

内部監査機能の戦略的 パートナーとしての 立場を強化する破壊的 イノベーションとは？

グローバル環境の変化に適応していくためには、
内部監査機能の大胆な破壊的イノベーションが不可欠




The better the question. The better the answer.
The better the world works.



EY

Building a better
working world



「デジタル技術や市場の破壊的イノベーションに適応するため、内部監査部門には、プロフェッショナルとしてデジタル化や柔軟な人材活用モデル、新しいスキルの取得、ならびに戦略的リスクに関する有益な情報の適時発信を可能にする、よりダイナミックなアプローチが求められています」

Esi Akinosho

EYグローバル・コンサルティング
内部監査サービスリーダー

デジタル化： ゲームチェンジャー

変わることの意義

内部監査機能の有効性および妥当性に影響を及ぼす要因は以下の通りです。

- ▶ 変化のスピード
- ▶ 破壊的テクノロジー
- ▶ ビジネスモデルの多様化
- ▶ 人員構造の変化
- ▶ 規制の強化
- ▶ グローバル化

誰も未来を予知することはできませんが、急速に変化し続けるグローバル市場を鑑みると、国や地域、セクターを問わず、すべての組織に共通して言える確かなことが一つあります。それは、「現状維持はもはや通用しない」ということです。現在、多くの企業が、新しいテクノロジーの導入やリスクプロファイルの変化に合わせたビジネスモデルの再構築、リソースを確保するための代替戦略の実践などに取り組んでいます。内部監査も、過去20年間にわたり「変革」し続け、段階的に改善されてきました。その結果、(リスクベースの監査計画に基づき)リスクへのフォーカスをより強め、(限定的なデータ分析と選択的なテクノロジー利用でありながらも)従来よりも迅速な業務対応が可能になりました。しかし、内部監査の基本的なアプローチおよび方法論は実質的には変わっていません。今、内部監査という専門職に対する破壊的イノベーションの必要性は、かつてないほどに高まっています。経営層が、組織の長期的戦略目標の達成に向けて必要なリスクを自信をもって取ることができるよう、内部監査部門は組織内で信頼を確保し続けることが必要であり、それ故に、内部監査のデジタル化は不可欠です。

ビジネスの破壊的イノベーションは、世界中の企業にかつてないほどの速さで機会をもたらしています。デジタル化により、ビジネス環境の変化に対する企業の適応力が強化されるだけでなく、顧客の嗜好予測や製品・サービスのより良い提供方法の開発、そして新規市場への進出においても革新的な改善が期待できます。また一方、アジャイルでデジタル主導のビジネスを展開する新しいタイプの企業は、事業拡大や、効果的に他社と競争することが可能になり、グローバルなデジタル化社会において競争優位を確保していくことができます。変革なくして成長は望めません。市場における破壊的イノベーションに適応し、競争優位に立つためには、戦略的ビジョンと事業活動の基盤となるオペレーションを継続的に評価・調整していく必要があります。

内部監査部門は、さらに多くの価値をもたらす立場にあります。

- ▶ 内部監査が、新たなリスクの発生を予測し、迅速に評価・定量化することで、組織がリスクを機会に変えることができるとしたら？
- ▶ 内部監査が、会計処理やコンプライアンスのテストを実施する代わりに、オンライン上でダッシュボードを管理して不適切な処理を検出できるとしたら？
- ▶ 内部監査が、いかなる時でも、組織内のあらゆる領域のリスク管理状況をリアルタイムで示すことができるとしたら？
- ▶ 内部監査が、適切なスキルを備えた適切な人材を適時に確保できる柔軟な人材モデルを持つことができるとしたら？

貴社の内部監査部門は、自社のリスクプロファイルの変化に適応し、より先見的な洞察と戦略的アドバイスをデジタル化して提供する体制を整えていますか？

内部監査の未来像とは？

破壊的イノベーションのスピードと、その結果生じているビジネスの変化を踏まえると、内部監査は今後の方向性、進め方、人材モデルを見直す必要があります。

内部監査の基本的な役割と責任は、今後も実質的には変わりません。しかし、視点を変え、以下の点に注力していくことが必要になるでしょう。

- ▶ 社内の各部門と強固な関係を確立し、アジャイルで、積極的かつ先見的なアプローチをとる
- ▶ 内部統制の効率性と有効性を継続的に評価・追求する
- ▶ 組織の最も戦略的な施策・活動に関与する
- ▶ 新たなテクノロジーを活用して、より効果的かつ予見的にリスク低減を図る
- ▶ ダウンサイド・リスクに加え、アップサイド・リスクや外部環境リスクについてもカバーするよう、リスクフレームワークを見直す

