



内部監査を変革する

デジタル内部監査から 継続的保証までの 成熟度モデル



目次

エグゼクティブサマリー	1
変革の旅の始まり	2
成熟度レベルの特定から得るもの	4
デジタル内部監査と継続的監査の成熟度モデル	5
各成熟度レベルにおける内部監査計画策定フェーズ	6
各成熟度レベルにおける実行・報告フェーズ	8
課題	11
結論	12



エグゼクティブサマリー

もし、いつまでも目的地にたどり着かない道を進んでいるとしたら、あなたはその道に留まりますか？それとも別の方法を試みますか？この問いは、特に「デジタル内部監査」（データアナリティクス（D&A）を利用した内部監査）において一考に値します。

デジタル内部監査のメリットはよく知られていますが、多くの組織ではそれを享受できていません。その最大の理由は、D&Aを活用する際のアプローチにあります。ほとんどの組織は、監査の計画策定時と実行時にD&Aを活用することを目指す「戦術的かつ技術的」なアプローチをとっています。すなわち、洗練されたソフトウェアツールを購入し分析の専門家を雇うことで、監査領域全体にわたりデジタル内部監査を実施できると考えています。しかし、真に効果的で持続可能なデジタル内部監査を行うためには、通常の業務と同じような対応、つまり「戦術的かつ技術的」にD&Aを採用することだけでは不十分なのです。

技術的なスキルやツールはD&Aの導入プロセスにとって確かに重要ですが、D&Aを導入、持続、拡大するには、より「戦略的」なアプローチをとる必要があります。そのためには監査の計画、実行、報告の方法やステークホルダーとの関係を変革することが必須です。重要なことは、技術的能力を考慮するだけでなく、監査メソッドロジーやアプローチにも焦点を当てることです。

本稿では、監査の計画・実行フェーズに持続可能なデジタル内部監査を適用するためにはどのように変革型アプローチを適用すべきかについて、多次元の成熟度モデルを用いて説明します。この成熟度モデルでは、各フェーズにD&Aを統合し、特徴が際立つように従来型の内部監査メソッドロジーを修正しており、自社の内部監査をいかにしてどの部分を改良するか検討する際に利用できます。また、内部監査メソッドロジーに成熟度モデルを適用することで、さらに踏み込んだ視点を提供しています。

この成熟度モデルは、内部監査メソッドロジーという観点を考慮し、5段階に区分した成熟度モデルの5つの監査フェーズそれぞれに、多くのデジタル内部監査の特徴があることが明確になるように構築しました。次頁以降に説明するとおり、この成熟度モデルは、監査フェーズごとに、非常に基本的なレベルから極めて成熟したレベルにおけるデジタル内部監査の特徴を把握する際に参照することができます。これらの特徴を理解することは、内部監査の最終目的地を目指す旅において、D&Aの活用に向けた監査メソッドロジーやアプローチを変革する際に役立ちます。

変革の旅の始まり

現在の内部監査のアプローチは、経営幹部のビジネスリスクや戦略目標に関する見解に価値をもたらしていますか？内部監査は、組織の戦略目標の達成能力に直接影響を与えるリスク評価にどのような役割を果たしていますか？内部監査部門は、組織の戦略上の優先事項やビジョンの策定におけるパートナーですか？内部監査メソドロジーにおいて、組織の戦略目標の達成を阻むリスクを継続的に評価する際に、D&Aが有効に活用されていますか？特定されたリスクに関して、現在のアプローチでは、監査の対象を選定し、計画し、実行する方法をどのように決定していますか？たとえ内部監査部門がこれらの質問に明確に答えられなかったとしても、それは珍しいことではありません。

全社リスク管理の継続的保証（下表の成熟度レベルV参照）は、内部監査部門にとって壮大な目標であり、内部監査部門の多くはまだ、統合または持続的デジタル内部監査、継続的リスク評価および継続的監査プロセスの達成を目指している段階です。実のところ、

