

Face the Future with Confidence®

未来への出発点として 経験の宇宙を探求する

Exploring a Universe of Experience as a Launchpad to the Future

INTERNAL AUDITING AROUND THE WORLD® 20TH ANNIVERSARY EDITION

世界の内部監査20周年記念版



protiviti®
Global Business Consulting



序文

Introduction

宇宙を研究することで、惑星、星、銀河がどのように形成されるのかについての理解が深まり、宇宙の根本的な性質についての深い洞察（識見）が得られます。天体物理学者や宇宙論者は、過去を振り返ることでこの知見を追い求めています。ジェームズ・ウェッブ宇宙望遠鏡などに採用されている最先端技術を使用して、今まさに私たちの視界に入ってくる光を発した数十億年前に存在していた場所を調べています。過去を調べることによって、現在の宇宙について、また未来に何が待っているのかを多く学ぶことができます。

内部監査という専門職は宇宙とはその規模が異なるものの、私たちは同じ原則やアプローチを内部監査の宇宙にも適用できると考えています。内部監査の過去、特に過去20年間を検証することから学ぶことは多く、その知識によってこの専門的職業を前進させ、組織を成功させることができるでしょう。今日の先進的テクノロジーを活用してこの検証を行えば、さらに強力なものとなるでしょう。

この世界の内部監査20周年記念版では、まさにこれに取り組みました。弊社独自の生成AIツールを使用し、このシリーズの過去19巻をテクノロジー主導でレビューしました。これは244の先進的な内部監査部門のプロファイルからなり、460,000語以上のコメントと洞察（識見）の分析が含まれています（これらの組織の完全なリストは15～16ページにあります）。

過去20年間で内部監査という職業がどのように進化してきたかに留まらず、未来には何が待っているのか、またそれに対してどのように準備すればよいかについて、私たちは多くのことを発見するだろうと考えています。実際、この歴史からの学びは、最高監査責任者（CAE）が内部監査部門と監査チームをどのように進化させるかについて、明確な道筋を示してくれました。

毎年何が起こったかではなく何が変わったかに焦点を当て、テクノロジーを活用した検証を行った結果、内部監査部門の変革が際立つ数々のテーマとトレンドが明らかになりました。これらを6つのカテゴリーに集約して、本稿でさらに掘り下げています。また、内部監査部門が、過去20年間の経験に基づいた自信をもって舵をとりながら、未来に向けてどのように航行していくかについてのガイダンスも提供しています。

弊社独自の生成AIツールを使用し、このシリーズの過去19巻をテクノロジー主導でレビューしました。これは244の先進的な内部監査部門のプロファイルからなり、460,000語以上のコメントと洞察（識見）の分析が含まれています。



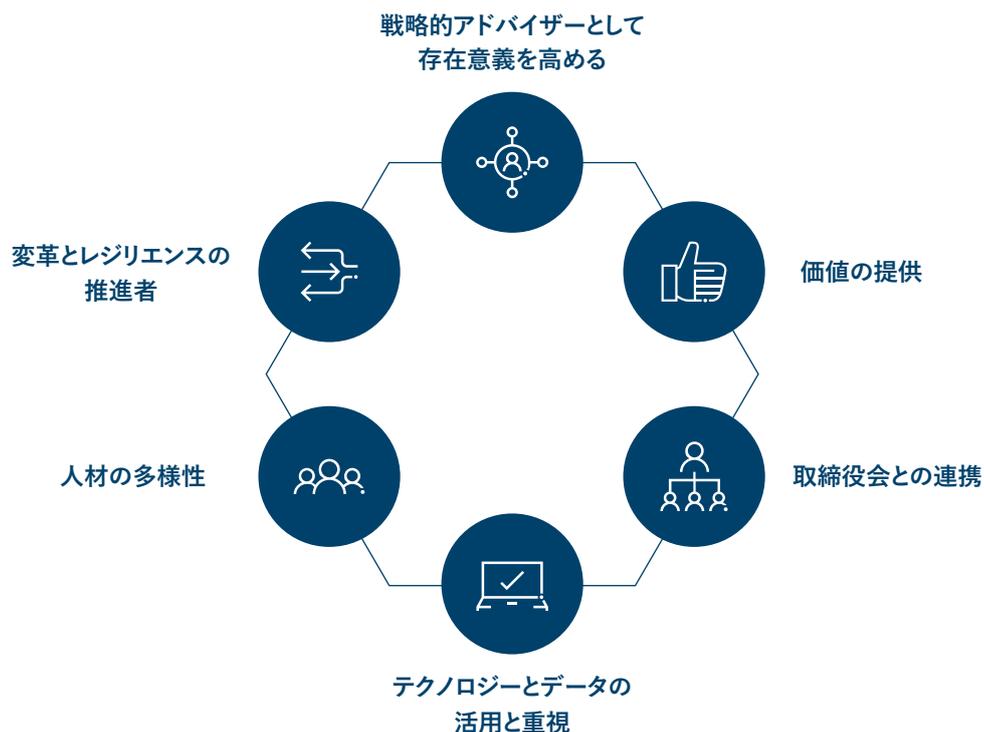
私たちは何を学びましたか。

What have we learned?



過去20年間の内部監査の変遷は何を物語っているのでしょうか。

内部監査の変革に視線を向けると、6つのカテゴリーに分類される傾向と教訓が見えてきます。



戦略的アドバイザーとして存在意義を高める

内部監査は、準拠性重視の機能から、組織と戦略的に整合して価値を高めるパートナーへと大きく進化しました。最高監査責任者（CAE）や内部監査チームはその役割を徐々に拡大し、アシュアランス業務を超えて価値を提供し、戦略的なリスクマネジメントのアドバイスを提供し、全社的リスクマネジメントの推進に欠かせない存在になろうとしています。内部監査は、過去を振り返る機能と見られていましたが、この過程において、現在に対する洞察（識見）や将来に対する予見を提供する役割へと変化しました。さらに、内部監査はイノベーションの出発点にもなりつつあります。

