A background image of a blurred escalator with a teal overlay on the right side. The text is positioned within this teal area.

内部監査に必要な 能力のサーベイ

2019年版

はじめに

今日の内部監査は、伝統的な内部統制の分野のみならず、全社リスクマネジメント(ERM)、コーポレートガバナンスなど多岐の分野にわたってガイダンスや専門性を提供し、組織体の活動に付加価値を提供することへの期待が一層高まっています。その結果、内部監査の果たす役割はその範囲や複雑さにおいて大幅に増大しており、内部監査人の専門職としての知識やスキル、専門性を高めることが必要となっています。

このような状況を踏まえ、プロティビティでは内部監査人の能力・スキルに関する調査を日米で毎年実施しております。今年は「財務報告・会計・内部統制」、「分析とテクノロジー」、「戦略と組織文化」、「サイバーセキュリティ」の4つの分野において現状の能力がどの水準にあると考えているのか、また向上の必要性を感じている項目は何かについて調査を実施しました。

調査では、日本の内部監査担当役員、内部監査部門長、マネージャ、その他の専門職の計205人と多数の方々にご協力をいただきました。調査結果の詳細は本文に述べておりますが、向上の必要性が高いと感じている項目について大変興味深い結果が得られています。

例えば「財務報告・会計・内部統制」では、「CSR(企業の社会的責任)／ESG(環境・社会・ガバナンス)」や「国際財務報告基準(IFRS)」などのグローバルスタンダードに関連する項目が上位に入りました。「分析

とテクノロジー」においては、「監査プロセスの自動化／RPA」が1位に入るなど、企業活動におけるテクノロジー活用の重要性が高まり、内部監査人にとっても新たな知識向上の必要性が上昇していることを示唆しています。

「戦略と組織文化」では、「アジャイルリスクとコンプライアンス」がトップになり、敏捷かつ柔軟にリスクやコンプライアンスの問題に対処することが、内部監査にとって重要なテーマとなっていることがうかがえます。「サイバーセキュリティ」においては、「NIST サイバーセキュリティフレームワーク」がトップになり、重要インフラのサイバーセキュリティを改善するための枠組みについて、内部監査人の関心が高まっていることがうかがえます。

今回の調査結果は、内部監査の役割が急速に変化する中で、内部監査の専門家のみならず、監査役、監査委員会、取締役会、および内部監査機能の向上を目指している経営幹部や専門家の皆様にとっても参考になるものと信じております。

最後になりましたが、調査にご協力いただいた方々に厚く御礼申し上げます。

2020年2月
プロティビティLLC
日本代表・マネージングディレクタ
谷口 靖美

I. 当調査について

当調査は、日本の内部監査担当役員、内部監査部門長、マネージャ、その他の専門職の計205人のご協力を得て、内部監査に必要な能力および向上の必要性について、4つの分野(財務報告・会計・内部統制、分析とテクノロジー、戦略と組織文化、サイバーセキュリティ)に分けてアンケート形式で質問し、分析を行いました。

調査では4つの分野における知識や能力等を予めリストにし、回答者に「知識・能力のレベル」を5段階で、「知識レベルの適切性・向上の必要性」を2段階で評価していただきました。

調査結果は以下の点数(表1、表2を参照)に換算した上で平均値を算出し、「知識・能力のレベル」、「知識・能力レベルの適切性・向上の必要性」の2軸にて分析を行いました。

● ● ● 表1：点数表(知識・能力のレベル)

点数	評価内容
1	1 知識がない
2	2 限られた知識がある
3	3 精通している
4	4 非常に精通している
5	5 専門知識がある

● ● ● 表2：点数表(知識・能力レベルの適切性・向上の必要性)

点数	評価内容
2	A 適切
4	B 向上の必要性あり

Ⅱ. 財務報告・会計・内部統制の評価

概要

今年度の知識レベル向上の必要性では、「CSR／ESG」が1位、「国際財務報告基準(IFRS)」が2位となりました。

「CSR（企業の社会的責任）／ESG（環境・社会・ガバナンス）」は、単に環境保全や社会的責任の充足、責任ある企業行動という点で望ましいだけでなく、それらが中長期的には企業の収益や利益に関わってくることになります。

