

2020年5月29日ウェブセミナー「内部監査の外部品質評価 ～次世代の内部監査に向けて～」 ご質問とプロティビティの回答

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
1	質問2の中で、受けた会社数を母数とする1～4の割合を見たい。	参加された個人での回答となりますので、会社数ではなく参加者数が母数となります。 質問2「外部品質評価を受けたことによって、内部監査をコーポレートガバナンスに貢献させる効果を得られましたか」への回答者304名のうち、(1) 田分に効果があった 8.6%、(2) そこそこ効果があった 18.4%、(3) 少し効果があった 12.8%、(4) 効果はなかった 3.9%、(5) 外部品質評価を過去受けていない 56.3% となりました。
2	マネジメントやその他ステークホルダーの意識向上を目的とした外部評価をプロティビティさんをお願いすることは可能でしょうか。	そのような目的を組み込むことは可能です。ご依頼内容やその狙いなどを詳細にお伺いできればと思います。個別にご連絡させていただきます。
3	成熟度が低い組織においては、できていないことだらけになると思うが、取り組みの優先順位はどのように考えるべきか。	内部統制の成熟度が低い組織であれば、まずは規程やルール等に沿ったレベルで業務が運営されることが重要ですので、その準拠性を軸に取り組みの優先順位を決めることが良いのではないのでしょうか。
4	内部監査部門のキャリアパスの支援の意味をもう少し詳しく解説をお願いします。	内部監査部門で得られる経験や知識、スキル等は貴重です。組織の目標や戦略達成のうえで、経営者が何を重要視しており、何をリスクと考えているか、を学ぶ経験を積むことができる内部監査を組織の人材育成の場に活用できると、外部専門家の立場から経営陣にお伝えしています。内部監査部門で経験を積んだ社員がどのように貢献できるかを事例を踏まえて外部品質評価にてお伝えすることで、内部監査部門をその会社のキャリアパスプログラムに組み入れ、内部監査人材の確保および他部門とのローテーションにつながったこともあります。
5	趣旨が異なるかもしれませんが、コロナで現地へ出向けないことが続いた時に監査自体どのようにすべきか。いわゆる三現主義について監査の点でどのような変化となるか。	「現地」に行くことは難しく、そのため「現物」を見ることが出来ませんが、写真やビデオ、PDFなどデータ化を活用して「現物」を確認することも可能となっています。従って、与えられた環境でデジタルを活用し工夫しながら、「現実」をしっかりと見る工夫することになると思います。CAATと呼ばれる各種経営データを分析した結果や、プロセスマイニングを通じて得られるプロセスの実態も現実であるため、このように「データ」を起点に三現主義に向き合ってみてはいかがでしょうか。
6	内部監査部門の品質レベルをアップするためには、被監査部門のレベルアップも必要と考える。組織のマネジメントに必要な文書・手順を作成して、メンバーに周知徹底することが内部統制のレベルアップに欠かせないということ、一部のマネジメントレベルが理解していないのが現状。被監査組織が内部監査の指摘で文書を作成してもそれが組織文化として引き継がれず、人が変わると文書の改訂がなされないケースが多い。内部監査以前に、被監査組織に内部統制を整備・運用することの重要性についても、内部監査部門が教育すべきなのか、それとも他部門（リスクマネジメントや人事）の役割なのか。	基本的には、内部統制を整備・運用するのは経営陣の責任ですが、経営陣・ディフェンスラインの1線、2線、3線がそれぞれに貢献すべきでしょう。内部統制の教育や意識づけについては、2線と3線どちらが担当して、もう一方は担当外という明確な線引きはないと思います。それぞれの部門の役割の中で、可能な方法で重要性を伝え、更に緊密に連携して、各部門の意識定着や理解浸透に貢献していくことだと理解しています。
7	ステークホルダーに被監査部門を考える時、被監査部門自身の統制意識が低い場合は、監査の品質よりもいかに監査対応を省力化できるかという点に価値を置かれがちだと考える。被監査部門の成熟度によっては、ステークホルダーに設定してはならないケースもあるのではないか。	被監査部門をステークホルダーに設定するという事は、組織長のニーズに応えるということですが、組織長の一般的なニーズとして、「部門目標の達成」が考えられます。監査部門がこのニーズに関連するリスクを特定し、管理・対応するのを支援するために、内部監査は活動しているという位置づけでコミュニケーションすることになります。内部監査は、警察・検察ではなく、アドバイザーというスタンスを現します。
8	プロセスマイニングを行わず、CATTやRPAを使用して効果的に行うには、どのデータ（どこにリスクがあるのか）を見るかを想定する必要があるのではないか。	プロセスマイニングでは監査対象とする領域の全件を対象とし、データやプロセスを様々な切り口で確認し異常なものを特定するアプローチが一般的です。一方、CAATやRPAを用いて特定のトランザクションを対象に監査を行う場合には、リスクシナリオを想定して該当するデータを探しに行くのが一般的なアプローチとなっています。よって「どのデータ」を対象に分析を実施するか、という判断が重要です。
9	渡航および移動制限でオンサイトでの往査が困難となっているが、オフサイトでの効果的な監査の方法、外部品質評価の観点での問題点について教えてください。	上記質問5を参照ください。

