



# 破壊的創造と 信頼される 内部監査とは

ステークホルダーとの信頼関係の構築において  
内部監査が果たす重要な役割

# はじめに

**政治・経済などの社会情勢不安や世界規模の気候変動危機によって、企業は前例のない破壊的創造や重圧にさらされながら、急速に変化する環境下での舵取りを迫られています。**

各国は次々に規制改革を実行し、「データ」が新たな企業資産として取り扱われ、また、顧客は行動を活発化させ、従業員はバーチャル環境での柔軟な働き方を求めるなど、企業の悩みは尽きません。一方、各社CEOは、こうした懸念に頭を抱えながらも、自社と世界経済の成長見通しに確信を持っているとの見方もあります\*。

これからは、明確（かつ強気）な成長戦略を掲げ、デジタルトランスフォーメーション（DX）を取り入れ、俊敏性や柔軟性、スピードを向上させられる企業が成功を手に入れるでしょう。

こうした考え方は、内部監査機能にも求められています。企業の変革と同じ速度で進化し、戦略に整合することが必要です。新たなビジネスモデルやますます複雑化する外部環境下においても、内部監査は、企業を防衛し必要な価値を提供できるよう適応しなければなりません。

リスクや規制をコントロールすることは、トランスフォーメーションを成功させるための「核心」と言えます。組織の一部のデジタル化、顧客周辺ビジネスとの連携、あるいは、ビジネスモデル全体の再考などのあらゆる局面において、課題発生の可能性やリスク低減策、そして、ステークホルダーとの信頼関係の構築手段について吟味することが重要です。

ステークホルダーの視点で整然とリスクや規制を認識できていれば、取組みを妨げられることなく、スピード感を持って自在に推進させることができます。たとえば、過去のシステムや業務プロセスが「信頼」に基づいて構築されてきたからこそ、自信を持って新たなテクノロジーや市場、顧客体験を創造することができるのです。信頼できる企業とビジネスをすること、信頼できる組織のために働くことを多くの人が望んでいます。

信頼関係を構築することで企業価値が高まり、ステークホルダーの信用はゆるぎないものになるでしょう。さらに、企業の成長とイノベーションを促し、パフォーマンスを改善させ、変化への対応を容易にします。

急速なトランスフォーメーションが求められるデジタル時代に後れを取ることなく、今日の複雑なビジネス環境で成長するために、リスクや規制に対して積極的に取り組む必要があります。

**「信頼」こそが、ビジネスを成功に導く究極的な要素であり、内部監査機能は信頼関係の構築を支援します。**

\*出典：KPMGグローバルCEO調査2021

# エグゼクティブサマリー

2019年、KPMGは、企業を取り巻く課題と内部監査機能に及ぼす影響に関する見通しについて発表しました。当時は、テクノロジーの急速な変化、規制の変化、新たなリスクの台頭、人材不足、前例のないビジネスモデルの変化に焦点が当てられていました。つまり、ビジネスは大きな「破壊的創造」の渦中にあり、究極のソリューションとしてDXに関心が集まっていたのです。

これは、どの企業にとっても同様の関心事であったと言えるでしょう。

急速に進化する今日の市場では、DXはもはや手の届かぬ願望ではなく、新たな「現実」へと変貌を遂げています。企業は成長へのプレッシャーにさらされながらも、より機敏にリスクに対応し、いかなる未来にも立ち向かう耐性を高めています。

このゲームに参加するためには、「信頼」というチケットが何よりも必要です。顧客や規制当局、従業員、サプライヤー、投資家、企業の事業に関係するさまざまなコミュニティといった、ステークホルダーの信頼を獲得することによって初めて、大胆にイノベーションを推進しつつ、社会的責任の基に成長を果たし、新たな未来を創造することが可能となります。

昨今の課題をうまく舵取りしてきた企業は、今後についても明るい見通しを持っています。KPMGグローバルCEO調査2021では、各社のリーダーは、自社と世界経済の今後の成長に対して楽観的に捉えていることが明らかになりました。今後の課題は、業務レベルでの実現に向けた企業文化の醸成と言えるでしょう。

“ 「真にトランスフォーメーションの必要性を認識した結果、企業は、より迅速な意思決定と、円滑な連携を可能にするとともに、新たなテクノロジーを素早く採り入れるようになりました。」

現在の課題は、こうした改善を長期的に持続させることです。社内の信頼関係強化に重点を置きながら、業務の将来像について明確な戦略を定めておくことが不可欠でしょう。」

— Nhlamu Dlomu, Global Head of People, KPMGインターナショナル



各社のCEOは、これからの大幅な成長を見込むとともに戦略的アライアンス、M&A、デジタルテクノロジーへのさらなる投資に焦点を当て、あらゆる手段でビジネスと組織の拡大を目指しています。

こうした積極的な成長へと向かう姿勢や新次元のデジタル適応力を求める一方で、内部監査は、サイバーセキュリティやデータセキュリティの新たな課題に直面するでしょう。執行役員、監査委員会、事業のラインマネジャーから寄せられる期待の変化に応えられる能力こそ、トランスフォーメーションを成功させる鍵と見られています。

