

# 内部監査のデジタル・トランスフォーメーション の必要性：危機の中での前進

## ——内部監査部門のテクノロジー導入に対する 2020年の影響の分析

内部監査財団・オーディットボード社

訳者：堺 咲子

内部監査人協会（IIA）専門職資格審議会 委員  
インフィニティコンサルティング 代表  
CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

### 目次

前例のない変化の1年 .....	8	手動のアプローチ .....	13
今後の道筋 .....	9	オンプレミスのソリューション .....	13
基準、能力、テクノロジー .....	10	クラウドベースのソリューション .....	14
テクノロジーの使用 .....	11	最新のテクノロジーのリスク・マネジメン ト上の利点 .....	14
アプローチの選択 .....	12		

## 前例のない変化の1年

2020年は、混乱の年として長く記憶されるだろう。世界的パンデミック、社会不安、政治的混乱、および経済危機の真ただ中で、内部監査人は組織体の存続を支援するためにアシュアランス業務と助言業務を行うよう求められた。しかし、それだけではなく、内部監査のインフラとプロセスも中断されて、内部監査人はリモートワークに移行し、急激に拡大するリスク環境に対応し、リソースの変動に対処しなければならなかった。このよう

な混乱へうまく対応するには、効果的で効率的な連携、コミュニケーション、および生産性が必要であるが、これらはすべて、イノベーションとテクノロジーの導入によって実現や強化が可能である。

2020年11月、内部監査財団はオーディットボード社と共同で、パンデミック前にテクノロジーがどのように使用されていたかを調べることに加えて、この年の、困難で急激に変化する状況に対応するために、内部監査がテクノロジーをどのように活用したかを理解するための調査を実施した。調査は、内部監査

専門職として働く北米の内部監査部門長（CAE）、ディレクター、およびマネージャーに配布され、134件の回答を得た。この調査は、データを収集して次の質問への答えを出すことを目的としていた。

- 急激に変化する2020年の状況に内部監査部門が適応する上で、テクノロジーはどのように役立ったか。
- 内部監査部門は、2020年の状況に対応して、テクノロジーの現在の使用状況や新たなテクノロジーの導入計画を加速、減速、またはその他の方法で変更したか。
- 内部監査部門が状況の変化にうまく対応するのを支援するためには、どのような種類のテクノロジーが最も効果的か。

この調査では、連携、コミュニケーション、および生産性の向上を可能にするための次の5種類のテクノロジーについて、内部監査の使用状況を比較対照した。それらは、1) 手動（表計算ソフト、電子メール、共有ドライブ、およびSharePoint）、2) オンプレミスの監査管理ソフトウェア、3) クラウドベース<sup>b</sup>の監査管理ソフトウェア、4) オンプレミスのガバナンス、リスク・マネジメント、コンプライアンス（GRC）ソフトウェア、5) クラウドベースのGRCソフトウェア、である。

## 今後の道筋

過去5年間、内部監査は、監査プロセスを向上させて内部監査業務に価値を付加するために、テクノロジーを徐々に導入してきた。内部監査財団によると、2015年に調査<sup>1</sup>したCAEの38%が、内部監査プロセスを支援するためにテクノロジーを適切にまたは広範囲

に利用したと回答した。この時点では、内部監査用のクラウドベースのソリューションが発売されたばかりであったため、使用されたテクノロジーは、主にオンプレミスのソフトウェア・ソリューションであった。

その後、企業全体では、テクノロジーの導入はオンプレミスのソリューションの使用からクラウドベースのソリューションへと移行していることを調査が示している。この移行の中で、内部監査のデジタル・トランスフォーメーションは、企業全体の他の部門と比べて遅れていた。デロイト・トランザクション・アンド・ビジネス・アナリティクス合同会社の主幹であるシュバ・バラスブラマニアン氏は、次のように述べている。

