

# 日本金融監査協会 内部監査&リスク管理の高度化ウェビナー

## 求められる内部監査の「進化」とそのポイント

Presentation by 柏原千晶  
March 2023



# 講師の自己紹介



柏原 千晶  
ディレクター

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・  
アドバイザリー部

メールアドレス:  
chiaki.kashiwabara@pwc.com

米国系IT企業で経理財務業務を経験後、他の大手監査法人およびアドバイザリー会社にて、日本基準および米国基準に基づく財務諸表監査の他、国内および海外のM&Aに係る財務デューデリジェンス、企業価値評価、日本市場における株式公開支援などの財務アドバイザリー業務に携わる。

2014年にあらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)入所後、内部監査およびグローバル・リスク・コンプライアンス (GRC) のアドバイザリー業務に従事し、US-SOX導入支援、内部統制支援、内部監査および業務監査コンサルティング、業務プロセス改善、PMIフェーズにおける内部統制構築、不正調査など、多岐にわたる支援を実施している。

外資系企業の日本法人に対する内部監査およびGRCの支援を専門とし、PwCグローバルのメンバーファームやPwC Japanグループの各分野のプロフェッショナルと連携して、クライアントの事業発展に資する支援に注力する。その他、食の信頼に関するアドバイザリーや、広告宣伝およびマーケティングに関するPwC グローバルのメディア・アシュアランス活動にも参画している。

小売、通販、アパレル、ヘルスケア、半導体製造、自動車部品製造、ITソフトウェア、水産、建設、人材派遣、化粧品、貴金属など、非金融系を中心にさまざまな業界に対する支援の経験を有す。

【資格】米国公認会計士 (Guam, Inactive License)、英国経営大学院 会計・財務管理修士

# 現在求められている内部監査とは？



[ビデオリンク\(Link\)](#)