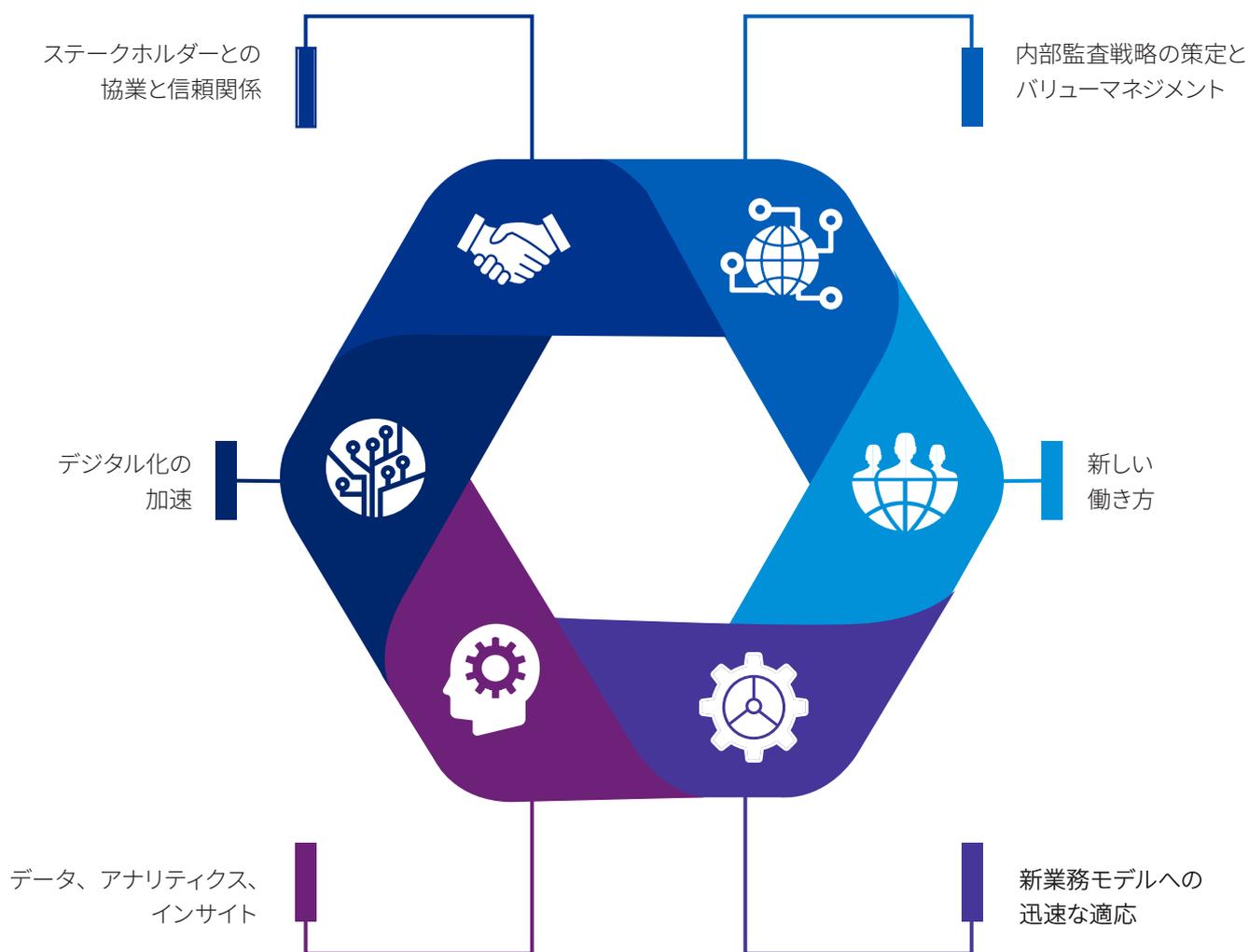
内部監査は、時としてリソースが制限される場合においても業務の効率性を高め、短時間でより多くの価値を生み出すことが求められています。新たな重大リスクに対して有効なアセスメントを実施すること、ビジネス価値の創出を可能にすること、この両者のバランスを適切に保つ必要があります。テクノロジー、データ、自動化が内部監査の日常業務において、かつてないほど大きな役割を果たすようになってきているため、内部監査機能は、テクノロジーに一層精通した監査プロフェッショナル集団へと進化を遂げなければなりません。

内部監査部門のリーダーにとってこのことは、単にテクノロジーの導入対象となるリスクマネジメントや統制プロセスを評価すれば良いのではなく、数々のテクノロジーを理解し、より高品質な監査を実現するために積極的に活用しなければならないことを意味します。これらの要求に応えるためには、新たな思考とスキル、そして能力が必要です。内部監査は、今まで以上にデータを活用し、ダイナミックで推進力のある存在になることが期待されています。