「組織体の首脳陣は、デジタル・トランスフォーメーションを、事業を成長させ、業務を合理化し、顧客との関係を強化するための道筋と考えることが多い。損益に直接影響を与える販売、サプライチェーン、研究開発（R&D）などの部門は、トランスフォーメーションの投資収益率（ROI）を上げることに深く関わっている。結果として、コンプライアンスと内部監査は、後回しにされることが多い」。

「問題を複雑にしているのは、コンプライアンスと内部監査のグループが、組織体内で進行中のデジタル化の速度と範囲をまだ把握していない可能性があることだ。あるいは、把握していても、彼らの仕事を変えたり彼らに取って代わったりさえするテクノロジーの可能性に、興奮するよりも脅威を感じるかもしれない。情報技術（IT）部門への直接のコミュニケーション・ラインがないことは、コンプライアンスと内部監査のトランスフォーメーションにおけるもう1つの障害となり

<sup>1</sup> Michael P. Cangemi, *Staying a Step Ahead: Internal Audit's Use of Technology* (Lake Mary, FL: Internal Audit Foundation, 2015), 6. 日本語訳は『月刊監査研究』2015年12月号掲載。

<sup>a</sup> 訳注：自社内の環境で管理する方式。

<sup>b</sup> 訳注：ベンダーが提供するリソース内で使用する方式。

得る。その結果、コンプライアンスと内部監査は、トランスフォーメーションを追求する際にITの考え方を捉えることができず、技術開発者は、潜在的な脆弱性を見落とすリスクがある。最後に、コンプライアンスと内部監査の役割には、他人の業務や行動をチェックすることが含まれることが多い。そのため、他の事業部門からの冷遇は、驚くに値しない<sup>2</sup>。

オーディットボード社のリスク・ソリューション担当シニア・ディレクターであるアナンド・バクタ氏によると、内部監査は大部分の組織体でコストセンターと見なされており、常に投資を正当化しなければならない。「大部分の企業は、最初に収益を生み出す業務のトランスフォーメーションを考え、次に企業間に影響を与える業務を考えるので、内部監査は最後になる可能性がある」。

オーディットボード社の内部監査実務リーダーであるトム・オライリー氏は同意した上で、財務上の懸念に加えてCAEが専用ソリューションの力を認識していない可能性があることも付け加えている。「皮肉なことに」とオライリー氏は述べる。「経験上、デジタル・テクノロジーの導入は、オペレーションとリスク・マネジメントという第1ライン部門と第2ライン部門で、より進んでいる。内部監査は通常、これらの部門にアシュアランスを提供する時にテクノロジー・ソリューションを推奨するが、内部監査内には同じテクノロジーを導入できていない」。

課題はあるものの、内部監査専門職は、クラウドへの移行から生じ得る潜在的な機会を認識している。すなわち、内部監査内と組織体全体の連携の向上、コミュニケーションの効率化、および生産性の向上である。財務部

門によるクラウドのエンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）の導入と同様に、内部監査のクラウドへの移行と監査管理ソフトウェアの導入は、加速する可能性がある。

## 基準、能力、テクノロジー

内部監査人と内部監査部門は、テクノロジーを理解して活用することが期待されている。内部監査人協会（IIA）の内部監査の専門職的实施の国際基準（基準）1210.A3によると、「内部監査人は、与えられた業務（work）を遂行するために、重要な情報技術（IT）のリスクおよびコントロール手段についての十分な知識と、活用可能なテクノロジー・ベースの監査技法を身につけていなければならない」。

基準に加えて、IIAの『内部監査能力フレームワーク<sup>6</sup>』は、内部監査業務を計画して実施するために必要な複数のコンピュータ・ベースの能力を明記している。これには、コンピュータ支援監査ツールおよび技法とデータ・アナリティクスに関連する応用知識レベルと専門家レベルの能力が含まれている。

このフレームワークは、組織体が属する業界や環境に特有のリスクを識別して対処するために必要なコンピュータ・ベースの能力も明記している。応用知識レベルの内部監査人は、データ・アナリティクスとITを監査に適用する。専門家レベルの内部監査人はさらに進んで、監査におけるデータ・アナリティクスとITの使用について評価する。

これらの能力がなければ、内部監査は「現在のデジタル世界において、リスク・マネジメントにアナログ・アプローチ」を適用したままになる<sup>3</sup>。逆に、アジャイル監査と継続

<sup>2</sup> Shuba Balasubramanian, *Digital Transformation for the Risk and Compliance Functions* (Deloitte: 2018), 2. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/digital-transformation-risk-compliance-functions.html>

<sup>3</sup> Brian Christensen, "Adapting to the Dynamic Risk Environment," *Internal Auditor* (October 2020), 22.