アジャイルかつダイナミックなアプローチ

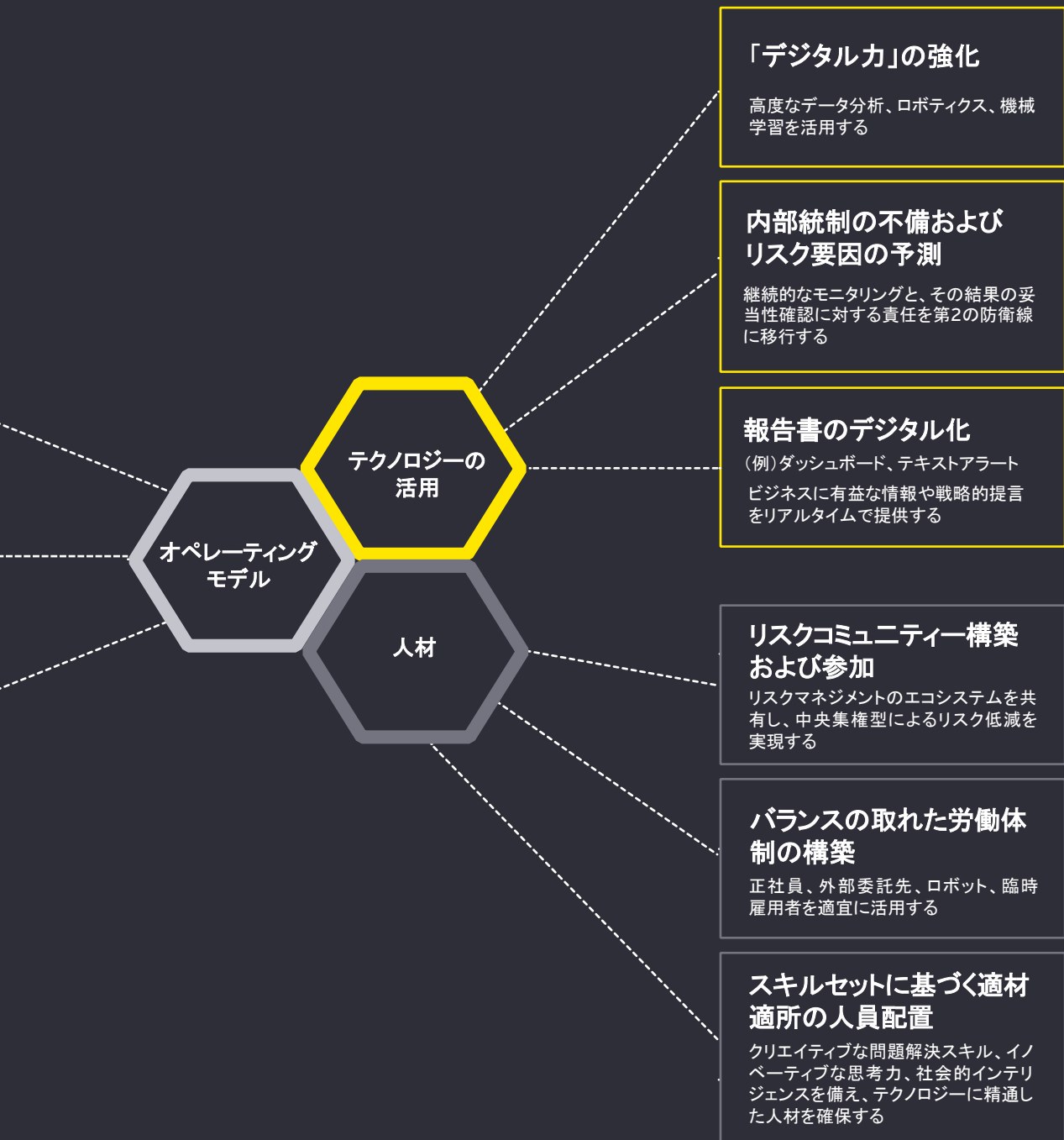
テクノロジーを活用したリスクアセスメント・プロセスを採用する

より実態に即した判断

エマージング・リスクおよびその影響に着眼する

ダイナミックなアウトプット

ステークホルダーの期待に応じて、よりリアルタイムに監査やモニタリングを行い、その結果を速やかに伝達する





グローバルリスクは、今後も急速に変化し続けると予想され、企業は、外部環境リスクに対する警戒をさらに強めていかなければならないでしょう。内部監査部門は、このような変化に適応し、適切に戦略的な提言を行えるよう取り組む必要があります。

