化させることで、組織の戦略的リスクと歩調を揃えながら、組織のデジタル化が必要とするペースと規模でリスク事象を予測し、それに対応できるようにすることである。

スタッフのスキルアップ、ステークホルダーとのより密接な関わり、データ、分析、ワークフローテクノロジーの利用についての議論が進んでいるが、今や議論から行動へと移る時が来ている。内部監査部門のデジタルフィットネスを組織のデジタル化に合致させなければならないからだ。さもなければ、ディフェンスライン間のギャップが広がり、リスクの侵入ポイントがますます広がってしまうだろう。

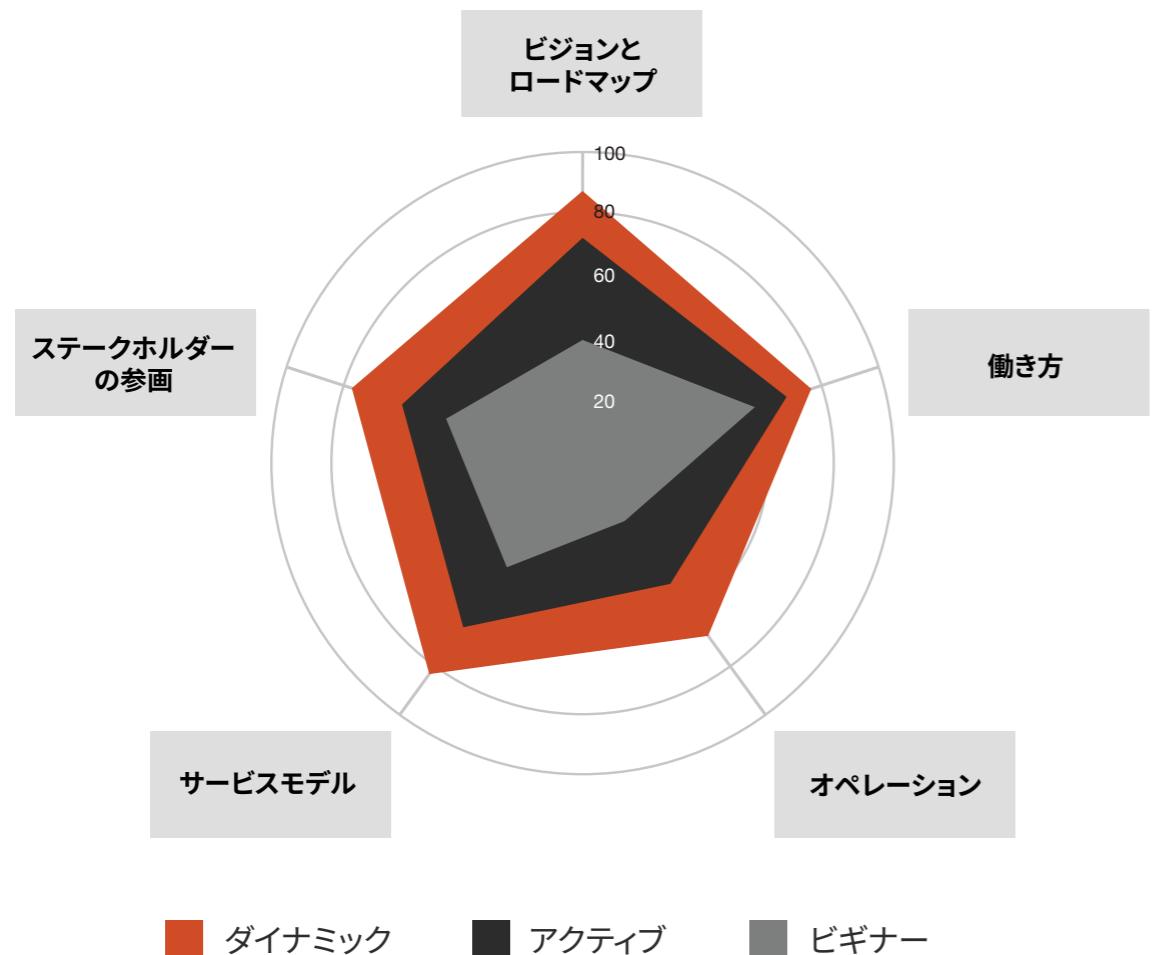
「デジタル化された方法の導入に焦点を当てたいと思っても、CEOや取締役会の支援を得て、デジタル化に焦点を当てた行動を彼らに本気で後押ししてもらえないれば、いつか壁に当たり、何も成し遂げられない。デジタル化を実施し成功に導く上で、上級管理職と取締役会の支援の重要性を過小評価してはならない」

**Nancy J. Luquette, Senior Vice President, Chief Risk & Audit Executive, S&P Global Inc**

図表1

## デジタル化に適合した内部監査部門はどこが際立っているか

各指標のデジタルレフィットネスの度合い



PwCの分析および指標計算に基づき、デジタル成熟度スコアを0~100の規模で示す

## どの内部監査部門が最もデジタル化に適合しているか

経営幹部2,000人を対象に行った調査によると、内部監査部門のデジタルフィットネスのレベルは、リスク管理部門やコンプライアンス部門と比べて低い。しかし、一部の内部監査部門の中にはかなり前進しているものもあり（図表1）、そうした部門を有する組織はデジタル化の取り組みからより大きな利益を得ている。例えば、変革リスクをより効果的に管理できる、カスタマーエクスペリエンスの改善や収益の増加など企図した以上のペイオフがもたらされるといった利益が得られている。

今回の内部監査部門の調査では、回答者を5つの指標におけるデジタルフィットネススコアに基づいて評価した。最もデジタル化に適合していることが判明したグループは、内部監査部門全体の回答者の19%であり、これを「ダイナミック」と呼ぶこととする（ダイナミックなリスクマネジメント、コンプライアンス、内部監査については、[2019年Risk in Review調査「デジタルトランスフォーメーションを通じてより賢明なリスクテイカーになる」](#)を参照）。ダイナミックグループには、業界の規制の厳しさ、地域、組織規模の異なるさまざまな組織が含まれている。

