



2018年 内部監査全世界実態調査

イノベーションとともに進歩する
テクノロジーを活用した
内部監査の基盤となるツールと人材



www.pwc.com/jp

貴社の内部監査機能は革新的だろうか？
先端テクノロジーから生じるリスクに対処す
るための人材とツールはあるだろうか？そし
て、どのように次世代の人材を引き付けるの
だろうか？





テクノロジーの進歩は、あらゆる業界におけるイノベーションを後押ししている：機械学習は自動車の自動運転やより高性能な医療機器の開発を推進する。IoT(モノのインターネット)に予測分析が組み合わせれば、エネルギー供給網や産業機器の修繕活動を改善できる。ブロックチェーンは、金融取引や消費者製品の追跡可能性を再構築している。**ドローン**は、荷物の配送から実地棚卸の実施、人命救助に至るまでのさまざまな役割を担っている。そして、クラウド、ビッグデータ、アナリティクス、ボットは、ビジネスプロセスをより効率的に、より素早く、そして、より洞察力に富んだものになっている。テクノロジーが成熟し、参入障壁が下がるにつれて、業界を問わずさまざまな組織は新しいテクノロジーによって可能になったイノベーションに没頭している。しかし、CEOたちが十二分に認識しているように、先端テクノロジーが進化するとともにリスクプロファイルも進化しているのである。テクノロジーの変化のスピードがCEOたちにとって最大の関心事であることが、PwCの**第21回世界CEO意識調査**から読み取れる。リスクの専門家は、組織のイノベーションの速度を遅らせることなく、プロセスとコントロールが効果的であることを確認しなければならないのだ。

内部監査機能は、責任あるイノベーションに積極的に貢献することが期待されている。テクノロジー進歩のあらゆる影響を迅速に評価し、新しいイノベーションごとにそれに合った動きをすることによって、そのイノベーションが組織のリスクプロファイルにどのように作用しているのか理解できるのである。取締役会は、新しいテクノロジーがもたらすリスクと、それらの新興リスクを適切に管理するためのコントロール、双方に関する視点を内部監査機能が持つことを望んでいる。組織が新しいテクノロジーをどのように活用すべきかについての助言や、監査プロセスの一部として、組織のテクノロジー・イノベーション・レベルを押し上げる提言を取締役会は内部監査に求めているのである。

内部監査機能自身が革新的でなければ、この期待には応えられないであろう。監査機能が新しいテクノロジースキルを習得せず、また新しい監査手法を採用したり、データの抽出、テスト、報告に革新的なテクノロジーを用いたりすることなく、新しいテクノロジーの導入やテクノロジー主導のプロセスに関するコントロールを監査できるだろうか？コラボレーションツールやアナリティクス、その他のテクノロジーを通じて内部監査部門の効率を高めることなく、どのようにしてリスクをより広範囲に捉えることができるのだろうか？イノベーション主導の組織は、イノベーション主導の内部監査機能が必要としているのである。そうでなければ、内部監査の価値はなくなるだろう。

PwCの2018年内部監査全世界実態調査を通じて、組織のイノベーション戦略を支えるテクノロジーと人材を備えた基盤を内部監査機能がどのように構築しているのか理解しようと努めた。92カ国、2,500人以上の取締役、上級管理職、監査の専門家が、内部監査のテクノロジー利用と、内部監査機能がもたらす価値について意見を述べた。本調査を補足するにあたり、内部監査機能のイノベーションに役立つ具体的なアプローチやベストプラクティスについてさらに理解を深められるよう、50人以上の役員インタビューも実施した。テクノロジーへの取り組みが最も進んでいる内部監査機能は、テクノロジーと人材モデルを足並み揃えて進化させていることが分かった。彼らは、これらの能力を融合させ、テクノロジーを活用できる人材から成る組織を作っているのである—そして、その効果も現れつつある。最先端技術を用いた内部監査機能の4分の3が、重要な価値をもたらしており、これはテクノロジーに焦点を当てていない内部監査機能に比べて、はるかに高い割合を占めている。

テクノロジー主導のイノベーションが加速する中、内部監査の能力が5年以内にどのように変化すべきかを正確に把握するのは難しい。しかし、一つ明らかなのは、組織のニーズに内部監査が後れを取らず対応することを、ステークホルダーが期待していることである。内部監査のイノベーションが停滞する理由として、データの品質が悪かったり、ビジネステクノロジーが欠如していたり、その他の組織上の障害などが挙げられるだろう。しかし、CEOが強力かつ新しいテクノロジー固有の機会を追求するにつれ、こうした課題は急速に解消しつつある。内部監査機能の現在の立ち位置にかかわらず、新しいスキル、ツール、方法論を活用して、迅速に進化する機会はいくらでも存在する。以下の議論では、(1)内部監査機能が将来に向けてテクノロジーや人材を活用した組織をどのように構築しているのか、(2)内部監査機能が前進するため、誰もが適用できる考え抜かれた戦略をどのように組み込んでいるのか、について追究している。内部監査チームは皆、レースに参加している。だが、チームが歩調を合わせるためには、スピードとテクノロジーや人材を活用した戦略が必要である。

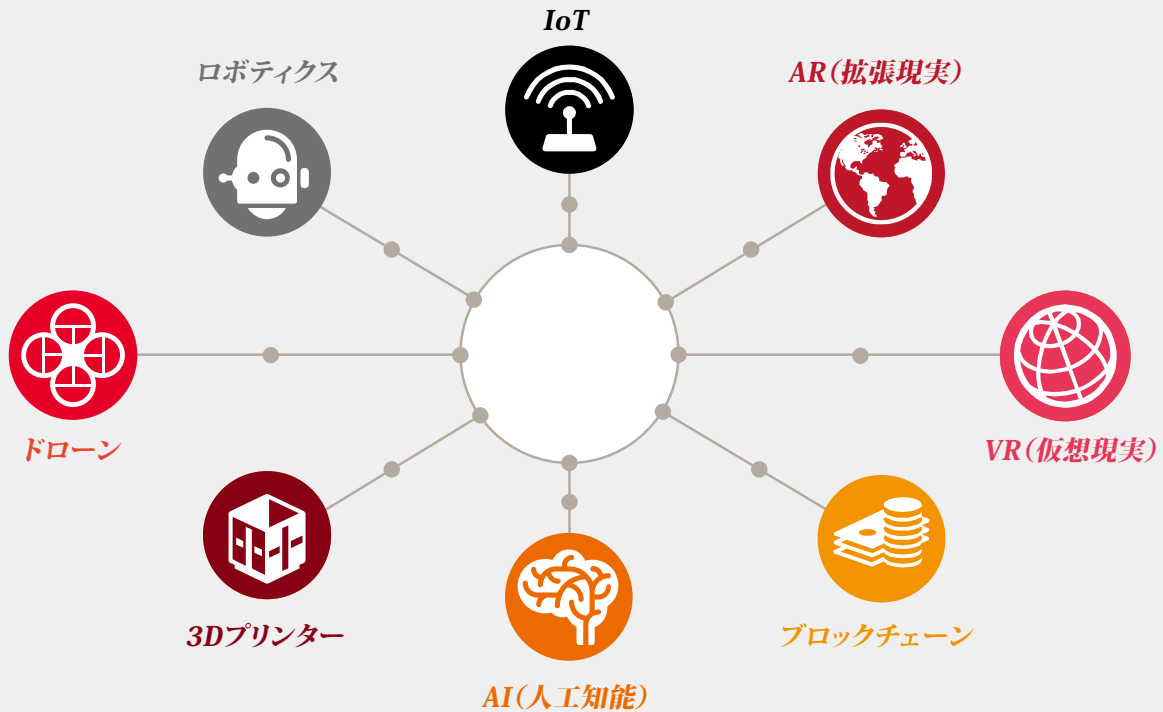
「『私たちの方法論は、新興リスクやテクノロジーに対応できるほど機動的であり、よりスマートな結果を得るために適切なツールと人材を活用しているだろうか?』内部監査リーダーが、絶えず自問すべき問いである」



—Mary McNiff氏、Chief Auditor、Citigroup

テクノロジーの変曲点を迎えて

図1: 要となる八つの先端テクノロジー



出典: PwC, "How can boards tackle the Essential Eight and other emerging technologies?", 2017年6月

現在の内部監査は、エンタープライズ・リソース・プランニング(ERP)、クラウド、ビッグデータ、アナリティクスなど、限られたテクノロジーにしか触れる機会はないかもしれない。しかし、内部監査が理解しなければならないテクノロジーの項目は急速に増えている。PwCは、世界的に大きく影響が及ぶと予想される**八つ**の先端テクノロジーを選出した(図1)。そして、今後さらに増えることが予想される。強力で利用しやすい先端テクノロジーが生産性や市場の成長を飛躍させる機会を組織に与えると同時に、まだ想像もつかない新しい製品、サービス、市場を創造する機会を与える、そのような

