



新型コロナウイルス感染症と内部監査

2020年以降のニューノーマルへの準備

著者：デボラ・F・クレッチマー、CIA



目次

はじめに.....	2
新型コロナウイルス感染症のパンデミックが内部監査部門に及ぼす影響.....	3
内部監査部門.....	3
危機的状況下での機敏性.....	3
新型コロナウイルス感染症がサーベンス・オクスリー法プログラムに及ぼす影響.....	5
リスク状況の変化.....	6
最も影響力のあるリスク.....	6
パンデミックの最中に浮き彫りになった過小評価リスク.....	6
内部監査の次のステップ.....	8
事業の継続.....	8
リスク・マネジメント.....	9
内部監査業務.....	9
結論.....	10

専門家について

デボラ・F・クレッチマー、CIA

デボラ(デビー)・クレッチマー氏は、金融サービス業界で25年を超える経験を持つ内部監査のリーダーである。現在は、内部監査財団の評議員であり、内部監査人協会(IIA)セミナーのファシリテーターも務めている。また、セントラル・イリノイ支部の評議員をはじめ、北米のIIA支部で様々な指導的役割を果たしてきた。

はじめに

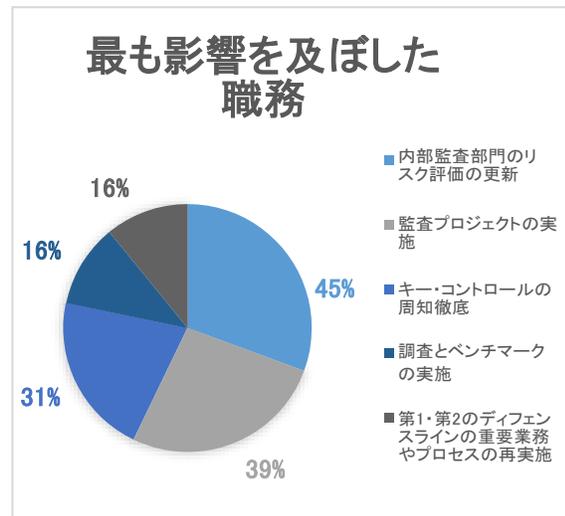
新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の発生が初めて確認されてから起こった変化を予測できた人はどれくらいいるだろうか。全面的ではないとしても、私たちの生活の多くの側面が影響を受けている。私たちは内部監査人として、リスクの影響を毎日考えている。今後、新型コロナウイルス感染症は、これまで十分に検討できなかった多くのリスクについての、考え方や伝達方法を変えるだろう。また、この経験によって、内部監査がプロセスや組織体にもたらす価値を考え直すことにもなるだろう。

本レポートの目的は、現在および将来、内部監査部門が新型コロナウイルス感染症の影響に対処する際に、組織体を支援して内部監査基本規程に定められた責任を果たすために実行できることについて、現実的な方向性を示すことである。本レポートは、内部監査部門のリーダー、コンサルタント、および内部監査人協会（IIA）のオーディット・エグゼクティブ・センター（AEC）など、多くの情報源から集めた議論や提言を利用している。寄稿者は、新型コロナウイルス感染症が内部監査部門の運営に及ぼす影響、サーベンス・オクスリー法遵守への影響、リスクの変化、内部監査が強化すべき分野、および内部監査の将来について論じている。

新型コロナウイルス感染症のパンデミックが内部監査部門に及ぼす影響

内部監査部門

内部監査部門が新型コロナウイルス感染症によって様々な影響を受けていることは明らかである。その影響は、産業、地理的位置、政府機関等からの命令、および内部監査部門が提供する価値に対する認識によって異なるようである。当分の間、一時帰休となっている内部監査部門もあれば、現在の環境に基づいてリスク評価とリスクベースの監査計画を更新している内部監査部門もある。多くの内部監査部門は、サイバーセキュリティ、IDアクセス管理、リモート業務の手配など、リスクの高い新たなプロセスや更新されたプロセスに重点的に取り組んでいる。



