

デジタル時代の内部監査からより多くを得る

デジタル化によってイノベーションと変化が促進されると、2つの疑問が生じます。

内部監査は、変革とその基盤となるテクノロジーの活用に迅速に適用しているでしょうか。

また、取締役会はそれを注視すべきでしょうか。

組織が適応して成長するか、あるいは衰退または最悪の場合は消滅のリスクがあるかもしれないというこの急速に変化する世界では、持続可能な価値に貢献する努力を重ねていくか、取り残されるかの2択に、誰もが直面します。最高監査責任者(CAE)も例外ではありません。企業が直面するリスクと複雑さの変化に伴い、内部監査の焦点、必要なスキルセットや能力も変化していきます。

重要な考慮事項

デジタル時代において、内部監査は革新的であり、機敏かつ多様なスキルを有し、テクノロジーに対応できる「次世代」機能に変革(トランスフォーム)していく必要があります。また、新たなリスクと組織のリスクプロファイルの変更を迅速かつ効率的に認識し、それらを適時に監査計画に組み込み、アシュアランス機能を提供する必要もあります。強力なアシュアランスとビジネスに対するより価値のある示唆を効率的な方法で提供する「次世代」機能は、能力、品質、および以下3つの広範なカテゴリの項目に焦点を当てた包括的なアプローチです。

ガバナンスには、内部監査機能自体の戦略的ビジョン、組織構造、およびリソース管理が含まれます。

方法論とは、変革(トランスフォーメーション)の「方法」、またはリスク評価から実施、報告までの監査実務をガイドする方法、ルール、および手順です。

実現技術には、デジタル時代のツールであるプロセスマイニングやデータ分析、ロボティクスによるプロセス自動化、機械学習、人工知能(AI)が含まれます。

従来の考え方に縛られ特定のニーズに対応するための唯一のソリューションとして長年信頼されてきた従来の方法論では、現在の変化の速さに追い付けず、業務を効率的に達成することはできません。多くのCAEは、内部監査ツールと技術が急速に進化していることを理解し、内部監査機能の変革の可能性とイノベーションについて鼓舞しています。さまざまなウェビナーや会議発表での投票、およびプロティビティが実施した企業研究¹では、参加者の大多数が一貫して、「次世代監査」に率先的に取り組んでいることを示しています。

1 2019内部監査能力およびニーズ調査：次世代の内部監査の採用、Protiviti、2019年3月、www.protiviti.com/US-en/insights/internal-audit-capabilities-and-needs-surveyで入手可能。

これは何を意味していて、なぜ取締役会は注意を払うべきなのでしょう。次世代の内部監査機能には3つの重要な目的があります。1つ目は重要リスクへの注力を強化することでアシュアランスを改善します。2つ目は内部監査をより効率的にすることです。そして、3つ目は監査活動とプロセスから、より深く、より価値があり、より適時に洞察を提供することです。これらの目的は容易に理解できます。しかし、そのような変化を実装するメカニズムは、革新的なアプローチの多様性、ツール、および組織のガバナンスプロセスによって異なります。また、それらはCAEが組織のニーズに対して、彼または彼女の「次世代内部監査」のビジョンを合わせていく組織文化的な要素と絡み合っています。

私たちの調査によると、4分の3程度の内部監査機能が何らかの形でイノベーションや変革(トランスフォーメーション)の取り組みを行っていますが、次世代能力の採用は比較的まだ初期段階にあることを示しています。多くの場合、次世代内部監査モデルを構成するガバナンスメカニズム、アジャイルな方法論、および実現技術の実装は、これまでのところ場当たりの方法で行われてきました。次世代の取り組みをまだ始めていない多数の機能にとっては、今が始めるべき時です。²

次世代内部監査機能への変革(トランスフォーメーション)で導入される共通的な技術的取り組みとツールには、以下のものがあります。

- **ユビキタスデータ分析と高度な分析** — これらの能力は、広範なデータにアクセスして、リスクの全体像を把握します。これには、全サンプルの分析、データによるフローチャート作成、リスクしきい値による早期警告システムの活用が含まれます。ビッグデータ、プロセス自動化、データ分析を組み合わせることで、双方向な視覚化とBI(ビジネス・インテリジェンス)機能が提供され、それらはデータや情報から実質的な洞察を導きだしたり、インパクトのあるレポートを作成するなどのより戦略的な分析につながります。
- **自動化されたプロセス** — ロボティクスによるプロセスの自動化は、手作業の多いタスクを排除する強力な手段であり、監査人は主要なビジネスリスクや専門的な判断を必要とする分野に集中することができます。自動化できるプロセスの例としては、大量の契約をレビューし、さらなるレビューを必要とするリスクの高い用語や条項を特定し、監査の対象範囲を広げ、効率性と早期警報を高める高度なモニタリング技術が含まれます。