テクノロジーの変曲点に私たちは到達しつつある。ブロックチェーン、機械学習、AI(人工知能)などの新しいテクノロジーは、自動化の初期段階のように人間の努力の代わりとして使われるのではなく、意思決定をサポートしたり、置き換えたりするために使われ始めているのである。これによって、新たな機会—そしてリスク—の領域に加えて、異なるコントロールの必要性が新しく生まれている。

周囲の変化を反映する中で、内部監査は間もなく現在の監査スキルに基づいた監査、いわば、旧式の監査を行わなくなるだろう。内部監査が理解しなけれ

ばならないテクノロジー、カバーしなければならないリスク、そして対応しなければならないテクノロジーの変化の頻度が、現在の基盤ツールを過去のものにするからだ。何より、内部監査リーダーの半数以上が、テクノロジー導入を怠ると組織の価値が低下するのではないかという懸念を表明している(56%が同意している)。組織において価値ある役割を果たすために内部監査は、アシュアランスを提供するための革新的なツール、スキル、および方法を得なければならないのである。

図2a: エボルバーは、さまざまな産業、地域、企業規模にわたってテクノロジーの高度化を牽引している

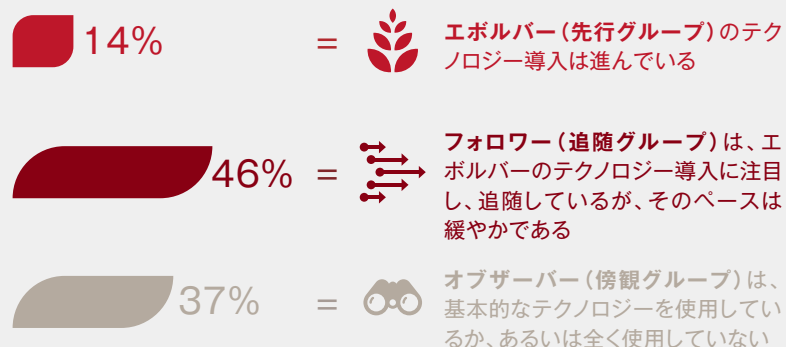
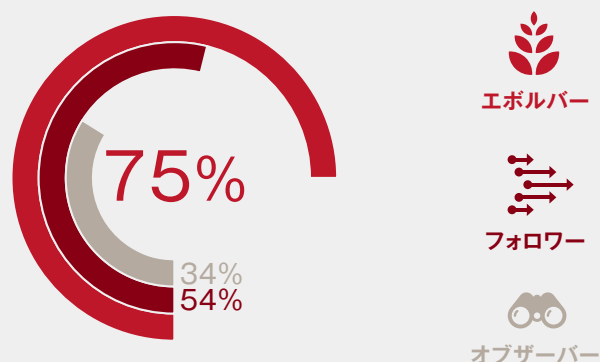


図2b: 内部監査機能が重要な価値を提供していると考えている組織の割合



*未回答もあったため、調査結果は必ずしも100%に達するとは限らない
出典: PwC, 2018年 内部監査全世界実態調査、2018年3月

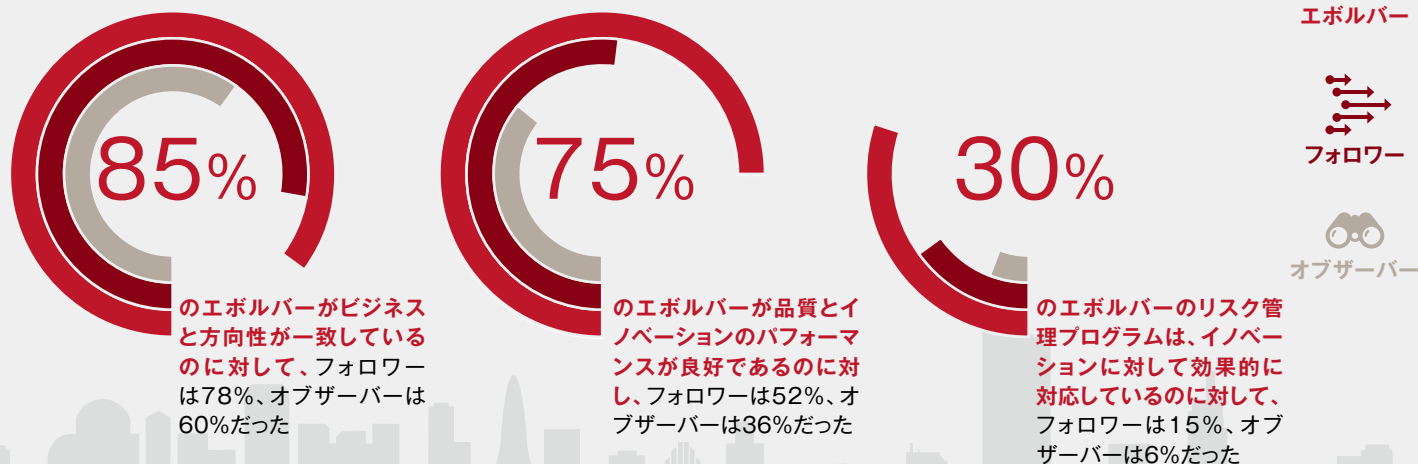
内部監査は準備ができていますか？

内部監査機能の中には、テクノロジー主導の未来へと足を踏み入れているものもある。彼らはすでに、ロボティクス・プロセス・オートメーション(RPA)のリスクとコントロール、組織におけるAIの適用、およびドローンを使用した監視などの分野でアドバイスをを行っている。組織の連携と効率性を高めるためにコラボレーションツール、監査の簡便性と範囲を向上させるためにデータ抽出ツールとRPA、革新的で付加価値のある洞察力を組織に提供するためにアナリティクス、AI、機械学習を活用しているのである。

内部監査機能の14%においてテクノロジーの導入が進んでいることが今回の調査で判明した。このグループをエボルバー(先行グループ)と呼ぶとする(図2a)。驚くべきは、エボルバーは、大きな組織や規制産業にのみみられるわけではないことである。エボルバーは、さまざまな産業、企業規模、地理的範囲に及ぶ。このことは、予算と規模という固定観念的なテクノロジーの障壁を克服できることを示唆している。

内部監査機能の半数近く(46%)がエボルバーのテクノロジー導入に注目し追随しているが、そのペースは緩やかである。彼らをフォロワー(追随グループ)と呼ぶこととする。一方、内部監査機能の3分の1以上(37%)は、テクノロジー導入となると、依然として観察するだけのオブザーバー(傍観グループ)に分類される。彼らはテクノロジー不足による制約があったり、事業内のデータの品質が低かったり、投資に十分なリソースがなかったりする。また、組織が文化的に準備ができていないこともある。このグループは、基本的なテクノロジーの使用のみか、全くテクノロジーを使っていない。

図3:「エボルバー」は、テクノロジーと人材育成は利益に繋がるとみている



出典：PwC、2018年 内部監査全世界実態調査、2018年3月

将来的に見てどうか？

エボルバーである場合、組織的に立場が強い。エボルバーは組織にとって、より価値があると評価されている(図2b)。組織の75%がエボルバーは重要な価値をもたらしていると考えているのに対し、フォロワーは54%、オブザーバーは34%という結果だった。エボルバーの堅固な基盤によって、同程度のリソースを消費することなく、リスクカバレッジを広げることができるのである。加えて、彼らはよりテクノロジー面で革新的であり、他のディフェンスラインとの協調性があり、監査範囲や監査計画に関してステークホルダーの期待に沿っていると見なされている。これらの特性は、彼らと組織、そして組織のイノベーション課題との関連性を高めるのである。

自社のリスク管理プログラムがイノベーションに非常に効果的に対応していると回答したエボルバーの割合は、他グループの2倍だった。また、エボルバーは

自社のリスク管理プログラムが、自動化やAI、その他の先端テクノロジーから生じるリスクを効果的に管理できると確信している(図3)。

「内部監査の真の落とし穴は、新しいテクノロジーに遅れずについていかなければ、立場も付加価値もないと思われることだ。彼らが重要であり続けるため、専門家になる必要はないが、最新の情報を知っている必要がある」

— Alvin Bledsoe氏, Audit Committee Chair, SunCoke Energy

エボルバーの違い

テクノロジーと人材とを足並みを揃えて進める

エボルバーは、テクノロジーと人材の両方の足並みを揃えて進めているが、それには十分な理由がある。テクノロジーは、内部監査の人材モデル全体を変えつつある。人材の確保がテクノロジーにかかわる意思決定の原動力となっており、その逆もまた同様である。新しいテクノロジーを日常業務に取り入れるためには、さまざまなスキルが必要だ。また、新しいスキルを備えた新卒の採用が必要になるかもしれないし、将来のリーダーを育てるために報酬モデルやキャリアパスを変更しなければならないかもしれない。

場合によっては、テクノロジーが現在監査人が行っている多くの業務を代わり

に行える可能性がある。それによって、人間の判断を必要とするリスクの高い領域に内部監査部門が集中できる余力と機会が生まれる。例えば、監査人が行うコンプライアンステスト(SOXなど)をボツ

