

# 次世代の内部監査

準備はできていますか？

イノベーションの波を捉える



**protiviti**<sup>®</sup>  
*Face the Future with Confidence*

Internal Audit,  
Risk, Business &  
Technology Consulting



# 内部監査が直面する難しい挑戦

## 今、違う考え方を始める時が来た。

イノベーション経済を受け入れることでビジネスは変化しています。新たなテクノロジーの進歩、イノベーションとデジタル化の推進は、業界の変化を牽引し、それに対応できる内部監査機能の要求がますます高まっています。

変化は、知識と起業家精神、イノベーション、テクノロジーとコラボレーションが成長を促進している経済全体と、技術の進歩とデータの使用によって推進されています。イノベーションはビジネスモデルを変化させ、結果として組織のリスクを変化させます。内部監査はこれらの変化に対応するだけでなく、組織が可能な限り最善の方法でイノベーションと変革の取り組みを実施しているかを評価する準備も必要です。そのためには、内部監査自身が革新的でなければなりません。

複雑化する内部監査の挑戦は、対応しないリスクです。内部監査は、新しいパラダイムのなかで、リスクを管理し価値を高めるのに役立つよう、組織の変化に対応する必要があります。革新的な変化が様々な部門や事業部門に波及するにつれて、最高監査責任者 (CAE) やその他のビジネスリーダーは、成功を左右する選択を迫られます。それは破壊する側になるか、もしくは破壊される側になるかです。

内部監査人は、流れから外れてしまう前に、適応し、進化し、変革しなければなりません。今すぐに、変化と新たな思考へ向けて、自分自身を準備する必要があります。

内部監査グループにとって重要な節目にきています。世界的な金融危機以来、多くの組織、特に金融業界の多くの組織は、グローバルな規制改革の増加に対応して内部監査資源を継続的に追加してきました。規制当局の期待が高まり、必要なレベルのガバナンスと内部統制を維持する必要性に加えて、これらの組織の多くは、何十年も前からのシステム、プロセス、実務を近代化し変革するための取り組みを実行しています。これらのすべては、ビジネスにリスクと機会をもたらし、それらすべてに内部監査は適切に向き合い、対処する必要があります。

---

“私たちが創り出した世界は、私たちの思考の産物です。私たちの思考を変えずに変化することはできません。”

アルバート・アインシュタイン

---

これは、単に新技術を活用して同じ方法で内部監査業務を実行するというものではありません。むしろ、内部監査機能は、効果的なリスク管理をより効率的に提供するために、よりアジャイル(機敏)な方法でいかに業務を遂行するか、データとテクノロジーの普及をいかに活用していくかを再考することが求められています。これには、価値を創造するために、ガバナンスとインフラストラクチャー、そして適切なテクノロジー、資源、メソドロジーをバランスさせた新しい内部監査モデルが必要です。

究極の目標は明確です：内部監査リーダーが「次世代の内部監査機能」を構築する時です。

以下の問いを考えてみましょう。

- 貴社のビジネスに関連するリスクの変化、特にデジタル変革への取り組みに関連するリスクに対応する準備はできていますか？
- 企業データを活用して、リスク評価、監査実行、継続的なモニタリングをより効率的かつ効果的に実行できますか？
- 社内外のステークホルダーからの期待に応えるために、新たな採用アプローチも含め、内部監査人の資源やスキルを確保しましたか？
- 内部監査機能を強化するためにデータやテクノロジーの活用を始めたにもかかわらず、依然として同じ方法論や人的資源に依存していますか？
- 今だ、一時点のリスク評価に依拠していますか？
- 過去数年と同じ方法で監査やレビューを実施していますか？

#### 取締役およびCクラスエグゼクティブにとっての トップグローバルリスク\*

“ボーン・デジタル” 企業との競合による、既存事業の業績予想の未達

破壊的イノベーションや新たなテクノロジーの急速な出現

既存オペレーションの変革への抵抗感

市場戦略情報の達成や生産性や効率性の向上のためのビッグデータや情報解析の不適用

適時なリスク把握や報告を促進するのに不十分な組織カルチャー

組織の文化によって、リスク問題の適時な特定とエスカレーションが促進されない場合がある

\* 出典：Annual global survey of board members and executives conducted by Protiviti and North Carolina State University's ERM Initiative: [www.protiviti.com/toprisks](http://www.protiviti.com/toprisks).



