



The Bulletin

Bulletin vol 5, issue 6

「次世代の内部監査人 (Future Auditor)」のあるべき姿： 内部監査部門長が目指すビジョン

内部監査人協会 (IIA) によると、「内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランス及びコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う」と定義されています。

この内部監査の定義は、内部監査部門長 (CAE) が目指すべき内部監査のビジョンです。「次世代の内部監査人」とは、このビジョンを実現するために確実に道を進む内部監査人、特に内部監査部門長を指します。このブリテンでは、「次世代の内部監査人」のあるべき姿と内部監査の提供する価値について、プロティビティの見解を提供します。

「次世代の内部監査人」とは？

事業部門や業務プロセスから独立し、取締役会へ直接報告する権限を有する「次世代の内部監査人」には、以下の特徴があると考えます。

- 事業目的と経営戦略を理解し、その達成を阻害するリスクを識別する。
- 組織のガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の整備状況と運用状況の有効性を評価し、異義を申し立てる権限を持ち、これらのプロセスを強化するための改善提案の提示や、対応が完了していない事項について適切な部署に情報共有することで価値を提供する。
- リスクマネジメントと内部統制が有効に機能していることを確実にするために、ディフェンスラインの視点を活用する。
- 取締役会と経営者が理解できるアシュアランスを提供することで、リスクベースの監査計画が提供する価値を明確に示す。
- リスク評価や監査領域の拡大、重要な統制の自動化、発見事項のモニタリング、例外レポートの作成、新たなリスクやプロセス、コントロールの実行に関する重要な洞察を導き出すためのデータ分析やデータマイニングを効率的に実施するために、テクノロジーを最大限活用する。
- 経営者と取締役会に重要な事項を伝達・報告する権限を持ち、その権限を積極的に使用して適時に報告している。

「次世代の内部監査人」が価値を提供する12の方法

1. リスクの検証や監査計画立案の際に戦略を考慮する。
2. 新たなリスクに関して早期に警告を発する。
3. 業務やコンプライアンス、財務報告以外の事項に視野を広げる。
4. リスクマネジメントが機能するようにディフェンスラインを強化する。
5. 意思決定のための情報の質を改善する。
6. リスク文化の弱体化の兆候を監視する。
7. 経営者や取締役会との効果的なコミュニケーションを通して、アシュアランス業務を強化する。
8. リスクマネジメントやコンプライアンスを担当する他の独立部門とより効果的に連携する。
9. テクノロジーを活用する。
10. 自動コントロールの活用を含めた内部統制の仕組みを改善する。
11. コンプライアンス管理を改善、合理化するためのアドバイスを提供する。
12. 常に不正リスクを警戒する。

これらの責任や独立的な立場により、「次世代の内部監査人」は前向きに改革を促進するエージェントとして組織全体から認知されます。また、経営者や取締役会へは、組織の成功のために重要な活動の適切性や有効性を確保するという価値を提供します。

前述の責務は全く新しいのものではなく、CAEのありのままの姿、もしくはあるべき姿を表現したものに過ぎないと感じる方もいるかもしれませんが。特に金融業界のCAEは、「次世代の内部監査人」像を積極的に受け入れています。CAEは「次世代の内部監査人」像について組織への貢献度を自己評価しギャップが存在するかどうかを検証し、ギャップがあればそのギャップの原因が内部監査の地位なのか、視点なのか、スキルなのかを検証する機会を持ちます。

内部監査の基準 (IIA 基準) に則した内部監査を遂行することも大切ですが、「次世代の内部監査人」にとっては、取締役会と経営者にとって価値ある存在となることが重要です。そのため、「次世代の

内部監査人」が具体的に価値を生み出すための12の方法を提案します。

これらがすべてとは限りませんが、取締役会や経営者の期待に十分に応えられていないと感じる場合には、これら12の方法は期待に応えるために検討・実行に値するものと考えます。

リスクの検証や監査計画立案の際に戦略を考慮する

内部監査人はこれまで、業務、コンプライアンス、財務報告に関する課題に重点的に取り組んできました。これらは重要ではありますが、大きな問題が起こらない限り経営者の関心を惹きません。経営者の関心を惹くためには、「次世代の内部監査人」はリスク評価や監査計画作成の際に、経営戦略を考慮することが必要です。