トが実施あるいは支援することができれば、リソースは、他の役割や責任へと充てることができる。間違いなく、テクノロジーと人材に関する意思決定は一緒に考える必要があるのだ。

「CAE (Chief Audit Executive) を含め、誰もが実用的なデータ可視化ツールの使い方と、リソースを最も効果的に適用する方法を理解することに努めるべきである」

—Kathy St. Louis氏、Vice President and General Auditor、Eli Lilly

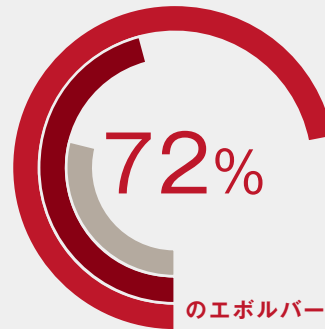
テクノロジーと人材シフト

ブロックチェーンやAIのような革新的なテクノロジーは、監査方法の根本的なシフトを必要とする。ブロックチェーンの複雑さとAIの適応性は、運用上の革新を通じて実質的な利益をもたらすことができる。しかし、それらがどのように機能するかは性質は、アシアランスが取引処理の本質として導出されなければならないような環境を生み出す。さらに、両分野にわたる標準化が欠如していると、一貫して適用できる枠組みやガイダンスのギャップが生じてしまう。

適応するために、内部監査部門は根底にある方法論を、より継続的、持続的、またはリアルタイムの監査モードにシフトしていかなければならない。また、組織は研修、リソース、ツール、標準化に多大な投資を行わなければならないのである。PwCでは、監査モードとツール／研修／リソースの両方に多額の投資を行った。例えば、ブロックチェーンの場合、ブロックチェーンの監査問題に対する包括的なソフトウェアソリューションを開発し、現存する唯一の包括的なリスクとコントロールのフレームワークを設定した。

適切な人材モデルによって、内部監査はより早く、テクノロジーからの恩恵を受けることができるだろう。それを実行するため、エボルバーはテクノロジーと人材に関する意思決定を融合させているのである。彼らのテクノロジーの利用は進んでおり、人材面では同業他社をはるかに上回っている。エボルバーの72%は必要な人材の獲得、教育、調達に優れているのに対し、フォロワーは46%、オブザーバーは29%にとどまっている(図4)。対照的に、オブザーバーがテクノロジーの活用を改善することを妨げる最大の障壁が、「スキルセットの欠如」となっている。同様に、「より優れたスキル」や「優秀な人材」は、内部監査のテクノロジー活用を改善するトップ要因と見なされ、「より大きな予算」よりも30ポイント近く多かった。

図4:エボルバーは人材の獲得に優れている



のエボルバーは、必要な人材の獲得、教育、調達に優れているのに対し、フォロワーは46%、オブザーバーは29%にとどまっている



エボルバー



フォロワー



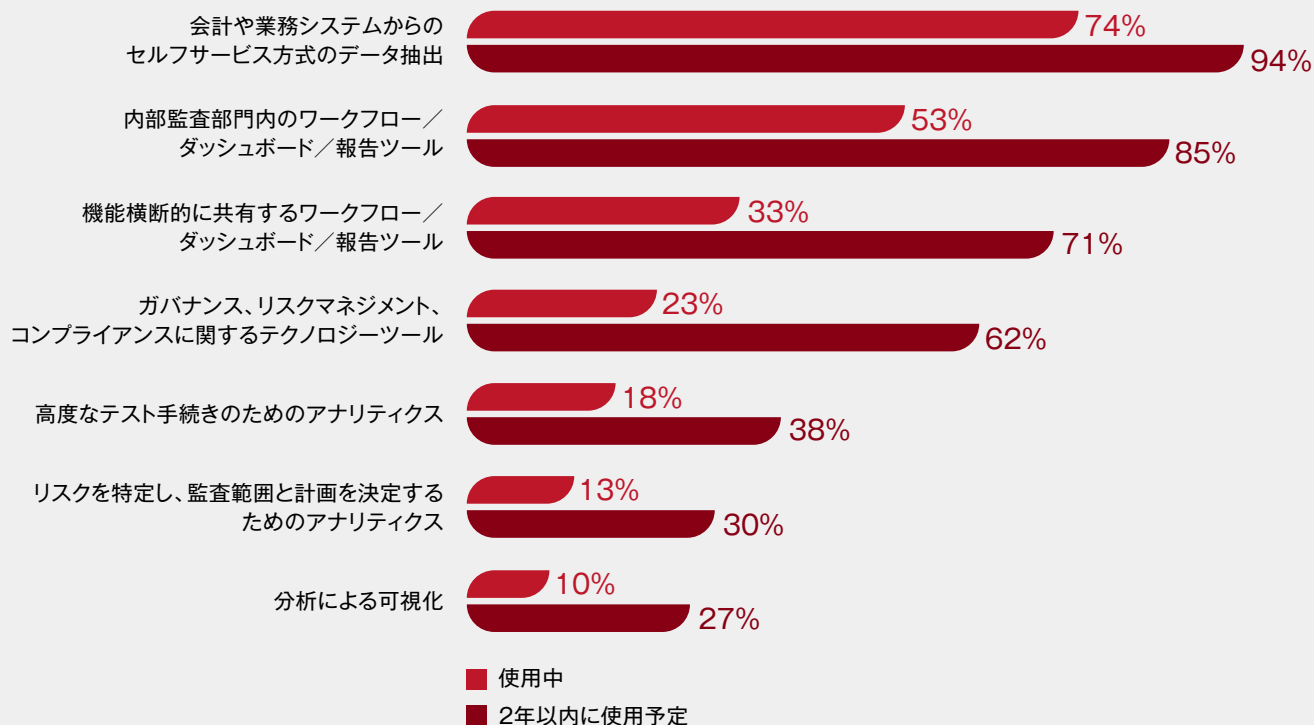
オブザーバー

出典：PwC、2018年 内部監査全世界実態調査、2018年3月

「テクノロジーを考慮せずに金融機関について話すことはできない。従って、金融機関の内部監査機能はテクノロジーを把握し、業務で活用していく必要がある。今後5年間で、テクノロジーは内部監査の機能を迅速、適切、かつタイムリーにするだけでなく、カバレッジを高め、コストを削減するだろう」

—Fabio Adriano Da Silva氏、Internal Audit Manager、Banco do Brasil SA

図5: 内部監査の基礎ツール導入状況



出典：PwC、2018年 内部監査全世界実態調査、2018年3月

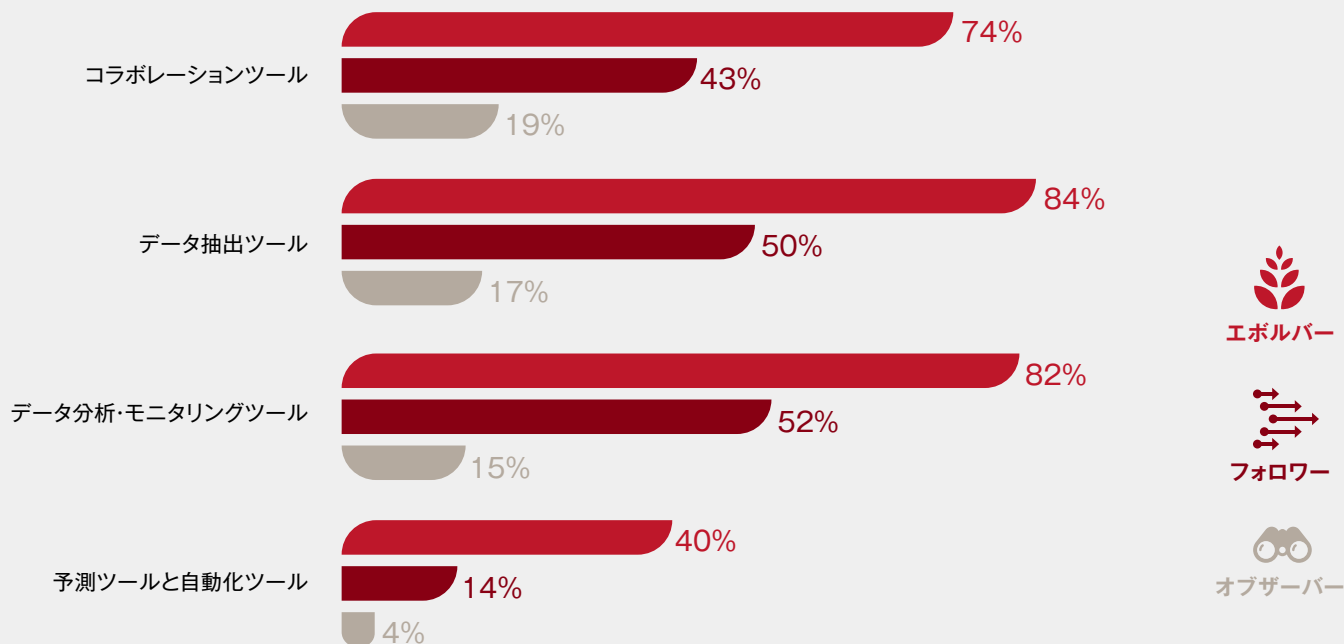
では、テクノロジーのスキルとツールが最も必要とされるのはどこなのだろうか。まず基本として、コラボレーション、データ抽出、アナリティクス、自動化は、内部監査のプロセスと方法論に顕著な影響を与える。ゼロから設計された内部監査機能の場合、これらのツールを用いて(1)効率的なファイル共有、(2)リス