<sup>6</sup> 訳注：『月刊監査研究』2021年1月号掲載。

的モニタリングを活用した、リスク評価への動的なデジタル・アプローチを適用すれば、内部監査が「急激に進化する事業環境におけるリスクをリアルタイムでより効果的に定量化し、組織体の重要なリスクと優先順位に整合させた関連性のあるアシュアランス業務を実施できるようになる」<sup>4</sup>。

こうしたことから、内部監査のテクノロジーは、あれば便利なものではなく、必須のものである。新たに台頭した内部監査のチェンジ・エージェントは、このような発想の転換をするのに一役買っている<sup>5</sup>。

内部監査によるテクノロジーの導入を支援するために内部監査財団とオーディットボード社は、内部監査の進展状況、課題、およびテクノロジーの導入に向けた道筋を内部監査専門職がよりよく理解できるようにするために、これらの調査結果を共有する。

## テクノロジーの使用

最新の調査では、2020年以前、2020年、およびそれ以降の、内部監査によるテクノロジーの使用状況と使用計画に焦点を当てている。調査の回答は、多くの内部監査部門がクラウドベースのテクノロジーの導入を加速していることを示しており、専門職全体として、今後数年間でデジタル・トランスフォーメーションを行う大きな機会がある。内部監査が組織体への価値の付加をさらに強化するような方法でテクノロジーを活用していない理由は、複数考えられる。IIAの『専門職の実施の国際フレームワーク（IPPF）』の中の「基準」、および専門職に必要な能力を考慮すると、これらの理由を探ることは有益である。

### 急激に変化する2020年の状況に内部監査部

門が適応する上で、テクノロジーはどのように役立ったか。

調査によると、内部監査部門の47%は、既に2020年1月1日までに監査管理やGRCのソフトウェアを使用しており、22%は、2021年に監査管理やGRCのソフトウェアの導入を計画している。

既に監査管理やGRCのソフトウェアを使用しているチームにとって、2020年の出来事は、ソフトウェアの価値をより浮き彫りにしているようである。既に監査管理やGRCのソフトウェアを使用している内部監査部門のうち、31%がそのようなソフトウェアの使用を増やしており、特に、内部と外部のステークホルダーとリモートで連携して、手作業や管理業務に時間とリソースを浪費することを防いだ。既にクラウドベースのソフトウェアを使用している内部監査部門のうち、半数近くがその使用を増やした。実際、既にクラウドベースの監査管理やGRCのソフトウェアを使用しているユーザーは、連携、コミュニケーション、および生産性の向上を可能にするためにそのソフトウェアの使用を大幅に増やす可能性が高く、動的なリスク環境に対応するためにテクノロジーを活用することの価値を認識していることを示している。

環境の変化により、テクノロジーの使用が増加している。現在、監査管理やGRCのソフトウェアを使用している内部監査部門の31%が、連携、コミュニケーション、および生産性の向上を可能にするために、そのようなソフトウェアの使用を増やしている。

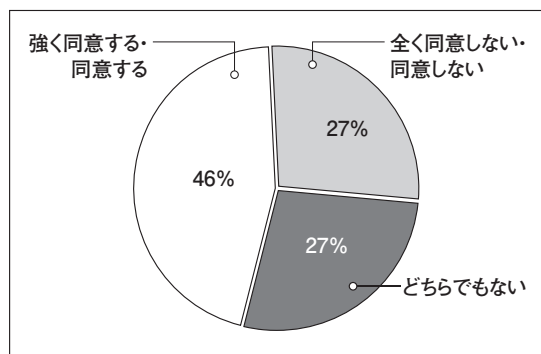
全体として、回答者の35%は、テクノロジーの使用に対する内部監査部門の現在のアプローチが有効性を限定していると述べてい

<sup>4</sup> Ibid, 22-23.

