

Deloitte.

デロイトトーマツ



内部統制の未来（仮訳）

大胆で前向きなビジョン

目次

エグゼクティブ
サマリー

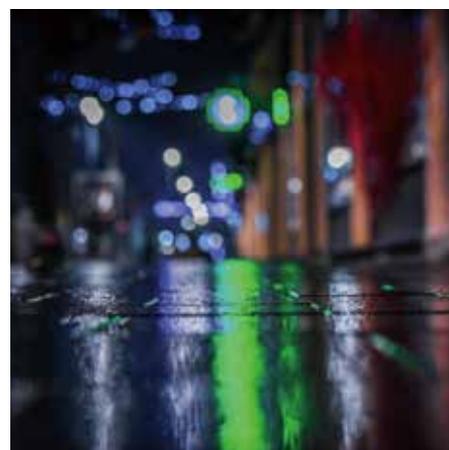
課題とトレンド

04

06



序文とレポートリーダーからのメッセージ



内部統制の未来を左右する要因

内部統制の 未来への ビジョン

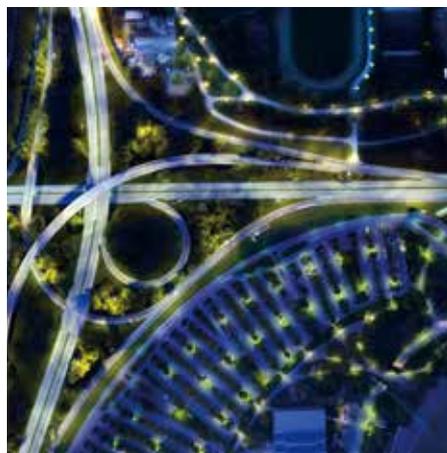
16



内部統制の未来—大胆で前向きな
ビジョン

ランドスケープ の再考

20



内部統制の未来を再考する— 3つの手段

一般的な ジャーニー

32



内部統制の未来における一般的な
ジャーニー

内部統制の未来への ジャーニーが今 始まる

ビジネスはリスクなしでは何も始まりません。問題は、リスクは常に変化し、内部統制の対象も変わり続けていることです。従って、リスクへの対応は一度きりで終わるものではありません。実際に、企業が価値を高めようとする際、組織の安全を確保するためには常に警戒を保つことが必要です。今の統制環境は柔軟性がなく、事後対応型で、非効率的であり、企業がビジネスを行うアジャイルな事業環境に対応する力を備えていません。完全無欠な準備態勢を整えることは必ずしも可能ではありませんが、何もしない状態で放置することが許容されないことは確かです。

グローバル企業は、本当の意味でWin-Winのシナリオである、価値を付加しながら効果・効率がより高い内部統制を実現するための大胆で前向きな内部統制の未来 (FoC: Future of Controls) に向けたビジョンを持つ必要があります。デロイトの業界および地域リーダーからヒントを得て、現在および未来の内部統制はどのような取り組みが可能か、またどうあるべきかを検討し直す機会を提供するようなFoCの戦略的ビジョンとロードマップ

を策定しました。これらの知見は、企業のFoCビジョン実現に資する主要手段を当社が特定するのに役に立った業界トレンドから得ています。

こうした手段を理解し、採用することは、プロセスにとって有益だけでなく、企業がトップレベルの考え方や主要プラクティス、望まれるソリューションを通じてFoCジャーニーに対する体系的なアプローチを構築する際の力にもなり得ます。

これを企業が戦術的な分野に適用するのは簡単ではないかもしれませんが、少しの知識が最初のハードルを越えるのに大いに役立つ可能性があります。本レポートは次のステップに進み、次世代の内部統制に進化するために必要な大胆な行動をサポートする最先端のプラクティスやガイダンスを提供していきます。

3つの主要手段

内部統制のフレームワークを再構築する—データドリブン型アプローチを採用し、リスクアライメント、およびリスクと内部統制の真の統合を確実に行うことで、最終的に価値創造につなげます

次世代の内部統制の運用モデルを設計する—テクノロジー、ケーパビリティ、文書化および、インセンティブを活用し、第一線にオーナーシップ（当事者意識）とアカウンタビリティ（説明責任）を植え付けながら、第二線と統合します

内部統制のテクノロジーエコシステムを構築する—次世代テクノロジー（例：自動化や人工知能 [AI]）を配備し、内部統制からの予見やインサイトを高め、既存の事後的アプローチから脱却します

内部統制の 未来を左右する 課題とトレンド

企業の事業活動はかつてないほどの未知の世界に直面しています。課題を理解し、トレンドを活用することが、企業がこうした先行き不透明な時代を乗り越え、成長や成功の機会に変えるのをサポートしてくれるでしょう。

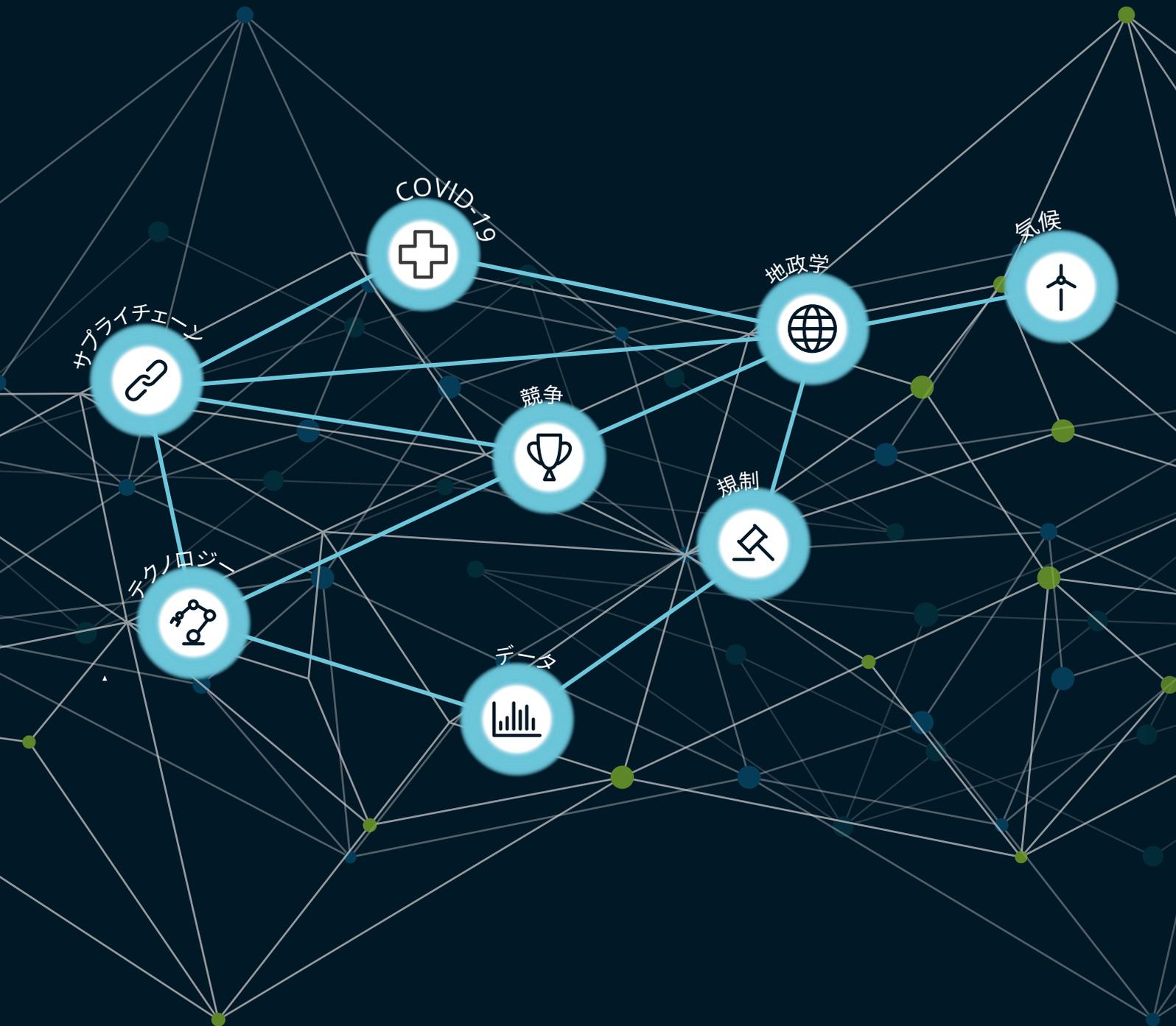




進化するリスク・ランドスケープ

内部統制の未来を左右する要因は何か

急速に変貌し続けるこの世界では、ダイナミックなリスク環境を認識して取り組むことが重要です。この変化するリスク・ランドスケープに対して十分な検討を行わず、サイロ化された手作業によるアプローチで取り組もうとすると失敗に終わってしまいます。内部統制は、資金と労力をつぎ込んだからといって、必ずしも効果的で最適というわけではありません。今こそ、企業や内部統制の未来へのジャーニーを左右する、進化するリスク・ランドスケープを認識する時です。以下に示すとおり、リスクは単独で対処することができず、多くの場合相互に関係しているため、リスクを軽減するには協調的なアプローチが必要になります。