この間、多くの先進的な内部監査部門は最初、主に準拠性に焦点を当てていました。それは例えば、米国において2002年に施行されたサーベンス・オクスリー法（米国企業改革法）などです。しかし、時が経つにつれて、彼らは会社が財務危機や経済サイクルを乗り切るのを支援したり、労働市場の激しい変動や従業員との関係力学の変化に対処したり、世界的なパンデミックの対応とレジリエンス強化に対応したり、そしてもちろん一連の先進的なテクノロジーを評価して採用するなど、きわめて多くの課題に対応するためにその実務と役割を適応させてきました。このプロセスで、彼らは取締役会や経営陣と連携し、戦略的なプログラムや取り組みがもたらすリスクと機会についての透明性を高め、健全なコーポレートガバナンスを確立し、潜在的なリスクの度合いへの理解を深めました。内部監査は、組織の目標との明確な整合性を示すことで、ビジネスにとって価値のある戦略的アドバイザーとして求められるようになりました。

戦略的パートナーシップへの移行は、内部監査の独立性と客観性を損なうことなく、ビジネスとより一体化した存在になるという微妙なバランスを維持する必要があるなどの課題を伴いました。しかし、内部監査の役割の拡大や関与の方法（例えば、アドバイザー・レビューやアシュアランス体制への組み

込みなど）についての初期のためらいは、先進的な内部監査部門がその存在意義と価値を明確に示すことができたことで軽減されました。ビジネスリーダーたちは内部監査の洞察（識見）を活用してリスクマネジメントを強化し、取締役会と執行経営陣の意思決定をサポートすることで、この新たに生まれた協力関係から測定可能な価値を引き出しました。

内部監査の役割の拡大や関与の方法についての初期のためらいは、先進的な内部監査部門がその存在意義と価値を明確に示すことができたことで軽減されました。

トップクラスの内部監査部門は、組織のビジョンや長期的な目標に整合するよう戦略に集中することを学習しました。これは、組織の戦略、運営、規制上の課題、主要な取り組みなどの状況を確実に理解し、内部監査の計画とリソースが組織の成功をサポートできるよう整合することでもあります。

内部監査のステークホルダーの期待が高まるにつれて、これらの要素はますます重要になります。取締役会や経営陣は、コンプライアンスやガバナンスに関する特定の責務だけでなく、サイバーセキュリティ、プライバシー、不正、製品と市場の拡大、先進的なテクノロジーの導入、サステナビリティなどの新たな高リスク領域について、内部監査からの情報提供も期待しています。これは、内部監査の役割が拡大していることを反映したものです。

価値の提供

内部監査が戦略的アドバイザーとしての地位を確立できた背景には、ビジネスリーダーにその価値を説明し、高いレベ



ルの存在意義と価値を証明してきたことがあります。過去20年間に、準拠性とコントロールの重視から、より広範囲なアシアランスとアドバイザリー・サービスへシフトしたことで、内部監査は有益な戦略的意見を提供する価値ある機能とみなされるようになりました。

価値提供の道は、まずビジネスの優先事項と目標を真に理解することから始まりました。先進的な内部監査部門は、会社全体の経営陣や部門と定期的に連絡をとります。彼らはリスク評価を早期かつ頻繁に実施し、システムの導入、新製品の市場投入、新しい地域への拡大、取引の実行など、会社全体の主要な取り組みに関連する潜在的リスクに焦点を当てます。先を見越して潜在的リスクを特定し、経営者に

適切な戦略を助言することで、内部監査はリスクマネジメントと最善の意思決定を行うための重要な役割を果たしています。

次に、先進的な内部監査チームは、効果的なコミュニケーションを通じて信頼を築く方法を学びました。彼らは、(経営陣を含む)会社内や外部監査人、規制当局と強固な関係を築き、これらの内部監査のステークホルダーとのオープンな対話を促進し、定期的にフィードバックを得て彼らの期待を理解しようとしています。また、取締役会と執行経営陣をはじめとする受け手にとって、わかりやすく心に響くように情報を提示しますが、これは情報の内容と同様に重要なことです。

さらに、内部監査がより深く価値のある洞察を提供する能力を発揮するには、提示する情報にベンチマークのデータや実行可能な洞察を含めることが重要と考えています。彼らは、期待や懸念、改善点について内部監査のステークホルダーたちと継続的にコミュニケーションをとることによってコミュニケーションギャップを埋め、複雑な監査結果を内部監査のステークホルダーにとって明解な対応策に変換することができることを学びました。先進的な内部監査人は、仲間たちとのネットワークを持ち、このネットワークや関係を利用して情報交換を行い、アドバイスを提供し受け取ります。これらのネットワーキングのグループは、内部監査部門にとって大変貴重な価値と学びの源であると言えます。

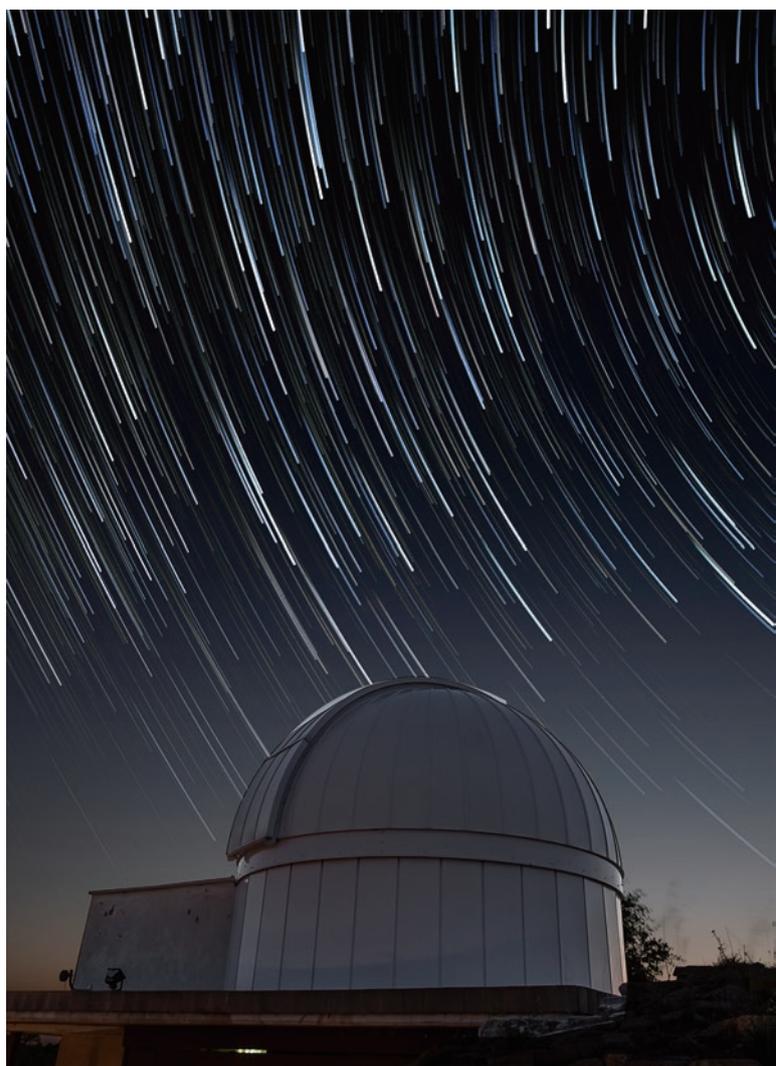
最後に、トップクラスの内部監査部門は、パフォーマンス向上のために根本原因と全体像に焦点を当て、「何か」について以上に「なぜ」および「それはどういうことか」を検討します。監査に戦略的アプローチを取り入れ課題から生じる症状やコンプライアンス違反にとどまらず根本原因や影響を評価することで、この監査チームは、内部監査のステークホルダーが迅速かつ質の高い意思決定を行えるよう、事業部門にとって適切かつ価値ある洞察と提言を提供することができます。