# 未来のCAE (Chief Audit Executive : 内部監査部門長) が検討すべきテーマ

先進的な企業は、内部監査機能に関連する「破壊的創造」へ対処するために、次の6つのテーマを掲げています。



KPMGは、これら6つの有効活用による、企業の事業推進を支援します。

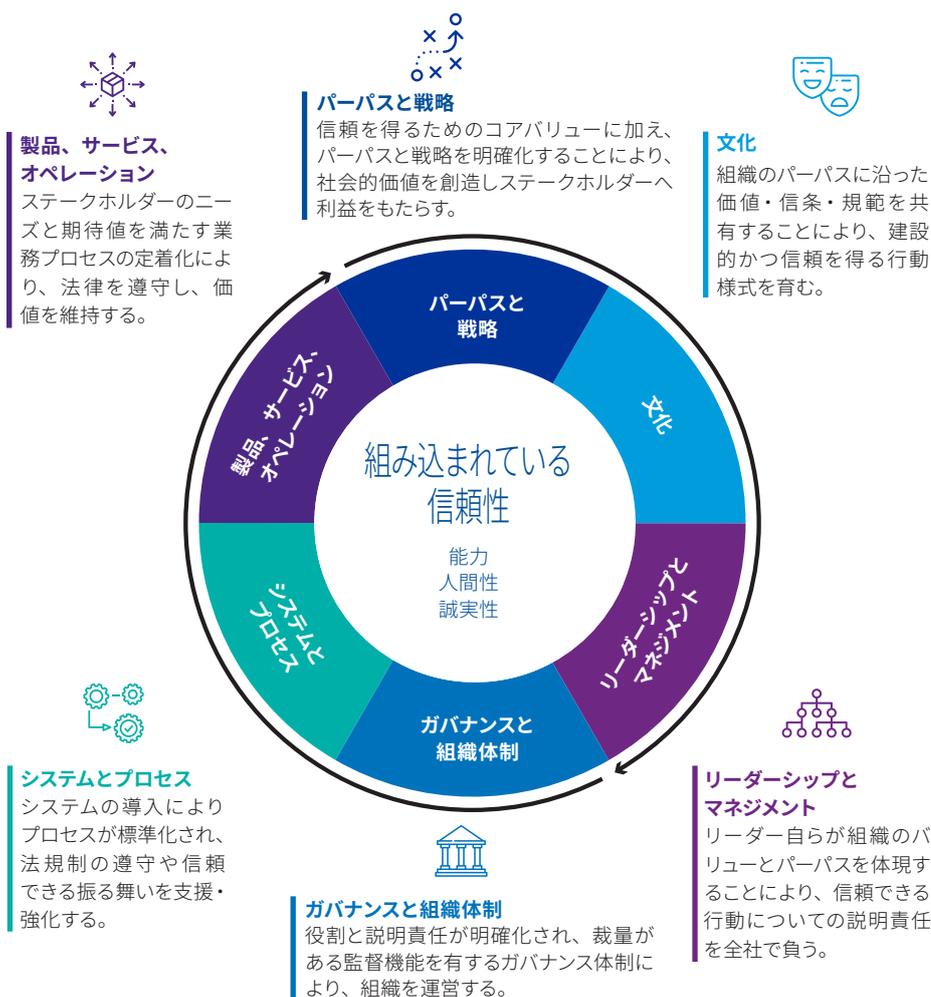
# ステークホルダーとの 協業と信頼関係



内部監査は、ステークホルダーとそのニーズについて改めて検討し、リスクやチャンスに対して積極的に先手を打つ支援ができる立ち位置にあります。ニーズを理解するためには、ステークホルダーに対する視点を広げることが重要です。顧客、規制当局、サプライヤー、従業員や、その他多くの内部監査との関係者の役割について熟考することによって、リスクに対するアプローチと内部監査業務を効果的に再形成することができるようになります。

## 「信頼」に必要な6つの要素

ステークホルダーの信頼を獲得・維持するためには、「信頼性」をビジネス全体に組み込まなければなりません。KPMGオーストラリアは、クイーンズランド・ビジネススクールと協力して、信頼に関する6つの要素を特定しました。



## 欠かすことのできない「信頼」

あらゆる業界において、企業はDXを通じてそれぞれの未来を手にするチャンスを持っています。そして、ステークホルダーからの信頼は必要不可欠です。KPMGは、自身も経験したがゆえに、企業がトランスフォーメーションに際してチャンスと課題をどのように捉えているかをよく理解しています。私たちは、何をおいてもまず、ステークホルダーの信頼の獲得と維持を重要視しています。ビジネスは、信頼がなければ成り立ちません。

企業がトランスフォーメーションのどの段階にあったとしても、ビジネス、業界、技術に対する熟達したナレッジを組み合わせ、リスクや規制に対するコントロールを企業のDXに織り込みます。1つの部門の最適化を図る場面でも、企業全体の連携を図る場面でも、あらゆる局面において、ステークホルダーからの信頼こそが推進力の源泉となります。この信頼は、ビジネスを成功させるための秘訣であり、責任ある成長、大胆なイノベーション、自信に満ちた意思決定、持続可能なパフォーマンスの向上を実現するための近道と言えるでしょう。

出典：KPMGオーストラリア / The University of Queensland Business School 「Trustworthy by design」 2019年

このテーマのあらゆる要素に含まれる「信頼」の概念について、内部監査機能は、上位のステークホルダーからの要求を把握し、十分に理解しなければなりません。そのためには、**ステークホルダーのニーズに寄り添い、時間をかけて信頼関係を構築する**必要があります。

● 社内のステークホルダー、特に、取締役会、監査委員会、一部の執行役員やフロント部門の責任者は、内部監査が最優先すべき関係者です。

● 内部監査は、上述の社内のステークホルダーを支援し、第1、第2のラインとの連携によって、企業が社外のステークホルダーに対して十分に責務を果たせるようにすべきです。

● 信頼関係の構築に重要な要素は、能力、人間性、誠実性です。内部監査が各ステークホルダーや企業全体へ寄与すれば、信頼関係は着実に構築されるでしょう。

---

**信頼関係を構築することで、内部監査は企業の事業戦略上のリスクアドバイザーあるいは問題解決者として、役員クラスの議論に影響を与えることができます。**

● 効果的に内部監査が機能することにより、ビジネスプロセスに生じる新たな取組みや変化について定期的に社内のステークホルダーに確認し、関連するインサイトを提供することでリスクに関する議論を深められます。

● 内部監査がこれらの新たな取組みを認識して自らもそこに参加することで、計画立案時点で適切なインサイトや助言の提供、あるいは適時にアシュアランスを実施するなど、信頼されるアドバイザーとしての役割を果たすことができます。

---

**内部監査がリスクアドバイザーあるいは問題解決者として効果的に役割を果たすためには、必要なリソースを集め、ビジネス側からのアドホックな要求に応えなければなりません。**

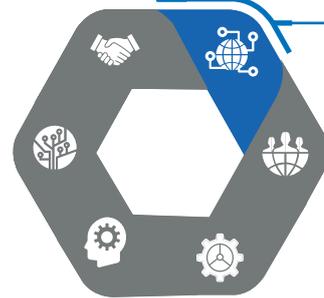
● 監査計画には、ビジネス側からのアドホックな要求に応えるだけの柔軟性を持たせるべきです。

