

## グローバルな視点と洞察 破壊的変化の時代における内部監査

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

|                     |    |                                    |    |
|---------------------|----|------------------------------------|----|
| はじめに……………           | 29 | ステークホルダーや当該分野の専門家と<br>ともに取り組む…………… | 32 |
| 内部監査の「価値の付加」を見つける…… | 30 | 破壊的テクノロジーの研修に投資する…                 | 32 |
| 破壊的変化に遅れを取らない……………  | 31 | 新しいテクノロジーを業務で活用する…                 | 33 |
| 実用的なヒントとテクニック……………  | 32 | 最後に……………                           | 33 |
| アシュアランスに焦点を当てる…………… | 32 |                                    |    |

### 諮問委員会

#### IIA マレーシア

CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA  
ヌル・ハヤティ・バハルディン氏

#### 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・オバイド氏

#### 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.

## はじめに

破壊的变化は、定着した商慣習を打ち破る波、または組織が長年堅実に根を張っていた場所を覆すような地震、と表現されることがある。

しかし、どちらの比喻もあまりしっくりこない。むしろ破壊的变化は、こちらに向かって疾走して来る馬の群れという感じである。群れがやって来るのを見ることもあれば、不意に群れに襲われることもある。十分なスキルと準備があれば、組織は群れに跨って乗り越え、強みを活かし、新しい方向に進むことができる。

だが、何もしなければ押し潰される。

今日の内部監査上級管理職にとって最大の課題とは、破壊的变化の正体を見抜くことである。これから起こることを見極めて、その破壊的变化の力を活かす方法について組織に洞察を提供することに真の価値がある。これは内部監査にとって新しいことではない。洞察は内部監査の使命の中核であり、リスク・ベースで客観的な、アシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全するのである。

「破壊的变化は、あっという間にやって来て私たちを驚かせることがある」とバージニア大学内部監査部門長（CAE）のキャロライン・セント氏は言う。「しかし、実は破壊的变化が遠くからやって来るのを察知できる場合が多い。本当に厄介な課題は、組織が破壊的变化に対応できるようにするためにビジネスリーダーへその影響をどのように説明するかということである」。

ゆっくり訪れる破壊的变化の例は多数あるが、1990年代におけるインターネット、2000年代における経済大国としての中国、2010年代におけるクラウドコンピューティングのように、通常は何かの「出現」を伴っている。2020年代には、内部監査上級管理職は自動運

転車、人工知能（AI）、モノのインターネット（IoT）、保護主義貿易政策、その他多数の潜在的な破壊的变化を選ぶ可能性がある。

破壊的变化を推進する力には、テクノロジー（無線通信の進歩やGPS衛星等）、政策（第二次世界大戦後の自由貿易の出現と現在の自由貿易後退の可能性）、人口動態（政治的ムードを変えたベビーブームや経済的活力を変える高齢化）などがある。そして時には偶発的な出来事が通常のビジネス環境を根幹から揺るがすことがある（2001年9月11日の同時多発テロ、2008年の金融危機、1918年のスペイン風邪大流行）。

「ビジネスの破壊的变化に関する重要な点は、それ自体をコントロールできないことである」とボツワナ通信公開学習大学（BOC O D O L）戦略・コーポレートサービス担当副エグゼクティブディレクターのレセディ・レセテディ氏は言う。「デジタル化による破壊的变化を『阻止』することや、世界中の人々が好む新しいビジネスモデルを阻むことができる企業は1つもない。鋭敏なCAEは破壊的变化の力が生み出す機会とリスクを見極めるべきであり、さらに、CAEは取締役会が行った破壊的变化に関する戦略的選択の結果を取締役会が理解するよう支援をすべきである」。

例えば、IoTを取り入れたいと思っている昔からの農機具メーカーがあるでしょう。このメーカーがすべての収穫機、トラクター、および灌漑システムにインターネットセンサーを取り付けるのは簡単である。それら無線ネットワークに接続するのも簡単である。収集したすべてのデータを中央コンピュータに報告するのも簡単である。

だが、その後はどうなるだろう？

その農機具メーカーは、顧客がデータ分析するためのソフトウェア・アプリケーションをすぐに提供する必要があるだろう。そして、

顧客の農家がメーカーの農機具を最も効率よく利用できるようにするためにAIを取り入れる必要があるだろう。さらに、データセキュリティのリスクに対処して、サイバーレジリエンスを高める必要があるだろう。また、顧客が独自のセンサーを別の農機具に組み込み、後からそれをシステムの残りの部分に組み込みたいと思っていれば、相互運用性の問題を考える必要があるだろう。

要するに、ある時点で農機具メーカーは、農機具を造り続けるか、IoTによって可能になった「農業データ管理」や同種の新しい分野に進出するか、という選択肢を持つことになる。そしてより収益性の高い後者を選ぶなら、農機具の製造を外部委託してはどうだろうか？（前述の、経済大国として台頭した中国を参照。）