これに次いでデジタル化に適合した内部監査部門のグループを「アクティブ」と呼ぶこととする。このグループは内部監査部門の27%を占めており、デジタル化への適合レベルを上げるために必要な多くの措置を講じている。残りの「ビギナー」と呼ばれるグループ（54%）は、調査の中で挙げられたいいくつかの取り組みは行っているものの、はるかに場当たり的な方法で実施または計画しており、デジタル化に向けた取り組みにおいてごく初期の段階にある。

今回の調査では、ダイナミックな内部監査部門と、デジタルフィットネスが全体として遅れている他のグループとの違いをもたらしている行動を分析した。これにより、ステークホルダーのより賢明なリスクティギングをに向けて、ダイナミックな内部監査部門がデジタルトランスフォーメーションの全過程を通じて実施している6つの習慣を特定できた(図表2)。1つ目の習慣は、組織のデジタル計画を全面的に支持することである。内部監査部門は、組織のデジタル変革戦略を視野に入れていなければ、組織のデジタル化を支援することはできない。そこで、ダイナミックな内部監査部門は戦略にしっかりと関与しながら、組織と足並みを揃えている。CEOと取締役会は、組織の整合性を維持し、デジタルフィットネスを向上させるための支援を行っている。

5つ目と6つ目の習慣（意思決定者を積極的に関与させること、リスクを統合的に把握するために連携し協調すること）もまた、デジタルフィットネスの主要な要素である。ステークホルダーと協力することによって、内部監査部門はデジタル化の取り組み全般にわたって、適切な時期にリスクの視点を提供できるようになる。また、リスクユニバースがよりダイナミックになるにつれて、全てのリスク管理部門は共通のリスク情報に基づいて協働し、統合的なリスク情報をステークホルダーと取締役会に与える方向に向かうべきである。

最後に残りの3つの習慣に焦点を当てる。現在のスタッフをスキルアップしながら新しい人材を投入すること、新興テクノロジーの最適な活用法を見つけること、組織がリスクにリアルタイムで対応できるようにすることである。これら3つの習慣をあわせ持つことで、内部監査部門はより機敏に6つの習慣全てを推し進めることができる。ダイナミックな内部監査部門の習慣は、内部監査機能をデジタルフィットネスのベースラインに立たせるため、また、さらに前進させるためのガイドとなる。

「内部監査は、経営陣と同じテーブルに座らなければならぬ。体制を構築する過程で、内部監査を後回しにして、統制のギャップが発見されることは避けるべきだ。内部監査は最初から存在すべきである。しかしながら、物理的にテーブルに座っているだけでなく、耳を傾けてもらう信頼性も持ち合わせなければならない」

**Vanessa C. L. Chang, Member, Audit Committee, Edison International and Sykes Enterprises**

# より賢明なリスク ティキングを促進する リスク機能における 6つの習慣

図表2  
ダイナミックな内部監査部門の6つの習慣

- 01 組織のデジタル計画を全面的に支持する
- 02 組織のスピード化に向けたスキルアップと  
新しい人材の投入を図る
- 03 新興テクノロジーの最適な活用法を見つける
- 04 組織がリアルタイムでリスクに対応できるようにする
- 05 主要なデジタルへの取り組みに関する意思決定者を  
積極的に関与させる
- 06 リスクを統合的に把握するために連携し協調する



## 組織のスピード化に 向けたスキルアップと 新しい人材の投入

部門のデジタルスキルの構築のために人材を  
クリエイティブに調達し、今ある人材を守るために投資する

内部監査人は、組織のデジタル化への取り組みに関与するにあたって、テクノロジーに関する深い知識を必要としない。監査人の役目はリスクとプロセスの十分な理解を提供することであり、意思決定者にはこの重要な観点が欠けていることがままある。内部監査部門は、組織内の複数のデジタル化の取り組みにまたがってリスクのドットを結びつけることもできる。しかし、組織のデジタル化が進むにつれて、内部監査部門にはデジタルの知識とスキルに関するベースラインのレベルを向上することが求められるようになってきた。例えば、データは全てのデジタルの中心に位置しているため、データをより深く理解することは非常に重要である。また、監査人はロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）の専門家やデータサイエンティストである必要はないが、データの質を評価し、アルゴリズムが計画どおりに機能しているかどうかを検証し、データからどのような洞察が得られるかを知るためには、データソースについては理解していなければならぬ。

### ダイナミックな内部監査部門は、新興テクノロジーを監査する能力がより高い

ダイナミックな内部監査部門は、組織が新興テクノロジーを活用するために十分なスタッフを配置しているとはいまだ言い難いが、特にクラウドテクノロジー、ビジネスプロセスの自動化、IoTなどの分野では、他のグループよりも新興テクノロジーを監査する準備ができている（図表3）。また将来的には、今日の組織では使用されていないものも含め、さまざまな新興テクノロジーを監査する能力を持つことを見据えている。実際に、ダイナミックな内部監査部門はこうした将来のテクノロジーを組織が使用するようになるという予測のもと、すでに行動を起こしている。例えば、ダイナミックな内部監査部門の49%は現在、AI監査を実施しているか、あるいはそれに向けたスキルアップを行っている。これとは対照的に、ダイナミックグループと類似した業界に属するビギナーでこれを実施しているのは13%しかない。