ク評価と監査計画、(3)サンプルテスト、(4)報告と継続的なモニタリングを支援するだろう。これらの四つのカテゴリーにおけるいくつかのツール使用を調査したところ、自然な採用曲線を見いだした。従来のツール利用が多く、より高度なツール利用は少ないのである。

ダッシュボードからセルフサービス方式のデータ抽出、高度な分析を行うツールは、つい最近までは革新的であると考えられていた。しかし今では、複雑な問題を解決し、テクノロジー主導の将来において価値を維持することを目指す内部監査機能のための基礎的なツールとして考えられている。それにもかかわらず、多くの内部監査部門の導入率は現在50%に満たない(図5)。

図6: エボルバーのテクノロジー成熟度は、ツールのカテゴリーを問わない

少なくとも中程度以上の成熟度を持つ割合



出典: PwC、2018年 内部監査全世界実態調査、2018年3月

計画的な戦略の構築

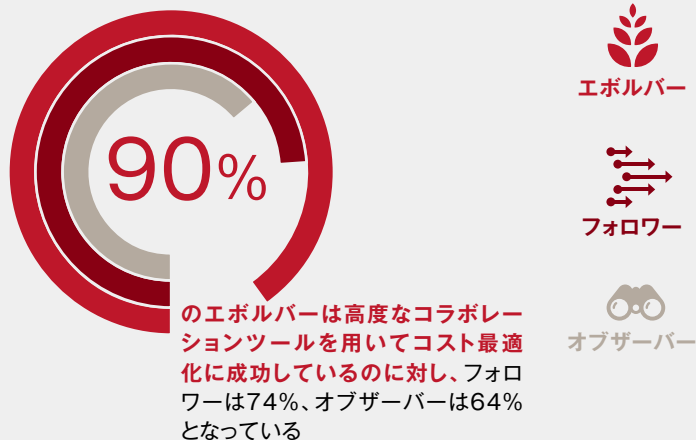
内部監査のテクノロジー基盤(図6)の全てにおいてエボルバーは優れており、他グループよりも多くの高度なツールを使用している。しかし、彼らはその場限りの、あるいはツール主導のアプローチで、このポジションを得たわけではない。内部監査戦略計画に、明確な複数年にわたる人材戦略とテクノロジー戦略を組み込んできたのだ。実際、エボルバーの85%が戦略計画の一部としてテクノ

ロジー実現に焦点を当てているのに対し、フォロワーは61%、オブザーバーは38%であった。

エボルバーの戦略は論理的流れに従う。まずエボルバーは、内部監査が何を實現しようとしているかから始まる。その目標によって、どのツールを使い、どこで、どのような人材がテクノロジーと協調して変化しなければならないかについて意思決定を下す。エボルバーは、内

部監査のテクノロジーロードマップが組織自体のテクノロジーロードマップと整合性を保っていることを確認し、組織の広範な取り組みや投資を活用するようにしているのである。計画的な戦略を通じて、組織により大きなインパクトを与え、将来の新しいテクノロジーへの対応力だけでなく、機動性の基盤を確立しているのだ。

図7: エボルバーは先進的なコラボレーションツールの恩恵を認識している



出典: PwC、2018年 内部監査全世界実態調査、2018年3月

テクノロジーでコラボレーションを実現

ダッシュボードとワークフローツールは、タイムリーで効率的な内部監査機能を定着させ、実現させる。これらのツールは、内部監査が行う監査業務や助言業務を容易にし、情報の共有やリスク機能との連携を単純化できる。やがてコラボレーションツールが成熟し、コストが下がれば、監査プロセスに大いに役立つだろう。内部監査と監査支援を求める組織との間に共有ドライブまたはイントラネットサイトがあれば、内部監査チームにとってもステークホルダーと働きやすい。例えば、オフィスや大陸を越えてテレビ会議ができれば、効率性は高まり、旅費は削減され、関係も強化できる。異なる場所にいるチームや、監査人と監査対象がコラボレーションできたりするように、スクリーン共有とコラボレーションツールを付け加えれば、さらにその利便性が増すだろう。オープンな監査項目のフォローアップにワークフローや監査ツールを使用することは、内部監査が組織内の協力者あるいは組織にとってのパートナーであることを示すのである。従って、コラボレーションツールの利用において進歩した内部監査機能は、ステークホルダーとの関係を管理し、コスト効率を達成する上で同業他社から突出しているのも当然の結果だ(図7)。

「RPAとAIが、次にくるテクノロジーだ。内部監査部門がこれらのテクノロジーを理解し、将来的に新しいソリューションを導入する方法をビジネスに浸透させることが重要である。新しいテクノロジーとともに新たなセキュリティリスクが生まれるため、それが今後の取締役会の懸念事項となるはずだ」

— Alvin Bledsoe氏、Audit Committee Chair、SunCoke Energy

セルフサービスのデータ抽出

業務・会計システムから直接データを抽出する能力、ガバナンス・リスク・コンプライアンス(GRC)テクノロジー、光学認識、セキュリティツールなどのツールの利用は、内部監査を自立的に行うだけでなく、必要なデータにアクセスする上でも効率的である。エボルバーの80%以上は、自給自足でデータ抽出を行えている。内部監査が企業のシステムに精通していることをステークホルダーに示すことによって、内部監査が組織に投資しており、コミットしていることを見せることができるのである。

次のステップとして考えられるのは、ERPシステムに関する社内研修に内部監査チームを派遣することである。ERPシステムがどのように機能するかを理解と関連データを得る能力は、洞察力を高め、監査プロセスの有効性を高めることができる。インタビューをしたある企業は、内部監査はデータ抽出において100%セルフサービスで行っていると述べた。なぜなら、そのグループはERPシス

テムとGRCシステムに精通した人材を有しているからである。同社は内部監査専用の人材を雇い、サービスセンターでスク립トデータ分析の専任エキスパートとしてフルタイムで務めてもらうことで、さらに強みを強化している。

内部監査がテクノロジーを強化するにあたって、光学文字認識ツール、非構造化または半構造化データを処理できるツールなどは、テクノロジーを適用し、効率を高めるために注目すべき方策である。例えば、請求、在庫、契約審査の分野における、反復的なテストは、光学認識ツールやインテリジェントボットを使用しテストワークシートを埋めることによって削減することができる。今回の調査では、データ抽出ツールの利用が進んでいる企業は、保有する人材に関して、高い評価を組織から受けていることが分かった。データ抽出に優れた企業の約70%近くは、適切な人材の獲得、教育、調達を重視しているのに対し、基本的なデータ抽出能力しか持っていない企業は3分の1強にすぎなかった。

「テクノロジーやツールの価格は、広い範囲で見ると、もはやコンピューターやアルゴリズムのプログラミング能力などといった将来の能力への投資に対する制約にはならない。RPAなどといった分野に進出するためには、もはや多額の投資は必要ないのだ」

—Rolf Spjelkavik氏、Chief Audit Executive、Sandvik AB、Sweden

図8: エボルバーはアナリティクス利用が進んでいる

定期的アナリティクスを利用する機能の割合



	エボルバー	フォロワー	オブザーバー
標準的な監査手続き	61%	29%	15%
高度なテスト手続き	47%	18%	9%
監査範囲や計画を決定する上でのリスク認識	27%	13%	8%
分析による可視化	29%	9%	6%
特別なプログラムや分析	28%	10%	4%

出典: PwC、2018年 内部監査全世界実態調査、2018年3月

データアナリティクスとモニタリングを進めている

データアナリティクスは、何十年もの間、内部監査人の中で議論されてきたテーマである。しかし、その採用に向けた進展は比較的遅い。組織がテクノロジーの変曲点を迎えるにあたって、内部監査人は、アナリティクスとデータ主導の意思決定を業務の中核に据える必要性をますます認識するようになってきている。しかし、それを達成するためには、多くの内部監査機能は既存のアプローチに対する追加的なものとしてアナリティクスを使用するのではなく、むしろ、監査の本質

を根本的に変えるような変革的な方法で使用する方向に向かわなければならないだろう(“[Revolution not evolution: Breaking through internal audit analytics' arrested development](#)”を参照)。エボルバーはアナリティクス面において進んでいるとはいえ、アナリティクスを監査ライフサイクルの全体とはまだ統合できていない(図8)。アナリティクス導入における人材構成要素は多くの組織にとって障害となっているのである。テクノロジースキルを必要とする回答者の44%が、将来の内部監査ニーズを満たすために最も投資や改善が必要なスキ

