



内部監査は破壊的イノベーションに備えていますか？

プロティビティのデジタル成熟度評価ツールを利用する監査計画の再構築




破壊的イノベーションは急速に広まりつつあります。現在、あらゆる企業はその影響下にあり、あらゆるビジネスリーダーは、それらがもたらす利点と同時にそれらによる組織への影響とリスクを十分把握しながら、このデジタル革命に積極的に関与していく必要に迫られています。

世界各国の多数の取締役等の上級経営者の方々にご協力いただき実施致しました「2018年最重要グローバル・リスク」という弊社最新の研究によりますと、リスクに関する大きな変化が取り上げられています。急速な破壊的イノベーションは現在リーダーたちに1位の懸念点としてランクされています。続いて2位は組織内に存在する“変化への抵抗”に関する懸念です。これらは全ての組織に潜在するジレンマを示しています。長年にわたり確立されたブランドの崩

壊に対する自然な反応であり、変化に対する対応の準備状況を改善する必要性も示唆しています。

当然ですが、多くの経営者は「自らがデジタル経済により押し流されてしまうことを回避するため、正しい選択をし、十分に対応しているか」どうかを自問しています。役員と経営者は、同僚や競合他社と比較しての自らの立ち位置はどこにあり、また他者についていくためには何が必要かを知りたいと考えています。最高監査責任者は、自分がこの質問に答えられるかどうか、また自分がこれらのリスクが適切に管理されていることを保証するために十分な行動を取っているかどうかを自問すべきです。残念ですが、多くの組織は同じミスを繰り返しており、多くの監査機能はこれらの失敗を特定し報告するための準備が十分にできていません。

多くの場合、デジタルチャネル、新しいビジネスモデルの登場および競争環境の変化が、ビジネスのより伝統的でアナログ的な側面にどのように影響するかについては十分に考慮されていません。

2018年最重要グローバル・リスク上位10位							
リスク問題点	2018*	2017* (ランク)	YOY トレンド	リスク問題点	2018*	2017* (ランク)	YOY トレンド
 急速な破壊的イノベーションと新しいテクノロジー	6.10	5.88 (4)	↑	 継承の課題とトップ人材を誘致し維持する能力	5.88	5.76 (6)	↑
 変化に対する抵抗	6.00	5.63 (9)	↑	 個人情報管理と情報セキュリティ	5.83	5.87 (5)	↓
 サイバー攻撃	5.96	5.91 (3)	↑	 経済状況	5.72	6.61 (1)	↓
 法規制の変更や執行強化	5.93	6.51 (2)	↓	 アナリティクスとビッグデータ	5.71	5.50 (13)	↑
 リスクの適時識別・報告に対する自社の文化	5.91	5.66 (8)	↑	 既存のオペレーションで業績予想を満たし「生まれながらのデジタル」企業と競合する	5.67	5.42 (15)	↑

* スコアは10ポイントのスケールに基づいており、リスクの問題が組織に最も大きな影響を及ぼすことが「10」で表示されます。

1 2018年重要リスクに関する経営者の見解、プロティビティとノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブ、www.protiviti.com/toprisks。