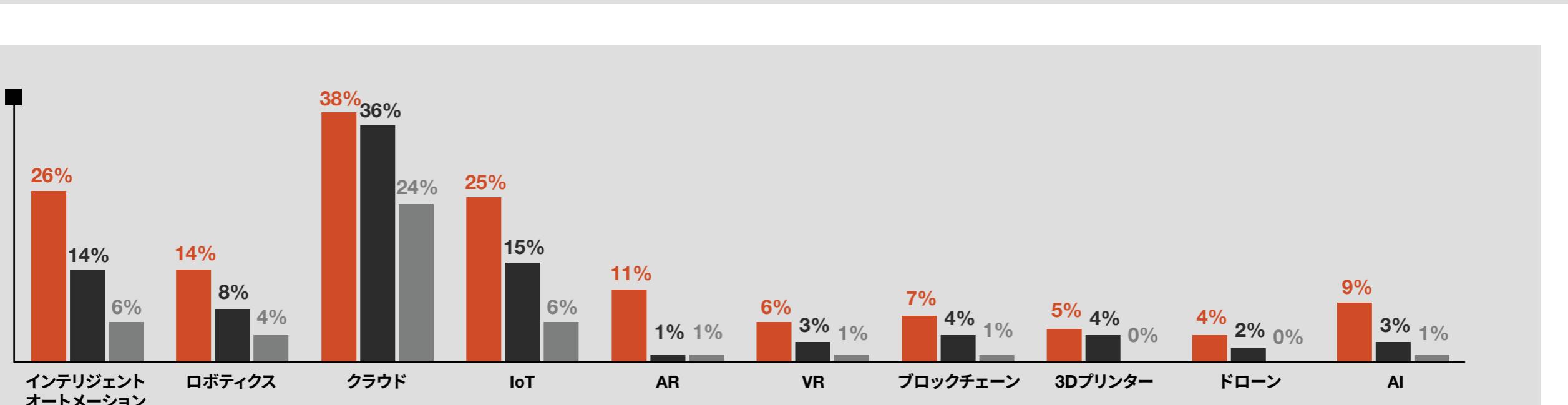
「全てのチームメンバーがデータサイエンティストである必要はないが、チームは一丸となって目標とする方向に進む必要がある。その上で、その目標に向かつて進むためには、そのトピックに対するエネルギー、情熱、知識を持つ人が何人か必要となる」

**Sara Merian, Head of Internal Audit and Financial Compliance,  
Syngenta International AG**

図表3

## ダイナミックな内部監査部門は、新興テクノロジーを監査する準備を進めている

当社の内部監査部門は、それぞれのテクノロジーを使用する領域の監査に十分なスタッフと能力を持っている、または過去12カ月間にこの領域の監査を行ったことがある。



■ ダイナミック ■ アクティブ ■ ビギナー

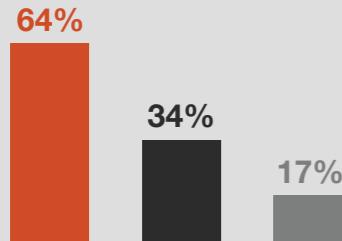
Q. 以下に挙げる新たなテクノロジーについて、貴社の現在の監査対応状況を最もよく説明しているものはどれですか?  
回答数: ダイナミック98社、アクティブ140社、ビギナー271社

図表4

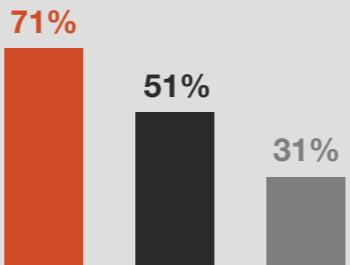
## ダイナミックな内部監査部門は、人材採用においてデジタルを最優先としている

当社の内部監査部門は

■ 仕事で新しいデジタルテクノロジーを使う機会をアピールしている



■ モバイル、ソーシャルメディア、動画などのチャネルを通じて、より的確に絞り込まれた志願者に情報が届くよう、デジタル採用戦略を活用している



■ ダイナミック ■ アクティブ ■ ビギナー

Q. 貴社の内部監査部門は、部門のデジタルニーズを満たす新たな人材獲得や社員のスキルアップのために、どのような計画を立てていますか? (「現在実施中」の回答を集計)  
回答数: ダイナミック97社、アクティブ137社、ビギナー254社

組織のデジタル化と足並みを揃えるには、内部監査部門が新たな人材の登用と社内人材のスキルアップに取り組むことが不可欠である。ダイナミックな内部監査部門は、デジタルを人材採用において最も重視している。すなわち、仕事で新しいデジタルテクノロジーを使う機会をアピールし、デジタル採用戦略を通じてより絞り込まれた志願者に情報を届けている (図表4)。

## ダイナミックな内部監査部門は、 上がり続けるベースラインについていくため、 チーム全体のテクノロジースキル向上に投資している

スキルアップのための投資は、ダイナミック、アクティブ、ビギナーの間で大きく異なる点である。ダイナミックな内部監査部門は、部門のデジタル知識レベル向上のため、組織と協力してデジタル化の取り組みを進めている。また、研修投資に関しては、リスク管理部門、コンプライアンス部門と連携するほか、独自のスキルアッププログラムも構築している。テクノロジーを通じて内部監査業務を効率化することにより、内部監査部門のリーダーは部門のスキルアップとイノベーションのための時間を創出することができる。

Nationwide Mutual Insuranceのシニアバイスプレジデント兼最高監査責任者のGreg Jordan氏は、自分のチームと事業をスキルアップするためにクリエイティブなアプローチをとってきた。彼は、「昨日まで知っていたことは今日は時代遅れであり、今日知っていることは明日時代遅れになる」と理解している。同社の内部監査部門は、新興テクノロジーにおけるリスクと統制の留意点に関する白書を作成することにより、新興テクノロジーの価値を高めている。「当社は暗号通貨とブロックチェーンに関する白書の作成も計画している。これは、事業部門がリスクを検討する際に役立ち、また、私たち自身のチームの教育にもなるだろう。100時間の社内必須研修では、私たち自身がより規範となり、ケーススタディを増やして実践的な学習となるようにする。また、模擬監査を増やし、業務を自動化するための活動を強化する」と述べた。

