

グローバルな視点と洞察 俊敏さとイノベーション

内部監査人協会（IIA）

訳者：堺 咲子

内部監査財団（Internal Audit Foundation） 評議員
インフィニティコンサルティング 代表
CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

目次

俊敏さとイノベーション	10
新たな能力から始める	11
実務における俊敏さとイノベーション	12
今すぐ行動を起こす	14

諮問委員会

IIA マレーシア

CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA

ヌル・ハヤティ・パハルディン氏

IIA アフリカ地域連合

CIA, QIAL

レセディ・レセテディ氏

IIA オランダ

CIA, CCSA, CGAP

ハンス・ニューランド氏

IIA アラブ首長国連邦

CIA, CCSA, CRMA

カレム・オベイド氏

IIA 北米

CIA, CRMA, CPA

キャロライン・セイント氏

IIA コロンビア

CIA, CCSA, CRMA

アナ・クリスティーナ・ザンブラノ・プレシアド氏

Copyright © 2018 by The Institute of Internal Auditors, Inc., (“The IIA”) strictly reserved. Any reproduction of The IIA name or logo will carry the U.S. federal trademark registration symbol ®. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of The IIA. Permission has been obtained from the copyright holder, The Institute of Internal Auditors, 1035 Greenwood Blvd., Suite 401 Lake Mary, FL 32746, U.S.A., to publish this translation. No part of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of The IIA.

俊敏さとイノベーション

現代の内部監査機能は、従来の監査活動を組織の戦略目標やリスクとより緊密に結びつける必要がある。大多数の内部監査部門長（CAE）はこの現実を既に認識しており、取締役会や第1のディフェンスライン担当役員との会話を通じてある程度直観的に認識しているか、あるいは「内部監査の専門職的实施の国際基準」の実践を通じて認識しているか、のいずれかである。実際、「基準」へ適合するには、内部監査は組織の戦略目標達成の観点からリスクを評価する必要がある。これは任意ではなく、むしろ内部監査が組織の価値を保全し高める役割を確実に果たすために不可欠である。

しかし、2つの現実がその必要性を妨げている。第1に、組織は単に降りかかってくる以上のリスクを抱えており、それらのリスクは迅速かつ痛みを伴う方法で組織に損害を与える可能性がある。例えば、突如として現れるソーシャルメディアキャンペーン、重要な従業員を失脚させるセクハラスキャンダル、食品の安全にかかわる事故、競合他社や仕入先の合併、長年慎重に構築したビジネスモデルを覆す新たな貿易政策や規制などである。

第2に、CAEは組織内の他のアシュアランス提供者と組織に対してアシュアランス支援を提供するという追加の作業にもリソースを割り当てなければならない、というのが現実である。それらの追加作業には、業務リスクの管理方法のモニタリング、コンプライアンスのテスト、外部監査人のための証拠の準備、贈収賄防止法の遵守を確実にするための会計方針の検討などがある。

これらのより従来型の監査作業を遂行し続けると同時に俊敏で革新的にもなることによって、内部監査は組織の他の部署が混乱の増す予測不能な環境に対処するのに支援するために、より迅速に機能するように転換できる。

それは大変なことだが、組織の戦略目標やリスクを意識し整合性を保つことにより達成できる、とIIAは感じている。

北米の600名以上のCAEを対象とした調査の結果をまとめた2018年の北米内部監査の動向報告書は、残念ながら意見が分かれていた。回答者の3分の2が、俊敏さは監査機能の将来の成功に不可欠であると答えており、それにはうなずける。テクノロジーの進歩、市場のグローバル化および企業価値に対する評判の重要性の高まりのすべては、**加速された予測不可能なリスクの組み合わせを生み出すことになる**。取締役会や事業部門長は、彼らが可能な限り効果的にそれらのリスクに対処できる、というアシュアランスを求めている。

しかし、監査機能は実際に俊敏であると答えたのは、同じCAE回答者の45%のみであった。冴えない話だが、それにもうなずける。俊敏な監査機能にとって最もよくある障害は、リソース不足、組織の複雑さおよび監査業務に対する従来の考え方への固執であった。CAEには、内部監査に対する**考え方を**変えなければならない、と経営陣が認識する手助けをする必要があり、また、内部監査機能が加速された予測不可能なリスクに対するアシュアランスを提供するための支援をする必要がある。