2020年4月9日、オーディット・ボード社は「新型コロナウイルス感染症と内部監査：2020年以降のニューノーマル(新常態)への準備」というウェブ・セミナーを主催した。2,500人以上の参加者は、内部監査部門が担ってきた職務のうち、組織体に最も影響を及ぼしたものを挙げるよう求められた。回答は、驚くようなものではなかった。

- 内部監査部門のリスク評価の更新(45%)
- 監査プロジェクトの実施(39%)
- キー・コントロールの周知徹底(31%)
- 調査とベンチマークの実施(16%)
- 第1・第2のディフェンスラインの重要業務やプロセスの再実施(16%)

危機的状況下での機敏性

リスク評価の頻度を増やすことは、危機中の組織体のトップリスクを優先順位付けするために重要である。監査リーダーは、事業のトップ戦略を脅かすパンデミック関連の新たなリスクを特定して優先順位を付けることによって、経営陣が適切なリスク軽減戦略を策定し事業目標を達成し続けるための支援ができる。この期間に評価する主要なリスクは、収益への影響、従業員の安全と福利、サプライ・チェーン、およびサイバーセキュリティである。リスク評価の更新は、今後4~6か月の間に第2波がやってくる前にパンデミックが終息した場合、類似のリスクの影響を明らかにできるため、特に有用である。

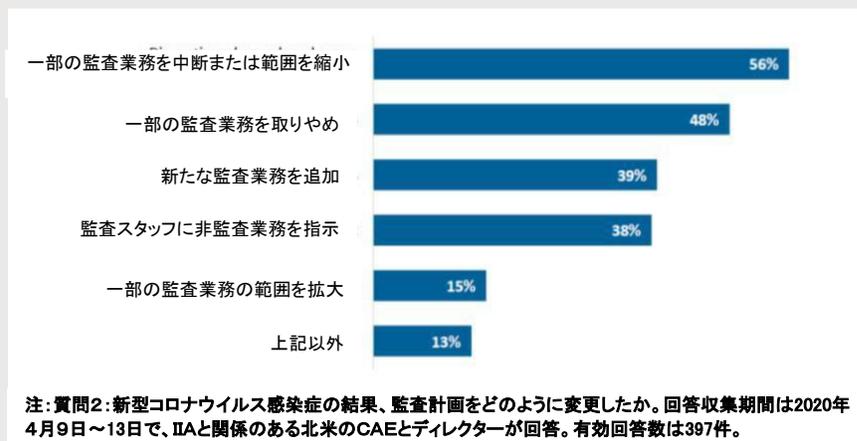
因みに、内部監査部門にはプロセスとリスクの知識があり、大きな影響を及ぼすことができるので、一部の内部監査部門は、将来独立性が懸念されるような役割に足を踏み入れている。例えば、プロセス、リスク、およびコントロールに関する知識があるために、一時的に第1や第2のディフェンスライン業務の処理やレビューの職務に異動した内部監査人がある。また、国や地方自治体からの補助金等の申請作業を支援している内部監査人もいる。さらに、新型コロナウイルス感染症環境への対応で最も影響を受けているプロセスを分析して、財務報告、取引処理、テクノロジー運用、およびコンプライアンスへのリスクを最小限に抑えるために必要な、キー・コントロールの変更を特定している内部監査部門もある。

「現在の環境は内部監査リーダーに、従来の監査業務を超えて内部監査の価値を拡大し、内部監査の将来を牽引するためのまたとない機会をもたらしている。」

オーディット・ボード社
ソリューション・アドバイザー
シニア・ディレクター
トム・オライリー

新型コロナウイルス感染症に起因する内部監査計画の調整

AECが最近行った簡易調査で、事例証拠が確認された。新型コロナウイルス感染症の影響で、4割近くの回答者が監査業務を追加しており、また、この危機時の組織体を支援するために、同様の割合の監査スタッフが通常の監査業務を棚上げして非監査業務を行うよう指示された。



