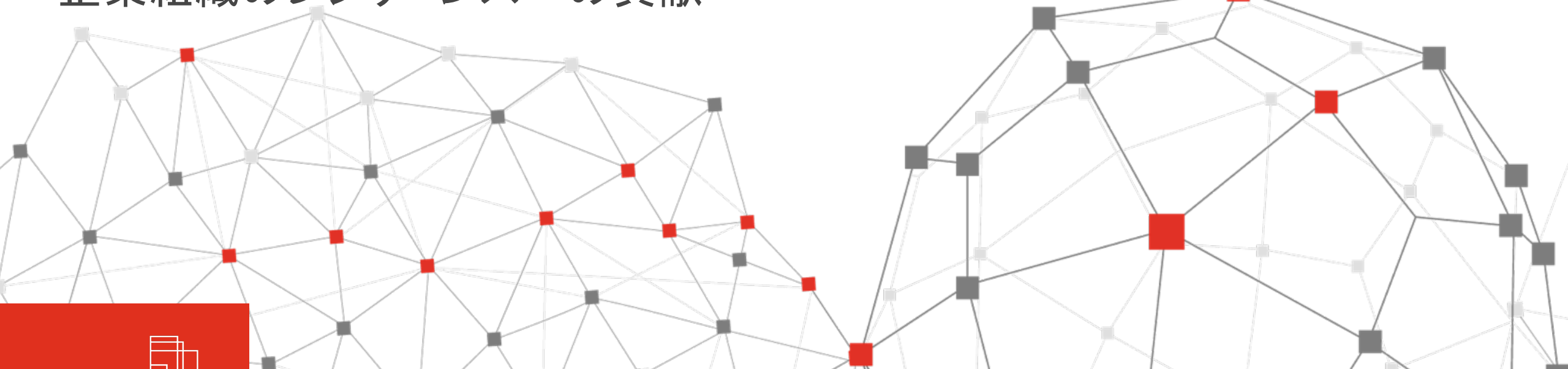
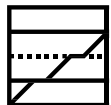


新型コロナウイルス感染症(COVID-19)

緊急時のビジネスの舵取り
内部監査のCOVID-19危機への対応
企業組織のレジリエンスへの貢献

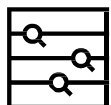


概要



背景

現在のCOVID-19の感染拡大は、ビジネス、政府および地域社会に大きな課題をもたらしている。従業員、顧客、サプライヤーを含む多くのビジネスステークホルダーや、規制当局などのその他のステークホルダーが何カ月にもわたって影響を受ける可能性が高い。内部監査担当役員は、当然のことながら、COVID-19対応はこれまで経験したことがないものであると感じているであろう。また、会社は、複数の新たな大きな課題に同時に直面することになる。これらの課題はしばしば互いに競合する上、すべてにおいて迅速な対応が求められる。依然として新たなリスクが発生しており、既存リスクも変化し続けている。



これは内部監査にとって何を意味するのか？

このような難局にあって、内部監査担当役員には、COVID-19により新たに生じた、またはこれにより悪化した重大なリスクを企業が管理するのを支援するとともに、変化や不確実性を伴うこの局面に組織が強固な内部統制体制を維持できるよう助ける義務と機会がある。ビジネスリーダーが危機対応と業務継続の2つの必須事項に取り組む間、内部監査担当役員は、ビジネスリーダーが重要なビジネス上の意思決定を行うためにリスクと機会を比較考量することを支援することができる。



喫緊の課題

チームの継続的な安全とケア（定期的なコミュニケーションを含む）を確保する。

リスクに関する専門知識を活用し、COVID-19関連の優先事項に対応する。

新たなデリバリーモデルや価値を付加する方法を特定し、実行に移す。

経営陣および監査委員会のステークホルダーと積極的にコミュニケーションを図る。

余剰能力を、ビジネス・部門を戦略的に支援する活動に充てる。



COVID-19: 企業は、危機に対応すると同時に、レジリエンスを強化する必要がある

局面



対応(数日)

危機管理

- ・ 健康＋安全
- ・ 事業継続
- ・ 人員・モビリティ
- ・ ベンダー管理



安定化(数週)

業務上の対応

- ・ 報告＋モニタリング
- ・ リソース管理
- ・ サイバーセキュリティ
- ・ 不正、濫費、権限濫用



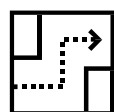
進化(数カ月)

シナリオプランニング

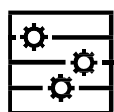
- ・ ビジネス・レジリエンス
- ・ 業務の変革
- ・ ITの変革

ビジネスの8つの重点分野

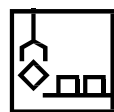
各局面に応じて、弱点、アプローチおよびソリューションが変わる。



危機対応



サプライ
チェーン



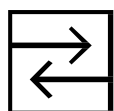
変更の
運用化



財務・
流動性



人員・職場



規制・税務



戦略・
ブランド



ベンダー管理

内部監査部門はどのように対応し、ビジネス部門と連携できるか

1

リスクに関する専門知識を活用し、COVID-19の優先事項に対応する

2

新たなデリバリーモデルや価値を付加する方法を特定し、実行に移す

3

経営陣および監査委員会のステークホルダーと積極的にコミュニケーションを図る

4

余剰能力を、ビジネス・貴部門を戦略的に支援する活動に充てる

1.内部監査部門の持つリスクの専門知識をCOVID-19の優先事項に向け直す

内部監査において考慮すべきこと

新しいオペレーティングモデルやビジネス慣行のエマージング・リスクを評価し、時間的切迫性のあるリスクに注意を向ける

規制上の要件を満たすための、義務づけられたコンプライアンス活動をサポートする

- COVID-19の対応によるエマージング・リスク
- 景気刺激ファンドやその他の非伝統的ファンドに関連するポリシーとコントロール
- その他の混乱要因（流動性、労働力、プロセスの変更）
- 後継者育成計画と人員管理・配置

- 義務づけられたコンプライアンス上の要件に責任を持つ各ステークホルダーとの調整
- 規制上の要件を満たすために必須のプロジェクトを実行し、延期される可能性のあるものを特定する

対応の事例

- リスク所管部との協働を通じて、COVID-19のリスク領域への影響を評価する（不正取引リスクの評価を含む）
- エマージング・リスクを監視するために取られている活動を理解する
- 活用される予定の景気刺激ファンドやその他の非伝統的ファンドに対するフレームワークやコントロールの必要性を決める
- 最もリスクが高い領域における直近の内部監査のソースに再度焦点をあてる（ITのレジリエンシー及びキャパシティ、サプライチェーン、ファイナンス、サイバー及びプライバシー）
 - どのプロジェクトを停止あるいは延期できるか？
 - 新しいリスクに対応するためどのようなプロジェクトを追加もしくは加速させるべきか？
- 監査委員会へのあらゆる変化の伝達

危機管理と対応

より多くの従業員が在宅勤務するようになったことにより、増加したサイバーセキュリティの脅威、ネットワーク接続の強化ニーズ、増加したVPNおよびモバイル機器の利用を考察に含める