ルとして、データアナリティクスを挙げている(人材に関する障害を克服するアイデアについては、15ページ「ANZのケーススタディ」を参照)。

エボルバーはアナリティクス採用による直接的な価値を認識している。例えば、彼らは企業が直面している重要なリスクに焦点を当て、新興リスク分野の監査を行うことを重視している。エボルバーは、現在のアナリティクスがもたらす価値に支えられ、予測分析へと急速に歩を進めているのである。23%が現在、予測的リスク指標を試している。

ANZにおけるテクノロジーに精通した内部監査機能の構築


オーストラリアの四大銀行の一つであるANZの内部監査機能は、アナリティクスの利用を強力に推し進めている。ステークホルダーの期待が高まるにつれて、Group Internal Audit, Group General ManagerのKevin Corbally氏は、より小さな機能でより多くのことをこなさなくてはならないことを知っている。同氏は、アナリティクスをキャパシティの解放と内部監査の対象範囲の拡大に不可欠な能力と考えている。

ANZの内部監査にとって、テクノロジーを利用する上で最も難しいのは、必要なスキルを持つリソースを得ることである。将来的にテクノロジーに精通した人材が必要であり、そのためには採用プロセスの変更が必要になるとCorbally氏は考えている。例えば、ANZにとって優先度の高いスキルであるクリティカル・シンキング・スキルをテストするには、より多くのケーススタディに基づく面接を行うことになるかもしれない。ANZの内部監査は、テクノロジー利用とデータアナリティクスについて全スタッフを教育し、テクノロジースキルをより重視するように能力フレームワークと開発プログラムをアップデートしている。また、データアナリティクスCOEメンバーのデータアナリティクス学修士号取得支援などを含めた継続的な教育も支援している。

機能がテクノロジースキルを磨くにつれ、ANZの内部監査がRPAに移行することをCorbally氏は期待している。彼のチームはすでに、RPAを導入しているビジネスの多くの部分にコントロールに関するアドバイスを提供しており、現在貴重な内部監査リソースを消費しているいくつかのルーティンワークをどのようにRPAで置き換えるかについて考えている。同氏は、内部監査が継続的なアシュアランスに近づき、内部監査のプロフェッショナルが根本原因分析に自らの技能を適用することをRPAが支援することに期待しているのである。

テクノロジーと人材基盤を進化させ続けることによって、ANZの内部監査はその重要性を維持し、拡大し続けるステークホルダーの期待に応える能力を伸ばし続けている。





「自動化は人員を減らすことではなく、バリューチェーンを上げることである。リソースを開放することで監査人は、ビジネスの変革や新興リスクのような積極的なアクティビティに時間をシフトし、問題発見者ではなく問題解決者になることができる」

—Christine Katziff氏、Corporate General Auditor、Bank of America

インテリジェントな自動化へ

内部監査機能のほんの一握り(エボルバーのわずか12%)しか、先端テクノロジーの利用が進んでいるとはいえない。しかし、内部監査、コンプライアンス、ERM(17ページ「実行中のRPA」を参照)の中で、RPAの利用は勢いを増している。RPAがリスク管理以外のさまざまなビジネス機能に与える重大な生産性インパクトを考えると、RPAは間もなく内部監査の基礎となるツールになるとPwCは予想している。長期的な話ではあるが、ルールに基づくインテリジェントオートメーションによる意思決定を定型的に内部監査が利用することによって、AIの利用拡大に向けて進化することが期待される。組織が製品やサービスにインテリジェントな自動化オートメーションを取り入れているため、内部監査はこれらのテクノロジーを部内で適用する前に、十分に理解しておく必要がある。

内部監査で自動化などのツールを採用することも、人材にプラスの影響を与える。内部監査は、将来的により魅力的な専門職となり、希少なスキルセットやテクノロジーに精通したリソースをめぐって競争する際にも、組織を差別化できる。日常業務の全部または一部を自動化することにより、人材をより困難で報酬の高い職務に振り向けることができるのだ。監査人は市場的にも魅力的なスキルを持ち、チームが進化するテクノロジーについて常に最新情報を得られることにより、内部監査は魅力的な職場となるだろう。組織により多くの価値を提供できるよう内部監査部門は整備され、監査人は重要な貢献者と見なされるようになるだろうが、これは専門職にとって良い兆しである。

実行中のRPA: 内部監査をどこで自動化するか?

RPAの使用の増加: 調査回答者の26%は、RPAが3年以内に組織に大きな影響を与える」と回答している。また、今日では、内部監査部門のわずか2%のみがRPAを使用していると報告されているが、内部監査ではRPAの使用事例を実験し開発している企業はそれ以上に多い。回答者の約20%が2年以内にこのテクノロジーの利用を検討している。

RPAは、内部監査の生産性の向上、リスクカバレッジの拡大に繋がり、より少ない作業で多くを実行するという継続的な負担への対処に役立つ。RPAが比較的低いライセンスコストと分かりやすいユーザーインターフェースを持つことにより、RPAを単純なテクノロジーと見なし、反復的な監査タスクに対して一連のボットで対応してしまいたくなる。しかし、そうする前に一度立ち止まり、より広範なツールや人材戦略の文脈でRPAを考えるのが最善である。内部監査は何を達成しようとしているのか、どのように実現するのが最善なのか。既存のプロセスのステップを自動化するか、プロセスを再設計するのが最善か。もしボットがステップを自動化できるならば、ボットに加えて分析やルールに基づいた意思決定は何を成し遂げることができるだろうか。

典型的には、内部監査機能のRPAへの道のりは、パイロットの選定と構築から始まる。これにより、組織はテクノロジーを取り込み、デジタルレイバーを使いこなすことを学び、組織を通してうまくボットビルドを推進できることを実証できる。パイロットと同時に、自動化ロードマップを開始することを推奨する。これにより、パイロットが成功すれば「次は何か」という疑問に答えることができ、クライアントがパイロット段階から早期段階へと効果的に移行できるようになる。

自動化ロードマップを開始する方法は、プロセススキャンと機会評価を実施して、自動化投資に対する潜在的なリターンが、最も高いプロセスと活動を特定することである。一般的には、RPAに適した活動は一定の特徴を持っている。適しているのは、大容量、複雑でなく、高度に標準化され、ルールに基づいたものである。それらは、統合されていない複数の、一般的に安定したソフトウェアアプリケーションにアクセスをする。高レベルの品質が必須であり、例外処理に関する決定基準が複雑でない場合に特に有効である。この基準に合致する活動は、革新的なエッジではなく、多くの場合、プロセスの範囲内にある。しかし、自動化テクノロジーは今日準備ができており、RPA導入を通じて、リソースをより貴重な活動に割けるようになる。

ベンダーの統制テスト内の一連のタスクを自動化するボットの例を次に示す。ボットは、シェアポイントサイトから必要なフォームをダウンロードし、ERPベンダー変更レポートから生成する情報を決定し、ERPシステムにログインし、レポートを生成してスプレッドシートにエクスポートし、適切なサンプルサイズを決定し、レポートからランダムサンプルを選択し、対応する承認フォームを見つけて比較し、結果を出力シートに要約し、例外に関する詳細情報を提供する。この例は平凡なように思えるかもしれないが、内部監査が時間をかけずに他に振り向けることができる多くの分野の一つである。



一対一から一対多のスキルへと移行しつつある

テクノロジーのイノベーションのペースと規模により、内部監査に対して、これまでのように個別のスキルでチームを作ることは求めている。過去のアプローチは、あまりにも多くの人員を必要とし、コストが非常に高いことは確かである。全員のコアスキルの一部として、基本的なIT全般統制をはるかに超えたレベルでのテクノロジーに関する理解が必須である。この点に関して、最高監査責任者(CAE)の80%近くが、内部監査は、将来のニーズを満たすためにテクノロジースキルを拡大または改善する必要があると答えている。内部監査は、テクノロジーに興味を持ち、先端テクノロジーや変化する企業リスクに基づいて日常的に見直す考え方や能力を持つリスク専門家を必要としている。そうした人材が希少であるように見えるかもしれないが、実際にはほとんどの人々がこのカテゴリーに分類される。幅広い産業の10,000人以上の就労者を対象としたPwCの「[Workforce of the Future](#)」の調査によると、4人のうち3人は、雇用され続けるために新しい技能を学ぶか、または完全に一から再訓練する準備ができていと回答している。また、同じ回答数が、雇用主に依存するのではなく、自らの技能を更新するのが自分自身の責任であると回答している。