気候

企業は気候関連規制上のコンプライアンス違反に関連する多くのリスクに直面しています。新たなコミットメント（例：パリ協定）と、気候変動に改めて消費者の注目が集まっていることが相まって、企業にとってこのトピックは避けられない問題になりました。持続的に経営していくために企業は、コンプライアンスとリスクの高いコストのバランスを取りながらリスクを管理しなければなりません。



競争

企業はどこでもビジネスを行うことが可能で、そのため高い競争リスクに晒されています。企業が競争優位を維持し常に最新であり続けるためにはイノベーションが必要です。内部統制（例：知的所有権の保護や、新市場に参入する際のサイバーハイジーンの維持）はその取り組みで企業を助けるカギになります。



データ

テクノロジーの成熟度が上がり、新たな業務データの収集が増えるにつれ、企業は潜在的なサイバー攻撃に晒されます。そういった攻撃は、実質的な業務中断やデータ侵害に対する規制上の罰金により、深刻で高額なコストを伴う長期的な結果を引き起こす可能性があります。



テクノロジー

デジタルトランスフォーメーションは素晴らしい機会をもたらしますが、同時に、サイバーセキュリティや革新的な市場参入企業との競争激化、既存テクノロジーの老朽化の可能性といった重大で予期しない新しいリスクももたらします。また、最新テクノロジー（例：自動化やAI）を採用しようとする際、サプライチェーンにおける供給不足のリスク（例：業界に影響を及ぼす半導体チップの入手困難や、サプライヤーのサービス提供能力）を抱えることとなります。また、開発のスピードが内部統制のスピードに追いつかないことも考えられます。



地政学

不安定な情勢（例：テロリズムや戦争）は多大なる業務上の混乱を招く恐れがあります。企業自体はそうした地域で事業を行っていないとしても、相互に繋がっているグローバルサプライチェーンと、サプライチェーン、人的資源、優秀な人材の確保、市場へのアクセスにより効果的に国際ビジネスを行う能力は、すべての企業に影響を及ぼす可能性があります。また、インターネットの特質である相互接続性がすべての企業へのリスクを高めているため、世界中の有害因子から今すぐに自社を防御する必要があります。



規制

絶えず変わる世界の法規制のランドスケープが複雑な経営環境を生み出しています。規制の対象は社会面・経済面におけるサステナビリティにも拡大しつつあり、それがコンプライアンスのコストを上げています。企業はまた、訴訟や罰金を回避するためにさまざまな市場において抵触する可能性のある法規制も理解しておく必要があります。同時に、規制の強化に起因する新たな課題に取り組む上で、独自の特権を持つ新たなサイロ（他と連携せず切り離された状態）が生じないように留意しなければなりません。



サプライチェーン

複雑なグローバルサプライチェーンを使用することで、新たなサプライチェーンリスクが高まっています。新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、事業が連続的につながっているサプライチェーン（例：医薬品）に対して破壊的な影響を及ぼしたことが明らかになりました。複雑なサプライチェーンリスクを管理し、起こりうる破壊的影響に備えるためには、アジャイルで、堅牢で、最適化された内部統制フレームワークが必要です。



COVID-19

パンデミックによる世界経済の混乱が続き、未来が予測不可能になっています。恩恵を受けている業界もあるものの、大半はサプライチェーンや業務の混乱、資金調達に関連して高まるリスクに直面しています。ハイブリッド型やリモート型の勤務環境に関するリスクが今後も増加し、エコシステムを監視する新たな方法が必要になるでしょう。

デロイトリーダーより



「私たちのステークホルダーや社会のおかげで、内部統制の未来を受け入れる環境の準備が整っています」

RENE WASLO (資源・エネルギー・生産財)



「コストが回避できない時代では、企業は内部統制への支出を出し惜しんだり、逆に機能しない内部統制に過剰に費やしたりすることができません。必要なのはバランスです」

J H CALDWELL (金融)



「自社の統制環境そのものや、いかに将来にわたって有効な内部統制を整備するかに関する考え方にパラダイムシフトが起きています」

HUGO SHARP (英国)



「テクノロジーの進歩が、まったく新しい種類の内部統制の出現を促しています」

STUART RUBIN (米国)



「継続的な監視を通じた司令部的な内部統制の考え方が見られます」

ADAM BERMAN (米国)



「統制環境は企業にとって資産や差別化要因になりつつあります」

CAMILA BORETTI (ブラジル)



「内部統制の自動化なくして、デジタル自動化は不可能です」

RICARDO MARTINEZ MARTINEZ (コンシューマー)



「政府は自らのミッションを念頭に内部統制を導入中です」

KRISTIN WULFF (パブリックセクター)



「内部統制の未来とは、内部統制とビジネス戦略の統合を意味します」

FRANCESCA TAGLIAPIETRA (イタリア)



「内部統制の未来はテクノロジー対応型の統制環境であり、それが企業の価値を高めます」

REBECCA JIANG (中国)



「内部統制の未来は企業ガバナンスの中核です」

HAJIME SATO (日本)



「継続的な統制監視を組み込むことが、内部統制のオーナーシップ文化を変える上で重要な役割を果たしてきました」

SISA NTLANGO (南アフリカ)



「内部統制の未来とは、ビジネス成果の実現に向けて、内部統制に関するやり取りを変えていくことです」

BENOY SHANKAR (オーストラリア)

内部統制を左右し、再構築する主要トレンド

「資産としてのデータ」「消費者の時代」「デジタルトランスフォーメーション」「責任あるビジネス」「リスクベースの規制」といった様々な主要トレンドが内部統制の進展に影響を与えています。個別の視点では、トレンドのひとつひとつが内部統制の未来に続く道に立つ重要な道しるべですが、さらに重要なのは、全体的な視点で見ると、これらのトレンドは企業が将来の内部統制の目的地に辿り着くための助けになるということです。





資産としてのデータ

データ維持・入手のコストが安くなったことで、企業が保有するデータの量が増えています。しかし、データの統制が不十分な場合、そのアウトプットを信頼することはできません。「資産としてのデータ」という考え方に変わることで、データの信頼性、品質および安定性を高め、またデータに付加価値をつけることができ、十分な情報に基づいたビジネスの意思決定を可能にします。そのメリットは明らかで、問題が起こる前にデータがリスクを予測して内部統制を実施することで、潜在的なコンプライアンス違反によるコストを削減します。一方で、更新頻度、種類、量に焦点を当てたビッグデータにより、企業は自社の内部統制をリアルタイムで監視することが可能です。さらに内部統制は、品質データによって効率的なワークフローのルート決定などのビジネスインサイトの活用を促進することができます。そのため、データ管理ができない企業は競合他社に後れを取るリスクがあります。

「新しい“規制当局”は消費者です…消費者は第五の防衛線であり、企業に対してより包括的なリスク管理を求めています…」

「自社のデータを管理できなければ他社に後れを取るでしょう。企業はデータを資産に変え、収益化し、投資利益を得る必要があります」



消費者の時代

これまで顧客は最も手に入りやすいものを選び、自分たちのニーズに対する限られた選択肢と供給を受け入れてきました。

今後消費者は企業に対して、AI等のテクノロジーを駆使して消費者ニーズを予測し、新たなレベルの利便性を創造することをますます期待するでしょう。今の時代は消費者に選択権があるので、もし彼らのニーズが満たされなければ、他の場所で買い物をすると企業は考えなければなりません。

企業は内部統制を、消費者ジャーニーを向上する差別化要因として見るべきです。消費者は現在、より高い水準や品質、そして社会意識を重視することを求めています。結局のところ、企業の行動や事業運営の方法を左右しているのは消費者なのです。



デジタルトランスフォーメーション

顧客体験を向上させ、市場シェアを獲得するために、企業は急速に新興テクノロジーを取り入れています。内部統制の取り組みでも同じスピード感を持ってテクノロジーを採用している企業は見当たりません。大半の作業が人の手によって行われているという性質から、また、レガシーシステムから得られるレポートの有効性が限定的であることも一つの要因となり、企業ではいまだに多額の投資が行われています。現時点ではまだ投資効果が得られていません。企業は今後、リスク・業務・内部統制においてより高い効率、効果、そして影響力を実現するイネーブラー（成功要因）としてテクノロジーを活用していく必要があります。トランスフォーメーションの取り組みの過程で、企業は単一の目的のための内部統制にとどまらないデジタル資産を最初から実装し、防衛線全体でその適用や有効性を最大化することができます。将来は、統制環境の監視方法を改善し、コンプライアンスに違反している分野に注力していくため、AIで強化されたテクノロジーを土台とする内部統制を実行することができるようになり、そして「事後から予知」への移行が実現することでしょう。

「企業に正しい行動を期待する傾向が強まっており、内部統制はこれを明確に示す理想的な方法になり得ます」

「経営者は問題が発生した後に報告されることに辟易していません。内部統制の未来は、問題が起こる前に特定し、事後型から予知型への移行を実現します」



責任あるビジネス

今日、責任あるビジネスとして行動するというコミットメントを検証する方法は多くはありませんが、サステナビリティは多くの競合他社と差別化するための競争力の一つとして考えられています。しかし、真の責任あるビジネスとして、サステナビリティは単なる期待にとどまりません。この重要課題に向き合わない企業は存続していけないでしょう。近い将来、環境・社会・ガバナンス（ESG）の各要素の報告を求められ、規制・開示に関する要件で管理されるようになるでしょう。企業は優先事項を従来の財務リスクから、内部統制サステナビリティへのコミットメントを立証する新たな環境に移し、それに注力する必要があります。



