



内部監査を
通じた
価値の追求



ステークホルダーのニーズから見た 内部監査の未来

KPMGとForbesはこのたび、400社以上の最高財務責任者（Chief Financial Officer: CFO）および監査委員会委員長を対象に、自らの組織における内部監査機能のパフォーマンス、重点、価値、将来に関する数多くの課題について調査を実施しました。

その結果から、CFOと監査委員会委員長が優先事項として認識しているものと、実際に内部監査機能から得ているものとの間に、「価値のギャップ」があることが明らかになりました。



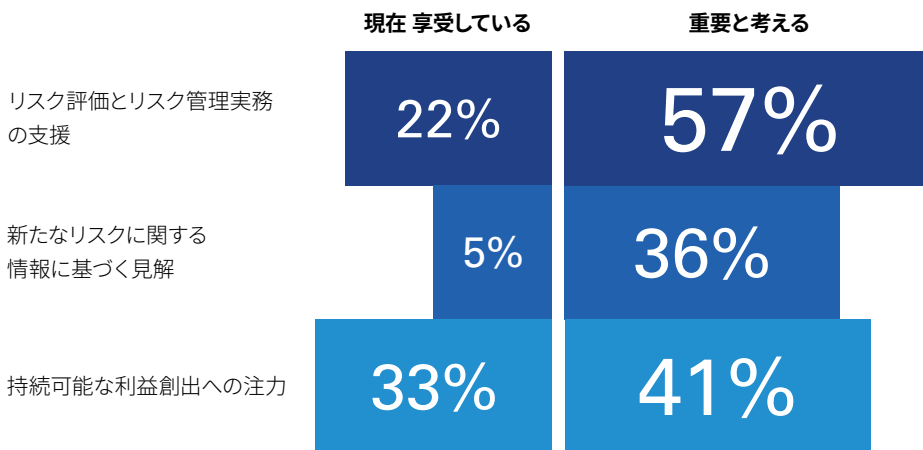
企業にとって、有効な内部監査機能となるには何が必要でしょうか？ それは価値の提供です。有効な内部監査機能とは、企業がすでに知っている内容について深く掘り下げるだけでなく、新たな発見と見解を示し、そうした洞察を収集する新たな方法を提供するものです。

価値の実現

価値というテーマは、ビジネスの場や話題として広く取り上げられるものの、抽象的な議論に終わることが多いようです。似たような調査でも、共通して「付加価値」が望ましい成果として挙げられますが、そこから具体的な結果が導き出されることはほとんどありません。ゆえに、価値を実現させることが課題なのです。

その解決策を見つけるために、内部監査機能から企業が享受している見解と、企業が重要と考える見解とを比較検討することに大きな意味があります。KPMGの調査の結果、リスクと持続可能な利益創出において大きなギャップがありました。企業が内部監査機能を通じてリスクに関わる洞察や知見を入手できている、という回答割合が非常に低い一方で、それらを求める声は多くなっています。