労働力

在宅勤務ながら大きなストレス下にあるので、従業員の健康リスクはもちろん、生産性や協働、会社ポリシーの遵守にも影響を及ぼす可能性がある

戦略とブランド

現在の危機により長期計画の変更を余儀なくされる一方で、COVID-19に対する対応が今後数年の企業のブランドを左右する

COVID-19の
インパクトを
測定する

オペレーションとサプライチェーン

オペレーション及びサプライチェーンの途絶や、品質の低下や利用制限、あるいは新たなサードパーティリスクに直面する可能性がある

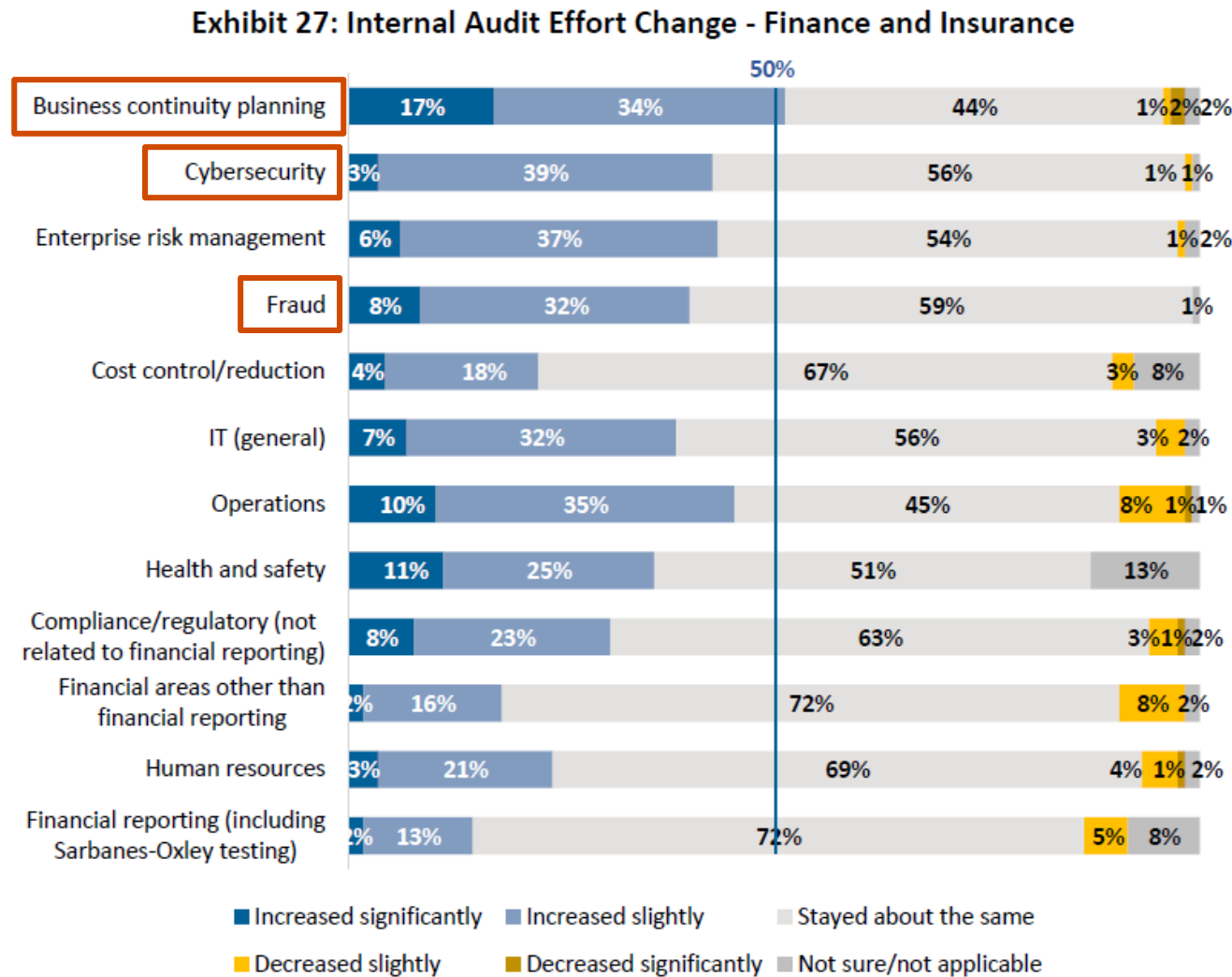
税務と貿易

事業およびサプライヤーを他国に移すことの意義、そして組織構造を変革させることの潜在的必要性についての側面

ファイナンスと流動性

収益不足、債務返済の要件、顧客の信用リスクから課題が生じ、SOXのプロセス及び統制を変更しなければならない可能性

(参考)Covid19に伴う、監査計画の変更領域(IIA(US)サーベイより)



<COVID-19 IMPACT ON INTERNAL AUDIT Survey results about risk assessment, audit plans, staffing, and budget より>

Note: Q5: How has your audit effort in the following areas changed as a result of COVID-19? Survey responses collected April 9-13, 2020, from CAEs and directors in North America associated with The IIA. Finance and insurance only. *n* = 117.

1.リスクに関する専門知識を活用し、COVID-19の優先事項に対応する



内部監査・リスク管理・コンプライアンス部門には、協力し、積極的に、COVID-19がもたらす様々な課題に対応する会社を支援する機会・義務がある。

内部監査部門の考慮事項	
会社のCOVID-19対応チームと直接関わり、対応計画をレビューする	● IT、オペレーショナルリスクおよびレジリエンスに係るストレステストの実施をサポートし、対応中に直面するリスクの軽減に向けて、リアルタイムに洞察および助言を提供する ● 実効的にリスクに対応するために、対応チームが対応を展開・実施することをサポートする（例えば、リアルタイムで方針・プロセス・コントロールに係る変更を行うなど）