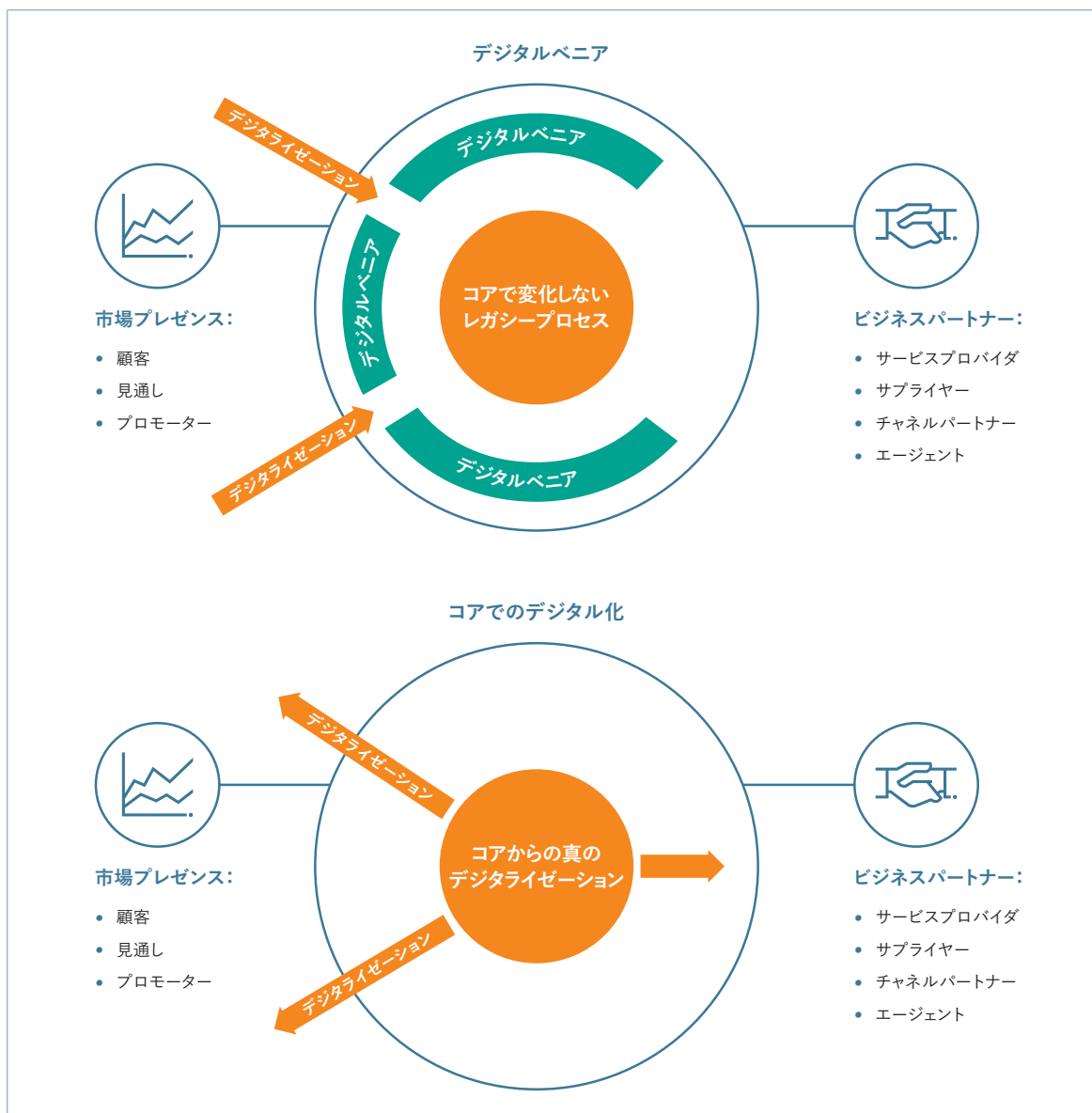
破壊的イノベーションへの反応

ほとんどの経営層はどのように変化に対応していますか？新技術への投資に過度に注目してしまいがちです。これは組織がデジタルチャネルをより重視するため、対顧客接点に関する技術（例：ウェブサイトやモバイルアプリなど）に多大な投資をすることからよく始まります。また、多くの組織がクラウドを採用し、レガシーアプリケーションを次世代ソフトウェアへ置き換えをしています。

しかし、多くの企業にとって、これらの取り組みは結局デジタル「ベニア」となり、一見、大いに期待できるように見えるものの、実際は多くの欠点に対して根本的には対処できていな

