

# 内部監査を新たな世界で “Business as Usual(通常業務)” に戻すために

金融機関が新型コロナウイルス感染症の影響を  
内部監査計画に織り込むための8つの提言

新型コロナウイルス感染症(以下「COVID-19」)のパンデミックは、世界中の個人、企業、経済に計り知れない大混乱を引き起こし続けており、終わりがはっきりと見えません。金融サービス業界も決して例外ではありません。地域の外出禁止令の段階的实施、世界中の政府のさまざまな救済プログラム、数多くの業界にわたる不況、歴史的な一時解雇や失業など、パンデミック関連の数えきれない事象が、まるで何世代にもわたって危機がなかったかのように、金融機関を試しています。

「Business as Usual (通常業務)」におけるこれだけの激変により、金融機関の内部監査部門は、状況に応じて、速やかに監査計画の優先順位を見直し、調整することを余儀なくされています。その結果、2020年には多くの内部監査計画や活動が遅れ、延期され、さらにはキャンセルされることになりました。

同時に、COVID-19は、新しいリスク(たとえば、従業員のリモートによる勤務や、職場の安全)をもたらし、さらに既存のリスク領域(たとえば、サプライチェーンの持続可能性、顧客体験、サービス)に新しい構成要素をもたらしました。このような状況の中、内部監査部門は要員をやりくりして新たな優先事項に集中することを余儀なくされました。また、多くの金融機関は2020年の監査計画をかつてないほど大幅に組み替え、重要または主要な監査を先送りするケースも発生しています。

多くの課題がある一方で、内部監査人は世界中で驚くべき敏捷性と回復力を見せています。たとえば、95か国の1,500人を超える内部監査人を対象とした内部監査人協会(IIA)の最近の調査では、COVID-19に対応して、半数以上が監査計画を更新し、リスク評価を点検し、新たなリスクに取り組んだと述べています。IIAの調査結果は、COVID-19: The Initial Impact on Internal Audit World Wide (新型コロナウイルス感染症: 世界中の内部監査への当初の影響)として公表されています。

2021年に入ってリスクの状況はさらに変化し続けているため、内部監査人は従来の画一的なアプローチに頼ることがもはやできません。今日のダイナミックな環境では、新しいアプローチと考え方が求められます。本稿では、状況の激変に対峙する金融機関の内部監査部門の皆様向けに、経済環境が急速に進展する中で内部監査の有効性とリスク管理や内部統制を保証する能力を高めていくための8つの提言を解説します。

# 金融機関がCOVID-19の影響を内部監査計画に織り込むための提言

金融機関の内部監査機能は、会社の規模や、サービス利用者と顧客、ビジネスの複雑さ、組織に対するCOVID-19の影響に基づく独自の課題に直面しています。パンデミックの影響と組織の今後の方向性に関する内部監査の見解は、監査委員会や経営幹部とともに検証されるべきです。

以下の推奨事項は、各金融機関の個別の状況をふまえ、部分的または全体的に検討していただければ幸いです。次世代の内部監査がバランスや、方法論、テクノロジーを採用すれば大きな利点が得られることも多いでしょう。

**1. 適応力のある内部監査機能を目指すこと。** ダイナミックに変化するリスクを監査するには、従来の画一的なアプローチを取り続けることはもはやできません。各種データの利用の普及が金融機関で進んでいることに鑑みれば、内部監査人はデータの取得と分析を可能にする方法論やツールを展開することにより、データを可能な限りリアルタイムに近い洞察に変える必要があるでしょう。かかる次世代の内部監査に取り組むには、変化を受け入れながら、俊敏に分析主導で拡張可能な方法を志向する内部監査の文化の醸成が必要です。

**2. 動的リスク評価アプローチに移行すること。** 今日のビジネスの課題とリスクに鑑みれば、内部監査機能は、焦点を静的で伝統的なサイクルベースのモデルから動的リスク評価アプローチに転換すべきです。これは、次世代の内部監査機能の重要な要素です。半年毎、四半期毎などのサイクルベースのアプローチに替えて、監査の遂行に注力して監査時間を割り振る積極的かつ動的な方法論に移行すれば、組織は以下を達成することができるでしょう。

- 変化するリスクの傾向をリアルタイムで把握すること
- 変化する傾向を把握しながら、リスクの対象範囲の優先順位を見直すこと
- 継続的で共通のリスクの見方と、3つのラインにわたる統合された保証(アシュアランス)マップを作成すること