近年の「IFRS」採用による会計基準のグローバル化は、国際競争力を高める上で一つの重要なステップであるとの認識が広がっていることを示唆しています。

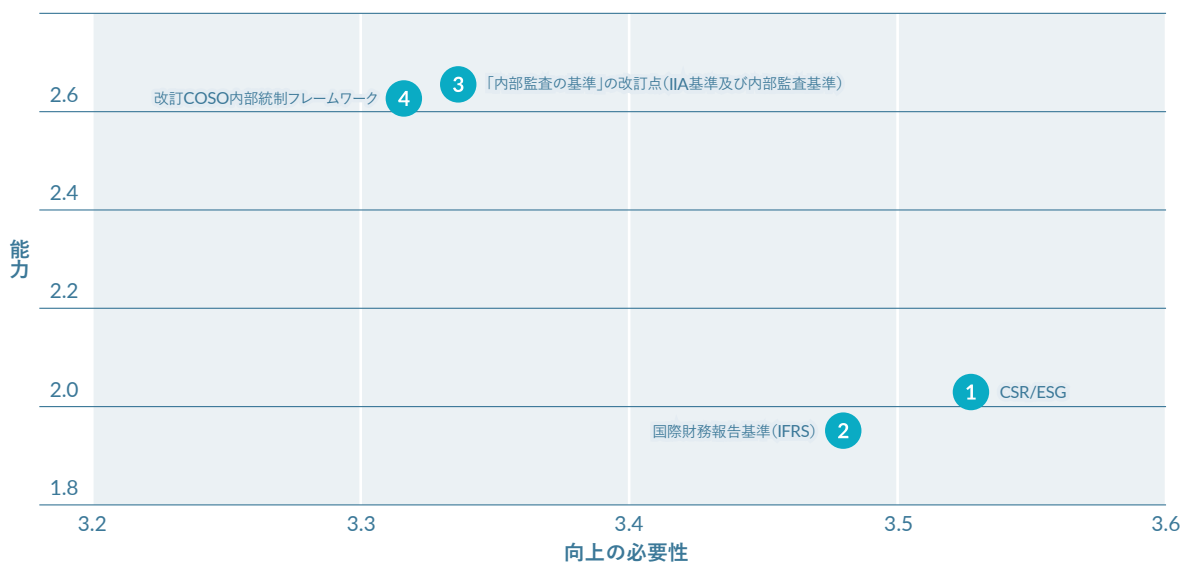
これら上位2項目の現有能力については、2.0以下の低い評価であり、内部監査人にとっての課題となっていることがわかります。

『「内部監査の基準」の改訂点 (IIA 基準および内部監査基準)』、「改訂 COSO 内部統制フレームワーク」が3位と4位に入り、国際基準の改訂について関心の高さがうかがえます。

表3：財務報告・会計・内部統制の知識

向上の必要性の順位	内容	能力
1(3.5)	CSR/ESG	2.0
2(3.5)	国際財務報告基準(IFRS)	1.9
3(3.3)	「内部監査の基準」の改訂点 (IIA 基準および内部監査基準)	2.6
4(3.3)	改訂 COSO 内部統制フレームワーク	2.6

図1：財務報告・会計・内部統制の知識(向上の必要性と能力)



内部監査部門長の特徴

- 内部監査部門長に対する調査結果では、「国際財務報告基準 (IFRS)」が1位、「CSR／ESG」が2位となりました。現有能力の観点では、全体調査の結果と同様に両項目の評価が低くなっています。

- 『「内部監査の基準」の改訂点 (IIA 基準および内部監査基準)』、「改訂 COSO 内部統制フレームワーク」については、向上の必要性、能力ともに全体の調査結果と比べて高い評価となりました。

Ⅲ. 分析とテクノロジーの評価

概要

今年度の知識レベル向上の必要性では、「監査プロセスの自動化／RPA」が1位、「新しいテクノロジーとアプリケーションの活用／習得」が2位、「ビッグデータ／ビジネスインテリジェンス」が3位になりました。

近年、企業活動においてテクノロジーの活用は必要不可欠となっています。今後は人工知能(AI)やロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)の活用がますます広がっていくことが予想されます。内部