取締役会との連携

戦略的に連携するリスクアドバイザーそしてアシュアランス提供者としての内部監査部門が成長するための中心的な要素は、最高監査責任者（CAE）や監査リーダー（内部監査部門の幹部）たちが取締役会にどれだけ効果的に関与するか、そして提供する情報や洞察がどれだけ明確で価値があるかです。組織が複雑な変化に対応する中で、内部監査がリアルタイムで客観性と洞察を頻繁に提供することを取締役会は評価しており、内部監査のアドバイザーとしての役割が、ますます顕著になっています。

これは単純で容易な道のりではありませんでした。取締役会は、独立性と客観性を保持しつつ同時に業務改善や効果的なリスクマネジメントを通じた価値を創造する、内部監査部門の独立した視点を頼りにしますが、このバランスは両者間の継続的な対話を必要としています。特に企業の変革期において、取締役会がガバナンス上の責務に関連して内部監査からのアドバイスを定期的を求めることから、トップクラスの内部監査部門は複雑な問題や課題を理解し、解決するための鍵や方法を見つけてきました。取締役会による監視・監督に対する規制当局の期待が高まる中、取締役にあって内部監査部門との連携は特に重要です。

取締役会はまた、チェックリスト型の準拠性監査の活動を超えて、上述の高リスク分野（サイバーセキュリティ、不正、新しいテクノロジーの導入、市場拡大、サステナビリティの取り組みなど）に焦点を当て助言を提供する内部監査リーダーたちへの依存をいっそう高めています。こうしたことから、内部監査は、組織の戦略上および業務上の重要性に基づく、さまざまな会社のプログラムや活動を優先的に監査するアプローチに進化してきています。



テクノロジーとデータの活用と重視

過去20年間に、内部監査が準拠性指向から、組織に価値を提供する戦略的パートナーへと変革する上で、テクノロジーは不可欠な役割を果たしてきました。特にデータ分析、自動化、そして最近ではAI（人工知能）の進展が、内部監査の業務を革命的に変え、内部監査の効率性や有効性、生産性を高め、業務の範囲を広げました。これにより、さらに徹底したリスク評価、リアルタイムのリスク監視とアシュアランス、より良いタイムリーな意思決定のための予測分析、そしてビジネスプロセスに対するより深い洞察が促進されました。

高度なデータ分析技術の適用により、組織のプロセスは見事に可視化され、先進的な内部監査チームがパターンや

潜在的リスクを特定し、経営に対しより強力な提言を提供することが可能になりました。さらに、AI、機械学習、データ分析および可視化ツール、監査管理システム、プロセスマイニング、コラボレーションプラットフォーム（例：Microsoft Teams）、ならびにあらゆる形態の自動化などのテクノロジーを取り入れることで、内部監査部門はスピードを緩めることなく少ないリソースで戦略的な洞察を提供し、組織に対して大きな価値を提供するようになりました。

特にAIの活用により、内部監査はデータと情報をこれまでになく速さと規模で処理し分析することが可能になり、導入の障壁がますます低くなる中、監査業務の範囲を広げています。AIは内部監査という専門職に変革をもたらす可能性を秘めており、その一部はすでに実現されています。AIに対応できる、AIを活用できる内部監査人が、未来の内部監査人になるでしょう。

さらに、新しいテクノロジーへの適応能力が高まるにつれ、内部監査はイノベーションの中心となって進化していきます。テクノロジーは、内部監査部門を準拠性に重点を置いたものから価値を高める戦略的アドバイザーとしての位置づけに変容する上で不可欠な要素となっており、テクノロジーの進歩は内部監査の方法論の重要な要素として組み込まれ活用されています。

AIは内部監査という専門職に変革をもたらす可能性を秘めており、その一部はすでに実現されています。AIに対応できる、AIを活用できる内部監査人が、未来の内部監査人になるでしょう。

テクノロジーへの適応は明らかな利点がある一方で、急速に変化するビジネス環境や状況では依然として課題となっています。先進的な内部監査グループは、継続的な学習の文化を育み、新しい監査技術やツールとともに新しいテクノロジーに関する業界標準や規制の変化に常に対応しています。彼らはイノベーションを志向する考え方をとり、測定可能な時間短縮や付加価値のある結果を実現するためにテクノロジーに投資しています。また、好奇心旺盛で探求心や試行錯誤する精神を育む文化を築いています。これらは従来からの内部監査部門にはあまり見られなかった特徴です。