例えば、

- **戦略の達成を阻害する要因を識別し、予想する**
組織の戦略とビジネスモデルの十分な理解に基づいて重要なリスクに焦点をあて、経営戦略の前提条件の有効性を示す内部的小および外部の兆候がモニタリングされていることを確認する。
- **リスク選好に関する対話を促進する**
「次世代の内部監査人」は、以下に関連する対話を促進します。
(1) 十分な見返りが期待できるために受け入れるリスクまたは戦略に沿ったリスク、(2) 回避する、ゼロまたは最小の許容度を設定する望まないリスクまたは戦略に沿わないリスク、(3) 経営を執行する上での戦略・財務・業務上のパラメータ。3つの要素は企業のリスク選好ステートメントを構成します。「次世代の内部監査人」はリスク許容度・限度の仕組みを活用して、重要な領域におけるリスク選好が効果的に適用されていることを確認します。
- **環境変化を反映してリスクプロファイルを更新する**
企業は少なくとも年1回はリスク評価を実施し、市場における環境の変化の反映やリスクステートメントの更新を検討すべきです。「次世代の内部監査人」はこのプロセスにおいて、最重要リスクを管理するために企業全体で質の高いリスク評価プロセスと適切な行動計画が構築されていることを確認するファシリテーターとしての重要な役割を担っています。
- **新しいテクノロジーが企業に与える影響を理解する**
テクノロジーの発展によるセキュリティやプライバシー、財務報告プロセスやビジネスモデルへの影響を念頭に置く「次世代の内部監査人」は、将来のテクノロジーを無視して現在のテクノロジーを活用し続けることは企業の変革のためにならないことを認識しています。「次世代の内部監査人」は、全般的なIT統制環境とITプロセスレベル統制（IT全般統制とITアプリケーション統制）の有効性を継続的に評価するために必要な能力を持つ必要があります。
- **価値の創造と保護の健全なバランスを維持する**
組織運営は残存リスクの管理が重要です。「次世代の内部監査人」は組織の意思決定プロセス、特にリスクの受容に関する事項や適切なリスクが適切な人々に許容可能なレベルで受容されているかに注意を払います。企業収益の成長を牽引する新しいビジネス機会の追求において、そこから生じるリスクの識

別、低減、モニタリングが適切かはとりわけ重要です。「次世代の内部監査人」は、許容できないリスクを引き起こす機能不全の状況があれば速やかに経営者や取締役会に報告する必要があります。

「次世代の内部監査人」が、経営戦略の前提条件の妥当性や、経営戦略との整合性、戦略の進捗状況を考慮することにより、内部監査の価値は向上します。上記の示唆は、内部監査人が監査結果を鳥瞰的かつ明確に解釈することの助けになるかもしれません。

新たなリスクに関して早期に警告を発する

知っていることよりも知らないことを理解することがリスク管理上効果的です。リスク評価が定期的に更新されるべきとは広く理解されていますが、「次世代の内部監査人」は新たなリスクを適時に認識することに注力します。例えば、経営戦略上の不確実性は、戦略策定の重要な前提条件が無効になり、経営者と取締役会が市場で敗者になり得ることに気付いていない場合に生じます。競合他社のアクション、顧客の嗜好変化、代替商品の脅威、主要サプライヤーや流通パートナー、顧客その他バリューチェーン上の必要不可欠な要素を失うなど企業が倒産・致命傷を負うリスクやシナリオを識別するには、逆説分析を用いて発想の転換をすることも有用です。

新たなリスクはプロセスの中に潜んでいて、何の前触れもなく顕在化し、想定外で厄介なサプライズを引き起こす可能性があります。企業文化に深く根付いている問題や行動の結果、現場の情報が経営者に届かないことがあります。例えば、予算的なプレッシャーからメンテナンスを長期間先延ばしにすると、環境面や安全面での惨事を招くことになりかねません。品質面で手を抜くことは、将来リコールや規制による制裁、訴訟、ブランドの毀損などを引き起こすかもしれません。健康や安全の基準よりもコストや期日を重んじる文化は、最終的には報いを受け巨額の対価を支払うこととなり、持続可能な環境を作り出すことになるでしょう。承認・実行・決裁の職務分掌のない企業では、自分勝手なトレーダーが未承認取引や投資を実行してしまいます。「次世代の内部監査人」はこれらの欠陥に対するディフェンスラインとして機能します。

業務やコンプライアンス、財務報告以外の事項に視野を広げる

財務報告統制だけに焦点をあてていても、ステークホルダーの期待には応えられません。専門職としての内部監査人は、幅広いリスクに対応するためのスキルを取得・維持する必要があります。「次世代の内部監査人」はリーダーとして、それを先導することが求められています。