Jordan氏は、AIやRPAを活用しているビジネスパートナーがいるにもかかわらず、内部監査チーム内で必須レベルの知識を持たないことは許されないと考えている。

内部監査には非常に深い知識を持つ特定分野の専門家も必要であるため、ダイナミックな内部監査部門は、専門家になるための適性や関連スキルを持つ人材を内部から見つけることに注力している。数学やデータのスキルを備えたビジネスの知見のある監査人や、科学、数学、統計、経済など批判的思考を構築する分野の学歴を持つ監査人は、データサイエンスを学んでいる。ダイナミックな内部監査部門の多くはセンター・オブ・エクセレンスを設置し、特に新興テクノロジーの知識やビジネスへの深い理解など、専門的なスキルのニーズを満たすために、外部のサービスプロバイダーの力を借りている（図表5）。

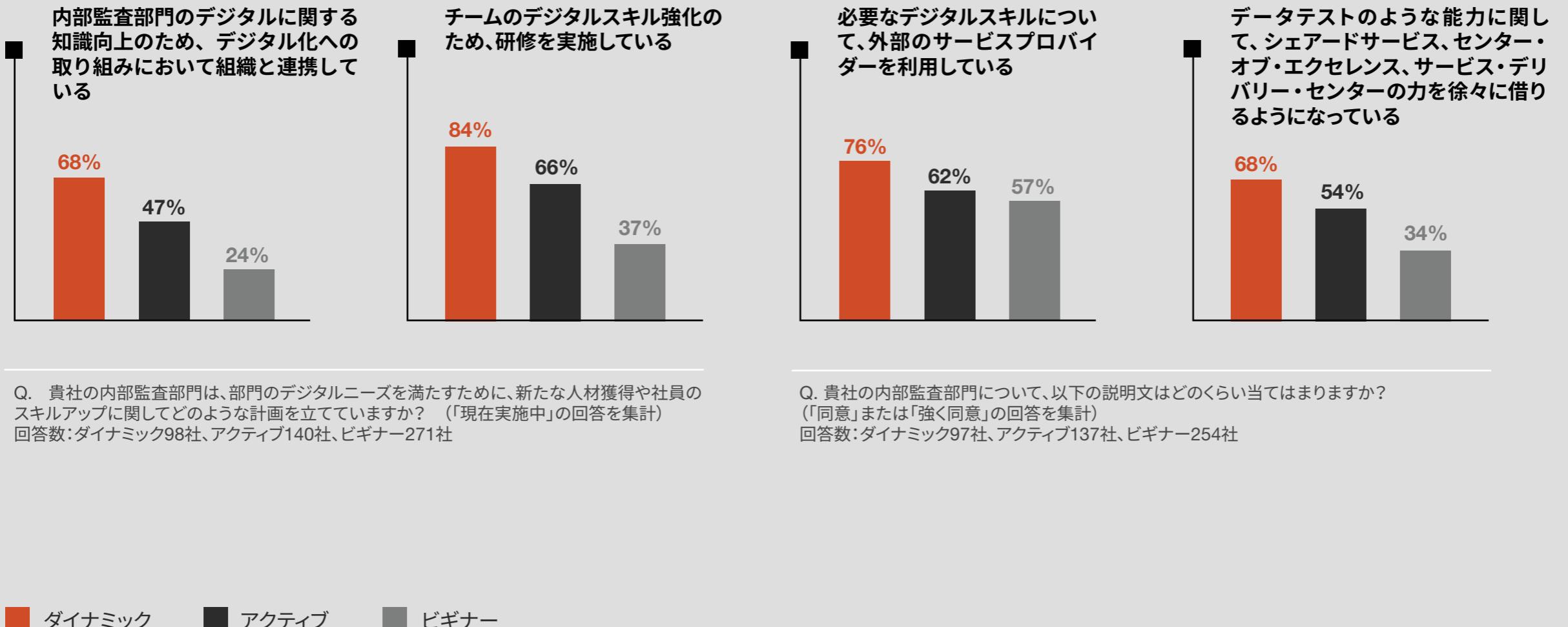
スキルアップのためには、より多くのリスクを許容できるように、内部監査という仕事の哲学を変える必要があるかもしれない。医療保険会社であるHealth Care Service Corporationの内部監査部門は、より革新的な社風の創造に成功している。「当社には新しいアイデアやテクノロジーを取り入れることでリスクに対処する文化がある。こういった文化の中では、社員はぬるま湯に浸からず、挑戦し、成長することが求められる」と同社内部監査部副部長のRobert Lembach氏は語る。「当部門の自動化の大半は実用的であろうとした結果導入されたものであり、自動化で問題を解決する方法をスタッフと一緒に考えた結果である。これは、義務化したり、ルールで縛りつけたりするよりもはるかに、スタッフにモチベーションを与えていた。私たちがスタッフを鼓舞しているのは、古いやり方、つまり、既存の社員の能力を最大限に生かさず、常に新たなスタッフを採用し続けることにリスクがあるからだ。」