人材の多様性

この専門職がより戦略的かつテクノロジー重視になるにつれて、内部監査チームが持つべき多様なスキルの需要は増大しています。これらのスキルとは、データ分析の専門知識やAI、機械学習の能力をはじめ、効果的なコミュニケーション、批判的思考、問題解決能力、影響力およびリーダーシップといったソフトスキルを含みます。トップクラスの内部監査グループは、多様な能力を持つ才能あるプロフェッショナルを採用し育成し維持することに投資しています。テクノロジー監査やデータ分析だけでなく、新興テクノロジーの分野でチームメンバーをスキルアップさせることが必須条件となっています。

短期間にAIが内部監査に組み込まれたことで、人材要件や内部監査人として重要とされるスキルセットが大きく変化したことは驚く話ではありません。AIが日常的かつ反復的な仕事を引き受ける中で、監査人は高度な分析能力を持つことが求められます。加えて、AIが自身の業務を代行するのではなく、AIを活用して役割を補強する方法を深く理解することが必要です。

このシフトにより、多くの分野でスキルに対する需要が高まっています。特にデータ分析では、監査人は大量のデータセッ

トを迅速かつ正確に調査し、リスクや機会を示すパターン、例外事項、傾向を特定する必要があります。AIツールやテクノロジーの実践的な知識、特にそれらを最も効果的に使用する方法は必須であり、監査人はこれらのシステムの能力と制約を理解し、これらのシステムに対するガバナンスや使用方法について助言や確認を行い、悪影響を引き起こさない方法で利用する必要があります。AIがもたらす洞察を解釈し、ビジネス戦略やリスクマネジメントに与える影響を理解する判断力もますます重要になっています。そして、急速なテクノロジーの変化に対応するために、監査人は継続的な教育の価値を認識しなければなりません。

これらの新しい要求とスキルの必要性から、内部監査部門は必要な知識と経験を持つプロフェッショナルを惹きつけ維持するという課題に直面しています。特にデータ分析、サイバーセキュリティ、AIや機械学習などの専門知識を要する役割では、この傾向が顕著です。人材、特にテクノロジー系人材を採用するには、専門職としての成長、魅力的な職場体験、知識拡充の機会、組織内での戦略的影響力、およびキャリアアップと昇進（内部監査部門内外問わず）のための明確な機会を提供する必要があることを、最高監査責任者(CAE)は強く認識しています。先進的な内部監査部門は、財務や経理の枠を超えた多様なバックグラウンドを持つ候補者の採用や、内部監査以外のキャリアローテーションを奨励することも重視しています。

変革とレジリエンスの推進者

最後に、トップクラスの内部監査部門は、改善を推進し、組織がリスクを抑えつつ機会を捉えるための洞察を提供することで、変革の推進者(カタリスト)として機能することを学びました。この過程で、内部監査に対する認識は、コストセンターから組織のレジリエンスと戦略的目標の達成に大いに貢献し、企業価値の保護と向上に寄与する価値あるパートナーへと変わりました。さらに、内部監査の客観性をもって、ガバナンス上の責務や新たなリスク、業務効率などの領域で貴重



な洞察を提供し、組織のレジリエンスと成長に向けた旅路において不可欠なパートナーとなりました。

例えば、先進的な内部監査部門は、後追いで過去事象や振り返りの評価をするよりも、テクノロジーシステムや業務にレジリエンスを組み込むための助言を提供することを重視します。これらの内部監査グループは、難局の中で重大な企業変革や組織の優先事項の変化に対応しつつ、自らのレジリエンス(課題から回復し、改善し、成長する能力)を維持する方法を学び、変化や不確実性の時代においても企業を支援し価値を提供し続けています。

テクノロジーの導入についてトップクラスの内部監査部門は、AI、プロセスマイニング、データ分析などの最先端技術を試し導入することで、業務改善を促進する先駆者として機能しています。



いざ発進の時— 内部監査の未来へ向けたビジョン

Launch time – our vision for the future of internal audit

トップクラスの最高監査責任者（CAE）と内部監査部門は、過去 20 年間で得た重要な教訓から多くを学習し、それにより自らを組織における貴重な戦略的アドバイザーとして位置づけてきました。このことを理解したところで、重要な問いが浮かびます。他の内部監査部門は、以上の学習の成果を受け、存在意義を高め、価値と機会を重視し、リスクに焦点を当て、テクノロジーを駆使して、また適切な才能とスキルを適所で適切なやり方で発揮して、組織を支援するアドバイザーを目指し、どのように自身の将来を描くことができるでしょうか。

内部監査がダイナミックな未来へ向けてうまく発進し、ビジネスの戦略的アドバイザーとして成長するために、今取るべき5つの重要な行動があると私たちは考えています。



変革を優先する

もし私たち自身と私たちの組織が異なる結果を望むならば、従来通りの思考と行動パターンを続けてはなりません。私たちは変化を受け入れ、よく言われるように「不快であることを心地よく感じるようになる」必要があります。

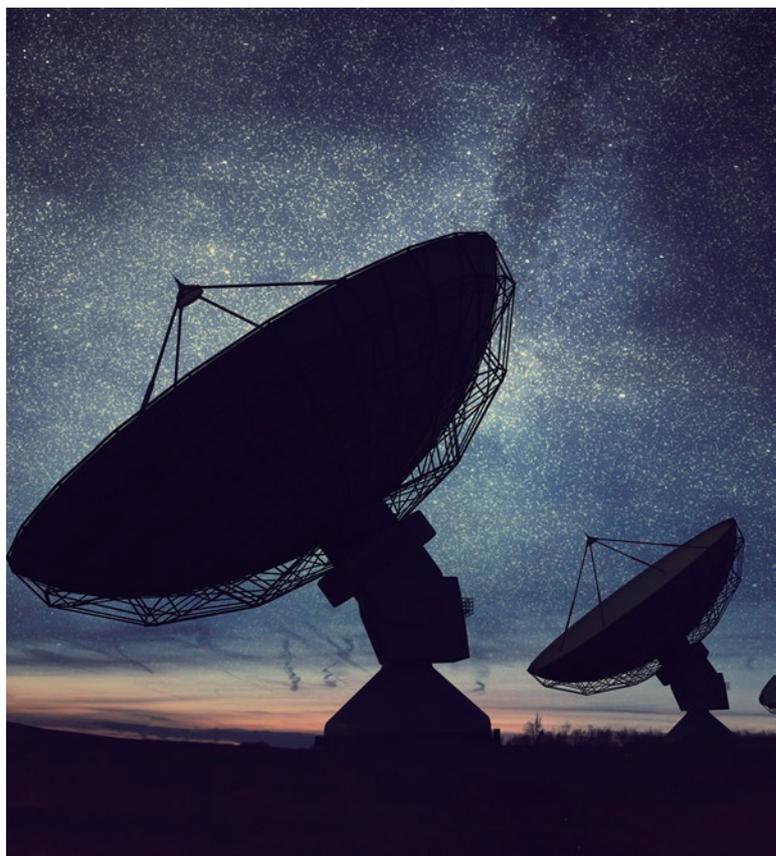
トップクラスの内部監査部門が進化を遂げているにもかかわらず、多くの組織は依然として内部監査をコンプライアンスかアシュアランス機能（多くの場合、監査業務の重点や範囲が限定されている）と捉えています。この旧来の考え方から脱却することが求められています。