反復・持続可能なデジタル内部監査と継続的監査プロセスは多くの内部監査部門と経営幹部の最優先目標であり続けており、その実施状況となると、ほとんどの組織でまだ初期段階か計画中の段階です。

内部監査部門が監査アプローチを改善するにあたり、成熟度モデルを利用していくつかの基本的な要素（6頁に例を掲載）を参照することで、内部監査部門の現状を把握し、デジタル内部監査、継続的監査およびその先の取組みの達成に至る明確な道筋を理解することができます。この成熟度モデルは内部監査メソドロジーを基にしており、従来型の内部監査モデルからより成熟したレベルの継続的監査までの旅、さらに内部監査部門だけではなくほとんどの企業や経営幹部の最終的な目標である全社リスク管理の継続的保証に至るまでの旅のガイドとしての役割を果たします。この成熟度モデルにおいて重要な第一歩は、D&Aを適切に監査メソドロジーに統合させることです。

成熟度レベルの概要
 以下の成熟度モデルは、最も初期段階の従来型の監査から最も成熟した全社リスク管理の継続的保証までの、5段階の成熟度に分かれています。



継続的保証は、監査費用の削減と内部監査の自動化促進のために、現代企業の技術的基盤を活用して内部監査の最大限の自動化を目指す、監査実務に革新的な変化をもたらす取り組みです。内部監査制度全体の变革に重点を置いているため、継続的保証を実現させるには監査の全側面について根本的な見直しが必要となります。見直し対象には内部監査人のデータの入手方法から内部監査人が実施するテストの種類、異常値の取扱方法、報告の種類、報告の頻度および提出先など、多くの要素が含まれますが、中には実際に継続的保証が実施されるまで見直しの必要性が明らかにならないものもあります。

出所：Continuous Assurance for the Now Economy, Rutgers Business School, 2010年2月



すでにかかなりの内部監査部門が監査の計画策定、対象選定、実行の際にD&Aを導入しているようですが、その多くは、1つ、または複数であっても関連性のない監査項目に対して1つか2つ程度のデータ分析を実施するという「場当たり」の方法で行われています。その結果、これらの内部監査部門はただ表面的にデータ分析を行っているだけで、部門や監査領域全体に対してD&Aの可能性を最大限に活用しきれていないのです。

その根本的な問題は、大半の組織が、デジタル内部監査または継続的監査の利用を監査の計画、実行、報告方法の変革といった内部監査メソッドロジーに関連付けていないことにあります。大半の内部監査メソッドロジーは、監査サイクルのさまざまなフェーズの中でデジタル内部監査や継続的監査を関連付けたり統合したりしていません。そのため、デジタル内部監査は監査プロセスの仕組みの中に統合された戦略的な取り組みではなく、むしろ「技術的」能力を構築して維持しようとする後付けの活動となっています。

監査を計画して実行する際の指針として内部監査プロセスの中にD&Aが統合されていない場合、内部監査部門はD&Aの導入に苦労することになります。またうまく導入できた内部監査部門であっても、分析担当者を増員させたり、D&Aの利用範囲を拡大したり、実施頻度を上げたりすることに苦心しています。さらに分析の実施が数名の担当者に集中し、彼らが内部監査部門から異動した場合に、データ分析の実施が中断されてしまうことがよくあります。つまり、D&Aが一般的な監査プロセスに統合されていないために、従来型の「場当たり」の分析によって何らかの結果が得られても、内部監査部門の監査アプローチに大きな影響を与えないのです。

その結果、内部監査部門によるD&Aの活用に障壁が残ります。しかし、この障壁は、新たな監査アプローチや手法によって監査プロセスを根本的に変革することで取り除くことができます。内部監査の成熟に向けた道筋は、デジタル内部監査と継続的監査の利用を効果的に開始し進展させる手助けとなります。