● 内部監査人材には、監査計画に含まれるリスクに対する専門知識が求められます。

● 内部監査が社内活動の変化への程度関与したか、アドホックな要求にどの程度応えたか、社内への影響をどの程度及ぼしたか（監査の結果として改善された事項など）については、KPIを設定してモニタリングする必要があります。



# 内部監査戦略の策定と バリューマネジメント



内部監査戦略では、把握しているステークホルダーのニーズに合わせ、アシュアランスの向上、リスクに対するインサイト、業務改善をどのように組み合わせるかを検討します。

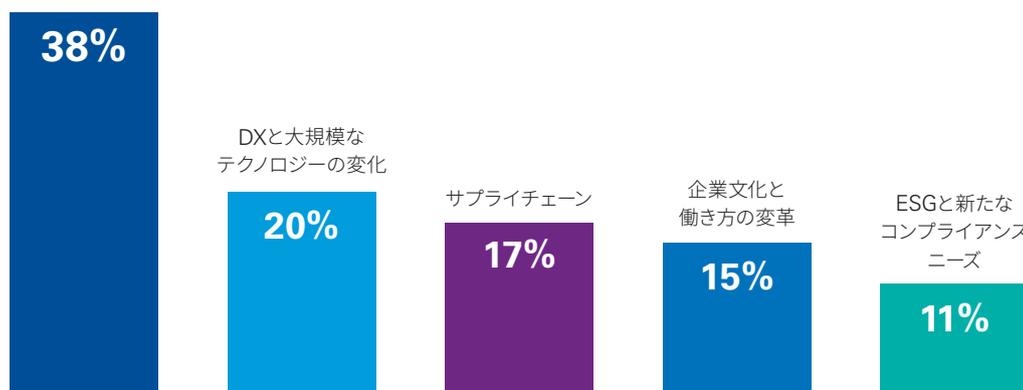
監査計画には、組織全体の戦略に基づいて遂行されている取組みを反映すべきです。内部監査が「課題の発見」だけでなく「課題解決」の役割を担ううえで優先すべきは、DX、サイバーセキュリティ、ESG、データセキュリティなどの、事業上の戦略的重要性が高く未来志向の新しいリスクです。そのなかでも特にトレンドとして注目されているのが、データとテクノロジー関連のリスクです。内部監査機能がこれらのリスクへの対応に関与する重要性が高まっています。

監査計画においてリスクの優先順位を検討する際は、ほかのアシュアランス機能で実施されたモニタリングや監査結果を活用すべきです。



## 組織に最も影響を及ぼしている新しいリスクは？

### サイバーセキュリティ、 データセキュリティ



※小数点以下を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%となりません

出典：KPMG LLPウェブキャスト「C-Suite Perspectives | Spotlight on CFOs and Internal Audit」2021年11月30日

内部監査機能が提供する価値を指標を用いて示す場合には、アシュアランスの向上、リスクに対するインサイト、業務改善を通じてもたらされる価値を明確に示すべきです。



## 内部監査の価値を測定するのに最も効果の高いKPIは？

監査業務を通じて提供されるインサイト

29%

ビジネスに対する知見

22%

継続的なモニタリングと監査

21%

チームの能力とスキルセット

20%

内部監査のアプローチと  
監査手法

8%

出典：KPMG LLPウェブキャスト「C-Suite Perspectives | Spotlight on CFOs and Internal Audit」2021年11月30日

内部監査の果たす役割が事業戦略上の重要性を増すにつれ、監査業務を通じて提供されるインサイトを伝えることが、その価値を示すことにつながります。



# 新しい働き方



内部監査部門が事業戦略上のアドバイスを経営層に提供できるようになるためには、適切な人材の採用が不可欠です。組織はDXを推し進め、新しいテクノロジーを取り入れています。こうした進化に求められるのは、従来の内部監査スキルに加え、事業戦略策定に必要な思考力や行動力、データ活用やテクノロジーに長けたスキルを併せ持った人材です。

内部監査部門に求められる人材像が変化する一方で、これを実行するための業務モデルやツールも見直されています。リモートワークやフレックスタイムを取り入れた多様な勤務形態が、その1つです。また、ドローンやオートメーションを利用した代替手段による業務遂行など、これまでとは異なる内部監査のアプローチを後押しする新たなテクノロジーも注目されています。



## 内部監査の役割にとって最も重要なスキルは？

43%

ビジネスに対する知見

23%

テクノロジーとデータを活用したサービス提供

15%

コラボレーションとチェンジマネジメント

7%

イノベーション

6%

人材開発とメンタリング

6%

伝統的監査スキルの有効活用

出典：KPMG LLPウェブキャスト「Chief Audit Executive | Economic Outlook for 2022」2021年12月2日



自社の事業、文化や行動に対する理解を含め、クリティカルシンキングや問題解決といったスキルセットは、監査のコアスキル以上に重視されます。



テクノロジーに精通し、分析力を有していることが監査のコアスキルとして求められます。



既存のチームメンバーのスキル再教育、監査担当者の新規または臨時の採用、リモートワークへの適応が成功への鍵を握っています。



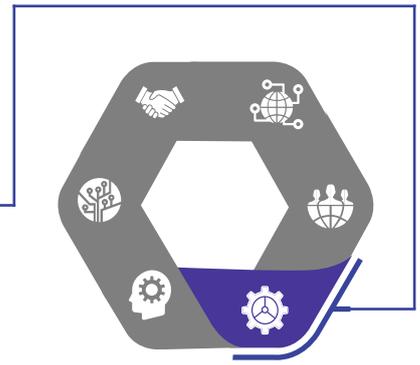
監査業務は次の混成チームにて遂行されるべきです。  
コアチームメンバー、ローテーション従業員（臨時従業員）、特定領域の専門家、戦略的人事、オートメーション、オフショア・ニアショア人材