# 内部監査の進化が求められる理由

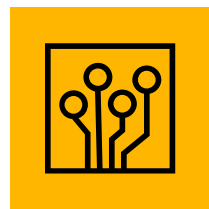
## 企業を取り巻く環境の変化



ハイパー  
コネクティビティの時代



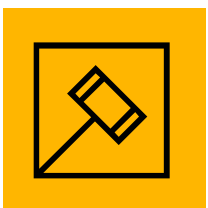
働き方改革



DXおよび  
データの質・量の変化



さまざまなステークホルダー  
からの多様な期待



規制当局による  
監視



新たなビジネス  
モデル

環境の変化は、単独で作用するものではない。

環境の変化の要素全てが相互に関連し、組織全体に影響を与えている。

ある領域での変化が別の領域で新たなリスクを生み出す可能性がある。

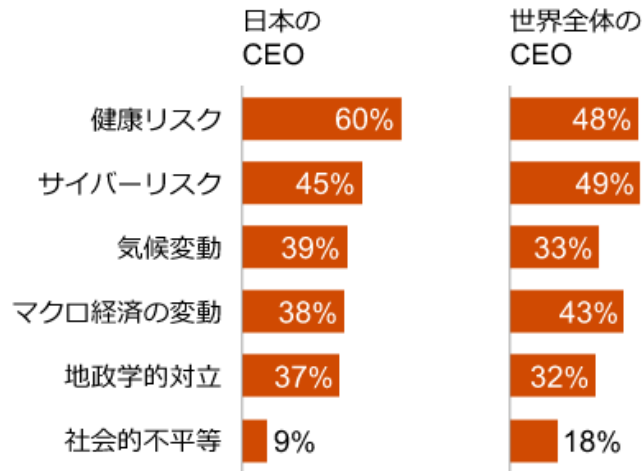


内部監査は、変化の要素を関連付け、さまざまな専門性を組み合わせて、環境の変化に対処していく必要がある。

# 内部監査の進化が求められる理由

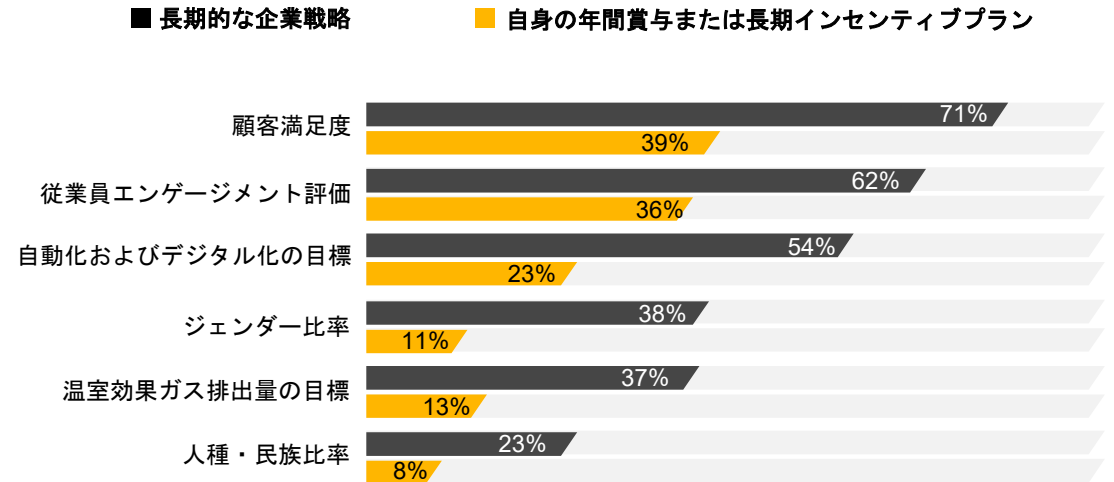
## 現在のリスク認識と企業戦略

### 第25回世界CEO意識調査



出所: 第25回世界CEO意識調査

成長に対する最大の脅威として、世界全体ではサイバーリスクが1位にランクし、僅差で健康リスク。日本では、健康リスクが1位に、サイバーリスクが2位になっている。



ESGへの関心は高まっているものの、長期的な企業戦略は主に業績指標に基づき決定。

⇒ 内部監査への期待は、内部監査とマネジメントとの対話による、リスク対応の強化と戦略化への貢献

# 内部監査の進化が求められる理由

## 監査手続き中心から、より積極的なアプローチへ

スピーディに変容するリスクや多岐にわたる専門分野のリスクを内部監査の対象とし、経営陣にインパクトを与える助言を行うためには、より積極的なアプローチの採用、経営陣との対話、内部監査部門の強化、アジャイルかつ柔軟な対応などが必要。

### 従来の内部監査:

- 慎重な行動をとるようという助言が、企業の事業拡大のペースの原則につながると認識される
- 過去を振り返り、計画に従う
- 財務プロセスなど、慣れていて安心な領域を中心に扱う
- 典型的な内部監査スキルを有する人材が集まり、各自で業務を遂行する
- 伝統的な内部統制に依拠したアプローチを重視している
- 求めに応じて助言する
- 適切な人材・スキルの確保が難しい
- 内部監査の報告の目的は信頼を付与と認識し、会社のカルチャーの状況などは見守る姿勢

### 進化する内部監査:

- 経営陣にスピードを上げて行動に踏み出す自信を与える
- 将来を見据えた戦略の設定に関与する
- 未知の領域や複雑な領域(戦略、M&A、カルチャー、取締役会のパフォーマンス)に深く入り込む
- 能力(データ、サイバー)を結集し、その価値を増大させる
- リスクレビュー、オブザーバー、口頭による助言、データモニタリングといったアプローチを柔軟に適應させるため、アジャイルに対応する
- 仲間として会社に助言する
- 優秀な人材を惹きつける
- 信頼の向上やカルチャーの推進に貢献できることに誇りを持つ

