

アジャイル監査の実務

PwCあらた有限責任監査法人
2022年11月



本日のアジェンダ

1. アジャイル監査の基本的な考え方 - アジャイル監査とは
2. アジャイル監査の基本的な考え方 - なぜアジャイル監査の導入を目指すのか
3. 実務上の重要ポイント - 導入の課題と対応(国内外の事例を踏まえて)

1

アジャイル監査の基本的な考え方

- アジャイル監査とは

アジャイル監査の基本的な考え方

－ アジャイル監査とは

1. アジャイルとは
2. アジャイル監査の全体像
3. アジャイル監査のイベント
4. アジャイル監査における役割

1-1. アジャイルとは



価値の提供

短いリリースサイクル、頻繁なデモ、事業部門による継続的な関与を重視



協調・エンパワーメント

プロジェクトの成功はプロセスより、人によって決定されることが多く、人を通じてソリューション開発、テスト、事業部門間の緊密な統合を実現



無駄のないオペレーション

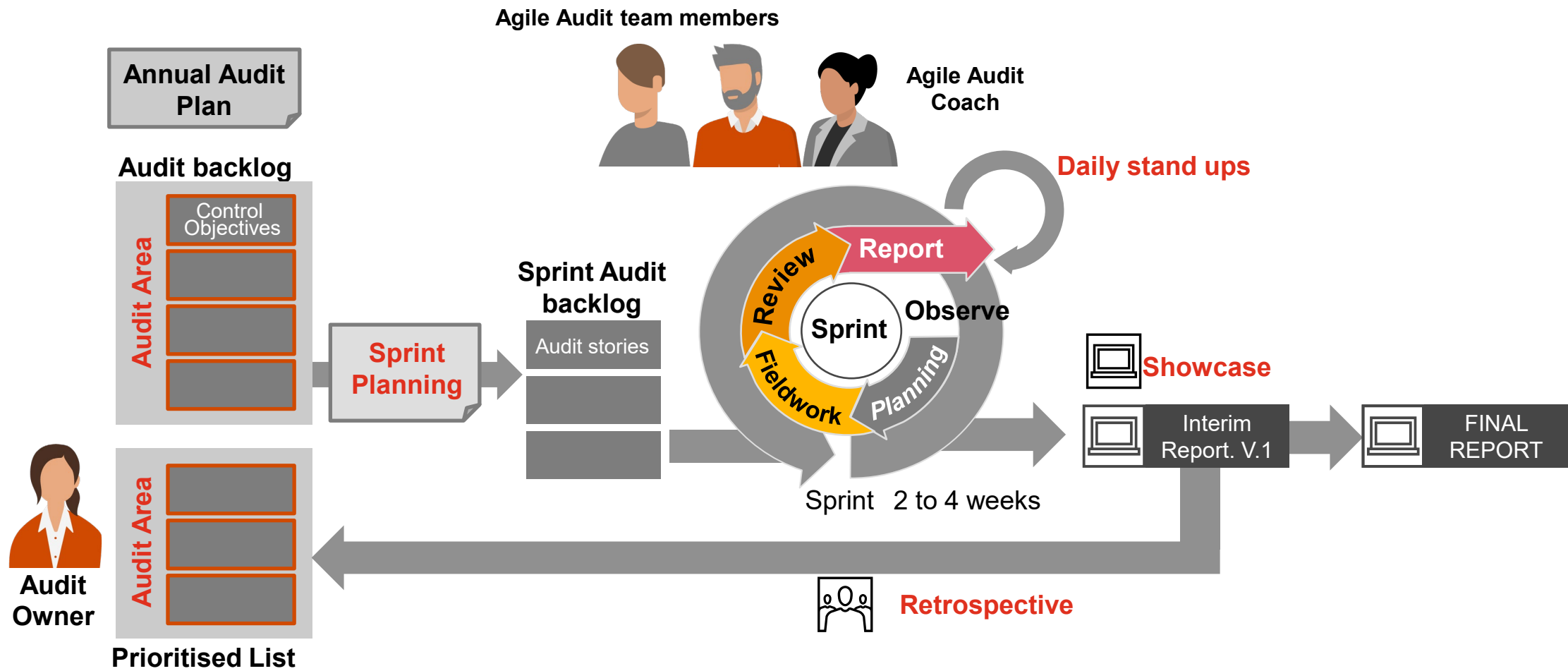
テスト開発や継続的な改善を通じて、「失敗は早めに」「自動化による無駄の削減」を推進