「変革を推進する人材」とは、ビジネスの戦略的な方向性を決定づける脅威やチャンスについて分析する能力を備え、組織全体の機能を客観的に把握、理解できる人材を指します。彼らは、価値創造とビジネスパフォーマンス全体の向上において、重要な役割を果たします。



# 新業務モデルへの 迅速な適応

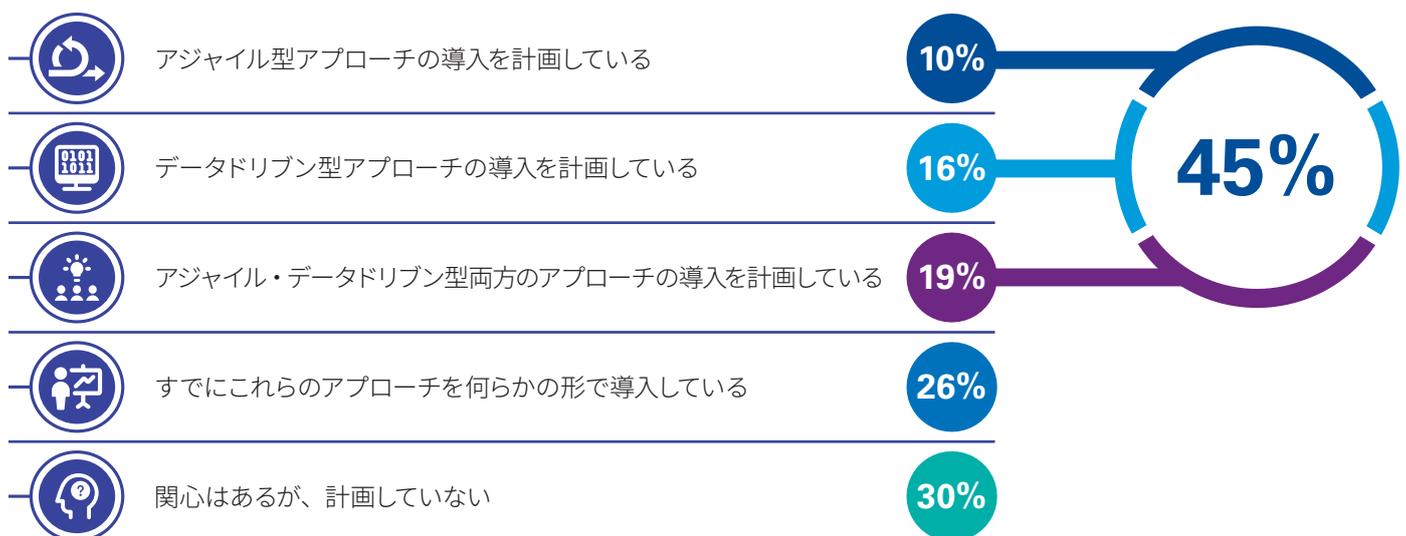


内部監査の新たな業務モデルは、よりアジャイルでダイナミックなアプローチを活用すべきです。組織において絶えず変化するリスク環境へ対応し、期待値を達成することによって、企業価値を維持・向上しなければなりません。

監査において、いかに素早く新しい業務モデルを採用できるかは、組織全体の傾向として数多くのアジャイル手法のどの適用段階に位置付けられるかによって異なります。一方、世間的なアジャイル型アプローチのトレンドは、明らかに内部監査のあるべき姿に影響を及ぼし続けています。

KPMGの調査によると、内部監査機能の**26%**が、すでにアジャイル型アプローチまたはダイナミックなアプローチを内部監査に取り入れていることが明らかになりました。さらに**45%**は、アジャイル型アプローチやデータドリブン型アプローチを導入するための計画段階に入っています。

## 自社の内部監査機能は、よりダイナミックなアプローチにどの程度関心を持ち、その導入を進めていますか？



※小数点以下を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%となりません

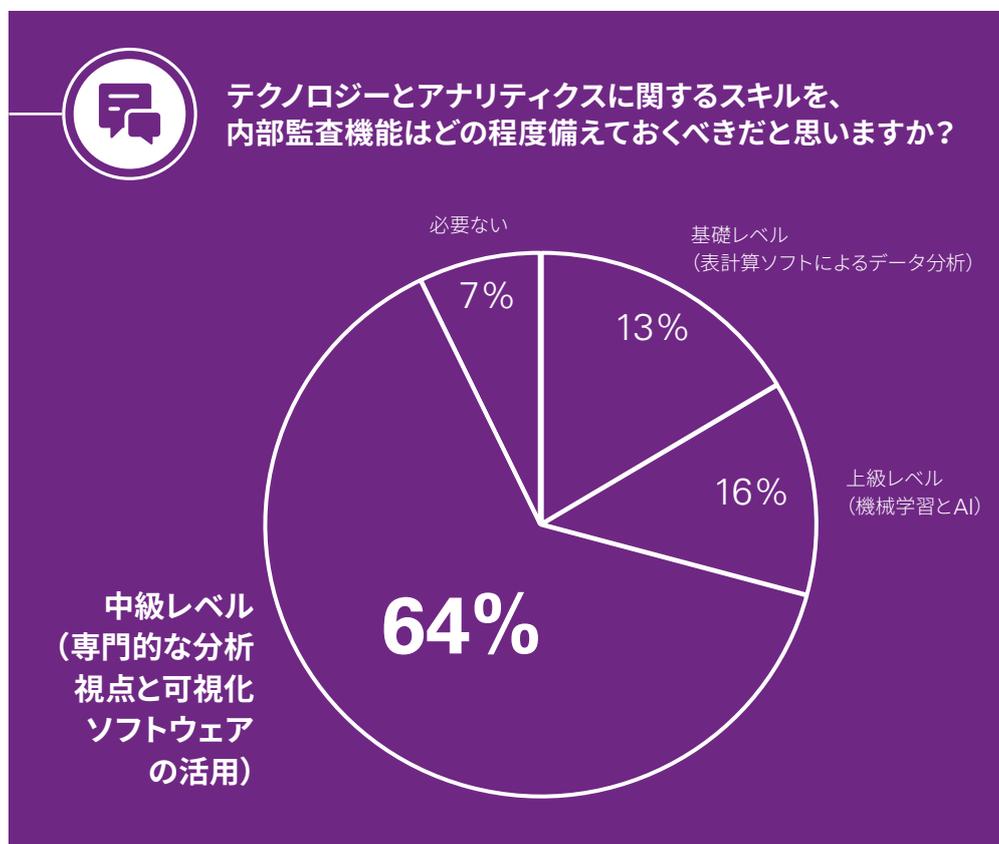
出典：KPMG LLP「Adapting to agile internal audit」2021年3月

# データ、アナリティクス、 インサイト



データアナリティクスは、今後も内部監査機能にとって強力なツールとなります。これを活用してリスクを評価しインサイトを 제공하는ことで、プロセス改善や統制活動の有効性に関する経営層の意志決定を支援することができます。

-  社内データは有効活用されるべきです。データアナリティクスとこれを通じて得られるインサイトにより、内部監査のリスクアセスメント、計画、モニタリング品質は向上し、企業が抱えるリスクに対する現実解を導くことができます。
-  データアナリティクスとテクノロジーの活用により、母集団の傾向の可視化が可能となるため、監査スコープの拡大や継続的監査の実施に寄与します。
-  多くの情報に基づく、より賢明なビジネス判断を実現するために、データドリブンなリスクアセスメント手法やデータサイエンス分野の知見を採用すべきです。

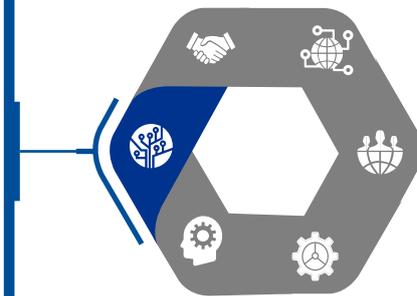


 **リスクアセスメント**は、データアナリティクス利用拡大の投資トレンドとして明確に認識され、すでに**51%**が**定量データ**による分析を実施しています。

出典：KPMG LLP「Evolving risk assessment and internal audit planning」2020年12月

出典：KPMG LLPウェブキャスト「Chief Audit Executive | Economic Outlook for 2022」2021年12月2日

# デジタル化の 加速



“

「米国のCEOの大多数は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックをきっかけに、DXが数カ月、あるいは数年分加速したと考えています。デジタル化が加速したことにより、もたらされる恩恵は恒久的なものになるでしょう。**もはや後戻りはできません。**」

— Carl Carande, Vice Chair for Advisory, KPMG米国

内部監査は、かつてないほど加速するデジタル化の真っ只中にあり、内部監査自体のデジタル化を進める必要性を認識しています。**モダンテクノロジー・アーキテクチャ（今日の役割に適合する技術インフラ）**は、デジタル化した内部監査機能の基盤となるものです。

内部監査部門長の役割の進化と同時に、真にデジタル化された内部監査プロセスが必要とされます。AI活用による自動化や継続的学習を見据えたインテリジェントワークフローの概念、データ活用によるリスクアセスメント、プロセスマイニング、アジャイル型監査はその代表例です。

求められているのは、クイックウィンによる成果を積み重ねていく手法です。共通項として参照されるアーキテクチャは、既製のツールやテクノロジーを含めた数々の重要なコンポーネントから構成されており、現代の内部監査業務に欠かせないものです。

デジタル化の重要性を理解している内部監査機能は、組織内のクラウドテクノロジーを活用することで、さらに広範にビジネスへかかっています。そして、深いインサイトに基づく、より影響力のある成果を生み出すため、能力開発を加速させているのです。

今日の組織ニーズを支えるため、内部監査は加速するデジタル化環境において、検討すべきテーマについて理解を深め、推進しなければなりません。



— 現行の内部監査プロセスにおいて、デジタル化の端緒を理解する



— ステークホルダーの新たな期待に応えるツールやテクノロジーを見つける



— 現行プロセスにおいて少しずつ起きている変化を捉え、内部監査の向上につなげる

# Powered Enterprise |

## 内部監査

### インサイトドリブン内部監査

KPMG Powered Enterpriseの内部監査ソリューションを活用し、監査の実施と報告書作成のスピードを向上させることにより、信頼度を高めます。

### 新たなリスクに対し自発的に対応できる内部監査とは？

内部監査を、「課題解決」を推進する動力源へ転換させましょう。

多くの内部監査機能は、「課題の発見」に終始していますが、KPMG Powered Enterpriseの内部監査ソリューション (Powered Internal Audit) は、組織がマニュアル業務から離れ、新たなインサイトを導き、ビジネスの改善方法を見出せるよう支援します。

KPMGは、ビジネスやテクノロジーにかかわってきた長年の経験を活かして、内部監査部門がアシュアランスを超える価値を提供できるようサポートします。どのように戦略を定義し、1つの機能として業務を優先順位付けし遂行するか、そしてデータ、アナリティクス、オートメーションを利用するかについて再考する手助けをします。

