

次のフェーズ： 人とAIの協働による 内部監査の変革

内部監査人は今こそ、AIを活用して、
組織に一層大きな価値と戦略的なインサイト(洞察)を提供する、
新たなパラダイムを受け入れる時です。

目次

要点	3
新たなパラダイム	5
AIを活用し、人が主導する内部監査のビジョン	9
内部監査におけるテクノロジーの統合：AIの活用は不可欠	11
内部監査へのAI導入を始めるには	17
AI対応の監査人材の構築	20
結び — AIが人の力を引き出すようになる	24
著者について	25
プロテビティについて	26

※ AIのテーマにちなみ、表紙を含め本文献全体のデザインに、AIが生成したビジュアルを使用しています。

要点

AI技術の活用は、最高監査責任者（CAE）とそのチームが、より強力な戦略的監督機能とビジネス部門に対して価値ある貢献を果たすための原動力となります。

- 今日のダイナミックな環境では、従来の監査の手法やテクノロジーに依存するだけでは不十分です。内部監査人は、AIの活用と組織の俊敏性に対する要求を受け入れ、進化しなければなりません。
- 内部監査部門の成長と進化の次のフェーズでは、AIの活用が必須であり、それを支えるのは、適切な人材とスキルを備えた内部監査チームです。これにより、戦略的なインサイトの提供とビジネス部門との効果的な連携に注力できるようになります。
- IT監査部門の約4分の1が、すでにAIや機械学習ツールを使用しています。
- AIをフル活用する内部監査機能をすぐに構築する必要はありませんが、とにかく着手することが重要なのです。



AIを活用し、人が主導する内部監査のビジョン

変革は選択するものではなく、すでに始まっています。

- 内部監査部門におけるAI活用の取組は、適切な人材やスキルを組み合わせる人材管理のアプローチと整合している必要があります。これにより、AIツールは最大限に関連性の高いインサイトを提供することが可能となります。
- AI技術と人材を組み合わせれば、現行の監査手法や支援テクノロジーを強化し、組織の価値を保護し向上させるための新しく革新的なアプローチを解き放つことができます。
- 内部監査人がAIに取って代わられるリスクよりも、AIの活用に慣れていて使いこなせる他の内部監査人に置き換えられるリスクの方が高いのです。



内部監査におけるテクノロジーの統合：AIの活用は不可欠

内部監査部門がAIを活用する機会は、監査のライフサイクルにわたって豊富にあります。

- AIを受け入れることで、内部監査部門はプロセスを改善し、インサイトを提供し、意思決定を向上させることができます。導入の初期段階であれ、後期段階であれ、AIの活用を優先することが、変化の速い環境で存在感を保ち、期待されるスピードに応える鍵を握ります。
- AIは、文字起こしやスケジューリングから、報告書の作成、契約書のレビューに至るまでのタスクを効率化します。
- 今日の急速に進化するAIの世界では、特に「エージェント型AI」が注目されていて、内部監査部門が価値を創出できる可能性は計り知れません。専門化されたAIエージェントが複雑なタスクを処理することで、監査人は戦略的分析や意思決定に集中できます。
- AI技術が進化するにつれ、内部監査チームもそのワークフローにAIを組み込み、イノベーションと価値創出を推進する必要があります。



内部監査へのAI導入を始めるには

ビジョン主導、ガバナンス重視、成果志向。

- AIの導入を成功させるには、共通のビジョンと目的のもと、AIの可能性をビジネス上の価値と一致させることが重要です。内部監査部門は、意味のある成果をもたらすAIの活用事例を特定し、優先順位をつけなければなりません。
- ベストプラクティスには、ビジョンとチームの形成、AI技術を活用する機会の模索、パイロットテストの実施が含まれます。ガバナンスとROI（投資対効果）の測定を重視することで、AIの統合が意思決定とサービスの革新を強化します。



AI対応の監査人材の構築

テクノロジーと人材は今や切り離せません。

- 最高監査責任者（CAE）は、自分の組織がどのように変革しているかを把握し、それに歩調を合わせる必要があります。AIが企業の労働力において不可欠な存在となる中で、CAEは人材戦略を技術の進歩と整合させなければなりません。AIや先端技術に熟練した人材を惹きつけ、維持することは極めて重要です。
- 内部監査部門は、AIが主導する分析と能力を含む戦略を構築する必要があります。これにより、内部監査人はAIツールを活用でき、協働的かつ価値をもたらす活動において成果を上げることができます。
- AIを人材調達ポートフォリオや研修プログラムに統合することで、監査の能力がさらに強化されます。

新たなパラダイム

AI技術の活用は、最高監査責任者（CAE）とそのチームが、より強力な戦略的な監督と価値あるインプットをビジネス部門に提供するための原動力となります。

7年前、プロティビティは内部監査人に対し、強固なガバナンス体制、合理的な監査手法、そして先進的なテクノロジーに支えられた次世代戦略の採用を提唱しました¹。これらは今なお内部監査部門にとって不可欠な要素です。しかしながら、AIの進化と、構造的な人材マネジメントの課題と機会、経済的な不確実性や地政学的緊張が引き起こす世界的な危機、組織の俊敏性とレジリエンスに向けた継続的な要求に直面する今日においては、上述の要素だけではもはや十分ではありません。

リスクベースで客観的なアシュアランスや助言、インサイトの提供を通じて組織価値を高め、保護するというIIA（内部監査人協会）が定義する内部監査の使命を遂行するためには、プロティビティが提唱する「次世代内部監査」の基盤に基づいた新たなアプローチが必要です²。変化し続ける環境に対応するために、私たちは次世代フレームワークを刷新し、内部監査部門が現在と未来に適応できるよう整備しました。

内部監査の成長と進化に向けた次のフェーズでは、AIの活用は不可欠な要素となり、それを適切な経験やスキル、イノベーションを志向する姿勢とマインドセットを備えた内部監査チームが補完するようになります。このチームは、戦略的なインサイトの提供と、ビジネス部門との効果的な連携に一層集中できるようになります。先



進的な内部監査部門は、内部監査人の役割の中で人間性や創造力、連携の側面からより大きな価値を生み出すことを優先し、AIが主導する未来においても人を核とすべきであることを強調しています。具体的には、AIの活用が広がる中でも、人材戦略（採用、スキル向上、リスキリングなど）を進化させて、人がAIと他の技術によって急速に変化する世界で進化していけるように、人の知性を効果的に育成し適用する必要があります。