出典：Audit Executive Center Knowledge Brief: COVID-19 Impact on Internal Audit: Survey results about risk assessment, audit plans, staffing, and budget, Exhibit 12 pg. 11 (The Institute of Internal Auditors, April 2020)。

2020年4月9～13日に実施した北米の内部監査部門長(CAE)と上級監査リーダーへの簡易調査には、400件以上の回答があった。

調査データは、内部監査のスキルと柔軟性が危機の際に特に価値があることを示している。内部監査財団の評議員でIIAの事務総長兼最高経営責任者(CEO)であるリチャード・チャンバース氏は、投票結果に関する自身のブログ投稿でその価値に言及した。

「全体としてこの簡易調査結果は、今回の危機への対応における内部監査の役割について肯定的な見方を示している。ステークホルダーは内部監査からのインプットを歓迎しており、内部監査がもたらすスキルと洞察を活用する新しい方法を模索していることを示していると思う」とチャンバース氏は述べた。

新型コロナウイルス感染症がサーベンス・オクスリー法プログラムに及ぼす影響

サーベンス・オクスリー法プログラムの多くは成熟しており、毎年、大幅な調整はほとんど必要ない。しかし、パンデミックに起因する事業環境と業務の大幅な変化に伴い、経営陣はサーベンス・オクスリー法プログラムの構成要素に影響を及ぼす可能性を特定して分析する必要がある。以下は、組織体が考慮すべき分野である。

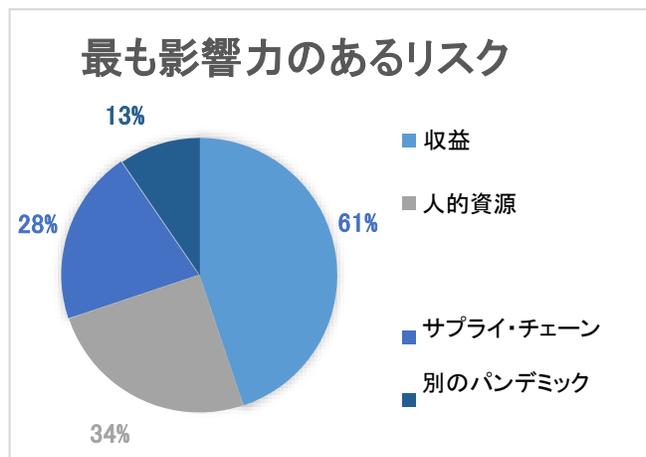
- 重要性を計算するための構成要素の変更。これにより、サーベンス・オクスリー法の評価範囲内にある総勘定元帳の勘定科目、アプリケーション、および関連プロセスとキー・コントロールに影響が及ぶ可能性がある。
- プロセスの変更が原因で更新されたキー・コントロールの設計。
- 能力やコントロールの有効性の継続的モニタリングの状況を特に踏まえて、キー・コントロールのオーナーシップやパフォーマンスが変わることによる影響。
- 証拠の収集と保管が適切にコントロールされていることの確認。
- 統制環境の変化を受けて、財務報告に係るリスク評価を更新する方法と頻度。サーベンス・オクスリー法の対象とすべき重要な取引とキー・コントロールを識別する。
- 財務報告への影響（減損の判断プロセスと評価の変更、投資評価、のれん、従業員ストックオプション制度など）。
- 内部監査は外部監査人のリソースとして役立つべきかどうか。サーベンス・オクスリー法プログラムへの影響について組織体がどのように考えているかを示し、外部監査法人のニーズに合うように連絡・調整役を務める。

リスク状況の変化

最も影響力のあるリスク

新型コロナウイルス感染症は、世界中のほとんどの産業や地理的位置に深刻な影響を及ぼしている。現在、および今後2～4か月でどのようなリスクが組織体に最も重大な影響を及ぼすかを前述のウェブ・セミナー参加者に尋ねたところ、次のような回答であった。

- 収益 (61%)
- 人的資源 (34%)
- サプライ・チェーン (28%)
- 別のパンデミック (13%)