<sup>5</sup> Russell A. Jackson, “Emerging Leaders: 2020,” *Internal Auditor* (October 2020), 27.

る。驚くことではないが、手動のテクノロジーを使用している内部監査部門の46%は、そのアプローチが有効性を限定して最適な価値の提供を妨げていることに同意した（図1）。

＜図1＞手動のテクノロジーが内部監査部門の有効性を限定していることに同意する・同意しない監査人の割合



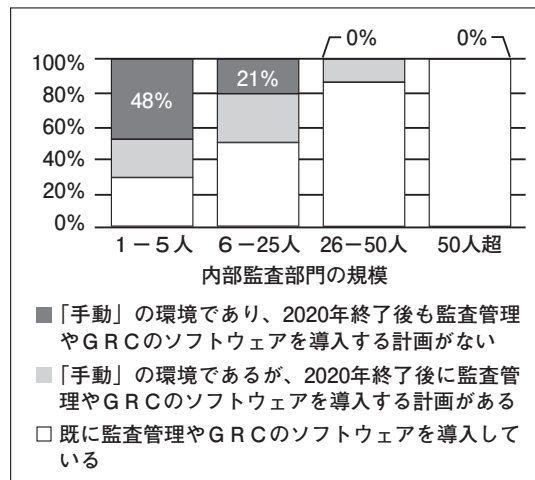
内部監査部門は、2020年の状況に対応して、テクノロジーの現在の使用状況や新たなテクノロジーの導入計画を加速、減速、またはその他の方法で変更したか。

上記の結果を踏まえると、内部監査部門がデジタル・トランスフォーメーションと自動化の必要性を認識していることは明らかである。2020年の世界的パンデミックと状況の変化は、内部監査の自動化への移行に影響を与えた。その中には、状況の変化に対応して既に導入している企業（46%）によるクラウドベースのテクノロジーの使用の増加が含まれる。また、手動のテクノロジーに依存する内部監査部門が、前に進むことの重要性を認識していることも明らかであり、36%が2020年終了後に監査管理やGRCのソフトウェアを導入する計画を示している。

様々な回答者属性を調べると、テクノロジーの導入は、部門の規模との相関関係が最も高かった。人数が1人から5人の小規模な内部監査部門は、手動の環境で業務を行っている可能性がかなり高く、監査管理やGRCのソフトウェアを導入する計画がなかった。これらの小規模な内部監査部門は、テクノロジーを使用して限られたリソースを自由に使

い、組織体により良いサービスを提供するという機会を逃している可能性がある（図2）。

＜図2＞テクノロジーの導入計画（内部監査部門の規模別）



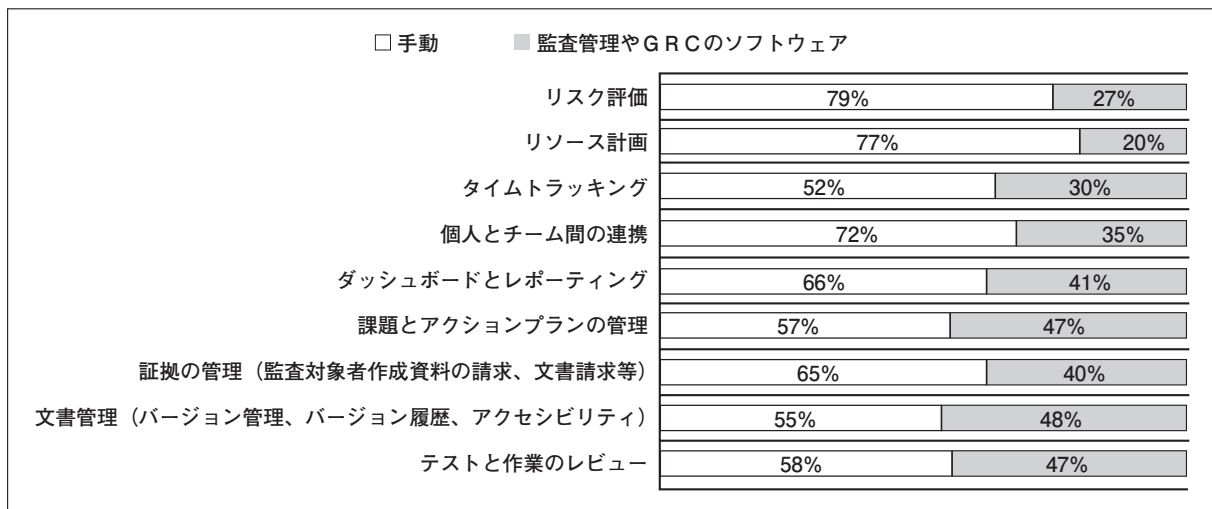
内部監査部門が状況の変化にうまく対応するのを支援するためには、どのような種類のテクノロジーが最も効果的か。