1 次世代の内部監査：準備はできていますか？, プロティビティ, 2018年12月 : https://www.protiviti.com/sites/default/files/2022-10/iaaroundworld-15-j_protiviti.pdf
2 Mission of Internal Audit, The Institute of Internal Auditors: www.theiia.org/en/standards/mission-of-internal-audit/



次のフェーズに向けた内部監査の進化

プロティビティが刷新した「次世代内部監査フレームワーク」は、急速に変化するリスク環境の中で、内部監査部門が明確な視点と俊敏さ、インサイトをもって機能できるよう支援します。このフレームワークは、戦略的ビジョン、最新の統合型テクノロジー、そして柔軟な手法を融合させ、内部監査機能を企業価値を創出するための触媒として定義しています。

このフレームワークは、以下を実現します。

- 企業の優先事項やステークホルダーのニーズとの明確な整合
- より賢明で確かな情報に基づく意思決定を促進する、テクノロジーが導くインサイト
- 変化を予測し変化に適応する、俊敏でリスクに対応する実務の実践
- より広範なインパクトを与えるアシュアランス機能横断のシームレスな連携
- 自信を持って主導する、高パフォーマンスで未来対応型の監査チーム

誤解がないように言っておくと、これは遠い将来の理想論ではありません。AIはすでに多くの内部監査部門に浸透しています。IIA（内部監査人協会）との共同調査による最新の「テクノロジーのトップリスクに関するグローバル内部監査の視点」は、IT監査機能の約4分の1（23%）がAIや機械学習ツールを使用していると報告し、これは前年の約2倍に増えています³。さらに、プロティビティが実施した「Audit Innovator Award」の初回の応募事例では、多くの内部監査リーダーが、自部門で活用しているAIツールや、計画の策定や範囲の設定、報告における成功事例を紹介しています⁴。また、プロティビティが主催した年次トップリスク調査におけるエグゼクティブの視点に対するCAEの見方を紹介するウェビナーでは、参加したCAEの26%が、「自分の内部監査チームは、すでにAIソリューションを活用できる状態にある」と回答しています⁵。

AIに関して言えば、内部監査に活用できる機会はまさに驚異的です。例えば、監査計画の各パートを、データ分析、不正検知、報告書作成などを専門とするAIエージェントが実行することを想像してみてください。このようなシナリオにおいては、AIエージェントは人である監査人によって監督されます。監査人は、平易な言語によるプロンプトやガイドを活用して会社の関連知識やデータにアクセスし、何よりも最も重要なこととして、経営陣や取締役会に対して戦略的な提言を行います。こうしたシナリオが現実化するにつれ、人の役割は大きく進化していきますが、決して消滅することはありません。AIに仕事を奪わ

れるのではないかという懸念を抱く必要はないのです。

私たちがこれまで探求してきたように、このような内部監査の未来像は、多くの人が想像するよりも早く到来しています⁶。私たちが刷新した次世代フレームワークは生成AIを導入して、その変革力と、より高度な形態である「エージェント型AI」への進化に重点を置いています。

内部監査部門におけるAIの活用を最優先に推進すべきです。AIをフル活用する内部監査機能をすぐに構築する必要はありませんが、とにかく着手することが重要なのです。たとえば、監査報告書の作成に向けた運用ルールの確立、リスク評価や監査計画の活動へのAIの活用、監査に関連する質問を生成するためのクエリの実行などが考えられます。AI活用が進んでいる内部監査部門では、エージェント型AIや他の高度な技術のさらなる活用に踏み込むことも可能です。

また、AIを活用する際には、常にヒューマン・イン・ザ・ループ（Human-in-the-loop：人が関与する仕組み）にすることが重要です。本稿ではAIのスキルや経験を構築することの重要性を強調していますが、AIの使用には別途、人が関与する仕組みのガイドラインが不可欠です。これには、AIの使用とそのアウトプットが期待に一致しているか、AIの幻覚（事実と異なる生成内容）やその他AI特有の問題を排除できているか、会社の方針や適用される法規制を順守しているかなどのチェックが含まれます。

3 From AI to Cyber — Deconstructing a Complex Technology Risk Landscape, Protiviti and The Institute of Internal Auditors, September 2024: www.protiviti.com/us-en/survey/it-audit-survey.

4 Protiviti Audit Innovator Award: www.protiviti.com/us-en/audit-innovator-award.

5 「CAE（最高監査責任者）はサイバー攻撃の脅威、人材管理、サードパーティリスクを最大の懸念事項として捉えている」、プロティビティ、2025年2月: https://www.protiviti.com/sites/default/files/2025-05/cae_top_risks_2025.pdf

6 世界の内部監査20周年記念版：未来への出発点として経験の宇宙を探求する、プロティビティ、2024年7月: <https://www.protiviti.com/jp-jp/survey/internal-auditing-around-world>; "Going Digital: The Future Auditor in Action," Protiviti, The Bulletin, March 2020: <https://www.protiviti.com/us-en/newsletter/bulletin-v7i6-digital-future-auditor>

AI導入に対する組織の姿勢、テクノロジーやデータ環境の成熟度、監査チームのスキルや活用事例を見つけ出し推進する力など、さまざまな制約があるとはいえ、AIが内部監査にもたらす可能性はほぼ無限です。本稿で紹介している多数のシナリオや事例は、その可能性の広がりを示しています。すでにテクノロジーと人材の間に相互依存関係が生まれており、この傾向は今後さらに加速していくと私たちは考えています。

本題に入る前の最後の一言として：このホワイトペーパーの目的は、AIが実現し、人が主導する内部監査機能を構築するための視点と実践的なガイダンスを提供することです。なお、内部監査は、組織全体におけるAIの適切な活用に関してアドバイザリーやアシュアランスを提供するといった重要な役割も担いますが、それは本稿とは別のテーマであり、今後、別のレポートで取り上げます。

エージェント型AIとは

エージェント型AI (agentic AI) は、AIの次なる進化形であり、単にコンテンツを生成するだけでなく、タスクの計画と実行を行います。これらのシステムは、大規模言語モデル (LLM) やその他の技術を活用し、人の関与を最小限に抑えて自律的に意思決定と行動を行い、設定された目標を達成します。

生成AIがコンテンツや提案を提供する「補助的な存在」であるのに対し、エージェント型AIはデジタルのチームメンバーとして、データを分析し、計画を立て、自律的にタスクを実行します。内部監査においては、リスク評価から報告書作成まで幅広く活用できますが、正確性や法令順守、倫理的利用を保証するには、強固なガバナンスと人による監督が不可欠です⁷。

エージェント型AI	生成AI
目標を計画し実行する	支援や一般的なガイダンスを提供する
データと取るべき適切な行動を評価する	コンテンツを生成する
自律的に行動する	指示を必要とする