これらの質問に対する回答を検討する際に、内部監査機能がビジネスの変化に適応しているかどうかを検討してみてください。

これまで最も洗練された内部監査機能を歴史的に育んできたリーディングカンパニーや業界において、次世代の内部監査モデルがすでに形成されてきています。これらのアプローチや形は異なるものの、共通点は、戦術的な一時的な取り組みではなく、ガバナンス、メソドロジー、テクノロジーに焦点をあて、機敏かつ包括的なアプローチであり、より効率的かつ強力なアシュアランスとビジネスへの貴重な洞察を提供していることです。これらの分野に適応することにより、次世代の内部監査機能は革新的となり、かつ効率性向上の約束も果たします。

この過程を始めることは不可欠ですが、多くの人にとっては簡単ではありません。また、複合的な取り組みが必要です。イノベーションの急速な進展に直面する中で、現在の業務を執行しつつ、内部監査機能能力の要素を再検討し、変革への道筋を描き、その計画を実行するには、内部監査グループ内に革新的な考え方と文化が必要です。さらに困難にしているのは、内部監査人は一般的にはリスク回避思考の傾向があり、重要な変化を警戒し、イノベーションの推進者とは受け止められていないという現実です。単刀直入に言えば、このマインドセットを変える必要があります。

このホワイトペーパーで詳しく述べるように、次世代の内部監査機能を開発するには、変化の必要性を認識するだけでなく、次世代の内部監査機能に本質的に必要とされる能力と、着手するためのゲームプランについて理解する必要があります。

---

“内部監査が最も効果的なのは、組織全体に対応し、全体的なビジネス戦略を促進するのに役立っている状況です。皆さんが認識しているように、これらの戦略は非常に早く進化しています。多くの組織が新しいイノベーションと変革の取り組みを推進し、内部監査機能の役割を変化させています。より機敏で未来志向で、ビジネスの発展に役立つような内部監査機能の設計と機能を根本的に再考することが必要です。”

**ブライアン・クリステンセン**

エグゼクティブバイスプレジデント

グローバル内部監査 プロティビティ

---



# 次世代の監査人(Future Auditor): 組織へ未来志向の価値を提供する

4年前、一連のペーパーや出版したソートリーダーシップ資料の中で、私たちはFuture Auditor(次世代の監査人)という概念を紹介しました。これは、内部監査人協会(IIA)が要請する規律(「組織体の目標の達成に役立つために、リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法」<sup>1)</sup>)をもって行い、組織に価値を付加するために、先進的なアプローチ、リーダーシップ、テクノロジーや関連手段を活用して達成する最高監査責任者(CAE)です。

内部監査のリーダーがFuture Auditor(次世代の内部監査人)のコンセプトを受け入れはじめ、我々は、2年前にアップデートし、5つの広域の中で監査人が組織に価値を貢献するための15の方法を定めました。

- 1) 戦略的なリスクを注視する
- 2) 伝統的な監査実務のスコープを超えて考える
- 3) コンサルティングを通じて価値を加える
- 4) 効果的で質の高いコミュニケーションを促進する
- 5) 内部監査機能の地位を向上させる<sup>2)</sup>

昨今では、組織や業界のイノベーションと変革が進む次の10年間で活躍するために、個人のスキルと能力を超えて次世代の監査人(Future Auditor)の考え方を進化させ、内部監査の基本的機能とモデルに対処し始める最高監査責任者(CAE)が増えています。これらの将来思考を持つ監査リーダーは彼らのスタッフに対し、伝統的な構造、スキル、テクノロジー、機能の運営アプローチを超えて考えることを要請し、2025年以降にどのように内部監査が機能すべきかを改めてイメージさせ、また、そのビジョンを達成するための計画を策定するよう指揮しています。

---

“内部監査は、組織のリスクを分解し、それらの小さな要素を個別に対処してきました。しかし、いまだ多くの内部監査機能は、新たなリスクと組織のリスクプロファイルの変化を認識するための能力を向上させる必要があります。次世代の内部監査機能は、新たなリスクに対する監査業務が反映され、かつ機能が提供するアシュアランスを確実にしながら、これらの変化に対応するための十分な機敏性を備えていなければなりません。”

## マイケル・ソー

マネージングディレクタ

北アメリカリーダー

金融業界向け内部監査ファイナンシャル  
アドバイザー プロティビティ

---

1 “The Future Auditor: The Chief Audit Executive's Endgame,” Issue 6 of Volume 5 of Protiviti's The Bulletin, 2014, available at [www.protiviti.com](http://www.protiviti.com).

2 “The Future Auditor Revisited,” Issue 3 of Volume 6 of Protiviti's The Bulletin, 2016, available at [www.protiviti.com](http://www.protiviti.com).