まず一般的な内部監査メソッドロジーのフェーズを想定し、現在の各フェーズの状況を成熟度レベルに当てはめることで、反復・持続可能なデジタル内部監査や継続的監査等の取組みを既存の手法に合理的に統合させるやり方を決定できます。こうすることで監査プロセスの各フェーズにデジタル内部監査を適用するよう調整された、新たな内部監査メソッドロジーが得られます。

「まず一般的な内部監査メソッドロジーのフェーズを想定し、現在の各フェーズの状況を成熟度レベルに当てはめることで、反復・持続可能なデジタル内部監査や継続的監査等の取組みを既存の手法に合理的に統合させるやり方を決定できます。」

成熟度レベルの特定から得るもの

デジタル内部監査の達成に向けた変革の旅の第一歩は、現在の成熟度レベルの特定です。現在の成熟度レベルを把握することは、現行のアプローチにおいて、将来あるべき姿に到達するために対応すべきギャップを決定するために不可欠です。すべての組織が、デジタル内部監査または継続的監査のプロセスにおいて同じレベルの成熟度が必要なわけではありません。それはさまざまな要因、例えば、企業のニーズおよび目標、最高監査責任者の取り組み姿勢、企業の事業の性質、企業が現在と将来に事業活動を行う規制環境などに左右されます。

内部監査組織の立ち位置を把握するために、監査プロセスの各フェーズにおいて、さまざまな人、プロセスおよび技術要因を考慮しながら、明確な成熟度合を含めた参照となる成熟度モデルとの比較が必要となります。このような比較の目的、すなわちギャップ評価の目的は、自社の内部監査組織に適した将来のあるべき成熟度レベルと、現状と将来像との差異を把握し、将来のあるべき成熟度に到達するための戦略を構築できるようになることです。さらにこの成熟度モデルは、目標に至る進捗状況を測定する役割も果たします。

KPMGは、以下のような成熟度モデルを開発し、監査の各フェーズにおけるD&Aの適用と関連する特徴、またそれらが個々の成熟度レベルでどのように変わるのかを示しました。

分析能力の定義

分析能力は、以下の4つのカテゴリー（記述的、診断的、予測的、処方的）に定義し整理することができます。また、分析能力はポートフォリオ（組み合わせ）として管理される必要があります。「高度なアナリティクス：予測、協調および浸透（Advanced Analytics: Predictive, Collaborative and Pervasive）」を参照してください。

記述的分析能力 (Descriptive analytical capabilities)：記述的分析あるいは記述的モデルは、既存データに存在する事象、トレンド、パターンおよび相関に関する情報を提供し、新しいデータパターンの偏りの発見に利用できるモデルの基本データを提供します（注：記述的モデルには、値を予測すべき応答（従属）変数はありません）。典型的な分析上の質問は「何が起こったのか、または現在何が起きているか、そして

それが過去のパターンとどのように関連しているか」です。

診断的分析能力 (Diagnostic analytical capabilities)：この種類の分析は、多くはプロセスまたは関連する事象に関して、ある結果に対する原因を理解するために開発されます。さまざまな技法やモデルを用いることで、原因となる要素間での依存関係の抽象化と説明が可能となります。この種類の分析から得られる典型的な知見の1つは、「なぜそれが起きたのか」というビジネス上の質問に対する回答です。

予測的分析能力 (Predictive analytical capabilities)：この種類の分析は、データセット内の予測（独立）変数の値から1つまたは複数の応答（従属）変数の値を予測するために開発されます。予測モデルでは、既知の応答をもつ過去データを用いて、新しいデータの値の予測に利用できるモデル

を開発（または評価）します。このタイプの分析能力は、「何が起こるのか」、「何が起こる可能性が高いか」といった先行業績指標を補強するために必要です。

処方的分析能力 (Prescriptive analytical capabilities)：処方的モデルあるいは処方的分析は、ある事象または一連の事象に対する一連の行動（対応）を開発するために使用されます。処方的モデルを使って、ある事象に対応または応答する際の理想的なプロセスを定義し明確にすることが可能です。ある特定の行動または事象が生じた場合、処方的モデルを使って最適な対応を見つけることができます。この分析により、「次取るべき行動は何か」といったビジネス上の質問に回答できます。