リスクベースの規制

規制当局は規制に対してリスクベース・アプローチに移行しつつあります。もし、強固な統制環境に支えられたリスク評価および優先順位付けのしっかりとしたアプローチでコンプライアンス管理が行われていることを実証することができれば、これは企業にとってコンプライアンスのコストを下げる機会になります。データにより、リアルタイムでの規制監視の徹底が可能になり、テクノロジーにより、問題が起こる前でさえもコンプライアンス違反を検知する潜在的指標を予測することが可能です。成熟した企業にとって一貫したコンプライアンス遵守は、偶発的に起きたコンプライアンス違反に対処するより低コストで済みます。

「規制当局は、堅牢な内部統制フレームワークが規制上のコンプライアンスにおけるあらゆる要素の土台になると期待して、内部統制への依存度が高まるという明確な見解を示しています」



大胆で前向きな ビジョンを 構築する

基本を正しく理解することさえ苦労している企業にとって、内部統制は難しい課題かもしれません。一方で、より効率的で効果的な内部統制を構築し、企業としての価値の創出に向けて大きく前進している企業もあります。そこには創造性とイノベーションの明確なトレンドや個別の事例があり、大胆で前向きな内部統制の未来を思い描く際のヒントになります。

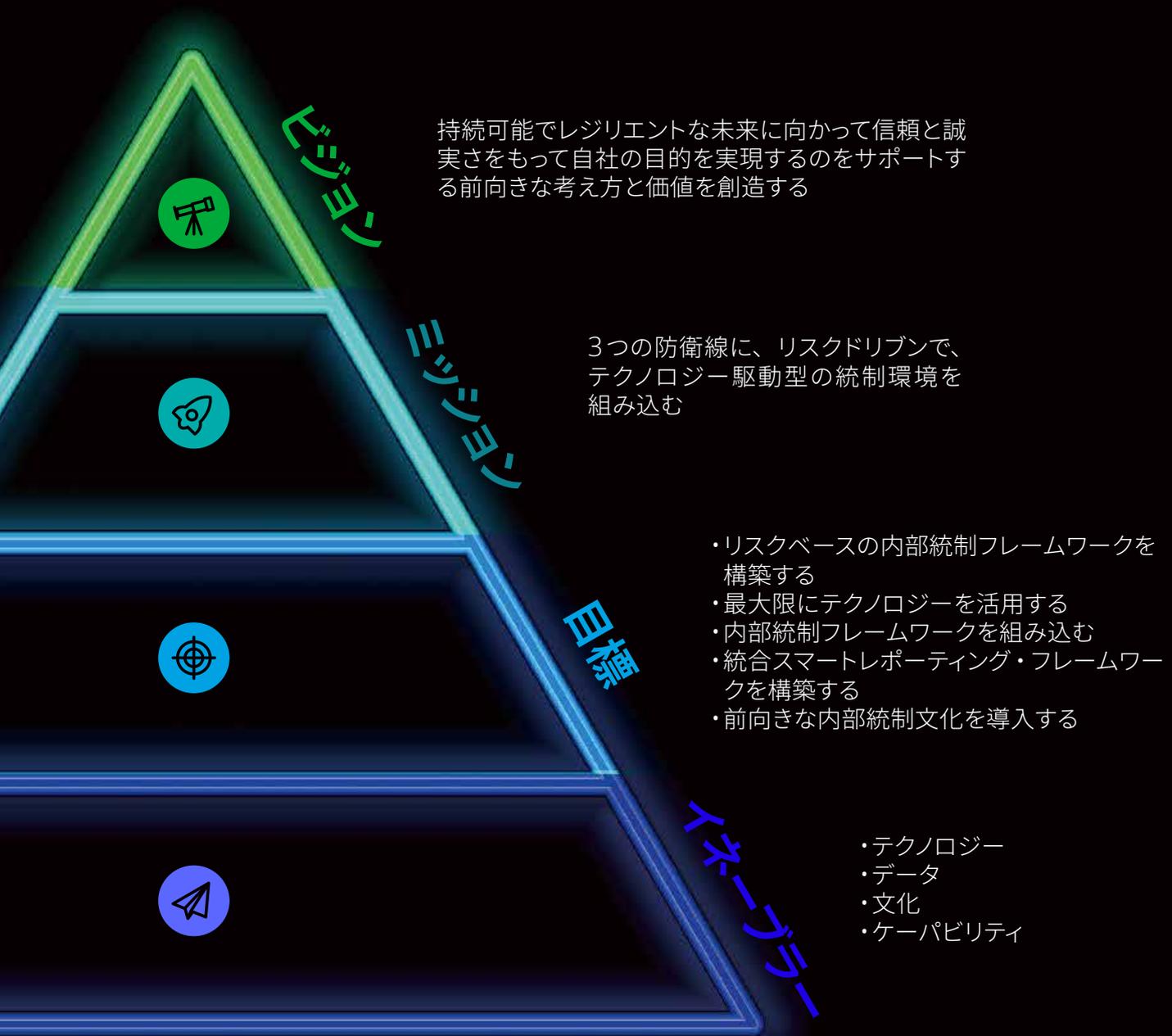
パンデミック禍でリスクや内部統制の分野が果たした役割は、大胆な未来に向けた自信を私たちに与えてくれます。堅牢なリスクおよび統制環境が、よりアジャイルでレジリエントな企業体質を促し、デジタルトランスフォーメーションの加速をサポートしてきました。それ

が今度は、内部統制の運用・監視において自動化をより有効に活用するための手助けとなります。

今こそ、内部統制の未来に向け、無数の課題を管理し、こうした前向きなトレンドを足場とする明確なビジョンを構築する時です。より広範なビジネス戦略と足並みをそろえ、基盤を成すビジネスの目的と目標にリンクする明確なビジョンは、企業が堅牢な統制環境を組み込み、この不安定で複雑なビジネス環境で成功するための力になります。



ビジョンを構築する



図「ビジョンを構築する」は、デロイトリーダーと実践者と相談しながら長い期間をかけてデロイトが開発した当社のFoCミッションのビジョン、ミッション、目標、イネーブラーを詳しく説明したものです。

内部統制は前向きな考え方を生み出し、企業の成功の支えとなる自信を育みます。また、内部統制は、企業が打ち立てたミッションの実現に向けて組織を導き、企業従業員、そして社会にとっての価値を創造します。重要なのは、互いに繋がっている3つの防衛線を通じて、リスクドリブンで、テクノロジー駆動型の統制環境を組み込むことです。

内部統制の未来へのビジョンを決めるステップに移る際に企業が検討すべき5つの主要目標があります。それは、データドリブン型でリスクベースの内部統制フレームワークの構築、内部統制の運用・監視における最大限のテクノロジー活用、第一線の日常業務への内部統制フレームワークの組み込み、統合スマートレポート・フレームワークの構築、そして企業を目標達成へと導く前向きな内部統制文化の導入です。

内部統制の未来へのジャーニーでは取り組むべき作業があり、それらはテクノロジー、データ、文化、およびケーパビリティによって実現されます。明確な計画があっても、やるべきことはまだまだあります。企業が内部統制の未来へのジャーニーを進める中で、最先端プラクティスの事例や業界の主要トレンドを見直し、しっかりと検討していくことが重要です。こうすることで、大胆なビジョンや適切なツールと考え方があれば内部統制の未来におけるランドスケープを再考することができるという自信を持って前に進むことができます。

内部統制の未来を 再考する

内部統制ジャーニーの推進やFoCビジョンの実現をサポートする3つの手段があります。これらの手段は相互に関連し合っており、前のページで概説した目標に基づき構成されています。ここでは、これらの手段をより深く掘り下げ、FoCビジョンの実現に役立つトレンドや成功しているビジネスを実際に行っているグローバル企業の事例を紹介します。

手段 1

内部統制フレームワークを再構築する



手段 2

次世代の内部統制の運用モデルを設計する

手段 3

内部統制のテクノロジーエコシステムを構築する



内部統制のフレームワークを再構築する

ビジネスの複雑化と規制要件の増加に伴い企業は変化するリスク環境に直面しており、内部統制フレームワークもそのような環境に適応させなければなりません。これには、内部統制フレームワークの基準化、ベンチマークによる評価、および合理化以上の作業が必要になります。これはまた、既知のリスクの軽減や、新たなリスクの予測と企業への通知、価値の提供、重点的な取り組みの促進を行うことが可能な、真にアジャイルなデータドリブン型フレームワークを構築することでもあります。企業は内部統制フレームワークの再構築に必要なことに注力すべきです。

「データフロー」ベースの内部統制フレームワーク

米SOX法404条の導入以降、堅牢な内部統制フレームワークの設計に多大な労力が注がれてきました。最近では、企業はそれをどう最適化・合理化するかに注力しています。しかしながら、こうした取り組みは多くの場合、プロセスを決める少数の主要人物から影響を受けた仮定を基に行われています。そうすると内部統制は、最大のリスクとなることが多い例外ケースやプロセス逸脱を考慮した現実的視点を欠く、楽観的な道筋になってしまいます。