一部の最高監査責任者(CAE)は、監査の専任チームにこの検討を実施させ、道筋を策定する責任を割り当てています。また、他の最高監査責任者(CAE)はシリコンバレー内のイノベーションラボを立ち上げ、機敏な分析主導型監査、AIアプリケーション、プロセスマイニング、その他内部監査機能として将来的に重要な役割を果たす可能性のある能力やプロセスを設計し、テストし、再調整しています。

実質、これらの最高監査責任者(CAE)と内部監査リーダーは、自らの内部監査機能を破壊しているのです。彼らは、何も常識として受け止めず、新鮮で革新的な思考を取り入れ、古いもののイメージを刷新し、新しく機敏でデジタル的な考え方や行動に向かっています。

現在、最も影響力があるのはデータとテクノロジーです。これらの分野はビジネスの世界において新しいものではありませんが、現在データが作成されるスピードはこれまでをはるかに上回ります。今日、世界中に存在するすべてのデータのうち、90%が過去2年間に作成されたデータであることを考えてみてください。極めて利用しやすい強力なテクノロジーソリューションの登場が加速しています。すべての組織はデータ主導型の意思決定の依存度を高めており、その大部分は、新しい形式のデータ分析、RPA、機械学習などの高度なテクノロジー、オートメーションの活用の拡大など、デジタルトランスフォーメーションを通じて進められています。多くの業界では、新しい「生まれつきデジタル」な競合他社の出現により、従来の企業はデジタルへの取り組みを加速させています。彼らは、新しい技術を駆使し、より迅速かつ効果的にイノベーションを起こし、ビジネスの機敏性を高め、競争優位性を獲得したり、取り戻したりしています。全業界において、「破壊する側となるか、破壊される側になるか」というのは、経営幹部レベルと役員室で取りあげられる共通の話題です。このことは、プロティビティとノースカロライナ州立大学ERMイニシアチブ<sup>3</sup>によって取締役会メンバーと執行経営陣を対象に最近行われたグローバル調査結果により裏付けられています。現在のグローバルリスクの見通しを調査したこの報告書では、破壊的なイノベーションの急速なスピードが第1位の懸念事項と評価され、次いで組織内からの変化への抵抗に対する懸念が挙げられました。

---

“デジタルリーダーシップは、心の状態です。デジタルトランスフォーメーションプログラムの目標がデジタル時代のビジネスを準備することであれば、それはテクノロジーとプロセスの変化だけではありません。人々が考えて行動するすべてにおいて、大幅に進化する必要があります。人々の側面はテクノロジーよりもはるかに重要です。それはテクノロジーが重要ではないと知っているのではなく、それがドライバーや目的であってはならないということです。”

### ジョナサン・ワイアット

マネージング・ディレクタ

リーダー プロティビティデジタル

---

3 Executive Perspectives on Top Risks for 2018, Protiviti and North Carolina State University's ERM Initiative, [www.protiviti.com/toprisks](http://www.protiviti.com/toprisks).

これらの技術とプロセスの変化はすべて、内部監査機能が実施する業務に影響します。アシュアランスの観点からは、データ、新技術、新技術パートナー（クラウドコンピューティングベンダーなど）への依存度が高まり、新たなリスクが生じます。コンサルティングの観点からは、デジタル変換により多くのプロセスが継続的に変化しても、潜在的なビジネスプロセスの改善や新たなテクノロジーおよびリスクに関して、組織は内部監査機能からより多くのアドバイスを必要とします。

もちろん、組織が潜在的に破壊されるという致命的なリスクの犠牲者にならずに大きなデジタル変革の過程において成功するために、内部監査では、アシュアランスとコンサルティングの両方の分野で評価を実施し、組織の能力と活動（またはその欠如）に関するガイダンスを提供しなければなりません。<sup>4</sup>

近年、多くの内部監査機能、特に高度に規制された業界の監査機能は、規制改革の増加に対応して内部監査資源を継続的に追加してきました。現在、これらの機能は、より多くの業務を実施しながら新しいリスクに対処し、より効果的かつ効率的に運用するという難しい課題に直面しています。これには、内部監査機能の設計と機能を根本的に再考する必要があります。



4 デジタル評価ツールによるデジタル成熟度と能力の評価については、[Protiviti.com/Digital](https://protiviti.com/digital) をご覧ください。