短期的な対応例

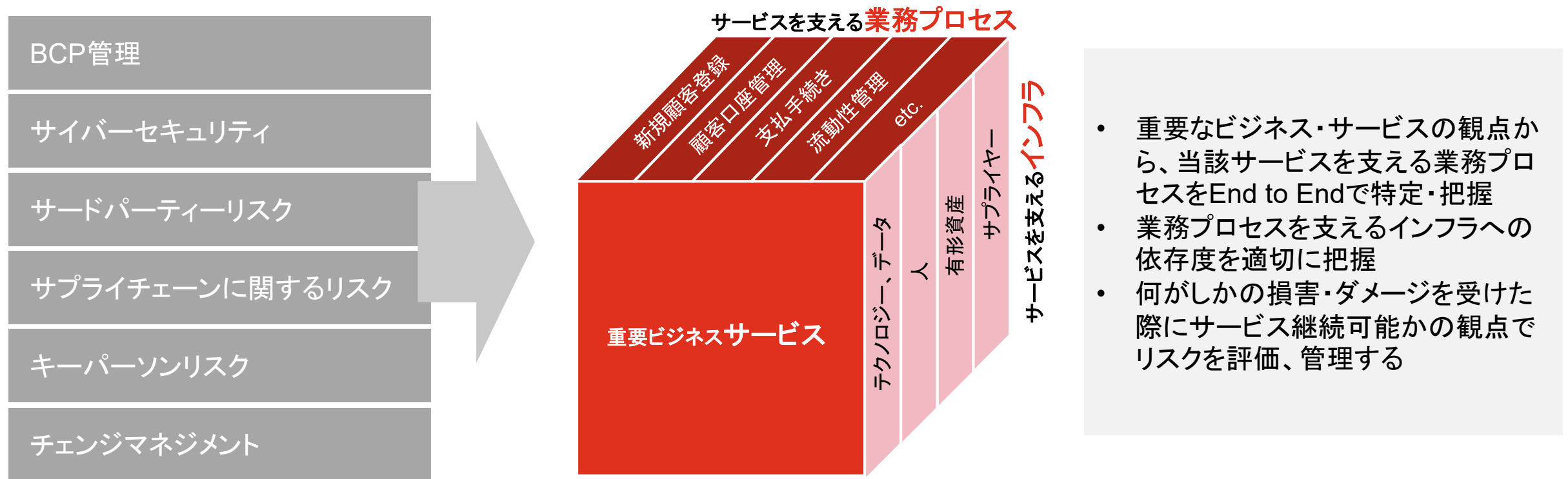
- 事業継続計画（BCP）および対応のリアルタイムでのレビュー
- 実効的なシナリオプランニングをサポート
- COVID-19運営委員会に出席し、リスク軽減に関する情報を提供
- 対応をサポートするため、リソースを配置

ビジネス部門のBCPに係る検討事項－サポートのため、BCP SMEを関与させる

- ✓ 損益を生じさせる重要な作業、その作業を実施する人員、およびそれら重要業務を維持するための人員を動員することができる組織の能力を特定する。
- ✓ 主要な第三者と協議し、COVID-19の新たな状況において、望ましいサービスレベルを提供し続けることができることを確認する。
- ✓ エクスポージャーの変動やサプライチェーンに対する制限を管理する。
- ✓ 重要なコミュニケーションを図るため、社内外のステークホルダーの一覧を作成する（職員、顧客、サプライヤー、規制当局などを考慮）。
- ✓ 貴社の評判を守り、ステークホルダーの信頼を維持するために、明確な危機時コミュニケーション戦略を実施する。
- ✓ 従業員に影響を与える法規制の改定をモニタリングする。
- ✓ 極めて重要な意思決定をサポートするため、データのアクセス可能性に関する洞察を提供する。
- ✓ 評価を行った顧客行動の変化等を踏まえ、販売・需要計画策定の戦略を見直し、更新する。
- ✓ リスクを低減し、価値を保護するために、財務上または業務上のリストラクチャリングの必要性を評価する。
- ✓ COVID-19から生じる状況の変化を踏まえ、運転資本計画および予測を更新する。
- ✓ リモートアクセスの利用が増加していることから、ITインフラによるサポート状況を評価する。
- ✓ ITシステムおよびデータを確保・維持する。
- ✓ IT環境の変化によって、サイバー攻撃に対する脆弱性が高まる可能性を評価する。

(参考) オペレーショナルレジリエンス

オペレーショナルレジリエンスに係る様々なリスクが同時に顕在化している中で、リスクの影響を適切に評価し、重要なリスクに優先的に対応するために、サイロ型の管理ではなく、「重要ビジネス・サービスの維持」の観点から、統合的にリスク評価、管理を行う仕組みが必要。



(参考) オペレーショナルレジリエンスの成熟度評価

PwCが策定したオペレーショナル・レジリエンス成熟度評価 (Operational Resilience Maturity Assessment: ORMA) の枠組みによって、レジリエンスの現状と成熟度を把握することができます。

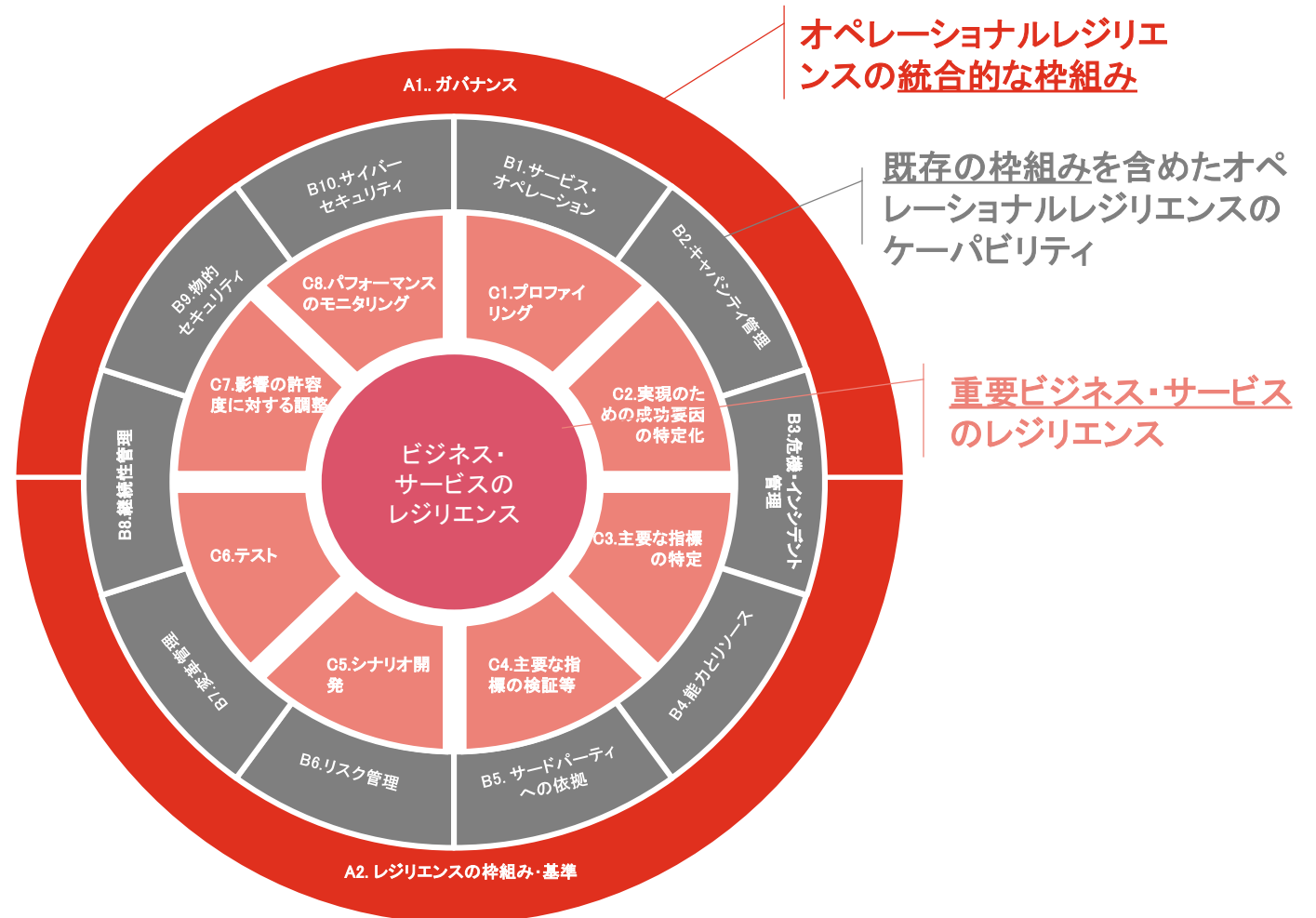
ORMAは3つの階層によって構成される。

階層A:
オペレーショナル・レジリエンスのガバナンス、監視および基準

階層B:
コアとなるオペレーショナル・レジリエンスのケーパビリティ

階層C:
ビジネス・サービスのレジリエンス (End to End)