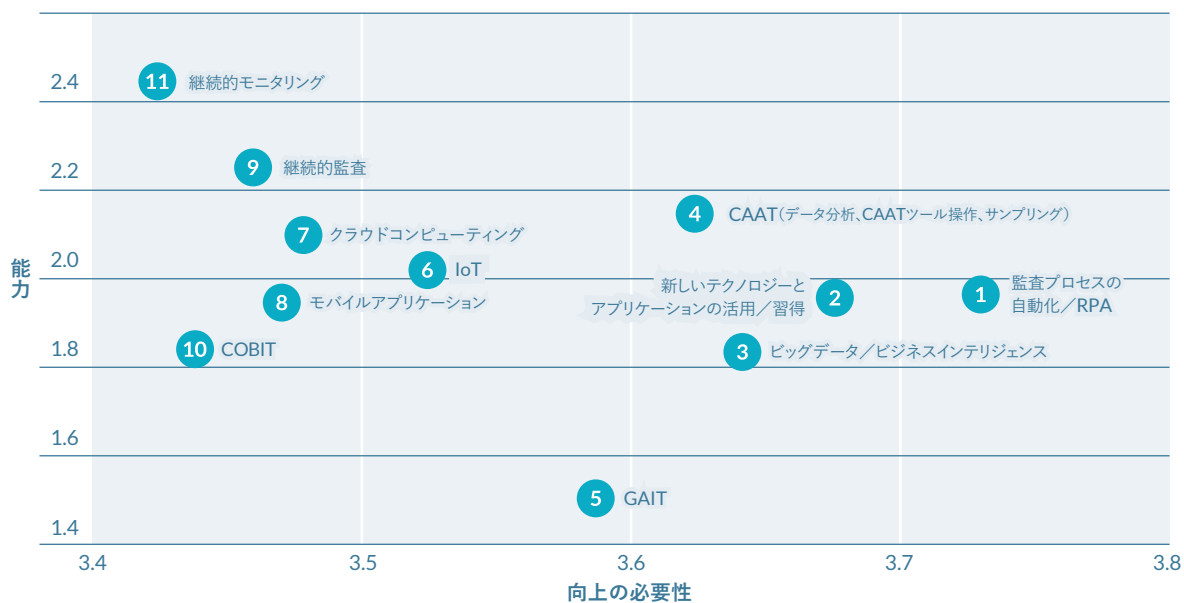
監査人にとっては、新しいテクノロジーがビジネスに与える影響や監査上の位置づけを検討しながら、顕在化するリスクに対して適時適切に対処していくことが求められます。

ビッグデータやCATTの活用が進むにつれて、内部監査の現場における新たな知識向上の必要性が高まっています。現在のビジネスの潮流に合わせて新たなテクノロジーやデバイスを活用することは、内部監査人にとっての重要な課題となっていることがわかります。

● ● ● 表5：分析とテクノロジーの知識

向上の必要性の順位	内容	能力
1(3.7)	監査プロセスの自動化／RPA	2.0
2(3.7)	新しいテクノロジーとアプリケーションの活用／習得	2.0
3(3.6)	ビッグデータ／ビジネスインテリジェンス	1.8
4(3.6)	CAAT(データ分析、CAATツール操作、サンプリング)	2.1
5(3.6)	GAIT	1.5
6(3.5)	IoT	2.0
7(3.5)	クラウドコンピューティング	2.1
8(3.5)	モバイルアプリケーション	1.9
9(3.5)	継続的監査	2.3
10(3.4)	COBIT	1.8
11(3.4)	継続的モニタリング	2.4

● ● ● 図2：分析とテクノロジーの知識(向上の必要性と能力)



米国との比較

● 米国の監査結果においても、「監査プロセスの自動化/RPA」が1位にランクインしています。米国でも日本同様、新たなイノベーションに対する関心が高まっていることがうかがえます。

- 「ビッグデータ/ビジネスインテリジェンス」、「データ分析」は米国においても高い順位になりました。
- 「モバイルアプリケーション」、「新しいテクノロジーとアプリケーションの活用/習得」も上位に入り、これらの調査結果を踏まえると、ビッグデータやデータ分析ツールなど、新たなテクノロジーの活用は世界的な潮流となっていることがわかります。

● ● ● 表6：米国における分析とテクノロジーの知識

向上の必要性の順位	内容	能力
1	監査プロセスの自動化/RPA	2.7
2	ビッグデータ/ビジネスインテリジェンス	2.8
3	データ分析	2.9
4	モバイルアプリケーション	2.8
5	新しいテクノロジーとアプリケーションの活用/習得	2.8