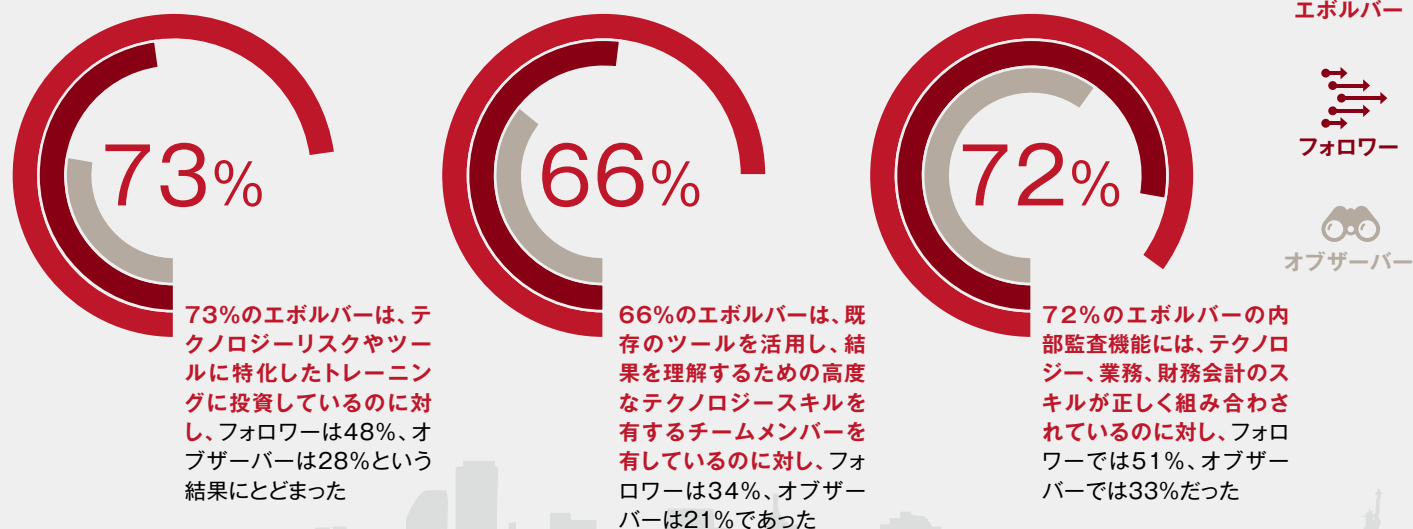
「これからも、テクノロジーに優れ、さまざまなバックグラウンドを持ち、複数のスキルを持った個人を採用することを目指している。新しいテクノロジーパラダイムの中で、創造的で、異なるアプローチに挑戦する意志があり、失敗するのを恐れない個人を探している。内部監査への道筋を確実にするために使われてきた従来の経験は、全く不十分かもしれないし、全く必要ないかもしれない」

—Ninette Caruso氏, Senior Vice President & Chief Audit Executive, Discover Financial Services

「専門職としての将来性という点で、内部監査にとってテクノロジーは依然として極めて重要である。ITスキルの採用に重点が置かれ、プロセスの自動化が進展することによりビジネスが成熟するにつれて、テクノロジーを利用して提供することに重点が置かれている。内部監査機能は、ITの観点から、組織が必要とする深さと幅のレベルを若手のリソースに期待することはできない。内部監査機能は、下位の人材に、組織が必要とする深さと幅のITレベルを期待することはできない。CAEは、データスペシャリストや熟練したIT要員で、できれば監査活動を適切に実施し、構築することができる何らかのプログラミング経験を有する人材を採用すべきである。内部監査の専門家は、ITを念頭に置いた包括的な監査専門家の育成に重点を置く必要がある」

—Jenitha John氏, Chief Audit Executive, FirstRand Group, South Africa

図9: エボルバーは人材育成に優れている



出典: PwC, 2018年 内部監査全世界実態調査、2018年3月

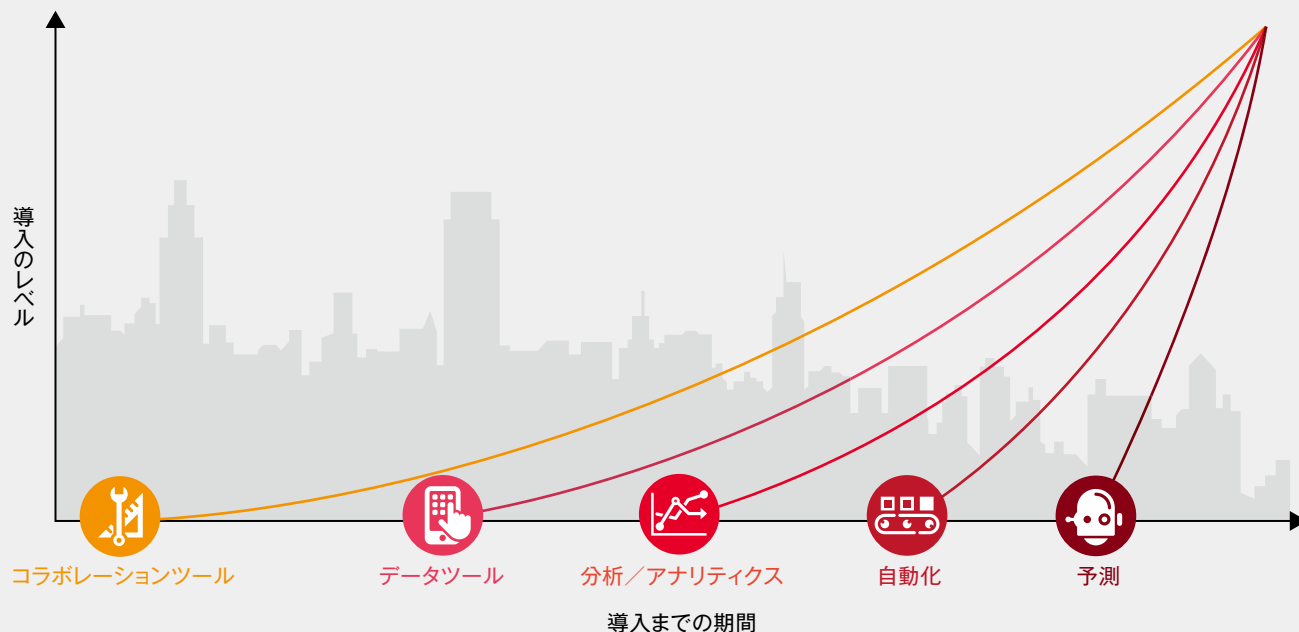
才能とテクノロジーに対して足並み揃えて取り組むエボルバーの能力は、明確な差別化ポイントである。エボルバーは、他グループよりもテクノロジーリスクやツールのトレーニングに投資することが多い。彼らのチームには高度なテクノロジースキルを持ったチームメンバーがいることが多く、テクノロジー、業務、財務会計スキルの組み合わせが他グループと比べてバランスがとれていることが多い(図9)。

「テクノロジーに挑戦すればするほど、人々は興奮し続ける。たとえ私たちが今までやってきたことの核心をやり続けているとしても、私たちは異なるやり方でやっているのだ。それが、私たちが前進し続ける唯一の方法である」

—Katie Scalia氏, Senior Vice President Global Head of Audit, News Corp

進化的か革新的か？ 可能なときに躍進

図10:今日の未来が明日の基礎を作る



出典：PwC

業界、部門の規模、予算にかかわらず、内部監査はテクノロジーと人材基盤の構築を進めることができるし、また進めなければならない。テクノロジーは、内部監査機能にとって中心的な役割を果たす。内部監査機能には、テクノロジー関連のリスクについてアドバイスを行い、組織のイノベーションが求めるように方向転換し、テクノロジーに基づく業務を監査するのに必要なスピード、人員、能力が

ある。テクノロジー導入の一般的なペースと一致するように、ツールが革新的であった時代から基盤となるまでの時間は縮小しており、新しいツールの導入率は加速している(図10)。導入の加速は、次のことを意味する。

- コストや経験豊富な人材の利用可能性といった、基礎的なツールの導入障壁は現在低くなっており、そうしたツールを導入しやすくなっている。

- 今後、内部監査部門が組織のテクノロジー利用に追いつくためには、内部監査部門は新しいツールを導入するスピードを早めなければならない。

2018年のAI予測

AIは複雑で急速に進歩している。このテクノロジーが今後数年間でビジネスや社会をどのように変えるかについては分からないが、PwCのAIおよび職能的専門家は、この新しいトレンドについて今後12カ月間のAIの具体的な予測を立てている([2018 AI Predictions: 8 insights to shape business strategy](#)を参照)。世間一般的なレポートとは対照的に、PwCは、分析した29カ国全体で、自動化される潜在的リスクの高い雇用の割合は、2020年までに3%にすぎないと予測している。むしろ、AIの価値は、現在の従業員に権限を与え、三つの主要な方法で既存企業により多くの価値を付加することにある。


- 古いテクノロジーにとって複雑すぎるプロセスを自動化する
- 過去のデータのトレンドを把握し、事業価値を創造する
- 人間の意思決定を強化するための先進的な情報を提供する

例えば、関数データを全てスキャンし、トレンドと例外を識別し、多くのトランザクションを自動的に実行し、さらに注意を促すために関連問題にフラグを立てるAIシステムを考えてみよう。また、マネージャーの分析や意思決定を支援するために、AIが予想されるリスクを特定・説明し、データに基づいた予測を提供しているとしよう。この種の実用的なAIはすでに準備ができています。

