

## 取締役会のリスク監視：Risk Oversight 内部監査は期待に答えているか

内部監査は、ステークホルダーの期待に答えているでしょうか。取締役会は、内部監査が期待に応えるために適切なリソースを有するよう、自らができることを行っているでしょうか。以下では、内部監査に関するグローバルサーベイが示す、取締役の内部監査に対する期待と、それらの期待の意味合いを紹介します。

ISSUE

82

2015年6月、プロティビティは「リスク監視についての取締役会の見解」を発行し、その中で「次世代の内部監査人」というビジョンを取締役のコミュニティに対して紹介しました。<sup>1</sup> この資料では、内部監査担当役員（CAE）と内部監査部門が、より高い先見性、変化への志向性、および適応性を備えることを要求しています。「次世代の内部監査人」のビジョンは、内部監査部門は絶えまない新たな課題を予見し、対応しなければならないので、そのような行動が大いに求められているということを前提としています。多くの新たな課題は、新たなテクノロジーや事業変革への取り組みの影響から急速に変化する事業環境に至るまで、不確実性やその全貌が依然として明らかになっていないリスクとの関わり合いをもたらします。変化は不可避であり、内部監査は変化についていかなければならないというメッセージには疑問の余地はありません。

### 主要な考慮事項

最近、内部監査の専門職の世界最大規模の継続的調査である内部監査の国際的共通知識体系（CBOK）の調査が、内部監査のパフォーマンスに関する主要なステークホルダーの期待を明らかにするために、内部監査人協会（IIA）とプロティビティによって実施されました。この調査は、世界中の監査委員会（日本では監査役を含む）のメンバーを対象

として、内部監査に対する彼らの期待についての情報を得るために行われたものです。この調査結果は、「次世代の内部監査人」というビジョンに一層のほづみを与えるものであり、取締役は皆、この調査結果に関心を持つことでしょう。

以下では、監査委員会メンバーのフィードバックに基づくCBOKの調査が示す、内部監査にとっての6つの責務を概括します。<sup>2</sup>

**戦略的リスクにより焦点を当てる** — CBOKの調査によると、3人に2人の取締役は、内部監査は組織の戦略的リスクの評価により積極的な役割を担うべきであると考えています。調査への回答者は、内部監査は以下の事項を行うべきであると考えています。

- 内部監査においては、業務、財務、およびコンプライアンスのリスクと同様に、戦略的リスクに焦点を当てるべきである。（86%）
- 定期的に重要なリスクを評価し、取締役会と経営者に伝達する。（76%）
- 既知ならびに新規のリスク領域を識別することと併せて、新たなリスクや規制変更によるリスクシナリオの変化について業務管理者の注意を喚起する。（66%）

86%

76%

66%

1 “Ensuring Internal Audit is Doing What Really Matters” (Protiviti’s Board Perspective: Risk Oversight 68, 2015年6月)は [www.protiviti.com](http://www.protiviti.com) で参照。

2 “Six Audit Committee Imperatives: Enabling Internal Audit to Make a Difference” (Jim DeLoach, Charlotta Löfstrand Hjelm) IIAとプロティビティで2016年に実施したCBOK調査のレポート CBOK Stakeholder Reportは [www.theiia.org/CBOK](http://www.theiia.org/CBOK) で参照ください。本資料で引用されているすべての統計データはCBOK調査に基づくものです。

従って、内部監査担当役員と内部監査部門は、リスク評価を行い、リスクに基づいた監査計画を提案し、監査の発見事項を整理するにあたってより戦略的に思考するために、大局的な視野を持たなければなりません。組織の事業目的と戦略を理解し、組織がその目的を達成し戦略を成功裏に実行する上で障害を生じさせるリスクを識別することにより、内部監査担当役員は内部監査の価値を高めることになります。