内部監査部門長の特徴

- 内部監査部門長に対する調査結果では、「GAIT」経営陣や監査人等によるITリスク評価のためのガイドラインが上位となりました。「GAIT」において注目すべきは、向上の必要性が3.9であるのに対して、現有能力は1.4と両者のギャップが非常に大きくなっていることです。現場レベルだけでなく、内部監査部門長レベルでも

「GAIT」に対する知識・理解を高め、適切に対処していくことが求められます。

- 「監査プロセスの自動化／RPA」、「クラウドコンピューティング」については、全体調査の結果と比べてそれぞれ高い順位となり、内部監査における重要性が急速に高まっていることがうかがえます。

- ● ● 表7：内部監査部門長の分析とテクノロジーの知識

向上の必要性の順位	内容	能力
1(3.9)	GAIT	1.4
2(3.8)	監査プロセスの自動化／RPA	2.0
3(3.8)	ビッグデータ／ビジネスインテリジェンス	1.8
4(3.8)	クラウドコンピューティング	2.0
5(3.8)	新しいテクノロジーとアプリケーションの活用／習得	1.9
6(3.7)	CAAT(データ分析、CAATツール操作、サンプリング)	2.0
7(3.6)	COBIT	1.7
8(3.6)	IoT	2.0
9(3.6)	継続的監査	2.1
10(3.6)	モバイルアプリケーション	1.9
11(3.4)	継続的モニタリング	2.4

IV. 戦略と組織文化の評価

概要

今年度の知識レベル向上の必要性では、「アジャイルリスクとコンプライアンス」が1位、「組織文化監査」が2位、「デジタルトランスフォーメーション」が3位となりました。

「アジャイルリスクとコンプライアンス」に関しては、さまざまな規制当局からの要請や事業環境の変化が、企業に迅速かつ効果的なリスクマネジメントやコンプライアンス対応をするよう迫っています。

「組織文化監査」では、経営幹部が倫理、価値、組織全体に期待され

る行動を推進していることにより、正しい組織文化の構造に最適な責任を負っているということが重要な課題になっています。

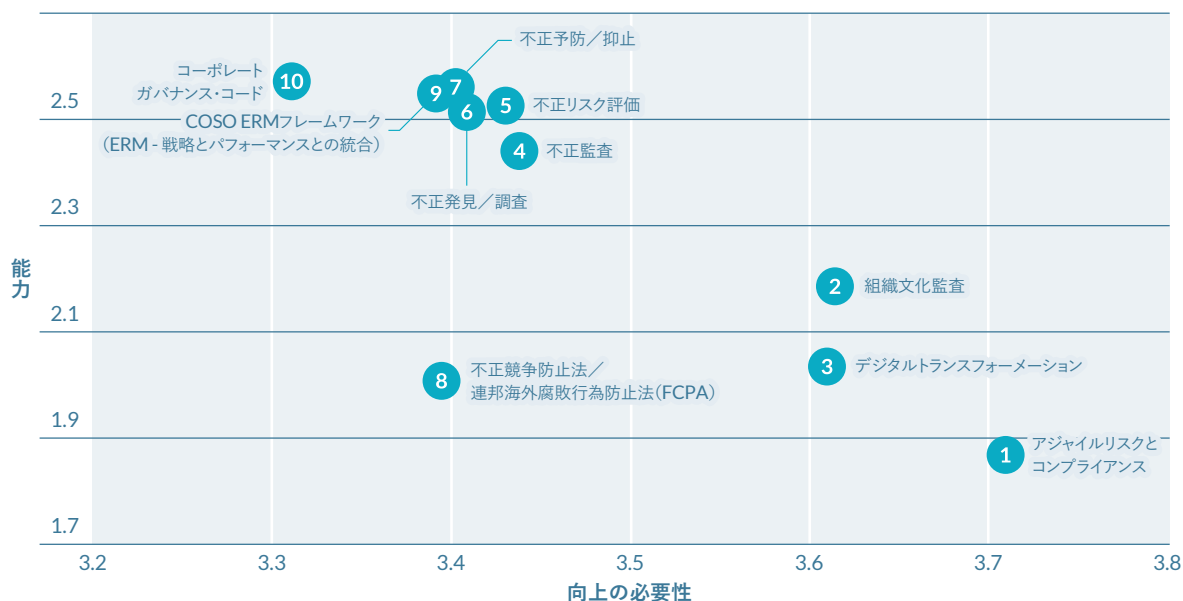
「デジタルトランスフォーメーション」に関しては、デジタル化により世界中のビジネスに変化が起きています。新たなテクノロジーがもたらすリスクや機会についての知識を向上させることが、内部監査人にとって必要であるといえます。