今後の内部監査(基本業務)

ビジネスの破壊的イノベーションの程度のいかんを問わず、内部監査の基本業務がアシュアランスとビジネスに有益な情報や戦略的助言の提供といったアドバイザリー業務であることは変わる必要がありませんし、変わらないでしょう。しかし、アシュアランスとアドバイザリー業務のバランスを適切に取る必要があります。進め方についても再考する必要があるでしょう。内部監査の基本業務には、共通の決まった進め方があるわけではありません。アシュアランス業務の対象は、会計基準や規制要件の順守状況に限定されず、広範囲にわたります。例えば、経営層と連携して、組織が直面するすべてのリスクが適切に識別され、管理され、低減されているかどうかを評価することもその一つです。市場で破壊的イノベーションが進む中、組織はリスクをどのように捉え、管理すればよいか思案し、そのアプローチを再考しています。新たなリスクフレームワークにおいては、以下のようなリスクを考慮する必要があります。

▶ アップサイド・リスク:

組織のビジネス戦略の実行や目標達成に関連し、組織に対して価値創造や成長につながる機会を提供するリスク(例:ROA、市場への浸透、人材活用)

▶ ダウンサイド・リスク:

ネガティブな結果だけをもたらす、組織が費用対効果の高い方法で排除、回避、低減、移転しようとするリスク(例:従業員不正、法規制への抵触、情報セキュリティ)

▶ 外部環境リスク:

組織にポジティブまたはネガティブな影響をもたらすが、組織による管理が及ばないところで発生する予測不能リスク(例:地政学リスク、競争のシフト、自然災害)

従来の内部監査においては、ダウンサイド・リスクに偏って焦点が当てられてきました。しかし、破壊的イノベーションの時代においては、内部監査の対象範囲を広げて3つのリスクタイプすべてに焦点を当てることで、ステークホルダーのリスクに対する不安を取り除き、自信を与える必要があります。内部監査が最高のアシュアランスを提供するためには、会計やコンプライアンスにかかる内部統制にとどまらず、企業にとって極めて重要な領域である戦略やオペレーション、外部環境といった領域についても監査対象に含めることが不可欠でしょう。

組織文化は、内部監査の基本業務の範囲に影響を及ぼすため、それを過小評価してはいけません。内部監査のステークホルダーは、内部監査が組織変革の一助となり、リスクプロファイルに影響を及ぼすことができるということに全く気が付いていないかもしれません。そのような場合、主要なステークホルダーに対して、ベンチマーキングや実例を交えて内部監査の実績や成果物などを示し、内部監査が実際にどのような価値を提供できるのかを伝える必要があります。そうすることで、内部監査の役割を拡大することについて賛同を得ることができるようでしょう。内部監査は、新たなシステムやプロセスまたは新製品の開発の初期段階から頻繁に関与し、内部統制の設計に関する助言を適時に行うとともに、その導入および運用における効率性や有効性を高めることができるよう経営者をサポートし続けていく必要があります。

ダイナミックなアプローチ

実現のためのアプローチ (オペレーティングモデル とテクノロジーの活用)

これからのオペレーティングモデルは、アジャイルかつダイナミックなリスクアセスメント・プロセスが中心になり、進化するリスク環境に対する内部監査部門の適応力を高めるテクノロジー主導になるでしょう。この新しいタイプのオペレーティングモデル運用の一環として、内部監査は、エマージング・テクノロジー(ロボティクス・プロセス・オートメーション、人工知能、機械学習など)を取り入れていく必要があります。これにより、ステークホルダーはさまざまなダイナミックなアウトプットをよりリアルタイムで利用することが可能になり、ステークホルダーのニーズに合わせたフィードバック提供が実現します。

内部監査の今後のアプローチに、共通で求められる特性は以下の通りです。

▶ 柔軟性:

今後のアプローチで不可欠なのは、組織が定めた戦略の方向性および優先事項に沿い、変わりゆくビジネス環境に対応できるアジャイルかつ柔軟な計画を策定することです。

内部監査部門は、執行部門と緊密に連携してエマージング・リスクを見極め、リスク対応に有益な情報や提言を提供していく必要があります。これは、リスクアセスメント・プロセスを軽視してよいと言っているのではありません。実際、リスクアセスメント・プロセスは、以前にも増して重要になっています。