昨年、トレッドウェイ委員会組織委員会（COSO）は、「内部統制の統合的フレームワーク」を改訂しました。新フレームワークは、米国におけるサーベンス・オクスレー法に準拠した財務報告に係る内部統制の有効性評価に適したフレームワークとして、大多数の上場企

業によって利用されることでしょう。内部監査人は、ITセキュリティや事業継続、危機管理、サプライチェーン管理、費用管理、人材管理、コンプライアンス管理などを含めた、もっとビジネスの重要な側面に関与していくことが求められています。

プロティビティが2014年に実施した「内部監査に必要な能力のサーベイ¹」では、CAEや内部監査専門職の現状の能力水準と向上の必要性を感じている項目について調査し、内部監査の展望に関する動向や優先順位について明らかにしています。特筆すべきは、優先事項が財務報告の信頼性以外の範囲に及んでいることです。例えば、

- ・ ソーシャルメディアに関する事項は依然として上位にランクインしている
- ・ 規則当局からの要請は引き続き注目を集めている
- ・ 不正リスクの性質並びに不正リスクに関する内部監査人の対応の仕方が変化している
- ・ テクノロジーを活用した監査手法への関心は継続的に高い

内部監査人はより効果的に 他部門との連携を目指している

「次世代の内部監査人」は企業にとって重要なリスクはもちろん、上記の動向や優先事項に対応するためにコソーシング（共同実施）を含めた監査資源、スキルとツールを確実に備えておくべきです。内部監査が経営者や取締役会にとって付加価値をもたらす存在であるためには、会社で起こっている変化に敏感でなければなりません。業務やコンプライアンスなど財務報告以外の事項に焦点を置くことも必要です。2013年度版のCOSO内部統制の統合的フレームワークは、内部監査人がそれらの領域により関心を向けるためのガイダンスとして有用です。

リスクマネジメントが機能するように ディフェンスラインを強化する

「次世代の内部監査人」は、企業のリスク選好に基づいてリスクが管理可能なレベルまで低減されるために、企業がどのように必要な規律を確立しているかを評価するレンズとして複数のディフェンスラインモデルを活用します。ディフェンスラインモデルは、単なる職務分掌・相互牽制ではなく、より高次元のものであり、リスク管理を評価するのに有効なレンズとして機能します。

伝統的な3つのディフェンスラインは、リスクオーナー、リスク管理・コンプライアンス機能を有する独立部門、内部監査部門から成り立っています。株主の視点からはより広い視野をもち、企業のリスク・コンプライアンス管理の実行をサポートする下記の5つのディフェンスラインが望ましいといえます。

1. **企業の姿勢** — 上級経営者は取締役会の監視の下、5つのディフェンスラインをそれぞれが有効に機能するよう配置し、企

業のリスク文化を構築し、浸透させなければなりません。他のディフェンスラインは、この企業の姿勢を補強します。

2. **第一義的リスクオーナー** — リスクが生じる事業・プロセスに責任を負う者は、担当の事業・プロセスから生じるリスクを担い、管理する最終的な責任もを負わなければなりません。また、トップの姿勢に則してリスクを管理する姿勢をもつのはもちろんのことです。
3. **独立したリスク管理・コンプライアンス部門** — 効果的なリスク管理には、独立した権限を持つ部門が必要です。それは、リスクを管理するための全社的なフレームワークが存在し、リスクオーナーがフレームワークに沿って活動し、リスクが適切に測定され、リスクの許容限度が遵守され、リスク報告プロトコールが規定通り機能していることを確実にします。
4. **内部監査部門** — 「次世代の内部監査人」は他のディフェンスラインが有効に機能しているとのアシュアランスを提供し、ディフェンスラインフレームワークを用い、リスク管理に関してより広範なアシュアランス活動に注力します。
5. **経営者と取締役会** — 取締役会の監視の下、経営者は市場創造活動と統制活動の間で必然的に生じる葛藤について、(a) 両活動の健全なバランスをとり、一方に偏らないようにし、(b) 重要なリスク情報が報告された際は適時に行動し、(c) 必要に応じて適時に取締役会の関与を求めることで、解決します。

5つのディフェンスラインモデルは企業がリスクに対応するための統合的なアプローチです。経営者と取締役会にどのようにリスク管理に取り組むべきかについての方向性を提供します。「次世代の内部監査人」はこれらのディフェンスラインが有効に機能していない兆候に注意を払わなくてはなりません²。