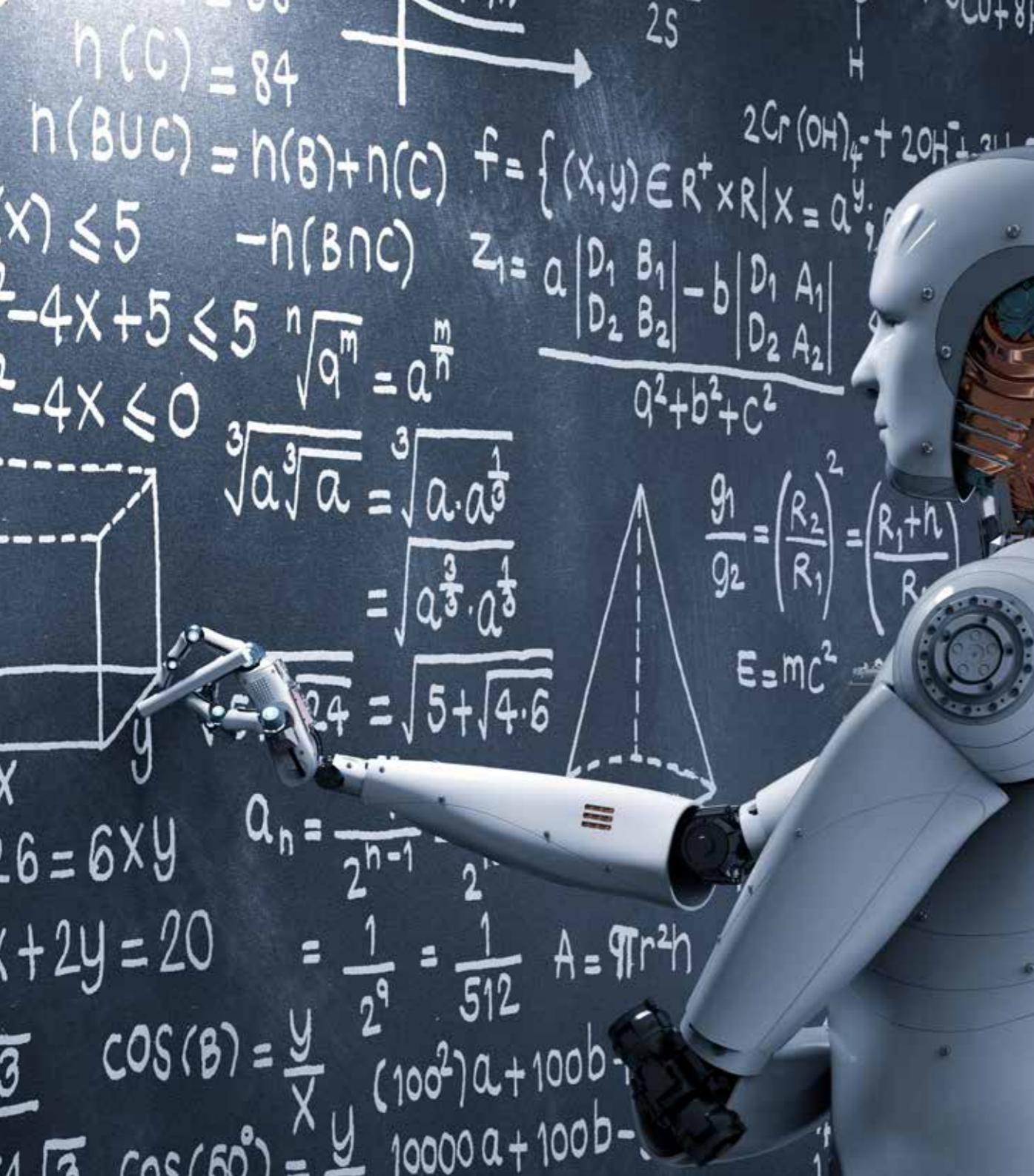
内部監査には常に新しいスキルセットが必要となる。監査スキルは依然として基盤となるものではあるが、監査人がこれらの伝統的なスキルとデジタルスキルやビジネスの知見とを融合させるにつれ、その姿はいずれ今日とは異なる様相を呈するであろう。競争の激しい今日のテクニカルスキル市場では、内部監査部門が社員のデジタルスキルに継続的に投資および報酬付与をせず、社員が期待するようなテクノロジーを提供できなければ、人材は流出するだろう。ダイナミックな内部監査部門はその教訓を理解しているのである。

図表5

## ダイナミックな内部監査部門は、デジタルスキルの構築に向けて複数の戦略をとっている

当社の内部監査部門は





## 新興テクノロジーの 最適な活用法を 見つける

新しいテクノロジーの監査と提言を行い、  
部門の効率化のためにテクノロジーを活用する

ダイナミックな内部監査部門は、組織が新しいテクノロジーを採用する際に適切な統制が働くよう提言と保証を提供したり、部門内でテクノロジーを利用して業務を効率化したりといった方法によって、多数の側面で新しいテクノロジーを取り入れている。

## ダイナミックな内部監査部門は、新興テクノロジーにおいて自身が期待されている役割をしっかりと把握している

新興テクノロジーの中でも最先端のテクノロジー分野においては、ダイナミックな内部監査部門は自らの役割を、事業部門がテクノロジーとその関連データの使用から生じるリスクを理解できるよう支援するリスクコンサルタントとして、あるいは監査やアドバイザリー活動を通じてテクノロジーガバナンスの確立を保証するガバナンス保証提供者として認識することが多い。クラウドテクノロジーのようなより成熟した新興テクノロジー分野では、内部監査部門がより深い知識を有しているため、大多数のダイナミックな内部監査部門は自らの役割をリスクと統制に関する保証の提供者と考えている。つまり、ダイナミックな内部監査部門は、たとえ対象のテクノロジーに対する深い理解がなくても、リスクとガバナンスのアドバイスを提供できるよう、組織の新しいテクノロジーの利用に早期に関与することの重要性を認識しているのである。そして、そのテクノロジーが組織にとってますます重要になるにつれて、コンサルタントと保証提供者の両方の役割を拡大していく。

## 内部監査のデジタルおよびデータガバナンスにおける役割

デジタル化は、デジタルとデータにおける強いガバナンスがなければうまく進められない。どの内部監査部門もそのプロセスに関与することができるし、また関与すべきである。デジタルに関する知識やスキルのレベルにかかわらず、内部監査部門はガバナンスの視点を提供することができ、それによって組織は変更が統制の運用にどのような影響をもたらすかを、事後ではなく変更前に知ることができる。