「不正監査」、「不正リスク評価」、「不正発見／調査」、「不正予防／抑止」も高順位となっている項目です。企業の不祥事が相次ぐ中、内部監査人が不正リスクを重要リスクの1つと捉えていることがわかります。

● ● ● 表8：戦略と組織文化の知識

向上の必要性の順位	内容	能力
1(3.7)	アジャイルリスクとコンプライアンス	1.9
2(3.6)	組織文化監査	2.2
3(3.6)	デジタルトランスフォーメーション	2.0
4(3.4)	不正監査	2.4
5(3.4)	不正リスク評価	2.5
6(3.4)	不正発見／調査	2.5
7(3.4)	不正予防／抑止	2.6
8(3.4)	不正競争防止法／連邦海外腐敗行為防止法 (FCPA)	2.0
9(3.4)	COSO ERMフレームワーク(ERM - 戦略とパフォーマンスとの統合)	2.5
10(3.3)	コーポレートガバナンス・コード	2.6

図3：戦略と組織文化の知識(向上の必要性と能力)



米国との比較

- 米国の調査結果においても、「アジャイルリスクとコンプライアンス」が1位にランクインしました。米国でも企業が日々変化する事業環境に効率的に対応すべく、敏捷かつ柔軟にリスクやコンプライアンスの問題に対処する必要性が高まっていることがうかがえます。
- 2位に入った「ビジネス/デジタルトランスフォーメーション」は、すべての業界に浸透しビジネスに新しい機会をもたらしています。

- 日本の調査結果で2位となった「組織文化監査」が米国で3位に入りました。組織の文化によって、リスク問題の適時な特定とエスカレーションが促進されない場合があり、日米において関心の高さがうかがえます。
- 「不正発見/調査」、「不正リスク評価」についても、日米で上位に入っている項目です。内部監査人にとって、不正リスク管理態勢を把握する必要性が高まっていることが顕著に表れています。

表9：米国における戦略と組織文化の知識

向上の必要性の順位	内容	能力
1	アジャイルリスクとコンプライアンス	2.8
2	ビジネス/デジタルトランスフォーメーション	2.8
3	組織文化監査	2.8
4	不正発見/調査	2.9
5	不正リスク評価	3.1

内部監査部門長の特徴

- 内部監査部門長に対する調査でも、全体調査と同様「アジャイルリスクとコンプライアンス」が1位に入りました。内部監査部門長は、リスク感应度の高い監査を実施することへの認識を高めていることがうかがえます。

- 「不正競争防止法／連邦海外腐敗行為防止法(FCPA)」が2位に入り、全体調査の8位と比べて高い順位となりました。外国公務員への贈賄規制は米国から始まり、日本でも不正競争防止法に同様の規定が見られ関心の高まりがうかがえます。
- 全体調査と同様「デジタルトランスフォーメーション」が3位に入りました。デジタル化により世界中のビジネスに変化が起きている中、内部監査部門長にとってもその重要性の認識が高くなっているといえます。

- ● ● 表 10：内部監査部門長の戦略と組織文化の知識

向上の必要性の順位	内容	能力
1(3.8)	アジャイルリスクとコンプライアンス	1.8
2(3.7)	不正競争防止法／連邦海外腐敗行為防止法(FCPA)	1.8
3(3.6)	デジタルトランスフォーメーション	1.9
4(3.6)	組織文化監査	2.5
5(3.4)	不正リスク評価	2.6
6(3.4)	不正発見／調査	2.4
7(3.4)	不正予防／抑止	2.6
8(3.3)	不正監査	2.4
9(3.3)	COSO ERMフレームワーク(ERM - 戦略とパフォーマンスとの統合)	2.7
10(3.3)	コーポレートガバナンス・コード	2.7