## 次世代のモデル

次世代の内部監査機能の目的は簡潔ですが、これらの目標を達成する手段には、イノベーションの文化を含む広範囲にわたる革新的なアプローチ、ツール、ガバナンス要素が含まれ、特定の組織とその組織のニーズに適合しなければなりません。

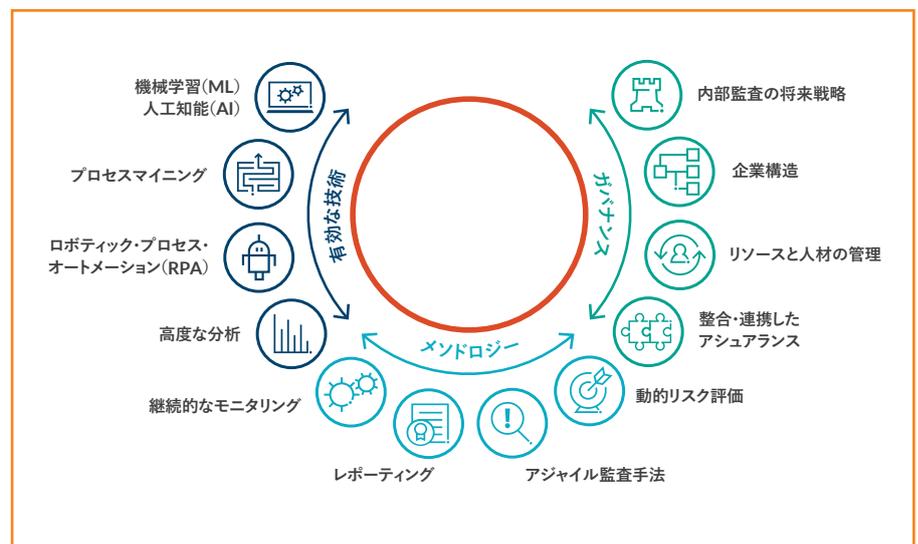
私たちの見解では、次世代の監査グループには重要な目的が3つあります。

- 1) **主要リスクに重点を置いてアシュアランスを強化する** — データをより有効に活用することにより、次世代内部監査では内部および外部のステークホルダーにリスク管理と内部統制の有効性に関して、適切で、タイムリーかつインパクトのある結果を提供します。
- 2) **内部監査をより効率的にする** — 次世代の内部監査は、データおよびテクノロジーに対応した監査プロセスを推進し、より高い効率性とリスクのアシュアランスを提供します。
- 3) **内部監査の活動とプロセスからより深く、より価値のある洞察を提供する** — 次世代の内部監査は、組織が現在のリスクに対処し管理するのを支援するだけでなく、長期的なデジタルトランスフォーメーションと成長戦略に内在する予期しないリスクや結果を明らかにすることによっても、組織のより良い意思決定を支援します。

次世代の内部監査グループが導入する特定のガバナンス構造、方法論、および実現可能なテクノロジーは様々です。しかしながら、プロテビティが支援しているほとんどすべてのトランスフォーメーションにおいて、すべてでないにしても、以下の能力、品質、および要素の大部分を、3つの大きなカテゴリで扱っています。

### プロテビティのビジョン—

#### 次世代の内部監査



## ガバナンス

次世代ガバナンスは、内部監査機能の戦略、構造、スキル(そのスキルがどのように開発され、供給されているかを含む)を包有します。次世代の内部監査グループが取り組む共通のガバナンス機能には次の項目が含まれます。

- **将来の戦略** — 歴史的にリスクと変化を嫌う専門職にイノベーション文化を創造します。機能は、内部監査の中核的ビジョンを達成しながら、変化を受け入れるべきです。
- **整合・連携した全社のアシュアランス** — 組織内にはさまざまなリスク管理の分野があります。内部監査は、従来の3ライン・ディフェンス・モデルで想定されていた障害を克服し、それらの役割を整合・連携させるための議論を導く重要な役割を担うことができます。次世代の内部監査グループは、3ライン・ディフェンス機能間の分類、評価尺度、言語に一貫性を求め、一貫したメッセージと方針を確立するためにサイロ化した状況を打破します。リスクの洞察、トレーサビリティ、説明責任を提供するために、オペレーショングループ、リスクグループ、内部監査グループを通して活用できるテクノロジーを採用すべきです。
- **合理化された構造と柔軟なリソース** — 伝統的な内部監査階層は従来のアプローチを生み出します。新しい方法論が採用されるにつれ、それらをサポートするための組織構造は大きく異なるようになるでしょう。次世代の内部監査グループは、柔軟なリソースモデルを開発し、必要に応じたスキルと能力を活用します。これには、内部監査の壁を超えてのビジネス、パートナー、ベンダーにまで及ぶモデルが必要となります。
- **進化するスキルと技術的な洞察力** — 新しいアジャイル方法論、リスク、テクノロジー、プロセスには新しいスキルが必要です。これらの新しい方法論および技術を導入した後は、内部監査機能は従来のリソースモデルを必要としなくなるかもしれません。さらに、内部監査の実施においてテクノロジーの重要性が高まるにつれて、技術的な洞察力をいかに古い枠組みに適用するかではなく、テクノロジーがどのように内部監査が求める結果、例えばリスクアシュアランスを達成する方法などを変えるかが課題となります。