これらの障害は取り除くのが困難で長期にわたるが、内部監査自体から生じる障害もある。CAEはそれらを克服するために創造的に考える必要がある。そして、大多数のCAEはその点を理論上では把握しているが、より難しい問題が残っている。

すなわち、現代の監査機能は実務においてどのように俊敏さを実現しているか？、俊敏な監査機能は実際に何ができるのか？、革新的なリスク・マネジメントと客観的なリスク・アシュアランスの違いは何か？、である。

関連するガイダンス

IIA基準2120：リスク・マネジメント

内部監査部門は、リスク・マネジメント・プロセスの有効性を評価し、リスク・マネジメント・プロセスの改善に貢献しなければならない。

2120.A1：内部監査部門は、以下の各事項に関わる組織体のガバナンス、業務および情報システムに関するリスク・エクスポージャー（リスクに曝されている度合い）を評価しなければならない。

- 組織体の戦略目標の達成状況
- 財務および業務に関する情報の、信頼性とインテグリティ
- 業務とプログラムの有効性と効率性
- 資産の保全
- 法令、方針、定められた手続および契約の遵守

新たな能力から始める

「俊敏な」監査機能であるために、監査チームはリスク・アセスメント・プロセスに新たな能力を持ち込まなければならないが、その能力によって監査機能は、上記で示したカオスのような厳しい事業環境に対応できるようになる。

例えば、監査リーダーは、リスクの範囲を決めて理解する際に、もっと柔軟性が必要である。それは、業務上の脅威が何であるかを理解するために第1のディフェンスライン担当役員とより緊密にコミュニケーションすることや、今までそのリスクを組織がどのように管理しようとしていたかを理解するために

第2のディフェンスラインとより緊密にコミュニケーションすることを意味するかもしれない。

それは、監査委員会を超えて取締役会の他の委員会ともっと対話することも意味するかもしれない。監査委員会が財務報告と法令遵守を真っ先に考えることは責められない。それが彼らの仕事である。しかし、これらのリスクはより大きな戦略リスクと同じではなく、戦略目標でもない（どちらかと言うと、それらはより大きな戦略目標を追求できるようにするために企業が達成すべき目標である。）。

取締役が懸念するリスクは何か？ プロテクトイビティ社とノースカロライナ州立大学が行った世界中の700名以上の取締役と経営幹部に対する調査¹で明らかにされた上位5つのリスクを見てみよう。

1. 破壊的な技術の急速な進展が理解できないか、そのペースについていけないこと
2. 変化に対する組織内の抵抗が、業務改善の努力を妨げる得ること
3. サイバーセキュリティ
4. 法規制の変更
5. 重要なリスクを識別、報告または上申することに対する組織内の反感

同様に、全米取締役協会が行った公開企業取締役に対する最近の調査²で明らかにされた上位5つの課題は次の通りである。

1. 業界の著しい変化
2. ビジネスモデルの崩壊
3. 世界経済状況の変化
4. サイバーセキュリティ
5. 人材の獲得競争

法規制遵守が上位5位にはないことに留意すること。法規制遵守は9位であった。

¹ 訳注：<https://www.protiviti.com/US-en/insights/protiviti-top-risks-survey>（日本語の資料は、<https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/risk-oversight-vol-99>）

² 訳注：<https://www.nacdonline.org/files/2017-2018%20NACD%20Public%20Company%20Governance%20Survey%20Executive%20Summary.pdf>

両方の調査で明らかにされたような問題を評価するためには、監査リーダーはリスクを明確に識別するために適切な人からの情報を活用する必要がある。つまりCAEは、恐らく以前は滅多に関わり合わなかった取締役会の委員会と新たに話し合った後で、第1のディフェンスライン担当役員や第2のディフェンスラインのマネージャーと協力する必要があるだろう。CAEは、サイバーセキュリティ・リスクやデータガバナンス手続などの特定の業務については、外部の専門家を必要とする場合もある。

幸い、そのような話し合いは既に起きているようである。2018年の北米内部監査の動向調査では、監査機能の俊敏さを高めるために行うこととして、回答者の58%が「他のディフェンスラインとの新たな協働」を挙げている。

しかし、より実務的なレベルでは、CAEはリスクを素早く分析するために、人材とテクノロジーを適切に組み合わせる必要もある。例えば業務担当役員は、ボラティリティとコスト変動をより上手に管理するために、物流とサプライチェーン・マネジメントを改善するための分析プロジェクトのアイデアを歓迎しそうである（この例では、戦略目標を支援するものとして従来の監査活動をどのように捉え直すかに留意すること）。その場合でも監査チームは、プロセスを理解するために業務担当者と協働する方法や、そのプロセスを研究するIT分析の専門家がいる場所や、テストがかなり難しいがコ・ソーシングやロボットによる自動プロセスが可能な分野を知る必要がある。