結果は驚くようなものではなく、これらの分野は、最も目に見える影響を及ぼすことが予測される。収益リスクには、収益の認識、回収と流動性、新製品発売の遅れ、および設備の入れ替えや従業員保護プロセスが必要な場合の製造コストの変更などがある。組織体が頼りにしている人的資源への影響は、まだ完全には見極められていない。従業員の福利と安全に対する短期的な見直しには注意が向けられてきたが、現在のような状況は少なくとも一世代起こっていないため、長期的な影響はまだわかっていない。長期的には、組織体が人員計画を調整して、誰が(正規職員対請負業者)、どこで、どのように働くかを決定する可能性がある。サプライチェーン・リスクは、過去20年間でジャストイン・タイム処理に移行したので非常に影響が大きく、新型コロナウイルス感染症の発生地が中国であったことによる波及効果により、他の多くの場所ではこの感染症の発症に先立って混乱が起きた。

パンデミックの最中に浮き彫りになった過小評価リスク

時が経つにつれて、パンデミックの結果は、他のリスク分野も浮き彫りにする可能性がある。IIAが行った2020年の「北米の内部監査の動向調査(「動向調査」)」の「Bridging Critical Gaps(重要なギャップを埋める)」と題したレポートは、内部監査専門職の年次の概況を示している。新型コロナウイルス感染症拡大前に完成したこのレポートは、内部監査リーダー、経営陣、および取締役会が以下のリスクを組織体にとって最大の懸念事項の1つであると認識していたのに、年間内部監査計画では過小評価していたことを明らかにした。

- **サイバーセキュリティ**。「『動向調査』の回答者の4分の3超が、サイバーセキュリティを『高い』または『非常に高い』リスクであると述べた。だが、このリスクに関連する監査計画にリソースを配分していない内部監査部門の数は依然として驚くほど多い。回答者の3分の1近くは、監査計画にこのユビキタスで動的なリスクのためのリソースを配分していないと回答している」。

組織体は新型コロナウイルス感染症に対応してリモートでの勤務や作業手順に移行しているが、組織体が依拠しているプロセスやコントロールに係るサイバーリスクは適切に評価されていない可能性があり、この点は極めて重要である。

- **情報テクノロジー(IT)**。「IT(通信および情報の収集と保存のためのテクノロジーの利用と定義)を監査計画に含めているか否かは、内部監査部門の規模に大きく左右される。全体的には、『動向調査』回答者の69%がITを監査計画に含めていると回答している」。2020年3月19日~23日、AECは北米のCAEと内部監査ディレクターへの調査を実施した。170件の回答のうち59%は、組織体が業務環境の変化に対応して新たなテクノロジーとデータセキュリティを追加したと述べた。繰り返しになるが、組織体はテクノロジーの機能、プロセス、およびコントロールにさらに大きく依存するようになったが、調査した組織体の約30%は、内部監査がITの導入とその運用について、設計と運用の有効性に関するアシュアランスを提供していないことは明らかである。

- **第三者との関係**。「監査計画の様々な部分で第三者との関係に時間を割いている内部監査部門は、回答者の半数未満(48%)である。大抵の組織体は、主要なリスク分野で第三者のプロバイダにある程度依存しているため、この調査結果は懸念を引き起こすはずである」。第三者への依存度は、現在のパンデミック環境においても減少していない。しかし、かなりの数の組織体は、第三者との関係にかかるガバナンスや、コントロールの設計と運用の有効性をレビューしていない。

パンデミックという現在の環境下で増加した上記3つのリスクや他のリスクに対して、内部監査部門がアシュアランスを提供する必要性は明らかに高まっている。

前述のAECの簡易調査では、上記3分野のすべてで内部監査の注目が高まっていることが分かった。回答者は、サイバーセキュリティ(43%)とIT(38%)が「大幅に増加した」または「わずかに増加した」と回答した⁹。簡易調査では第三者との関係は分析していないが、全社的リスク・マネジメント(ERM)への全体的な注目は42%増加した。