世界は急速に変化しており、またビジネス環境も同様です。最高監査責任者(CAE)と内部監査チームは、ビジネストrendや焦点の変化、進化するリスクに精通し、迅速かつ柔軟に対応できることが求められています。また、テクノロジーを駆使してデータへのアクセスが可能である必要があります。そして、取締役会と執行経営陣に対して価値ある洞察を提供し、戦略に集中する存在感のあるパートナーとなることが求められます。

しかし、取締役会と執行経営陣は、組織の戦略指揮統制の鍵を内部監査部門に渡すわけではありません。内部監査リーダーとチームは、戦略的志向と、重要で価値ある洞察力によって、信頼される立場を築かなければなりません。

内部監査の変革努力は、品質を改善し業務効率を向上し業務サイクルを短縮することで組織の業務プロセスと顧客体験を向上させるという差し迫ったニーズ、およびテクノロジーの進歩がもたらす将来の課題に対応できるスキルを開発するための長期的な戦略という両方と整合させる必要があります。それとともに、内部監査は、その独立性と客観性を保たなければなりません。

注視すべき点：世界の法規制環境は今後も変化し続けることが予想されます。プライバシー保護関連法令や顧客保護の拡大から、より複雑化するサステナビリティに関する報告



義務やAIの使用を管理する規制に至るまで、組織はますます多くのコンプライアンス要件に直面しています。内部監査には、取締役会と執行経営陣が来るべき変化に備え、複雑化する環境下で可能な限り効率的に指揮を執るための支援をすることが求められます。

適切な人材とテクノロジーツールに加え、変革を優先し変化を受け入れる変革志向の考え方があれば、内部監査部門は、ビジネスにとって不可欠で、常に求められる戦略的パートナーとして位置づけられるでしょう。

テクノロジーを活用する

過去10年間でテクノロジーは、内部監査に大きな変革をもたらしました。これは間違いなく将来も続くでしょう。最高監査責任者(CAE)および内部監査リーダーたちは、その機能へのさらなる投資を推進し、監査活動に新しいテクノロジーを取り込むことを模索しています。

反復的な作業や高度なタスクのために、AIのようなテクノロジーツールの入手と導入に投資します。近年利用可能になっ

たものも含め、これらのテクノロジーは、先進的な内部監査部門にとっては急速に手持ちの札となりつつあります。例えば、プロセスマイニングのような先進的なテクノロジーツールは、複雑な業務プロセスをより深く理解し洞察を得ることを可能にし、内部監査がその影響力を最大限に発揮できる領域に集中することを支援します。その結果、組織にとって真に重要で効果をもたらす分野により多くの時間を使うことができるようになります。

AIは今後、内部監査部門に大きな影響を与えるでしょう。この影響は二つの要素から成り立っています。一つは企業全体を通じてAIの活用の形成・管理・コントロールにおける内部監査の役割です。もう一つは仕事の進め方を変革し、より豊かな洞察をアシュアランスとアドバイザリー活動にもたらすために、内部監査のライフサイクル全体でAIを統合し活用することです。

知っておくべきこと：既に広く議論されているように、AIは計り知れない機会をもたらしますが、同時に多くのリスクにも対応する必要があります。内部監査とAIの融合は、両分野が組織の誠実性と効率性を守る上で互いの有効性を高め合いながら、技術的強化によって推進される、より洗練された実務への計画的な移行を意味します。しかし、AIは適切なガバナンスとコントロールと共に、適正な方法で使用されなければなりません。また、AIがかつてないスピードで結果を出すとしても、監査スタッフに対するのと同様に、AIも適切な情報交換とレビューによって監督されなければなりません。したがって、AIに情報を供給し、その発見事項を組織の戦略的目的の文脈の中に置き、AIから生まれる洞察に基づいてニュアンスを保った推奨事項を提供するには、人間による継続的な監視が必要です。

不作為の代償：技術的な変化の速度に対応し、新しいツールやテクニックを導入することは、大きな難題をもたらします。しかし、テクノロジーの効率的な活用を怠れば、監査に時間がかかり、注力すべき領域からずれてしまう可能性が高くなり、内部監査活動から得られる洞察や、重要で価値のあるアウトプットが少なくなるでしょう。テクノロジーを監査手法に取り入れ統合することは、必要不可欠です。

留意点：テクノロジーを単なるツールとしてではなく、むしろ効果的に活用することで、内部監査の存在意義と付加価値を高めることができ、進化する監査業務の不可欠な一部として捉えることが重要です。

人材の獲得と育成のプロセスでは、特定の技能よりも多様性を重視する新しい考え方を受け入れて広げる必要があります。

人材を育成する

複雑な監査案件に取り組み、戦略的な重点を提示することができる高いパフォーマンスのプロフェッショナルがいなければ、内部監査の提供価値を変革することは難しいでしょう。これは勇気が求められる新たな領域であり、そこで活躍するためには進化した専門知識と新しい考え方が求められます。

高度なサイバー脅威やプライバシー要件の拡大など、新たなテクノロジーや将来のリスクに対応するためのスタッフのスキルアップを図るとともに、魅力的な職場環境やキャリアパスを整備することで、内部監査部門でキャリアを築こうとする幅広いプロフェッショナルを惹きつけることができます。