意思決定のための情報の質を改善する

「次世代の内部監査人」は、サプライチェーンや事業中断リスクへのエクスポージャー、商品リスク、対第三者責任リスク、人材管理における課題その他リスクを企業が識別し管理することを、以下を通して支援します。

1. 企業が既に取り入れている業績評価指標、測定基準やモニタリング体制を活用する。
2. よりバランスのとれた先行未達業績指標やリスク事象の発生やその兆候を知らせる傾向指標を策定するために、分析ツールやテクニックを業績指標、測定基準やモニタリングと組み合わせる。
3. リスクオーナー、独立的なリスク管理部門、内部監査部門による継続的モニタリングを可能にするため、キーコントロールや特定プロセスの自動化を進める。

1. プロティビティの2014年度版「内部監査に必要な能力のサーベイ」は下記のリンクで入手可能。www.protiviti.com/IASurvey

2. これらはIIAやISACA、Solvency II等、たくさんあるディフェンスラインモデルです。これまでに分かっている中では、Sean Lyons（ショーン・リオンス）が2011年10月にConference Boardにて発表した論文がディフェンスラインのコンセプトをより多角的に捉えた最初の著者であると考えられます。リオンスのステークホルダー中心のアプローチはこのプリテンで述べたものとは異なります。弊社の5つのディフェンスラインに対する考え方はプリテンVolume5のIssue4「に詳細に考察しています。

「次世代の内部監査人」が企業全体のリスク情報の向上に重点的に取り組むことは、意思決定の際に考慮される情報の質の改善につながります。何より、リスク情報の向上は経営者や取締役会が重要な問題であると判断する以前、もしくは判断した時には、内部監査部門がすでにその問題を認識していることを可能にします。

リスク文化の弱体化の兆候を監視する

リスク文化とは「組織内でリスクを管理することやリスクを受容することに対して推奨された一連の許容範囲内の行動、協議、決定や姿勢」のことです。この定義はプロティビティがリスクマネジメント協会（RMA）と共同で実施した調査において策定し、公的、私的、営利、非営利、国内外の全ての組織に適用されています³。

倫理的かつ責任ある行動を確立できるかどうかは、トップの姿勢が組織内にいかに浸透するかにかかっています。トップの姿勢はまずミドルマネージャー層に伝わり、さらに下の層に伝わります。この一連の浸透に不可欠なリスク文化は、リスク管理の基礎となる全ての要素をつなぐ接着剤の役割を果たします。リスク文化は共有された価値観、目標、業務ならびにリスクを組織の意思決定プロセスに組み込み、リスク管理を業務プロセスに組み込む補強的なメカニズムに反映されます。実際、そのことはリスクと報酬（利益）のトレードオフが組織にとって本当に重要かどうかを解明するために、心にとめておかなければなりません。

「次世代の内部監査人」はリスク管理の実効性を改善する上で、リスク文化の弱体化は大変な障害となることを認識しています。リスク文化は組織の進化と共に進化するため、「次世代の内部監査人」は必要に応じて、自己評価や内部調査、フォーカスグループ法その他の手法を駆使して組織のリスク文化の現状を理解することが望まれます。現状のリスク文化の評価を終えると、理想的なリスク文化と現状の間にギャップが存在するかどうか、ギャップを解消するために組織変更が必要か、組織変更の実施のために特定の手続きが必要かについて、経営者や取締役会と協議をします。

経営者や取締役会との効果的なコミュニケーションを通して、アシュアランス業務を強化する

IIA（内部監査人協会）は2009年に、プロセスが特定の目的を達成するために定められたパラメータ内で運用されていることに関して取締役会はアシュアランスを求めているという実践要綱を公表しました。この考え方は、リスク管理プロセスが効果的に機能しているか、全社レベルで重要なリスクが許容できるレベルに抑えられているか判断するアシュアランス活動に焦点をあてました。また、これはCAEが他の組織内部・外部のアシュアランスやコンサルティング提供者との重複を防ぎ、適切な分担を実現する情報の共有や積極的な連携を促しています⁴。

IIAの実践要綱は、アシュアランスの提供先、独立の程度、アシュアランスのレベルにより、3層のアシュアランスの提供者が存在することを前提としています。

1. 経営者に報告する者
2. 取締役会に報告する者（内部監査を含む）
3. 外部のステークホルダーのために報告する者（外部監査人など）

組織内にはライン管理者、各職能管理者、独立したリスク管理者、コンプライアンス部門、内部監査、そして上級経営者など多くのアシュアランス提供者が存在します。それぞれが提供するアシュアランスの目的は、特定のビジネス上の目的と結びついています。