出所：Best Practices in Analytics: Integrating Analytical Capabilities and Process Flows, Gartner, 2012年3月

デジタル内部監査と継続的監査の成熟度モデル

監査メソドロジーに基づく成熟度モデル

成熟度レベル	レベルI	レベルII	レベルIII	レベルIV	レベルV
内部監査メソドロジー	従来型の監査	随時のデジタル内部監査	継続的リスク評価および継続的監査	統合された継続的監査および継続的モニタリング	全社リスク管理の継続的保証
戦略的分析	○	○	◐	◐	●
全社リスク評価	○	○	◐	◐	●
内部監査計画策定	○	◐	◐	●	●
実行・報告	◐	◐	●	●	●
継続的改善	○	○	○	◐	●
適用可能なデータ分析の種類	記述的	記述的 診断的	記述的 診断的 予測的	記述的 診断的 予測的 処方的	記述的 診断的 予測的 処方的

○ D&Aは原則未適用
 ◐ D&Aを部分的に適用するが部分最適にとどまる
 ● D&Aの効果的かつ一貫した適用(全体最適)

多くの組織は、反復・持続可能なデジタル内部監査、ダイナミック監査計画※を目指した定量基準による継続的リスク評価、そして継続的監査に向け、D&Aの適用拡大と従来型の監査プロセスからの移行に関心をもっています。その他の組織は、継続的監査と継続的モニタリング機能の統合を通じて付加価値を追求しています。より理想の高い組織においては、さらに踏み込んで、全社リスク管理の継続的保証を実現するために、最高レベルの成熟度の達成を目指しています。

※ダイナミック監査計画とは、最新データを用いたリスク評価結果に基づいて随時更新される監査計画のことです。

なお、継続的モニタリングの導入前または導入時に継続的監査が必要ということではありません。継続的モニタリングは、内部監査とは関係なく経営陣により導入することが可能です。ただし継続的監査と継続的モニタリングの両方が導入されている場合、両者の統合が必要で、これが成熟度レベルIVの焦点となります。

内部監査の土台作りとして成熟度モデルを利用する場合、内部監査組織は、監査の計画、実行、報告に関する現行の内部監査メソドロジーを評価する必要があります。典型的な内部監査の最初のフェーズでは、戦略的分析と全社リスク評価を行います。戦略的分析によって、トップダウンの視点から事業を理解し、組織上および業界上の問題、戦略目標および課題の特定に資する枠組みを構築することができ

ます。また、全社リスク評価は企業のビジネス上と戦略目標達成を脅かすリスクに関する知見を得るために必須です。

次頁以降では「内部監査計画策定」と「実行・報告」という内部監査の2つのフェーズを取り上げ、成熟度モデルにおけるD&Aの適用と統合に関連する特徴を紹介します。

各成熟度レベルにおける内部監査計画策定フェーズ

内部監査計画は、監査の全社リスク評価フェーズで特定されたリスクの優先順位に基づいて策定する必要があります。内部監査計画策定では、計画を実行するにあたり対処すべき業務、財務、戦略上のリスクを定義し、監査に必要な資源の見積りを行い、組織

が進捗状況や効果をモニタリングする際の基礎を用意します。下図に示されるとおり、このフェーズでは基礎的な成熟度レベルIから極めて成熟したレベルVに進むにつれデジタル内部監査の特徴が増えていきます。