適応性

市場やビジネスニーズの変化への対応力を高めるため、リリース計画の継続的な見直しを重視

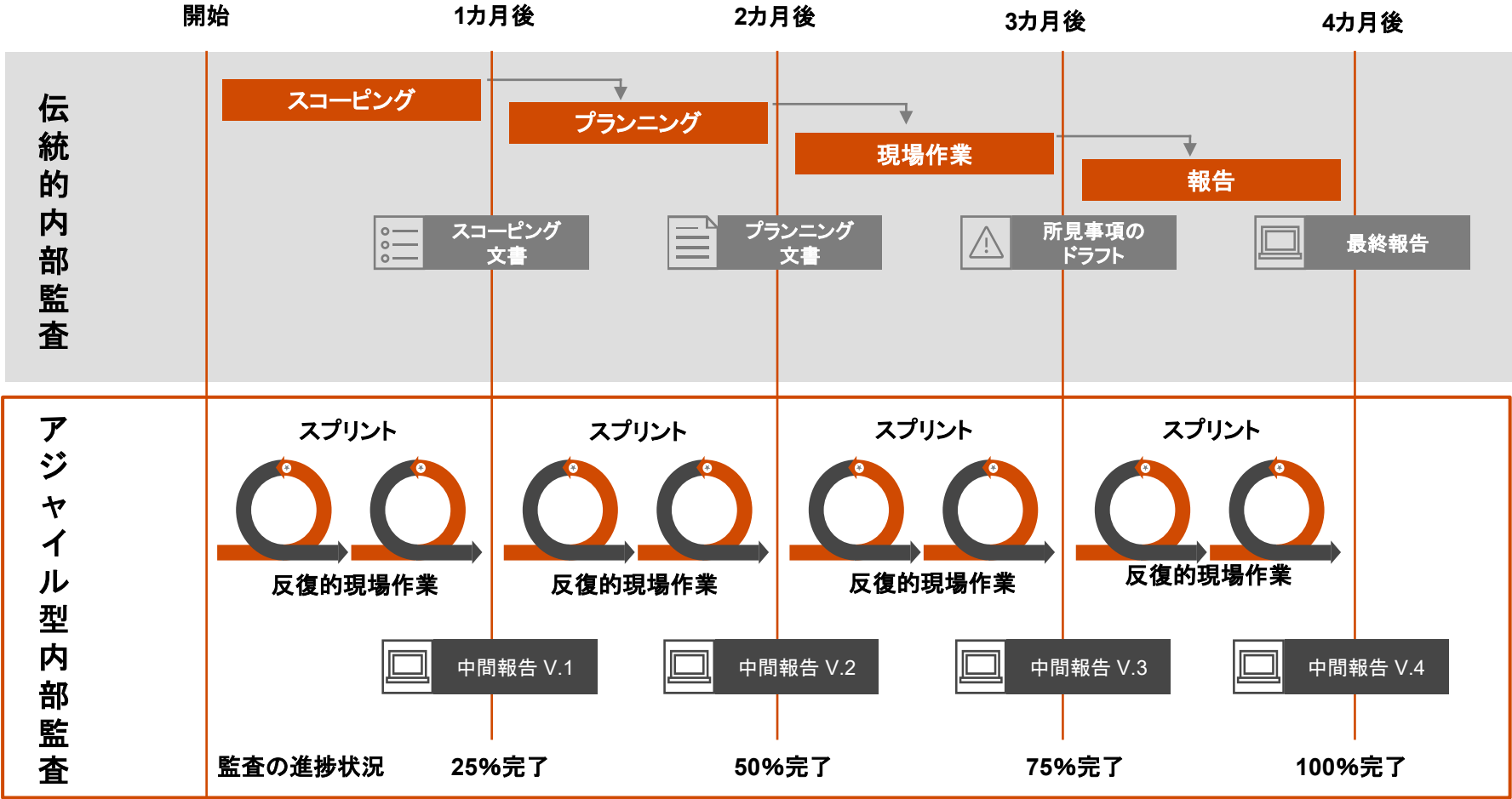
1-2. アジャイル監査の全体像



1-3. アジャイル監査のイベント

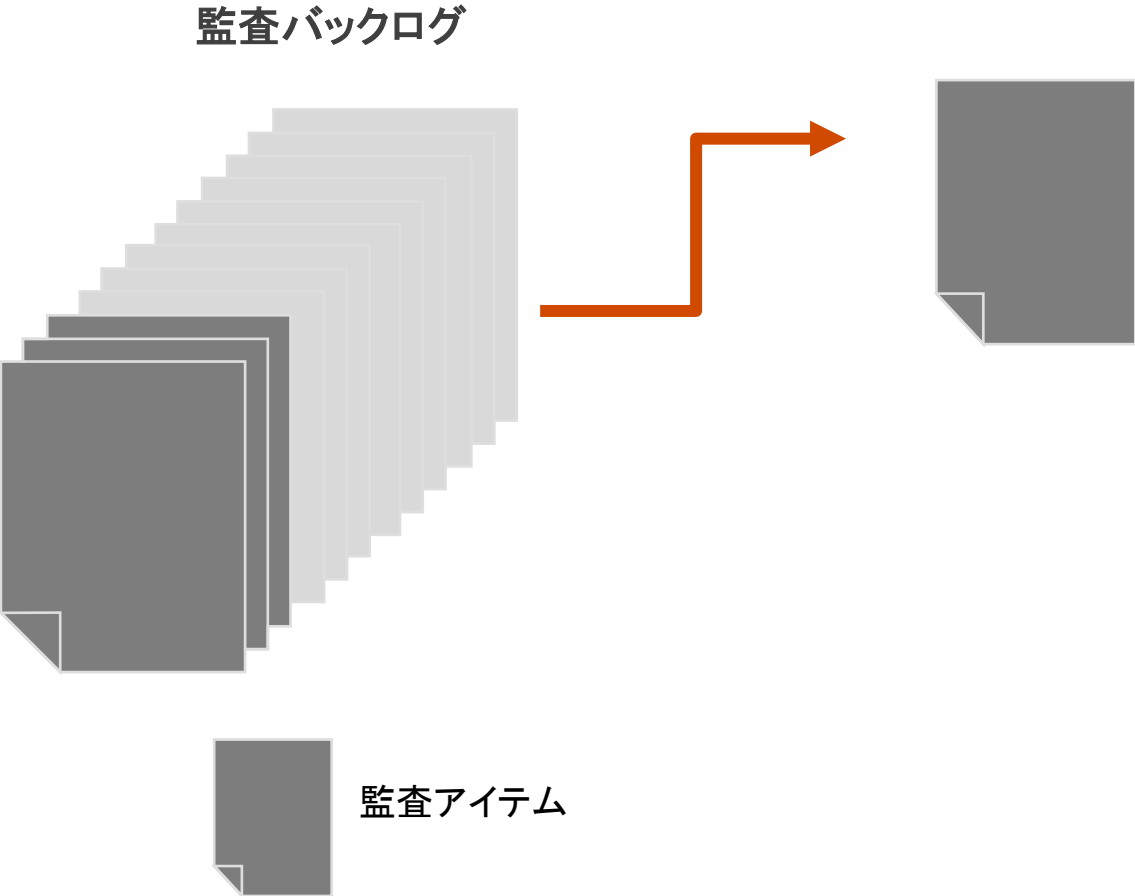


1-3. アジャイル監査のイベント スプリント



1-3. アジャイル監査のイベント

スプリントプランニング



スプリントバックログ

特定の監査アイテムの目標を達成するために必要な手続き、タスクの一覧

スプリント 1 - バックログ

スプリントゴール: 全てのスコープエリア内のDEテストを完了させる
インクリメント: DEの結論と潜在的なDE発見事項を文書化し、ステークホルダーと意見交換を実施する
スプリント期間: <<スプリント期間を記入する>>
スプリント計画日: <<スプリント計画日を記入する>>
スプリントレビュー日: <<スプリントレビュー日を記入する>>
スプリント監査実施日: <<監査実施日を記入する>>