い場合が多々あります。社外的に、また場合によっては社内従業員達にも、このデジタルベニアにより彼らのビジネスが時代と歩調を合わせ変化し続けているという錯覚を作り出します。残念ですが現実には、その変化は非常に表面的なものとなりがちです。背後に配置されているレガシーシステムやアプリケーションは、古くて煩雑なままであることが多く、顧客へ革新的なプレゼンテーションをするにもかかわらず、ビジネスプロセス内にマニュアル作業が引き続き存在しています。多くの場合、デジタルチャネル、新しいビジネスモデルの登場および競争環境の変化が、ビジネスのより伝統的でアナログ的な側面にどのように影響するかについては十分に考慮されていません。

• • • デジタルライゼーションアプローチ



デジタルトランスフォーメーションは思考方法である

デジタル時代のリーダーになるには、ビジネスコアそのものを変革することが不可欠です。これはテクノロジーとプロセスの変化以上に、そこに関わる人々の思考方法や行動が実質的に進化する必要があることを意味します。テクノロジーそのものより人間に関する側面がより重要です。それはテクノロジーは重要ではないと意味しているのではなく、テクノロジーそのものはドライバーやその変革の目的地でもありません。基本的に、デジタルトランスフォーメーションはピープルトランスフォーメーションと言えます。もちろん、ほとんどの企業はデジタル変革のリーダー企業ではなく、また将来的にもそうならない可能性も十分あります。

そもそも多くの場合、そうなる必要すらありません。多くの企業は追随者になることに満足し、他社を先行させることによりそのパイオニア企業に「最先端」の失敗を犯させます。そしてそこから学ぶのです。しかし、デジタル時代の変化のペースは以前よりはるかに速くなり、定着したビジネスモデルの半減期を縮めているため、単純に“追随”すること自体がより困難になってきております。

組織がデジタル追随者として生き残るためには、リーダー企業が“破壊”をする際に、機敏かつ非常に迅速に反応する必要があります。そして、その“破壊”の兆候を認識し、適時に行動しなければなりません。さらに、組織(特に組織にいる人々)がデジタル的に思考し、行動できなければ実現できません。

実際には、ほとんどの大企業は“反応”に時間がかかり、また変化への抵抗も多くなります。既存の手法で長年(数十年以上)成功してきたリーダーたちには特に当てはまりません。これらの組織の多くは、現状を打破し挑戦するための措置を取れていません。

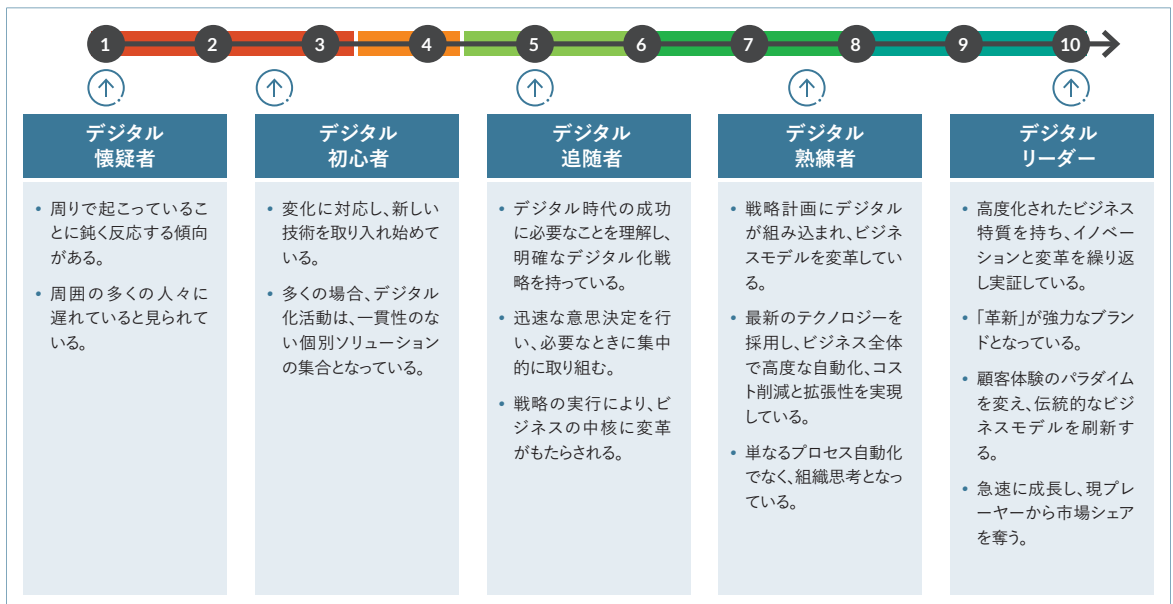
内部監査は、企業の変革への行動をどのように評価すべきか考える必要があります。「人々のトランスフォーメーションは順調ですか」と「変化をもたらすためにリーダーたちは何をしていますか」と質問する必要があります。ほとんどの監査機能は、特に財務経理やテクノロジーなどの「伝統的」な監査分野では、企業が実施している変化に対する保証を提供する能力は高いものと思われます。しかし、“変化を起こすために必要な措置をとらないことに伴うリスク”に焦点を