**現在、企業はどのような見解を内部監査機能から受け取っているか？
どのような見解が最も重要だと考えるか？**

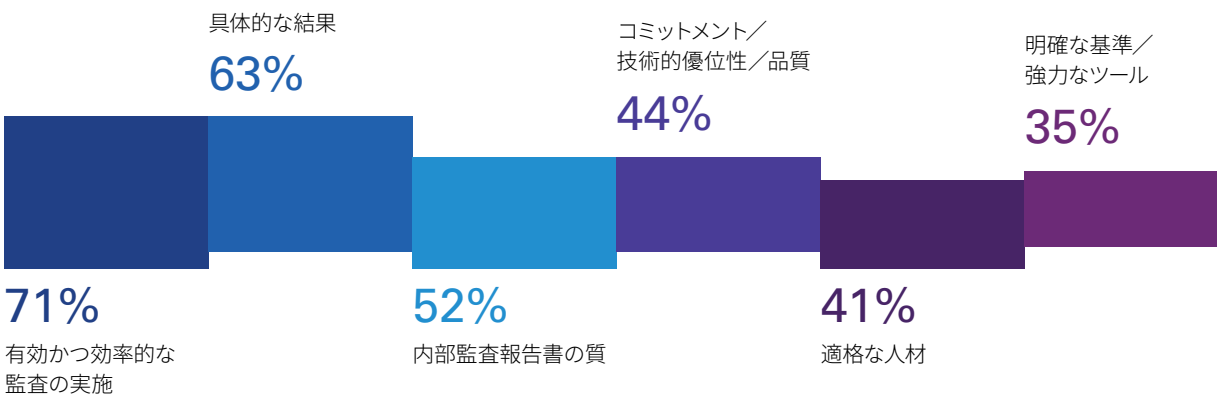


出所：Seeking value through Internal Audit, KPMG International, 2016

また、企業は内部監査機能に具体的な結果（特にリスクおよび収益強化の可能性に関して）を期待しているとはいえ、それが最大の関心事ではないことも明らかです。企業が「最も重要」と答えたのは「有効性と効率性」です。

すなわち、リスクに重点を置いて具体的な結果を生むことが求められてはいるものの、それにより監査の有効性と効率性を低下させてはならないということです。

CFOと監査委員会委員長にとって、以下の事項はどの程度重要か？



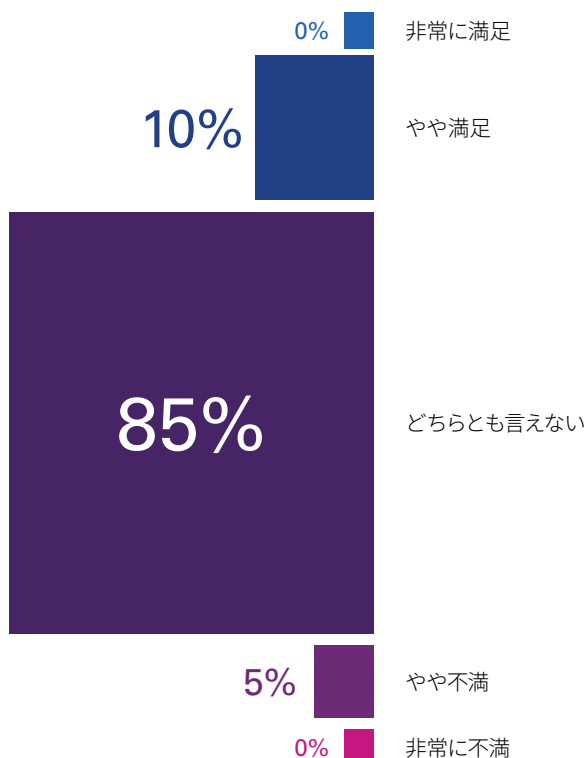
出所：Seeking value through Internal Audit, KPMG International, 2016

リスクに対する新たなアプローチ

たとえば、リスクが最大の懸念事項であり、有効かつ効率的な監査が最も重要ならば、リスク評価に関する情報の提供、リスク管理の支援、内部監査全体の有効性や効率性を最適化させるような洞察の提供などが価値実現の解決策となるはずです。

一般的に、内部監査機能は現場レベルでのリスク評価で十分であり、それで役割は果たされていると考えられています。しかし、より包括的に新たなリスクを検出し対応しているかという質問に対して、「自社の取組みに満足している」と答えたのは回答者の10人に1人とどまっており、ここでも価値を高める機会が残されています。内部監査は、すでに実施されている統制を評価するだけでなく、もっと積極的にリスクの特定や軽減に取り組む必要があります。