さらに、リスク評価アプローチを刷新しリアルタイムでより効果的にリスクを定量化し、組織の主要なリスクと優先順位に整合した関連性の高い保証作業を敢行する監査組織は、これらの機能を持たない組織に比べて、首尾よくビジネスとリスクを変化させてパンデミックを乗り越えているようです。

**3. 未実施の監査のうち完了させるべき監査を特定し、優先順位を付けること。** パンデミックが発生する中で、多くの内部監査部門は、優先順位を急に変更しリソースを再配置するなどにより、事前にスケジュールされた監査活動を先送りすることを余儀なくされました。IIAの最近の調査によると、1,500人を超える回答者の約半数がCOVID-19に対応して監査業務の範囲を一部キャンセルまたは縮小したと報告しています。今こそ、この未実施の監査のリストを点検し、リスクの種類や、リソースの空き状況、利害関係者のフィードバック、規制当局の注目分野、特定された要求事項その他の要因に基づいて優先順位を付け始めるべきです。優先順位付けの方法論を決めたら、内部監査部門は、その結果に基づいて既存の監査スケジュールを調整し修正する必要があります。このような点検は、環境の変化に伴い追求する価値がもはやないかもしれない監査や、リモートで管理する監査、リモート監査の作業プロセスから学んだ教訓を洞察する上で不可欠です。

**4. 自動化の機会を再検討すること。** 今日の厳しいビジネスと労働の状況下で、次世代の内部監査テクノロジーの重要性が増しています。今後、内部監査のリーダーは、より多くの自動化を監査プロセスに組み込むための取り組みと投資が確保されているかどうか判断し、確保されていれば、それらを実装できるかを評価する必要があります。自動化を検討する場合には、成熟した統制環境を備えた大量の取引領域に注力すれば、最初の自動化への投資で最大の利益を享受することができるはずですが、(詳細については、以下の補足記事「高度なテクノロジーによる次世代内部監査の強化」をご参照ください。)

---

今こそ、未実施の監査を点検し、リスクの種類や、リソースの空き状況、利害関係者のフィードバック、規制当局の注目分野、特定された要求事項その他の要因に基づいて優先順位を付け始めるべきです。

## 高度なテクノロジーによる次世代の内部監査の強化

テクノロジーは、内部監査機能の有効性を確保するのに不可欠な役割を果たします。パンデミック環境は、内部監査に新しいテクノロジーのソリューションを採用するニーズをさらに高めました。ソーシャルディスタンスの要請がたとえ緩和されても、このニーズは残るでしょう。

多くの組織の内部監査人は、高度なデータ分析を活用して、活動計画をより効果的に計画し、リスクとプロセスの多岐にわたる所有者に適切な質問をして、監査の実施方法や、時期、場所を改善しています。パンデミックの間、内部監査のタスクフォースはデータを用いて主要なリスク指標値を通知するとともに検証し、場合により、利用可能なデータと、より適切に整合するように指標値を再調整しました。

さらに、プロセスマイニングが、特に在宅勤務環境において内部監査プログラムの重要な差別化要因になりつつあります。プロセスマイニングのテクノロジーは、システムとプロセスがそのような状況でどのように動いているかについての重要な洞察を監査人に提供し、逸脱が発生している可能性のある場所を特定します。

さまざまなセクターで内部監査機能は、人工知能、機械学習、自然言語処理などのコグニティブテクノロジー（認識技術）を導入して、複雑なテストの有効性、適時性、効率を高めています。たとえば、自然言語処理技術は、構造化の有無を問わずデータソースや文書内の単語とフレーズのパターンを識別する自動化された方法を提供します。このような方法は、例えば、契約上の取り決めにおいて不利か注目に値する条項を特定することにより、その内容に基づいて文書を分類するために使用することができます。

最後に、監査人は、k-means（訳者注：非階層的クラスタリングの代表的手法）や階層的クラスタリング作業などのアルゴリズム（訳者注：課題を解決するための計算方法ないし手順）を展開して、データを検証する監査人では即座に判別できない可能性のあるデータセット内の類似要素を特定しグループ化することができます。これにより内部監査は、たとえば、疑わしい取引やリスクの高い取引を特定し、リスクベースの分析のために母集団をより適切に階層化することができます。