---

### キーワード

- 将来の戦略
  - 整合・連携した全社のアシュアランス
  - 合理化された構造と柔軟なリソース
  - 進化するスキルと技術的な洞察力
-

## 方法論

次世代の内部監査手法は、組織にリアルタイムのリスクに関するより正確な洞察を提供するように設計されています。機敏で高度なデータマネジメントと分析手法は、このリアルタイム思考の可能性を表しています。これらの方法論は、報告および連携活動にも適用され、一般的に以下を含みます。

---

### キーワード

- 動的リスク評価
  - アジャイル(機敏)、分析主導、そして測定可能な実行
  - シンプルで効果的な報告
- 

- **ダイナミック(動的)リスク評価** — 今日、ビジネスにおいてリスクはどのくらい速く変化していますか？ リスク評価は、リスクの変化する速さに対応するように設計する必要があります。これには、リスクをより深く理解し、そのリスクを定量的に測定および監視し、組織におけるリスクの内部監査の見方をどのように変えるかをモデル化する新しく機敏な手法が必要です。次世代の内部監査機能は、リスクの変化、組織への影響、および内部監査によるアシュアランスの必要性への影響を、リアルタイムで把握するため、四半期ごとのリスクの更新のさらに先を行います。
- **アジャイル(機敏)、分析主導、そして拡張可能な実行** — ダイナミックに変化するリスクを監査するためには、従来の融通の利かない方法を適用することはもはや適切ではありません。組織内におけるデータ普及率が高まることを考慮すると、内部監査員はデータの取得と分析を可能にする方法論とツールを導入し、可能な限りリアルタイムな洞察を導く必要があります。
- **シンプルで効果的な報告** — 内部監査業務の結果の伝達には、その価値を示すことが不可欠です。内部監査の結果は、監査報告書、委員会報告書、内部ステークホルダーへの報告書など、様々な形で伝達されます。次世代の内部監査グループは、迅速かつ効果的にステークホルダーとのコミュニケーションを図り、必要に応じて詳細を掘り下げることができます。

## 次世代のテクノロジー

私共の調査によると、10年以上にわたりほとんどの内部監査機能において高度な監査技術<sup>5</sup>を使用する進化に遅れがでています。

しかしながら、自動化、データ分析、様々な高度技術のアプリケーションへの幅広い依存は、次世代の内部監査機能の特徴です。次世代の変革で実装される共通のテクノロジー活動やツールは、以下を含みます。

- **ユビキタスデータ分析と高度な分析** — 組織内のデータを活用してリスクを評価することにより、内部監査グループはより効果的に作業を実行できます（フルサンプル、データに基づくフローチャート、リスクしきい値など）。（ユビキタスとは、あらゆるものにコンピューターが内蔵され、いつでも、どこでもコンピューターの支援が得られるような世界や概念を指す。）
- **自動化されたプロセス** — 監査通知や資料要求リスト、発見事項の集計作業といった内部監査機能内で手作業の多いタスクを削減することにより、チームは極めて重要な判断が必要なビジネスおよび領域内のリスクに注力することができます。
- **プロセスマイニングからの洞察** — 伝統的かつ信頼性が低く手作業中心のウォークスルーに対し、データを活用し監査サイクルの初期段階でより深いレベルでのプロセスを理解し、データにプロセスがどのように処理されているかを語らせることにより、内部監査における従来のアプローチに挑戦します。例えば、プロセスマイニング技術は、プロセス把握活動の自動化とビジネスプロセスの可視化のために企業データを活用します。そして、内部監査人は迅速に分析を行い、リスクや内部統制の欠如、非効率性などを特定することができます。これは、大幅な効率向上をもたらすだけでなく、より効果的な監査プロセスを推進します。念頭に置いていただきたいのは、新しい技術は単に古い方法に「取って代わる」ものではありません。監査プロセス自体、テクノロジーの能力を最大限に引き出せるように進化する必要があります。