デジタル内部監査と 継続的監査の 成熟度モデル	成熟度レベルI	成熟度レベルII	成熟度レベルIII	成熟度レベルIV	成熟度レベルV
	従来型の監査	随時の デジタル内部監査	継続的リスク評価 および継続的監査	統合された 継続的監査および 継続的モニタリング	全社リスク管理の 継続的保証
内部監査計画策定	<ul style="list-style-type: none"> 記述的データ分析の限定的利用 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層への報告にデータを利用。幅広い記述的データ分析(事例との比較) 使用されるデータ分析は記述的分析と部分的な診断的分析 	<ul style="list-style-type: none"> リスクの特定と優先順位付けに向け、事前に定義された分析セット 自動化されたETL(抽出、変換、読込)、分析および報告 使用されるデータ分析は処方的分析、診断的分析、部分的な予測的分析 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスリスクの継続的評価および優先順位付けのために業務部門の仕組みを活用 業務部門が、特定されたリスク指標についてシステムの生成した分析とダッシュボード(結果)をモニタリング 使用されるデータ分析は記述的分析と診断的分析。予測的分析と処方的分析が追加使用される可能性あり 	<ul style="list-style-type: none"> 企業の戦略上の目標と目的がリスク管理実務と整合 戦略上の目的とそのリスクを継続的にモニタリングし優先順位付けする 内部監査計画がダイナミックであり、ビジネスの変更に対応可能 記述的、診断的、予測的、処方的分析の一貫した利用

成熟度レベル I および II における内部監査計画策定フェーズ

従来型の内部監査メソッドロジー（成熟度レベルI）では、原則として監査計画の策定にデータ分析を使用しません。次の成熟度レベルである随時のデジタル内部監査（成熟度レベルII）では、従来型の定性的アプローチと併せて、財務諸表のトレンドや業界の標準事例等、一部のハイレベルな定量指標を用いることがあります。定量指標は、定性的つまり従来型の計画プロセスで特定されたリスクや重要エリアを確認し検証するために利用されます。この種の特定および優先順位付けは、通常は年次で行われます。

成熟度レベル III における内部監査計画策定フェーズ

継続的リスク評価および継続的監査（成熟度レベルIII）における内部監査では、事業、統制の脆弱性、業績の変化に関する知見を提供する数多くの定量指標をモニタリングします。定量指標と定性指標は優先度の高いビジネスリスクに紐付いており、内部監査部門は年間を通じて四半期ごとまたは月次でこの定量指標と定性指標を評価します。ビジネスリスクおよび監査領域は、ビジネスリスクの組み合わせに応じて優先順位が見直されます。また、リスクアピタイト（選好）¹およびカバレッジが適切であることがデータ分析によって再確認されます。使用される分析の種類は記述的と診断的ですが、部分的に予測的分析が含まれることもあります。選ばれた分析によって、設定されたリスクアピタイト基準値を超えるリスクを特定し、事前に設定される頻度より多く分析を実施します。この第3の成熟度レベルでは、規制環境とリスク環境で起こる事象の取り込みと、そのビジネスへの影響と環境変化に対するビジネス上の対応がほぼリアルタイムで検討されます。

成熟度レベル IV における内部監査計画策定フェーズ

検討すべき次の成熟度レベルは、継続的監査および継続的モニタリング（成熟度レベルIV）です。この4番目の成熟度レベルの内部監査計画策定フェーズで作成される監査プロジェクト計画には、ビジネスリスクと財務・業務結果を評価するために、ビジネスインテリジェンスや継続的モニタリング技法を活用する多くの重要な業務プロセスが含まれます。分析には社内外のデータが用いられ、分析結果は先進事例と比較されます。内部監査部門は、適切な頻度（月次、四半期毎等）で異常のきっかけとなる事象の特定とリスクの再優先順位付けを行うため、業務部門の継続的モニタリングプロセスおよびその結果を活用します。また、リスクアピタイトおよびカバレッジが適切であることがデータ分析によって再確認されます。予測的分析がより広範にわたり使用され、処方的分析が導入されることもあります。データ分析が業務部門の仕組みにより実施された結果、監査が追加、前倒し、削除または延期される可能性があります（ダイナミック監査計画）。監査計画は、主要業績指標、主要リスク指標、過年度監査の実績値を含む多くの変数を用いてダイナミックに策定されます。