信頼できるデータ、すなわちクリーンで正確でアクセス可能なデータがなければ、組織は新興テクノロジーを最大限に使用することはできない。例えば、RPAが情報を効率的かつ正確に処理するためには、有効なデータが不可欠である。しかし、データガバナンスが欠如しているか、あるいは断片的にしか存在していない場合、データの質が悪く、新しいテクノロジーが効果的に運用されないリスクが高い。内部監査部門は、データガバナンスを確立する過程でアドバイスを、いたん確立されれば保証を提供することができる。内部監査部門は、(1) データガバナンスは2019年の内部監査においてテクノロジー監査の重点分野であるか、(2) 内部監査部門は組織が新しいテクノロジーを使用する際に、セキュリティ、プライバシー、アクセス、正確性も含めたデータ統制に自信があるか、を確かめなければならない。

内部監査部門は全てのプロジェクトに関わることはできない。これはリスク管理部門やコンプライアンス部門も同様である。しかし、組織のデジタル戦略と密接に結びつき、重要な取り組みの初期段階から関与していれば、内部監査部門はデジタルガバナンスのフレームワークの形成を支援することで、リスクの対応範囲を広げることができる。このようなフレームワークは、同一の新興テクノロジーを他の用途のために組み込んだ多くのプロジェクトの指針となるため、それによって統制上の考慮点も同時に組み込まれる可能性が高くなる。内部監査部門はその後、いくつかの取り組みを選択し、それらがガイドラインに準拠しているかどうかを確認するテストに注力することができる。ダイナミックな内部監査部門の3分の2は、デジタル化の取り組みにおける適切なガバナンスを保証しており、40%はこれらのガバナンス基準の確立を支援している。

## ダイナミックな内部監査部門は、新興テクノロジーを仕事に活用する方法を見つけ始めている

新興テクノロジーを部門の中で利用する場合、内部監査部門の多くは使い方を見つけるのに苦労する。例えば、内部監査部門の54%は、2年以内にAIを利用するか不明、あるいは利用する予定がない。RPAの利用でさえ疑問視されており、49%がRPAを利用する予定がないか、あるいはRPAをどのように利用するか不明と回答している。しかし、ダイナミックな内部監査部門はこれとは異なり、37%が現在RPAを利用中、さらに45%が2年以内に利用する予定である。

自動化に関しては、今回調査に回答した経営幹部たちは、サーベンス・オクスリー法へのコンプライアンスを理にかなった出発点として挙げた。RPA、機械学習、AIなどの新興テクノロジーは、プロセスを効率化および自動化し、統制の有効性をより確実なものにする機会を提供する。ある企業では、退職した従業員のシステムアクセス権が適時に削除されているかの検証が、手作業に依存したプロセスになっていた。各ITアプリケーションの3つの異なるデータソースからの検索機能を使用する必要があり、監査チームが統制のために20件のサンプルをテストするのに100時間かかっていた。RPAを使用したところ、以前の手作業による処理を7時間で行うボットが40時間で作成された。人によるレビューを除く、テストの多くの段階を自動化することにより、テスト時間が大幅に短縮され、監査のカバー対象範囲もサンプルベースから全母集団に拡大され、より確実性が高まった。

「アルゴリズムそのものが最大の敵である。構築されたアルゴリズムがテストされたものなのか、第三者によるチェックを受けているのか、外部監査人が関わっていたかどうかも分からぬ。もし、テクノロジーツールを使って契約を結び、収益、売掛金、現金、繰延収益を増やしたならば、アルゴリズムが正しかったかどうかがどうやって分かるのだろうか。誰がそれを監査し、誰がそれをテストするのか？そして重要なのは、誰かが不正アクセスして変更しないようにアルゴリズムが保護されているかどうかを、どうやって知るのか。それが私の懸念点である」

**Vanessa C. L. Chang, Member, Audit Committee, Edison International and Sykes Enterprises**

ダイナミックな内部監査部門はプロセス改善のことだけを考えるのではなく、テクノロジーをどうやって自分たちのやり方を変えるのに役立てられるかを考えている。彼らは、新興テクノロジーを追加機能とは考えておらず、さらに多くを達成するためのよりスマートな方法と見ている。主に監査計画および監査実施の領域において、多くの内部監査部門がどのようにデータ分析を採用してきたかを振り返れば一目瞭然だ。リスク評価のデータ主導型への再設計、分析を活用した統制の継続的なモニタリング、全母集団テストの実施、リアルタイムのダッシュボードや報告を通じたステークホルダーへのより多くのインサイトの提供など、全体的な監査アプローチがアナリティクスの活用によっていかに変わるかについて、内部監査部門が異論を唱えることがはるかに減った。内部監査のライフサイクル全体を通じて、より変革的かつ全体的に統合されたアプローチが検討されれば、内部監査部門は対応リスクの範囲を拡大するだけでなく、組織がリアルタイムでリスクに対応することを支援できるようになる。

「RPAに容易にアクセスできたことは、これらのデジタルツールへのアクセスを可能にしながら、その運用を何らかの形で監督し、適切なガバナンスプロセスを整備すべきとの警告になった。私のチームは、リスクと機会のバランスを取り、適切なガバナンスをうまく導入してくれた」