# 進化する内部監査

## リスクセンシングでプロアクティブなアプローチ

組織がリスクを「競争力」という視点から捉え直すことを支援

### プロアクティブなリスクフォーカス:

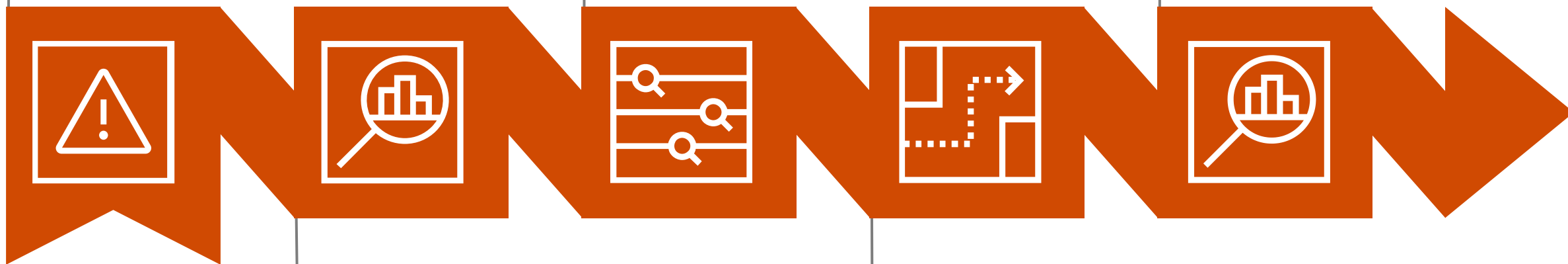
内外のデータを活用してリスク領域を識別し、リスクを機会に変えるための継続的なリスクセンシングプロセスを組み込む

### 監査計画ではなく監査スペクトラム

課題に基づいたレビューや洞察を提供するワークショップなど、監査の範囲・内容を多様化

### 行動科学の活用

データを活用して行動の傾向や根本原因を特定し、盲点を明らかにして競争上の優位性を生み出す。



### 柔軟なオペレーティングモデル

「3つのディフェンスライン」が相互に連携してよりダイナミックなチームを形成

### 監査の高精度化:

高度な分析とAIを駆使して母集団を100%分析し、的を絞った監査の範囲を短時間で設定

出所: PwC米国「Internal audit modernization」をもとに作成 <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/internal-audit.html>

# 進化する内部監査

## 各専門領域の人材との協働

- 内部監査は、組織全体を「広く」見ることができる立場であるが、戦略的領域のリスクをカバーするには、各領域を「深く」見ることも必要
- 内部監査の対象となるリスクや内部監査アプローチに応じた各専門分野の人材と連携し、内部監査の能力を高める
- 各専門分野に秀でた人材が集結すると、内部監査が生み出す価値は能力の足し算ではなく掛け合わせにより増大する  
=> 乗数効果の発揮



### リスク領域(例)

- IA x カルチャー
- IA x サイバー
- IA x ESG
- IA x ファイナンス
- IA x M&A
- IA x オペレーショナルレジリエンス
- IA x リスクおよびガバナンス
- IA x 規制およびコンプライアンス
- IA x 戦略
- IA x 税



### 業界(例)

- IA x 自動車
- IA x 消費者
- IA x エネルギー、公益事業および資源
- IA x 金融サービス
- IA x 政府および公共サービス
- IA x 医療
- IA x 製造
- IA x テクノロジー

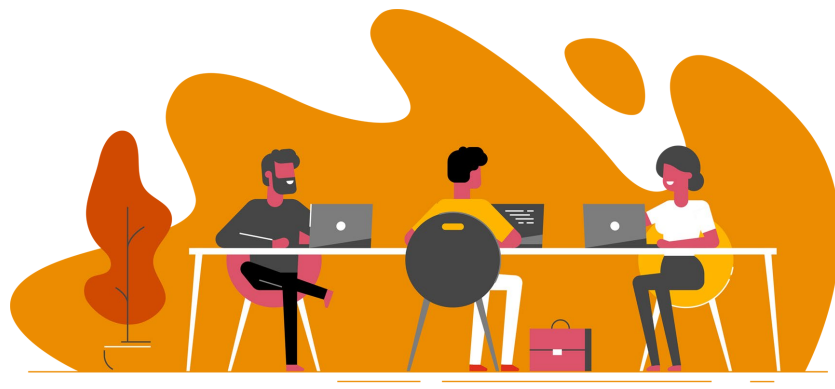




# 進化する内部監査

## 乗数効果の発揮

参考例（グローバル製薬企業を想定した場合）



= 乗数効果による成果

# 進化する内部監査

## 乗数効果の発揮

### 参考例（グローバル製薬企業を想定した場合）

- **内部監査メソロジー:**  
リスク成熟度およびベンチマークのプラットフォームを活用し、リスクマネジメントの成熟度を評価する。
- **リスク領域専門性:**  
規制コンプライアンスのリスクを含む新たな企業戦略の領域のうち、内部監査の対象とすべき領域を特定する。
- **業界専門性:**  
製薬の専門家は、業界の傾向と優先順位に基づいて特定リスクの優先順位づけを行い、新しい拡大戦略に影響を与える可能性のある優先リスクとして、HCP支出と透明性を特定
- **テクノロジー:**  
データの専門家は、内部監査チームと製薬の専門家と協力し、支出について捕捉・集計・比較・レビューするための分析を行い、ターゲットテストを実施する。また、フォローアップすべき特定の拠点に関する洞察を提供する。
- **グローバルネットワーク:**  
デリバリーセンターでデータを取りまとめ、分析を実施する。各拠点に内部監査チームを配置し、母国語で、各国規制に基づき、プロセスをレビューする。