5年を超えるPwCのORMAの導入実績により、ベンチマークデータを蓄積している



1. リスクに関する専門知識を活用し、COVID-19の優先事項に対応する

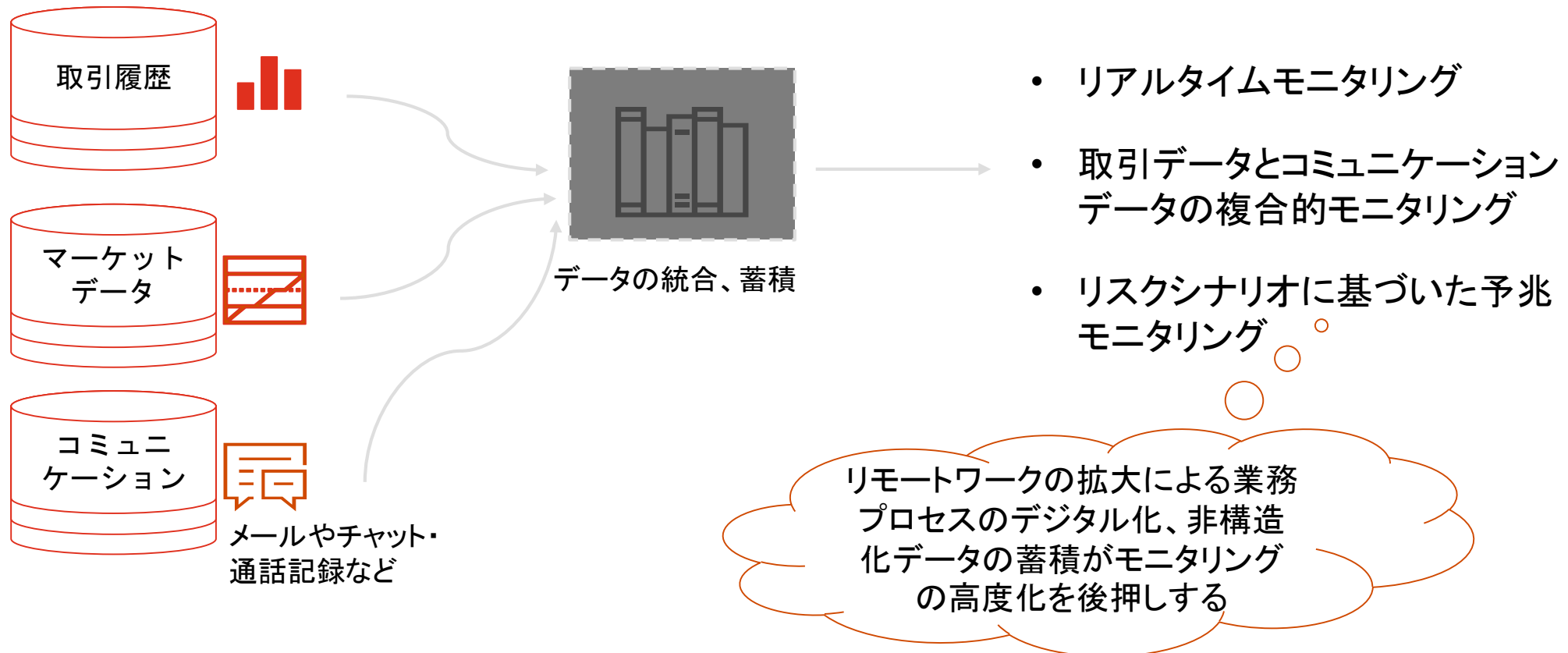
COVID-19 エマージングリスク

リスク	内部監査部門の対応
 BCPの発動 経営・ガバナンス体制	・ BCPの内容のレビュー: COVID-19に固有の弱点および識別されていない影響(サプライチェーン、従業員のアベイラビリティ、顧客の要求)に関するBCPの重要度分析。これには、継続計画に対して「ストレステスト」を行い、関連するプロセスおよび統制に対する影響を評価するために、様々なコンティンジェンシーシナリオのシミュレーションを実施することが挙げられる。
 職場の安全衛生の確保または強化 リモートワーク利用の増加に伴うIRリスク	・ リモートワーカー準備態勢評価: 従業員の福利厚生と労働安全に係る取決めに関連する方針・手続の明確性およびそれらに関連するコミュニケーションの有効性について、従業員の観点から評価を行う。BCPに織り込まれたリモートワークとモビリティを確認する。 ・ リモートワークに係る雇用主の義務: リモートワークの増加の影響を管理するプロセスおよび統制、ならびに雇用義務への遵守状況を評価する。
 透明性と従業員管理 不確実性が高まる状況にあって従業員を守る	・ 従業員の権利を守る: 従業員に対して十分な給料が支払われていないことは、依然として多くの業界で注目されている問題である。危機時において企業が従業員に関する選択を行うにあたって、従業員が権利を行使することができ、公平に扱われることが重要である。内部監査部門は、企業のガバナンス体制と、従業員の権利に係る方針に関連するプロセスを、状況の変化を踏まえて、レビューすることに重点を置くべきである(追加・特別休暇管理、給与の正確性、企業が実施する一時的なサポートを支援するシステムの頑健性など)。
 リスクカルチャー 全社的なリスクカルチャーへの影響の検討	・ COVID-19の行動への影響: 従業員は、個人的なストレス、要求の高まりまたは景気低迷に対するプレッシャー、急速なリモートワーク実施による影響、現在の状況により発生しやすいミス等を見逃してしまう可能性、コンプライアンス、統制、顧客および(または)規制上の義務に影響を与える「重要な業務」の優先などによって、日々の業務や意思決定において困難な状況に直面することになる。このことは、社内の方針や慣行への遵守状況に直接的な影響を与える可能性がある。これにより、本文書に記載のとおり、主要な分野で企業が直面するリスクが高まる。
 不正行為 不正に対する重要な統制の機能不全、経営陣の不注意	・ 影響を受けたコアプロセス、不正の可能性および検討すべき指標: データアナリティクス(一部のツールは内部監査またはリスク部門によって利用されている)を使用してこれらの指標を特定し、リアルタイムで調査する方法を検討する。さらに、勤続年数の長い従業員が在宅で勤務し、これまで行ってきた通常業務が変わることによって、長年にわたる不正行為が発覚する可能性がある。したがって、緊急の調査・改善の必要性が高まる。

(参考)リアルタイムモニタリング

データをベースとするサーベイランスの活用

リモートワークの普及により、非財務リスクモニタリングの重点が従来のコントロールテストからサーベイランスに変化する動きは加速され则认为られる。



(参考)データモニタリング(業務記録モニタリング)

モニタリングキーワード候補の選定(各製品)

〇〇は全製品中最も多く言及されている。副作用が少ない、薬価が高いといった表現に特徴がある。また、ガイドラインを多用することが大きな特徴である。

○○

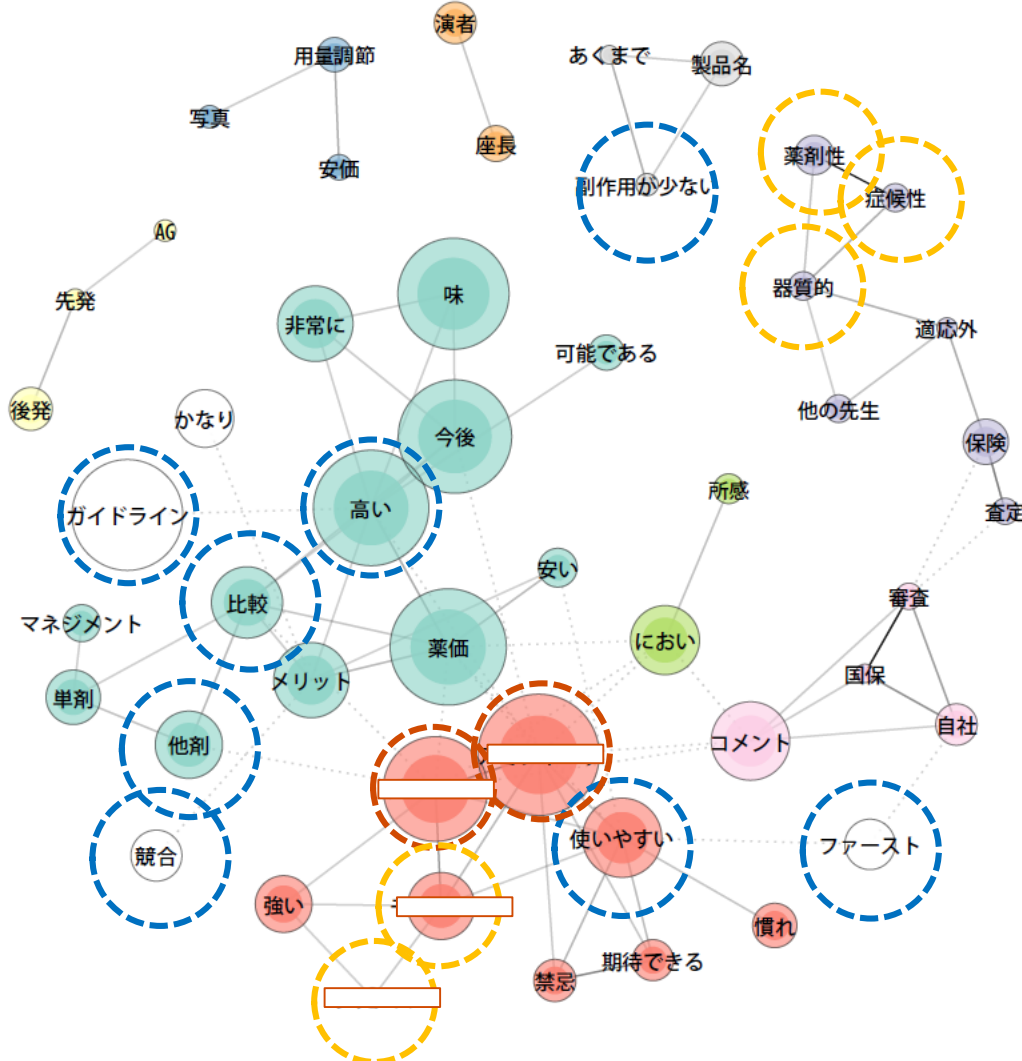
(イ)製品別の特徴語(上位10)

××	.026
高い	.025
薬価	.025
ガイドライン	.023
△△	.020
使いやすい	.013
コメント	.011
比較	.010
におい	.009
他剤	.008

(ウ)各製品の競合品名、適応外、安全性に関するワード

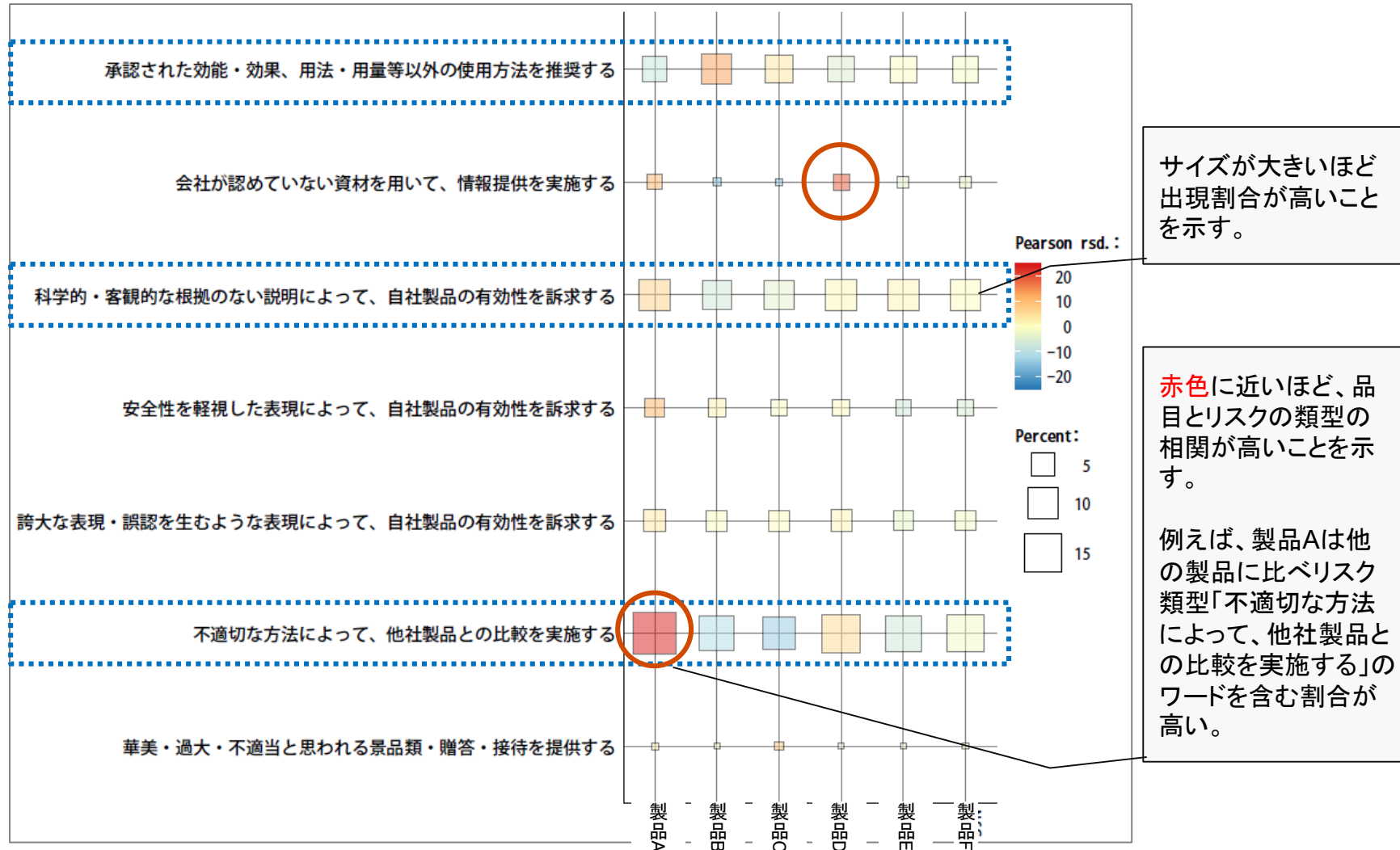
単語	出現頻度	理由
◇◇	625	競合品
薬剤性	208	適応外
器質的	107	適応外
症候性	104	適応外
□□	46	競合品

網掛け： モニタリングキーワードの候補



(参考)データモニタリング(業務記録モニタリング)

業務記録を活用したリスクモニタリング(製薬会社事例)



1.リスクに関する専門知識を活用し、COVID-19の優先事項に対応する

オペレーショナルリスク・財務リスク

リスク	内部監査部門の対応
 サプライチェーン サプライチェーンの可視性と効率性	・ サプライチェーンの頑健性が鍵となる:原材料の調達から、現地の市場の顧客への製品の流通まで、サプライチェーンおよびサードパーティが与えるリスクを深く理解することは、現時点の対応を実施し、今後の対応を改善するうえで役立つ。 ・ 理解し、準備する:すべての階層の重要なサプライチェーンのデータにアクセスし、事業部門が有利に活用できるよう、潜在的なリスクおよび機会を適切に評価する。必要に応じて、一時的な在庫回収・評価プロセスを設定し、代替的な調達戦略を追求するための準備を行う。
 現金および資金調達の強靱性 短期・中期・長期の資金調達を検討する	・ 現金および流動性を常に念頭に置くべきである:短期・中期・長期の資金需要が影響を受ける可能性がある。優先すべき支出と債務を見直すことにより、経営陣をサポートするとともに、現金の回収・創出を促進するためにどのような機会があるのかを検討することが重要である。事業部門が事業継続に取り組む間、内部監査部門の専門家のスキルがこの分野でビジネス部門をサポートすることができる。 ・ 景気刺激資金:貴社がCOVID-19に関する制度や法令に対応して、景気刺激資金またはその他の特別な資金調達に関連する方針・統制を実施する際に、それらを評価し、リアルタイムで助言を行う。
 サードパーティ 外部業者からのサービス提供の継続	・ 外部業者との取決めにレビューする:外部委託の取決めに関連するリスク、および統制(外部業者の事業継続、報告の完全性、サービス提供のKPIなど)の頑健性を評価する。企業がコアサービスを提供するために外部業者に大きく依存している場合は、外部委託先によるサービスの提供に関連する主要なリスクと統制に対して、目的に適合しているかを検証するアシュアランスを実施することを検討する。 ・ プロジェクトの健全性チェック:プロジェクト遂行のためのクリティカルパスに関する緊急時対応を確認し、外部業者が契約通りにサービスを提供できるかを評価することで、プロジェクトをレビューし、COVID-19の影響を評価する。また、内部監査部門は、戦略と価値創造に結びつけてプロジェクトの優先順位付けを行うこともサポートできる。
 市場機会と脆弱性 株価のボラティリティ	・ M&Aライフサイクルを通じたチェックポイントに基づく監査:ある時点のプロセス・手続を評価し、リーディング・プラクティス(シナリオ分析、デューデリジェンス、統合、取引の記録・連結プロセスを含む)を踏まえて、統制の統合や重要な取得活動の有効性などについて改善事項を提言する。
 税制および規制の潜在的影響	・ 有利な税務上の影響:雇用主給与税の支払遅延、(純営業損失の)変動、税金支払予定日の延期、企業の税金の支払の遅延、寄付金による営業費用の一部減額、寄付金の制限に係る変更などに関する規定の基準を満たすよう、プロセスおよび統制を整備・実施することにより、事業部門をサポートする。

1.リスクに関する専門知識を活用し、COVID-19の優先事項に対応する

ITリスク

リスク	内部監査部門の対応
 リモート管理およびITサポートのキャパシティ リモートワーク利用に係る手配の増加	・ リモートワーカー準備態勢評価:従業員などが事務所以外の場所で業務を継続するための準備態勢を確認する。テクノロジー関連の Protokol や従業員へのコミュニケーションについて、明確性および一貫性が確保されているかを検討する。 ・ アクセスおよびコミュニケーションの準備状況:リモートテクノロジー、ITサポートおよびセルフサービスによる手配、VPN経由の安全なリモートアクセス、コミュニケーションならびに能力の適切なキャパシティを考慮する。
 新たな、または高まったサイバーセキュリティリスク 新たなツールおよび利用増大による潜在的なリスク	・ サイバー衛生評価:脆弱性管理、パッチング、セキュリティ認識、フィッシング対策、DLPなど、会社の全般的なサイバー衛生を確認する。 ・ インシデントのモニタリングおよび対応:問題が識別された際に、適切な調査・対応をもって、現行のガバナンスの取組み(セキュリティのモニタリング)が維持されるようサポートする。
 プライバシーおよびデータ保護 顧客の個人情報に係る潜在的なリスク	・ データ漏洩に係る方針およびプラクティスの見直し:チーム(第三者を含む)による個人情報へのリモートアクセスを必要に応じて制限し、特に事業継続発動中に従業員のプライバシー義務について繰り返し伝える。
 急速なインフラの変更の管理 短期間で主要インフラの変更を行うプレッシャー	・ 危機管理による方針見直しの影響:内部監査部門は、加速化するプロセスの変更と、システムの完全性・安全性の確保との間の相互作用を考慮すべきである。監査人は、一時的な、または緊急時の承認プロセスの変更の許容性・有効性を判断する必要がある。

1. リスクに関する専門知識を活用し、COVID-19の優先事項に対応する

コンプライアンスリスク

リスク



COVID-19に伴って規制・政府が施行する変更

コンプライアンスを維持し、想定される暫定的な変更に対応する

内部監査部門の対応

- ・ **規制の解釈および実施:** 規制当局とのオープンなコミュニケーションを継続し、変更が必要な場合には、確実に当該コミュニケーションを行う。内部監査部門は、事業部門にリソースおよびスキルの提供を通じて役割を果たすことができ、変更実施過程では、アドバイスの提供という形で関与することができる。
- ・ **期限の遵守:** 規制当局向け報告のための法令上・契約上の期限、顧客サービスKPI、法令上の顧客サービス義務の遵守状況を管理するためのプロセス・統制を評価する。