▶ プロアクティブ:

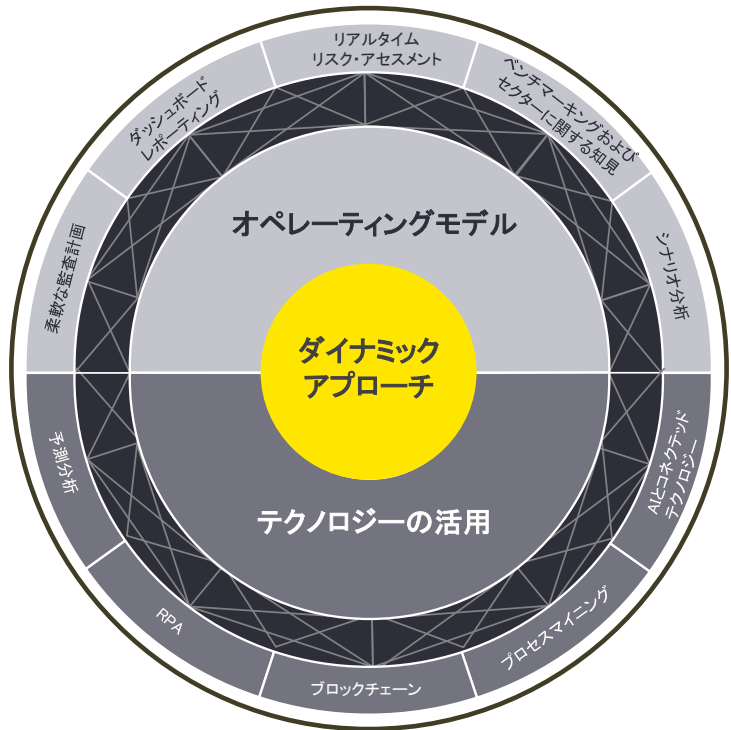
取引調査など、過去にさかのぼって確認するアクティビティにフォーカスした監査アプローチ(例:取引テスト)は見直すほうがよいでしょう。これからの内部監査に求められるのは、取引テストや統制環境の妥当性確認の役割を第1、第2防衛線に移して、ガバナンス、プロセス/統制の設計、

の理他の防御線が行った業務の適切性の評価に注力し、ステークホルダーに保証を提供していくことです。そして、リスク(既存およびエマージング・リスク)に対する組織内解や評価の促進につながるアドバイザリープロジェクトを実施して、経営層の理解や賛同を高めるとともに、組織の短期および長期的行動計画策定の支援を通して、プロアクティブにリスクに対応していくことが必要です。

▶ 鋭い洞察力:

「執行部門がすでにわかっていることを提言してくる」と内部監査が非難されることがあまりにも多いようです。これは一つには、取引のサンプルテストを実施して、検出された例外事項を被監査組織やステークホルダーに報告することによって保証を提供する現行のアプローチが影響しています。

このようなアプローチは、ステークホルダーに「だから何?」というネガティブな感情を引き起こし、内部監査の見解に対する関心を減退させてしまいます。内部監査は、より大局的な知見を示し、組織体の現行の取り組みを真に理解しなければなりません。そうすることで、単なる根本原因分析を超越する、アドバイザリーの真の価値を提供することができます。内部監査部門は、コミュニケーションと判断の違いを的確に踏まえ、業界に関する専門的知見や、ベンチマーキング、行動分析、ならびにその他多くのツールを駆使して、有益な情報や提言を提供していかなければなりません。



今後の人材モデル

内部監査部門は、適切な人材を適時に適切な場所へ配置するために、柔軟な人材モデルを構築することが必要です。

- ▶ コア監査スタッフ
- ▶ ゲスト監査人
- ▶ コンティジェントワーカー
- ▶ 外部サービスプロバイダー
- ▶ 監査スタッフローテーション
- ▶ 高い成果を挙げることできるチーム