AIに精通した社員は、正しいアルゴリズムを選び、AIモデルにデータを入力するだけではない。彼らは、結果を解釈する方法を習得する必要がある。いつアルゴリズムに決定させ、彼ら自身がいつ参加すべきかを理解する必要がある。また、AIを有効に活用していくためには、問題解決のために異なるチーム間で連携する必要がある。

一部の先進的な組織は、全従業員に対してAIや他のデジタルテクノロジーが必要とするスキルを大幅に強化することにすでに着手している。このようなスキルアップは、新しいスキルを教えるだけでなく、同僚やAIとのコラボレーションを重視する新しいマインドセットを教えることにもなる。





「テクノロジーは非常に重要である。会社が独自のデータを使っているスピードに追いつくためには、会社と同じレベルでいなければならない。そうしなければ、私たちが持っている洞察力や影響力は役に立たなくなってしまう。そして、私たちには専門職としてそれを実現させる手段がたくさんある」

—Katie Scalia氏、Senior Vice President Global Head of Audit, News Corp

内部監査は、予測ツールやインテリジェントオートメーション化のツールをすぐに習得する必要はない。しかし、テクノロジーと人材への投資戦略とロードマップを構築し、その限界を進化を超えて革命にまで推し進める必要がある。私たちが消費者として何世代ものテクノロジーを飛び越えて最新の機能にアクセスしたり、テクノロジーを使って問題を新しい方法で解決したりするのと同じように、内部監査機能は、小さく進化段階に合わせて進むのではなく、どのように問題を異なる方法で解決するかを考えると、テクノロジーと人材の道のりにおいて大きな進歩を遂げることができる。

データ抽出能力を高めることで効率性の強化を図ろうとしている内部監査機能について考えてみよう。進化的アプローチとして考えられるのは、社員がセルフサービスを通じて、より迅速かつ効率的にデータを抽出できるように、会社のERPツールで訓練することに投資することであろう。革新的なアプローチとして考えられるのは、それを実行するための

ボットを構築することかもしれない。あるいは、テストプロセスを活性化させるために、もしボットがデータを抽出し、それを監査調書ツールに入れることができたらどうだろうか。

内部監査が解決しようとしている問題とそれを解決する最善の方法に焦点を当てることは、機能が革新的な方法で躍進するのに役立つ。内部監査はスタッフの教育を必要としているか。代わりにタスクを自動化できるか。テクノロジーに対応可能なCenter of Excellence (COE)に協力を依頼できるか。内部監査が後者の選択肢の一つを選んだ場合、より複雑で困難なリスクに対処できるようにするためには、フリーになった能力をどのように再配置するのか。

内部監査の目標を設定する計画的な戦略と、それを達成するための統合されたテクノロジーと人材のステップは、内部監査機能をテクノロジー主導の未来へと前進させ続けるだろう(23ページ「Centricaのケーススタディ」を参照)。

強力な基盤によってCentricaの内部監査はテクノロジーと人材の範囲を広げている

Centricaの内部監査機能は、3年間、データアナリティクス能力を開発してきた。その目標は二つある。重要なリスクに対するコントロールの運用状況の有効性についてより良い洞察力を促進し、伝統的な証拠よりも深い実証的証拠を経営陣に提供することである。英国に本部を設けているエネルギー会社のHead of Audit, Risk and ControlであるCarolyn Clarke氏は、これ以上達成すべきことがあると考えているものの、今日までのところでの結果には勇気付けられている。この機能は現在、半分以上の監査でデータテクニックを利用しており、より広範なビジネスのための情報とデータのCOEとなっている。

監査は、データセット全体をテストすることにより、データの異常値とトレンドをより容易に特定することができ、ビジネスの利害関係者に積極的保証を提供することができる。また、このテクノロジーがなければ実現できなかったような方法で、結果と感度の範囲をモデル化する能力も高い。例えば、最近の監査では、事業部門が計画どおりに機能しなかった理由が調査された。経営陣は、情報が十分でない分野をいくつか特定した。分析ツールを用いて、監査人は、事業が遂行できなかった方法で、事業部門の事業に対するリスクエクスポージャーの全範囲を決定した。その結果は、リスクエクスポージャーを評価し、対応策を決定するために必要な情報を経営陣に提供した。

当然のことながら、事業、取締役会、経営陣からのフィードバックは前向きなものであった。しかし、この道のりは困難なものであった。監査チーム内および広範囲の事業の両方において、勢いと信頼性を高めるには時間がかかったとClarke氏は述べた。ビジネスからの積極的なフィードバックは、監査チームによりテクノロジーが結果をもたらすことができるという確信を持てるようになった。加えて、彼女は3人のデータスペシャリストを採用し、彼らは現在チームに不可欠な役割を果たしている。「彼らは異なる方法で問題に取り組み、その問題に関する深い知識に基づいて仮説を検証する選択肢を提示します」と彼女は言う。「私たちが伝統的な監査人に役割を与えていたなら、それは起こらなかったでしょう」

最近では、内部監査部門は組織の第二ディフェンスラインの能力強化を促進している。例えば、監査チームは、自社の第一ディフェンスラインの活動を管理するために人事チームが作成した新しいダッシュボード内で、継続的なモニタリング分析プロセスを開発することについてアドバイスを行っている。Clarke氏は、「自動化された第二ディフェンスライン機能を考案することで、コントロールを見る組織内に独立したチームを置く必要がなくなる」と語る。

Clarke氏は、今後12カ月間にわたり、現在別々のITツールで扱われているビジネスのガバナンス、リスク、保証プロセスを関連付ける予定である。監査独自のソフトウェアと事業部門のITツールの両方にリンクしたタブレットを用いて、上級監査人は、ビジネスの外出中にシステムに直接観察結果を入力し、リスクに対するアクションを作成し、ビジネスが直接リアルタイムにプロセスを見えるようになる。「私たちの監査ディレクターとマネージャーは、ビジネスを熟知しており、良いものがどんなものかを知っており、彼らの洞察力と経験を生かすことによってリアルタイムで真の価値を付加することができる」とClarke氏は付け加える。

新しいツールとスキルセットへの取り組みは、内部監査機能の文化と構成を変えることに挑戦し続けるだろう。しかし、Clarke氏は、洞察力と機敏さに焦点を当てることによって、業績を向上させることができると確信している。



「ツールセットを採用しているのではない、物の見方を採用しているのである」

—Ninette Caruso氏、SVP、CEO、Discover Financial Services



内部監査は、最善の戦略を持つことができるが、適切なスキルがなければ実行することはできない。人材は、進化段階よりもむしろ革新的な段階をとる上で重要な変数である。内部監査機能が前進するための一つの方法は、組織内外からの人材調達について異なる考え方をすることである。エボルバーは、コンプライアンス、全社リスク管理、事業部門と協力し、リソースとテクノロジーへの投資を共有することで、人材と予算の障壁を克服している(25ページ「Eli Lilyのケーススタディ」を参照)。実際、エボルバーの82%が他のディフェンスラインと協力してテクノロジーツールの利用と機能を調整しているのに対し、フォロワーは61%、オブザーバーは45%である。

Centers of Excellenceは、前進するための新たなモデルの一つである。内部監査は、COEを通じて、専門スキルを有するテクノロジーや個人を活用し、安価な労働力仲介よりもはるかに高い価値を提供できる。COEは、内部監査に専念することもあれば、複数のリスクまたはより広範な組織機能によって活用される中央集権型のシェアードサービス組織であることもある。COEによって容易に実行されるタスクの例としては、データの抽出とレポートの実行、複数のシステムにわたってデータを結び付けるレポートの作成、分析の実行とスクリプトの作成、ルールに基づいた例外報告やダッシュボードの定義などがある。COEは、ソーシング契

約を通じて、あるいは何らかの組み合わせによって、内部リソースまたは第三者リソースのいずれかをスタッフとして配置することができる。他の成功事例では、第三者が、テクノロジーの確立、内部COEチームの訓練、そして組織に業務を引き継ぐことによって、アナリティクスのような分野における内部監査の前進を助けてきた。

コソーシングによって、必要な人材採用・能力開発プログラムが整備されていない場合、内部監査機能の前進を促進することができる。実際、コソーシングは、エボルバー、フォロワー、オブザーバーが同様に好む戦略であり、トップの内部監査機能は、将来、テクノロジーの人材を調達するために使用することを計画していると述べている。全体では、回答者の63%が、必要とするテクノロジーや人材を確保するためにコソーシングすると回答している。しかし、経営陣は、彼らが求める革新的なインパクトを得るために、スマートなコソーシングを行っていることを確認する義務がある。つまり、テクノロジーと人材の足並みをそろえて考え、テクノロジーに対応できる人材を調達するということである。CAEは、第三者が、目に見える価値を提供するツールや管理されたテクノロジーソリューションを提供してくれることを期待すべきであり、リソースが、クリティカルシンキングのスキルや分析マインドを自分たちの行動全てに適用することを期待すべきである。