7 さらなるインサイトを得るために、本資料をお役立てください。「エージェント型AI～その正体と取締役会が注目すべき理由」、Christine Livingston、Board Perspectives、プロティビティ、2025年4月: <https://www.protiviti.com/jp-jp/newsletter/risk-oversight-vol-186>

AIを活用し、人が主導する 内部監査のビジョン

変革は選択するものではなく、すでに始まっています。

私たちは、内部監査部門が変革の優先事項を策定し改善する際の参照フレームワークやガイドとして、「次世代内部監査モデル」を開発しました。私たちのアプローチは、効果的なガバナンスと、監査手法、AIや機械学習を含むテクノロジーを軸に構成されており、以下の3つの中核的な目的に焦点を当てています。

1. データを活用したプロセスを通じて主要なリスクを明確にし、アシュアランス機能を強化する。
2. テクノロジーを活用した監査プロセスによって、効率性と有効性を高める。
3. 組織がより良い意思決定とパフォーマンス向上を実現できるよう、より深く価値あるインサイトとリスクカバレッジを提供する。

私たちはこのガイダンスを、ChatGPTが2022年後半に登場し新たなAIの時代を切り拓く4年前に初めて公表しましたが、今日においても有効かつ関連性の高い内容です。ただし、私たちは今、それが「不完全」であることも認識しています。生成AIやエージェント型AI、その後の波は、AIの活用を支えられた、継続的変革の状態で組織が運営されることを求めています。さらに内部監査部門がAIの活用を成功させるには、人の知性とAI、そしてデータや支援技術を融合し相乗効果を生み出すために、テクノロジーの使用と適切な経験やスキル、学習開発プログラムとを統合した人材マネジメント戦略が不可欠です。

内部監査人がAIに
取って代わられるリス
クよりも、AIを使いこ
なす他の内部監査人
に置き換えられるリス
クの方が高いのです。

最高監査責任者(CAE)とそのチームがこの旅に向かうにあたり、以下の過程で重要な道しるべを把握し、理解しておくよう助言します。

- AIを活用する監査は、AIだけで行う監査ではありません。安全かつ効果的にAIを活用するには、ヒューマン・イン・ザ・ループが不可欠です。生成AIやエージェント型AIは人である内部監査人を支援・強化するために、従来の監査テクノロジーやツール、手法、分析と統合して補完的に使用します。
- 内部監査チームは、生成AIが有する潜在的な変革力を受け入れ、監査プロセスの強化やインサイトの獲得、意思決定の向上を目指すべきです。また、AIが進化し続ける中で、特にエージェント型AIのような高度技術の出現を見据え、新たなテクノロジーを取り入れる柔軟性も必要です。
- 生成AI、そして最近ではエージェント型AIにおいても、今後さらなるブレイクスルーが予想されるため、技術の進化を積極的にモニタリングすることが必要です。
- AIによる監査の恩恵は、単なる業務効率化にとどまらず、より深く精緻なリスクアセスメントとモニタリング、スケーラビリティの強化、意思決定の向上、より深みのあるインサイトとベンチマーキング、そして新たな人材ソースの獲得などを含みます。
- 内部監査をはじめとした専門人材の長期的な人手不足が続く中、AIは人材マネジメントにおいても重要な役割を果たしています。新たな人材モデルでは、AI

エージェントを補完的な労働力と捉え、反復的・分析的な作業を担わせることで、人的リソースを拡張しています。

- 内部監査人がAIに取って代わられるリスクよりも、AIを使いこなす他の内部監査人に置き換えられるリスクの方が高いのです。
- 内部監査部門は、テクノロジーを受け入れるスキルを備え、特に、生成AIやその他の先進技術について確実に習熟することが必要です。これには、生成AIツールにおいて効果的なプロンプトやクエリを理解し活用する力、そして時間の経過とともに、AIエージェントの構成や展開ができる高度なスキルの習得が含まれます。
- 内部監査に関連するテクノロジースキルの陳腐化スピードは速まっており、もはや固定的な職務記述書は時代遅れになりつつあります。これからは、スキルの組み合わせ(スキルスタッキング)やスキルアップ、リスキリングが求められ、それをAIを含む自動化技術が支援していくことになります。
- AIを活用し、人が主導する内部監査の最大の価値は、AIを使いこなす人である監査人が行う創造的で、人間関係や判断力に基づく活動にこそあるのです。
- 内部監査の変革と進化は、継続的なプロセスです。内部監査リーダーは、探求や実験、継続的改善を志向する文化とマインドセットを確立し奨励することが必要です。

内部監査におけるテクノロジーの統合： AIの活用は不可欠

内部監査部門がAIを活用する機会は、監査ライフサイクルにわたって豊富にあります。

私たちの見解では、内部監査部門が自信を持って未来に対応していくためには、AIの活用と人材の力を融合させることが根本的な原動力となります。今こそ、このテクノロジーを受け入れるべき時です。自分の部門がどの段階にあっても、「後れを取っている」ということはありません。むしろ、AIがもたらす変革の可能性を無視することこそが、未来対応の準備を怠ることになるのです。

刷新された次世代フレームワークと整合させるために、内部監査部門はAIの変革力を受け入れ、プロセスを強化し、インサイトを生み出し、意思決定を高度化する必要があります。同等に重要なことは、自部門のニーズに最適なAIソリューションを特定し、そこにアクセスすること、そして新たな技術や能力が進化する中で柔軟に適応し続けることです。

内部監査部門においてAIを活用できる領域は極めて広く、比較的シンプルな運用・管理業務から、監査ライフサイクル全体で価値を生む複雑なマルチエージェント型AIシステムまで、多岐にわたります。内部監査部門でAIを活用するシナリオの一例は以下のとおりですが、これらに限定されるものではありません。

- **ウォークスルー／リスク評価に関する会話の書き起こしと分析**：AIツールは、監査打合せの音声を文字起こし・要約し、キーポイントを抽出し、統制の理解を助け、監査人が評価するための初期的な発見事項の草案を作成することができます。こうしたテクノロジーによる支援のおかげで、監査人は監査に関わるステークホルダーとの対面による質の高い対話に集中でき、その結果として、より深く洞察に富んだ生産的なコミュニケーションにつながり、新たな気づきを生み出します。次のステップとしては、人のガイドのもと、ステークホルダーとのインタビューやその他のコミュニケーションにAIエージェントを使うことです。