# 進化する内部監査

## 乗数効果の発揮

参考例（グローバル製薬企業を想定した場合）

⇒ 乗数効果による成果:

- 戦略的領域における内部監査によるリスク対応範囲の拡大
- 最適化・標準化されたアプローチによる効率性の向上
- 各国のプロセス・内部統制の透明性の向上
- 多言語やカルチャーの違いへの適切な対応
- 視覚的かつインパクトのある方法による、新たなデータに基づく洞察
- 実証されたイノベーションとステークホルダーに対するより価値のある新たなアプローチ
- 将来の内部監査の進化の青写真を描く

# 參考資料

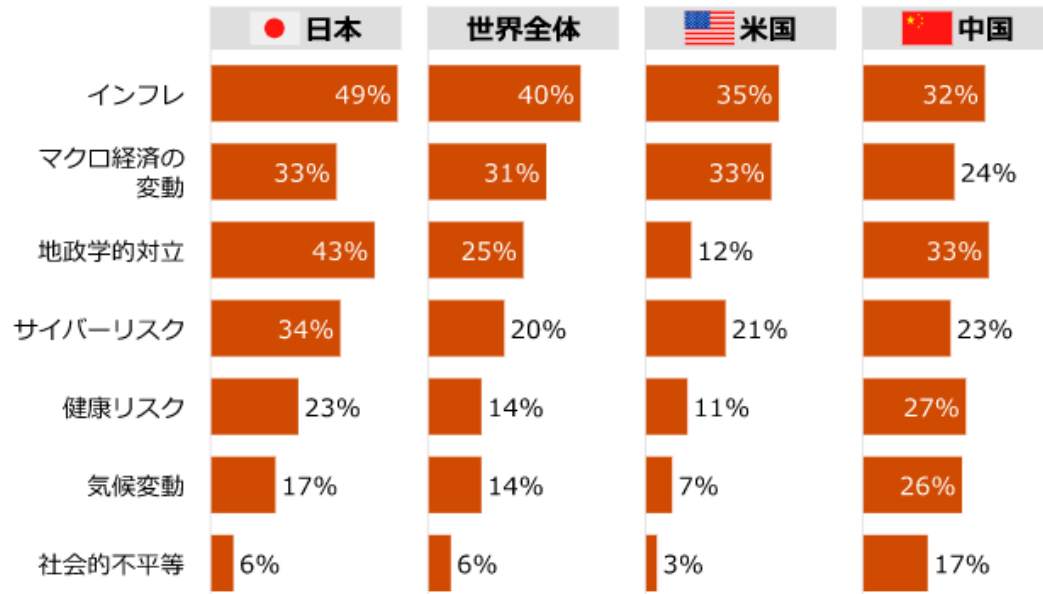
# 参考資料 1

## 第26回世界CEO意識調査

### 質問

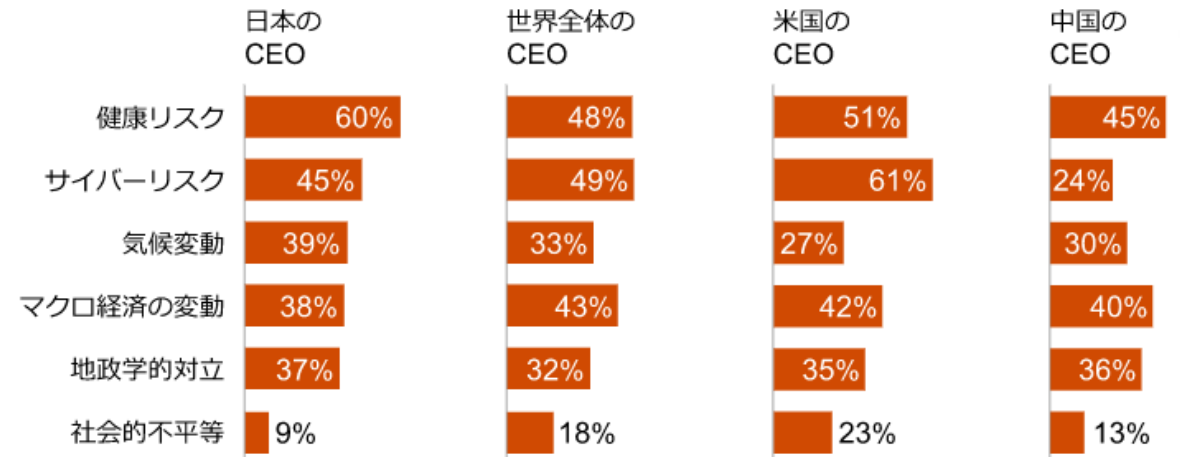
今後12カ月間において、以下のグローバルな脅威が貴社に悪影響を及ぼすことをどの程度懸念していますか。

(「非常に懸念している」および「極めて強く懸念している」の回答を表示)



出所: 第26回世界CEO意識調査 <https://www.pwc.com/jp/ceosurvey>

## 第25回世界CEO意識調査



出所: 第25回世界CEO意識調査

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey/2022.html>

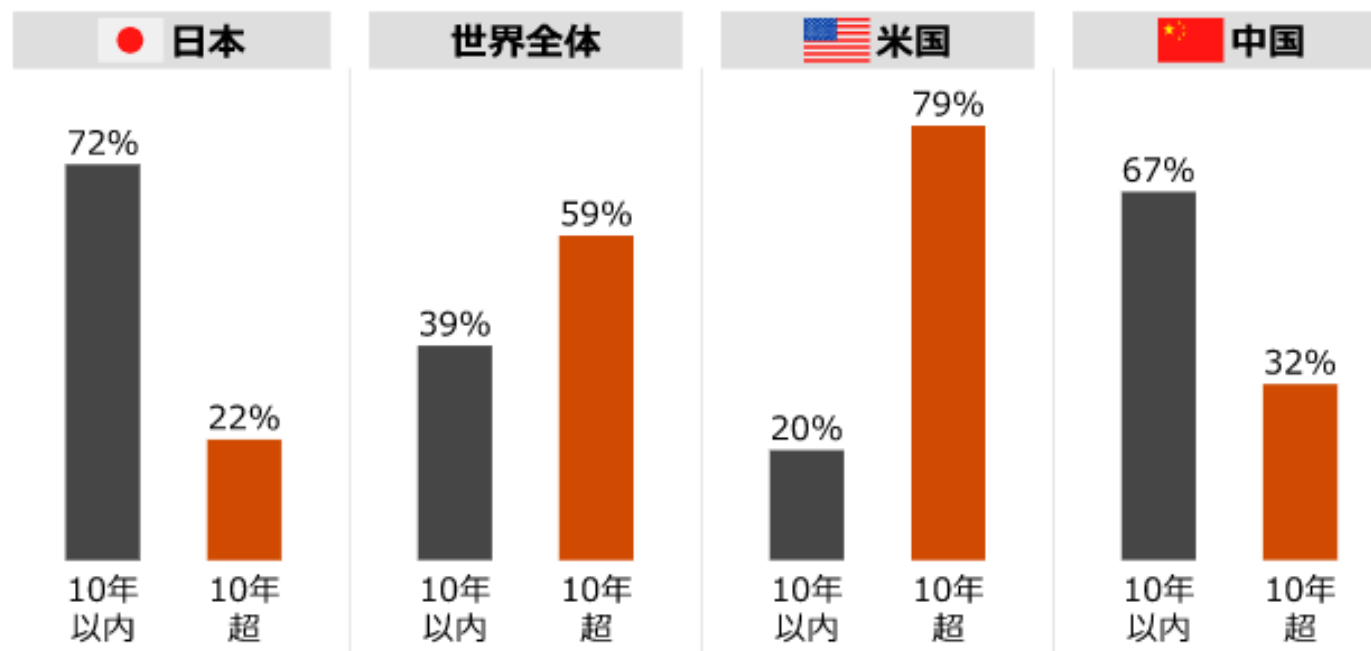
世界全体で、インフレの脅威に対する懸念が急上昇。日本は、地政学的対立37%から43%へ上昇。健康リスクは新型コロナウイルス感染症の落ち着いたことを反映して大幅にダウン。

# 参考資料 2

## 第26回世界CEO意識調査

### 質問

貴社は現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、  
経済的にどの程度の期間存続できるとお考えですか。



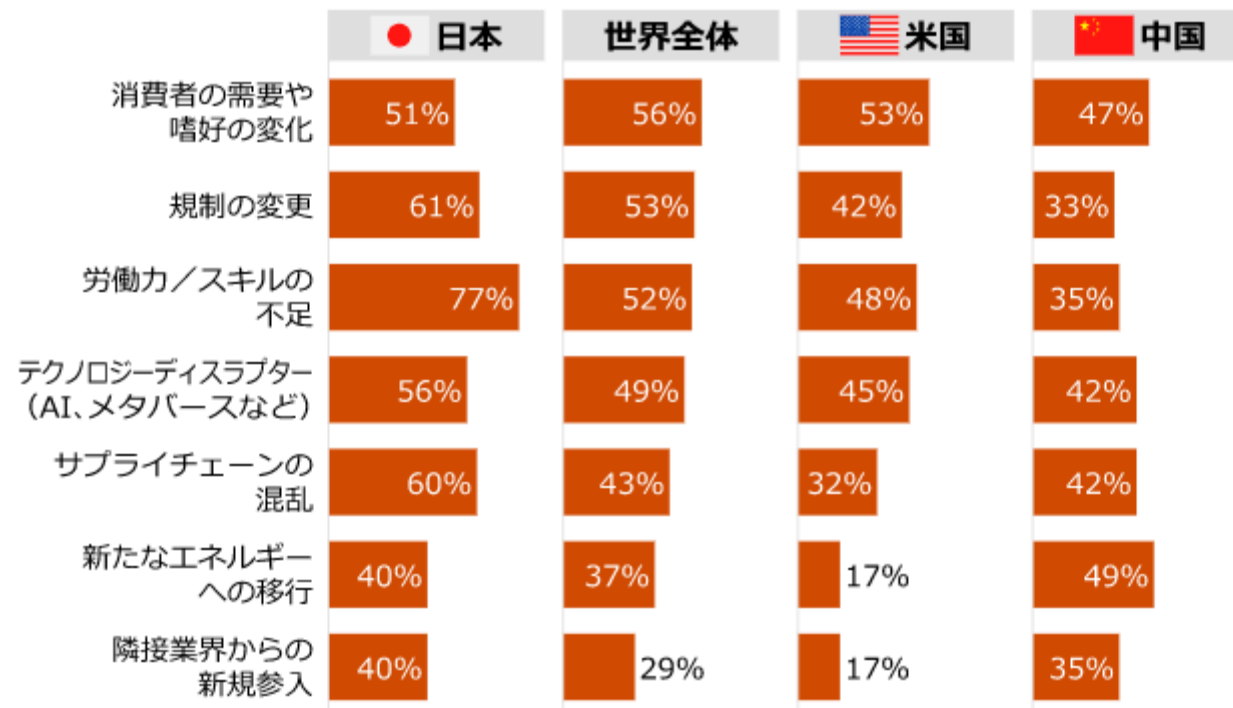
出所: 第26回世界CEO意識調査 <https://www.pwc.com/jp/ceosurvey>

現在のビジネスのやり方を変えなかった場合、日本のCEOの72%が10年後に経済的に存続できないと考えており、米国と対照的な結果に。将来に対する危機感が極めて強い。

## 第26回世界CEO意識調査

### 質問

今後10年間、次の出来事は貴社の業界の収益性にどの程度の影響(プラス・マイナスいずれも)を及ぼすとお考えですか。  
 (「大きな影響」および「極めて大きな影響」の回答を表示)

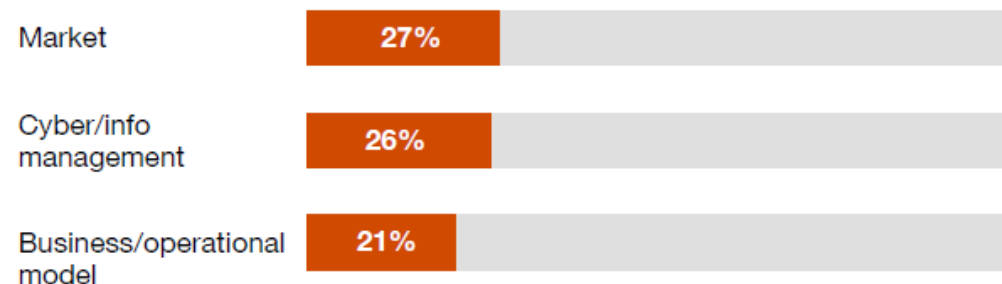


出所: 第26回世界CEO意識調査 <https://www.pwc.com/jp/ceosurvey>

日本のCEOは、労働力／スキルの不足が今後10年間の収益性に大きな影響があると考えており、世界全体、米国、中国と比較して高い。また、サプライチェーンの混乱も相対的に高い。

## 2022 Global Risk Survey: Banking

### Top risks faced by banking and capital markets in 2022



Q3b: For the risk categories you've selected, please rank the top individual risks that your organization is most concerned about, in terms of the impact on your revenue in 2022?

Base: Banking and capital markets (270)

Source: PwC, 2022 Global Risk Survey.

出所: 2022 Global Risk Survey Banking

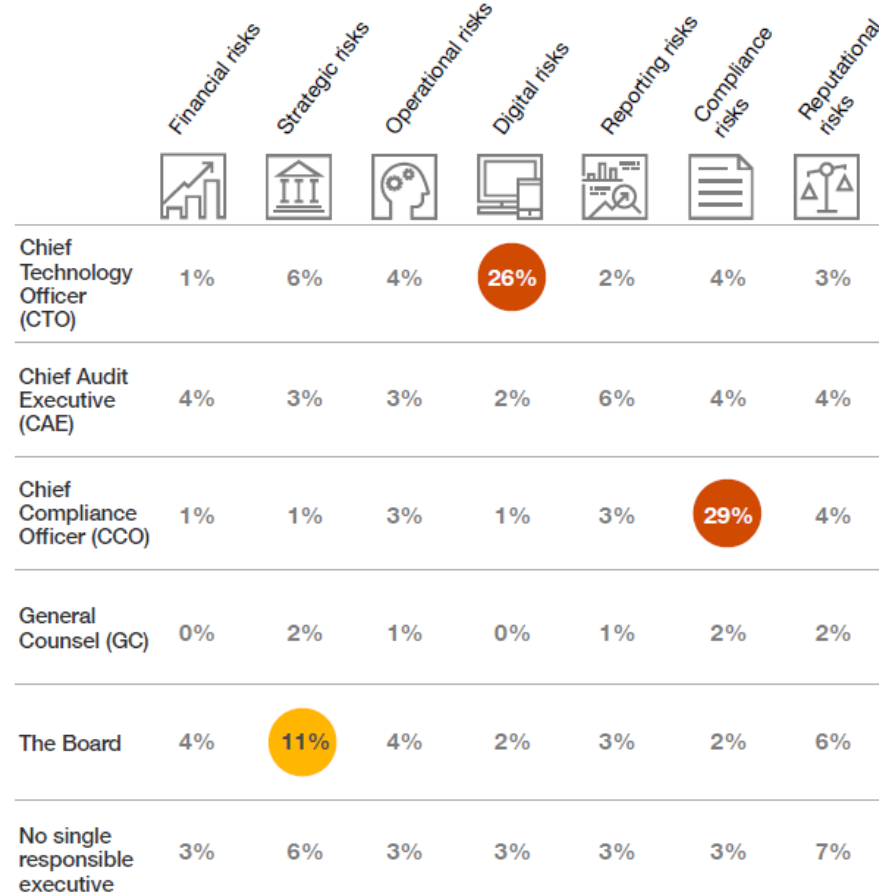
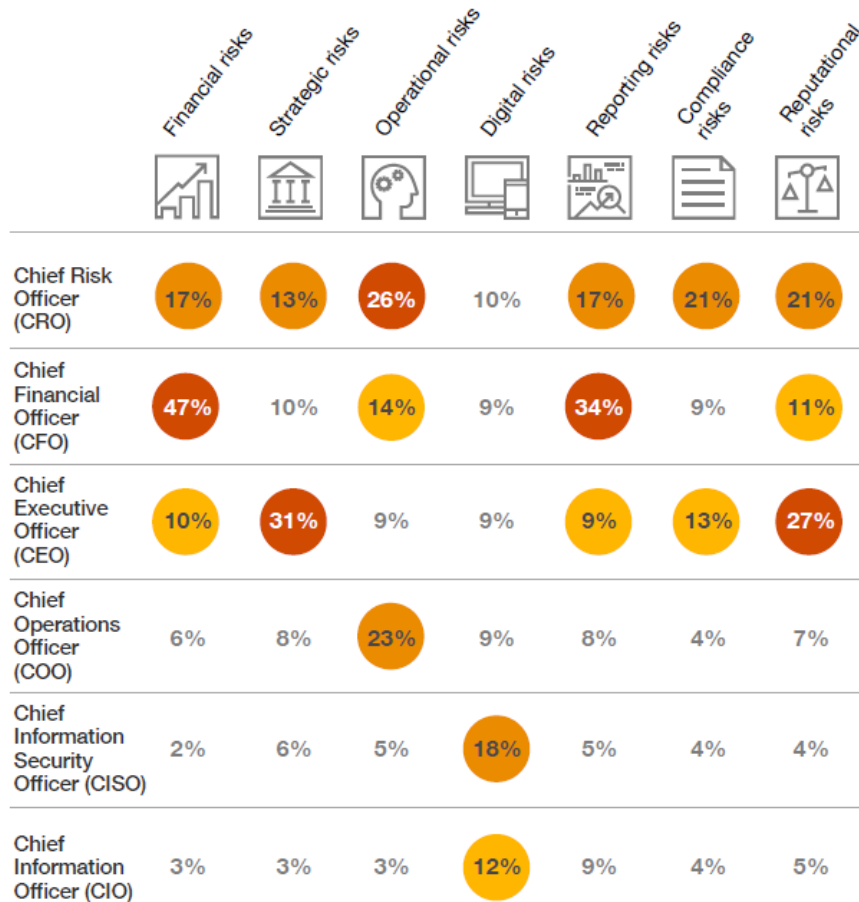
<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/library/global-risk-survey/banking-capital-markets-risk.html>