成功への障害を識別し、予見することに加えて、戦略的思考を実践する方法は多くあります。例えば、内部監査は、状況の変化を反映するために企業のリスクプロファイルの更新を示唆することができ、新しいテクノロジーが自社のビジネスモデルに与える影響を理解し、市場が変化する中で戦略の前提事項が引き続き妥当性を有するのかを検討し、および／あるいは、受容しえないリスクを生じさせる可能性のある機能不全の状況を経営者と取締役会に上申することが挙げられます。これらの最も高水準かつ感性を大切にしている活動は、全社的リスク評価に対する内部監査の貢献、監査計画の策定、および上級経営者への働きかけに影響を与えます。

**監査計画のスコープ外についても考える** — 戦略的に思考するという課題は、別の課題を生じさせます。つまり、監査計画のスコープ外についても考えるということです。スコープ外についても考えるということは、例えば、以下のようなことを意味します。

- 内部監査における複数の発見事項について、特に重要なビジネスモデルの基盤に関する発見事項の企業全体に対する影響を検討する際に、「点と点をつなげる」こと。
- 業務、コンプライアンス、および非財務報告に関する課題に焦点を広げること。
- リスク文化の低下に関するパターンや兆候に注目すること。

内部監査の発見事項の影響についてより広い視野を持ち、監査計画が明示または暗示する境界線を越えて考察することにより、内部監査は取締役が求めていることに合致したより実務的かつ的を射た推奨事項を提案することができるようになります。

**コンサルティングを通じてより多くの価値を提供する** — 今日の低経済成長の下では、業務の有効性と効率性が重要視されます。CBOKの調査への回答者もこの点に触れており、4人に3人近く(73%)は、内部監査が業務プロセスの改善についてコンサルティングと助言を行うことを推奨しています。コンサルティングは内部監査が伝統的に行ってきた組織支援の方法を超えたところにあります。例えば、取締役の回答者の71%は、業務管理者が行うリスクマネジメント実務の手助けとモニタリングを内部監査が行うことを示

唆しています。回答者のおおよそ3人に2人(64%)は、内部監査が適切なリスクマネジメントのフレームワーク、実務、およびプロセスを識別することを勧めています。

内部監査によるコンサルティング活動は以下の結果をもたらす可能性があります。

- リスクマネジメントを機能させるディフェンスラインを強化する。
- リスクマネジメントとコンプライアンスに焦点を当てた他の独立した機能との、より効果的な協力。
- テクノロジーを応用した監査手法の活用。
- 自動コントロールの一層の活用を含む、コントロール構造の改善。
- コンプライアンスを改善し効率化するための示唆。

以上のリストは、コンサルティングを通じて価値を提供する方法が他にはないことを意味するものではありません。ポイントは、コンサルティングの機会が実際に存在するということです。

**効果的かつ高品質なコミュニケーションを促進する** — 取締役は概して、内部監査からのコミュニケーションは高水準にあると評価しています。例えば、大多数の取締役は、内部監査からのコミュニケーションの品質(83%)と頻度(81%)を高く評価しています。これは良いニュースであり、一層の改善を行う上での強固な基盤を提供するものです。

効果的なコミュニケーションを維持する上で、内部監査は、主要なステークホルダーとのコミュニケーションの改善と、意思決定に関する企業の情報に焦点を当てます。例えば、後者については、内部監査は、組織が整備したパフォーマンス指標とモニタリングの仕組みの信頼性の評価、リスク事象が迫っているまたは発生している兆候を得るための先行パフォーマンス指標や傾向指標を開発するための分析ツールの活用、そしてより効果的なモニタリングを可能とするための重要なコントロールや特定プロセスの自動化を推奨することができるでしょう。

**地位と視点を高める** — 内部監査担当役員と内部監査部門の組織内における位置づけは、彼らに対する高い期待に応える上できわめて重要です。組織の主要メンバーと接点を持つことと視点は、組織内での位置づけにとって常に重要な要素です。組織の主要メンバーとの接点は、監査委員会や上級経営者に対して直接報告を行うことにより確保されるのが典型的です。しかし、レポートライン以外に関する事項として、CBOKの調査は、3人に2人の取締役が、