高度にAIを活用する能力を有する内部監査部門では、以下のようなことも可能です。

- インタビュー中にリアルタイムで会話の文字起こしと「対話」をし、さらに訊くべき追加の質問を提案する。
 - フォローアップすべきアクション項目を抽出する。
 - 書き起こしから業務プロセス図やナラティブを作成し、リスクと統制やテスト計画、証拠のリクエストを特定する。
 - リスクアセスメントに関するミーティングの主要な論点を要約する。
- **スケジューリングとインタビュー準備**：AIは監査関連の多くの事務作業をこなします。たとえば、監査人は生成AIを活用して、インタビュー対象者の所管領域や関連するテクノロジーと課題に関する質問項目を作成してインタビューの準備をしたり、統制や業績指標に関するベンチマーキング分析をしたりすることも可能です。さらに、AIエージェントを使えば、監査対象者やビジネス部門の関係者とのインタビューのスケジュールを調整することもできます。
 - **監査報告書の作成**：AIを活用して監査報告を支援するツールは、監査人が収集・作成したすべての情報をもとに、監査報告書の初稿を作成します。私たちの経験では、報告書の1セクションあたり、数日分の労力を削減できそうです。
 - **過去の監査やリスク情報の分析**：AIツールは、今後の監査をより効率的かつ効果的に準備できるよう、過年度の監査や、リスクやコンプライアンス、統制に関するプログラム等、組織全体のより広いアシュアランス活

動の情報を分析し、支援します。これらのアプリケーションは、過去の監査調書をレビューする手間を大幅に節約します。たとえば、監査報告書の様式が複数あったとしても、監査人はAIを使って複数の報告書に共通する主要な課題を要約し、最高監査責任者(CAE)が経営幹部や監査委員会に伝えることができます。

- **契約書や方針規程のレビュー**：AIを活用した契約書をレビューするソリューションは、数十件の契約書(およびその他の標準文書)を、組織や業界標準のテンプレートと照合し、差異や例外・懸念事項を洗い出します。さらに、特定の契約条項(さまざまな業務遂行責任に関連)と実際の履行状況を比較・検証することも可能です。さらに、エージェント型AIは、ポリシーや契約の遵守状況、サードパーティの履行状況の検証まで、高度に自動化できます。これらのソリューションは、近い将来に実現可能な有望な機会と言えるでしょう。
- **専門的な監査エージェントのエンドツーエンドの配置**：AI活用の成熟度が高まるにつれ、監査人がAI技術のアウトプットを監督しつつ(ヒューマン・イン・ザ・ループ)、専門的なAIエージェントのチームを組成する事例が登場しています。たとえば、データ抽出やERP統合に特化したAIエージェントや、データ分析に特化したエージェント、統制テストに特化したエージェント、音声や映像を含めて監査活動や結果を伝える監査報告支援に特化したエージェント等を配置するのです。AIエージェントがコンプライアンスのデータベースとの組み合わせで支援する可能性で言えば、AIエージェントが収集したリスクデータに応じて監査の優先順位を決定し、監査を選定した上で、自動で計画書を作成し、監査日程を決定、リソースを配分し、別のAIエージェント達が、AIエージェントの部隊を使ってデータを抽出し、検証を実施して、人である監査人が結果を確認する、といった展開も考えられます。

AIやその他の先進技術を活用することで、内部監査部門はより深みのあるインサイトと視点を提供でき、業務の適時性と迅速性、ならびに部門運営と監査計画実行の効率性と有効性を大幅に高めることができます。このように人とAIを統合すれば、監査チームは部隊の力をまさに増幅して、戦略分析や意思決定、感情知性が求められる活動に専念できるようになります。

さらに、AIが生成または支援した画像やグラフィック、音声、映像コンテンツを活用すれば、監査結果などのコミュニケーションをより説得力あるやり方で行い、ステークホルダーが提供されたインサイトを理解しやすく、行動につなげやすくなります。AI活用が進んでいる先進的な内部監査部門では、あるAIエージェントが評価を行い、別のAIエージェントがサンプルを抽出し、さらにドキュメント評価用のAIやカスタムGPTが運用の有効性を検証するなど、特定の監査タスクをAIに担わせています。最終的に別のAIエージェントがリードシート(監査所見の要点)を自動生成する仕組みも開発されています。



AIの活用と導入は、内部監査が存在意義を維持し、品質や効率性を高め、進化する環境でリーダーシップを発揮するために不可欠です。AI技術を受け入れ、監査ライフサイクルに統合することで、イノベーションを促進し、意思決定を改善し、新たな価値創出の機会を生み出せるはずです。

AIやその他の先進技術を活用することで、内部監査部門はより深みのあるインサイトと視点を提供でき、業務の適時性と迅速性が大幅に向上します。

AI活用事例：AIによる契約書レビュー

厳しい締切期限で、1,000件を超えるベンダー契約を新たなコンプライアンス要件に照らしてレビューするようになったらどうしますか。この難題に直面したある組織は、プロティビティと提携し、人が介在して厳格に監督する仕組みのもと、同社独自の安全性の高いエンタープライズAIプラットフォームAtlasを導入しました。この革新的なワークフローツールを通じて複数の専門AIエージェントを活用し、プロティビティのチームは、迅速な実行・高い効率性・監査成果の質の向上を実現しました。一番目のエージェントは各契約から主要な条件を抽出する役割を担いました。二番目のAIエージェントは、そ

の条件をひとつひとつ新しいコンプライアンス要件に基づいて分析しました。要件には、強化されたデータプライバシーポリシーや企業の社会的責任に関する新たな条項、更新されたサービスレベル契約が含まれていました。三番目のエージェントは、契約の主要な条件が三つの要件領域の各条項に完全に準拠しているのか、部分的に準拠しているのか、または準拠していないのかを判断しました。このAIエージェントは、遵守状況を判断する際の証跡とロジックや、完全に準拠するための調整案を提供しました。

エージェント型AIの可能性

ほぼすべての内部監査チームがAI導入の価値の可能性を認識していますが、実際には多くがまだAIとの旅を始めたばかりで、認知度の向上、トレーニングの実施、社内で承認されたAI技術へのアクセス、活用事例の把握と優先順位付け、AIソリューションの試験的導入を行っている段階です。これは前向きな動きであり、初期段階の生成AIを活用するだけでも、実際の効果が見込め、さらに先に進み、より広範なAI技術を飛躍的に採用する可能性があるはずです（導入のための推奨ステップは後述します）。

とはいえ、急速に進化するAIの世界において、現時点で最も価値創出に直結するのはエージェント型AIです。「エージェント型AIとは」のコラムで既述したとおり、これは、大規模言語モデル(LLM)やその他の技術を活用し、人が定義した目標を達成するために自律的なタスク計画を策定し推論を支援するAIシステムです。AIエージェントは、具体的な命令がなくても認識し、判断し、行動できるデジタルチームメンバーのような存在であると考えてみてください。