---

### キーワード

- ユビキタスデータの分析と高度な分析
  - 自動化されたプロセス
  - プロセスマイニングからの洞察
  - 人工知能と機械学習
- 

5 詳細は、プロティビティが年次で行っている Internal Audit Capabilities and Needs Survey [protiviti.com/IASurvey](https://protiviti.com/IASurvey) をご覧ください。

現在、データ分析を監査プロセスの一部として  
活用している内部監査部門の割合



組織の**60%**が、  
今後1年間にデータ分析機能の  
人員を増加させる計画がある。

出典：2018 Internal Audit Capabilities and Needs Survey, Protiviti, [www.protiviti.com/IASurvey](http://www.protiviti.com/IASurvey)

- **人工知能と機械学習** — 人工知能と機械学習を活用することで、内部監査グループは複雑なテストの有効性と効率を高め、複雑な分析をよりリアルタイムに進めることができます。内部監査に適用できる例として、以下が挙げられます。
  - **クラスタリングと教師なし学習**：「K-means」や「階層型」クラスタリングなどのアルゴリズムは、データを検討しているアナリストにはすぐには明確とならないようなデータセット内の類似点に対して機能します。これらにより、内部監査はセキュリティスキャン機能を強化し、疑わしいトランザクションを識別し、リスクベース分析のために母集団をより層別化することができます。
  - **予測モデリング**：意思決定ツリーと勾配ブースト法を活用する手法は、非常に複雑な関係の予測モデルを組織が構築できるだけでなく、構築に使用されるデータについてより深い洞察を得ることもできます。モデルを実装して、インテリジェントな継続的プロセス監査を提供することもできます。これらのアプリケーションにより、アナリストは真のリスク要因をより正確に把握し、プロセスの改善方法に関する実証的証拠を経営者に提供することができます。

- **自然言語処理(NLP):** NLP技術は、件名やトピックによって文書を分類し、感情を特定して、さらにレビューのために自動的に要約するための自動化した方法を提供します。

上記は、内部監査が評価し、内部監査サービスの提供に組み込むべき方法のほんの一例です。開発の容易さは、直接的なもの(例: 光学式文字認識や「K-means」クラスタリングアルゴリズムの使用)から非常に複雑なもの(例: 学習コンポーネントを含むNLPの開発)までさまざまですが、内部監査で高度な分析を行う機会は数多くあります。それは監査人の判断を必要とするものの再現も可能にします。内部監査は、内部監査プロセスの効率性と有効性を向上させる可能性があるものを判断するために、利用可能な技法と方法についての認識を高める必要があります。



## 次世代ゲームプラン：コミットメント、文化、そして機敏なマインドセットから始まる

次世代の内部監査機能を目指すためには、明確なロードマップが必要です。しかし、私共の見解では、最初のステップとして、以下のマインドセットとコミットメントを確立することにあります。

- 新しく発生するビジネスリスクに対処するために必要な内部監査グループのガバナンス、方法論およびテクノロジー機能を変革する。
- 組織の価値を守るという内部監査機能の目的を十分に達成し、同時に内部監査の有効性及びその効率性を高める。
- 今までとは異なる考え方を始める。
- テクノロジーと変革のベネフィットを享受できる次世代のアジャイル型の内部監査機能の実現に向けて、現時点の内部監査のデザインと能力を再評価する。

内部監査グループは直ちに準備を整え、今、始動しなければならないと私共は考えています。そして、正しいコミットメントとマインドセットが必要です。この変革は必要不可欠ですが、容易ではありません。

内部監査グループは、この目標にすばやく対応する必要があります。変更が必要な領域を特定し、資源を割り当て、継続的かつ段階的な改善を行う必要があります。とりわけ、柔軟性を保ち、「どのようにすれば機敏かつ革新的にやれるか」というマインドセットを常に忘れてはなりません。細かな手順を踏み、その手順を迅速かつ直ちに実行することに集中します。「評価 - 設計 - 実装 - 再評価」のアプローチは時代遅れとなりました。むしろ、ビジネスが進化し、新しい革新的なアプローチが出現するにつれて、より反復的なアプローチを採用し、継続的変更を加えるために柔軟に対応します。

次世代のガバナンス、方法論、および実現可能なテクノロジー要素の具体的な設計は、組織固有のリスク環境およびビジネス目標によって異なる一方で、進行中の内部監査の変革の取り組みにおいて重要な共通の考慮事項およびアクションがあります。

