

内部監査DXが変える 3つのディフェンスライン ——To be a Trusted Advisor

林 直樹 EY ストラテジー・アンド・コンサルティング(株)
パートナー

◆ Summary ◆

企業内におけるDX推進の風潮を受け、目的が不明瞭のまま、なんとなく内部監査DXに取り組もうとしているケースが散見される。こうした状況を踏まえ、内部監査DXとしてどのような取組みを行い、何を実現するのかについて提言を行うとともに、その実現に向けた課題と解決策、ならびに、内部監査DXの先にある未来像について考察する。

I 内部監査のDXが求められる背景

近年、ビジネスのグローバル化、技術革新、コーポレートガバナンスの制度改革などが進むことにより、企業を取り巻く環境が急速に変化、複雑化している。また、それに伴い、経営者のリスク感度は急速に高まり、同時に、企業におけるリスクマネジメントの最後の砦となる内部監査への関心、期待もこれまでになく高まってきている。従来、日本企業において経営者の内部監査への関心は決して高いものではなく、内部監査部門に対するサポートも十分ではなかった。したがって、必然的に内部監査がもたらす価値も高くはなりがたい状況であったが、ある意味で、経営者の内

部監査に対する期待値と内部監査がもたらす価値のバランスが低いレベルで取れていたといえる。しかし、最近になって、経営者の内部監査への関心、期待が高まったことにより、そのバランスが崩れ始めており、このまま内部監査が変わらなければ、大きな期待ギャップが生まれることになるであろう。内部監査部門は、そのような事態を回避するため、内部監査の質、量、スピードのすべての面でパフォーマンスを上げる必要に迫られている。それを実現するためのドライバーとして内部監査DXが求められているのである。

II 内部監査トランスフォーマー ションの実現に向けたDXの活用

前述のような経営者の内部監査に対する期待の変化を受けて、近年、内部監査のミッションとして、「Trusted Advisor」を提唱する企業が急増している。それを実現するためには、「1 リスクカバレッジの拡大」、「2 アシユアランスの強化」、「3 変化、異常への柔軟かつ迅速な対応」、「4 洞察力

の向上」を成し遂げる必要がある。

1 リスクカバレッジの拡大

従来の内部監査においては、健全性を損なうようなダウンサイドのリスク、特に準拠性の監査に重きが置かれていたが、これからの内部監査においては、ダウンサイドのリスクに加え、業績に貢献するようなアップサイドのリスク、たとえば、生産性、採算性などのリスクについてもカバーしていくことが期待される。従来の内部監査においては、インタビューや手作業による監査手続が大半であるため、生産性、採算性などが損なわれているというエビデンスを掴むことが困難であり、これらの領域について、内部監査が指摘、提言を行うことが困難であった。しかし、これからの内部監査においては、データ環境の整備、データ分析技術・ツールの進化により、データをもって生産性、採算性などが損なわれていることを立証できるため、内部監査が生産性、採算性のようなアップサイドのリスクについても指摘、提言を行えるようになると考えられる。

2 アシュアランスの強化

従来の内部監査における人の目や手による検証では、すべての取引をテストすることは現実的ではなくサンプルテストにとどめざるを得ず、また内部監査においては必ずしも潤沢な監査リソース、監査時間が与えられているわけではないため、J-SOXのような統計的なサンプリングを適用することができず、限定的な取引サンプルしかテストを行うことができないが多かった。しかし、これからの内部監査においては、CAATs (Computer

Assisted Audit Techniques) に代表されるようなデータ分析を用いて、すべての取引データを対象に分析することにより例外事項を網羅的に検出する、つまりすべての取引をテストすることも可能になると考えられる。

また、さらに効果的な手法として、ITAC (IT Application Control) の導入範囲を拡大していくことが考えられる。システムの中で処理されるトランザクションについては、内部統制をシステムの中に組み込んで、継続反復的に自動適用させることにより網羅的にリスクを防ぐことが可能となる。つまり、前述のようなデータ分析をわざわざ行わずとも網羅的にリスクを防ぐことができるようになる。そのほうがはるかに効率的である。日本企業ではシステムの外での手作業による処理が多いため、それにより内部統制が難しくなっている側面が強い。しかし、COVID-19の影響によるリモートワークの促進が後押しとなり、現在、多くの企業において業務のデジタル化が進められている。そこで、それに伴うシステムの入れ替え、改修における要件としてITACをふんだんに組み込むことにより、多くのリスクを未然に防止することができるようになるのである。したがって、今は、それを実現するための絶好の機会であり、このタイミングでぜひともITACの導入範囲を拡大していただきたい。