大半の内部監査部門にとっては、AI エージェントを社内
で開発するのは短期的には難しいかもしれませんが、こ
のAI 技術は業界やビジネス部門を問わず価値創出の
可能性が非常に高く、CAE や内部監査部門のリーダー
はその導入面だけではなく、ガバナンスやリスクのア
シュランスの観点から理解しておくべき重要テーマで
す。また、注目すべき点として、多くのAI 技術のベンダー
やプラットフォームは、生成AI とエージェント型AI の両
方を統合し、「マーケットプレイス」や「アプリストア」など
で提供し始めています。事前に開発したエージェント型
AI を、ほとんど、あるいは全くカスタマイズや設定をする
手間もかけずに活用できるため、多くの内部監査部門に
とって導入のハードルが大幅に下がっています。

内部監査におけるエージェント型AI の重要性を裏付け
るために、AuditBoard 社が実施した最近の調査による
と、内部監査人の64%が今後12か月以内にAI エジ
ェントの導入を検討しており、50%はコントロールテスト
やフィールドワークでAI エージェントを使用するのが最
善であると考えています⁸。

さらに、プロティビティの“Audit Innovator Award
program”ウェビナーでは、AI と監査ライフサイクルに
関連する投票質問に対して、参加者の41%がコント
ロールテストを含め、監査を実施する中で革新的なこ
とをしないと回答しました。エージェント型AI は、この目
標の達成をサポートする可能性を提供します。

内部監査にエージェント型AI を導入することによって実
現できる機会には概ね、以下が含まれます。

- **生産性と効率性の向上**：AI エージェントは、与えられ
た目的や具体的な目標、リアルタイムのデータ、学習
経験に基づいて自律的に判断し行動するとともに、新
しい状況に順応し、継続的に自らのパフォーマンスを
改善するよう設計されています。
- **タスクやデータの量に対応する動的なスケーラビリ
ティ**：業務量が増えるにつれ、AI エージェントは、人
が介入することなしに、変化する業務量に合わせ、ま
た、新たな業務に対応できます。
- **意思決定の高度化**：AI エージェントはほとんどの領
域で、大量のデータをリアルタイムで分析し、隠れた
パターンを把握して重要なインサイトを抽出したり、似
て非なるデータセットを比較して差異を特定したりす
ることで、より賢明で確かな情報に基づく意思決定を
促進することが可能です。
- **新たな次元の労働力の提供**：AI エージェントは、統
合型ワークフォースの一員として人と協働し、コストを
削減し、ミスを最小化し、「より少ないリソースでより多
くを達成せよ」と頻繁に求められる目標を達成し、業
務をより高品質に、より迅速に、そして、より安く完了す
ることで業務の変革をもたらすことを可能にします。

生成AI 以前の技術、静的モデル、エージェント型AI シ
ステムのいずれを使用するにせよ、AI の導入では必ず、
透明性や、プライバシーとデータ保護、公平性と非差別、
説明責任とガバナンス、セキュリティとレジリエンス、人
による監督（ヒューマン・イン・ザ・ループやヒューマン・

8 “How AI Agents Will Transform Internal Audit and Compliance,” Trent Russell, AuditBoard,
March 4, 2025: <https://auditboard.com/blog/how-ai-agents-will-transform-internal-audit-and-compliance/>

オン・ザ・ループ」⁹、信頼性とパフォーマンスのモニタリング等を考慮しなければなりません。

追加のガバナンスに関する考慮事項は本稿で後述しますが、AIエージェントは、「デジタル従業員」として監督されるべきものと見るのが良いでしょう。人である従業員に対してそうであるように、AIが行動を起こす前か後、もしくは行動中に監督されるべきなのです。これには、以下のことが含まれます。

- AIエージェントの仕事とパフォーマンスの期待を定義する際に、顧客中心のアプローチを採用すること。
- エージェントの行動の中核となる価値観（コアバリュー）と行動指針（ガードレール）を明示する方針を設定すること。

- 期待値に対するAIエージェントのパフォーマンスを監督するための指標と測定基準を導入すること。
- 必要に応じて是正措置を講じ、AIエージェントが継続的に学び、改善できるようにすること。
- AIエージェントが行う活動に関するリスク許容度を決定する（とともに人による監督を要するレベルとエスカレーションプロトコル[上申の手続き]を確立すること）。

AIエージェントは自律的であり、指示的かつ継続的な人の介入なしで機能しますが、彼らのパフォーマンスには人の監督が必要であり、必要に応じて修正の介入が求められます——人の仕事と同様です¹⁰。

9 「ヒューマン・イン・ザ・ループ」とは、AIモデルのトレーニングや運用、監督に、人の判断が積極的に関与するシステムを指します。人はAIの意思決定プロセスの過程で直接介入し、実行される前にアクションを承認、修正、または拒否することができます。「ヒューマン・オン・ザ・ループ」は関連していますが、異なる概念であり、AIが自律的に決定する過程が決定した後、人が監督し、必要に応じて介入する能力を持っています。しかし、人はAIが行うすべての決定に関与しているわけではありません。

10 「エージェント型AI～その正体と取締役会が注目すべき理由」、プロティビティ、Board Perspectives、2025年4月：<https://www.protiviti.com/jp-jp/newsletter/risk-oversight-vol-186>

AI活用事例：AIエージェントを活用した方針や基準の更新

あるグローバルな専門職の協会は、内部監査の方針や基準の文書70件超を、新たな原則や用語集、さまざまな微妙で複雑な要件に基づいて更新する必要がありました。これを手作業で行うには、膨大な時間とリソースがかかる見込みでした。そこで組織は、複数のAIエージェントで構成する認知型アーキテクチャを開発し、文書の更新プロセスを自動化しました。AIエージェントはすべての文書を読み取り、理解し、新しい原則や要件、人のコメントに基づいて、文書間の一貫性も確保しながら、更新しました。人のレビューチームがこれらのAIのアウトプットを検証しました。AIエージェントを活用した

このプロジェクトでは、

- 文書の更新やレビューにかかる手作業を80%削減しました。
- 反復作業や時間のかかる処理を自動化し、組織はより高付加価値な業務にリソースをシフトできました。
- 成功した結果と効率性の向上をふまえ、組織がそのソリューションを拡張できるところまできました。

内部監査へのAI導入を始めるには

ビジョン主導、ガバナンス重視、成果志向

プロティビティが発行した生成AIに関するレポートでは、企業全体におけるテクノロジー導入のベストプラクティスを示しており、内部監査部門でAIを導入する際にも有用なプロセスが示されています。以下に要点を紹介します¹¹。