「現在の危機の前に行ったリスク評価は、時代遅れになったと見なすべきだ。内部監査リーダーは、現在の環境に照らして、最もリスクの高い分野に監査の取り組みを集中させるべきである。」

IIAオーディット・エグゼクティブ・センター
マネージング・ディレクター
ハロルド・シルバーマン

訳注⁹ 2020年4月9日~13日に実施した簡易調査。質問は、質問5「新型コロナウイルス感染症拡大の結果、次の分野の監査の取り組みはどのように変化したか」であり、有効回答数は401件。

内部監査の次のステップ

組織体は流動的な状態にあり、この状態はしばらく続くだろう。内部監査部門が通常業務に戻る時期も、しばらく先になる可能性が高い。内部監査人はこの難局を機会と捉えて、組織体が直面しているリスクや将来直面し得るリスクをよく理解して、変化を取り入れるためにプロセスを更新すべきである。

業務が安定し始めると他の優先事項が入り込んでくるので、組織体は中核的活動を見失わないことが重要である。以下は、内部監査部門が現在の環境に対応し、さらに将来の計画を立てる際に考慮すべき優先事項の推奨リストである。

事業の継続

1. 組織体が得た教訓の事後分析に、積極的に関与する。
2. 組織体が危機終了時の準備を完了して、業務が正常に戻ったときに収益を最大化できるようにしているかを検証する。新たなプロセスが導入される場所でのガバナンスが整っているかを確認する。
3. 必要に応じて、事業が依存しているプロセスや文書が教訓の事後分析に基づいて更新されているかを確認する。
4. 事業のベンチマークや内部監査ネットワークなどのリソースを活用して、他の監査リーダーから学んだ重要な教訓やベストプラクティスを把握する。
5. どのような重要なテクノロジーを導入したか、または今後導入すべきかを検討して、事業運営に同様の影響を及ぼす将来の危機に対する効果的な対応計画を、経営陣が効率的に作成し実行できるようにする。例：従業員用のリモート業務機能、クラウドベースの監査、リスク、およびコンプライアンスの協業ツール。

リスク・マネジメント

1. たとえ発生可能性が低くても、今後4～12か月間に組織体に重大な影響を及ぼし得るすべてのリスクが内部監査のリスク評価プロセスに含まれているかを確認する。
2. 現在のリスク・マネジメント・プロセスの頻度、関与者の範囲、および報告の種類を評価して、必要に応じて調整する。
3. 可能な限りオートメーションを活用して、主要なリスク・マネジメント・プロセス(リスクの情報収集、集約、評価、報告など)を迅速化する。クラウドベースのリスク・マネジメント・ツールの導入を検討して、監査、リスク、およびコンプライアンス部門が新たなリスクを迅速に評価し、データを簡単に視覚化し、リアルタイムのリスクレポートを作成できるようにする。

「最新のクラウドテクノロジーは、高度に分散された今日の業務環境下では重要な要素である。監査チーム、および監査チームが関わり合うすべてのステークホルダーにとって、最新のクラウドテクノロジーは成功に必要な協業、生産性、コミュニケーション、洞察を推進するものである。」

オーディット・ボード社
リスク・ソリューションズ担当
シニア・ディレクター
アナンド・バクタ

内部監査業務

1. 内部監査のリソース計画と予算を評価して、パンデミックが内部監査に及ぼす影響を把握する。組織体の一時解雇、一時帰休、および予算削減が内部監査の職務に及ぼす影響を検討する。
2. 内部監査計画を再評価して、新型コロナウイルス感染症の影響下の事業にとって最も重要なプロセスやリスク分野に監査資源を集中させるようにする。
3. 内部監査がコントロールのオーナーや監査顧客とどのように関わり合うかを再評価する。新型コロナウイルス感染症発生前に行なわれていたコミュニケーションや交流は、内部監査が効果的に責任を果たせるようなものか。クラウドベースのエンドツーエンドの監査ワークフロー自動化ツールを利用して、文書の請求や指摘事項の是正措置の検証などのプロセスを自動化する機会はあるか。
4. 監査タイプのプロジェクトと認識向上タイプのプロジェクトの組み合わせを検討する。リモート業務がコントロールの成果に悪影響を及ぼす可能性はあるか。あるならば、内部監査は、ガバナンス、リスク、およびコントロールの責任の重要性を周知徹底することによって組織体を支援し、変更管理のリソースとして活躍できるか。