ただし、ここで留意が必要である。ITAC

Profile

はやし・なおき◇大手監査法人にて会計監査に従事した後、大手通信会社および外資系ヘルスケア企業にて、監査委員会の設立、内部監査、内部統制などに従事。その後、コンサルタントに転身し、外資系コンサルティングファームにてリスクコンサルティング業務に従事。現職では、内部監査支援、内部統制支援、グループガバナンス支援などに従事。

が適用されているからといって、内部監査が不要になるわけではない。誤操作や不正操作によりシステムの設定が不当に変更されてしまうおそれがあり、また何らかの障害などによりシステムが正常に動作しなくなってしまうことも考えられる。そのため、ITACの導入範囲が拡大すればするほど必然的にシステム監査の必要性は高まる。さらに、先端技術が適用されているシステムほど、その監査の難易度は増すであろう。

たとえば、AIによる機械学習を伴う業務処理を監査する場合、従来のシステム監査とはまったく異なるものになる。従来のシステム監査においては、基本的には一度システムに設定されれば常に同じ判断、処理が行われるという前提のもとで監査を行うことができたが、AIによる機械学習を伴う業務処理においては判断、処理が一定ではなくなるため、機械学習のアルゴリズムを監査しなければならない。それは、これまでのシステム監査と比べ、はるかに難易度の高いものになるであろう。このように、ITACの導入範囲の拡大により、内部監査人が自ら取引テストやデータ分析を行う必要がなくなる反面、これまでより難易度が増したシステム監査が必要になることに留意が必要である。

3 変化、異常への柔軟かつ迅速な対応

「(1)年度監査計画」と、「(2)個別監査」の2段階で変化、異常への柔軟かつ迅速な対応が必要となる。

(1) 年度監査計画における対応

年度監査計画については、従来、年初に計画を策定すると、期中において修正されるこ

とはあまりなかった。しかし、変化のスピードが加速している現在の事業環境においては、期中においても重大な変化がしばしば起こる。たとえば、期中において同業他社で重大な不祥事が発生し、自社においても同様のことが起こっていないか経営者の懸念が高まっているという場合、年初に策定した計画に固執せず、柔軟に変更することが望ましい。こうしたことに柔軟かつ迅速に対応できるような体制を整備するだけであればDXは必要ないと思われるかもしれないが、問題は、この「変化」をどのように掴むかである。そのためには広範にわたるモニタリングが必要であり、人の目や手作業では限界がある。よって、データ分析を活用した継続的リスクモニタリングが必要なのである。そこで用いるデータ分析は、主として「①数値データ分析」と「②テキストデータ分析」の2つである。

① 数値データ分析

社内システムにおける数値データについては、CAATsやプロセスマイニングなどのデータ分析技術・ツールとRPA（Robotic Process Automation）などの自動化技術を組み合わせることにより、データの取得から加工、分析、レポート出力に至る一連のプロセスを自動化し、継続的モニタリングを実現することが技術的に可能である。

② テキストデータ分析

社内には数値データの他に、文書データが膨大に存在する。これらの文書データについても自然言語処理などを用いた技術により、分析を行い、リスクが懸念されるような文章を識別、抽出することが可能であり、数値データ分析と同様、RPAなどを用いてこれを自動化することにより、文書データの継続的

モニタリングを実現することも可能である。

(2) 個別監査における対応

個別監査においても、計画段階において作成した監査手続書に固執することなく、監査の進行過程において認識した情報または理解にもとづき、適時、監査手続書の見直しを行い、継続的に監査手続の最適化に努めることが望まれる。ただし、こちらについては、現時点でDXによる解決は難しく、その他の対策を講じなければならない。最近、話題になることが多い「アジャイル監査」は解決のための選択肢の1つとなり得るであろう。

4 洞察力の向上

内部監査に求められる洞察力とは、シンプルに言うと、皆が気づいていないような問題を見つける能力と、問題を解決するための方策を導き出す想像力である。データ分析を活用すれば、これまでよりはるかに多くの異常に気づくことになる。

しかし、多くの異常が検出されたとしても、その裏に隠れているリスクや問題を見抜くことができなければ、宝の持ち腐れになってしまう。また、些末なミスばかりをあげつらうような指摘を繰り返している、監査の価値が損なわれてしまい、内部監査に誰も何も期待しなくなってしまうであろう。また、異常の背景として正当かつ合理的な理由があるにもかかわらず、やみくもに指摘してしまうようなことがあってはならない。異常に見えているものが実は望ましい姿であり、正常に見える多数派のほうที่ไม่適切な姿であるということもありうるのである。