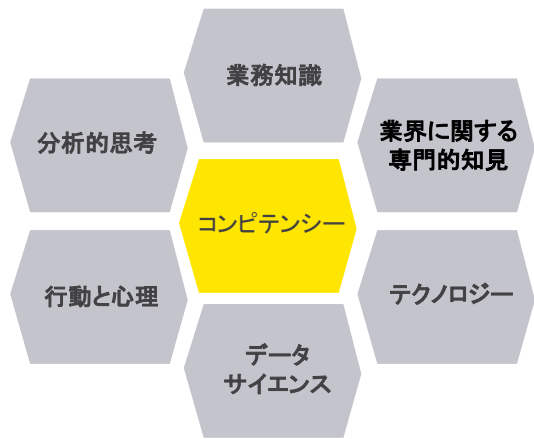
デジタル革命は、私たちが今まで当たり前に行ってきた働き方のあらゆる面に破壊的イノベーションをもたらすでしょう。この新しい現実に対応できないリーダーは、「従業員はわが社の最大の資産である」という従来のスローガンを、「従業員はわが社の最大の問題である」に変えざるを得なくなるかもしれません。最新テクノロジーを導入する際、それを活用できるスキルを備えた人材がいればよいというものではありません。重要なのは、仕事への取り組み方自体を改める必要があるということです。単にさまざまなスキルを備えた人材を採用する、あるいは従業員のスキルアップを図るだけでは、答えになりません。破壊的イノベーションに強いスタートアップ企業と競争していくためには、従来の慣習にとられないアプローチや姿勢で仕事に臨むことができる人材を確保することが組織に求められます。

従業員の仕事への取り組み方を変革できない企業は、時代から取り残され、顧客やステークホルダー、さらには従業員にとっても、取るに足らない企業になってしまうでしょう。¹

人材モデルならびに仕事への取り組み方を変革する必要性は、組織全体に適用され、内部監査部門も例外ではありません。内部監査部門の場合、目的を明確に示し、付加価値のある業務にフォーカスできるような人材モデルを構築することが不可欠です。そして、このような人材モデルのダイナミックな変革に伴い、柔軟性、適応性、協働性がより強化された職場環境を構築することも必要です。



リソースの組み合わせ



スキルモデル

¹ "In the workforce of the future, will your people still be your greatest asset, or your biggest problem?" EY website, <https://betterworkingworld.ey.com/workforce/will-your-people-remain-your-greatest-asset-or-become-your-biggest-problem>.

今こそ行動に移す時

内部監査のプロフェッショナルにとって、デジタル化を図り、ベストプラクティスを社内に表示すまたないチャンスが訪れています。それは内部監査プロフェッショナルの未来像を実現するためのジャーニーであり、今こそ、その第一歩を踏み出す時です。

内部監査の未来像の実現に向けて基盤を構築するために必要かつ重要なステップは、以下の通りです。

- ▶ 組織が掲げる目標ならびに未来に向けたビジョンを理解する。
- ▶ 内部監査機能の目的を明確化し、組織の目的に沿って組織の戦略目標を達成させるという内部監査の使命を念頭に、内部監査の未来像を定義する。

- ▶ 内部監査の現行オペレーティングモデル、人材モデルならびにテクノロジーの利用状況を評価し、内部監査の未来像をどのようにして実現するかを決める。
- ▶ 戦略的アドバイザーとしての内部監査の立場をさらに強化するために、内部監査のライフサイクルを見直し、自動化とイノベーションの機会を特定する。

基盤固めに続いて、内部監査の未来像の実現に向けた取り組みをさらに前進させるために実践すべき行動は、以下の通りです。

- ▶ 内部監査部門の能力、ならびにデジタル化に伴う新しい役割を顕示するビジネスケースを構築し、それをステークホルダーに広くかつ頻繁に発信する。

- ▶ 財務・コンプライアンスリスクへの対応を効率化し、それにより捻出されるリソースと時間を、戦略リスクへの対応や内部監査の未来像の実現に向けた取り組みに割り当てる。

- ▶ 内部監査の未来像を目指してさらにステップアップするために、テクノロジーの開発および展開、スキルを備えた人材の確保、ブランディングの推進など、変革のためのプロセスを開始する。

- ▶ ビジネス環境の変化に常に適応し、変化し続ける組織のビジョンや目標に合わせて柔軟に内部監査を実施する。



お問い合わせ先



Eiji Yoshida

Partner, Deputy Leader, Japan Business
Consulting
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
070 2269 2969
eiji.yoshida@jp.ey.com



Naoki Hayashi

Enterprise Risk Partner
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
080 6862 2999
naoki.hayashi@jp.ey.com



EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world(より良い社会の構築を目指して)」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え(humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し(technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し(innovation@scale)、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2021 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp