

LIXIL内部監査部門が取り組むDX推進

【前編】DX推進のチーム体制をつくる

株式会社 KPMG FAS

日本企業の内部監査部門において、より効率的かつ効果的な内部監査を行っていくために、DX推進ならびにAI活用に取り組む企業が増加しています。一方で、多くの企業において検討は途上にあり、あるべき姿を模索している状況といえます。

そこで本稿では、日本企業における具体的な取り組み事例をご紹介することを目的として、経済産業省などが主催する「DXグランプリ企業2024」に選定された株式会社LIXIL様より、Corporate Audit統括部リーダー／統括部長の岩田 敏宏 氏、同・IT部リーダーの飯島 郷 氏をお招きし、内部監査部門が取り組むDX推進とAI活用についてお話を伺います。

グローバルの内部監査組織を統括するCA統括部の役割

佐野：今日は、御社の内部監査業務におけるDX推進およびAI活用についてお聞かせいただければと思います。よろしくお願ひします。まず本論に入る前に、御社グループの概要をお聞かせください。

岩田：LIXILは、トステム、INAX、新日軽、サンウエーブ工業、東洋エクステリアという国内5社の統合によって2011年に誕生しました。基幹事業として、水回り製品を提供する「ウォーターテクノロジー事業」、窓・サッシ、玄関ドア、エクステリア製品、インテリア建材などを提供する「ハウジングテクノロジー事業」を展開している企業です。世界150ヵ国以上に約5万人の従業員を擁するグローバル企業で、本体を含めた連結子会社は137社、持分法適用会社を含めると175社（2024/9時点）となります。統合後に積極的なグローバル戦略を推進し、2013年にアメリカのAmerican Standard、2014年にドイツのGROHEを買収して子会社化しています。

佐野：御社の内部監査では、非常に多岐にわたる事業や進出国をカバーする必要があると理解しました。内部監査の体制はどのような状況なのでしょう。

岩田：まずLIXILは指名委員会設置会社で、監査委員の5名全員が独立社外取締役です。以前は監査委員自ら監査を実施していましたが、昨今のコーポレートガバナンス・コードの刷新の流れを受けて「組織的監査」を明確に打ち出し、Corporate Audit統括部（以下、「CA統括部」という）が内部監査を実施することになりました。

現在は、我々CA統括部が国内外のグローバルな内部監査組織を統括し、内部監査内の指揮命令系統を一元化することで、グループ全体として統一かつ網羅的なグループ監査を実施しています。

CA統括部は、国内監査領域、海外監査領域、IT領域の3領域に分かれており、総勢64名が所属しています。事業や進出国が多岐にわたるため、各拠点の監査実施において求められる言語や知見が異なります。この問題を解決するために、グローバルで内部監査人のリソースを共有し、常に最適なチームを編成するように心がけています。



岩田 敏宏 氏
株式会社LIXIL
Corporate Audit統括部リーダー／統括部長

佐野：監査計画を策定する際には、どのような点を考慮に入れておられるのでしょうか。

岩田：まず、内部統制報告制度（以下、「J-SOX」という。）への対応と業務監査は明確に分けて年間計画を立てています。毎年のJ-SOX評価で不備等がほとんど生じていないような部分はできる限りコストを低減し、その代わり業務監査において懸念事象の炙り出しやクリティカルな不正リスクの未然防止を目的としたハンズオン監査領域に注目しリソースを割いております。

次いで、内部監査計画を立てる際には、リスクアプローチを重要視しています。過去は、全拠点を対象として強弱をつけないチェックリスト監査を実施していましたが、マネジメントの想定を上回るコストやリソースがかかっていました。現在は、子会社の規模やプロセスの複雑性、沿革など複数の状況を踏まえて、高リスクの子会社を選定しています。また繁忙期や組織変更などが生じる際は、前後でフェーズ分けをしたり、柔軟に計画を立てる工夫をしております。また、リスクアプローチは拠点選定だけでなく、選ばれた拠点ごとにリスクの濃淡を考慮し監査手続も強弱をつけることで、効率的かつ効果的な監査実務をしていく仕組みをとっております。

監査部門内にIT組織を発足させた組織変更

佐野：次にDX推進の体制についてお聞きします。2020年にCA統括部内にIT部を新設されたと伺っています。これはどのような経緯からだったのでしょうか。

岩田：2019年11月に、私がCA統括部の責任者に就任しました。就任後間もなく実現したかった内部監査統括部門にIT部の新設を含む組織改編を打ち出し、経営から承認を得ました。

IT部を新設した狙いは2つあります。まず第1に、内部監査のDXを推進するためです。既にLIXIL全体の情報システム分野を担うデジタル部門にIT人材がいましたが、デジタル部門にはビジネスを伸長するという大きな役割がありますので、バックオフィスの位置づけの、内部監査部門の要望はなかなか即時に聞いてもらえないのが実情でした。監査の高度化や効率化のために、デジタル化を活用した監査の仕組みは更に重要になってきていると感じています。それならば、自前で新たに内部監査部内に組織をつくってしまうと思い、立ち上げに至りました。

第2に、ビジネスとITの両方を理解できる人材を育成したかったからです。そもそも製造業、特に内部監査部門にはそういう人材が少ないものです。そこで、単純にITの機能を提供するのではなく、ビジネスをきちんと理解し、ITの実装要件を考え、かつ実装もできるメンバーを育成していきたいと考えました。ITがビジネスで実際にどう使われているかを体感したり、ユーザーからのITツール等に関する要望を直接肌で感じたりと、自分自身が楽しみながら経験していくことが何よりも大切だと考えております。

私としては、IT部の立ち上げはこれからの内部監査部門の改革の下支えとして非常に重要な役割を持ち不可欠なものと考えていたため、強い思いで常にレベルアップを図っています。当初は「CA統括部にIT部など必要ないのでは」と言われたこともありましたが、今では経営層からも立ち上げてよかったねとされています。

佐野：ビジネス×デジタルの人材育成をしようとお考えになったきっかけは、どのような点にあるのでしょうか。

岩田：LIXIL入社前に所属していた事業会社における経験を踏まえると、たとえば財務分析をするにしても、デジタルの知見（数字の分析知見）だけでは足りず、デジタルとビジネスの双方の理解が必要だと感じていました。また、デジタル知見も駆使してCFOと対等に話せるような内部監査部隊をつくり、先進的で卓越した会社になりたいと考えていました。

また、適切な財務報告の観点においても、予防統制だけでは限界があります。内部監査が発見統制の為に積極的にデジタル知見を活用した機能を担い、リスクをカバーしていく仕組みを更に加速したいと考えております。

社内公募で獲得した人材

佐野：IT部には何名いらっしゃるのでしょうか。

飯島：トータルで6名です。2名はIT部の設立前から監査部にいたメンバーで、私を含めた4名は、Job Posting制度（社内公募）で加わったメンバーです。当初より監査部にいたメンバーがこれまでの監査業務等の知見を、新メンバーは異動前の業務知識等を共有し合う事で相互に良い作用があります。



飯島 郷氏
株式会社LIXIL
Corporate Audit統括部IT部リーダー

佐野：Job Posting制度について、もう少し詳しく教えてください。

飯島：Job Posting制度とは、自薦で部門異動できるLIXILのシステムです。募集部門に応募し、採用されれば異動することができます。

新メンバーはIT部に所属し、デジタルスキルを伸ばしながら監査業務を学んでいきます。その後はCA統括部の他部署を兼務という形で、自分でつくったものを実際の監査現場で活用します。それによって監査業務とITスキルに磨きがかかりますし、業務目線でスマートなデータ分析ができるようになります。

Job Postingには「IT部」として募集をかけ、IT×内部監査をやりたい方に来てもらうようにしています。募集要項には、「ITが得意でなくても、嫌いでなければいい」と書いています。

佐野：Job Posting制度で異動されてきた方々は、どのようなバックグラウンドをお持ちなのでしょう。

飯島：私はデジタル部門出身ですが、他の3名はIT未経験で、大学も理系ではありません。バックグラウンドは営業、経理、サプライチェーンであり、自然とデジタル以外の部門の人材が集まってきました。

販売系の監査では、営業部門出身メンバーがデータ分析ツールを作ると非常に面白いものができます。また、経理系出身のメンバーは、2線としての経験を踏まえて3線における分析ツールをつくることができます。購買部門出身メンバーは、購買業務における不正リスクを踏まえて分析するツールをつくっています。さらに当初より監査部にいたCA統括部 IT部メンバーからアドバイスをもらいながら、より良いものに仕上げていきます。



インタビュー 佐野 智康
株式会社 KPMG FAS
執行役員パートナー

異動してきたメンバーは、内部監査では全社横断的な業務プロセスを理解できる点に関心があり、Job Postingに応募したそうです。たとえば、今まで営業の経験しかないのにいきなり生産に行くのはハードルが高いですが、監査ならば営業の経験が活かせるからです。

非デジタル人材のリスクリング

佐野：新たなチームをつくる際には、外部から経験者を採用するケースが多い中で、IT未経験の社内人材を育成して戦力化していくのは、多くの企業において参考になる取り組みだと思います。どのようにしてITスキルを習得しているのでしょうか。

飯島：例えばプログラム作成については、最初は必要スキルのトレーニングを実施してもらいプログラム作成になれてきたところで、他者からのアドバイスを受けながら実際の監査業務で使うツールの作成をしてもらいます。その後は、社内の教育サイト、eラーニング、インターネット上のサンプルコード、生成AIなどを活用しながら、自分で書いては修正を繰り返すことで、徐々に上達していきます。

今ではメンバーも育ち、自分で要件定義してコードを作成し、私を含む他メンバーでレビューする体制となっています。最近は、チームメンバーからの自発的な提案が増えてきました。

また、IT部では心理的安全性が高く、仕事の基準も高い“学習する職場”を目指してコミュニケーションエクセレンス活動を推進しています。各人が業務でいいなと思ったことや、みんなで共有したいと思ったことをその場で意見交換したり、チャットに悩み事を書いたり、皆で助け合っています。チームメンバーの成長が実感できてとてもうれしいですね。

佐野：Job Postingで異動された方は、内部監査の業務知識について、どのように習得されているのでしょうか。

岩田：Job Postingで異動された方は、例えばIT部配属であっても、DX推進業務だけに従事される方は少なく、他の監査部門の業務を兼務する事を推奨しています。兼務する方については、兼務割合をIT部活動は7割以上、後者は3割未満とした基準を設けております。以前は、プロジェクトという形で監査業務に関与していましたが、明確に兼務としてアサインした場合はその部分も担当の上長がきちんと実績評価を行うことで、兼務されている方も張り合いがある様子です。

兼務部分については、実際に内部監査の現場に同行し、IT部でトライアル中の分析ツールを実地で活用して効果分析もしています。このような実践の繰り返しにより、どうやって分析が行われているのか、どうしたらより効果的なのか自分自身で確認することができます。また、被監査側の反応を直接見られることはとても重要だと思います。



新卒採用へのチャレンジ

佐野：IT部のチームを拡大するうえで、社内公募以外の採用チャネルはご検討されているのでしょうか。

岩田：2025年4月からCA統括部IT部に新卒社員が数名入社する予定です。応募時点からLIXILのCA統括部IT部枠として募集しました。新卒で事業会社の内部監査部門に入りたいという学生はあまりいないと思っていたのですが、結構な人数に応募していただき嬉しい悲鳴です。

飯島：募集しようと人事に相談したら、「内部監査部門での新卒採用はやったこともないし、世間的に内部監査で新卒社員を採用するのはおそらく事例がないから、応募があるかどうかはわからない」と言われました。しかし、実際には説明会へ100名程度参加応募があり、その中から本当に興味を持っていた学生が2次面接に進み、最終的に2名を採用しました。

一番最初に開催した採用説明会では、内部監査の業務について理解できた学生が少ないという結果が出て、正直成功したとはいえませんでした。改善を重ねていった結果、興味を持ってくれる学生が増えていきました。

グローバルで活躍するビジネスパーソンに必要な素養は、①会計+ビジネスの知識、②IT知識やスキル、③語学の3つだと考えています。これらは、岩田がチームメンバーに対してよく語りかけている項目です。この3つの素養を持つ人材を新入社員から育成することで、LIXILのCA統括部IT部に入りたい、内部監査をやってみたいと思う人材が増えていけばと思っています。

後編「DXで進化する内部監査」に続く

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及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。詳しくは株式会社 KPMG FASまでお問い合わせください。

株式会社 KPMG FAS

T: 03-3548-5773

E: FRA-Contact@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/fas

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しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における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。

© 2025 KPMG FAS 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.

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