- **ビジョンとチームの構築** AI導入を成功させるには、内部監査チームが共通のビジョンと目的をもち、それに基づいてチームを機能させる必要があります。同時に、AIの機能（リスクや制約を含む）や具体的なユースケース（想定される利用シナリオ）への基本的な理解も重要です。
- **機会の特定** AIを活用するための実用的な機会を検討し、内部監査のビジョン・目的に沿って、ビジネ

ス上の課題や機会に対応し、価値を生み出せる領域を明確にしなければなりません。現在すでに社内で利用されているAIツールを整理・評価することも必要です。

- **「どこで」「なぜ」使うのかを問う** 内部監査リーダーとそのチームは、AIを導入すべき領域を特定・評価・優先順位付けし、最大の価値を生む活動に焦点を当てなければなりません。AIツールあるいはAIエージェントを無計画に使用することは避けるべきです。
- **最適なAIソリューションを検討** 社内の既存ツールに加え、第三者が提供しているAIツールや、監査管理ソフトに内蔵されたAI機能（ナラティブ作成、プロセスフロー生成、データ抽出、その他監査作業の自動化）が増えています。これらを組織標準のプロセスと連携して活用し、AI導入を加速させましょう。

¹¹ Success With Generative AI Requires Balancing Risk With Reward, Protiviti, October 2023: <https://www.protiviti.com/us-en/whitepaper/success-generative-ai-requires-balancing-risk-reward>

- **アイデアの優先順位付け** 内部監査部門あるいは社内AI技術を使いこなせるかどうか検証した上で、各ユースケース(想定される利用シナリオ)の実現可能性や複雑さを評価しなければなりません。なお、AIのユースケースは、広範かつ大規模である必要はなく、また内部監査の手法に完全に組み込まれている必要もありません。特に、内部監査部門がAIの初期段階にあると認識している場合には、より小規模で具体的なユースケースから始めることが現実的です。
- **パイロット導入の開始** ユースケース(想定される利用シナリオ)を選定したら、内部監査チームはその実現可能性をテストし、もたらされる価値を見極めます。これには、組織内で既にAIツールにアクセスできるチームメンバーの選定、データソースとパイプラインの整備、実践的なAIトレーニングの実施などが含まれます。
- **適応と振り返り** パイロット導入が完了したら、内部監査チームはそのプロセスと成果、そしてもたらされた価値を評価します。また、それらの結果を踏まえ、他のユースケース候補の検討を行い、次に取り組むべき対象を特定します。

このような段階的なフレームワークは、新技術の導入を調整・評価・実現するために非常に有効です。まだAI導入に取り組めていない内部監査部門の最高監査責任者(CAE)には、今すぐ行動を開始するよう推奨します。

最も顕著かつ印象的な変革を遂げている内部監査部門は、「変革の必要性」と「それが避けられない事実であること」を受け入れています¹²。それらの部門には、「イノ

ベーションは推奨されるものではなく、必須である」とのメッセージを明確に発信し、その実践を奨励し評価するリーダーが存在しています。リソース(例えば、ツール、研修)の配分と相まって、探求・実験・改善を奨励する「イノベーション文化」が部門内に根付いています。その結果、トップダウンのメッセージと足並みを揃えるように、現場からの積極的な関与や自発性(ボトムアップの熱量)が生まれています。テクノロジーやスキルの参入障壁がこれまでになく低くなっている今、全員で始める絶好のタイミングです。

内部監査におけるAIの旅を始めるためのこれらの重要なステップに加えて、CAEがこれらの取り組みを支援するために優先すべきその他の重要な活動がいくつかあります。

- **企業のAIガバナンス体制に参画すること** 内部監査はAIの利用者であると同時にリスク評価者でもあります。CAEは、AIガバナンスポリシーの策定・更新を行う組織のステアリングコミッティに参加することで、全社レベルのAI統制の強化に貢献することができます(重要なトピックですが、本稿では言及していません)。また、自組織で活用中のAIツールやAIエージェントとともに将来的な内部監査への新たなユースケース(想定される利用シナリオ)の発見にもつながります。
- **インパクトとROI(投資対効果)の測定** 例えばAIエージェントが監査人の作業負担を80%削減した場合、効率性の向上だけでなく、余剰時間の活用方法やその価値の測定が重要となります。動的スケーリング(例：リソースや監査範囲を適切に調整するこ

12 For additional insights on innovation in the internal audit profession, visit our Audit Innovator Award site: www.protiviti.com/us-en/audit-innovator-award.

と)や意思決定の質の向上など、AI活用の恩恵は効率化以上のインパクトをもたらします。

- **テストと比較評価** CAEは、AIを使った監査プロセスと従来の手動プロセスについて、その効果と効率を比較し、どの活動がAI導入による最大の恩恵を受けるかを明確にする必要があります。

人材管理や知識移転も、AIの活用戦略における極めて重要な要素であり、別途しっかりとした検討が必要です。

最も顕著かつ印象的な変革を遂げている内部監査部門は、「変革の必要性」と「それが避けられない事実であること」を受け入れています。

AI活用事例：監査業務の加速

多くの大手グローバル企業では、内部監査業務にAIを活用して、時間とコストの削減を実現しています。

- ある企業では、AIによるSOCレポート自動化ツールを用いることで、内部監査チームがデータ入力に煩わされず、サードパーティリスクの分析に集中できるようになりました。
- フォーチュン500企業の1社では、AIを活用して監査報告書のドラフト作成を支援しています。

- 大手医療機関では、AIツールによって内部監査チームが週100時間の労働から解放されたと報告しています。
- 世界的な消費財メーカーでは、監査ライフサイクル全体でAIを活用し、人の監視(human-in-the-loop)のもと、初期スコープから監査業務計画を自動生成し、テストの自動化、ワークペーパー作成、レポートिंगまでを含むエンドツーエンドソリューションを構築しています。



AI対応の監査人材の構築

テクノロジーと人材は、今や切り離せません。

ここ数か月で、テクノロジー企業のCEOたちは、AIが人材マネジメントに与える影響の大きさについて明確に発言しています。SalesforceのCEOは、「今後、AIエージェントは企業の労働力の一部となる」と強調しました¹³。また、ShopifyのCEOは、「イーコマース企業では、AIエージェントやツールでその役割を代替できないと証明しない限り、新たな人材の採用は認めない」とのメモを発信しました¹⁴。