例えば、CAEだけでなく、次世代機能の設計を担当するグループもその難しさを理解する必要があります。ほとんどの場合、次世代の内部監査機能を開発するためには、プロセスからテクノロジーの有効化、機能内のスキルとリソース、機能の構造化と管理まで、機能の主要要素すべてを変更する必要があります。さらに、新しい機能が形成されると、新規ビジネス目標、リスク、およびテクノロジーが実現するにつれて、個々の組織における次世代内部監査の展望に要する時間が変化します。そのため、効果的な次世代監査機能は、今日予期せぬ混乱に対応できる柔軟性がなければなりません。

適応性は、CAEとイノベーションチームが前進するために考慮されるべき重要な成功要因の1つです。その他には、以下のアクションが含まれます。

- **アジャイル(機敏)なマインドセットを確立します。** — 成功するためには、次世代の取り組みにおいて、変化を捉え、機敏に対応できる内部監査文化が必要です。機能を通じてこのマインドセットを浸透させるには、長期的な成功を継続するには変化が必要であるという、CAEからの明確なメッセージが求められています。この成功要因は、内部監査グループだけの固有のものではありませんが、多くの人が克服するのに非常に難しいハードルです。
- **森を見てください。** — この変革努力の目的は、すべての内部監査業務がどのように行われるかを根本的に変え、継続的に改善することにあります。多大な労力が必要とされる多くの施策は、即座に効率向上をもたらしますが、これらの短期的な利益は全体像から逸脱してはなりません。漸進的な改善に焦点を当てても、より大規模な全体的利点をもたらすために必要な全体的な変化がポイントソリューションの実装だけにならないよう、長期ビジョンを維持することがイノベーションを推進するリーダーの責務です。
- **イノベーションへむけて人々をエンパワーメントする。** — 内部監査機能が1,000強か5人チームかに関わらず、内部監査グループのすべてのメンバーがイノベーションを推進し、チームと連携してそれらを実装するよう奨励し、権限を与える必要があります。チームがイノベーションのマインドセットを採用するだけでなく、改善やイノベーションのアイデアを提供するようチームを奨励してください。さらに、彼らの試みに報いてください。重要なのは、内部監査機能全体を通してイノベーションを推進することです — イノベーションはトップダウンの行動ではありません。

---

“CAEと内部監査リーダーは、より多くのデータとテクノロジーが利用できるようになる方向性と能力を採用する必要があります。現在、多くの企業は、内部監査を最先端の技術ソリューションを利用するデータ駆動型の機能に変換する長期的な戦略を欠いています。包含されたアナリティクス、ロボティクスおよびその他の新興テクノロジーを監査実務に組み込むことができない人は、取り残される危険性があります。組織は緊急性の高まりに伴いデジタル変換を引き続き追求しているため、より効率的な監査、より深い分析、リスクアシュアランスの提供を促進するために、内部監査の中で同様のレベルのデータとテクノロジーの有効性が期待されます。”

**アンドリュー・ストルザー・ケネディ**  
マネージングディレクター  
リーダー IT 監査人 プロティビティ

---

- **クイックWin (素早い成果)を求めます。** — 内部監査革新チームは、大きな視点を念頭に置き(言い換えれば、次世代の内部監査機能となるべきですが)、高い潜在性のある注意深く選択された1つのプロジェクトにおいて計画の実施を開始すると役に立つような目に見える成功を示します。言い換えれば、一度に多くを取るのではなく、迅速な「成果」を生み出すことです。たとえば、機能がアジャイル(機敏な)監査を実装し始めると、アジャイル・メソドロジーにすでに精通しているビジネスの一部(IT内のソフトウェア開発など)で機能することが理にかなっています。一方、金融サービスで、包括的な資本分析およびレビュー(CCAR)ストレステスト、Dodd-Frank Act Stress Testing (DFAST)などの複雑な監査分野に新しいテクノロジーや手法を導入する場合など、実装作業を開始しても、その成功と進歩を示すことが重要である時点で、努力が報われていないこともあります。

---

“CAEと内部監査リーダーが直面する最も重要な課題の1つは、分析と技術対応監査の使用を促進し、より洗練された方法でアプローチするための知識と専門知識を持つ人材が不足していることです。”