脅威についてのCEOの評価

85カ国の約1,300名のCEOを対象とし

た調査によると、CEOの見通しは、組織の戦略リスクと取締役会の考え方の両方に影響を与えている。

PwC社の第21回世界CEO意識調査報告書³によると、「世界中のCEOは、消費行動の変化や新規参入企業などの事業に直結するリスクよりは、地政学的な不確実性やテロリズムおよび気候変動などのより幅広い社会的脅威への懸念を一層強めている」。

さらにPwC社は、CEOが人工知能の可能性と危険性に不安を抱いていると報告している。

CEOが上位5つの脅威と評価したのは、次の通りである。

1. 過剰な規制
2. テロリズム
3. 地政学的な不確実性
4. サイバー脅威
5. 鍵となる人材の獲得

テクノロジーの変化のスピード（同位）

興味深いことに、「過剰な規制」は2008年に初めて質問して以来ずっと第1位の脅威であり、変わっていない。上位5つの他の項目は2017年よりも順位が上がっており、例えばテロリズムは12位から2位に上昇した。

実務における俊敏さとイノベーション

予算の制約、職場の経営幹部の過剰労働および厳格な規制要件がある現実世界で監査機能がその俊敏で革新的な理想を達成するためには、ある程度の進化について行く必要がある。

³ 訳注：<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/pwc-ceo-survey-report-2018.pdf>（日本語の資料は、<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>）

第1に、強力なインターナル・コントロールは、俊敏さとイノベーションの基盤であり続けるだろう。インターナル・コントロールはあらゆることを推進するデータを生成するので、これらのコントロールが揺らぐと、組織は誤ったデータというリスクを冒し、悪い結果につながる。インターナル・コントロールが設計されテストされる方法は今後数年間で劇的に変化するかもしれないが、監査リーダーは、データ主導の世界では強力なデータ管理が不可欠であり、強力なインターナル・コントロールとは企業が全社のデータをどのように管理するかである、ということをお忘れしない。

第2に、強力なデータ管理から、強力なデータ・アナリティクスが可能になる。監査リーダーは、適切な人材を採用または育成してデータを効果的に分析する必要があるが、これは簡単な作業ではない。内部監査全体として必要なスキルがなければ、IT監査機能、IT部門または（組織にある場合は）ビジネス分析チームと統合する必要があるかもしれない。

マッキンゼー・グローバル・インスティテュート（MGI）社は、世界中の人工知能（AI）の数百の使用事例に基づいた2018年の研究論文⁴の中でAIの「ディープ・ラーニング」技法に着目しているが、それには、強化学習、フィードフォワード（順伝播型）・ニューラル・ネットワーク、リカレント（再帰型）・ニューラル・ネットワーク、畳み込みニューラル・ネットワークおよびジェネラティブ・アドバーサリアル（敵対的生成）・ネットワークが含まれる。従来型アナリティクス技法の使用は重要である。MGI社によれば、AIは組織内で使用されている既存の従

来型アナリティクスに追加の価値が提供できる。MGI社は、業界全体の平均で、AIは従来型アナリティクス技法の価値を62%向上させる可能性があるかと推定している。

第3に、強力なアナリティクスは、監査が戦略目標達成を支援するための手段となる。従来のテストは、ビジネスプロセスが所定のコントロール内で機能しているかを判断するに過ぎないが、アナリティクスは、監査チームがビジネスプロセスを改善することを可能にする。しかし、アナリティクスの力を十分に活用するには、監査機能はビジネスプロセスを理解しているチームと連携する必要がある。これは、組織の新たな部署や分野と連携することの重要性を再度強調するものである。

多くの点で、イノベーションと俊敏さは密接に関連している。エマージング・リスクを迅速に捉えて対応する（つまり、俊敏になる）ためには、監査リーダーは監査部門にテストや文書化という労働集約的な仕事をやめさせる必要があるが、これは、内部監査の定型業務を自動化するためのロボットによるプロセス自動化や監査証拠の分析を自動化するAIなどの革新的な新技術を採用することを示唆している。