データへのアクセスが向上している中、企業は、勘や偏見、仮定に影響されないデータに基づく視点を養っていかねばなりません。この新しい視点からは、End to endのトランザクションの母集団全体、関連する例外ケース、変更、回避策に基づいた真のインサイトを得ることができます。これは、リスクの特定に役に立つだけでなく、実際のトランザクションに基づきリスクに優先順位を付けることも可能でしょう。さらには、新たなリスクを予測するAIやその他の分析ツールを使い、現状から未来を予想することができます。

このフレームワークに基づいた堅牢な監視システムから、意思決定に役立つ、企業のパフォーマンスに関する有意義なインサイトを得ることができます。そしてそれが成長アジェンダをサポートし、変化のスピードについていこうとする組織を支援します。

リスクと機会の統合

多くの企業は内部統制がもたらす価値に気づいていません。内部統制フレームワークはリスクを軽減するものでなくてはなりませんが、内部統制はビジネスパフォーマンスも向上させるものです。組織のリスクと機会、および時間が経つにつれそれらがどう変化する可能性があるか、そして全体の成長戦略との整合性を理解することは、こうした変化に対応するために最適化された一連の内部統制を構築するのに役立つでしょう。

リスクと機会をプロセスに統合することにより、内部統制設計の際に企業がリスクアペタイトを理解・評価するのが容易になります。どのプロセス要素が不可欠なのか、そしてそれに対して、機会に基づきどこでリスクを受け入れられるのかを決めることで、最適な内

部統制フレームワークを設計しやすくなります。

手動、デジタル化、AIによる内部統制の正しい組み合わせがダイナミックなリスク管理の構築を助けます。また、データドリブン型の内部統制は迅速な意思決定を可能にし、そこから従来の



ある世界的な消費財企業は製造から納入までの内部統制フレームワークを刷新したいと考えていました。当初は社内インフラを介した生産、在庫および納入のプロセス全体を内部統制の対象として検討していたところ、業績データを分析した結果、第三者が主導するターンキーおよび非ターンキーの取り決めによるトランザクションの重要な処理が明らかになりました。既存の内部統制フレームワークではビジネスモデルの変更や第三者のトランザクション処理に関連する重大なリスクが考慮されていませんでしたが、データドリブン型のアプローチにより、ビジネス活動の実情と、それに関連するリスクを把握することができました。

「内部統制への投資を回収しなければならぬというプレッシャーがあります」

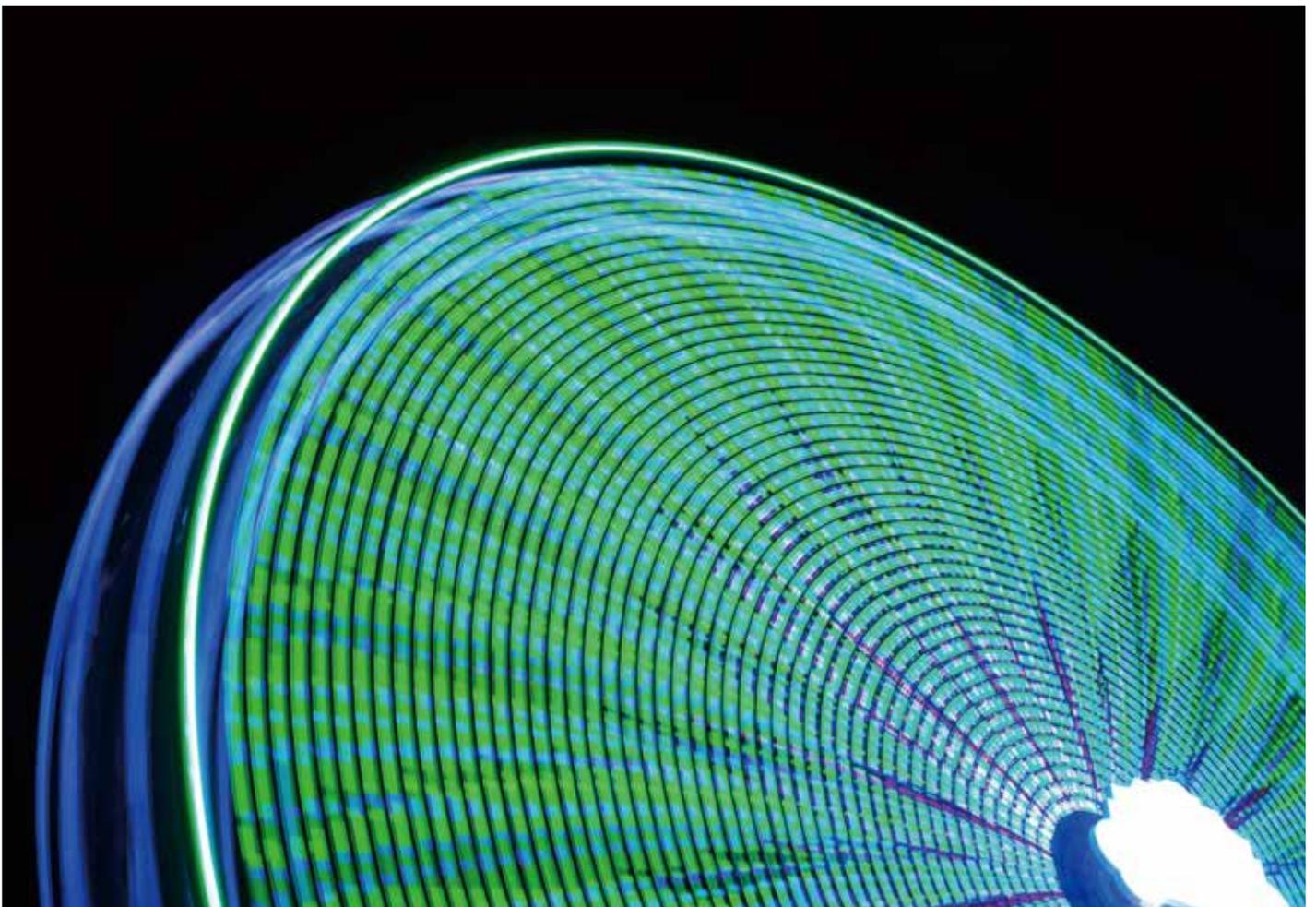
監視方法では見えなかった業務上の新たなインサイトを得ることができます。

ルールと原則のバランス

近代的でデジタル化が進む現在の市場は絶えず進化しています。企業は迅速に適応し、この変化に対応する必要がありますが、それと同時に多数の規制を遵守する必要もあります。企業は市場で優勢を保つために、組織全体でアジリティをもってビジネスを行い、リスクと機会のバランスを取らなければなりません。このような状況では、企業はいつまでも同じ内部統制や、過去のリスクに基づくルールにしばられた細かい内部統制フレームワークを維持することは不可能です。これからの内部統制フレームワークは、リスクアペタイトや機会に基づき詳細化されたルールを土台とし、その上に幅広い原則を組み合わせる必要があります。

しかし、残念ながら万能なソリューションはありません。リスク・ランドスケープは企業がビジネスを行う際のよりどころとなる主な原則や基準の推進要因となるでしょう。こうした原則や基準により、新たなリスクに対応しパフォーマンスを最大化するために第一線に求められる、柔軟で広範な適用が可能になります。これらは目的または成果を重視しており、リスク・ランドスケープを管理するのに必要な定性的要素に対応します。

効果的なデータ管理のための包括的かつ原則に基づいた全社統制は多くの場合、主要プロセスに組み込まれている特定のルールに基づいた内部統制によって補完されます。進化するデジタルリスクやデータ管理リスクで見られるような規制の新設・変更があっても規制遵守を徹底するためには、継続的な監視が必要です。企業は、こうした特定



のルールに基づく内部統制を継続的に監視して、データプライバシー規制の遵守を徹底する必要があります。これにより、企業は、急速な変化に対応し、市場で成功するために必要なスピード、アジリティ、およびダイナミズムを得られるのです。



ある世界的なたばこ企業は End to end のプロセス全体で包括的な内部統制フレームワークを開発し、最適化したいと考えていました。この業務を担当したチームは、(通常のトランザクションや主な逸脱、プロセス全体の活動を反映しながら) プロセスフレームワークの開発を行うことに加えて、財務、決算報告、IT、サイバー、倫理とコンプライアンス、サステナビリティ等の各プロセスに関連するリスク領域を特定しました。その後、リスク領域を4つの主要なカテゴリー(財務・決算報告、業務、社内コンプライアンス、および社外コンプライアンス)に分類しました。また、このフレームワークを担当し、全体的なリスク・ランドスケープを策定するために、各リスク領域を代表する専門家でチームを編成し、組織にとって何が重要かという総合的な視点からリスクの優先順位付けを行いました。これにより、必要な内部統制を設計し、リスク管理の取り組みを最適化することに成功しました。