#### クリスティン・フィッツジェラルド

ディレクタ

内部監査・財務アドバイザー

プロティビティ

---

- **二組の波紋効果を認識します。** — 内部監査チームが革新し、監査プロセスの変更を実装するには、2つの余効を認識する必要があります。まず、監査ライフサイクルの1つのフェーズへの変更は、他のフェーズに影響を与える可能性があります。たとえば、特定の監査の実行方法の変更により、監査作業で生じる情報の量と性質が変わる可能性があり、監査業務の報告方法の本質的な変更が必要になる可能性があります。次に、監査ライフサイクル全体の変化は、プロセスに関連する変更を必要とし、組織の他の2つの防衛線の中に、テクノロジーとスキルセットを要請する可能性があります。次世代機能の設計を担当する監査人は、リスク管理とコンプライアンスだけでなく、業務が運用管理に及ぼす影響を継続的に評価します。最後に、これらの余効の両方に対処する鍵は、内外のステークホルダーとの積極的かつオープンな対話です。データとテクノロジー対応の監査がここで役立ち、ステークホルダーとの監査やコミュニケーションの効率が向上します。
- **設計に適応性を組み込みます。** — 現在の速度と変化の大きさを考えれば、内部監査機能をどのように捉え運用するかを定義するという概念は、威圧的な提案になる可能性があります。明らかに、1) 近い将来そして長期的に実現するあらゆる変化、そして2) それらの変化が監査業務にどのように影響するか、を予測することは不可能です。このため、適応可能な内部監査機能を開発することは有用です。新しいテクノロジー、リスク管理手法、およびその他のビジネスプロセスが登場したときや、より広範な組織が独自の変革努力の一環として、また急速に変化する外的要因に対応して進化したときに、容易に組み込むことができます。これが、監査機能とすべてのチームメンバーに組み込まれたイノベーションの文化が非常に重要になるところです。すべてのチームメンバーは良いアイデアを持つことができ、それらを開発し共有するよう奨励され、力を与えられるべきです。

## 内部監査の変革 — 今がその時です

間もなく内部監査機能は、今日とは非常に異なるように見え機能するようになるでしょう。私共の見解では、CAEと内部監査リーダーは、グループを次世代の内部監査機能に変革することを遅らせてはなりません。

現在のイノベーションの速度が加速するにつれて、内部監査機能が主要な役割を提供しつづけながら、直面する現在の課題は、その難しさが増します。受動的に破壊されるのではなく、積極的に機能を破壊することを選択することにより、未来のCAEは、機能を新たな最前線に大胆に引き継いでいきます。

考えを改める時です。内部監査の皆さん、準備はできていますか？





## THE AMERICAS

### UNITED STATES

Alexandria  
Atlanta  
Baltimore  
Boston  
Charlotte  
Chicago  
Cincinnati  
Cleveland  
Dallas  
Denver  
Fort Lauderdale

Houston  
Indianapolis  
Kansas City  
Los Angeles  
Milwaukee  
Minneapolis  
New York  
Orlando  
Philadelphia  
Phoenix  
Pittsburgh  
Portland

Richmond  
Sacramento  
Salt Lake City  
San Francisco  
San Jose  
Seattle  
Stamford  
St. Louis  
Tampa  
Washington, D.C.  
Winchester  
Woodbridge

### ARGENTINA\*

Buenos Aires

### BRAZIL\*

Rio de Janeiro  
Sao Paulo

### CANADA

Kitchener-Waterloo  
Toronto

### CHILE\*

Santiago

### COLOMBIA\*

Bogota

### MEXICO\*

Mexico City

### PERU\*

Lima

### VENEZUELA\*

Caracas

## EUROPE & MIDDLE EAST

### FRANCE

Paris

### GERMANY

Frankfurt  
Munich

### ITALY

Milan  
Rome  
Turin

### NETHERLANDS

Amsterdam

### UNITED KINGDOM

Birmingham  
Bristol  
Leeds  
London  
Manchester  
Milton Keynes  
Swindon

### BAHRAIN\*

Manama

### KUWAIT\*

Kuwait City

### OMAN\*

Muscat

### QATAR\*

Doha

### SAUDI ARABIA\*

Riyadh

### UNITED ARAB EMIRATES\*

Abu Dhabi  
Dubai

## ASIA-PACIFIC

### AUSTRALIA

Brisbane  
Canberra  
Melbourne  
Sydney

### CHINA

Beijing  
Hong Kong  
Shanghai  
Shenzhen

### INDIA\*

Bengaluru  
Hyderabad  
Kolkata  
Mumbai  
New Delhi

### JAPAN

Osaka  
Tokyo

### SINGAPORE

Singapore

\*MEMBER FIRM

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの確かなアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、75を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在 S&P500 の一社である Robert Half International (RHI) の100%子会社です。

protiviti®