**John Merino, Chief Accounting Officer, FedEx Corporation**



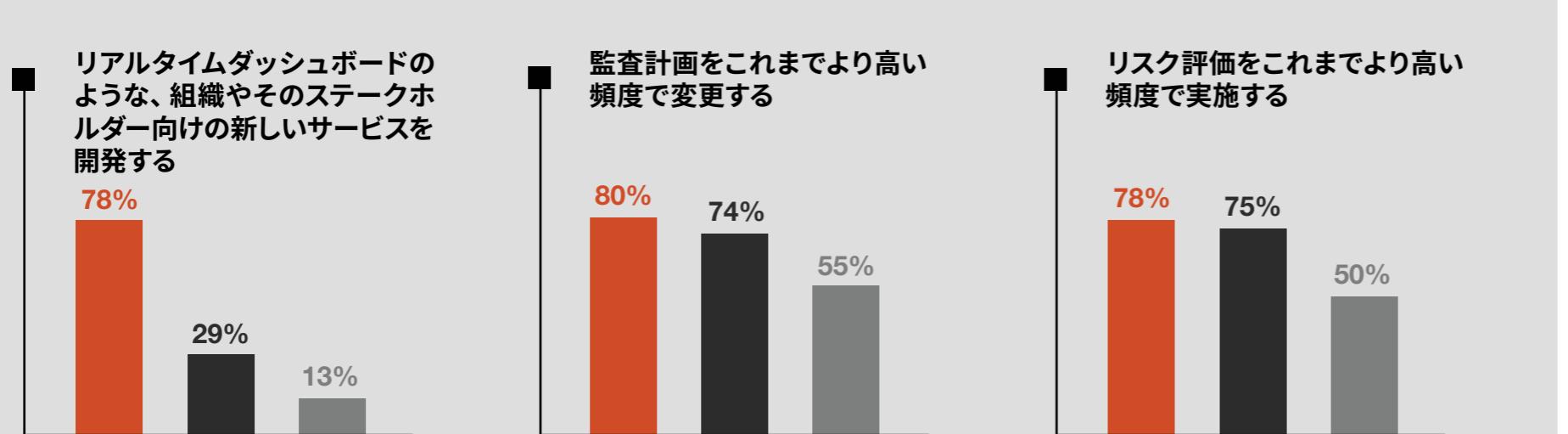
組織が  
リアルタイムでリスクに  
対応できるようにする

組織が求めるスピードで保証を提供するために、  
新たな方法とサービスを構築する

図表6

## ダイナミックな内部監査部門は、データとテクノロジーを用いてより強力なインサイトを開発している

### 当社の内部監査部門は



Q. 貴社の内部監査部門は、デジタルテクノロジーの利用可能性に基づき、以下のサービス関連活動を実施していますか、または実施する予定ですか？（「現在実施中」の回答を集計）  
回答数：ダイナミック98社、アクティブ140社、ビギナー271社

■ ダイナミック ■ アクティブ ■ ビギナー

Q. 貴社の内部監査部門について、以下の説明文はどのくらい当てはまりますか？（「同意」または「強く同意」の回答を集計）  
回答数：ダイナミック98社、アクティブ140社、ビギナー271社

内部監査部門が十分なスピードと敏捷性をもって行動し、デジタル化の途上にある組織にインサイトを提供できるようになるためには、新たな方法やサービスが必要であることには疑いの余地がない。組織のある領域が90%デジタル化されている場合、あるいは、テクノロジーをアジャイルに数週間程度でデリバリーする場合、数ヶ月の期間を要する監査アプローチが有効たりえるだろうか。

内部監査部門のリーダーは、年次計画と年次評価が時代遅れなものであることに全員一致で合意するだろう。今日必要とされているのは、より頻繁かつ流動的なサイクルであり、内部監査部門の大多数は、以前よりも頻繁にリスク評価と監査計画を見直すようになっている（図表6）。組織がよりアジャイルな手法に移行するにつれて、内部監査部門にも同じ傾向が見られる。すなわち、プロジェクトが完了するのを待つてから監査意見を提出するのではなく、計画、テスト、検証を短期間のサイクルで行っている。

## ダイナミックな内部監査部門は、データを新しい方法で利用することに力を入れている

サイクルをより頻繁に回すことで、内部監査部門はよりリアルタイムに、より柔軟な方法で貢献できるようになるだろう。ダイナミックな内部監査部門はさらに、データを異なる方法で相互に関連づけ、組織の戦略的リスクとの結びつきを強め、リスクの管理やモニタリングにおいて他のディフェンスラインとより一体的に協働することを支援するようなデータ、分析、テクノロジーに対して投資している。

共通のデータセットに基づいて構築された可視化ツールもまた、組織がリアルタイムでリスクに対応する能力に貢献する。S&P Globalは、ダッシュボードと取締役会への報告のための共通ツールの利点を目の当たりにしている。同社の最高リスク責任者兼監査責任者であるNancy J. Luquette氏によると、同氏が監督する3つの部門（5つのセンター・オブ・エクセレンスで構成されるリスク管理、内部監査、格付リスクレビュー）はいずれも現在、共通の可視化ツールを使用している。「私たちは内部監査において、企業に対してリアルタイムに監査状況のアップデートを行う取り組みを開始しており、現在では監査対象もツールを使うことによってデジタル化されている。事業部門のリーダーはツールにアクセスすることで、特定の監査のステータスや、いくつのマネジメントアクションプランがどのタイミングで予定されているかをいつでも知ることができる。監査対象がツールに組み込まれているため、監査委員会から例えば会社全体の全ての高リスクの事業体を確認するよう求められても、すばやくクリックしてドリルダウンするだけでその情報を示すことができる。内部監査部門と格付リスクレビュー部門は、ツールを使用して異なる事業や部門にまたがるテーマを見ることができるようになったことから、いくつかのインサイト分析も行い始めている。そこから企業のさまざまなチームにとって有益であろう新たなトレンドが見えてくるため、事業部門のリーダーからはこうしたインサイトをより広く共有してほしいと求められている。また、リスク管理部門は、例えばベンダーのリスク評価の状況をモニタリングし報告するためにツールを用いている」と述べている。

「当社の製品、サービス、ビジネスモデルは、6カ月以内に大きく変化する可能性がある。だから2年後に何が必要か分からぬ。3年単位の監査計画は策定していない。1年単位の計画も、3カ月ごとに変わっている」

**Melvin Flowers, Corporate Vice President, Internal Audit, Microsoft Corporation**

「全ての監査部門は、自分たちが提供するインサイトによって付加価値を生み出すことを考える必要がある。テクノロジーの変化を把握し、それらのテクノロジーが持つリスクと内部統制上の意味合いを理解することは、内部監査部門の妥当性と有効性に不可欠である」