価値の創造

M&Aによる競争の変化、新参入企業(ディスラプター)の急増、デジタルインタラクション、ハイブリッドワーク環境へのシフトを伴い、ビジネスモデルはBtoBからBtoCへと急速に変化しています。企業は新たな市場や高くなる期待に適応するにつれ、価値創造モデル全体も変化しています。リスクおよび内部統制における健全なフレームワークはこうしたビジネスモデルを機能させるために根幹を成し、価値の創造に役立ちます。

企業が価値創造モデルを構築し、維持する際には、リスク・不確実性・機会の評価と管理が重要です。内部統制フレームワークは、イノベーションを強化し、クライアント志向の考え方を促し、リスクテイクを可能にし、現在および将来の株主に対する企業価値を最大

内部統制フレームワークが価値創造を促す



組織中枢

意志決定やステークホルダーへの報告のため、正確で完全な情報を、取締役会からすべての防衛線まで、組織全体に確実に提供します



経済的価値の推進要因

経済的価値の推進要因(資産効率、営業利益、収益の成長率)を通じて、ビジネスパフォーマンスの向上を可能にします



イノベーションへの誘因

責任あるガバナンスを伴ったイノベーションを促進します



サステナビリティと安定

内部統制は、堅牢で、安定性・持続性の高いEnd to endのプロセスを構築することで、収益と採算性の最大化をサポートします

化するのをサポートするものでなければなりません。

内部統制に対する多角的で包括的な視点

ビジネスと規制における未来のランドスケープはますます複雑になっており、企業ではEnd to endのプロセス全体におけるリスクを管理し、軽減するための一連の包括的な内部統制が必要になります。リスク領域、不統一の言語や分類法、さまざまな監視・評価体制別に切り離された内部統制フレームワークによってサイロ化された視点を持つことは、非効率で効果が低く、コストもかかります。さらに、新しいESGレポート要件はさまざまなステークホルダーが直面するリスクに対してより総合的な視点を持つことを求めています。

この総合的なアプローチにより、企業はそれぞれに独立したリスクや内部統制の評価基準や急増する関連コストを維持する必要がなくなります。その結果、株主価値の推進にそのコストを充

てることができます。リスクと内部統制の管理は、最大リスクをはっきりと見通すことを可能にしながらリスクと戦略が明確にリンクする統合機能により、実現可能です。財務、業務、およびコンプライアンスのリスクに対する一貫性のある単一のアプローチは、統合された内部統制フレームワークと一体となって、企業が価値を解き放ち、リスクを積極的に管理および監視するための助けとなるかもしれません。



ある世界的な通信会社は調達から支払いまでのプロセス全体を見直し、重要なサブプロセスと重要でないサブプロセスを定義し、「業者マスターデータ」のサブプロセスが「ゼロトレランス」領域の一つであることを突き止めました。また、リスクアペタイトを、業者マスターデータ管理に関するリスク(業者マスターデータの追加、変更、および妥当性)の重大性(影響度と発生の可能性)に関連付けました。重大性に基づき同社は、業者マスターデータを行う追加や変更の完全性と正確性を担保するための、自動化された予防的統制を設計しました。さらに、業者マスターデータに妥当性があり、正確性と完全性の要素が適切に検証されていることを確保するため、内部統制の監視体制も整備しました。リスクベースのアプローチにより、マスターデータの重大要素(主要要素、必須要素、および重大要素)に基づいて精度の高い内部統制を設計することにも成功しました。

未来

次世代の内部統制の運用モデルを設計する

内部統制の未来に係る運用モデルフレームワーク

図「内部統制の未来に係る運用モデルフレームワーク」は、次世代の内部統制の運用モデルを形成する主要原則と関連イネーブラーを示した図です。内部統制がどのように価値を提供するのか、それを可能にする要因は何か7つの側面で表現されています。

共通の意欲的な目標

価値の創造、組織の強化と保護のために、内部統制を現場に組み込む

第一線のオーナーシップとアカウントビリティ

ダイナミックなビジネス環境において、明確な当事者意識を持ってリスクを認識・管理する

統合された第二線

サイロを減らし、「シングルバージョン・オブ・トゥルース」を実現できる体系化されたリスクや内部統制アプローチを取る

インセンティブ

内部統制のビジョンに合致した報酬と評価

テクノロジーとデータ

内部統制の運用と監視のためにデジタルプラットフォームを最大限に活用したデータドリブン型アプローチ

ケーパビリティ

最適な役割と責任、ケーパビリティ重視

文化

堅牢な統制環境をサポートする前向きな内部統制文化



複雑かつ先行き不透明で変化し続けるリスクとビジネスの環境で繁栄し成功するためには、内部統制の運用モデルの再評価が必要です。企業は、運用モデルの主要原則、および、考え方を換え、ケーパビリティを構築し、企業が組織のDNAの一部として内部統制を採用・運用・埋め込みできるようにするためのイネーブラーを再考しなければなりません。

共通の意欲的な目標と、すべてのビジネスユニットおよび3つの防衛線にまたがる統合データへのアクセスにより、内部統制を組織に効果的かつ確実に組み込むことが可能です。そうすることで障壁が下がり、事業部門が団結することができ、その結果、インサイトを活用して価値を解き放つことができます。第一の防衛線は自身が管理しているリスクと内部統制を明確に理解し、オーナーシップとアカウントビリティを持っていることを行動で示す必要があります。

運用モデルの推進力となる3つの主要原則：



第一線のオーナーシップとアカウントビリティ

第一線は、日常のビジネス業務と、コンプライアンスと内部統制の組織への組み込みを同時に担います。何年も前から規制要件が増え続けていることから、組織の喫緊の便益のため、内部統制の構築と実装支援、時には運用を行う第二線が生まれました。第三線は、統制環境の品質や主要なリスクを軽減する能力を評価する責務を負う内部監査と外部監査により構成されます。

第一線がオーナーシップを持って内部統制を運用すれば、企業が内部統制の価値を実現するのは明らかです。特にリスク・ランドスケープが非常に速いスピードで変化しているダイナミックなビジネス環境では、業務を直に経験している第一線だけが実際のリスクを理解し、管理することができます。そして、企業は新しいリスクを定期的に管理する必要があります。オーナーシップとアカウントビリティを強化するために、企業は以下を行う必要があります。

- 第一防衛線のリスクと統制能力を高め、存在し得る専門知識とスキルのギャップを埋める
- 業務リスクの管理に関する責任を第一線に再度任命し、再調整する
- 第二防衛線との意思疎通のギャップを埋める

- アカウントビリティを定義して、内部統制の責務、この委譲はどのように機能するか、および全体的なアカウントビリティの所在を明確にする
- リスクベースのアプローチが実利的方法で行われるようにするために重要なリスクに注力する
- フォロワーシップを引き出すため、ジャーニーの過程でも成功を収める



共通の意欲的な目標

3つの防衛線すべてを網羅する組織全体が、第一線に内部統制を組み込むという同一のミッションを共有する必要があります。それにより、日常ベースで第一線を介して組織の強化と保護に注力することで価値の創造を可能にします。このように互いに協力し合うことで、第一線が、迅速で正確かつ柔軟に、内部統制を理解し、オーナーシップを持ち、そして運用できるようになります。これは、FoCジャーニーのビジョン、ミッション、および目標を達成するための一連の活動に焦点を当てた共通戦略の構築にも寄与するでしょう。共通の意欲的な目標を構築するために重要なポイントが3つあります。

- 統一ビジョンを作るため、すべての事業部門が支持する内部統制ビジョンを決める権限を第一線に与える
- 統一ビジョンを推進・サポートするため、経営幹部からの明確なトーンを定める

- 「現場の成功」を組織全体のモットーにするため、企業文化を再定義する



統合された第二線

運用に一貫性や統一性がなくサイロ化している第二線の部門は多数あります。これでは組織をリスクに晒すだけでなく、内部統制の状態に関する「シングルバージョン・オブ・トゥールズ」を実現するのも難しくなります。こうした状況により、企業は潜在的なリスク管理の問題に直面し、その結果、多額の内部統制コストを負うことになり、従業員の活用が最適化されず、事業を失い、利益率が低下する恐れがあります。グローバル企業は、より大きな付加価値のためにリスク領域を統合する可能性を模索し、自社の目的に向かって組織を動かし、導くために第二線の規模と権限を構築するようになっています。これにより、第三の防衛線とのより協調的な連携が可能になり、費用効果の高い統合保証モデルの実装が容易になります。統合された第二線の主な機能には、

- バリューチェーン全体の総合的なリスクを特定する
- 現場が取り入れているリスクと内部統制の言語を、企業全体で統一する
- リスクの集約、評価、優先順位付け、監視、および対応に関し、体系化されたアプローチの推進をサポートする
- 「シングルバージョン・オブ・トゥールズ」を経営陣に提供する

などがあります。

また、運用モデルのイネーブラーは以下の通りです。



ケーパービリティ

企業は、リスクを管理し、機会を積極的に受け入れるために必要なケーパービリティの全体像を把握する必要があります。そのためには、FoCビジョンを実現するための適切なスキルの組み合わせや、3つの防衛線にわたるチームの特質の再検討が必要です。これは、オンショアおよびオフショアのコントロールセンター、第三者およびそのプラットフォームとの連携、およびデジタル化を通じて、費用効果の高い方法で実現することが可能です。