自社の内部監査機能が新たなリスクを適切に特定し対応しているかということについて、満足しているか？

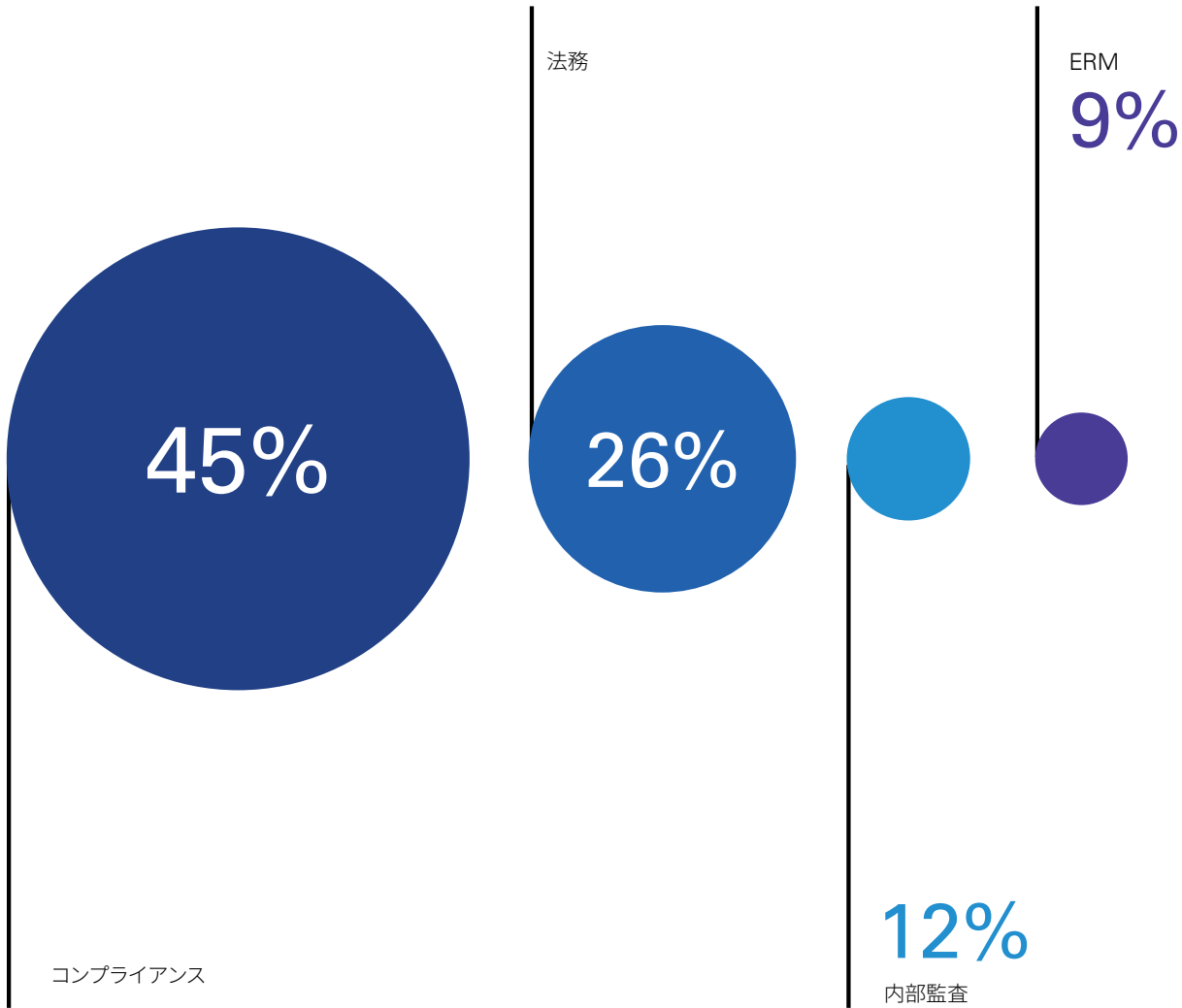


出所：Seeking value through Internal Audit, KPMG International, 2016

本調査対象企業のほぼ半数は、コンプライアンス機能を通じてリスクを追跡しています。さらにその半数の企業では法務機能が追跡しており、全社的リスクマネジメント機能(Enterprise Risk Management: ERM)を通じてリスクを追跡しているという企業は

わずか9%でした。ステークホルダーの回答では、どの機能がリスクを追跡しているかではなく、内部監査がどのようにリスク(特に新たなリスク)に対応しているかということにより関心があることが示されました。

企業のどの部門が全社的リスクに対応しているか？



出所: Seeking value through Internal Audit, KPMG International, 2016

ステークホルダーは内部監査がもっと積極的にリスクに対応することを期待しています。これは、コンプライアンス、法務、リスクマネジメントや他の保証提供者と協働することで、内部監査に統合された保証(Combined