**5. リソースの能力を評価すること。** 適切なスキルや、能力、容量があることを確認することは、加速度的に変化するリスクに対して保証を提供する上で不可欠であると言えます。COVID-19の危機の間、監査要員が試練を受けました。多くの場合、内部監査スタッフはCOVID-19への対応と顧客サービス活動を支援するために第一線に移動し、事前にスケジュールされていた監査活動が遅延しました。予算削減に比べると規模は小さいものの、人員削減も内部監査機能に影響を与えています。IIAの調査によると、世界的に、内部監査スタッフの削減は、小売、食品、旅行などの消費者向けビジネスで最も深刻とのことでした。

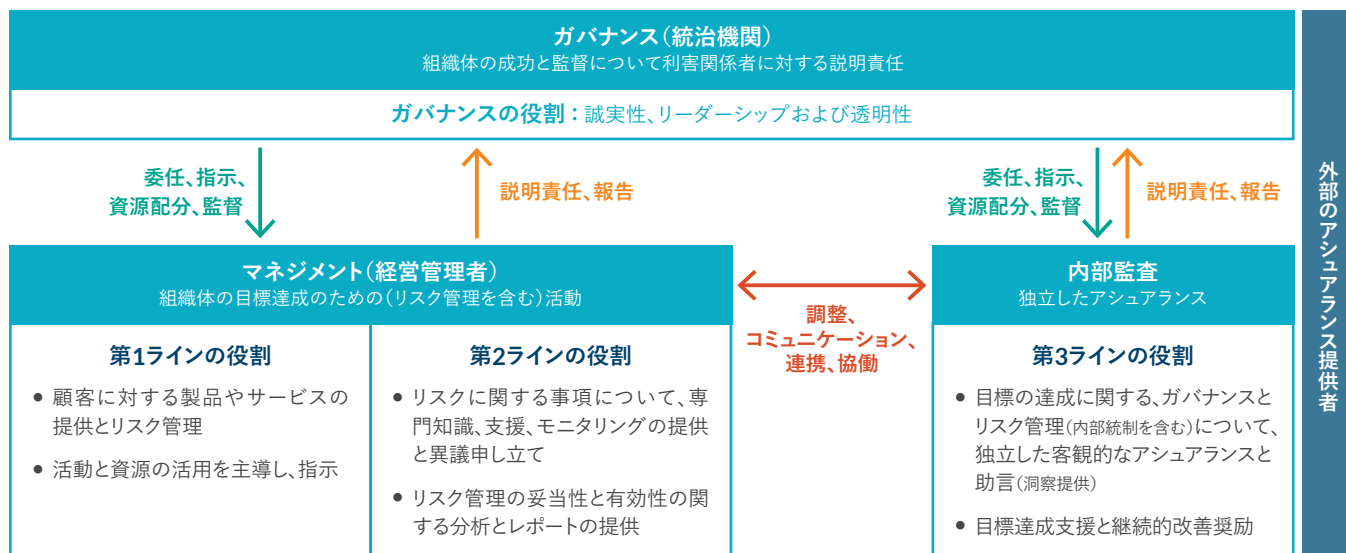
今後、内部監査機能は、現時点と将来の要員数と、知識や技能を評価して、パンデミックに起因する新たなリスクやビジネスに内在するリスクなど、最も重要なリスクに対応するためのリソースが利用可能であることを確認しておく必要があります。既存のリソースを最も高いリスクと内部監査計画（未済で滞留した監査を含む）に合わせ調整し、必要に応じて増加させれば、組織が主要なリスクと内部統制に対する保証を提

供する義務を果たすことができます。さらに、危機の発生時にCOVID-19の対応と顧客サービス活動をサポートするために第3ラインの要員を借りた第1ラインのビジネス機能の特定の監査を実行するための要員リソースを割り当てる際に、潜在的な利益相反のリスクを考慮しましょう。内部監査の責任者は、当該支援の特定の時間枠と範囲を含め、第1ラインの活動のためにどの内部監査人が借り出されたか明確に把握して、必要なら外部の人材を含め、関連する監査に適切に独立した人材が配置されていることを確認する必要があります。

これらの取り組みの一環として、内部監査の責任者は、全社的に整合連携した保証の達成に引き続き注力しなければなりません。金融機関の内部監査は、議論を主導して数多くのリスク管理分野を調整し、従前の3ラインモデルが想定していた障害を克服するといった重要な役割を果たすことができます。次世代の内部監査を実践するグループは、3つのライン間における分類・定義や、評価尺度、用語の一貫性を追求し、サイロを打ち破って、一貫したメッセージや声を確立し、リスク管理の組織効率を達成します。



### 3ラインモデル



(出典)内部監査人協会2020年7月公表 IIAの3ラインモデルから、プロテビティが抜粋・翻訳・編集

6. 皆のことを認めてあげること。これだけの激動の時代においては、皆のことやその努力を認めてあげることが重要です。ほとんどのスタッフは、ビジネスの状況が変化中、リモートで作業しながら監査の活動を遂行するために長い時間を費やしていることでしょう。時間を割いて全員の貢献に感謝の意を表すとともに、休暇を取って充電するようにと促してください。可能なら柔軟な就労のスケジュールを推進するとともに、グループ単位でも個別にでもチームメンバーと頻りに連絡を取り合うようにしましょう。

7. 監査委員会や、経営幹部、ワーキンググループとのコミュニケーションの頻度を上げること。現在の環境下では、組織の全体的なリスクを把握し監視するために内部監査機能が経営幹部と連携しコミュニケーションを図るプロセスも継続的に変化することは必ずしもありません。もし最高監査責任者と内部監査部門が監査委員会や経営幹部と少なくとも月に1回のペースで連絡をとっていないとしたら、このレベルまでに接触の頻度を上げることが優先し、また、新たな方式で連絡し報告することが必要かを検討する必要があります。たとえば、バーチャルでライブの会議を開催するオプションは検討できますか。より頻りにコミュニケーションをとれば、その中身も時間とともに進化して、変化するビジネスの状況や新しいリスクを監査計画に織り込む際に必要とされる透明性を確保することにつながるはずです。

金融機関が直面するかもしれない問題を幅広く認識し続けるとともに、内部監査の責任者はパンデミックがもたらす課題に対処し対応する全社的なワーキンググループや委員会に参加する必要があります。これらの会合に参加して頻りに関係者と接触する機会を持てば、組織全体のリスクに対する予

想や見解の一致を確保するのに役立つはずですが。

8. 規制監督当局の動きについて考慮すること。これほど不確実な時期には、規制当局や検査チームとのコミュニケーションの窓を開けておくこともまた重要です。このダイナミックな環境の中で、法案は急速に可決されます。かかる状況は、米国の各州の保険規制当局から世界中の政府の新しいプログラムや規制に至るまで、経済を刺激し消費者を支援しパンデミックに対処するように設計された諸政策で見受けられます。規制当局は、ガイダンスと検査のスケジュールとガイドラインをリアルタイムで更新しています。また、当局はリモートの作業環境に適応しつつ、多岐にわたる当局間のコミュニケーションと調整の方法を変更することを余儀なくされました。パンデミックの影響の幅や深さに鑑み、当局は組織の現在の課題や優先事項についてオープンな対話を歓迎することでしょう。

今こそ、内部監査の責任者は長年の関係を活用し、金融機関の規制当局と提携し、提案された内部監査の年間スケジュールと行動計画を共有して、堅牢で透明性あるコミュニケーションを確保すべきです。規制当局は、組織がパンデミックに関連するリスクを管理し監視していることを確認するために、短期的には内部監査機能にさらに依拠することを検討するかもしれません。

今こそ、内部監査の責任者は長年の関係を活用し、金融機関の規制当局と提携し、提案された内部監査の年間スケジュールと行動計画を共有して、堅牢で透明性あるコミュニケーションを確保すべきです。

## オペレーショナルレジリエンスにおける内部監査の役割

金融サービス業界は長年にわたり、組織の価値を保護し造るために設計されたさまざまなプログラムの有効性を評価し異議を唱えるために、内部監査機能に依存してきました。これらのプログラムには、災害復旧や、事業継続、リスク管理、サイバーセキュリティほか、金融機関が事象から回復するのを支援するために設計された多くのプログラムが含まれています。