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
10	p28（プロセスマイニングを用いた監査、継続的モニタリング）の内容は内部監査ではなく執行ラインのモニタリングではないのか。これの適切性を評価するのが内部監査ではないのか。	3ラインのディフェンスモデルの成熟度が高い組織では、おっしゃる通りです。企業ごとの2線と3線の成熟度や役割によって、このようなデジタルツールを使ったモニタリング主体は変化すると考えています。3線がこのようなモニタリングを開始して、2線に移行させていく事例もあります。
11	外部評価の”フル”と”SAIV”の違いのご説明で、SAIVの前提として、どのレベルが必要となりますか。端的に内部監査のレベルを5段階とするとどのレベルが必要でしょうか。または全体で何割程度の内部監査がSAIVを受けるに堪える前提を持つかご教示頂けますでしょうか。	SAIVと内部監査の成熟度レベルは直接関係なく、SAIVを活用できるかは外部評価に近い項目をどれだけ内部評価で実施し、検証に耐えられる文書を用意しているかによります。SAIVは「独立した検証を伴う自己評価」ですので、外部評価の範囲を定期的レビューで確保している必要があります。またその定期的レビュー結果が文書化されており、そのエビデンスも保管されている必要があります。
12	経営者は、より経営コンサルティング的な提言を求めていると思いますが、この次世代監査でこの点について何ができますか。	まず経営者が求めているコンサルティング機能について正しく把握することをお勧めします。経営者インタビューで確認したところ、コンサルティング機能ではなく、アシュアランス業務の中で果たせる役割だった事例もありました。次世代の内部監査の3つの目的の一つは、「内部監査がより深い洞察を提供する」ことです。次世代の内部監査のアプローチやツールにより、より内部監査がより深い洞察を提供できると、アシュアランスであっても、コンサルティングの提言であっても、より経営に価値を提供することにつながると考えます。
13	各主要アプリからのデータ抽出方法とそれから何をチェックできるかのセミナーなどを希望します。	データ分析やアジャイル監査手法も含めて、ご要望の多いテーマについてはウェブセミナーを検討させていただきます。
14	外部品質評価は3人ほどの少人数部門でも有用でしょうか。	少人数部門の内部監査でも、品質を確保した仕事をする必要性は同じでしょう。少人数でも組織的な監査を目指す際に、IIA基準の要請は参考になります。ただ、少人数部門に対し、それなりの時間とコストを必要とする外部品質評価を実施して有用となるかどうかは、何を期待して実施するかにより費用対効果は異なるでしょう。外部評価の目的や外部評価結果の活用方法が明確になっていることが非常に重要だと思います。
15	一方で、組織監査ではどのようにプロセスマイニングを活かせるでしょうか。	組織監査においても、例えば予備調査段階のリスク評価において、多くの組織で共通のプロセス（購買手続き等）や、その組織の主要プロセス（販売業務等）に対して、プロセスマイニングを実施することで、被監査組織の高リスク領域の洗い出しが可能でし、また被監査組織の業務効率化に向けたコンサルティングなどにもプロセスマイニングは活用できます。
16	ワークショップはボトムアップなのでしょう。ビジョニングはトップダウンで行うべきなような気がします。	内部監査部門のビジョニングワークショップなので、監査部長以下、次世代の内部監査を担う人材も含めて実施致します。内部監査のステークホルダー（経営陣や監査委員会メンバー）にもご協力いただける場合には、その関与方法についてご相談しております。
17	プロティビティさんの新しい外部評価サービスと、企業からのオーダーはどのように調整されるのでしょうか。	外部評価のご相談を頂く際に、外部評価の目的や狙いなどの企業側のニーズと弊社からの提案内容を調整させていただきます。なお、新しい外部評価サービスは通常の外部評価と比べ、少し長めのスケジュールを頂きます。
18	新型コロナの影響で今後往査に代わる監査が増えて行くのでしょうか。	New Normalに向かって、内部監査の在り方も新しくなると思います。おっしゃる通り、往査がなくなるわけではないですが、ビジネスのあらゆる局面でデジタル化が進化し、大量のデータによってビジネス活動が支えられるようになる中、往査に代わる監査方法も増えていくと思われます。
19	監査手法に柔軟性やアジャイルをどのように実装するか、について具体的にどのような事かアドバイス頂けますか。	データ分析やアジャイル監査手法も含めて、ご要望の多いテーマについてはウェブセミナーを検討させていただきます。
20	次世代間の説明で、「デジタルを活用し全件対象に自動で実施」とありましたが絶対的アシュアランスが可能ということでしょうか。	現状「全件」を対象に「異常値の検知」を「自動」実施している事例は日本にもあります。ただし、検知された異常値が本当に不備事項か否かの妥当性検証は今のところ人間でなければ実施できませんし、自動化された監査システムの正常稼働を確認するものまた人間ですので、絶対的なアシュアランスは難しくそうです。
21	内部監査におけるDXの活用は、内監単独ではなく、まさにビジネス側の活用を受けた方向性とのベクトル合わせが重要と理解しました。但し実態として難しい現状があるかもしれませんが。ここをブレイクスルーできるキーは何でしょうか。	おっしゃるように、ビジネス側でDXの活用が進んでいないと、内部監査においてもDXの活用が難しい局面はあります。ただ、現代のビジネス活動においては様々なITがすでに活用され、様々なデジタル化が進むことが想定されます。まずは、社内でITが活用されデータが取れる分野を特定し、内部監査のDX（データ分析やプロセスマイニングなど）を活用できるかを検討することをお勧めします。また、社長や監査役に、今後の内部監査においてもDXが必要であるとの理解を得、ビジネス側の活用と合わせて推進している会社もあります。外部品質評価においても、DXの活用はマネジメントへの提言に通常含まれます。