文化

企業はオーナーシップおよびアカウントビリティを促すため、担当する組織に権限を与える必要があります。リスクと軽減戦略の理解を促すオープンな文化、価値創造者として内部統制のビジョンを描くことを後押しする前向きな文化、そして社内外の顧客ニーズに焦点を当てた継続的な改善の文化が必要です。



インセンティブ

内部統制のオーナーシップや運用をさらに促すために、第一線の前向きな行動を評価し、意欲を引き出す必要があります。インセンティブには良い評価と悪い評価の適切なバランスが重要です。目標未達成を理由にインセンティブを取り消すと、認識された例外の隠蔽を促してしまう恐れがあります。完全なデータセットをデジタル化して監視することにより、企業は例外に対する透明性をこれまで以上に高めることができます。多くの企業が行っているように懲罰的な結果に焦点を合わせるのではなく、データで裏付け、そこから学び、新たなインサイトを原動力に変えて、企業がより良く、よりスマートに、より迅速にビジネスを行うための新しい機会とインセンティブが存在します。報酬や評価に重要性や影響力を持たせるためには明確な定義が不可欠で、目指す成果に合わせて設定しなくてはなりません。大手企業では、組織のDNAに内部統制パフォーマンス管理を組み込み、内部統制をKPIに紐づけ、内部統制面の優先事項を全レベルのすべての従業員を対象とした特定の基準に含める傾向があります。



テクノロジーとデータ

自動化やAIを活用したテクノロジー対応のアプローチを採用することにより、企業は監視から予測へと進化し、新たなリスクによる影響が生じる前にリスクを特定することができます。

また、データを活用することで、リスクの見通しや、最終的には内部統制のランドスケープの見通しを裏付けることが可能です。別のソースから集積データを取得し、それを機械可読形式に変換することで、新たなリスクを素早く特定し、迅速に対応することができるのです。データを基に統制環境を設計・管理することは、次世代の運用モデルを成功へ導くカギになります。予防的かつ積極的な文化の醸成に役立つだけでなく、企業は本当に重要な業務に専念できるようになります。テクノロジーエコシステムは、自動化の最大化とFoCビジョンの実現に寄与するイネーブラーにおけるもう一つの主要側面ですが、これについては後ほど詳しく説明します。

「アナリティクスと自動化の出現が私たちの仕事を奪うという認識を変えなければなりません。“人間の代替”としての自動化から、人間と“共にある”自動化というアプローチに考えを改める必要があります」



ある世界的な飲料会社は、上級管理職の従業員に対する年次ボーナスの重要な評価基準の一つとして内部統制のパフォーマンスを採用しました。内部統制をしっかりと受け入れるよう上級管理職に促し、また曖昧さを避けるために、明確で測定可能な基準が設定されました。この結果、前向きな内部統制文化が会社全体に推進され、また内部統制の重要性が高まりました。



ある世界的な通信会社では、第二線のリスク機能が複数あり、重複作業が多く非効率なリスク管理プロセスを運用していました。同社は、一つの統合統制フレームワーク内に複数の新しい部門が集結する新しい運用モデルを構築し、ほぼすべての作業を自動化したことで業務効率の促進を実現しました。そして、高度なスキルを持つ人材は価値創造をサポートするための部署に再配置しました。新しい運用モデルでは、効果的で連携の取れた第二の防衛線を築くことを目的に、事業の連携に注力する「2A」と、保証とレポートに注力する「2B」が遂行する業務の役割と責任の明確な境界線を明確化しました。これにより、同社は、アプローチとタクソミーの標準化、重複作業の回避、統制監視のコスト削減、統制環境に関する「シングルバージョン・オブ・トゥールズ」、プロセス全体にわたる協調型統制修復プログラムの推進の実現に成功しました。

「統制環境は非常に複雑です。内部統制の価値を高め、コストを最小限に抑えるためには、内部統制ランドスケープを簡略化して相互に同期・調和させる必要があります。企業にとってコストが避けられない分野では、内部統制の費用を節減したり、過剰に費やしたりする余裕はありません。妥協点を見つけるために適切な分析を行う必要があります」

中央 変 態

内部統制のテクノロジー エコシステムを構築する

リモートワークへの移行による最も重要な成果の一つは、デジタル化の加速と断言していいでしょう。テクノロジーの使用により、日常業務の構築・運用・管理を行う従来の、そして革新的なデジタルプラットフォームの進化が加速しました。企業は、このデジタルトランスフォーメーションを活用し、内部統制の運用と監視を最大限に自動化していく必要があります。自動化によって、コスト削減、効率化の推進、およびリスクと機会の効果的な管理に関する内部統制機能への圧力を部分的に軽減することができます。また、FoCジャーニーを成功させるための3つの主要因である自信、インテリジェンス、パフォーマンスを築くことも可能です。

テクノロジー開発の機会をつかむには、運用や監視を含む統制環境のサポートにおけるテクノロジーの活用方法を抜本的に変えていかなければなりません。企業は、ビジョン、理想像、および直面している課題に基づいて優先事項を決める必要があります。そうすることで、こういったテクノロジーソリューション機能が最も有益であるかを特定する際に役立つ情報を得ることができます。

大手のグローバル企業は、リスクと内部統制のランドスケープ全体において、市場で最先端のリスクケープビリティ、テクノロジーソリューション、および提携を展開しています。こうした企業は、テクノロジーエコシステムを自社の内部統制要件に合わせて調整し、内部統制の継続的な改善や効率、実行可能なインサイトが真の付加価値を実現できる分野におけるギャップを埋めています。

内部統制のテクノロジーエコシステム
エコシステムは、さまざまなテクノロ

ジー(スポーク)を一つの中央拠点(ハブ)に統合したハブ&スポークモデルであり、企業が資産中心でありながら機敏でパフォーマンス主導型であることを可能にします。

目標を実現するために、企業は補完的な機能と特性を備えたさまざまなテクノロジーを採用しなければなりません。目的に合ったデジタルアセットを構築するため組織全体で最も優れた考え方を一つにまとめ、インテリジェントなリスク管理を可能にする調和のとれたエコシステムを形成し、組織全体の内部統制の有効性に関する質の高いインサイトを提供することができます。

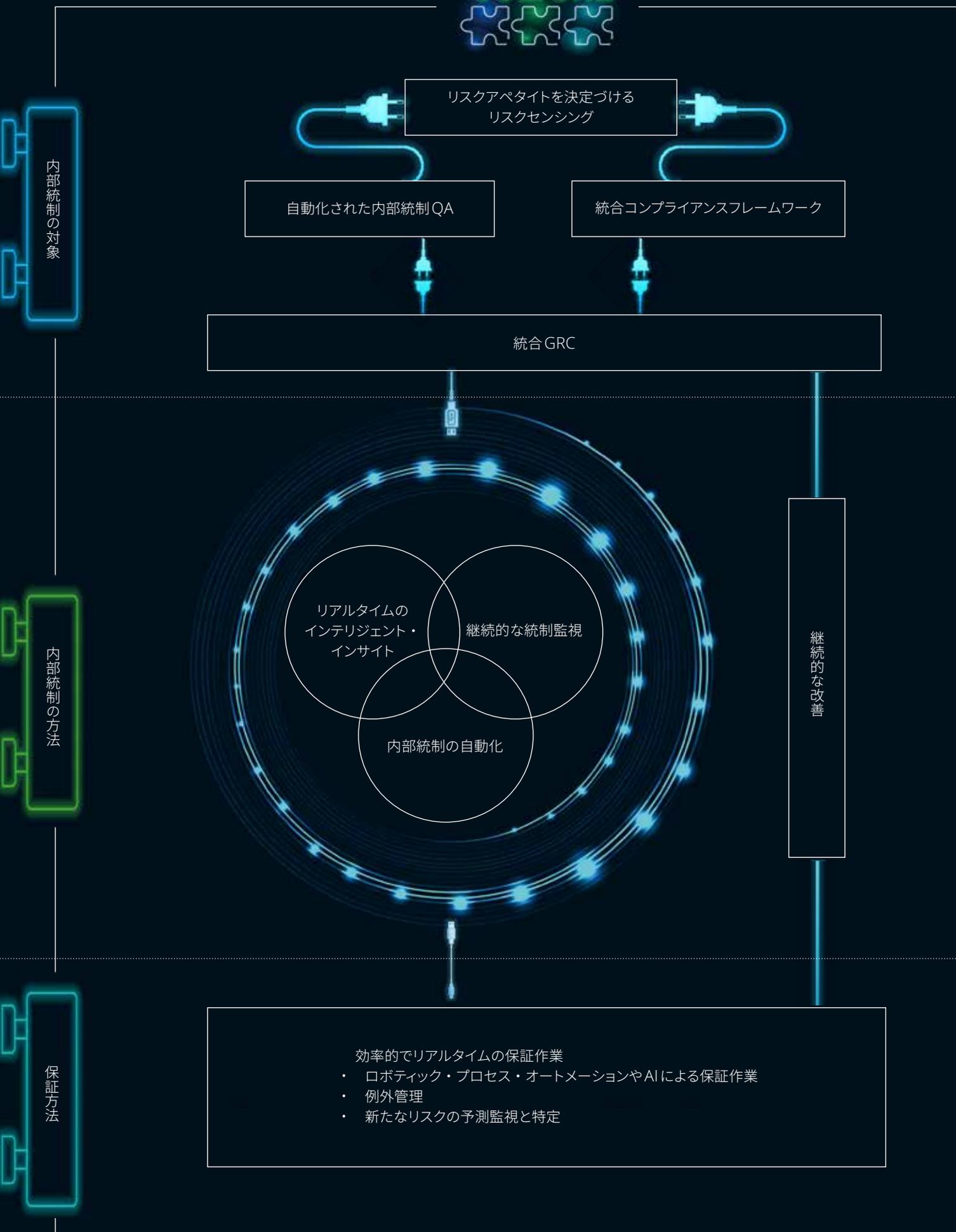
各テクノロジー(スポーク)にはさまざまなユースケースがあります。ユースケースはそれぞれ、企業が生産性と正確性を高め、コンプライアンス違反を減らし、財務や規制、業務上のリスク(または、リスクが懸念される領域)をよりよく理解するための新しい方法を提示します。ハブは、ガバナンス、リ