ビジネスプロセスを改善し企業の戦略目標達成を支援する（つまり、革新する）ためには、監査リーダーは取締役や業務担当役員との新たな関係を育む（つまり、俊敏である）必要がある。

イノベーションと俊敏さに重点を置くことによる副産物も注目に値する。監査プロジェクトが最先端であればあるほど、監査支援のために監査機能の外にいる人材を惹きつけたりと関与させたりすることが容易になる。これ

⁴ 訳注：https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/artificial%20intelligence/notes%20from%20the%20ai%20frontier%20applications%20and%20value%20of%20deep%20learning/mgi_notes-from-ai-frontier_discussion-paper.ashx

は部門長レベルに当てはまる。なぜならば、マネージャーや経営幹部は、監査がどのように問題解決を支援するかが分かるからであり、このことはスタッフレベルにも当てはまる。内部監査が業務部門に関連する問題に取り組んでそれらの問題に新たな方法で対処していることを、業務部門は理解する必要がある。

今すぐ行動を起こす

幸い、先進的な考えを持つ内部監査リーダーが礎を築いてきた。データガバナンスへの関心がある。アナリティクスを用いた初期実験や、第1と第2のディフェンスラインとの連携がある。最も重要なのは、取締役会の意欲があることだ。（最後にもう1つデータを紹介すると、北米内部監査の動向調査では、取締役会が過度に従来型の内部監査を期待していると答えたのは回答者のわずか21%であった。）

俊敏さとイノベーションへの道筋は、落とし穴や行き詰りやフライングが行く手を阻む困難なものかもしれない。だが、俊敏で革新的な監査機能ではなく動きが遅い従来型の監査機能であれば、今後の世界では持ちこたえられないだろう。前進するためには、

- 考え方を变えることから始める。俊敏さとイノベーションに伴う機会に備え、さらに活用するためには、内部監査はプロセスに焦点を当て直し、リソースを見直し、位置づけをし直すことが必要である。
- 内部監査が戦略リスクと目標へ参加することに対する取締役会の意欲を評価する。監査委員会は戦略リスクについてどのような役割を果たしているのか、そして他の委員会はその責任をリードしているのか、という厳しい質問をする。
- 内部監査がより俊敏さとイノベーションを追求することを可能にするようなテク

ノロジー・ロードマップを検討する。監査チームは電子監査調書を活用しているか？ プロセスの自動化は実現可能か？ 監査チームは誰もが現在の場所で働けるコラボレーション機能のあるオンラインプラットフォームを使用しているか？

- 監査機能が一層の俊敏さとイノベーションを追求できるようにするためのリソース・ロードマップを検討する。監査チームはどうすれば強力なアナリティクス機能を築けるか？ 外部へのコ・ソースまたは完全な自動化ができる従来型の監査業務は何か？
- 第1のディフェンスラインと協働して、目標達成に対するビジネスリスクを識別する。それらの目標にアナリティクスの力を利用する方法を計画する。内部監査と連携するIT機能や業務機能の人材を惹きつけるような監査プロジェクトを立ち上げる。

ウガンダからの洞察

2018年4月に開催されたIIAウガンダの第13回内部監査全国大会で、IIAタンザニアのバイスプレジデントのジュマ・キモリ氏は、俊敏な監査は、「内部監査は洞察力に優れ、先見性があり、未来志向であること」と述べたIIAの内部監査の専門職的実践の基本原則に沿ったものであると強く主張した。

キモリ氏は、NMB銀行の内部監査部門長であり、34名の内部監査スタッフを率いている。「有能なリーダーは、内部監査専門職と組織の将来や生き残りにとって重要である。これが意味するのは、CAEは日常業務に加えて、社内外で何が起きているかを熟知しなければならないということである」とキモリ氏は言う。

しかし、認識しているだけでは十分ではない。俊敏さとは認識を素早く行動に

移すのに十分なほど機敏であることを意味する、とキモリ氏は主張する。つまり、内部監査は組織の戦略や優先事項、競合の状況および規制環境の変化に迅速に対応する準備をしていなければならない、ということの意味する。

大規模でグローバルな組織の内部監査機能は、俊敏な監査を支援するためのリソースが豊富かもしれないが、その規模

と複雑さは、CAEが社内外の事業環境に関連するより多くの不確定要素に対応しなければならないことも意味する。

その結果、CAEは監査計画に柔軟性を持たせ、監査プロセスが無駄のないものであるようにし、監査サイクルと結果の提供を速める必要がある、とキモリ氏は述べている。