- **プロセスマイニングの示唆** — プロセスマイニングは、企業内のシステム内からデータを簡単に抽出し、プロセスが実際にどのように機能するかを発見および監視します。監査人は、監査サイクルの早い段階でプロセスデータを分析して、リスク、潜在的な統制の脆弱性、および非効率性を迅速に特定できます。又、この分析により、監査は真に重要な問題と機会に焦点を当て、大幅な効率化とよりインパクトのある監査プロセスを実現することができます。

- **AIおよび機械学習** — これらの高度な機能は、複雑なテストの有効性と効率を高め、複雑な分析を提供します。例として、データの分類・クラスタリングアルゴリズムの適用が含まれます。これらの目的固有のアルゴリズムは、外れ値および高リスクの取引を識別し、リスクベースの分析のために母集団をより適切に階層化するように設計されています。また、予測モデリングを実行して、高度で継続的なプロセス監査を提供するためにも使用できます。

これらのデジタル活動とツールにより、内部監査人は、圧倒的な量のデータを有意義でインパクトのある分析に変換することができます。多様かつクリティカル思考と組み合わせることにより、これらの機能は、内部監査人の価値提供力を大幅に急上昇させる可能性があります。

取締役に馴染みのある年次監査計画プロセスは過去の遺物となっています。監査計画全てが実施されることはほとんどなく、新たな示唆や展開が現れ、変更の必要性が生じます。前述のデジタルの道筋は、取締役会、上級経営者、およびその他の利害関係者が価値を見出し、デジタル時代に迅速に対応するための観察や推奨事項につながるでしょう。

次世代監査に利用可能なデジタル技術やツールについてのCAEの認識レベルにつき、取締役は無関心であってはなりません。現実として、企業はクラウドコンピューティングに移行し、AI、機械学習、その他のデジタル機能を採用して、革新的な速さでビジネスが変わっています。これらの変化が進む中、適切なスキル、リソース、および技術により可能となるアジャイルな監査手法は、取締役会およびその他の利害関係者に最も重要なリスクに関してアシュアランスを提供し、CAEが内部監査の有用性を維持することにつながります。取締役会の内部監査への期待も、そうであるべきでしょう。

2 前述と同じ。

取締役会への質問

以下は、事業体の活動に内在するリスクの特質に関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、ビジネス環境および会社の業務の変化を考慮したうえで内部監査の活動範囲に満足していますか?取締役は、適切な分野において必要なアシュアランスを内部監査から得ていますか。
- 内部監査には、優先事項に対処し、監査計画で定められた範囲を達成するために必要なツールがありますか?内部監査は、会社のリスクプロファイルと利害関係者の期待に沿った次世代戦略を採用していますか。例として、CAEは、費用対効果の高いアシュアランス提供を促進するデータおよびテクノロジー対応のプロセスと機能の展開を検討していますか。取締役会はその監視の役割の中で、CAEが推進する変革の取り組みをサポートしていますか。

プロテビティの支援

内部監査が組織内でより広くより戦略的な役割を担う期待の高まりは、内部監査が現在の経営幹部および取締役会の中で位置づけが向上していることを意味しています。この位置づけの高まりの結果、内部監査リーダーは、スキルセットと影響範囲を拡大する方法を模索しています。今日の内部監査の先端的機能は、監査組織がより革新的になり、新しいテクノロジーを探索し、新たなリスクを特定して軽減し、複雑なビジネス課題に対する創造的なソリューションを開発し、ビジネスパフォーマンスを向上させるベストプラクティスを促進できます。内部監査ソリューションのグローバルリーダーとして、Protivitiは、多様な規模の企業(公的または民間)のCAE、経営陣および監査委員会と協力して、内部監査のニーズを支援します。当社のサービスは、デジタル時代に適用可能な次世代の監査機能への移行をサポートします。

Board Instituteが取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meterは、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロテビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するためにBoard Instituteと協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

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、85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、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。