あらかじめ設定されたカスタマイズ可能なツールを有効活用することで、組織は継続的かつリアルタイムな監査と、精緻で可視化された監査報告を実現するためのロードマップを迅速に作成できます。また、未来志向のアプローチにより、「破壊的創造」に対抗し、ビジネス戦略全体に柔軟に対応できる監査プログラムや人材開発計画を策定することで、リーダーとしての意思決定に必要な信頼を獲得できるようになります。



進化への備えは万全ですか？ Powered Internal Auditがもたらす成果について、詳しくは[home.kpmg.com/poweredinernalaudit](https://home.kpmg.com/poweredinernalaudit) (英語サイト) をご覧ください。

# 内部監査のトランスフォーメーションを加速する

先進的な企業の内部監査機能が、近年どのように形成されつつあるかについて説明してきましたが、最大の論点は、これをいかに現実に落とし込むかということです。内部監査に課される要求がますます複雑化し増大するなか、トランスフォーメーションにどこから着手すべきかの見極めが最難関と言えます。

ここからは、トランスフォーメーションへの道を歩み始める（あるいは歩み続ける）ために必要とされる重要なステップについて、KPMGのインサイトを紹介します。業界を問わず、トランスフォーメーションのさまざまな段階で内部監査機能の変革を支援してきた豊富な経験に基づき、成功を収めた企業に共通する特徴を、次のようにまとめています。



## 内部監査の戦略的ビジョンを構築する

組織に対しリアルタイムに価値を提供するためには、内部監査は経営ビジョンに合わせて業務内容を調整しなければなりません。まずは組織の現状を把握し、事業環境における不確実性を考慮したうえで、先行きや主目的、ビジネスリスクの調整機能を果たすためのビジョン作りから始めましょう。さらに、KPMGの先進事例や成熟モデルと比較して自らの現状を評価することで、価値を最大化するための投資分野の見極めが容易となります。



## 第1線および2線との連携によりシナジーを生み出す

リスクアセスメントと監査計画の一環として、3ラインモデルの第1線および2線がリスクユニバース（対処すべきリスク全体）に対してどのように対応しているかを検証しましょう。積極的にリスクを軽減したいというニーズに対して、（リスクが対処されるのを待つのではなく）内部監査が連携・相談できる分野を見極め、アシユアランスサポートを提供します。こうした連携により、ガバナンス・リスク・コンプライアンス（GRC）のさらなる統合や、新たなデジタルケイパビリティに対する共同投資を目的として、同一ツールの活用を検討することが可能となります。



## 新たなサービス提供に必要となる ケイパビリティを再定義する

テクノロジースキル、特にデータアナリティクススキルは、おそらく未来の監査業務において必要不可欠であり、投資価値のあるものです。内部監査のプロフェッショナルは、課題解決のマインドセットとともに、深いビジネス知見を備えていなければなりません。個々のビジネスプロセスを理解しつつ、全体像とそれぞれのプロセスとのつながりをリスクの観点から理解し、ビジネス全体への影響を考慮してリスクに対処する必要があります。内部監査リーダーは、研修、人材定着施策、スキル再教育、配置転換プログラムを通じて、これらのスキルセットを開発し、今後人員を補充する際にもこうしたスキルを考慮することが期待されています。



## 内部監査の目的に合致するデータと テクノロジーを活用する

内部監査の業務モデルにデータを組み込み、情報を整理することが求められる一方で、対処すべき課題もあります。データドリブン監査では、テストや分析に要するデータ量が膨大となるため、蓄積されるデータやインサイトは複雑になってしまいます。ここで浮き彫りになるのは、内部監査のテクノロジー戦略にとって目的に合致するツールの活用が重要であるという点です。組織において利用可能なテクノロジーを評価することは、戦略を策定し、組織内の既存データやツールを適切に活用する方法を検討するうえで、重要なステップとなります。



## 全体像は描くが、試験的に小さく始めることを重視する

未来へのビジョンが定まっても、トランスフォーメーションの進行は緩やかな場合もあります。1つの領域で試験的に始めることで、今後の投資価値判断が可能となります。まず、データアナリティクスの活用範囲を拡大する、または、アジャイル型アプローチを取り入れる内部監査テーマを1つ選択してみましょう。あるいは、特定のテクノロジーの有効活用に焦点を当てる方法もあります。簡潔で焦点を絞った監査報告書へと一新させることだけでも、価値の向上と時間の節約につながります。トランスフォーメーションの取組みのどの段階であれ、目標を確実に達成できるよう投資計画を検証することが重要です。



# KPMGの支援により、 内部監査の变革と 信頼構築を実現した事例

## 企業の概要

ビジネス市場におけるインテリジェンス・テクノロジーの先進企業  
業界：テクノロジー・メディア・通信  
プロジェクト：内部監査のトランスフォーメーションとコソーシング

## プロジェクトの概要

内部監査の变革により、ステークホルダーとの信頼関係を強化し、リスクに関する深い対話を促す

KPMGは、米国、英国、欧州連合の主要地域において、業界と監査に関する知識を組み合わせるサービスを提供しました。アジャイル型アプローチとデータドリブン型アプローチもその1つです。リスクとアシュアランスの可視性を高度化することで、組織と内部監査機能の信頼関係構築に貢献しました。



## 課題

ビジネス市場におけるインテリジェンス・テクノロジーの先進企業である同社は、内部監査機能のイメージチェンジとトランスフォーメーションに取り組むと考えていました。トランスフォーメーションによって、社内システムや業務プロセス、手続きに係るリスクへの理解を深め、アシュアランスを向上させることでビジネスの煩雑さをカバーできるのではないかと期待したためです。