統制環境の変更

経営およびガバナンス体制

- ・ **ビジネス上重要な機能のプロセスと統制のマッピング:** 影響を受ける領域の主要なプロセスと統制をマッピングし、様々なコンティンジェンシーシナリオ下でこれらの統制への潜在的な変更が及ぼす影響を把握する。例えば、経営陣の役割および経営体制に係る変更が権限委譲に与える影響、システムへのアクセスに係る変更や柔軟な働き方を可能にするための統制の変更などの影響が考えられる。
- ・ **コンプライアンス・規制要件への遵守の維持:** 事業部門が規制上の義務を遵守していることを確保する。規制当局が明確な方向性を示していない限り、規制および(または)コンプライアンス関連のレビューは計画の中でも引き続き優先されるべきである。



財務報告

株主情報を提供するための財務・会計プロセスに係るレジリエンス

- ・ **規制および関連する要件を遵守する能力:** 会社が、要求される規制・関連要件(年次および四半期の納税申告および納税、各給与、グローバルでの法定監査要件、デットコンプライアンスに関連して要求されるファイリングなど)を網羅した資料を作成していることを確保する。
- ・ **外部監査人とともに監査の影響を評価する:** 外部監査人と連携し、監査またはレビュー手続の完了がCOVID-19感染拡大による影響を受けたかを判断する。
- ・ **重要な異常取引:** 重要な異常取引に関連して実施したリスク評価およびプロセス・統制を通じて、事業部門をサポートする。
- ・ **開示要件:** 状況が明らかになるにつれ、リスク要因、経営陣による検討およびその結果の分析、流動性ならびに資本の源泉などの分野で要求される開示に関する意思決定を通じて、事業部門をサポートすべきである。



財務報告に係る内部統制(サーベンス・オクスリー(SOX)法))

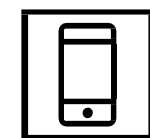
- ・ **重要性の影響を評価する:** ビジネスモデルおよび会社内の機能の変更によって、計画された重要性の閾値や統制が変更される可能性がある。
- ・ **証拠の保管:** 確実にリスクに対処するように現行の統制を再評価し、統制の実施に係る証拠の作成・保持方法(特に、統制が手動で行われる場合)への影響を考慮する。

2.新たなデリバリーモデルや価値を付加する方法を特定し、実行に移す

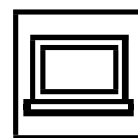
内部監査部門の考慮事項	
仮想環境において、目的適合性、スピードおよび柔軟性を優先させる	● これまでの監査は中断される可能性が高いため、危機に関連するアドバイザリープロジェクトに重点を置く ● リソースやキャパシティが減少する中で、内部監査部門がどのように仮想環境で価値を提供できるかを評価する ● 事業部門が活用する、コンピューター上でつながれるオペレーティングモデルの影響を評価する
支援可能な範囲で柔軟な新しい働き方を通じたイノベーションを促す	● 業務に対する中断回数がより少なく、洞察の提供やアシュアランスを推進するアナリティクスを活用する ● プロジェクトを実行するために、アナリティクスおよびバーチャルコラボレーションのツールを活用する ● データおよび記録へのアクセスをセルフサービスに依存する

短期的な対応例

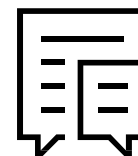
- 現在の監査計画への影響を特定し、必要に応じて監査を延期・中止し、積極的なアドバイザリー・コンサルティングによる支援を通じてリアルタイムの価値を付加することに重点を置く。コミュニケーションとレポート体制の改善を検討する。
- 様々な通信技術、ファイル共有ツールやリモートアクセスの仕組みを活用して監査を行う最も効率的かつ効果的な方法を評価する
- 監査全体を通してデータアナリティクスのキャパビリティを活用し、より高いリスクに重点を置き、価値ある洞察を事業部門に提供する
- 事業部門が活用する、コンピューター上でつながれるオペレーティングモデルの影響を評価する



スマートフォン



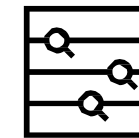
ラップトップ



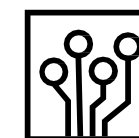
会話



インターネット



監査



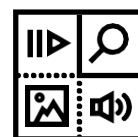
テクノロジー



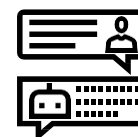
新しい通常状態への適応



テレビ電話



音声・画像・動画の処理



チャットボット



クラウド



データアナリティクスおよび調査



データセキュリティ

(参考)内部監査プロセスのリモート化、自動化

■ 伝統的な監査プロセス
■ 監査プロセスの高度化

リスクアセスメント

個別監査計画

フィールドワーク

レポーティング

フォローアップ

内部監査のアジャイル化

年度リスク評価、
年度監査計画

- ・ KRIによるリスク評価のリアルタイム化

個別監査計画 (RCM)

- ・ iGrafx (RCM, Flowchart)
- ・ Process Intelligence

オフサイトモニタリング

監査プログラム

テストング (ToD, ToE)

- ・ RPA
- ・ Tableau
- ・ Testing tool/ Scenario
- ・ Offshoring (SDC)

発見事項

監査報告書

被監査部署、マネジメント
報告

監査委員会報告

イシュー管理

- ・ RPA/ AI
- ・ Collaboration tool
- ・ Tableau/ Dashboard

データモニタリング (1, 2線連携の継続モニタリング)

- ・ KRIによるリアルタイムモニタリング
- ・ テキストマイニング
- ・ AI活用
- ・ サーベイランス

データマネジメント

- ・ GRC
- ・ 統合データモデル
- ・ データ加工ツール (Alteryx)

(参考)データ分析プラットフォーム(Datapoint)の紹介

Datapoint Features

Data collection



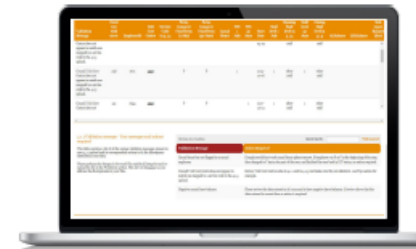
Upload structured data (excel, CSV) with automated validation



Upload supporting documentation in a structured manner



Design survey style questions



Real time validation and conversion of data into meaningful metrics or reconciliations

Document review



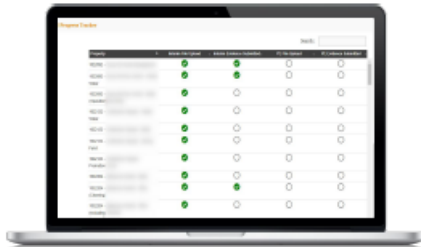
Review multiple evidence on screen, assess and document

Digital dialogue



Centralise communications and create efficient issue resolution. Monitor for further documentation

Project management



Real time progress dashboards to simplify project management

Self service data analytics



Advanced data analytics and visualisations generating meaningful insights, trends and benchmarking