内部監査人は、様々な業務を管理するために、監査管理やGRCのソフトウェアを使用している。しかし、自動化している多くの内部監査部門が、リスク評価、リソース計画、連携のような戦略的業務には、依然として手動のアプローチを採っている（図3）。監査管理やGRCのソフトウェアの上位3つの使用例は、主な監査業務の効率化に関連している。すなわち、文書管理、課題とアクションプランの管理、テストと作業のレビューである。ある回答者は、管理業務が自動化されている場合、内部監査人は戦略的業務により多くの時間を費やすことができると述べた。これは事実だが、内部監査人は、テクノロジーを活用して部門や事業の価値を高める方法を完全には理解していない可能性があることを示唆している。

## アプローチの選択

これまでにない混乱の中で、内部監査部門は自動化に向けて着実に前進してきた。内部

<図3> 内部監査業務とテクノロジー



監査リーダーは、クラウドベースのソリューションへの移行が、内部監査が直面する共通の課題に対処するのに役立つ可能性があることを認識している。バクタ氏とオライリー氏によると、CAEは、テクノロジーへの最善のアプローチを選択する際に、次のことを考慮すべきである。

### 手動のアプローチ

表計算ソフト、電子メール、共有ドライブ、およびSharePointを使用する手動のアプローチは、インフラが組織体内に既に存在するため安価である。しかし、手動のアプローチを採る内部監査部門は、いくつかの課題に直面する可能性がある。

手動の作業は、時間がかかり重複する傾向がある。例えば、情報（コントロールの記述など）は、テストシート、リスク・コントロール・マトリクス、説明文やフローチャート、ウォークスルー文書、課題の履歴など、複数の場所に存在する必要がある場合がある。コントロールの記述を変更する場合は、その都度、各場所を変更する必要がある。これには余分な時間がかかり、変更の都度、エラーが起る可能性がある。このアプローチには、バージョン管理と変更管理のリスクがある。

もう1つの潜在的な問題は、士気への悪影響

である。内部監査人は、やり甲斐がなく、組織体にとって最も重要な問題に結び付かない管理業務に就かされるため、不満を抱き、仕事に身が入らなくなる可能性がある。

### オンプレミスのソリューション

調査した3つのテクノロジー・アプローチ（手動、オンプレミス、クラウドベース）の中では、オンプレミスの監査管理とGRCのソリューションの所有コストが最も高い。オンプレミスのソリューションでは、組織体はサポートとメンテナンスのために専用ハードウェアとITリソースを持つ必要がある。オンプレミスのソフトウェアは、帯域幅の制限のような組織体に関する制約があり、ドキュメントを開くのに時間がかかるなどの遅延の問題が発生し、作業が非効率になる場合がある。

オンプレミスのソリューションの潜在的な利点は、組織体がセキュリティをよりコントロールできることである。ただし、より多くのコントロールが必ずしもより良いセキュリティを意味するわけではない。現在のサービス型ソフトウェア（SaaS）ソリューションのセキュリティは、アプリケーションを購入している組織体のセキュリティよりも高度であることが多い。