当てることが重要になってきています。特に組織内の人々がどのように変革しているか、デジタルトランスフォーメーションに向き合うためにどのようにトレーニングと準備を行っているかなどです。多くの内部監査機能は極めて非効果的で、特に新しい、あるいは急速に進化するリスクの分野において、“組織が行っていないこと”にコメントすることへの躊躇が散見されます。

デジタルリーダーの主な属性

プロティビティは、デジタル時代のリーダーになるために必要な要素に関する広範な研究を行い、5段階のデジタル成熟度モデルを定義しました。

デジタル成熟度スケール



デジタル懐疑者: デジタル懐疑者を含むすべての組織はある程度デジタル化しています。デジタル懐疑者の組織は、周りで起こっていることに鈍く反応する傾向があり、周囲の多くの人々に遅れていると見られています。

デジタル初心者: デジタル初心者は変化に対応し、新しい技術を取り入れ始めています。多くの場合、デジタル化活動は、一貫性のない個別ソリューションの集合となっています。

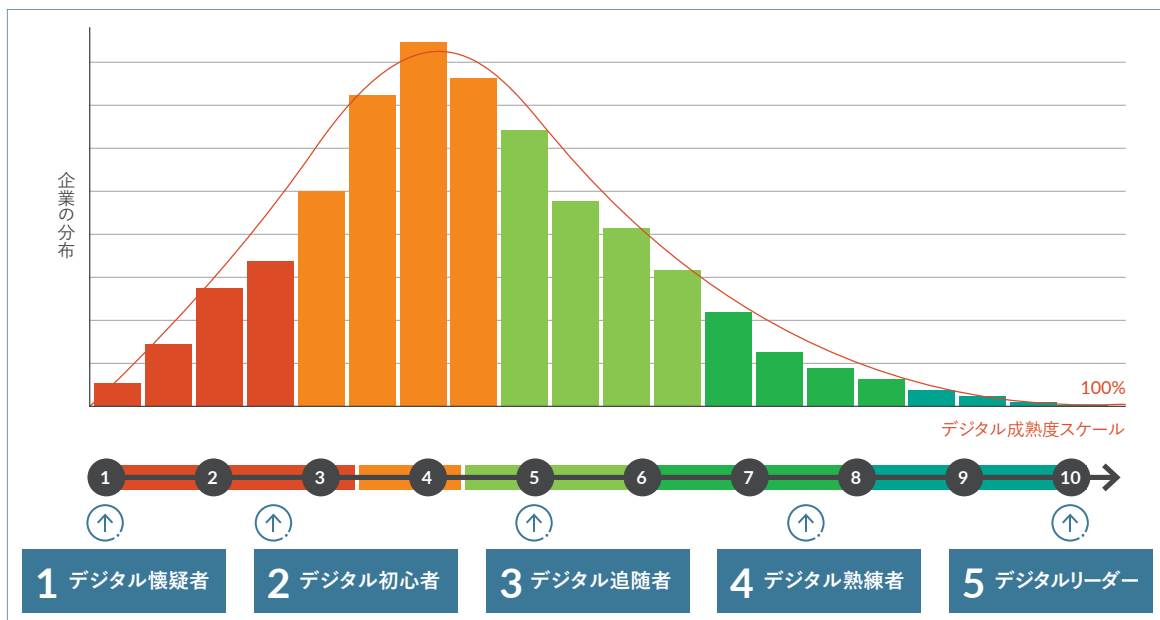
デジタル追従者: デジタル追従者はデジタル時代の成功に必要なことを理解し、明確なデジタル化戦略を持っています。彼らは迅速な意思決定を行い、必要ときに集中的に取り組んでいます。戦略の実行により、ビジネスの中核に変革がもたらされます。