Reporting



Automated and on demand access to reports

3.経営陣および監査委員会のステークホルダーと積極的にコミュニケーションを図る

内部監査部門の考慮事項	
ステークホルダーへの内部監査に係るコミュニケーションの内容を見直すー価値を伝え、透明性を保ち、ビジネスに関連する内容とする ダイナミックな変化の時期において盲点を減らす	● 透明性を保ち、COVID-19がビジネス、リスク評価および監査対応にもたらす影響・制限を明確にする。 ● エマージングリスク、会社のリスク軽減戦略や経営陣が意図的にリスクを受け入れたケースを伝達する。内部監査がエマージングリスクに対するアシュアランスをどのように提供しているかを共有する。 ● 新たな分野に適応し、新たな分野で業務またはサポートを行うための革新的方法を確立するためにさらに努力するよう部門に働きかける。 ● 新たなプロジェクトまたは活動に関連する価値を伝達する(例えば、より強力な経営陣の対応を可能にするためのリアルタイムのフィードバック、不正行為の可能性を軽減する、不正を特定する、規制遵守を確保する)。 ● 被監査部門・ステークホルダーと定期的に連絡を取り、リスクや内部監査部門の対応についてフィードバックを受ける。

短期的な対応例

- コミュニケーションおよびレポーティングのタイミング・体制と整合したプロトコルを策定する。
- エマージング・リスク、軽減策および内部監査の対応について最新情報を、経営陣・監査委員会に伝える
- 会社が承認したVR技術を活用し、主要なステークホルダーおよび監査委員会委員に対して、最新情報を共有する
- 最新動向を常に把握するため、役割を踏まえて、ステークホルダーと連携する

動画技術、可視化のためのダッシュボード、コラボレーションツールを活用し、価値ある洞察を共有する。



コミュニケーションチェックリスト

- ✓ コミュニケーションおよびレポーティングのプロトコルは整備されたか、または必要に応じて役員・監査委員会により更新されたか。
- ✓ 内部監査部門のコミュニケーションまたはレポーティングのテンプレートは、新しいアドバイザリー・コンサルティング支援業務に対応するために変更する必要があるか。
- ✓ 高まるエマージングリスクを上級経営陣に報告するためのエスカレーションプロセスはどのように整備されているか。
- ✓ どのような革新的な方法でレポーティングおよびコミュニケーションを改善することができるか(可視化の活用、リアルタイムの状況へのアクセスなど)。

4. 余剰キャパシティを活用しビジネス・部門を戦略的に支援する活動に充てる

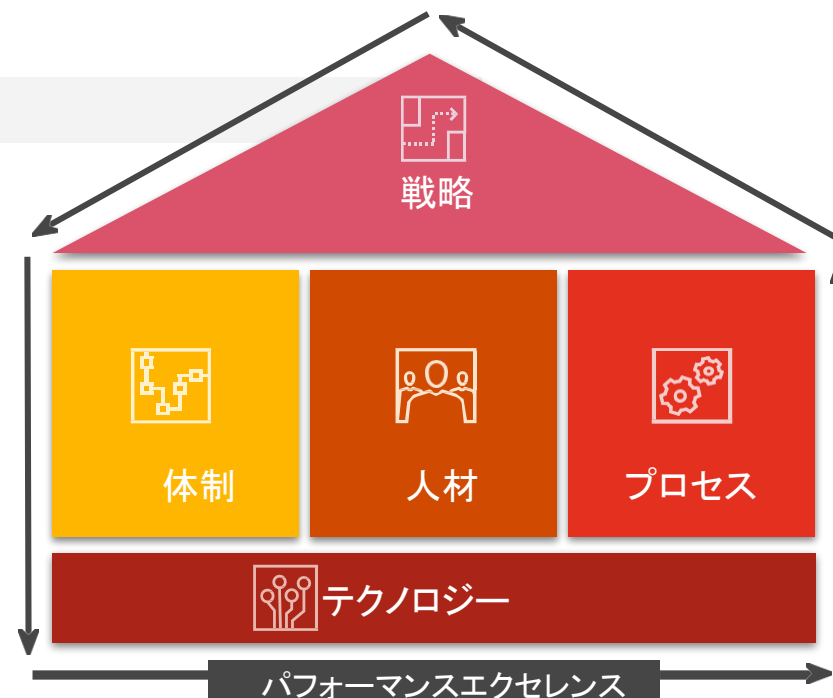
内部監査部門の考慮事項	
支援が必要な事業領域に余剰能力を配置する	● ゲスト監査人プログラムと同様に、事業部門と監査部門の双方にとっての戦略的なメリットを考慮し、スタッフを優先順位の高い事業分野に配置する。
現在の内部監査戦略を評価し、ニーズや変革が必要な領域を特定する。	● ワークストリームの自動化・デジタル化 ● デジタルスキルの向上・研修 ● データとテクノロジーを活用したメソドロジーの変革 ● SOXテストを実施する部門にとって、戦略的変革の必要性を考えるよいタイミングである。

短期的な対応例

- 内部監査部門の戦略的計画を再検討または策定し、当該計画が内部監査のブランドおよび会社にとっての価値に関するビジョンと整合するようにする。
- 社内の能力を評価するために人材評価を実施し、適材適所のため、スタッフの能力・スキルを把握し、人材ポートフォリオを策定する。
- 事業部門で既に使用されているテクノロジーを活用して、新しい内部監査テクノロジーまたは新しいケイパビリティを組み込むことを検討する。
- エマージェンシリスクおよび新監査技術について内部監査チームのスキルアップを図るとともに、チームがオンライン学習(PwCの[Digital Fitness App](#))を用いてテクノロジーに精通するようにサポートする。

部門の再整備

各機能別領域について、能力を向上させ、価値を最大化するための機会を特定する



4. 余剰キャパシティを活用しビジネス・部門を戦略的に支援する活動に充てる

内部監査に関するビジョンを見直す

IA部門には、そのミッションを達成し、ステークホルダーの期待に応えることを可能にする5つの機能上の領域がある。これら5つの機能上の領域とは、戦略、体制、人材、プロセスおよびテクノロジーである。PwCのIAトランスフォーメーション・フレームワークは、企業のビジョンに基づき、内部監査の各機能上の領域に適用される。

トランスフォーメーション・フレームワーク



戦略

ビジョン、使命、目標など、IA部門の戦略的要素

- 統制重視型からリスクテーマ重視の目線への移行
- ビジネス部門との積極的な関わり



体制

IA部門の組織、および組織全体にわたるIA部門のリレーションシップ

- 既存のリスク管理活動を活用
- リスクテーマに基づくチーム体制



人材

IAが保有する専門知識・スキル、および研修・育成の機会

- デジタルスキルの向上
- データドリブン、かつ課題に焦点をあてたマインドセット



プロセス

IAのライフサイクル全体で活用されるメソドロジー、およびIA部門を運営するために活用されるより水準の高いプロセス

- 動的なリスクの特定・モニタリング
- 監査活動全体を通じたアジリティ



テクノロジー

IA部門のあらゆる側面でのテクノロジーの取込み・活用

- 非構造化データソース・構造化データソース
- アドバンスドアナリティクスの継続的なモニタリング

パートナー

辻田 弘志 090-1424-3247 hiroshi.tsujita@pwc.com

www.pwc.com/jp

© 2020 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.