これは、内部監査部門が今すぐAIエージェントを監査チームや業務に組み込む必要があるというわけではありません。前述のとおり、多くの内部監査チームはAI導入の初期段階にあり、たとえ次のステップに進む準備ができていても、エージェント型AIの導入には至っていない可能性が高いでしょう。しかし、こうした企業リーダー

の見解は、多くの組織が次なるAIの波をどう考え、どう備えているかを示しています。最高監査責任者(CAE)としては、組織の変革の現状と方向性を、リスクアシュアランスと(技術・手法などの)導入の両面の観点から理解し、歩調を合わせることが不可欠です。

また、CAEはすでに知っているように、AIだけが従来の人材戦略を揺るがしているわけではありません。NC州立大学ERMイニシアチブとの共同調査「Top Risks Survey」によれば、他の経営幹部と同様、CAEたちも次のような人材リスクを重視しています¹⁵。

1. トップ人材の獲得・育成・維持、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対処などの能力
2. 人材と労働力の確保

13 "Today's CEOs are the last to manage all-human workforces, says Marc Benioff," Anna Cooban, CNN, January 23, 2025: <https://edition.cnn.com/2025/01/23/business/davos-marc-benioff-salesforce-ai-prediction-intl/index.html>

14 "Shopify CEO says staffers need to prove jobs can't be done by AI before asking for more headcount," Annie Palmer, CNBC, April 7, 2025: <https://www.cnbc.com/2025/04/07/shopify-ceo-prove-ai-cant-do-jobs-before-asking-for-more-headcount.html>

15 2025年のトップリスクに関するエグゼクティブの視点, プロティビティおよびノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブ, 2025年2月: <https://www.protiviti.com/jp-jp/survey/executive-perspectives-top-risks-2025>

内部監査機能は、有能な人材の獲得と維持、継続的学習の文化の醸成、ターゲットを絞ったスキル向上とスキリングの強化、そして有能で自信に満ちたチームの構築を含む、包括的な人材戦略を策定する必要があります。この戦略は、柔軟性とレジリエンス、協働とリレーションシップマネジメント、批判的思考と意思決定、創造的思考とイノベーション、複雑な問題解決、効果的なコミュニケーション、リーダーシップと影響力、そして感情的知性などのスキルを備えることに焦点を当てるべきです。また、業界トレンドを先取りするために、ビジネスの知見と専門知識を高めることを優先するべきです。

また、チームがテクノロジーを積極的に受け入れて使いこなせるように、必要なスキルを身につけさせるとともに、生成AIをはじめとする先進技術への理解を深める支援も欠かせません。これには、生成AIツールにおける効果的なプロンプトやクエリの理解と使用、さらにはAIエージェントを設定し展開するためのより高度なスキルの開発が含まれます。

優れた人材、特にAIやその他の高度な技術スキルを持つ人々へのアクセスを維持することは、CAEや内部監査のリーダーにとってますます重要な優先事項となっています¹⁶。内部監査分野における人材ニーズの急速な変化、スキル不足、AIの台頭は、CAEに対して人材戦略の再評価と必要に応じた方向転換・高度化を強く求めています。この必要性は、AI導入のどの段階にある監査部門にも当てはまります。初期段階であっても、AIに精通し、実際に使いこなせる人材が求められており、前述の業界リーダーたちの発言の通り、AIの活用は今後間違いなく進展していきます。CAEとそのチームには、その準備が求められています。

内部監査分野における人材ニーズの急速な変化、スキル不足、AIの台頭は、CAEに対して人材戦略の再評価と必要に応じた方向転換・高度化を強く求めています。

¹⁶「CAE（最高監査責任者）はサイバー攻撃の脅威、人材管理、サードパーティリスクを最大の懸念事項として捉えている」、プロティビティ、2025年2月：https://www.protiviti.com/sites/default/files/2025-05/cae_top_risks_2025.pdf

考慮すべき主要なアクション：

- **内部監査組織のスキルインベントリの作成と更新**

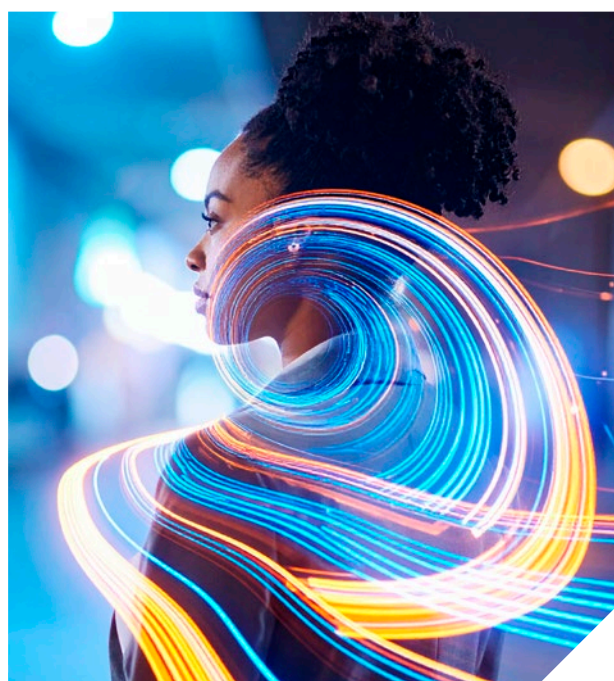
CAEは、現在の人材資産とスキルセットについて、包括的な棚卸しを実施し、AI中心の活動を視野にいれてその範囲を拡大する必要があります。次に、それらの人材資産を内部監査の目的、ひいては組織全体の戦略とビジネス目標、特に内部監査部門におけるAIの使用に関係するものとマッピングする必要があります。現在および将来のニーズに合わせた包括的なスキルインベントリを開発することは、多くの場合、有益な要素となります。特定された人材資産とスキルのギャップを解消するには、1つまたは複数の人材ソース（フルタイムの従業員、一時的な契約社員、ゲスト監査人やローテーションプログラム、外部の専門コンサルタント、マネージドサービスや専門の委託業者）を活用するか、スキル向上とリスクリングを支援するための体系化されたトレーニングまたはその他の形式のトレーニングを通じて対処できます。このような観点から、CAEは役割ベースのポジション（チームメンバーが固定された職務内容の下で運営される）から、スキルベースのポジションへ意識を変える必要があります。内部監査部門が今後のニーズに対応するため、スキルスタッキング（複数のスキルを組み合わせること）、マイクロラーニング（細分化された学習）、そして継続的学習のプログラムを整備することが必要です。

- **人員計画の最適化に向けた、AIによる人材分析の活用**

AIを活用した人材分析を利用して、スキルギャップを特定し、将来的に必要な人材を予測し、人員計画を最適化します。このデータに基づいたアプローチにより、内部監査部門は変化する要求に応えるために必要なスキルと能力を備え続けることに役立ちます。