たとえば、プロセスマイニングツールを用

いて営業プロセスの分析を行った結果、ハッピーパスと思われていた多数派プロセスを経た案件のほうが受注率が低く、少数派の例外フローを経た案件のほうが受注率が高いということも考えられるかもしれない。その背景として、前者では過度に慎重になり、何重もの承認プロセスを経たために提案の迅速性を欠き、失注してしまっていたのに対して、後者では1人の承認のみで迅速に提案を行っていたために受注率が高まっていたというような合理的な理由が存在していたかもしれない。このように、これからの内部監査においては、データ分析の結果に基づき、どれが重要な異常であり、どれが取るに足らない異常であるかを的確に見極め、重要なリスクや問題を類推し、的確に見極めていく能力が不可欠となっていくであろう。

ただし、それだけではまだ不十分である。重要なリスクや問題を鋭く見抜くことができても、その解決のための方策を導き出すことができなければ、会社は何も変わらない。したがって、その解決策を導き出せるだけの想像力もまた内部監査人に不可欠な能力として求められる。前述の営業プロセスの例外プロセスにおいては、実は受注率が高かったから指摘は行わないということで終わらせてしまっただけではいけないのである。ハッピーパスにおいて何重もの承認プロセスを設けていたのは不正防止などの正当な理由にもとづくものであったかもしれない。その一方で、例外フローを経たほうが受注率が高いという事実は見逃せない。したがって、この場合、不正防止と高い受注率という両方の利点を享受できるような仕組みを改善提案として示すことが求められる。それがこれからの内部監査人に

求められるもう1つの洞察力である。

しかし、このような洞察力は高度なスキルであり、誰しもが持っているものではない。よって、AIによる機械学習やディープラーニングを活用することにより洞察力を補完していくことも期待される。

5 内部監査 DX の実現に向けた課題

前述のとおり、デジタル技術を活用して内部監査のトランスフォーメーションを実現することにより、内部監査の効用が高まることは明らかであるが、その実現のためには多くの課題がある。以下、特に大きな障害となる3つの課題とその解決に向けた提言を述べる。

(1) 内部監査 DX の担い手となる人材の不足

一般に、内部監査部門の構成員の年齢層は高く、社内で最も平均年齢が高いということもたびたび見受けられる。経験豊富なベテラン社員を抱えることは監査対象組織からも一目を置かれるため、忖度のない監査意見を述べることができるという点で利点がある。

しかし、こうした人材ばかりでは、内部監査DXはなかなか進まないため、デジタル技術やデータへのリテラシーの高い若手社員を内部監査部門に積極登用していくことが望まれる。若手社員が何を言っても監査対象組織は言うことを聞かないということもあるかもしれないが、必ずしも若手社員が監査対象組織に直接対峙する必要はない。たとえば、内部監査部門内に若手社員を主力とするデータ分析の専任チームを設置し、データ分析チームから提供されたレポートにもとづくフォローアップとして監査対象先に対峙する役割はベテラン社員が担うといった役割分担も効果

的であろう。

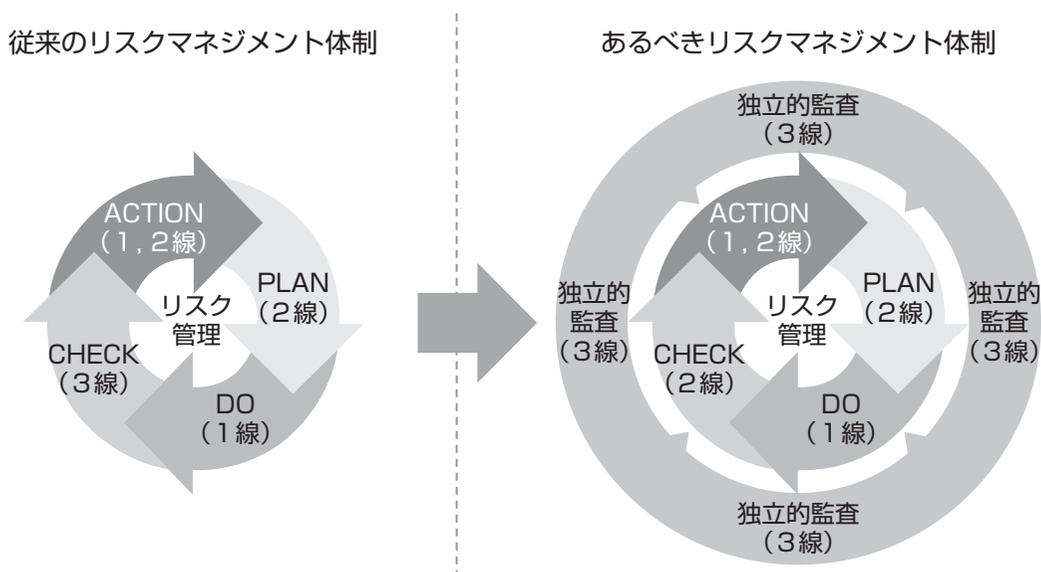
また、デジタル技術やデータへのリテラシーの高い人材は他部門においても需要が高いことから、内部監査部門に配属させることが困難なケースもあるかもしれない。そのような場合、内部監査部門内だけで対応しようとせず、他部門との連携関係を構築し、データ分析レポートを提供してもらうことも考えられる。これまで内部監査部門は、独立性に配慮するあまり自ら扉を閉め、自部門だけで内部監査に臨むことが多かった。しかし、これからは他部門とコネクして監査価値を共創していくような体制に変革していくことが望まれる。