結論

外部環境の異例の急変に直面し、パンデミック対応の業務運営をする中で、内部監査部門はこの期間中、組織体をリードするのに適した立場にある。チャンバース氏は、新型コロナウイルス感染症がもたらした複雑で動的なリスクを分析した過去のブログ投稿でも同様の発言をしている。

「今回のパンデミックは、私たちに未来を垣間見せているのだと思う。それは、新たなリスクの驚くべきスピードや、職種、産業、社会のグローバルな相関性や、グローバル・コミュニティとして逆境へ対応する方法を示している。リスクを中心に考える専門職の実務家として、この試練から可能な限り多くの教訓を探り出すべきである」。

起こった変化を受け入れてダウンサイド・リスクの管理を支援することは、内部監査部門が卓越することができる役割である。

出典: 内部監査人協会 “IIA COVID-19 CONTENT SERIES – COVID-19 AND INTERNAL AUDIT”
<https://dl.theiia.org/Documents/COVID-19-and-Internal-Audit.pdf>

内部監査財団について

内部監査財団は、内部監査専門職を進展させるために必要不可欠なグローバル・リソースであることを目指している。当財団の調査・教育商品は、内部監査の実務家やステークホルダーに対して、新たな話題に関する洞察を提供し、内部監査専門職の価値を世界的に推進・向上させている。また、学術基金を通じて、内部監査人協会(IIA)の内部監査教育パートナーシップ・プログラムに参加する学生と教育者に助成金を支給することにより、専門職の将来を支援している。詳しくはwww.theiia.org/Foundation を参照。

オーディット・エグゼクティブ・センターについて

内部監査部門長(CAE)を一層の成功に導くためには、IIAのオーディット・エグゼクティブ・センター® (AEC®) が不可欠なリソースである。当センターの情報、商品、およびサービスにより、CAEは専門職特有の課題や新たなリスクに対応することができる。本センターの詳細については、www.theiia.org/AECを参照。

内部監査人協会(IIA)について

IIAは、内部監査専門職に関する提唱者、教育機関、ならびに基準、ガイダンスおよび各種認定資格の提供者として、世界で最も広く認識されている。1941年に設立され、現在、世界170以上の国と地域に20万人以上の会員がいる。国際本部は、米国フロリダ州レイクメリーにある。詳しくは、www.theiia.org を参照。

オーディット・ボード社について

オーディット・ボード社は、企業のリスク管理方法を変革するクラウドベースのプラットフォームのリーダーである。使いやすい監査、リスク、およびコンプライアンスのソリューションを統合し、内部監査、SOXコンプライアンス、コントロール管理、リスク管理、ワークフロー管理を効率化している。同社の顧客は、優れたプレIPOから、業務の近代化、簡素化、および高度化を目指すフォーチュン500の上位50内の企業まで多岐にわたる。AuditBoardは、米国の評価機関からトップクラスの監査管理ソフトウェアと評価されており、また、同社は近年デロイト社から北米で3番目に急成長しているテクノロジー企業として評価された。詳細については、www.auditboard.com を参照。

免責条項

内部監査財団(IAF)および内部監査人協会(IIA)は、情報および教育目的のために本レポートを発行している。本レポートは、個別具体的な状況に対する確答を提供することを目的とするものではなく、あくまでも指針としてご使用いただくものである。特定の状況については、関連する独立した専門家に直接助言を求めることをお勧めする。IAFおよびIIAは、本レポートのみに依拠する人に対して一切の責任を負わない。

著作権

著作権所有者は、内部監査財団(前IIA調査研究財団)およびオーディット・ボード社である。無断転載を禁じる。