内部監査チームのメンバー全員に、ある程度のテクノロジー専門知識、そして恐らく、設計思考、創造的思考やデータを洞察力に変える方法の知識といった新しいスキルが必要である。そのため、CAEは人材調達戦略を考えるだけでなく、監査人を再教育するための「一人たりとも置き去りにしない」戦略を必要としている。これは「デジタルスキルの評価」から始まり、その後トレーニングプログラム、ローテーションプログラム、チーム競争、その他の教育機会を導入することができる。例えば、ある監査委員会の委員長は、ラスベガスで開催される家電ショーに毎年出席し、新しいテクノロジーについて学ぶよう監査人に勧めていた。あるCAEは、業界内の企業が協働して、金融サービス業界におけるブロックチェーンアプリケーションなど、特定の分野における監査人の専門知識を構築することを提唱した。もう一つは、サイバーセキュリティに関する大学認定クラスにリソースを送ることである。また、構造化照会言語(SQL)の経験を有する者やデータサイエンティストを業務監査人として採用し、COEを形成することである。これらの事例が示すように、人材開発の分野における革新的思考は、テクノロジー主導の未来に前進するための土台となる。

機能横断的なコラボレーションによって、Eli Lillyがビッグデータの進歩を促進している

Eli Lillyの内部監査機能は、何年も前にデジタル化への道のりを開始した。現在、同社の内部監査機能は、共有データウェアハウスの構築を含む機能横断的な協働的な努力により、2018年に大きく前進することを目指している。

Eli Lillyでは、コンプライアンス・倫理、財務、内部監査などの業務機能は独立した組織単位であるが、リスク評価や問題管理などの活動で連携していることが多い。データアナリティクスの分野では、データ内に有意義なビジネスインサイトを見つけるために、内部監査は、彼らのデータ取得能力と、コンプライアンス・倫理チームの能力とを組み合わせている。共有データウェアハウスを介して一緒に仕事をするのは、両者の協力的な関係の自然な結果であった。

2017年、ある内部監査人が、パートタイムで積み上げ方式のアプローチではなく、リフレッシュされた戦略でデータ主導の目標をより迅速に達成できると提案した際に、前進への道筋が形作られた。彼は、内部監査が、共通のデータニーズを定義し、統合された目的に役立つデータウェアハウスに対して共同で資金を得るために、他の機能と協働することを提案した。このアイデアは好評で、この取り組みによって、より広範な組織のデータ分析イニシアチブが恩恵を受けるという認識が功を奏した。最終的には、IT部門が努力を可能にすることにコミットし、正式な連携が始まった。

CAEであるKathy St. Louis氏は、機能のニーズをサポートするデータがより容易に入手できることから、リスク評価、計画、実行という3段階の監査をターゲットとしている。St. Louis氏は、内部監査が、同社のリスク評価プロセスをオーダーメイドの分析で補完し、監査計画と実行の全体的な効率性と有効性を改善する上で、大きな前進を遂げることができると考えている。最終的には、ビジネスの主要なリスク指標として利用できるアナリティクス手法の特定に監査部門が進む予定である。

Eli Lillyの内部監査機能がデジタル機能を強化していることで、チーム全体が、データ可視化ツールとリソースを最も効果的に適用する方法について実務的な理解を得ることをSt. Louis氏の目標としている。テクノロジーによって、テクノロジーが利用できるクリティカルシンキング能力と、新しいスキルを継続的に学習する能力を備えた人材を必要とする新しいベースラインの能力要件を推進する。また、新しい考え方の重要性を認識することにより、St. Louis氏は、チームに視点とスキルの組み合わせをもたらすために、外部からの雇用やコースによってチームを補強する。



イノベーションのスピードに合わせる

イノベーションによって未来は日々変化し、それに伴って広範囲にわたるリスクとビジネス機会をもたらしている。だからこそ、内部監査機能は、イノベーションが組織のリスクプロファイルに与える影響を十分に理解するだけでなく、その影響を自ら完全に受け入れなければならない。既存のテクノロジーや人材戦略を加速したり、より革新的な攻撃計画を構築することによって、速いスピードで進行するテクノロジーやイノベーションに関連するリスクに対して全ての内部監査機能は対処できるようになる。こうした態勢は、内部監査の重要性を高め、信頼されるアドバイザーとしての機能の役割を強化し続けるだろう。

「イノベーションの速度に合わせて、リスクを先取りするのは難しい。しかし、あなたが今日考えていないリスクが、明日にはリスクになるかもしれない。内部監査は、拡大する一連の潜在的リスクを先取りし、その影響について監査委員会と効果的にコミュニケーションをとるスキルとテクノロジーを備えていることが重要である」

—Jeb Bachman氏、Audit Committee Chair、
The Children's Place

今日何をすべきか

内部監査が、テクノロジー関連の基盤でどのような位置付けにあるかを評価する

- 貴社の組織は、ブロックチェーン、AI、ロボティクスなどの先端テクノロジーを使用している、あるいは使用する予定はあるか？
- 貴社の内部監査機能は、これらの先端テクノロジーに関するリスクやコントロールに対してアドバイスを提供するために必要なスキルにアクセスしているか？
- 貴社の内部監査機能は、コラボレーション、データ抽出、アナリティクス、可視化ツールを活用しているか？
- 貴社の内部監査機能は、戦略計画の一環としてテクノロジースキルとツールに関するロードマップを持っているか？

テクノロジーと人材を一つの戦略に融合させる

- 会社のテクノロジー投資と人材投資を指揮するために、あなたが達成しようとしている目標について考えてみよう。
- 将来のニーズに賢く投資する。
- 内部監査が利用できるデジタルスキルを評価する。
- 将来に必要なテクノロジースキルを開発し、調達する。

常に創造力を発揮し、革新的であること

- ますます増える改善事項に対し、何ができるかを考え直す。
- 他者のテクノロジーや人材を共有したり、活用したりする方法を見つける。
- 今日の問題は将来の問題ではないことを忘れてはならない。内部監査が後れを取っていないことを確認するために、組織のイノベーションに関する経営課題に関与しなければならない。

日本企業への示唆

今回で第14回目となるPwCの内部監査全世界実態調査は、世界92カ国の約2,500名の内部監査部門長(CAE)や利害関係者(取締役会メンバー、マネジメント、監査委員会メンバーなど)に調査した結果をとりまとめたものです。

今日の経営環境において、企業が生き残りをかけて成長を遂げるためには「テクノロジー」の活用は不可欠です。一方、テクノロジーの進化のスピードは目覚ましく、次から次へと新しいテクノロジーが生まれており、それに対してビジネスでどのように生かしていくかを検討する必要があります。

実際、日本企業においてもRPAやAIといった先端テクノロジーが着目され、導入する企業が最近増えています。

このようなビジネス動向に対して、内部監査部門はどのように対応すべきでしょうか？

本報告書の中で、内部監査リーダーの半数以上(56%)が、テクノロジー導入を怠ると組織の価値が低下するのではないかという懸念を表明しています。

日本企業の内部監査部門は、欧米企業の内部監査部門に比べてテクノロジーの活用が遅れているケースがあり、例えば、データアナリティクスやツールの活用についてまだまだ課題があります。現実のビジネスにおいては、それよりもはるかに速いスピードで先端テクノロジーの導入・活用が進んでいることを考えると、「経営への貢献」という観点からこれ以上遅れるわけにはいきません。

本報告書においては、内部監査部門の先端テクノロジー対応に関する先進事例の紹介だけでなく、テクノロジーを理解し、活用するために必要不可欠な「人材」の確保・教育・調達が重要であることについても説明しています。

日本企業の内部監査部門が、車の両輪とも言うべき「テクノロジー」と「人材」に関する戦略を検討する上で、本報告書が何らかの示唆となることを祈願します。

お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1

大手町パークビルディング

TEL: 03-6212-6800 (代表)

出口 眞也

製造・流通・サービス担当内部監査サービス責任者

パートナー

shinya.deguchi@pwc.com

高木 和人

製造・流通・サービス担当

ディレクター

kazuto.takagi@pwc.com

駒井 昌宏

金融ビジネス担当内部監査サービス責任者

パートナー

masahiro.m.komai@pwc.com

和泉 義夫

製造・流通・サービス担当

シニアマネージャー

yoshio.izumi@pwc.com

久禮 由敬

製造・流通・サービス担当

パートナー

yoshiyuki.kure@pwc.com

白髭 英一

製造・流通・サービス担当

シニアマネージャー

eiichi.shirahige@pwc.com

Shaun Willcocks

製造・流通・サービス担当

パートナー

shaun.s.willcocks@pwc.com

佐々木 康之

製造・流通・サービス担当

シニアマネージャー

yasuyuki.y.sasaki@pwc.com

辻田 弘志

金融ビジネス担当

パートナー

hiroshi.tsujita@pwc.com

田中 洋範

製造・流通・サービス担当

シニアマネージャー

hironori.tanaka@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2018年3月に発行した「2018 State of the Internal Audit Profession Study: Moving at the speed of innovation」を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/2018internalauditstudy

日本語版発刊年月：2018年6月 管理番号：I201804-3

©2018 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.