V. サイバーセキュリティの評価

概要

今年度の知識レベル向上の必要性では、「NIST サイバーセキュリティフレームワーク」が1位、「サイバーセキュリティリスク」が2位となりました。

サイバー攻撃によって企業の中核事業が中断されることは事業リスクのひとつにランクされ、特に金融業、IT企業、メディア産業においては

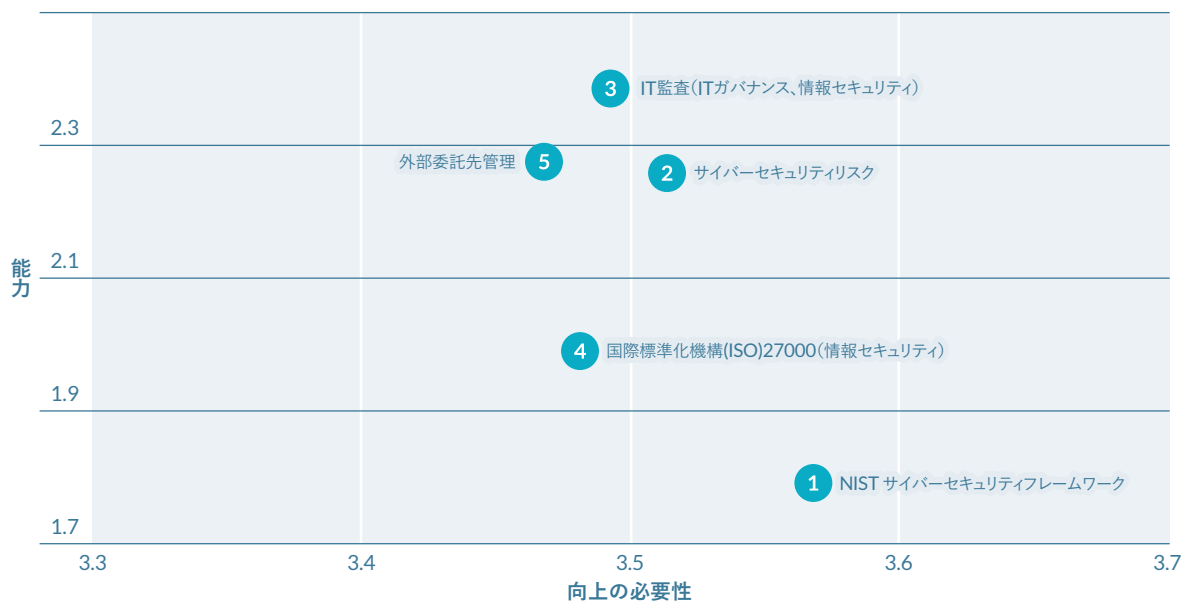
重要なリスクとされています。今までもさまざまな産業において高度なサイバー攻撃による知的財産・企業機密の毀損が大々的に報道されています。内部監査人としては、新たなリスクに対する理解を深めながら、対応すべき喫緊の課題となっていることがわかります。

「IT監査(ITガバナンス、情報セキュリティ)」、「国際標準化機構(ISO) 27000 (情報セキュリティ)」も上位に入っていることから、ITリスク対応の重要性が急速に高まっていることがうかがえます。

表 11：サイバーセキュリティの知識

向上の必要性の順位	内容	能力
1(3.6)	NIST サイバーセキュリティフレームワーク	1.8
2(3.5)	サイバーセキュリティリスク	2.3
3(3.5)	IT 監査(ITガバナンス、情報セキュリティ)	2.4
4(3.5)	国際標準化機構(ISO) 27000 (情報セキュリティ)	2.0
5(3.5)	外部委託先管理	2.3

図 4：サイバーセキュリティの知識(向上の必要性と能力)



米国との比較

- 米国の調査結果において1位に入った「組織のサイバーセキュリティリスクマネジメントプログラムに関する経営管理者の記述基準（公開草案）」は、米国公認会計士協会（AICPA）が社会の要請に応えるために公表したサイバーセキュリティリスクマネジメントプログラムについての評価基準です。米国では、企業のサイバーセキュリティ

ティリスクへの対応状況についての関心が社会的に高まっており、多くの企業が当該リスクへの対応を迫られていることがわかります。

- 米国においても「国際標準化機構（ISO）27000（情報セキュリティ）」、「サイバーセキュリティリスク」が上位に入りました。このような傾向に鑑みると、今後は情報セキュリティ、サイバーセキュリティに対する関心がますます高まっていくことが予想されます。