成熟度レベル V における内部監査計画策定フェーズ

最高の成熟度レベルである全社のリスク管理の継続的保証（成熟度レベルV）では、内部監査計画策定フェーズに、ビジネスインテリジェンスと継続的モニタリング技法を使用した、企業の戦略と業務プロセスリスクのモニタリングが含まれます。リスク指標と業績指標は、企業の戦略上の事業目的と継続的に照合されます。戦略的リスク要因には、戦略の遂行を阻害する可能性のある社内外の要因が含まれ、リスクの変化に関する分析に基づき、監査領域の優先順位が予め定められた頻度（日次、週次、月次等）で継続的に見直されます。この成熟度レベルは、予測的分析と処方的分析を含む高度な分析がより広範囲に一貫して実施されることに特徴付けられます。

1 リスクアピタイト（選好）とは、一般的に、企業がその目的を達成するために一定期間に引き受けるリスク量を指す。
出所：Turning Risk into Advantage: A Case Study, KPMG LLP, 2011年

各成熟度レベルにおける実行・報告フェーズ

内部監査メソドロジーにおいて、実行・報告フェーズには、監査範囲の選定、監査ステップの設定と実行、業務プロセス分析の実施、検討し評価すべき統制の問題点の特定、ならびに監査証跡の文書

化と検出事項の報告が含まれます。このフェーズでは、下図に示されるとおり、5つの成熟度レベルが上がるにつれて、デジタル内部監査の特徴が増えていきます。

デジタル内部監査と 継続的監査の 成熟度モデル	成熟度レベルI	成熟度レベルII	成熟度レベルIII	成熟度レベルIV	成熟度レベルV
	従来型の監査	随時の デジタル内部監査	継続的リスク評価 および継続的監査	統合された 継続的監査および 継続的モニタリング	全社的リスク管理の 継続的保証
実行・報告	<ul style="list-style-type: none"> 従来型の監査における監査計画の実行にデータ分析は部分的にしか利用されない 	<ul style="list-style-type: none"> 異常な取引の特定と監査範囲の選定支援のためにデータ分析を随時利用 使用されるデータ分析は記述的分析と部分的な診断的分析 	<ul style="list-style-type: none"> 主要な業務プロセスでは自動化された分析が存在し、監査範囲と重点領域の選定準備に内部監査人が利用 デジタル内部監査プログラムが存在 使用されるデータ分析は処方的分析、診断的分析、部分的な予測的分析 	<ul style="list-style-type: none"> 「例外事項」監査に基づき自動化された監査技法が複数の監査目的を達成 内部監査部門は、経営陣と同じデータと報告を参照し、業務部門がモニタリングしているデータおよび分析の品質を評価 使用されるデータ分析は記述的分析と診断的分析。予測的分析と処方的分析が追加使用される可能性あり 	<ul style="list-style-type: none"> 監査手続は、業務レベルでの裏付けとなるデータ分析とリスク報告を検証し、全社的な戦略上の目標と目的に合致していることを確認するように設計されている 自動化された監査は、根本原因分析と、事業上の異常およびそのきっかけとなる事象などのリスクに対する経営陣の対応に焦点を当てている 記述的、診断的、予測的、処方的分析の一貫した利用

成熟度レベルⅠおよびⅡにおける実行・報告フェーズ

内部監査のこのフェーズでは、内部監査業務の結果を報告するための正式な文書やさまざまな関係者（監査委員会、経営幹部、業務部門の責任者、その他のステークホルダー等）との会議を通じて、検出事項や業績改善機会を特定し報告することに焦点を当てています。これによって企業の戦略とビジネス上の目的達成に向けた変化を促します。実行・報告フェーズにおいて、通常、内部監査人は業務プロセスを理解するために、財務諸表、業績報告、過年度の監査報告書、そのプロセスの影響を受ける業績指標とリスク指標をレビューします。従来型の監査（成熟度レベルⅠ）では、一般的に監査計画の実行において部分的にしかデータ分析は利用されません。成熟度レベルⅡでは、随時、データ分析を用いて異常な取引を特定し、監査範囲を絞りこみます。ここで利用される分析は、記述的分析となります。その結果を用いて、問題点の特定に焦点を絞ったワークスルーを実施し、調査・分析手続の優先順位付けを行います。