(2) 継続的リスクモニタリングにより検出される膨大な異常値の取扱い

現在広く普及しているCAATsによるデータ分析の活用方法は、個別監査の都度行うものであり、それにより検出される異常値の件数は限定的である。しかし、それを発展させ継続的リスクモニタリングとして導入した場合、膨大な異常値が検出されることが想定される。よって、内部監査部門のリソースのみでこれらのすべてをフォローアップすることは現実的ではない。また、この異常値の中には、重要なリスクを示唆する悪玉もあれば、悪玉には違いないが軽微な問題にすぎないものや合理的な理由のある善玉も数多く含まれることが想定される。

したがって、継続的リスクモニタリングにより異常値を網羅的に検出するだけでなく、検出された異常値から重要なリスクを示唆するもののみを識別できるような分析技術を備えていくことが求められる。さらに、それで

〔図表1〕 リスクマネジメントのPDCA サイクルにおける1, 2, 3線の役割分担



も内部監査部門だけではフォローアップしきれないほどの件数の異常値が見込まれる場合においては、関係するリスクまたは業務の管掌部門にフォローアップを担当させ、その結果を内部監査部門に報告させるといった連携体制を構築することも有効であろう。

(3) 内部監査の業務負荷の増大

最後の3つめの課題が最も大きな障害となる。前述のとおり、デジタル技術の活用により内部監査のトランスフォーメーションを実現することにより、内部監査の効用が高まることは明らかであるが、同時に、データ分析、継続的リスクモニタリング、複雑化するシステムの監査、または年度監査計画や個別監査における監査手続書の適時の見直しなどといったこれまで十分に行われてこなかった業務が追加されるため、内部監査の負荷は軽減されるとは限らない。むしろ負荷が大きくなる可能性が高い。よって、内部監査リソース

を増強したいところではあるが、そうした動きは今のところ活発ではない。

そこで、内部監査リソースの捻出のための方策として、現在、内部監査部門が担っている業務の一部をリスクマネジメント部門やその他の管理部門など、企業のリスクマネジメント体制のグローバルスタンダードである「3つのディフェンスラインモデル」のうち、第2のディフェンスラインを担う部門に移管することを検討するケースが増えている。それでは、あまりに内部監査部門に都合が良すぎるとは思うかもしれないが、そうとは言い切れない。特に非金融業においては、上記の「3つのディフェンスラインモデル」が適切に構築されておらず、現状、第3のディフェンスラインを担う内部監査部門が本来、第2のディフェンスラインが担うべき役割の一部を担ってしまっているというケースが少なくないためである。具体的には、図表1に示すとおり、本来、リスクマネジメントのPDCA

サイクルは執行側で完結させるべきであるが、内部監査がそのうち「C: Check」の機能を担うことにより、リスクマネジメントの一翼を担うことになってしまい、PDCA サイクル全体に対する客観的、独立的評価の担い手がなくなっているのである。