デジタル熟練者: デジタル熟練者の組織は、デジタルトランスフォーメーションの努力をさらに進め、必要に応じてビジネ

スの中核に変え、長年にわたり成功を収めてきたビジネスモデルを変革しています。デジタルは単なるプロセス自動化ではなく、組織思考となっていると認識しています。また、デジタル熟練者の組織は、最新のテクノロジーを採用し、ビジネス全体で高度な自動化、コスト削減と拡張性を実現しています。

デジタルリーダー: デジタルリーダーにとって、すべてが必要です。彼らは高度化されたビジネス特質を持ち、イノベーションに強く結びついたブランドを生み出すために、イノベーションと変革を繰り返し実証しています。デジタルリーダーは顧客体験のパラダイムを変え、伝統的なビジネスモデルを刷新します。彼らは急速に成長しており、現プレーヤーから市場シェアを奪っています。

このようにデジタル成熟度を見ると、組織がデジタル初心者とデジタル追従者の間に集中していることがわかります。



多くの場合、自身が考えるより実際にはデジタル初心者のほうに近いことがほとんどです。ほとんどの内部監査機能はこれらを経営陣に対し注意勧告せず、変革活動の不十分さに伴うリスクを強調していません。

組織が失敗した場合、頻繁に耳にするのは「内部監査部門は組織が効果的に管理されていないリスクには注目していましたか?」という質問です。

監査計画の再構築

プロティビティのデジタル成熟度評価手法と評価アプリケーションは、クライアントがデジタル適性を自ら評価し、注力が必要な分野を迅速に特定できるように設計されています。これらは既存のリスク評価プロセスを補完するものと考えており、デジタルリスクユニバースに対する内部監査に活用できます。

プロティビティは、5つのデジタル成熟度レベルを用い、デジタルリーダーと呼ばれる企業がどのように他社と差別化しているかに関する36のコア属性に対し評価を実施します。

評価の中心となる主な分野は次のとおりです：

- 戦略的計画とビジネスモデルディスラプション(破壊)
- リスク管理とコンプライアンス
- 社内文化と管理
- 組織とプロセス（人事管理、知財管理、イノベーションと研究などの分野を含む）
- ビジネスプロセスオートメーション
- マーケティング手法(カスタマーエクスペリエンス、デジタルマーケティングとクロスチャネル戦略を含む)
- テクノロジーコンピテンシー(ITアーキテクチャ、ソフトウェア開発、外部ベンダーとのコラボレーションとサイバーセキュリティを含む)
- ビッグデータ分析(データ価値創造、データガバナンスとデータサイエンスチームを含む)

プロティビティのデジタル成熟度評価の方法論は、アプリケーションを活用したお客様による自己評価とインタビュー実施やワークショップ開催などの他の活動との組み合わせで遂行します。プロティビティでは、これら手法により、クライアント企業が多くの個人、ステークホルダーなどから迅速に多様な情報を入手、集約できるよう支援します。結果はダッシュボードレポートにまとめられ、経営陣の皆様と協力してその結果を検証します。