人材の獲得と育成のプロセスでは、特定の技能よりも多様性を重視する新しい考え方を受け入れて広げる必要があります。多様性には性別、人種、民族性だけでなく、経験、思想、経歴、学歴、そしてスキルも含まれます。これらすべては内部監査が新しくユニークな課題を解決するための能力を高め、未来の内部監査部門を形成することに繋がります。

より幅広い専門知識を持つ人材を採用し育成します。経理や財務の専門家だけで内部監査部門を構成する時代

は終わりました。データ分析とマイニング、プロセス分解と分析、AI関連能力、クリティカルシンキング、あらゆる形式で影響力を持つコミュニケーションなどのスキル開発のために、包括的な採用と研修プログラムを設けることが最も重要です。

イノベーションの考え方を取り入れる

イノベーションの考え方は、変化の激しい世界で内部監査が前進するために不可欠です。ビジネスのあらゆる面で変革が求められるのであれば、当然内部監査も同様です。内部監査の存在意義と提供価値を高め、変化を受け入れ、継続的に改善することに対して確固たる決意を持つことは、トップクラスの内部監査部門の特徴です。

イノベーションは単にテクノロジーに留まるものではありません。内部監査部門は、組織の課題をどのように異なる視点から捉え、どのように創造的な解決策をもたらすのでしょうか。内部監査の専門家やチームは、組織の現在と将来の課題を評価する際、どのようにユニークな思考法を用いていますか。また、内部監査チームのメンバーは、変化（漸進的なものであれ、甚大なものであれ）を通じてプロセスと成果物を改善するためにどのような挑戦をしているのでしょうか。

変革を受け入れ、先導します。内部監査は、組織におけるイノベーション・リーダーになる機会があり、近年はその能力を発揮しています。

イノベーションはレジリエンスを育みます。激変するか、さもなければ激変させられるという、めまぐるしく変化するビジネス環境において、内部監査はその組織内における革新および企業全体の変革とレジリエンスの強化をサポートするという重要な役割を担っています。

すべての内部監査リーダーは、意見や助言を求められるような存在になることを目指すべきです。

戦略的パートナーとして行動する — 協働しコミュニケーションを図る

期待に応え、期待を上回ることが成功の鍵です。取締役と執行経営陣が内部監査に求めるものと、内部監査が優先するものとの間の整合性を高めることが、すべての最高監査責任者(CAE)の重点項目であるべきです。

独立性を損なうことなくアドバイザリー業務を拡大し、明確なリスクと価値に焦点を当てることで、組織内で存在感のある戦略的パートナーとしての内部監査の地位をさらに強固なものにします。

コンプライアンス(準拠性)と内部統制を超え、付加価値のあるアドバイザリー業務と助言を提供し、イノベーションと変革を推進するべくチームに貢献し、事業にとって真に重要な取り組みに関与し、直接かつ適時なフィードバックを提供する態勢をつくる必要があります。すべての内部監査リーダーは、組織の戦略、ミッションと価値観との整合性といった分野をはじめ、意見や助言を求められるような存在になることを目指すべきです。

内部監査チームが複雑な洞察(識見)を親しみやすいビジネス用語で伝えられるように、コミュニケーションスキルを強化します。複雑なトピックを明確かつ効果的な方法で伝える能力は必須のものです。内部監査のステークホルダーは、組織の運営とリスクについて透明性を求めています。彼らは深い技術的知識を持っていないかもしれませんが、監査結果やそれが組織のリスクプロファイルや目標達成能力に与える影響を理解する必要があります。



最後に—大胆であれ。

In closing – be bold

過去を振り返ると、この20年間で内部監査という職業がどのような発展を遂げ、どのようなトレンドが形成されてきたかがわかります。今回紹介した世界中のトップクラスの内部監査部門は、その大胆な姿勢と、組織の成功を推進するためのコミットメント、進歩および実績に対して称賛されるべきものです。多くの点で、彼らの勇気と革新への意欲、そして成功のために何が必要かを明確にしたことが、今日の地位を築く原動力となりました。他の多くの内部監査組織もまた、同様の成功を経験しています。

これらの洞察（識見）によって、私たちは内部監査の将来と自信を持って進むべき道筋を思い描くことができます。準備はできていますか。どのようにしてそれがわかりますか。将来、内部監査部門がどのように位置づけられ、認識されるようになりたいかを評価するために、現在のあなた自身やあなたの内部監査部門にとって以下のどの行動が当てはまるかを考えてみてください。

- 適切かつ価値ある戦略的アドバイザーとして考え、行動する。
- ダイナミックかつ機敏に、重点を定めリスクに応じたスピード感で監査を実施できるようなリスク評価アプローチを定義し、実行する。
- 内部監査活動を推進するために最新のテクノロジーを採用し、適切なツールとデータを使い、よりテクノロジーを活用した部門へと変革する。
- 現在および将来における内部監査部門へのニーズに確実に対応できるよう、内部監査部門の人材管理やスキル開発、多様化戦略をどのように変革するかを決定する。
- 継続的改善とイノベーション志向を支援する文化を確立し、育成する。
- 経営陣層を含めた組織全体と協働し、関係を構築する。
- 内部監査が、組織における革新者、変革の出発点とみなされているかどうかを自問する。もしそうでない場合は、そうなるために内部監査部門で何を変えなければならないかを明確にする。

注目すべき内部監査のマイルストーン



謝辞

過去20年にわたり『Internal Auditing Around the World® —世界の内部監査』シリーズにご参加いただいた一流企業の皆様に心より感謝申し上げます。

VOLUME 1

パークレイズ
BP
エジソン
ファイアット・グループ
フランス・テレコム
ジェネラル・モーターズ(GM)
ハーレー・ダビッドソン
コマツ・アメリカ
マニユライフ・フィナンシャル・コーポレーション
ポスト・イタリアン
カンタス航空
ロイヤル・メール
スターバックス

VOLUME 2

アムコー
オーストラリア・
ニュージーランド銀行
英国オートモービル・
アソシエーション
コアングラ・フーズ
ダイムラー・クライスラー
エアコム
日本たばこ産業
ナショナル・バンク・オブ・カナダ
レイセオン
T-モバイル USA
テレコム・イタリア・グループ
テルストラ
タイムワーナー
ウーズレー PLC