成熟度レベルⅢにおける実行・報告フェーズ

継続的リスク評価および継続的監査（成熟度レベルⅢ）における実行・報告フェーズには、監査対象の決定と重点領域の絞り込みの準備のために用意された、自動化された分析を伴う重要な業務プロセスが含まれます。

実行・報告フェーズの一部として、内部監査部門は、業績指標、リスク指標、比較事例、外部情報を積極的に把握します。データは入手可能で、分析は記述的、診断的であり、ときには予め用意された仕組みによる予測的分析が用いられることもあります。分析結果を用いて、ワークスルーの手続きと、調査・分析手続の優先順位付けを行います。内部監査部門は、デジタル内部監査プログラムを利用して、監査対象の拡大、監査の有効性と効率性の改善を図ります。大半のデータは内部監査人が入手可能であり、監査の実行過程で検証されます。根本原因はデータを用いて調査され、質問によって検証されます。業務部門の責任者はデータおよび結果が入手可能であり、その検証を行います。

成熟度レベルⅣにおける実行・報告フェーズ

成熟度レベルⅣ（統合された継続的監査および継続的モニタリング）では、業務部門の責任者が、プロジェクト計画中に設定された業務プロセスの業績指標とリスク指標をモニタリングします。監査チームは、業務部門のモニタリングを活用し、その結果に対して独立した分析を行うことで、トレンドの把握と監査で焦点を当てる領域の優先順位付けを行います。

このレベルの内部監査部門は、経営陣と同じデータと報告を参照することができます。内部監査部門は、データ品質と業務部門によってモニタリングされている分析を評価します。実行・報告フェーズの一例として、プロセス分析の領域を取り上げます。内部監査部門は、リスクがどの程度適切にモニタリングおよび管理されているかを理解するため、経営陣のモニタリングプロセスの結果を分析します。また、システムのイベントログおよび処理手順を解析します。記述的分析と診断的分析に加えて、予測的分析がより広範に使用され、処方的分析が導入されます。分析手続はプログラム化され、さらには自動化されることもあります。分析結果を用いて、ワークスルーの手続きと、調査・分析手続の優先順位付けを行います。

このように、内部監査部門は、業務部門が行った分析とモニタリングを利用し、データ品質を定期的に検証することができます。自動化された監査技法により、「例外事項」監査に基づく複数の監査目的が達成されます。この種類の監査は、予め定められたタイミングだけではなく、継続的に実施されます。これらの監査プログラムにより、内部監査部門は効率性を高め、監査対象を広げることが可能になります。監査チームは、分析結果を解釈し、分析して、妥当性を確認します。根本原因はデータを用いて調査され、経営陣への質問によって検証されます。例外事項と分析結果は業務部門の責任者によって検証されます。

成熟度レベル **V** における実行・報告フェーズ

次の成熟度レベルは、内部監査組織の最終的な目標とみなされることもある、全社リスク管理の継続的評価です（成熟度レベルV）。このレベルの実行・報告フェーズには、業務のモニタリングと監査手続を同一のプロセス、技術、データ、情報に基づいて行うプロジェクト計画が含まれます。内部監査人は、裏付けとなるデータ分析と報告が戦略上の目的に合致したものであることを検証する手続を実施します。監査対象は流動的であり、根本原因の分析と経営陣によるモニタリングおよびリスク対応の有効性に焦点を当てています。