- **Market:**  
コモディティ市場や世界的なサプライチェーンの混乱、インフレなど
- **Cyber/data management:**  
デジタル・バンキング・チャンネルを通じた個人・金融データの増加は、サイバー攻撃の標的
- **Business/operational model:**  
フィンテック企業との競合、クラウドの変革など

2022年の収益に影響を及ぼす懸念のあるリスクとして、Global Risk Survey の回答者のうち、少なくとも5人に1人は、Market risk (27%)、Cyber/data management risk (26%)、business/operational model risks (21%)、and credit risks (20%) と回答。



### Coordination for a panoramic view of risks



- 各リスクに対するリスクマネジメントの責任者の調査結果。
- リスクの全景を捉えるためには、CxO同士のより良い連携が必要

Q4: Who is primarily responsible and accountable for risk management in your organisation? The three roles receiving the highest share of responses for each type of risk have been highlighted in color.

Base: Banking and capital markets (270)

Source: PwC, 2022 Global Risk Survey.

### How banking and capital markets are improving risk management

■ Realising benefits from implementation
 ■ Implemented at scale

Creating a governance, risk, and controls system that is panoramic and integrated



Increasing collaboration amongst the three lines



Defining or resetting risk appetite and risk thresholds



Investing in first-line risk management processes and tools



Quantifying new risks to assess risk exposure and to adjust risk appetite



Investing in risk culture and considering behavioural risk



Creating ethical frameworks for new areas that the business is pursuing



Achieving compliance by design with code directly in business and digital applications



Defining a new balance between first-line and second-line resources



- 成長重視のリスク管理を全社的に実施しているとした回答者が過半数。
- 上記の回答者のうち、ベネフィットが実現しているとした回答者は半数に満たない。

Q12: To what extent is your organisation doing the following with regard to your risk management strategy and programme in 2022?

Base: Banking and capital markets (270)

Source: PwC, 2022 Global Risk Survey.

出所: 2022 Global Risk Survey Banking

<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/library/global-risk-survey/banking-capital-markets-risk.html>

# Thank you

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

© 2023 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](http://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.