● ● ● 表 12：米国におけるサイバーセキュリティの知識

向上の必要性の順位	内容	能力
1	組織のサイバーセキュリティリスクマネジメントプログラムに関する経営管理者の記述基準（公開草案）	2.6
2	国際標準化機構（ISO）27000（情報セキュリティ）	2.8
3	サイバーセキュリティ・リスク／脅威	2.9
4	ベンダー／サードパーティー・リスク・マネジメント	3.0
5	IT 監査（セキュリティ）	2.9

内部監査部門長の特徴

- 内部監査部門長に対する調査結果では、「サイバーセキュリティリスク」が1位、「NIST サイバーセキュリティフレームワーク」が2位となり、それぞれ全体調査の結果とほぼ同様の高い順位となりました。

- 危機に対する準備・識別・封じ込め・駆除はそれぞれ重要ですが、危機対応について特に重要なのは経営者のサポートを得ることです。内部監査部門長としては、危機対応に関する監視をトップマネジメントと共通認識のもと、優先事項として取り組むことが求められます。

● ● ● 表 13：内部監査部門長のサイバーセキュリティの知識

向上の必要性の順位	内容	能力
1 (3.7)	サイバーセキュリティリスク	2.3
2 (3.7)	NIST サイバーセキュリティフレームワーク	1.8
3 (3.7)	IT 監査（IT ガバナンス、情報セキュリティ）	2.3
4 (3.6)	国際標準化機構（ISO）27000（情報セキュリティ）	1.9
5 (3.6)	外部委託先管理	2.2

回答者についての情報

アンケート回答者 205 人の内、回答者自身についてご記入いただいた項目の集計結果は以下の通りです。

地位	該当数
監査担当役員	4
監査部門長	28
監査マネジャー	45
監査スタッフ	70
IT 監査担当部長	0
IT 監査マネジャー	3
IT 監査スタッフ	8
監査契約社員	1
外部監査人	1
経営者	1
教育者	0
学生	1
退職者	1
監査役または監査委員会メンバー	2
経営コンサル	4
その他	10

現在の地位の期間	該当数
10年以上	27
5年以上10年未満	43
1年以上5年未満	81
1年未満	27

組織形態	該当数
一般企業	168
政府	1
公共団体	1
非営利団体	2
その他	2

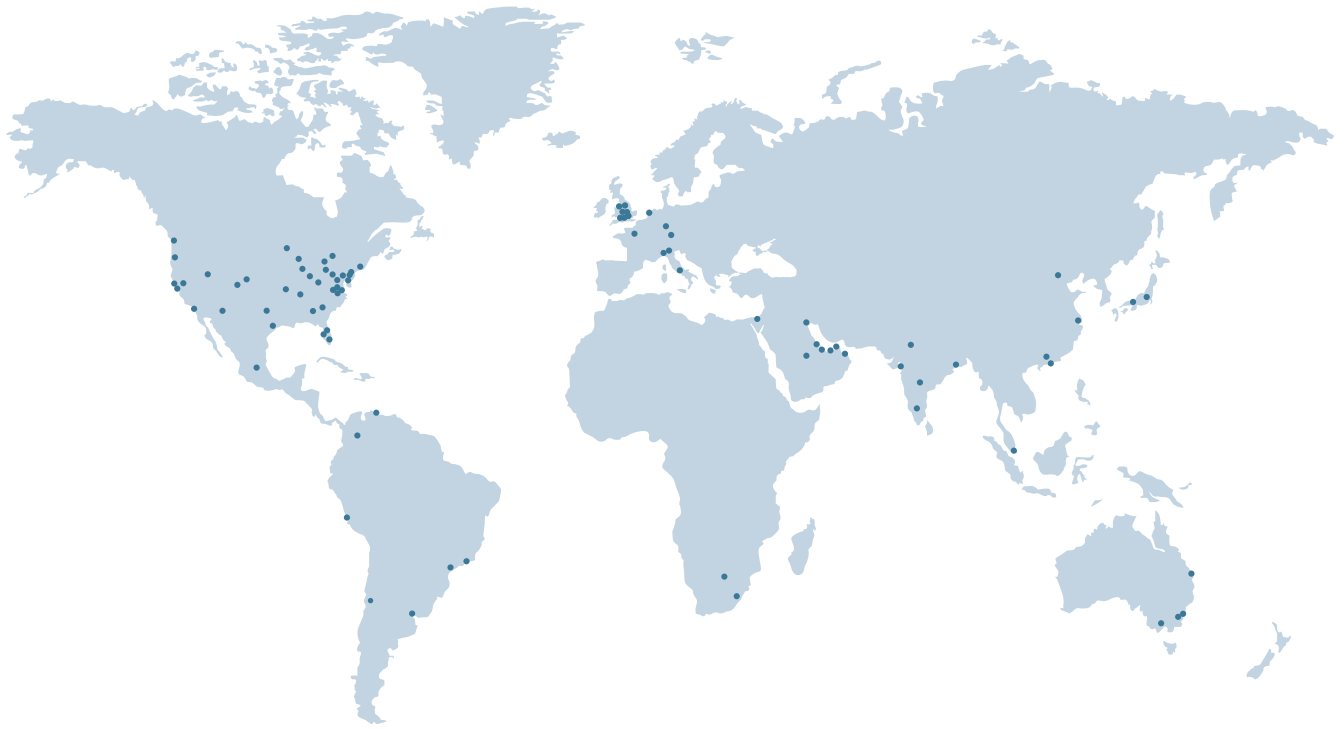
組織規模(連結売上高)	該当数
2兆円以上	27
1兆円以上2兆円未満	22
5000億円以上1兆円未満	26
1000億円以上5000億円未満	32
500億円以上1000億円未満	25
100億円以上500億円未満	24
50億円以上100億円未満	5
50億円未満	10