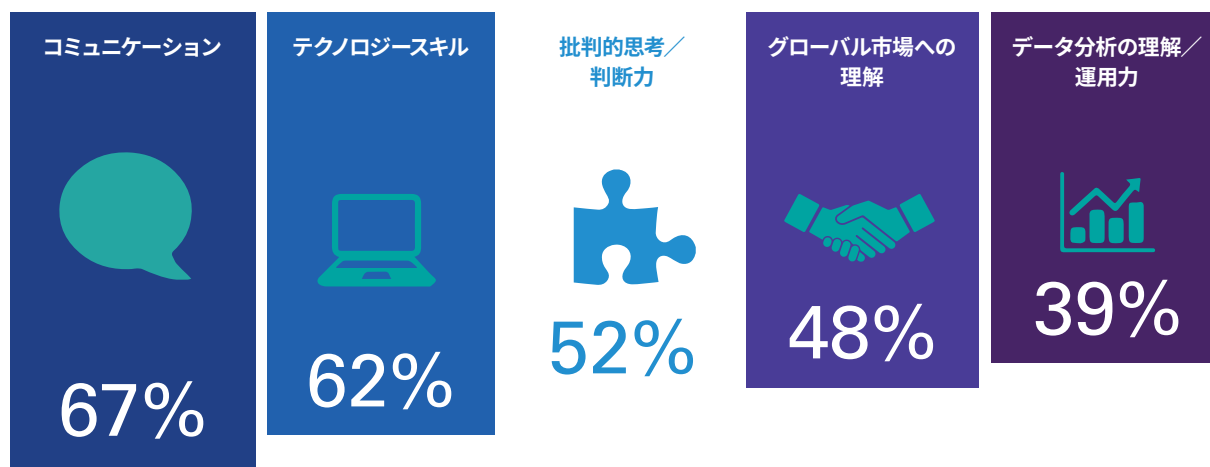
Assurance) が与えられる、非常に重要な機会だといえますが、この協働のためには、これまで以上に有効性と効率性が求められます。そこでテクノロジーの活用が必要となります。

テクノロジーの活用

「Technology is the future. (テクノロジーは未来である)」というフレーズは、もはや時代に合わなくなりました。あらゆる事業分野に十分なテクノロジーが行き渡っていなければ、どれほど優れた戦略能力を備えていても具体的な結果を生むことはできません。これは、

内部監査の実施方法についても例外ではありません。実際に、内部監査のプラットフォームに十分なテクノロジーが組み込まれ、自動化されれば、監査実施方法は変革され、進歩するでしょう。