順番	アイテム	完了の定義	コメント	RAG
1	検証レポートのレビューと、ステークホルダーとの潜在的な 이슈に関するディスカッションを行う	ステークホルダーとの、潜在的な 이슈に関するディスカッションレポートが作成されている	完了: ミーティングを二回実施	完了
2	ステークホルダーとのウォークスルーを実施する	ウォークスルーが完了し、監査システムにて75%が文書化されている	完了: ミーティングを五回実施 監査システム上で文書がアップロードされている (エビデンスの添付は保留中)	完了
3	DEに関する 이슈について、ステークホルダーとディスカッションを行う	潜在的観察事項に関するステークホルダーとのミーティングが実施されている	完了: ミーティングを二回実施	完了
4	潜在的な 이슈に関する正確性の確認について、ステークホルダーと (非公式に) ディスカッションを行う	DEテストによって検出された潜在的な 이슈に関するミーティングがステークホルダーと実施されている	進行中: ディスカッションを一回実施	進行中
5	ステークホルダーとOEアプローチについてディスカッションを行う	DEテストの結果に応じたOEアプローチに関して合意が形成されている	完了: 監査システムにアップロードされている	完了
6	OEワークペーパーを起草する	OEワークペーパーが監査オーナーによってレビューされている	完了: 監査システムにアップロードされている	完了
7	ステークホルダーへ情報/文書リクエストを提出する	リクエストがステークホルダーへ送付されている	完了	完了
8	例外ログ上のDE検出事項を文書化する	DE上の潜在的検出事項が監査オーナーによってレビューされている	完了	完了

RAG

未着手 / 遅延の可能性が高い
進行中 / 遅延の可能性が中程度
完了 / 遅延の可能性が低い

(ポイント解説) 監査バックログとは？

- 「監査目的を達成するために必要なアイテムを時系列または優先順位の順に並べた一覧であり、プロダクトオーナー（監査オーナー）が作成する監査項目」¹（『DX時代の内部監査手法』）
- “For Agile auditing, **your risk universe or audit universe would be your Product Backlog.**”² (“Agile Auditing – Fundamentals and Applications”)

監査バックログとは、アジャイル監査における、「監査計画」である。

そもそもアジャイル監査においては、従来の意味での「監査計画」は、無い。

なぜなら、計画は常に柔軟に変更されるものであり、事前に全てが決定しているということは、アジャイル監査においては無いから、である。

監査バックログにおける、一つ一つの監査アイテムは、「ユーザーストーリー」と呼ばれる。

つまり、ユーザーストーリーの一覧が、監査バックログである、と言える。

1. 島田裕次ほか、2022.『DX時代の内部監査手法』同文館出版. 84ページ

2. Catlin, R., Watkins, C., 2021. Agile Auditing – Fundamentals and Applications. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 141ページ 9

(ポイント解説) ユーザーストーリーとは？

- “A user story is a statement that **defines the needs of a product from a use’s perspective.**”¹
(“Agile Auditing –Fundamentals and Applications”)
- “**Risks are stated as user stories** and epics from the organization’s perspective and describe the Agile audits in the audit Product Backlog.”² (“Agile Auditing –Fundamentals and Applications”)



ユーザーストーリーとは、リスクをユーザー視点で記述したもの。

ここでいう「ユーザー」とは、監査のユーザー、つまり経営者、取締役、監査委員、被監査部署のマネジメントなど、である。

1. Catlin, R., Watkins, C., 2021. Agile Auditing – Fundamentals and Applications. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 143ページ
2. 同上、81ページ

(ポイント解説) 実例

	監査項目	ペルソナ	ユーザーストーリー
1	リテール部門のリスクレジスター運営が適切に実際されることにより、重要なリスクが見過ごされることなく、また必要なリスク対応が確実に行われるようにしたい。	部門責任者として、	営業担当者の不適切な営業活動を防止するとともに、部門内の情報共有や人材育成が円滑に進むことによって、収益目標の達成を実現したい。
2	経営企画部による、改訂されたコーポレートガバナンスコードへの対応が適切に行われることにより、企業価値を高めたい。	取締役として、	社外目線も含めた取締役の多様性が確保されることにより、またそれらの取締役に社内の必要な情報が適時適切に共有されることにより、取締役による監督機能を高め、株主への説明責任を果たしたい。
		経営者として、	適切なガバナンスが機能することで、不正・不祥事を発生させずに、最適な経営資源配分を実現することで、企業価値を高めたい。
3	自己投資部門の収益の振れ幅(ボラティリティ)を一定の範囲内に収めることで、経営の安定性を高めたい。	経営者として、	当該部門においては決算年度ごとの収益の変動が大きく、全社の計画達成にも大きな不確定要素となっていることから、計画策定の精度および適切な見直しを機能させることで、想定外の収益変動を極力減らしたい。

(ポイント解説)改めて、スプリントプランニングとは

1

ステークホルダーのユーザーストーリーを作成する

2

監査に対するステークホルダーの期待が具体化される

3

具体化した期待をまとめていくと監査バックログになる

4

監査バックログの中で優先順位を立てる

5

スクラムマスターが現実的な工数や諸条件を照らし合わせて、スプリントで対応可能なタスクを選択する

6

監査オーナー(プロダクトオーナー)が上記の優先順位を承認する

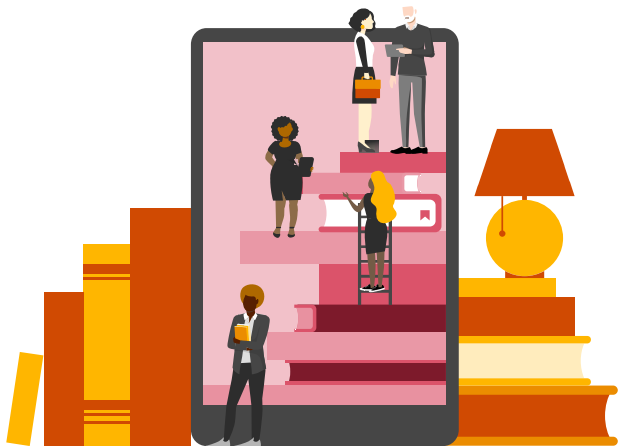
7

スプリント計画(監査計画)になる

1-3. アジャイル監査のイベント

デイリースタンドアップ

- 日次のタスク確認ミーティング(15分、全チームメンバーを招集)
- 問題解決を目的としていない。
- アジェンダは以下の3つ。
 - 1.昨日どのような作業を実施したか。
 - 2.今日は何を実施するか。
 - 3.実施にあたっての障害はあるか。
- 内部監査部門長を招集し、情報共有を行うこともある。



Sprint Backlog Item	In-Progress	Done

1-3. アジャイル監査のイベント ショーケース(スプリントレビュー)

- スプリントごとの報告会。
- 指摘・提言事項の案を、被監査部署と継続的に討議し、早い段階で内容を共有することにより、被監査部署に対して、対応または情報を提供する機会を与える。



Period under review: <<insert the Sprint Period >>		Start date: << insert Sprint start date>> Completion date: << insert Sprint completion date>>	Showcase date: << insert showcase date>>
Sprint backlog items <<insert sprint backlog items>>		Status of completion <<insert status of completion in %>>	
Outstanding requests/ questions	<<insert outstanding document/meeting requests, any unanswered questions to be discussed in showcase>>		
Blockers for completion of audit	<<insert the blockers for completion of this audit>>		
Sprint backlog for next Sprint	<<insert Sprint backlog items for next sprint >>		

Draft Findings

Draft findings	Possible root cause	Finding identified date
<<insert the finding identified based on sprint work performed>>	<<insert possible root cause>>	<<insert Day/Month/Year>>

1-3. アジャイル監査のイベント レトロスペクティブ

- スプリントの最後に「学んだ教訓」に関するミーティングを開催する。
- アジェンダは主に以下の3つ。
 1. うまくいったことは何か。
 2. うまくいかなかったことは何か。
 3. 学んだことは何か。
- チーム内の反省、協調、フィードバック、継続的な学習の機会に。

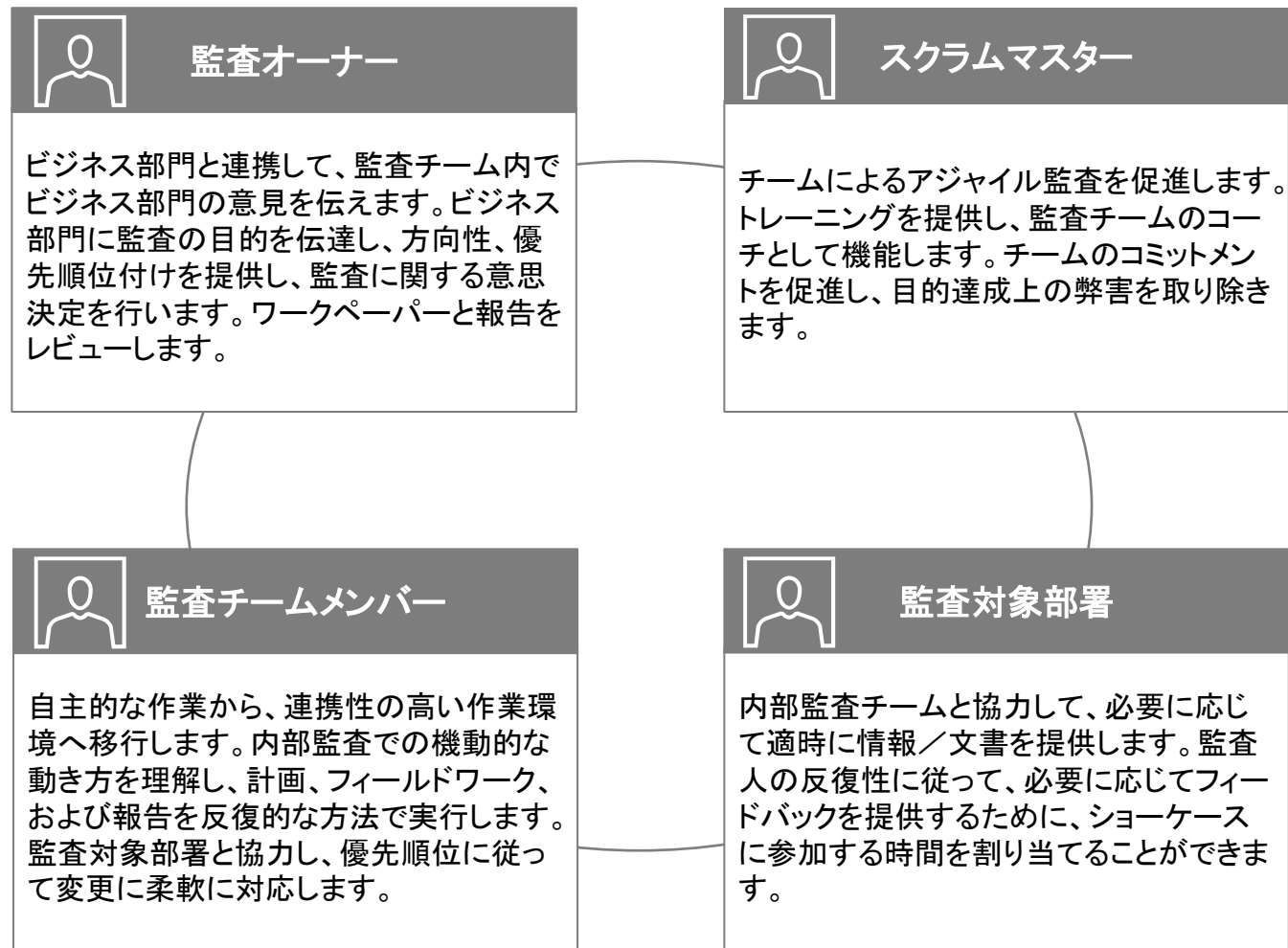
よくある課題

- ✓ 被監査部署の一層の関与を求める必要がある
- ✓ 監査メンバーのスケジュール調整、時間確保

・・・etc.



1-4. アジャイル監査における役割



2

アジャイル監査の基本的な考え方

- なぜアジャイル監査の導入を目指すのか

アジャイル監査の基本的な考え方

- なぜアジャイル監査の導入を目指すのか

1. アジャイル型監査が求められる背景
2. アジャイル型監査で何を達成するのか
3. どのような監査に適用するのか

2-1. アジャイル型監査が求められる背景

内部監査を取り巻く環境の変化

ビジネスモデル、オペレーティングモデルの
多様化・複雑化

リモート環境の浸透

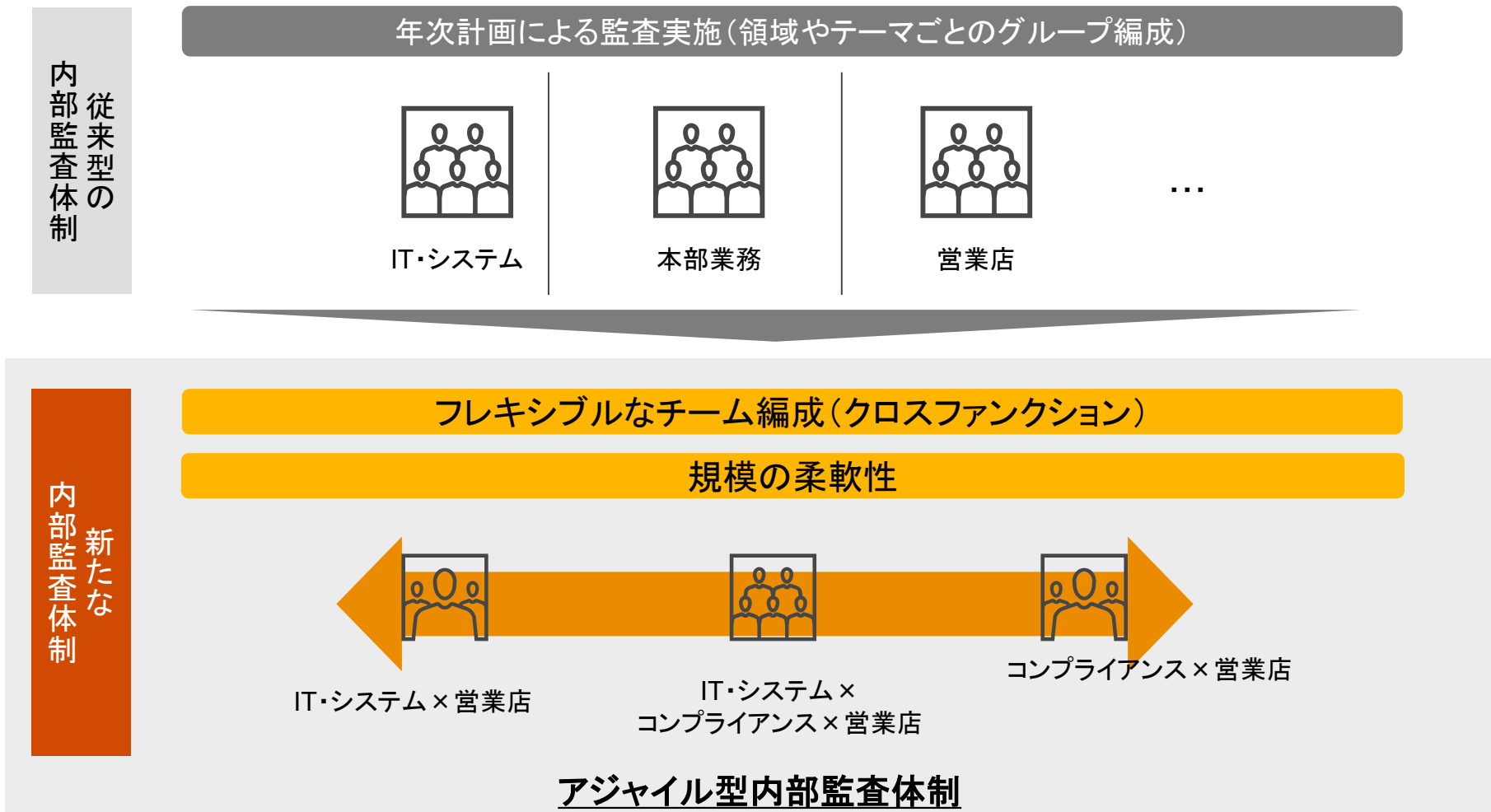
変わりゆく環境に対応するため、
各監査テーマは多様化、
計画から実施・報告までの期間が短くなる

監査においても「オンサイト」「オフサイト」の
境目があいまいになる

各監査プロジェクトのテーマや大きさごとに
柔軟な監査体制を構築する必要の高まり

2-1. アジャイル型監査が求められる背景

柔軟かつスピード感を持った動的対応が可能な体制の必要性



2-2. アジャイル型監査で何を達成するのか

内部監査部署における課題認識

<課題認識例>

- より広いカバレッジ、より深い監査の実施(リソースの制約、監査チーム間の連携)
- 早まる環境およびリスクの変化への対応(年度監査計画、リスクアセスメントのサイクル)
- タイムリーな報告書の発出(報告書発出までの手順、リードタイム)
- 被監査部署が納得する監査報告の実現(指摘・レーティングの合意に要する労力、納得感)
- ステークホルダー(マネジメントなど)との深度あるコミュニケーション(コミュニケーション機会の不足、タイミング)

2-2. アジャイル型監査で何を達成するのか ステークホルダーの視点で捉える

■ より実効性ある助言の提供

- ✓ 経営との距離を短くする
- ✓ インタラクティブ、エンゲージメント
- ✓ 実質を伴う(リアリティある)指摘と提言

■ タイムリーな保証の提供

- ✓ 事後ではなく事前、一時点ではなく継続的
- ✓ ディフェンスライン間の連携につながる指摘と提言

2-3. どのような監査に適用するのか

基本的にステークホルダーに提供する価値、内部監査の課題解決の観点から考えるのが良いが、一方で適用しやすい領域は存在する(ベネフィットと適用の容易性は本来は峻別すべきものである)



業務監査



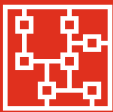
システム監査



不正等調査



改善プロジェクト



税務監査



財務諸表監査



コンプライアンス監査

柔軟性 広範囲のリスクや特定のリスク領域に係る監査手法の選択に柔軟性がある	事前設定の可能性 レビュー自体は法的に求められているものではない。事前に手続きを定めることが難しく、進捗とともに明確になる	ビジネス上の価値 ビジネス種類に応じた監査視点や監査アプローチの適用が望ましい。またビジネス部門(被監査部署)もそれを求めている	法令等の要求基準の存在 事前に定められた要求事項、基準に対する充足性を評価、確認する必要がある	チェックリスト 事前に定められたチェック項目は全て確認する必要がある
特定時点での評価・保証 システムやプロセスが整備された段階(完成した段階)での保証が必要となる。	統制の設計、実行性 コントロールの設計面、実行面についての保証を必要としている。	リアルタイムでの保証 特定時点での保証を要するものではなく、実施タイミングに柔軟性がある。また継続的、リアルタイムでの保証が望ましい。	外部機関の利用(依頼) 外部監査人やサードパーティが保証レポートを利用する、依頼する	明確なプロセスへの準拠 事前に定められた手続きに基づく保証提供を行う必要がある



2-3. どのような監査に適用するのか

既存の監査との対比でベネフィットが得られやすい領域に適用する

■ 凡例: ● 現状 ● 今後の方向性

検討の軸の例	課題例	アジャイル型監査のベネフィット
監査期間中の リスク変化幅 	■ 規制対応や法令遵守に関する監査より、プロジェクト監査などの比重が増加。監査期間中のリスク変動により、監査手続きを頻繁に修正せざるを得ない	■ 着手時に識別し切れていないリスクが生じる可能性の高い監査において、柔軟な監査項目の変更によって対応しやすい
監査テーマの 予見 可能性 	■ 経営環境の変化に伴い、当初の年次監査計画と異なる監査テーマが期中で新規に追加され、柔軟な対応が要求されるケースが増加	■ 予見していなかった緊急性の高いテーマについて、経営陣や被監査部のアシュアランスニーズを反映しつつ、効率的に対応できる
関連部署 	■ 被監査先が複数部署にわたったり、是正事項に複数部署の関与が必要になるケースが増加	■ 被監査部を巻き込んで改善措置を考えていくため、複数部署のコンセンサスが得やすい
監査に 要する工数 	■ 監査に工数を要し過ぎており、年間監査計画の8割程度の完了となっている(また、上記の急な監査テーマへの対応余力に限界がある)	■ 価値の低い作業を捨象し、アシュアランスニーズの高い項目に焦点を絞ることが可能。全体の工数削減につながり、緊急性の高いテーマなどへの対応も可能
監査期間 	■ 経営環境の変化が大きく、監査完了時に業務環境などの前提条件が変化してしまっているケースが増加	■ 経営や被監査部にタイムリーな報告を行うことで、時宜を得たアクションの促進が可能
監査チーム の人数 	■ 監査部門全体の人員適正化に伴い、個別監査の人員数も従来より人員を絞って実施する必要がある	■ 少人数で機動的に対応するため、アジャイルの手法が効率的な監査実施上有益

3

実務上の重要ポイント

- 導入の課題と対応
(国内外の事例を踏まえて)

実務上の重要ポイント

- 導入の課題と対応（国内外の事例を踏まえて）

1. 他社での導入における課題と対応例
2. 導入のアプローチのあり方

3-1. 他社での導入における課題と対応例

■ ステークホルダーの関与を十分に得られるのか

- ✓ 事前のステークホルダーへの説明、期待の確認
- ✓ 常に透明性を持った対応
- ✓ 約束した成果を提供する

■ 適宜のスコープ変更をどのように実現するのか

- ✓ 日々のスクラムミーティングに加え、シニアなステークホルダーの参加するスクラムも組み合わせることでスコープ変更をより早いタイミングで決断する

■ スプリントのタイムラインを順守できるか、タスクの積み残しを排除できるか

- ✓ 個別監査の責任者とスクラムマスターの役割を明確に分ける
- ✓ スクラムボードによる可視化(タスク、オーナー、進捗の明確化)
- ✓ スプリントレビューの徹底

■ 監査報告書はスムーズに発行できるのか

- ✓ 発見事項が特定された時点でスクラムミーティングの中で討議を開始する
- ✓ 事前に各スプリントで事実関係、記載ぶり、改善要請について合意を得ておく

3-1. 他社での導入における課題と対応例

■ 早期にチームを立ち上げることができるのか(チームビルディング)、監査人がアジャイル環境に適応することはできるのか

- ✓ 事前の導入トレーニングの実施
- ✓ (初期段階では)チームを固定する、チーム員の構成は慎重に選定
- ✓ 各チーム構成員に役割を配分し意思決定に関与させる、運営方法はチームに委ねる(自律的なガバナンスを築く)
- ✓ チーム間での経験のシェアリング、定期的なチーム横断のシェアリングセッション(タッチポイント)
- ✓ 少なくとも全員が一度はアジャイル監査を経験する

■ リモート環境で実施がうまくいくのか(同じ部屋にいらなくて大丈夫か)

- ✓ (初期段階は)可能な範囲で同じ場所での実施
- ✓ コラボレーションツールの駆使(デジタルカンバンボード、ビデオ会議(画面共有)、同時編集ツールなど)

一方で、ステークホルダー、監査人ともに実施した結果については概ね好意的である

- 透明性の向上
- 相互理解の深まり
- より早いアシュアランスの提供
- 監査人としての成長、チームワークの向上
- 効率化

3-2. 導入のアプローチのあり方

■ ビジョンの共有（内部監査人、ステークホルダー）

- ✓ なぜ行うのか、何をベネフィットとして得るのかについて内部監査部署内に限らずステークホルダーと認識共有する

■ 導入もアジャイルに実施する

- ✓ スモールスタートで実施するのか、監査部署全体で取り組むかは組織カルチャーに依存するが、アジャイル型監査はカルチャー変革（マインドセット、行動様式）の要素も持つ（そのためパイロット実施で終わらせてはいけない）
- ✓ 特に会社、ビジネス部門にアジャイルが浸透していると、より早く、広く展開することが可能となる

■ アジャイル・オンリーにならないようにする

- ✓ 監査変革やデジタルトランスフォーメーションなど、より広い取り組み、関連する取り組みと関連付けて取り組む

■ その他

- ✓ 誤解を解く、先入観は持たない

3-2. 導入のアプローチのあり方

ビジョンの共有事例

＜アジャイル型監査のビジョン例＞

- 早期かつ継続的な保証の提供
- 柔軟性の向上
- 監査部門内、ステークホルダーとのコミュニケーションの深化
- 内部監査人の自律、能動的行動の促進
- 革新、変化の受容
- 監査品質への拘り(継続的改善)

＜アジャイル型監査の基本ルール、運営方針例＞

- 初期段階でのチームの固定、各チーム員の役割・責任の明確化
- 優先順位付けと可視化(スクラムボードの活用)
- スプリント単位での成果の可視化、保証の提供
- アジャイル手法に即した監査業務運営(スプリント計画、デイリースクラム、スプリントレビュー、レトロスペクティブ)
- ステークホルダーとの早期のコミュニケーション、巻き込み(スプリントレビューへの参画)

3-2. 導入のアプローチのあり方

導入ロードマップ例

アジャイルパイロット監査の実施を行い、順次、対象範囲、実施チームを拡大していく

第1フェーズ：認知

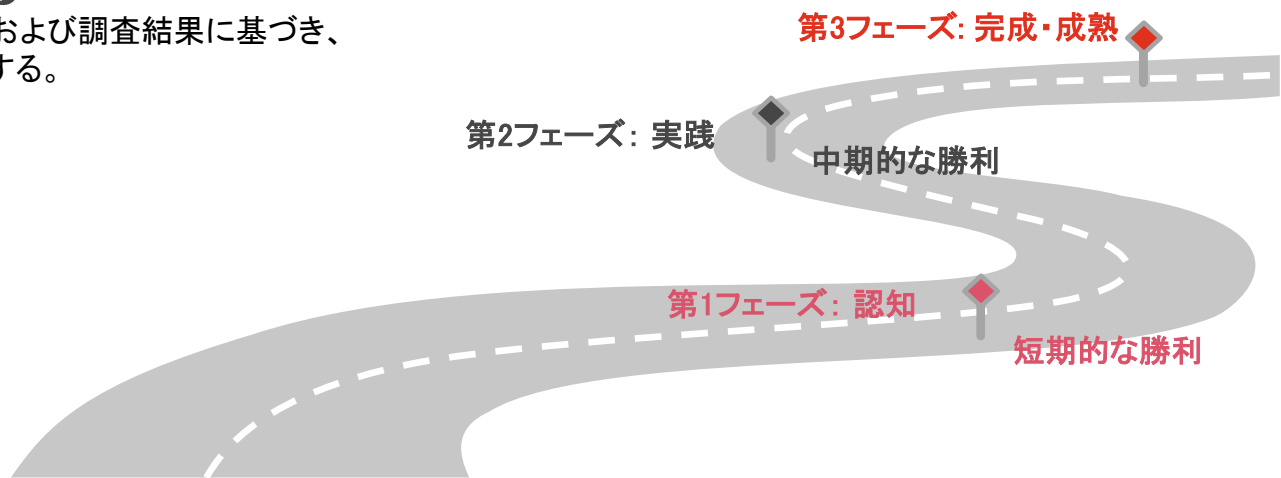
- **ワークショップ**
インサイトを共有するための情報収集と職能横断的なワークショップを推進する。
- **リーダーシップの変革**
リーダーシップのバイインを確立し、必要なリーダーシップ・スキルを備える。
- **監査プロセスの理解**
アジャイルを導入可能なエリアを検討するために、現行の監査実務・方針を理解する。
- **アジャイルの試験的運用**
監査の1つエリアについて「アジャイルを試す」ことにより、それがうまく機能するかどうかを確認する。これにより、成功裏に導入できることを実証し、そのためのバイインを得ることができる。
- **アジャイル・プレイブックの作成**
アジャイルを適用する内部監査を運用する手続・方針を定める。これはライブドキュメントになる。

第2フェーズ：実践

- **アジャイルケイデンスの設定**
学んだ教訓を踏まえ、より大規模な監査チームに対してアジャイルを適用し、チーム全体で一貫したアジャイルのプラクティスを確保し、変革に向けた持続可能なモデルを確立する。
- **監査の変革**
アジャイル変革を導入し、イテレーションを支援する対象となるチームを特定したうえ、自己管理ができるチームの構築を目指す。
- **成功を評価する**
重要業績評価指標および調査結果に基づき、導入の成功を評価する。

第3フェーズ：完成・成熟

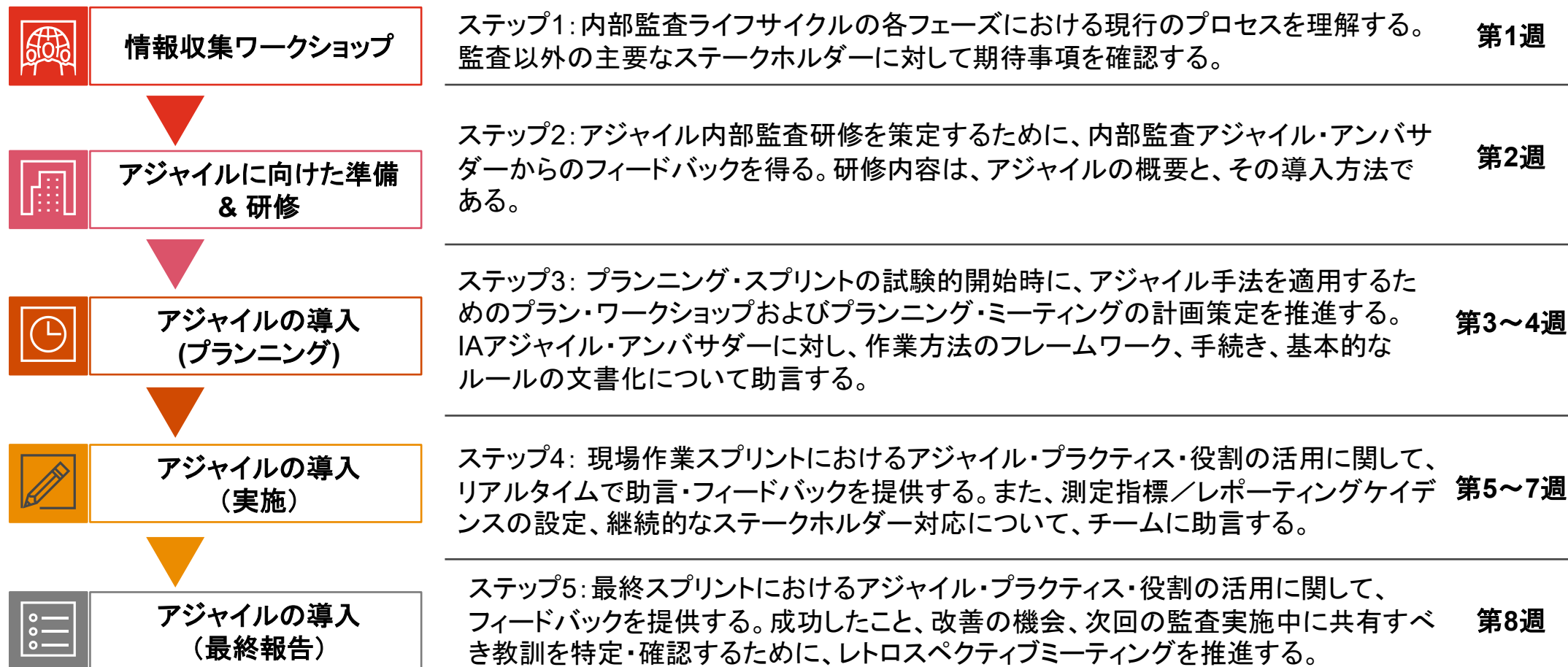
- **アジャイルの適用対象の拡大**
監査チーム全体にアジャイル原則を取り入れることによって、事業機会を拡大する。
- **アジャイル推進のためのテクノロジー**
内部監査活動の提供を支援するための予測データツール・テクノロジーを導入する。
- **継続的な改善**
アジャイルを適用し、確認し、再投資する。アジャイルの概念を適用し、監査部門を継続的に改善する。



3-2. 導入のアプローチのあり方

アジャイルパイロット監査の実施例

アプローチと期間



3-2. 導入のアプローチのあり方

PwCの考える内部監査の変革

内部監査の運用方法を効果的かつ持続的に変化させるためには、内部監査の基本的項目と変革の対象とする項目について、戦略面かつ運用面から見直すことが奨励される

内部監査戦略の構成要素

内部監査の方向性 事業価値に基づく戦略 内部監査は事業戦略をどのようにサポートし、事業をトップリスクから保護しているか。
監査実施者 人材戦略 新たな戦略を推進するためには、どのようなタイプの人材とスキルが必要か。
実施場所・実施タイミング 技術・データ戦略 内部監査部門が他の組織と同程度の水準となるためには、どのような技術投資が必要か。
業務の目的 ステークホルダー戦略 変革にあたって、内部監査が会社にとって価値があることをどのように証明するのか。

事業価値 
人材 
テクノロジー 
ステークホルダーとの関わり合い 

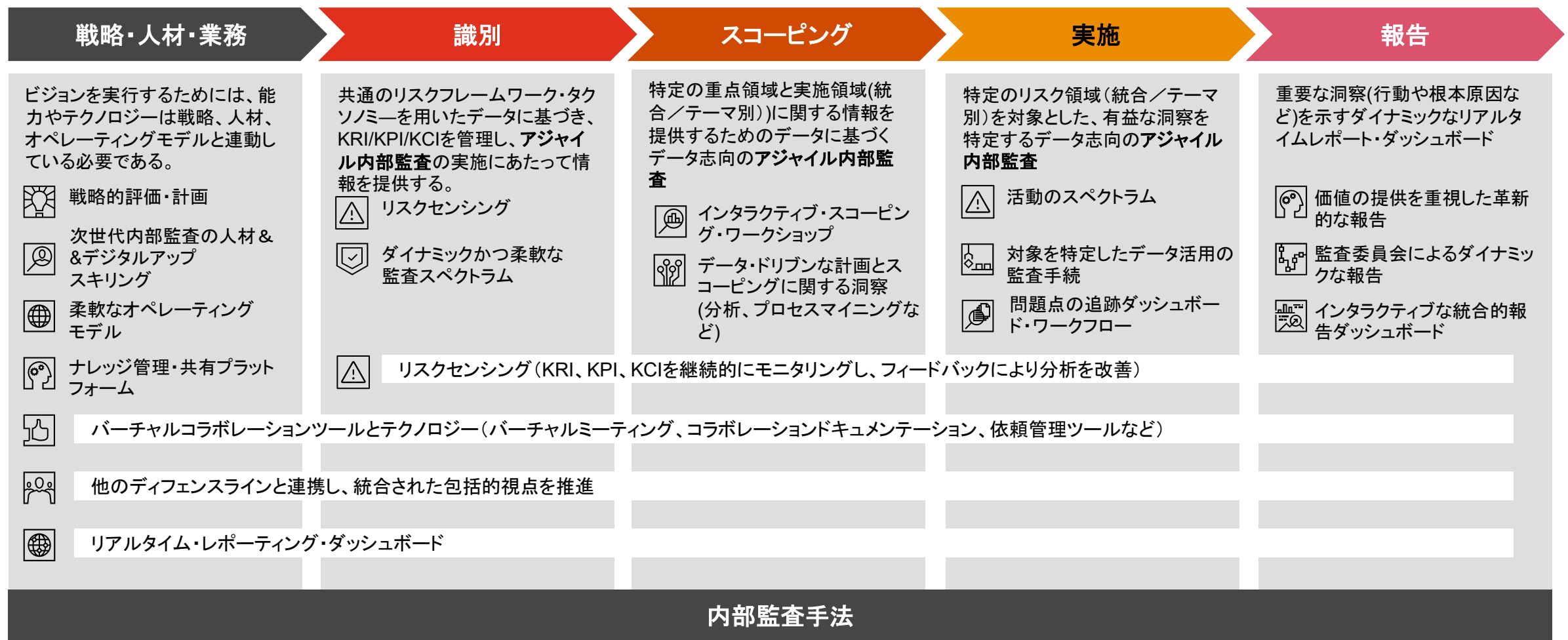
変革のフォーカス

リスクセンシング 	リスクセンシング 内部監査部門は、監査および事業活動を積極的に監視し情報を提供するために、リスク評価プロセスをどのように強化しているか。
オペレーティングモデル 	オペレーティングモデル 内部監査チームの体制とモデルをどのように見直しているか。
デジタル・ケイパビリティ 	デジタル・ケイパビリティ 内部監査チームは、どのようにしてデータと最先端のテクノロジーを活用して活動を推進し、不備を発見することができるのか。
ディフェンスライン間の連携 	連携 内部監査部門は、ディフェンスライン全体を通じて、共通のリスク管理目的を主体的かつ意味のある形で推進しているのか。
監査プロセス 	監査プロセス 計画、フィールドワーク、報告プロセスのどの部分を変更する必要があるか。

3-2. 導入のアプローチのあり方

内部監査のライフサイクルの変化

変革後に目指す監査プロセスの中に「アジャイルの視点」(アジャイル型監査)を組み込む



PwCの提供サービス

PwCは内部監査変革、DXなどと連携させた形でのアジャイル型監査の導入からその定着まで支援します。

アジャイルコーチング

- 内部監査においてアジャイルがどのように作業するかについて、ハイレベルなアジャイル・概念に関する研修
- 通常課題となるポイントを把握・特定するためのワークショップを実施する
- 内部監査チームおよび業務監査担当者のハンズオン・コーチング
- アジャイルの適用、スキル、実践のための機動的なロードマップに関する助言

パイロット実施

- 選定したワークストリームにおけるパイロットアプローチに関する助言
- パイロットサイクルを通じて、成功と失敗の事例をリアルタイムで共有
- 監査バックログの作成支援、作業項目の優先順位付けに関する助言
- 研修実施後、チームへの継続的なアドバイス

継続的なサポート

- スプリントを通じてアジャイル実行を支援し、定期的なフィードバックと洞察を提供
- アジャイル・ベスト・プラクティスとその実行方法に関するチームへの継続的な教育
- フレームワーク、働き方のためのプレイブック、および報告の測定基準を含む、組織のアジャイルガイドライン文書についてフィードバック

PwCあらた有限責任監査法人
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部

マネージャー

大野 大

dai.ohno@pwc.com

080-7655-6498

www.pwc.com/jp

© 2022 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. 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.