業界	該当数
通信	15
ハイテク	5
流通	3
小売	6
ヘルスケア	5
製薬	13
バイオ	0
製造	40
銀行・証券	11
保険	9
その他金融	11
不動産	0
エネルギー	7
教育	2
マスコミ	1
公共サービス	2
専門サービス	10
公共事業	1
その他	29

監査部門設立時期	該当数
10年以上前	141
5年以上10年未満前	16
1年以上5年未満前	14
1年未満前	5

内部監査部門の人員数(フルタイム換算)	該当数
50人超	22
21～50人	27
11～20人	39
1～10人	89

外部品質評価実施状況(IIA基準1312)	該当数
実施	61
未実施だが計画あり	15
未実施	100



THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria
Atlanta
Baltimore
Boston
Charlotte
Chicago
Cincinnati
Cleveland
Dallas
Denver
Fort Lauderdale

Houston
Indianapolis
Kansas City
Los Angeles
Milwaukee
Minneapolis
New York
Orlando
Philadelphia
Phoenix
Pittsburgh
Portland

Richmond
Sacramento
Salt Lake City
San Francisco
San Jose
Seattle
Stamford
St. Louis
Tampa
Washington, D.C.
Winchester
Woodbridge

ARGENTINA*
Buenos Aires

BRAZIL*
Rio de Janeiro
Sao Paulo

CANADA
Kitchener-Waterloo
Toronto

CHILE*
Santiago

COLOMBIA*
Bogota

MEXICO*
Mexico City

PERU*
Lima

VENEZUELA*
Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

FRANCE
Paris

GERMANY
Frankfurt
Munich

ITALY
Milan
Rome
Turin

NETHERLANDS
Amsterdam

UNITED KINGDOM
Birmingham
Bristol
Leeds
London
Manchester
Milton Keynes
Swindon

BAHRAIN*
Manama

KUWAIT*
Kuwait City

OMAN*
Muscat

QATAR*
Doha

SAUDI ARABIA*
Riyadh

**UNITED ARAB
EMIRATES***
Abu Dhabi
Dubai

EGYPT*
Cairo

SOUTH AFRICA *
Durban
Johannesburg

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA
Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA
Beijing
Hong Kong
Shanghai
Shenzhen

INDIA*
Bengaluru
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN
Osaka
Tokyo

SINGAPORE
Singapore

*メンバーファーム

プロティビティ LLC www.protiviti.jp

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-3 大手センタービル22階 Tel. 03-5219-6600
〒530-0001 大阪市北区梅田 2-2-2 ヒルトンプラザウエストオフィスタワー18階 Tel. 06-6450-9367

Protiviti, Protivitiロゴは, Protiviti Inc. の米国ならびにその他の国における商標または登録商標です。その他の記載されている会社名・製品名は各社の登録商標です。

protiviti[®]
Face the Future with Confidence