一例としてプロセス分析を見てみます。この成熟度レベルのプロセス分析は、定められたリスク許容度が超過されていないことを継続的に検証するために、業務部門の仕組みによって実行されるデータ分析を含んでいます。この成熟度レベルでは、予測的分析と処方的分析を含む高度な分析がより広範囲に一貫して実施されるという特徴があります。ビジネスリスクは全社レベルでの戦略上の主要なリスクと継続的に照合されます。情報技術を活用したプロセスによって、競合状況の情報、新たな規制、経済動向といった社内外の定量データと定性データを分析し、組織の戦略目標の達成を妨げるリスクを検出します。また、一部の主要なプロセスと統制に関するデータによるトレンド情報を経営幹部に提供します。機能強化されたダイナミックな分析結果報告について経営陣と内部監査部門がレビューを行い、対応を検討します。

この最終の成熟度レベルでは、自動化された監査手続が使用され、ビジネス上の異常ときっかけとなる事象に対する経営陣の対応に焦点が当てられます。内部監査部門は、プロセスリスクと統制に対する業務部門のモニタリングが企業の戦略レベルのリスクと照合されていることを継続的に検証します。経営幹部は、その結果を解釈し分析して組織と人材管理に対する知見を得ます。根本原因の調査と改善案は、経営プロセス改善に焦点を当てており、例外事項と分析結果は業務部門の責任者によって議論され検証されます。



課題

各成熟度レベルには特有の課題があります。課題には比較的予測しやすいものもありますが、他社が遭遇した課題を認識し、適切に準備してそれを回避することが重要です。デジタル内部監査と継続的監査の取組みを頓挫させる恐れのある典型的な落とし穴には、以下のようなものがあります。

全般

- 目的および成功基準についての、その決定と合意の確立
- 取組みの成果の測定および実証
- 技術的あるいは人的なリソースの制約

データの利用可能性および品質

- データ利用の制限
- 異なるデータ形式を用いる多様な情報システム
- 不完全なデータセット、および不揃いなデータ品質
- データ利用時のプライバシーとセキュリティの問題

データ分析

- 監査目的の達成に向けてD&Aを効果的に活用する能力の欠如
- 「例外事項」の定義の確立、「偽陽性」および「偽陰性」[※]への対処
※正常な業務取引を例外事項と誤認したり、逆に例外取引を正常事項として見落とししたりすること
- 例外事項の解決に関する業務フローの開発、および大量の例外事項の管理

変革管理

- デジタル内部監査、継続的監査、継続的モニタリングプロセスが内部監査人と業務部門の責任者に及ぼす影響の管理

結論

多くの内部監査部門は、デジタル内部監査と継続的監査プロセスについて戦術的なアプローチでのみ検討しており、内部監査メソドロジー全体でのデジタル内部監査と継続的監査の統合から生み出される利点を考慮していません。しかし、もっと戦略的に検討すること、そして反復・持続可能なデジタル内部監査、ダイナミック監査計画に向けた定量基準による継続的リスク評価、および継続的監査を利用して内部監査部門による監査の計画と実行方法を変革することで、非常に大きなメリットを得ることができます。この変革には、デジタル内部監査を実施する技術的能力の開発以上のものがが必要です。それは、デジタル内部監査とその他の関連する取組み（継続的監査、継続的モニタリング、さらには継続的保証等）を導入、維持、拡大する戦略的アプローチを構築するために、内部監査部門全体で使用されている内部監査メソドロジーを再評価し、必要に応じて修正することです。そして、内部監査の変革に向けた取組みがビジネスと結び付き有益であり続けるためには、経営陣と主要なステークホルダーに受け入れられ支持されることが不可欠です。





お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社
〒100-0004
東京都千代田区大手町1丁目9番5号
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
TEL : 03-3548-5305

kpmg.com/jp

twitter.com/KPMG_JP
www.facebook.com/KPMG.JP



本冊子は、KPMG Internationalが2013年に発行した“Transforming Internal Audit: A Maturity Model from Data Analytics to Continuous Assurance”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、当該英語原文が優先するものとします。

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。

© 2016 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

©2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (KPMG International), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Publication Number: NDPPS 159167 JAPAN:16-1557