**Doug Watt, Senior Vice President and Chief Audit Executive, Fannie Mae**

## デジタルフィットネスによる内部監査の役割強化

デジタル化への取り組みに大きく投資を行う場合は、内部監査部門が組織のデジタル化の初期段階から関与することが要求される。デジタル関連の能力の巧拙によらず、内部監査部門は、リスクとガバナンスの観点に貢献するための基本的なスキルを持っている。しかし、デジタル化に適合した内部監査部門は、ステークホルダーがデジタル化の過程においてより賢明なリスクティカーになれるようはるかに効果的に支援できる上、企業がデジタル化の目標を達成または超える一助となることで、価値あるパートナーとなることができる。

内部監査部門のデジタルフィットネスは、組織と歩調を合わせるべきである。内部監査部門がデジタル化に適合していても、組織のデジタルフィットネスが後れている場合には、デジタルへの投資から十分な利益を得ることに苦労するかもしれない。反対に、内部監査部門のデジタルフィットネスが組織の他の部門に後れをとっている場合、より多くのリスクの侵入ポイントが存在することになるため、内部監査部門はより迅速かつ大胆にイノベーションに踏みださなければならない。

組織のデジタル戦略を視野に入れれば、内部監査部門は組織と歩みを揃えることができる。その上で、ダイナミックなリスク機能の習慣を念頭におきながら部門の戦略計画を検討することで、スピードと機敏さをもって貢献するために必要なスキル、テクノロジー、方法、サービスを備えているかどうかを段階を踏んで確認できるよう計画することができる。

デジタルトランスフォーメーションは内部監査部門の成熟度曲線を変化させつつある。ステークホルダーが期待するベースラインとしての貢献水準は上昇し、内部監査部門が提供できる潜在的な価値は増大している。ますますダイナミックに変化する環境の中で組織がリスクを効果的に管理できるよう、内部監査部門はこれまで以上にその役割を強化しなければならない。デジタル化に適合した監査部門の実現は、着々と進んでいる。

「私たちは、潜在的な懸念にリアルタイムで対処するため、主要な戦略的優先事項に焦点を当てた導入前作業を行っている。当社の中間状況報告書では経営幹部向けに重要なマイルストーンとコントロールポイントについてアップデートし、想定外の事項にフラグを立てて迅速な解決を図っている。また、構築・設計段階でのリスクの評価・検証も行っている。これにより、問題を解決するために何月も待たずに、臨機応変に修正することができる」

**Joseph Pizzuto, Vice President, General Auditor and Head of Strategic Risk Management, General Motors Company**

# 前進するための6つの方法

- 内部監査部門の現在のスタッフを、組織の総合的なデジタル戦略に照らして評価する。データ能力の高い人材の採用を検討する。事業部門のリーダーとのデジタルに関するより良い対話を促進し、どこにリスクがあるかを見極めることができるような、高度なビジネスの洞察力をチームが備えていることを確認する。これらは全て、議論に加えてもらうという目標に貢献する。組織の他部門のリソースを利用したり、コソーシング（委託側と受託側が共同で業務を行う契約形態）を含む第三者とのパートナーシップを利用したりすることで、デジタル化に勢いをつける方法を検討する。
- 他のディフェンスラインと協力して組織が共通のデジタルガバナンスのプラットフォームを開発するのを支援し、デジタルテクノロジーが一貫性を持って開発され、セーフガードを備えたものになるよう保証する。このような枠組みが存在しない場合、組織にとってのリスクを検討する。
- 組織のデータに関する保証を提供するために、継続的なデータガバナンス監査を監査計画に組み込むことを検討する。これは、多くの新興デジタルテクノロジーの継続的な成功を達成するために不可欠である。
- 内部監査のライフサイクル全体を通して一貫したフレームワークに従い、自動化に最適な候補を見つけることを目指しながら、活動を特定し評価する。通常、特にサンプル数が多い領域では、サービス・オクスリー法から着手するとよい。交通費や経費、贈収賄防止、汚職防止などの分野での日常的な監査、および拠点や工場の監査も、監査を繰り返し実施する上で求められる効率を考慮すると、自動化の有力な候補となり得る。
- 他のディフェンスラインと連携しながらリスクに対する共通の視点を構築する。このような連携から、内部監査部門が保証活動、特にそのデジタル化への取り組みに関する活動を重点的に行うべき領域が分かってくる。ディフェンスラインが各部門のデジタル目標を達成するために必要なテクノロジーとスキルセットにより効果的に投資するにはどうしたらよいか（例えば、ガバナンス・リスク・コンプライアンスの共通プラットフォーム、共通の分析ツール、データレイクへの投資など）を検討する。リスク速度の重要性を認識するために、伝統的なリスク評価を再考する。そして、リスクに優先順位をつけ、デジタル化の取り組みに歩調を合わせるために、リスクプロファイルの変化を継続的に評価し、検討する。
- リアルタイムで高リスク領域をモニタリングするために、重要なコントロールポイントの継続的な監査など、データ主導型およびテクノロジー主導型の新たな能力とサービスを特定する。

# 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

### 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:hiroshi.tsujita@pwc.com)

### 高木 和人

製造・流通・サービス担当  
パートナー  
[kazuto.takagi@pwc.com](mailto:kazuto.takagi@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](mailto: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](mailto:eiichi.shirahige@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](mailto:hironori.tanaka@pwc.com)

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276,000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](http://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2019年3月に発行した『Elevating internal audit's role: The digitally fit function』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。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/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/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/services/risk-assurance/library/internal-audit-transformation-study.html](http://www.pwc.com/us/en/services/risk-assurance/library/internal-audit-transformation-study.html)

日本語版発刊年月：2019年11月 管理番号：I201910-1

©2019 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.