デジタル成熟度フレームワーク

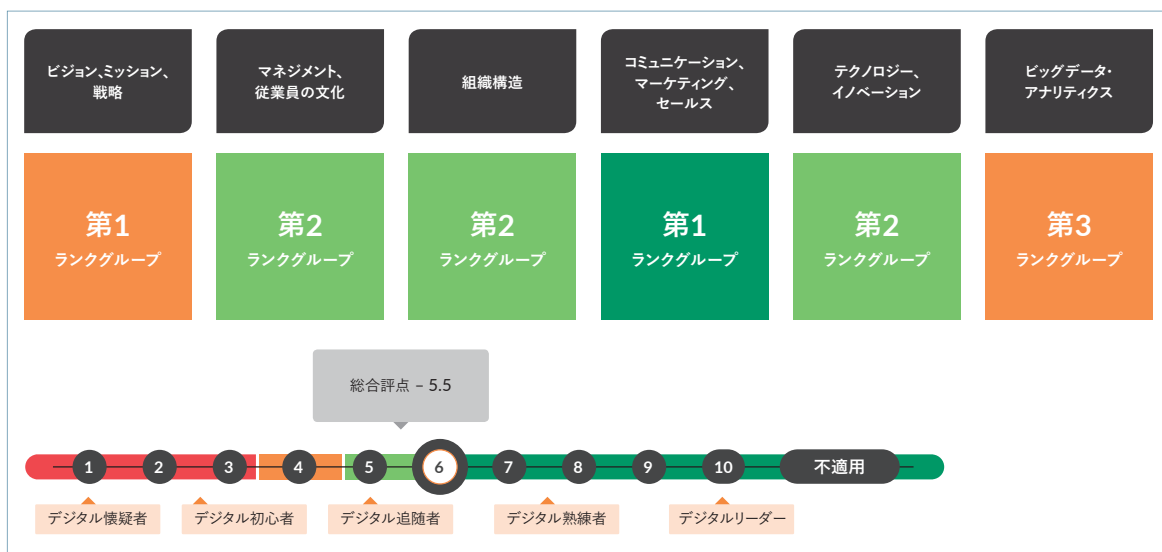
ビジョン、ミッション、戦略	マネジメント、従業員の文化	組織構造	コミュニケーション、マーケティング、セールス	テクノロジー、イノベーション	ビッグデータ・アナリティクス
ビジョン	デジタルリーダーシップ	企業文化	顧客重視	テクノロジー組織	データ価値創造
ビジネスモデル ディスラプション	マネジメントカルチャー	組織構造と階層	マーケティング戦略	ITアーキテクチャー とインフラストラクチャー	ビッグデータ分析
戦略的計画	従業員のスキルと能力	人事管理	マーケティング プロバイダー管理	ソフトウェア 開発と提供	データサイエンス チーム
ガバナンスと リスク管理	チーム力	イノベーションと 研究	クロスチャネル 戦略	外部ベンダーとの コラボレーション および統合	データソースと データガバナンス
コンプライアンス	デジタル スポンサーシップ	知財管理	メディア パフォーマンス	イノベーション サポート	ビジネスオート メーション(AI含む)
財務計画	職場の コラボレーション	オペレーショナル エクセレンス	予算実績管理	サイバー セキュリティと 個人情報	パーソナライ ゼーション

ダッシュボードレポートは、マクロまたはミクロなレベルでデジタルトランスフォーメーションの進捗度や、各属性のデジタル成熟度を評価する基準を経営陣に提供します。

内部監査のリーダーシップチームに対しては、“適切に管理しなければリスクとなる領域”に十分な視点を置きながら、こ

の評価結果を活用した監査計画再構築を支援します。プロティビティはツールを活用し検討が必要な“活動が行われていない領域”を特定します。最終的な目的は、破壊的イノベーションに関連するリスクが特定、管理され、適切なガバナンスが確保されているかについての保証を提供することです。

概要図



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、お客様ごとの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。20ヶ国、70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1社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。