内部監査プロフェッショナルに必要なスキルTOP5

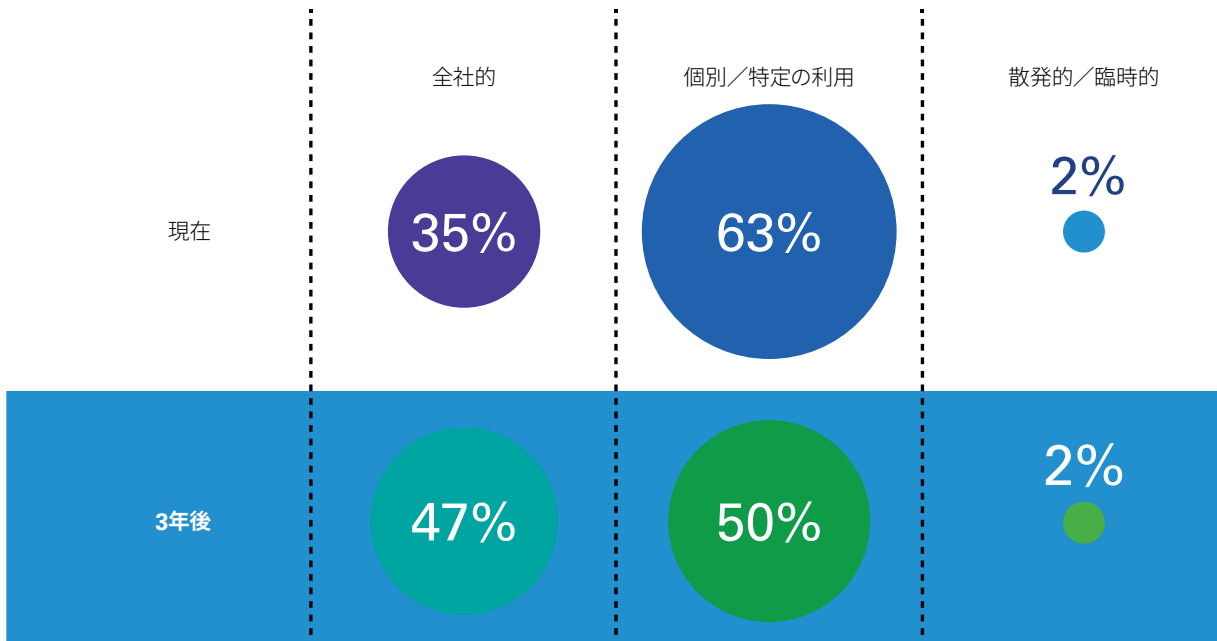


出所：Seeking value through Internal Audit, KPMG International, 2016

テクノロジーを活用したアプローチへの移行が望まれるなか、本調査結果では、内部監査に求められる必要なスキルとして、「コミュニケーション」(67%)に次いで「テクノロジースキル」(62%)が挙げられ、「批判的思考／判断力」(52%)を上回りました。この結果からも明白なように、有効かつ効率的な内部監査機能には、高度で全社的なデータ&アナリティクス(Data & Analytics: D&A、ビジネスに必要なデータを収集、分析し、価値に換える仕組み)を活用した、堅固な技術的基盤および進歩的なフィードバック機能が不可欠です。

テクノロジーの活用によって価値が実現される可能性は非常に高く、特に内部監査のアプローチにおいてデータ&アナリティクスの活用比率が上がれば、その可能性はますます高まるでしょう。監査プロセス全体にデータ&アナリティクスを利用する統合的アプローチ(たとえば、分析主導の継続的監査、動的監査(Dynamic Audit、データ&アナリティクスを活用した監査)の計画、監査範囲の決定や計画、監査の実施および報告)は、より大きな洞察と価値をもたらすでしょう。

企業はどのようにデータ&アナリティクスの技術を展開しているか？



出所：Seeking value through Internal Audit, KPMG International, 2016

現在、63%の企業がデータ&アナリティクスのテクノロジーを個別または特定のケースにおいて、あるいは個別機能でのみ利用しています。この数値は今後3年間で50%まで低下することが予想される一方、全社的リスク重視のデータ&アナリティクスの利用は35%から47%に増加する見込みです。

KPMGは、統合的なテクノロジー基盤を活用した内部監査が実施されれば、リスク評価、データ&アナリティクス、知識および経験の融合により、内部監査による高い付加価値の提供が可能になると考えています。それにより、特に、新たなリスクをモニタリングし、対応するリスク範囲の評価を行い、データ主導型の意思決定を促進する場面で、業績とリスク軽減の両方を最適化する戦略の実行に必要な洞察を提供できるでしょう。

この基盤を利用することで、動的かつリアルタイムの報告が可能になるため、事業の知的財産が活用でき、問題の根本的原因も明らか

になり、内部監査人が付加価値に加え、具体的な価値を提供する手助けとなります。これは、ビジネスにおける内部監査の地位向上に大きな役割を果たし、いずれ標準となりうるモデルを創出することになるでしょう。

本調査の回答では、「価値のギャップ」が明らかにされただけでなく、以下のような、内部監査機能の価値向上や内部監査業務の新しい基準を打ち立てる具体的な措置も示されています。

- 重要なリスクや新たなリスクに重点を置いた実行可能な視点を提供する。
- テクノロジーおよびデータ&アナリティクスのメリットを活用し、監査の質の向上、監査証拠の質の改善、新たな洞察の発見を促進する。
- 監査過程の管理基盤を利用することで、内部監査業務の大部分を自動化し、包括的に一貫した内部監査手法の実施を可能にする。

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2016年2月に発行した“Seeking value through Internal Audit”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 member firms 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.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Seeking value through Internal Audit

Publication number: 133299-G JAPAN:16-1526

Publication date: February 2016