しかし、急速な技術開発やグローバル化に伴い、内部監査機能は進化し、新たなビジネスリスクや規制上の期待に適応することを求められ続けています。組織や、経営陣、取締役会がレジリエンスに注力するためのより堅牢なプログラムを構築しなければとの大きなプレッシャーにさらされる中、規制当局は企業がより高いレジリエンス(回復力)を発揮することを期待するか、多くの場合、要求します。金融サービス組織が提供する商品やサービスの運用上の混乱が、消費者や市場参加者に害を及ぼし、これらの事業体の存続を脅かし、ひいては金融市場を不安定にする可能性があるのではとの懸念の中で圧力がかかっています。近年の一連の大規模なテクノロジーの停止とサイバーセキュリティ攻撃はシステムの脆弱性を露呈させ、規制当局の懸念を高めています。

オペレーショナルレジリエンス(業務運用上の回復力)の目新しさと複雑さに鑑みれば、組織のレジリエンス力を強化するために導入されたガバナンスや、リスク管理、コントロールが適切であるとの保証を提供する上で、内部監査がより大きな役割を果たすことが急務となりつつあります。このようなダイナミックな動きの進展は、内部監査がレジリエンスプログラムのすべての側面を対象とするだけでなく、既存のビジネス監査やIT監査に組み込むこともできる柔軟で包括的なアプローチを開発するきっかけをも提供しています。

新しい概念ではありませんが、規制当局やリーダーが同様に精査するオペレーショナルレジリエンスは、重要なビジネス

や、経済上の機能、関連するビジネスサービスの提供に影響を与える可能性のある業務運営上や技術上の障害を検出し、防止、対応、回復、学習する組織の能力と定義されます。オペレーショナルレジリエンスの概念は、企業が業務運営上の失敗や、システミックリスク、経済的な影響を引き起こす可能性のある幅広い脅威に対処するプログラムや機能を拡張するに従い進化しています。

オペレーショナルレジリエンスは、各組織内で利害関係者が監督や、トレーニングと周知、コミュニケーション、取締役会への報告を通じて回復力の文化を醸成することを求めます。オペレーショナルレジリエンスの主要構成要素は、重要なビジネスサービスや、影響への耐性、経済的影響の定義や理解を含め、回復力への道に向けた重要な道標となります。極めて重要なのは、関連するさまざまな要素を評価し、利害関係者が特定された主要なリスクに対処していることを保証する上で、内部監査が果たす役割です。

プロティビティの内部監査の専門家は、主要な金融業界の団体や個々の機関と協力して、既存のプログラムを拡張し、オペレーショナルレジリエンスに対するより包括的な保証を組み込んでいます。改訂を加えたレジリエンス監査のアプローチでは、オペレーショナルレジリエンスの観点からガバナンスに焦点を当てるとともに、通常監査の過程ですべての基本要素(サイバーセキュリティ、ディザスタリカバリ、事業継続計画、ベンダーリスク管理など)や、フロントからバックに至るまでのレジリエンスのプロセスを網羅します。

詳細については、[www.protiviti.com/operational-resilience](http://www.protiviti.com/operational-resilience)で入手可能なプロティビティのホワイトペーパー「The Road to Resiliency – Building a Robust Audit Plan for Operational Resilience」をご参照ください。

## 結びにかえて — 変革を後押しする危機

現代のCOVID-19のパンデミックは、金融機関に過去の世代の危機とはかけ離れた一連のショックをもたらしています。人々の働き方や働く場所の急速な変化から、企業全体にわたる無数の新しいリスクまで、金融サービス業界の内部監査機能は困難に打ち勝たなければなりません。

最高監査責任者や内部監査の責任者は、会社にとって最も緊急な現存のリスクに対処するために、未実施の監査に優先順位を付けながら現在の監査の状態を確認する必要があります。同時に、パンデミックに関連する職場の変化や環境へのエクスポー

ジャーから生じる新たなリスクを評価する必要があります。以上の変化への対処を成功に導くには、内部や外部の利害関係者間の積極的なコミュニケーションを推進し、次世代の内部監査のガバナンス能力や、方法論、実現に向けたテクノロジーを取り入れていくことが必要になります。

金融サービス業界の内部監査リーダーがこのニューノーマル（新常态）にうまく適応し、通常業務の中で自らの立ち位置を確保できれば、内部監査機能を次世代に導くための準備が万端であると言えるのではないのでしょうか。

---

### プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとその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。プロティビティは、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。プロティビティは、1948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。



---

## プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとその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。プロティビティは、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。プロティビティは、1948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。