内部監査担当役員の視点を広げるための最も効果的な手法は、内部監査担当役員が、伝統的な監査委員会とのミーティング以外にも、取締役とのミーティングに出席することをあげていると報じています。本件に関連した取締役とのミーティングは、組織の具体的なニーズに応じて取締役が定義する必要があり、取締役会の構成、文化、および内部監査部門のスキルが世界の各地域によって異なっているため、その答えは地域によって異なってくるでしょう。しかしながら、どのような定義が行われようとも、取締役会とより接点を持ち、より頻繁に取締役会と交流することは、内部監査担当役員の視野を広げ、内部監査部門の組織内の地位と認知度を高めます。また、内部監査担当役員は、取締役との関係を構築し、競合する内部監査の優先事項を整理する上で取締役の考え方を理解し、内部監査は洞察の情報源であるとの認識を取締役に持たせることができます。

取締役の回答者の55%は、内部監査担当役員が監査委員会に直接報告を行うことを、取締役との接点を持つ上での2番目に重要な方法であると考えています。この方法は、内部監査担当役員に監査委員会への「赤電話」によるアクセスを承諾することで、一層強化されることでしょう。内部監査担当役員が、その権限を重要な事項を経営者と取締役あてに積極的に伝達するのに用いるのであれば、そのような上申を行う権限は取締役にとって有用なツールとなりえます。

**ステークホルダーの期待に合わせる** — ほとんどの組織においては、全てのステークホルダーが何事に対しても同じ視点を持っているわけではなく、また、内部監査に対して同じ価値を求めているわけでもありません。この現実には、内部監査担当役員がコンセンサスを形成する上で大きな課題となります。取締役は自社の内部監査担当役員に対して上記の責務の全てに対応することを期待しているわけではないかもしれませんが、少なくとも最初の段階においては、取締役は、内部監査が意義ある活動を行っているかを定期的に評価すべきです。内部監査担当役員は、トップダウンのリスクに基づいた監査計画が組織にもたらす価値を明らかにし、取締役会、経営者、そしてその他のステークホルダーが理解できる形で保証と助言を提供することを通して、この課題に対処する大きな責任を負っています。

我々の主張は、「次世代の内部監査人」というビジョンを受け入れる内部監査担当役員は、経営者と取締役会に対し

て貢献する価値を実証するのにより優位な地位に在ることです。取締役会は、内部監査担当役員への期待を明確にし、内部監査担当役員がそれらの期待に応えるために必要なリソースを有するように組織内で位置づけられることを確実とすることにより、この移行を手助けすることができます。

## 取締役会の考慮事項

以下は、事業体の活動に内在するリスクに関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、定期的に内部監査活動のスコープについて評価を行い、企業の業務や事業環境の変化に応じた見直しが必要であるかを議論しているか。取締役会は必要な洞察を得ているか。
- 内部監査は戦略リスクに関する課題に十分な注意を払っているか。内部監査は、戦略に関する不確実性や組織が戦略を実行する上での障害に関する洞察を提供しているか。
- 内部監査は、適切な割合でコンサルティングおよび保証活動を行っているか。
- 内部監査は、その有効性を最大化するために必要な地位と組織の主要メンバーとの接点を有しているか。

## プロテビティの支援

プロテビティは、包括的な内部監査サービスの提供におけるグローバル・リーダーです。プロテビティは、上場・非上場両方の大小様々な企業において、内部監査の要件を支援するために内部監査担当役員、経営者、および監査委員会と協働しています。そのような支援には、内部監査を完全にアウトソースし、一から内部監査活動を立ち上げる場合や、既存の内部監査部門が重要領域における十分なスタッフやスキルを欠いている場合の補完的支援が含まれます。プロテビティが提供するサービスは、本資料で言及した次世代の内部監査人というビジョンへのお客様の移行を支援します。

## プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かえるように、高い専門性と客観性のある洞察力、クライアントに合ったアプローチや最善の協力を提供するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、70を超える拠点で、プロテビティと独立したメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロテビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロテビティは、1984年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。