スク、コンプライアンス(GRC)プラットフォーム等の各テクノロジーを統合するための拠点として機能します。



あるグローバル企業は照合作業に膨大な時間を費やし、照合プロセスのパフォーマンスを評価する能力に限界がありました。しかし、AIと機械学習(ML)を実装したことで、照合プロセス中に主要内部統制をすべて検証し、修正や遅延が発生しそうな科目の照合作業を予測することが可能になりました。これにより、照合作業における不統一、仕事量が他の人より多い人の特定、および遅延やエラーが発生している人へのサポートに関するインサイトを得ることに成功しました。

文化
CULTURE





リスクセンシング

内部データと外部データの融合により、文脈を踏まえてビジネスの方向性を考察することができます。これは、業務に被害を与えうる外部事象を特定し、間近な規制の改定と組織への影響を積極的に特定するのに役立ちます。また、時間に制約のある開発や第三者（サプライヤー、業務委託したサービス業者）に関するアラートを発することもできます。最終的には、それによってフィードバックループが生まれ、行動がリスク管理フレームワークに統合されます。

自動統制品質保証

自然言語処理（NLP）はAIを使用して行い、内部統制文書の品質と完全性を自動的に評価します。NLPはまた、目に見えない内部統制のギャップとリスク（新たなリスクやダイナミックなリスク・ランドスケープに基づくギャップを含む）を自動的に特定し、綿密な内部統制調査の対象領域を認識し、内部統制の設計に関するリアルタイムなフィードバックを提供します。

ガバナンス、リスク、コンプライアンス（GRC）

GRCは、社内外のコンプライアンス要件を誠実に遵守するためにすべての領域にわたるリスクと内部統制を管理することにより、3つの防衛線をサポートします。GRCアプリケーションは、コンプライアンスとリスクにおけるリアルタイムな現状を示し、意思決定を改善し、組織全体およびベンダーとのパフォーマンスを向上させます。

統合コンプライアンスフレームワーク

統合コンプライアンスフレームワークをGRC内に組み入れ、規制リスクや標準的なビジネスリスクに合わせて継続的に更新される内部統制データベースを提供します。



内部統制の自動化

内部統制の自動化は、ソリューションとツールのシステムを活用することで複数のタスクを実行することが可能になり、内部統制の運用と監視において人間の介入の必要性を減らします。自動化は次の点で最大化されます。

- ・ **内部統制の構成**—ビルトインシステム構成を利用し、ビジネストランザクションを検証する
- ・ **ワークフロー**—権限マトリックスに合わせて設計された、自動レビューと承認フロー
- ・ **システムレポート**—簡便性が高く、意義のある、リスクベースレポートと見える化でレビューと検証が可能になり、特に外れ値やトレンドの把握が可能になる
- ・ **内部統制のエビデンス**—内部統制の運用とエビデンス保持のためのスマートな手段
- ・ **非標準の開発**—RPA、AI、ML等の統制を運用・管理する特定の特注システムの開発

リアルタイムなインテリジェント・インサイト

標準プロセスやリスクシグナル、機械学習で得られた過去のリスクパターンの変化等から例外を特定するための、データ収集、解釈、操作といった作業を含む高度な分析によって実現するインサイトです。ビジュアルAIは、ビデオアナリティクスを使用して画像を構造化データに変換し、組織全体にわたる業務プロセスや内部統制を分析、可視化、再構築、および精緻化します。これは自動化されたプロセスマイニング、プロセスの合理化、内部統制パフォーマンス分析、およびロボティクスの発見に活用されるもので、企業はこれらの手法で、チャンネルスタッフィング詐欺、数百万ドル規模のサプライヤーへの過払い、およびこれまで知られていなかった職務分掌違反に関連する一般的な窃盗罪を特定します。また、グローバルな会計部門全体での仕事量の最適化も可能です。

継続的な統制監視

インテリジェント・テクノロジーが社内外の潜在的な内部統制の問題を特定します。継続的な統制監視（CCM）のアプリケーションは、ポリシー、ビジネスルール、およびビルトインアプリケーション・内部統制（例：継続的なアクセス監視、設定可能な統制監視、IT統制監視）に対する例外を特定することにより、内部統制を確立・監視します。

CCMはまた、エンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）や財務アプリケーションからデータを抽出し、事前定義された一連の分析ビジネスルールを適用して内部統制の例外を特定することにより、プロセスの監視にも役立ちます。（例：継続的なマスターデータの監視や継続的なトランザクションの監視）



効率的でリアルタイムの保証とは、問題が発生したときに、その瞬間にカスタマイズされたペルソナベースのインテリジェント・インサイトを使用して、ほぼリアルタイムで行動することです。例えば、CCM 例外管理は、内部統制の継続的な監視から生じる問題の効果的なワークフローおよび管理であり、問題が発生したときに第一の防衛線に戻すことで、組織がより戦略的な問題やプロセスの改善に注力できるようにします。これは、深刻な問題が発生して（例えば、規制に関する多額の罰金や、操業継続への影響により）ビジネスに重大な損害を与える前に、リスクを特定して対応するのに役立ちます。新たなリスクには、統合された GRC、継続的な内部統制の監視、およびリアルタイムなインテリジェント・インサイトからの情報を効果的に利用して、第三の防衛線で最大リスクが存在する領域を調査することが含まれます。その後、企業は、共通のテーマが発生している分野の改善を進めるために、第二線に適切に注力させることができます。

「内部統制の自動化により企業は規制上のコンプライアンス違反に常時人が対応する必要がなくなるでしょう。企業にはそうした対応を人が継続的に行う余裕はありません」



文化

最先端のテクノロジーは、内部統制の問題を迅速に特定し、より速く修復することで、行動の変化を促します。また、内部統制の学習を効果的かつ効率的にし、リスクがパフォーマンスを強化する文化を促進することで、前向きな内部統制文化を推進します。例えば、ユーザーの業務内容に応じて簡単な課題を出します。ゲーム型学習では、ユーザーは問題に答えてポイントを獲得するという簡単な学習を行い、答えがわからない場合は、短時間の学習を指示されます。こうすることで学習の完了率を改善するシステムです。内部統制のトレーニングプログラムでは、ユーザーはオーダーメイドのオンデマンド型オンライン教室トレーニングに参加します。プログラムには、具体的なビジネス問題に基づいた高度なシミュレーションや、デジタルファシリテーターが案内役を務める「統制ゲーム」、今注目されている問題に対処するために開発されたさまざまなオンラインコース等があります。