この2009年のIIA実践要綱は時代を先取りし、複数のディフェンスラインモデルと相互に関係しています。

「次世代の内部監査人」は、アシュアランスマップを活用して「誰が何を担当しているのか」を明確にし、取締役会や経営者が求めるさまざまな期待や目標に対するギャップや重複を識別します。アシュアランスマップは、アシュアランスのプロセスが有効に機能していることを判断するための基礎となります。取締役会が内部監査部門に漠然とアシュアランスを求める場合には、「次世代の内部監査人」はアシュアランスマップを利用してアシュアランスの責任部門を示し、アシュアランスプロセスの質を評価する監査に注力します。

リスクマネジメントやコンプライアンスを担当する他の独立部門とより効果的に連携する

内部監査において、協調は必要不可欠なスキルです。「次世代の内部監査人」は、利用可能なリソースやリスク情報を共有するとともに、責任・役割やアシュアランス活動を調整するために独立したリスク管理機能・コンプライアンス機能と協調的なアプローチをとります。リスク管理機能と内部監査機能との連携は、効率性の向上、意思決定や事業業績の向上といった好ましい結果をもたらします⁵。

テクノロジーを活用する

「次世代の内部監査人」はさまざまな局面で、ITを利用した監査をする機会を求めます。例えばセルフアセスメント・ツールは、個々の監査では得られない、組織の業務プロセスと統制についての全体像を捉え、プロセスの有効性や効率性を改善する機会を識別するために利用されます。継続監査やCAATの賢い利用は、「次世代の内部監査人」がカバーする範囲を拡げ、データマイニングや分析ツールを通じて監査対象領域を拡大することができます。テクノロジーは統

3. 出典:2013年12月~2014年1月The RMA Journal "Risk Culture: From Theory to Evolving Practice," より

4. 出典:2009年7月Institute of Internal Audit Practice Advisory 2050-2 "Assurance Maps,"

5. 2012年4月 Risk and Insurance Management Society, Inc.(RIMS)と内部監査人協会による "Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance,"は下記のリンクより入手可能。
<https://na.theiia.org/news/press-releases/Pages/Risk-Management-and-Internal-Audit-Forging-a-Collaborative-Alliance.aspx>

制の継続的なモニタリングや問題追跡を支援し、カスタマイズされたダッシュボードや例外事項レポートを提供します。

テクノロジーの利用によって内部監査人はプロセスオーナーとの関係構築に多くの時間を費やすことができ、重要な分野に専門性を活かすことができます。テクノロジーに注力した監査手法は、「次世代の内部監査人」が経営者に統制上の問題や異常を適時に知らせることができるので、財務、コンプライアンス、業務リスクについてはテクノロジーを活用して継続的モニタリングを行い、戦略的に重要な問題やリスクに監査の焦点をシフトすることが可能となります。

テクノロジーは、内部監査が少ない労力で広範な監査領域をカバーし、分析的な洞察を提供し、早期の警告を発することを可能にします。「次世代の内部監査人」は、テクノロジーの利用やサービスレベルの向上、コストの削減のために部門内で調達できない専門的スキルが必要になることを理解しています。

自動コントロールの活用を含めた 内部統制の仕組みを改善する

「次世代の内部監査人」は、内部統制を評価し、不要な統制をなくし、統制を簡素化・自動化する機会を識別します。例えば「次世代の内部監査人」は、

- キーコントロールの数や、マニュアル・コントロールに依存しているプロセスを見直し、組織全体でコントロールの自動化を進めることで統制環境全体を合理化する
- 優先度の高い統制事項に対応するため、構造化可能なデータ・マスターデータ・取引データについて、カスタマイズした自動化テストを設計・実施する
- 経営者に対し更なる調査を要する活動や変化について警告を発する発見的コントロールのような、継続的モニタリングツールを導入する

「次世代の内部監査人」は、コントロールの自動化によって統制の仕組みの透明性の改善を計ることができ、リスクオーナー、リスク管理部門、内部監査人はマニュアル・コントロールが主体のときと比べて業務プロセスや重要なコントロールの実施状況を理解できるようになります。

コントロールの自動化は、コストを削減し、リスクを低減し、プロセスを改善し、コンプライアンスを効率化し、ハードウェア・ソフトウェアの導入と必要なトレーニングへの投資に見合った価値を提供し得るものです。

