

徳永 貴志(とくなが・たかし)
 有限責任監査法人トーマツ
 リスクアドバイザー事業本部 ディレクター
 公認内部監査人 公認リスク管理監査人
 大手証券会社勤務を経て、2000年より外資系コンサルティング会社において、金融機関を中心とした各種規制対応、プロセス改善、リスク管理、コンプライアンス、内部監査の高度化支援に従事。日本有数のGRCツール(IBM OpenPages, RSA Archer suite, Refinitiv Connected Risk, Galvanize Highbond, ServiceNow GRCなど)導入コンサルティングの実績を有し、すべての業界においてERM・内部監査・コンプライアンスのDXを通じたグループ・グローバル管理の高度化・効率化、および戦略リスク管理、委託先管理などの高度化を支援。

を管理する「GRCツール」もある。リスク管理部門やコンプライアンス部門などで、リスク管理(トップダウンリスク評価やボトムアップリスク評価)、インシデント管理、コンプライアンス管理、委託先管理などのモジュール(機能)を管理部門等の「第2線」が活用している場合、これらの情報を監査部門として閲覧可能にしておけば、リスク評価の精度が高まり、他のアシユアランス機能との活動の重複が避けられ、企業のGRC業務全体の有効性と効率性が増すことになる。

これら内部監査におけるDXを活用しつつ、内部監査人としてDXに関するリテラシーを高め、組織に一層の価値を提供することが求められる。

第4章

策定／遂行過程に課題はないか？ 「戦略リスク」に対する 内部監査の対応アプローチ

有限責任監査法人トーマツ
 米国公認会計士

岡部 貴士

【この章のエッセンス】

- 多くの企業において会社の業績やゴイングコンサーンを左右するような大きなリスクは部門内ではなく、部門にまたがって存在する。また大きな意思決定が経営者によつてなされ、戦略から計画に落とし込まれる過程で大きなリスクをはらむことが多い。
- 一方で内部監査部門は主に部門におけるリスクの評価(部門監査)を中心に実施しており、「戦略リスク」に対するアプローチを検討していないケースが多い。
- 内部監査が「戦略リスク」に対する意識も高め、より大きなリスクに対する資源配分を検討していくことが重要である。

はじめに

状も筆者はよく目にしてきた。

「毎回部門レベルでの細かい形式不備の指摘ばかり。毎年同じ手順に基づく監査の繰返しで内部監査が形骸化しているのでは？ 何かもって会社にとって本質的な価値を提供できるアプローチはないのか？」という声を耳にすることが多くある。内部監査は多くの会社において経営者直属の組織であり、その成果と提供する価値は「経営者の判断に資する」ものであるべきだ。一方で、「重箱の隅をつつくような」書類の形式上の不備の指摘に終始し、その状況について内部監査部員自身が疑問に感じつつも現状を変えることなく単調な監査業務を行っている内部監査の現

もちろん、書類の軽微な不備の指摘も不正行為に対する牽制や内部統制意識を高めるための規律づけとして重要であり、そのこと自体を否定するつもりはまったくなくない。しかし、「戦略は経営判断マター」なので「戦略プロセスは内部監査できるものではない」という誤った認識が広く一般化し、会社のゴイングコンサーンに関わる重要なリスクに対して内部監査が座視している状況は健全ではない。戦略立案の過程のプロセスや、戦略が着実に実行される過程に問題があるとしたら、経営者の思い描くゴールが達成できないリスクが高くなり、それは会社にとって死活問題となるはずだ。戦略そのものの良否は確かに経営者マターだが、そ