それは起こり得る破壊的变化であり、突飛な話ではない。25年前にIBM社が直面した選択肢の現代版である。端末を製造するかITサービスに取り組むかという選択肢で、IBM社はサービスを選択した。

結局は言うまでもなく、メーカーの取締役会はIoT対応の戦略的課題に対応するだろう。CAEの仕事は、まずはこのような課題が浮上していることを取締役会が理解するよう支援することであり、さらに、一旦会社が破壊的变化を受け入れた場合の（あるいは単に破壊的变化に立ち向かうだけの場合でも）リスクと機会を理解することである。

## 内部監査の「価値の付加」を見つける

CAEは、信頼されるアドバイザーとしての役割を果たしたいと思っている。取締役会や上級管理職も、そうあることを望んでいる

と言う。問題は、特にビジネス環境がより多くの破壊的变化を経験している時に、CAEが実際にその役割を果たしているかどうかである。

例えばプライスウォーターハウスクーパース社の2017年の内部監査実態調査<sup>1</sup>によると、取締役の68%と経営陣の77%が内部監査機能は破壊的变化への対処に十分役立っていないと考えている。また、半数以上が内部監査には破壊的变化への対処に関する専門知識が不足していると考えており、38%が内部監査には役に立てるだけの十分なリソースがないと答えている。

「これは鶏が先か卵が先かの問題である」とIIAコロンビアのプレジデントであるアナ・クリスティーナ・ザンブラノ・プレシアド氏は言う。「内部監査機能が目前のコンプライアンス問題で手が離せなければ、CAEは破壊的变化について熟慮するために、また信頼されるアドバイザーになるために、必ずしも十分な時間は割けない。しかし、取締役会が戦略と破壊的变化を議論している時にCAEが大きな価値を付加できなければ、CAEがその場にいることは許されるだろうか？」。

単刀直入に言うと、その落とし穴から抜け出す1つの方法は、内部監査部門の業務を改善することである。例えば内部監査部門は、データ分析やロボット工学を活用することで、より要領よく革新を取り入れることができる。ロボティック・プロセスオートメーションを利用すれば、第1のディフェンスラインが少数のサンプルではなくデータ全体を分析できるようにするためのソフトウェア・ツールを内部監査が開発できるようになる。このようにして内部監査は破壊的变化の要因となり、リスクマネジメント活動を自動化す

<sup>1</sup> 訳者注：<https://www.pwc.com/us/en/cfodirect/issues/risk-management/internal-audit-transformation-study-2017.html>

る手段を第1のディフェンスラインに提供する。少なくともこれは、CAEにビジネスリスクについて戦略的に考えるより多くの時間を与えることになる。

「時間は最も重要なリソースである。目先のニーズのせいで戦略分析から遠ざかっているようでは救いようがない」とIIAオランダのCEOであるハンス・ニューランド氏は言う。「したがってまず、例えばより良い分析とより賢明なテクノロジーの利用によって、内部監査部門を戦略的に機能させる必要がある。そうすれば、どんな破壊的変化がやって来るかを知るために今後について考え始めることができる」。

## 破壊的変化に遅れを取らない

過去の世代には存在しなかったような現在の破壊的変化の主な課題は、それがあつという間に容易に出現し得ることである。これはデジタル技術の進歩のせいである。

すなわち、100年前、自動車の存在は鉄道業界にとって確かに破壊的変化であった。ただし自動車業界は、その立ち上げに莫大な資本と人力と時間を必要とした。

しかし、デジタル化による破壊的変化は全く異なる。スタンフォード大学経営大学院の講師でありベンチャーキャピタルSAP. iOのゼネラルマネジャーであるマックス・ベッセル氏が最近ハーバードビジネスレビュー誌に寄稿した記事<sup>2</sup>から、この点を考えてみよう。

『今日の世界では、最も目につく破壊者は従来とは異なる。彼らは資本集約型企業ではない。彼らは（資本を自社で抱えない）「アセットライト」な企業である。知識や経験のない者が傍から見ている分には魅力

的に映るかもしれないが、破壊的な新規参入企業に直面するCEOにとっては、これは命取りになりかねない。

なぜならば、アセットライトな企業の資金源は借入ではないからである。彼らは株式（自己資本）で資金を賄っている。この資本は、世界中で厚い信頼を得ている既存企業に比べて実績のない新興企業にとっては、はるかに低コストである。』

ベッセル氏は、敏捷な競争相手が急増していることを懸念しているCEOやCFOに向けてこの記事を書いていたが、彼の指摘はCAEにも当てはまる。破壊的変化はかつてないほど容易で安価になったので、現在はより速く破壊的変化が起きている。

この事実を踏まえると、CAEのためのもう1つのベストプラクティスが明確になる。それは破壊的変化の主な要因である事業部門と緊密に連携することである。可能な限り、創造の瞬間に立ち会うことである。