同社には社内を業務監査するためのプログラムがすでに存在しましたが、そのアプローチへ、さらに「アジリティ」と「イノベーション」をもたらすことができないか模索していました。同社は、革新的思考や問題解決のマインドセットに加えて、同業界が遵守すべき規範、リスク、統制手段についてバランスの取れた知識を持つ、新たなグローバルパートナーを望んでいました。また、コロナ禍であったため、リモートワーク環境でのトランスフォーメーションを推進しなければなりません。



## KPMGによる 課題解決に向けた取組み

2020年3月、KPMGはまず、同社の企業文化と現行システムを理解し、内部監査の变革という目標に向けた支援に着手しました。その内容は次のとおりです。

- 新たなコミュニケーションおよびレポート戦略へ移行するため、内部監査とシニアリーダー向けのプロセスを再構築した。
- スクラム\*を含むアジャイルコンセプトを利用して監査のステークホルダー同士を連携させ、より効率的なプロジェクト運営を行った。
- 企業文化へ適応するため、内部監査のアプローチにテクノロジー、データアナリティクス、新しい働き方や学び方を取り入れた。
- 小規模な社内の内部監査部門、KPMGのコアチーム、特定領域の専門家を1つのチームとして連携させた。
- 透明性、先進事例、品質を基礎として、業界に特化した適切なソリューションを導入した。

\*チームを組んでコミュニケーションを図りながら進める開発手法



## 成果

KPMGとの協業によって、同社はビジネスにおける内部監査の対外イメージと価値の再定義に成功しました。主要な成果は次のとおりです。

- リスクとその対応に関して深い対話を促進したことで、内部監査のステークホルダーにとって、内部監査プロセスに対する信頼が一層深まった。
- リスクとその対応方法を理解するうえで、内部監査がどのような価値を提供しているのかが明確になった。
- 社内業務を合理化することで、働き方改革やステークホルダーのニーズに、より迅速に対処できるようになった。
- 正確かつ実証的なデータの活用を通じて、監査によって得られるインサイトが改善された。そして、データアナリティクスと可視化による「情報」に基づく意思決定を実現した。
- 監査のステークホルダーとの緊密な連携により、ステークホルダーとの早期コミュニケーション、影響度合いに基づく適時の監査報告が可能となり、監査結果の透明性向上につながった。

# おわりに

各社のCEOは、世界経済の堅実な回復に確信を持ち始めています。自信に満ちたリーダーたちは、積極的な成長志向の姿勢で、あらゆる手段を用いて組織を拡大しようとしています。

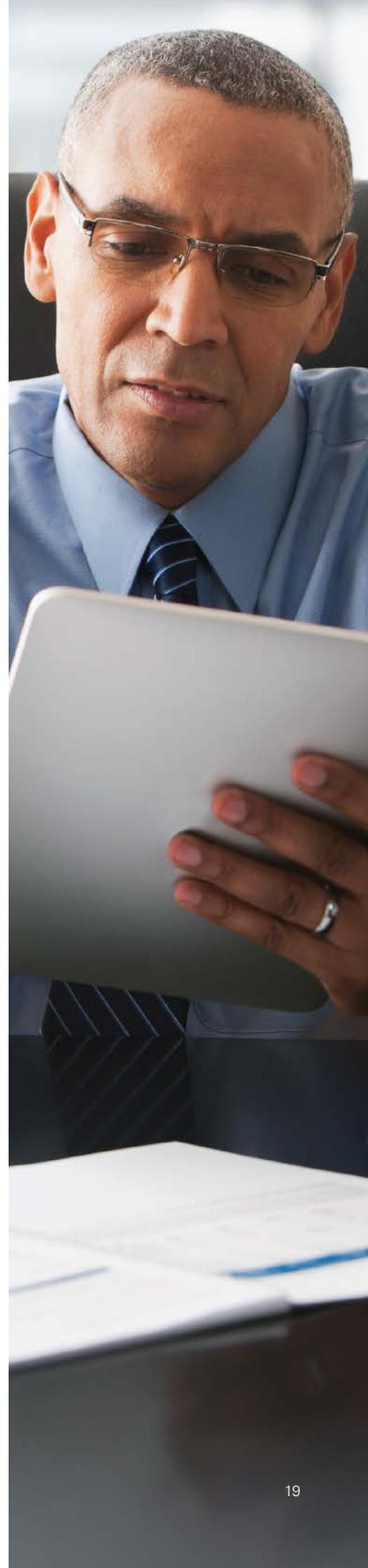
革新的なテクノロジーやプロセスへの投資は、新たなスピード感を持ったデジタル化を実現するため、計画どおりの成長へと組織を導くと見られています。

こうした自信は新たな希望をもたらす一方、内部監査機能にとって大きな課題ももたらします。ステークホルダーの要求は変化を続け複雑さを増しているため、これに遅れることなく取り組まなければなりません。

成功している企業の取組みを参考にして、さまざまな業界で監査機能の変革に携わってきたKPMGの知見を活かすことで、企業はトランスフォーメーションの取組みの一步を正しい方向へと踏み出せるでしょう。



**KPMGが提供する支援に関する詳細は、こちらのサイト  
(内部監査・内部統制支援 - KPMGジャパン) をご覧  
いただくか、最終ページのお問合せ先までご連絡くだ  
さい。**



# お問合せ先

## KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

[home.kpmg/jp/kc](https://home.kpmg/jp/kc)

本レポートで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

## [home.kpmg/jp/socialmedia](https://home.kpmg/jp/socialmedia)



本冊子は、KPMGインターナショナルが2022年4月に発行した「Internal audit - Trusted and disrupted」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2022 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-1072

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Publication number: 137992-G

Publication date: April 2022