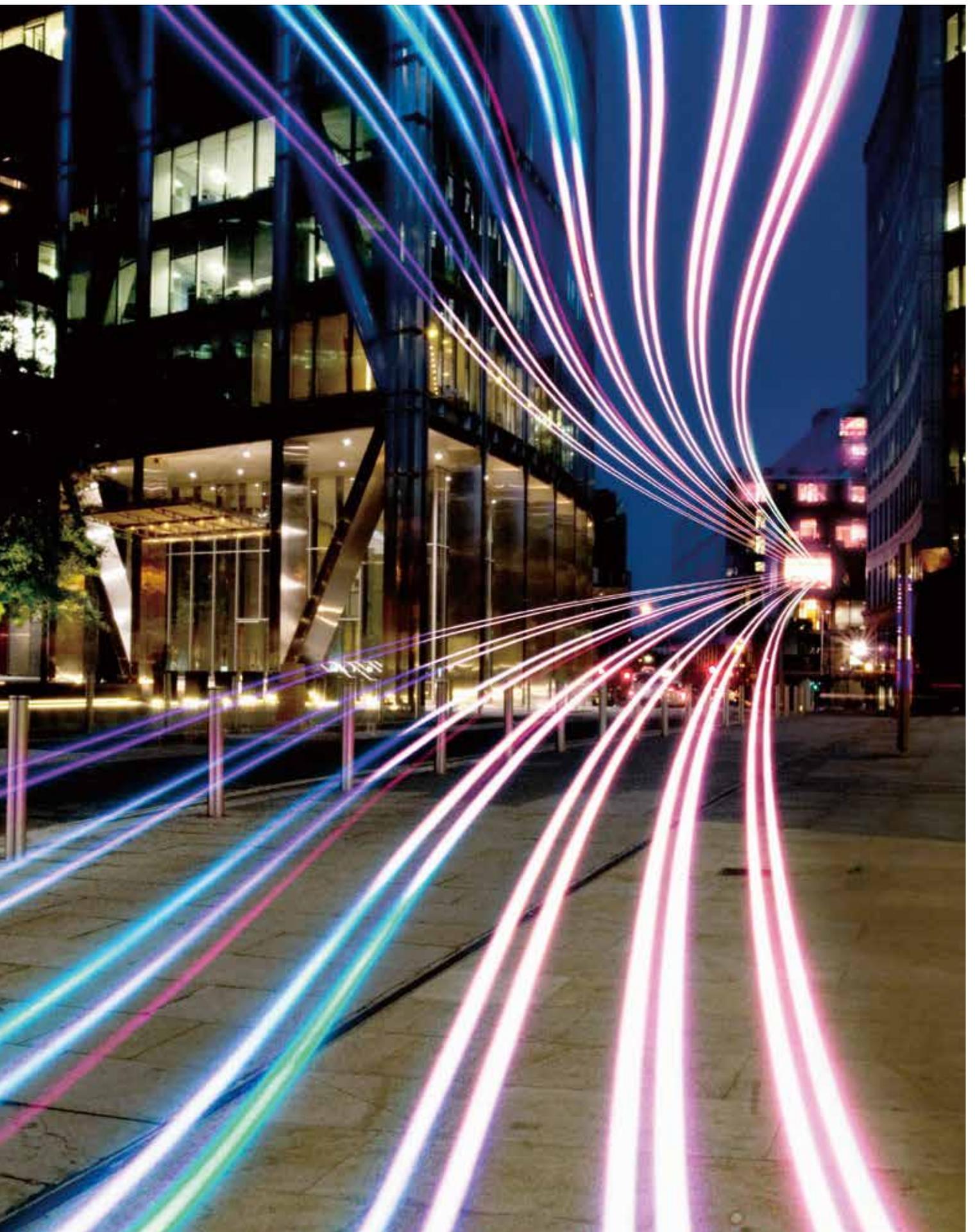


第三者とのトランザクションの円滑化を目的にブロックチェーンを使用する企業が増えています。リアルタイムな統制監視手法を開発するのに、ブロックチェーンをアクセラレーターとして他のテクノロジー（自動化や AI 等）と組み合わせて使用することができます。例えば、人がチェックすることなく、第三者間のトランザクションを自動照合することができます。ただし、トランザクションと統制環境を社外に移行するため、これには新たなセキュリティリスクが伴います。ブロックチェーンを快適に利用するためには強固な総合 IT 統制フレームワークが不可欠です。

内部統制の 未来への一般 的なジャーニー

内部統制の未来へのジャーニーは企業によって千差万別で、それぞれの統制環境の成熟度、企業にかかるコンプライアンスの規制圧力レベル、および企業が対応しなければならない具体的な業界トレンドによって異なります。ただし、成熟度や変革のレベルに関係なく、前述のビジョン、ミッション、目標、および主要な手段が、企業がFoCジャーニーの成功に向けた6つのステップのロードマップを策定する際に役立つことには変わりありません。





スタート START



ビジネスケースを設定する

- ・内部統制の未来に係るビジョンと理想像を決定する
- ・定性的・定量的価値と取り組みを明確にした、FoC
ビジネスケースを決定する
- ・成功要因、KPI、ガバナンスの仕組みを決定する



内部統制フレームワークを再設計・刷新する

- ・バリューチェーン全体における業務、コンプライアンス、決算報告上の主要リスクを対象とした統合型の内部統制フレームワークを設計する
- ・リスクアペタイトを十分に考慮したリスクベースのフレームワークを開発する
- ・ビジネスパフォーマンスとリンクするリスクと機会を統合する



最大限に内部統制を自動化する

- ・ERPシステムを使い、コンフィギュレーションをベースとした内部統制の自動化を最大化する
- ・ERP以外のテクノロジーや外部のシステムから収集したデータを活用して、内部統制テクノロジーのエコシステムを構築し、デジタルトランスフォーメーションのメリットを最大化する
- ・「事後から予知」型の予防的統制を自動化するジャーニーに注力する
- ・ビジネスパフォーマンスとリンクするリスクと機会を統合する



内部統制の運用モデルを再設計する

- ・第一線の明確なオーナーシップとアカウントビリティを確立する
- ・第二線と統合し、リスク領域全体に整合性を取り、価値を創造する
- ・データ、ケーパビリティ、文化、インセンティブを土台にした共通の意欲目標を維持する
- ・リスクに合わせた第二と第三の防衛線により、統合された保証を推進する



すべきこと

- ・組織全体と3つの防衛線で協働し、FoCビジョンと戦略を決める
- ・変革のジャーニーについて、および変革のジャーニー全体を通して、意欲的でありながら達成可能な目標を策定する
- ・統制環境をサポートするために強化・改造できる既存のテクノロジーを見直す
- ・変革の進捗状況を継続的に見直し、アプローチの調整が必要かどうかを評価する

すべきではないこと

- ・内部統制のジャーニーのために、一つの防衛線にアカウントビリティを持たせる
- ・問題が発生してから変更する
- ・歩けるようになる前に走ろうとする（開始前に運用モデルのビジョンと目標を決める）
- ・達成可能と考えていることが非現実的である（必要な場合、変革のジャーニーを短距離レースに細分化する）

前向きな内部統制文化と共に、 第一線に権限を与える

- ・共通意識を持つことで前向きな文化を醸成する
- ・継続的なサポートを第一線に提供する
- ・しっかりとした成果管理と共に、適切なインセンティブを導入する

スマートな統制監視、レポート、 修復プログラムを構築する

- ・自動化された継続的な統制監視のフレームワークを作る
- ・ダッシュボード機能を備えたスマートレポートに基づいた明確な統制健全指標を文書化する
- ・全体的な統制監視に、目的に合った包括的GRCプラットフォームを利用する

私たちは今、技術革命や、感染症のパンデミック、M&A、プライベート・エクイティから資本を得ているディスラプター等が同時発生している、未曾有の先行き不透明な時代にいます。企業は受け身の姿勢で正解を探してはいただけません。今こそ行動を起こす必要があります、さもなければ顧客向けのイノベーションと統制プログラムの間にあるスピードの格差が拡大し、時代に取り残された取り組みが成長や利益を阻害し、彼らの成長見通しの実現を妨げることになるでしょう。

大胆で前向きなビジョンの策定に関するインサイトを読んで理解することにより、生産的なルートを築き、輝かしい内部統制の未来に向かうジャーニーを辿ることができます。すべては今踏み出した第一歩から始まります。気づかずとも、しっかりと正しい道を歩んでいることでしょう。そして内部統制の未来は、あなたが想像するよりも早く、今日の内部統制として実現するでしょう。

主要テーマやトレンドの詳細や、貴社の内部統制の未来に向けた取り組みを支援するデロイトのサービスに関する詳しい情報をお知りになりたい方は、以下の著者にご連絡ください。

著者



Ani Sen Gupta
Deloitte UK
ansengupta@deloitte.co.uk



Stuart Rubin
Deloitte US
stuartrubin@deloitte.com



Adam Berman
Deloitte US
aberman@deloitte.com



Hugo Sharp
Deloitte UK
hsharp@deloitte.co.uk



Alexandra Hands
Deloitte UK
avhands@deloitte.co.uk

寄稿者



Neil White
Deloitte US
nwhite@deloitte.com



Baskaran Rajamani
Deloitte Canada
brajamani@deloitte.ca



Ed Bowen
Deloitte US
edbowen@deloitte.com



Chris Dicks
Deloitte China
chdicks@deloitte.com.cn



Erik Kronborg
Deloitte Australia
ekronborg@deloitte.com.au



Benoy Shankar
Deloitte Australia
bshankar@deloitte.com.au



J H Caldwell
RA Industry Lead Financial Services
Deloitte US
jacaldwell@deloitte.com



Ricardo Martinez Martinez
RA Industry Lead Consumer
Deloitte Spain
rmartinezmartinez@deloitte.es



Rene Waslo
RA Industry Lead Energy, Resource &
Industrial
Deloitte US
rwaslo@deloitte.com



Kristin Wulff
RA Industry Lead Government & Public
Sector
Deloitte US
kwulff@deloitte.com

会計および内部統制に関する地域別の問い合わせ先



Rebecca Wei Jiang
Deloitte Asia Pacific
rjiang@deloitte.com.cn



Francesca Tagliapietra
Deloitte North South Europe
ftagliapietra@deloitte.it



Marc Duchevet
Deloitte Central Europe
mduchevet@deloitte.fr



Trina Huelsman
Deloitte US
thuelsman@deloitte.com



Don MacPherson
Deloitte Canada
donmacpherson@deloitte.ca

Japan Contacts



仁木 一彦
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
パートナー
kazuhiko.niki@tohmatu.co.jp



ブルース 菊永
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
パートナー
bruce.kikunaga@tohmatu.co.jp



佐藤 肇
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
マネージングディレクター
hajime4.sato@tohmatu.co.jp

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”) のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”) を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.