IIAマレーシアの会員であるヌル・ハヤティ・バハルディン氏は、「事業部門との緊密な接触が、結局のところCAEの業務の極めて重要な部分である」と言う。

「そもそも取締役会が望まないのは、コントロールの及ばないビジネスプロセスである」と彼女は言う。「内部監査は起こっていないことのアシュアランスをどうやって提供すればいいのだろうか？ プロセスのリスクを評価し、コントロールが適切に設計されて機能しているかどうかを判断するのである。それこそが私たちが行っていることである。ただし、破壊的変化を賢明に管理できれば、そしてそこにCAEが関わっていれば、破壊的変化はもう1つのビジネスプロセスに過ぎないかもしれない」。

ビジネスの破壊的変化に関わるのは、必ず

<sup>2</sup> 訳者注：<https://hbr.org/2017/09/why-preventing-disruption-in-2017-is-harder-than-it-was-when-christensen-coined-the-term>

しも容易ではない。しかし、破壊的变化は1つの商習慣が別の商習慣に取って代わるのだということを感じておいて欲しい。当初は驚くような新たな商習慣が、ビジネスモデルに発展すると考えられる。では、どのような種類のビジネスモデルが出現するのだろうか？ どのようなリスクー業務、財務、コンプライアンス、風評ーを伴うのだろうか？ このような、リスクアセスメントの際により自由な形式で回答している質問は、CAEが尋ねるべきものである。

タワズン社CAEのカレム・トフィック・オベイド氏は、「取締役会はその答えから、それらのリスクのリスク選好（または選好しないこと）を設定し始めることができる。その後CAEは、その方向性を事業部門に持ち帰ることができ、新しいビジネスモデルのための新しいコントロールとモニタリングのツール構築が始まる」と言う。

「それは、車の運転を学んだのは17歳の時だが、運転に必要な判断力が身に付いたのは45歳の時だ、というのに少し似ている」とオベイド氏は言う。「17歳の人には皆、一旦運転の基本を覚えたら新しい可能性の世界を目にするが、それに伴うリスクはほとんど理解できない。破壊的变化はそれにとってもよく似ていて、事業部門は素晴らしいアイデアを生む可能性があるが、それらが放つ力は理解できない。内部監査は破壊的变化の力を、刺激的ではあるが無謀ではない方法へ向かわせるための支援ができる」。

結局のところ、取締役会が本当に望んでいるのは破壊的变化だが、賢明に活かされる破壊的变化なのである。そうなれば、ビジネスは群れと一緒に進み、群れの中を移動して、群れの中で最高と思われる位置を確保できる。

## 実用的なヒントとテクニック

2017年12月号のインターナル・オーディター

誌のリスクウォッチの記事「Tomorrow's ERM Today」の中で、オクラホマ州エドモントのBKD社でエンタープライズ・リスク・ソリューションのディレクターを務めるチャーリー・ライト氏が述べたように、内部監査人には、組織が破壊的技術の影響を管理する手助けをする方法がいくつかある。

## アシュアランスに焦点を当てる

内部監査は、最も得意なことに焦点を当て続けるべきである。内部監査人は、リスクマネジメント、コントロール、およびガバナンスに焦点を当て続けることにより、破壊的变化の速度に関係なく、プロセスが効果的に設計され運用されることを確実にするための支援ができる。組織が新たなリスクや技術的变化を予測するのを積極的に支援することにより、内部監査は第一人者として位置づけられ、組織が破壊的な出来事に対応する準備を支援できる。

## ステークホルダーや当該分野の専門家とともに取り組む

内部監査の業務を内部監査の重要なステークホルダーの期待に合わせる。破壊的なテクノロジーを導入している当該分野の専門家と緊密に協力して、最も関連性があり重要な問題に焦点を当てること。

## 破壊的テクノロジーの研修に投資する

組織に導入される新しいテクノロジーや複雑で新たに発生するリスクについて学ぶための研修を継続すること。CAEは、技術力および新しいツールや技法やプロセスを素早く理解して活用できる専門性の高い人材プールを活用するために、適応性のある柔軟で革新的な人員配置を開発する必要がある。

## 新しいテクノロジーを業務で活用する

内部監査業務に新しいテクノロジーを取り入れて活用すること。内部監査人は、人工知能、認知コンピューティング、およびスマート・ロボットを先頭に立って導入する必要がある。内部監査人は、ブロックチェーンなどの技術と、それらを組織内で利用する方法を理解する必要がある。内部監査人は、監査プロセスで機械学習やデータ分析を活用する必要がある。また、組織が新しいビジネスプロセスを導入する際には、リアルタイム監査を要件とすべきである。

## 最後に

組織内で内部監査と革新的な者や創造的思考の持ち主との間の相乗効果が不足していることがあるが、組織が生み出したり反応したりする破壊的な出来事に関しては、内部監査は最初から関与すべきである。

アシュアランスに焦点を当て、当該領域専門家とともに取り組み、破壊的テクノロジーの研修に投資し、新しいテクノロジーを業務で活用し、新たなリスクと機会に関する洞察を提供すると、内部監査は組織が破壊的変化の力を利用する手助けとなる重要な資産と見なされるだろう。