コンプライアンス管理を改善、 合理化するためのアドバイスを提供する

多くの企業では、下記のようなコンプライアンス上の課題を抱えています。

- 業務の分断
- コントロールに対する責任の重複や欠如
- 透明性の欠如や統制の構造についての不十分な情報に基づい

た意思決定につながるリスクやコントロールの情報の断片的で冗長な報告

「次世代の内部監査人」は、こうした課題により断片的でバラバラな統制環境、不必要なインフラ、過度のマニュアル・コントロール、プロセスオーナーの不必要な要求、過大な監査コスト、受け身のコンプライアンス環境がもたらされていることを認識しています。このことがコンプライアンスを改善するための内部監査人とコンプライアンス管理者との協働の機会を示しているのです。

前述の課題に対処するために、「次世代の内部監査人」は熱意をもって、コンプライアンス管理に重点的に取り組みます。例えば、次のような提案をすることが考えられます。

- コンプライアンス体制を見直し、中枢機能をスリム化し、コンプライアンスの責任をフロント部門に負わせるよう工夫する。
- さまざまなディフェンスラインにリスクガバナンスの原則を適用する。
- コンプライアンスリスクの評価に全社的アプローチをとる。
- 効率的なコントロールを設計し、リスクの高い特定のコンプライアンス領域の内部統制に焦点をあてる。

「次世代の内部監査人」はコンプライアンス部門と協力して、合理的で包括的なコンプライアンス体制を構築します。また、コントロールの要件定義、コンプライアンス管理と統制活動の連携、コンプライアンスやその他のリスクに関する報告の合理化や統合、複雑性や冗長性の排除、全社レベルでのコンプライアンスのモニタリングプロセスの有効性や効率性の改善等について、組織横断的な協調体制をもたらします。

不正を常に警戒する

「次世代の内部監査人」は、不正の性質が常に変化するのと同様に内部監査が不正に対処する方法も変化することを認識しています。例えば「次世代の内部監査人」は、包括的な全社的不正リスク評価や不正防止プログラムの有効性評価の重要性を理解しています。

本ブリテンで議論した複数のディフェンスラインモデルに従い、「次世代の内部監査人」は主要なリスクオーナーが、特にリスクが高い領域において、不正を予防、抑止、発見する能力を重視します。内部監査は、不正の防止・抑止・発見の方策、報告や調査のプロセス、既存の方針を強化する懲罰プログラム等の有効性を評価する最後のディフェンスラインです。「次世代の内部監査人」は、内部統制の運用状況の有効性を確認するためにデータマイニングや分析技法を使い、追加調査を要する不正の兆候やパターンを識別します。

総括: 適切なバランスをとる

IIA (内部監査人協会) の定義する内部監査のビジョンを実現するための道を進むCAEや「次世代の内部監査人」についての我々の見解を提示してきました。CAEは、その道を進む上でどのように

バランスをとるべきでしょうか。監査計画の作成にあたっては、「必須の活動」（法規制や財務報告統制の遵守など）、組織の戦略や目標に紐づいたリスクベースの活動、複数の監査期間に渡るコアのアシュアランス活動、経営者からの要望（調査や特別プロジェクトなど）等の複数の優先事項が存在します。「次世代の内部監査人」は、こうしたさまざまな要求を理解するだけでなく、それぞれの要求に対する資源配分を最適化します。内部監査機能が有する能力によっては、「次世代の内部監査人」像を実現するために埋めるべきギャップが生じている可能性があります。それは決して易しい道のりではありませんが、「次世代の内部監査人」は、企業の経営者や

取締役会にとって何が重要かを検討し、重要な事項をいつ報告すべきかを適切に判断します。

適切なバランスをとることは容易ではありません。「次世代の内部監査人」のビジョンを受け入れているCAEは、リスクベースで、前向きで、変化志向で、適応力に優れた行動を通して、内部監査がもたらす価値を経営者や取締役会に示すことができるポジションにます。今こそ、プロフェッションとしての水準を上げる時です。CAEが指導力を発揮し、プロフェッションとしての可能性を最大限に引き出せるかどうかにかかっているのです。

プロティビティについて

プロティビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東、アフリカにおいて、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロティビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約3,500名のコンサルタントが活躍しています。

© 2014 Protiviti Inc. All rights reserved. 複写禁、転載禁

Powerful Insights. Proven Delivery.®

protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.