## クラウドベースのソリューション

クラウドベースのソリューションの最大の利点の1つは、いつでもどこからでもアクセスでき、現在や将来の、より分散した作業環境をサポートすることである。また、手動ソリューションよりも安全性が高く、オンプレミスのソリューションよりも導入と管理がはるかに容易という点でも、他のテクノロジーよりも利点がある。クラウドベースのソリューションはサービスとして提供され、既存および新規の顧客の利益のために新しい機能と改善が行われるため、メンテナンス費用が削減され、時間の経過とともにより高い価値を提供する。

内部監査チームの選択肢に影響し得る最後の考慮事項は、購入方法に関連する承認プロセスの微妙な違いを理解することである。クラウドベースの投資は、最高財務責任者（CFO）が好むことが多い事業費（OPEX）と見なされることが多く、設備投資（CAPEX）と見なされて追加の精査の対象となることが多いオンプレミス投資と比べると、購入プロセスが簡素な場合がある。最善のアプローチを選択する際、CAEは、組織体の事業費と設備投資の承認プロセスに精通していなければならない。

## 最新のテクノロジーのリスク・マネジメント上の利点

調査によると、2020年の内部監査部門にとって、新たに発生したリスクの識別と評価は最大の課題であった。その他の課題には、ステークホルダーとのリモートでの連携、事業主とのコミュニケーションとフォローアップ、手作業や管理業務に費やした時間などがあった。

最新のクラウドベースの監査管理とGRCのソフトウェアは、これらの課題に対処する上で健全なROIを生み出すことができる。

### 2020年の内部監査部門にとっての最大の課題

新たに発生したリスクの識別と評価
内部と外部のステークホルダーとのリモートでの連携
事業主とのコミュニケーションとフォローアップ
手作業や管理業務に費やした時間

それらは以下を可能にすることができる。

- リスク評価プロセスを数か月から1～2週間に短縮する、アジャイル・リスク評価プロセス
- 監査チームの生産性とコミュニケーションの向上
- 統合的アシュアランスを可能にすることを含み組織体全体の連携により、組織体に幅広いカバレッジの提供
- リスクとアシュアランスの状況と傾向に対する可視性の向上
- コントロールの所有権とアカウントビリティの向上
- 分散型での労働を可能にするアクセシビリティの向上
- 時間と費用の節約

IIAの事務総長兼CEOであるリチャード・チャンバース氏は、次のように述べている。「組織体は、内部監査へのテクノロジー投資が戦略的に行われる場合、能力が増幅する可能性があることを認識することが重要であり、内部監査人はテクノロジー投資の利益を主張する準備をしなければならない。これには、チェンジ・エージェントの発想をすることが役に立つ。内部監査をより効果的かつ効率的にするためのテクノロジーが存在することがわかっているので、価値を生み出す変化と投資を提唱するためには大胆でなければならない」<sup>6</sup>。

今後CAEは、まず、クラウドベースの監査管理とGRCのソフトウェアによって内部

監査が組織体により多くの価値を提供できるようにする方法を理解する必要があり、次に、経営幹部と取締役会にデジタル化とテクノロジーの必要性をうまく伝える必要がある。

IIAのインサイト・インテリジェンス担当ディレクターであるティム・ベリコン氏からCAEへの締めくくりの言葉は、次の通りである。「デジタル・トランスフォーメーションを遅らせてはいけない。現在の事業費予算をもっと自動化に充てて結果をモニタリングし、この成功を利用して、デジタル化とテクノロジーへのさらなる投資の必要性を伝えることから始めよう」。

---

### 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・マネジメント、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位内の企業まで、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](http://www.auditboard.com) を参照。

### 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、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](http://www.theiia.org/Foundation) を参照。

---

<sup>6</sup> Richard F. Chambers, *Agents of Change: Internal Auditors in an Era of Disruption* (Lake Mary, FL: Internal Audit Foundation, 2021).