したがって、現在、内部監査部門が担っている「C: Check」の業務を第2のディフェンスラインを担う部門に移管することを検討しているのである。それは、本来あるべきリスクマネジメント体制の構築に寄与するものでもあり、そこに大義名分があるのである。しかし、大義名分があっても業務負荷が増える第2のディフェンスラインを担う部門に引き受けてもらうことは容易ではない。そこで、「Ⅱ 内部監査トランスフォーメーションの実現に向けたDXの活用」で述べたとおり、現在、手作業により行っている監査業務を可能な限りデジタル化、自動化することにより、第2のディフェンスラインを担う部門が過大な業務負荷を負うことなく引き受けられるような環境を用意することが重要となる。つまり、Ⅱで述べた内部監査トランスフォーメーションの実現に向けた方策の一部は、いずれは第2のディフェンスラインを担う部門に業務移管するという視野に入れたステップにすぎないのである。

Ⅲ 課題を解決した先にある未来

最後に、課題を解決し、内部監査DXを実現した先にある未来について言及したい。内部監査DXを実現し、自動化されたデータドリブンの監査体制が構築されると、第2のディフェンスラインと第3のディフェンスラ

インである内部監査部門の業務に重複が生じることが見込まれる。第2のディフェンスラインと内部監査部門では立ち位置や役割が異なるのであるから、それでも良いのではないかという意見もあるかもしれないが、それはあまり生産性の高いものではない。ましてや人ではなくロボットがデータ分析を担うようになった場合、その主管部門が第2のディフェンスラインであろうと内部監査部門であろうと分析結果は同じである。そうであれば、どちらか一方がその役割を担い、他方はその結果に依拠するという考え方も合理的である。

そこで、前章で述べたリスクマネジメントのPDCAサイクルの考え方にもとづくと、基本的には、第2のディフェンスラインがその役割を担い、内部監査部門がその結果に依拠するという分担が望ましいといえる。ただし、その場合、内部監査部門は執行側によるリスクマネジメントのPDCAサイクルを独立的かつ客観的に評価すべきであることから、無条件に依拠するのではなく、第2のディフェンスラインによるデータ分析およびフォローアップの活動が有効に機能しているかについて定期的に監査を行うことが求められる。この役割分担の変化により、第2のディフェンスラインの負荷が大きくなるように思われるかもしれないが、従来、第2のディフェンスラインが担っていた役割の一部が第1のディフェンスラインに移管されることにより第2のディフェンスラインの負荷が軽減されることになる。具体的には、ITACがあらゆる業務に適用され、内部統制が自動化されることにより、第1のディフェンスラインにおけるセルフマネジメント機能が拡充し、従来、第2のディフェンスラインが担っていた第1

〔図表2〕 内部監査 DX で「3つのディフェンスライン」の役割はこう変わる

	従来の「3つのディフェンスライン」モデル	デジタル主導の「3つのディフェンスライン」モデル
	人の関与に大きく依存、分散型統制活動	より少ない労力で、より多くのレビュー
第1線 リスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> 場当たりのなリスク管理 手作業による内部統制 	<ul style="list-style-type: none"> 標準化されたプロセスおよび統制 統制の自動化 <ul style="list-style-type: none"> シンプルな自動化 判断をほとんど必要としない統制 複雑な自動化および分析 分析とあらかじめ設定されたルールに基づき、RPAを活用して意思決定を行う統制 機械学習 過去のデータに基づいて判断を行い、影響や結果を予測する統制
	手作業によるテスト、機能間の連携欠如、最小限の分析およびダッシュボードの活用	リアルタイム・モニタリングおよび統合の強化
第2線 リスクの監視	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス リスク 財務 	<ul style="list-style-type: none"> 自動化 <ul style="list-style-type: none"> データアナリティクス リスクを識別するための機械学習 継続的モニタリング ポットルームによる自動処理の監視 統合 <ul style="list-style-type: none"> オペレーティングモデル コンプライアンス リスク 財務
	第2線への依拠が限定的、第2線による対応との重複、不十分なデータ分析、手作業によるテストへの依拠	よりスマートなアプローチによる、より迅速なアシュアランス
第3線 リスクマネジメント に対する保証提供	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査 外部監査 その他第三者による保証提供 	<ul style="list-style-type: none"> アシュアランスの新しい視点 <ul style="list-style-type: none"> インテグリティ 価値 文化 サステナビリティ レピュテーション 信頼 スキル開発 継続的監査 リアルタイムアシュアランス 第2線への依拠

のディフェンスラインに対する牽制が軽減されることが想定される。

上記のとおり、従来の3つのディフェンスラインの役割が抜本的に変革されることにより、図表2に示すような「デジタル主導による3つのディフェンスラインモデル」へと変

貌していくことが見込まれる。このように、内部監査 DX は単なる内部監査トランスフォーメーションを実現するのではなく、企業グループ全体のディフェンスのあり方を抜本的に変革することにつながるのである。