VOLUME 3

ABN アムロ
オーストラリア・ポスト

ブンゲ
CA
フォスターズ・グループ
グルボ・ビンボ
ロイズ TSB
MGM ミラージュ
NASD (全米証券業協会)
ロイヤル・バンク・オブ・カナダ
ロイヤル・バンク・オブ・
スコットランド・グループ
フィリップス
新生銀行
シグマアルドリッチ
ワシントン・ミューチュアル
ウェルズ・ファーゴ

VOLUME 4

エアサービス・オーストラリア
アリタリア
アンタリス
ケイデンス
シルク・ドゥ・ソレイユ
エレクトロニック・アーツ
エンドュランス・グループ
ハーバード
ヘンケル
マクダーモット
オセ
オリンピック実行委員会
オンタリオ教員年金基金
インドゥストリアス・ベニョーレス
リーダーズダイジェスト
リード・エルゼビア
ロペコ
サジア
シンガポール・プレス・
ホールディングス

VOLUME 5

マンディリ銀行
バリック・ゴールド・
コーポレーション
コンチネンタル航空
エネル
フェムサ
ジェムアルト
マイクロソフト
プルデンシャル
タタ・モーターズ
ユニリーバ
ユナイテッド・ヘルス・グループ

VOLUME 6

アクセンチュア
オーストラリア・
コモンウェルス銀行
デンツブライ
ドイツ銀行
フィリップス
エス・エーピー
シェル
エス・ピーピー
タレクリス・
バイオセラビューティクス

VOLUME 7

アリババ・ドットコム
ディービーエス
ハイアット
ハイドロワン
ルックスオティカグループ
セールスフォース・ドットコム
セクアナスプリント・ネクステル
アンダーアーマー
ビザ

VOLUME 8

アディティア・ビルラ・グループ
オールステート保険
プリストル・マイヤーズスクイブ
ブルックフィールド・ブラジル
ジーディーエフ・スエズ
メディック
テーディー・バンク・グループ
ヴァンガード

VOLUME 9

ビーエイチピービリトン
カナダ帝国商業銀行
ダッソー・システムズ
ゼネラル・ミルズ
ケービーエヌ
レグ・メイソン
ソニー
ビザ

VOLUME 10

ABN アムロ
アトラス・エア・ワールドワイド
バイドゥ
パークレイズ
ブーズ・アレン・ハミルトン
ブーバ
エスティ・ローダー
エフ・アイ・エス
HSBCホールディングス
シンガポール国立大学
NTT データ
オールド・ミューチュアル
オールド・ナショナル銀行
パン・アメリカ・シルバー・コープ
トラストマーク・カンパニー
アンダー・アーマー

VOLUME 11

AMP
オーストラリア国税庁
バイエル
エニ
エティハド航空
ユーロクリア
J.C.ペニー
キンバリー・クラーク
ロンドン証券取引所グループ
ユナイテッド・オーバーシーズ銀行

VOLUME 12

アクセンチュア
アメリカン航空
アリストクラート
パークレイズ
ベイラースコット&ホワイトヘルス
ビームサントリー
CNLフィナンシャルグループ
デルタ航空
エビック
フレゼニウスグループ
ムルティバ・
フィナンシャルグループ
ホライゾン・ブルークロス・
ブルーシールド・オブ・
ニュージャージー
リカーコントロールボード
(オンタリオ)
マリオット・バケーションズ・
ワールドワイド
メイヨークリニック
ノードストローム
OBARA GROUP 株式会社
ピュージェット・サウンド・
エナジー
サウスウェスト航空
テレコム・イタリア・グループ
ユニバーサル・アメリカン

ビクトリア州教育庁

VOLUME 13

アブダビ国営石油会社
(ADNOC)
エイゴン
アエロメヒコ航空
フランス公共投資銀行
(Bpifrance)
パークレイズ
カーターズ
CDK グローバル
ドイツ銀行
エクスペディア
インシュランス・オーストラリア・
グループ (IAG)
オプシオン・クリアリング・
コーポレーション (IAG)
武田薬品工業株式会社
テネシー川流域開発公社
Tモバイル
ウェストバック バンキング
グループ

VOLUME 14

アクセンチュア PLC
コンセルバス・ラ・コステルニャ
ハイネケン・インターナショナル
イケアグループ
JP モルガン・チェース・アンド・
カンパニー
ジュニパー・ネットワークス・
インク
パネラ・ブレッド
パークビュー・ヘルス・システム

VOLUME 15

アクセンチュア PLC
アニクスター・
インターナショナル Inc.
プリンクス・ホームセキュリティ

キャピタル・ワン
カントリー・ロード・グループと
デビッド・ジョーンズ百貨店
デルタ航空
ドイツテレコム
ドライブタイム
フィデリティ・インベスメンツ
ジャーディン・マセソン・グループ
三菱 UFJ フィナンシャル・
グループ (MUFG)
NTT コミュニケーションズ
オクシデンタル・ペトロリウム
シンクロニー
TD バンクグループ
ザイン・グループ

VOLUME 16

カンパリグループ
ロイズ・バンキング・グループ
マイクロソフト
ミラハ
オリンパス株式会社
ラボバンク
セールスフォース・ドットコム
SF エクスプレス
スターバックスコーヒー
カンパニー
トップビルド
チューリッヒ保険会社

VOLUME 17

ブッキング・ホールディングス
センチーンコーポレーション
DBS 銀行
フィデリティ・ナショナル・
インフォメーション・サービスズ
グローバルファウンドリーズ
ベペンサグループ
インチケープ

ノウルズ・コーポレーション
マソナイトインターナショナル
コーポレーション
サウジテレコムカンパニー
スタンダードチャータード銀行
トゥループルー
ユナム・グループ

VOLUME 18

アホールド・デレーズ
アストラゼネカ
バカルディ
コムツ銀行
コノフィリップス
ディーケーエスエイチ
オレドー
ソファイ
ジンマーバイオメット

VOLUME 19

バイエル
カーライル
ETN Turistar
フェロロヴィーエ・デッロ・
スタート
グラクソ・スミスクライン
HEMA BV
ヒルトン
マジダルフタタイムリテール
パッケージング・
コーポレーション・オブ・
アメリカ (PCA)
PNC
タタ・コンシューマー・プロダクツ
ヴァンダービルト大学
医療センター
ウエスコ
ウェストバックグループ
ゼブラテクノロジーズ



The internal audit profession has progressed significantly in the last two decades, yet there is still much to explore and accomplish. Internal audit leaders must be bold, willing to explore and expand into new frontiers – launching their function to Future Readiness, where it will be a driver of organisational intelligence, and equipped with skills and experiences that match the demands and dynamic nature of increasingly connected and complex risk landscapes. Future Ready internal auditors will serve as a guiding star, steering organisations toward a resilient and adaptive future.

内部監査の専門職はこの20年で大きく進歩しましたが、さらなる探求と達成すべき目標はまだ多く残っています。内部監査のリーダーたちは、大胆で、新たなフロンティアを開拓し、拡大することを厭わない、組織のインテリジェンスの原動力となり、ますます複雑化していくリスク環境のダイナミズムに対応するためのスキルと経験を備えていなければなりません。未来に対して準備ができている内部監査人は、組織をレジリエントで適応力のある未来へと導く羅針盤となります。

Andrew Struthers-Kennedy

プロティビティ マネージングディレクタ

グローバルプラクティスリード、内部監査・経理財務アドバイザー

プロテビティについて

プロテビティは、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、お客様ごとに的確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。25ヶ国、90を超える拠点で、プロテ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、デジタル、オペレーション、人材・組織、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。プロテビティは、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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。プロテビティはRobert Half (RHI) の100%子会社です。

プロテビティ 内部監査と経理財務アドバイザリー — 各国のサービスリーダー

Andrew Struthers-Kennedy

Managing Director
Global Practice Lead, Internal Audit and
Financial Advisory
+1.410.454.6879
andrew.struthers-kennedy@protiviti.com

Angelo Poulikakos

Managing Director
Global Practice Lead, Technology Audit and
Advisory
+1.312.476.6097
angelo.poulikakos@protiviti.com

AUSTRALIA

Garran Duncan
+61.03.9948.1200
garran.duncan@protiviti.com.au

BELGIUM

Marc Geleijn
+31.20.346.0400
marc.geleijn@protiviti.nl

BRAZIL

Fernando Fleider
+55.11.2198.4200
fernando.fleider@protiviti.com.br

BULGARIA

Andrea Rista
+39.02.6550.6301
andrea.rista@protiviti.it

CANADA

Marty Murray
+1.905.867.6283
marty.murray@protiviti.com

CHINA (MAINLAND CHINA)

Francis Zhang
+86.21.5153.6900
francis.zhang@protiviti.com.cn

CHINA (HONG KONG)

Jeffrey Hau
+852.5598.3301
jeffrey.hau@protiviti.com

FRANCE

Bernard Drui
+33.1.42.96.41.16
bernard.drui@protiviti.fr

GERMANY

Tobias Nowak
+49.89.552.139.321
tobias.nowak@protiviti.de

INDIA

Puneet Gupta
+91.124.661.8660
puneet.gupta@protiviti.global.in

ITALY

Alberto Carnevale
+39.02.6550.6301
alberto.carnevale@protiviti.it

JAPAN

Tomoko Watanabe
+81.3.4577.3980
tomoko.watanabe@protiviti.jp

MEXICO

Roberto Abad
+52.55.2095.4792
roberto.abad@protiviti.global.com.mx

MIDDLE EAST

Sanjay Rajagopalan
+965.2295.7772
sanjay.rajagopalan@protiviti.global.me

THE NETHERLANDS

Marc Geleijn
+31.20.346.0400
marc.geleijn@protiviti.nl

SINGAPORE

Ann Koh
+65.6220.6066
annchi.koh@protiviti.com

SOUTH AFRICA

Lindani Dhlamini
+27.011.797.6800
ldhlamini@skxprotiviti.co.za

SWITZERLAND

Matt Liang
+41.79.887.5874
matt.liang@protiviti.ch

UNITED KINGDOM

Mark Peters
+44.207.389.0413
mark.peters@protiviti.co.uk

UNITED STATES

Andrew Struthers-Kennedy
+1.410.454.6879
andrew.struthers-kennedy@protiviti.com



THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria, VA
Atlanta, GA
Austin, TX
Baltimore, MD
Boston, MA
Charlotte, NC
Chicago, IL
Cincinnati, OH
Cleveland, OH
Columbus, OH
Dallas, TX
Denver, CO

Ft. Lauderdale, FL
Houston, TX
Indianapolis, IN
Irvine, CA
Kansas City, KS
Los Angeles, CA
Milwaukee, WI
Minneapolis, MN
Nashville, TN
New York, NY
Orlando, FL
Philadelphia, PA
Phoenix, AZ

Pittsburgh, PA
Portland, OR
Richmond, VA
Sacramento, CA
Salt Lake City, UT
San Francisco, CA
San Jose, CA
Seattle, WA
Stamford, CT
St. Louis, MO
Tampa, FL
Washington, D.C.
Winchester, VA
Woodbridge, NJ

ARGENTINA*

Buenos Aires

BRAZIL*

Belo Horizonte*
Rio de Janeiro
São Paulo

CANADA

Toronto

CHILE*

Santiago

COLOMBIA*

Bogota

MEXICO*

Mexico City

PERU*

Lima

VENEZUELA*

Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

BULGARIA

Sofia

FRANCE

Paris

GERMANY

Berlin
Dusseldorf
Frankfurt
Munich

ITALY

Milan
Rome
Turin

THE NETHERLANDS

Amsterdam

SWITZERLAND

Zurich

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

EGYPT*

Cairo

SOUTH AFRICA *

Durban
Johannesburg

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA

Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA

Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA*

Bengaluru
Chennai
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN

Osaka
Tokyo

SINGAPORE

Singapore

*メンバーファーム

protiviti®



#iaworld

プロティビティ LLC

お問い合わせ先：マーケティング部 pj-mktg@protiviti.jp

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-4 TOKYO TORCH 常盤橋タワー24F Tel. 03-4577-3980

〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-2 ヒルトンプラザウエストオフィスタワー18F Tel. 06-6450-9367

Protiviti, Protivitiロゴは、Protiviti Inc. の米国ならびにその他の国における商標または登録商標です。その他の記載されている会社名・製品名は各社の登録商標です。