- **AIと先端技術のスキルニーズのさまざまな段階の特定・対応**

内部監査におけるAIスキルの幅は広く、生成AIツールを活用するためのプロンプトやクエリを理解・使用といった基本的な活用スキルから、監査KPIを分析・報告・モニタリングするためのAIエージェントを自らコーディングできる高度な技術力まで、多様なレベルが求められています。今日、そして今後ますます多くの内部監査人には、AIに関する基礎的な理解と扱う力が求められるようになります。これは、内部監査という「専攻科目（メジャー）」に対して、AIを「副専攻（マイナー）」として持つようなイメージです（実際、このように主要分野を補完する複数の副専攻をもつという考え方は、変化の激しい環境下で人材育成を戦略的に進めたいと考える組織において、ますます採用されるようになっていきます）。さらに将来的には（それが1～2年後か、もう少し先かにかかわらず）、少数の監査人がAIエージェントを自ら構築できるようになる必要があり、そのためには、コーディングなどのより高度なスキルも必要となるでしょう。



- **リーダーシップ・対話・協働スキルの強化も同等に重要** AIの活用により、内部監査人がより協調的で、コンサルタント的で、価値を加えるような革新的な活動に注力する時間が増えるにつれ、よりソフトなヒューマンスキルの必要性が著しく増加する可能性があることを、CAEが認識することも同様に重要です。（近い）将来の監査人は、AIを活用し、データに基づいて行動するだけでなく、AIエージェントができない創造的で、人間関係や判断に基づく活動を遂行できる必要があります。さらに、内部監査部門がよりテクノロジーとAIを取り入れるにつれ、これらのスキルがチームのトップパーフォーマーを力づけ、差別化し、内部監査がビジネスにとって重要で求められるインサイトと価値を提供できるのです。
- **トレーニング手段の多様化；パフォーマンス向上に向けたAIの活用** AIは、内部監査トレーニング活動を向上させ、加速させるために有効です。これらのアプリケーションには、スキルギャップ分析、シミュレーションベースのトレーニング活動、パーソナライズされた学習アシスタント、そして自動化されたフィードバック（例えば、AIエージェントが内部監査人と被監査部署の会話を分析し、その効果を評価して改善を推奨

すること）が含まれます。同様に、AIは内部監査人の作業成果物をレビューし、編集提案だけでなく、学習プロセスを支援するためのフィードバックも提供することができます。

- **AIエージェントを人材調達ポートフォリオに統合** 7年前、プロティビティはデジタル時代における人材モデルに関する論考を発表しました。このモデルは、Charles Handyの「シャムロック（クローバー）」フレームワークに基づいており、3つの葉に例えた人材カテゴリー（シャムロックの葉）—フルタイム従業員、契約ベースのメンバー、そして外部サービスやテクノロジーパートナーのネットワークから構成されています¹⁷。多くの内部監査部門がこのモデルを採用しています。そして今、エージェント型AIの登場により、内部監査部門はシャムロックのフレームワークに「第4の葉」としてAIエージェントを加えるチャンスが生まれています。これにより、内部監査部門のパフォーマンスと能力は新たな次元へと進歩します。同時に、こうしたAIエージェントを開発し、運用するためには、AIに関する人材、スキル、経験を確保することが不可欠です。

¹⁷ The Labor Model for Finance in the Digital Age, Protiviti, July 2018 : https://www.protiviti.com/sites/default/files/2022-07/labor-model-for-finance-digital-age-roberthalf_protiviti.pdf

結び — AIが人の力を引き出すようになる

内部監査機能は、まもなく今とはまったく異なる姿になって、運営されるでしょう。

この言葉を私たちが発したのは、パンデミックの前、そして生成AIツールという時代を画する技術が登場する前のことでした。かつては予測に過ぎなかったことが、今まさに現実となりつつあります。

私たちはいま、非常にエキサイティングでダイナミックな時代にいます。本質的な変革をもたらすテクノロジーと向き合い導入できる機会が、かつてないほど容易になっています。私たちの見解では、世界の内部監査機能における変革のスピードは今後さらに加速していくことでしょう。そして、CAEとそのチームが、より迅速かつ効率的に業務を遂行し、より深いインサイトと先見性を提供し、積極的に付加価値を提供できる戦略的アドバイザーとしての地位を確立できる前例のない機会が到来しています。

内部監査の「次のフェーズ」へ向けた道のりは、チャレンジングであると同時に非常に刺激的でもあります。AI活用に焦点を当てて刷新された私たちの次世代内部監査フレームワークを採用し、監査人がより戦略的かつ質の高い関与を通じてビジネスを支援できるようにすることで、CAEとその内部監査チームは、積極的に価値を生み出すビジネスパートナーとしての役割をさらに強化できるのです。

監査の未来はすでに始まっており、その推進力は「テクノロジー」と「人材」です。この変革を進めるにあたり、私たちに求められることは明白です—それは、(企業目標や戦略との)関連性を保つだけでなく、内部監査の進化を先導するために、これらの戦略を積極的に採用することです。

行動すべき時は「今」であり、その成果は非常に大きなものとなるでしょう。

そして何より—今は、内部監査人であることが本当にエキサイティングな時代です！



著者について



**ANDREW
STRUTHERS-KENNEDY**

マネージングディレクタ

Andrewは、プロティビティの内部監査および財務アドバイザリーサービスのグローバルリーダーで、プロティビティの内部監査に関する戦略、ナレッジ提供、コンサルティングの実施、および外部提携パートナーシップを担当しています。これには、テクノロジーに関する監査、監査の革新と変革、戦略とテクノロジーの活用、SOXおよびコントロールアドバイザリーサービスが含まれます。内部監査、リスクマネジメント、コンサルティングにおいて20年以上の経験を持つAndrewは、専門職の限界を押し広げることに情熱を注ぎ、良質な考え方、ツール、サービス、そして人材を提供するグローバルチームを率いることにコミットしています。彼の関心は、取締役会や顧客に対して内部監査の関連性と提供価値を高めることです。



ARI SAGETT

マネージングディレクタ

Ariは、23年以上にわたり、グローバルな組織に対してガバナンスフレームワークの価値を最大化し、複雑なテクノロジーリスクを管理するためのアドバイスを行ってきた経験を持っています。監査ライフサイクル全体にわたる専門知識を持つベテランリーダーであり、数多くの内部統制イニシアチブ、テクノロジー監査、サイバーセキュリティの取り組みを主導してきました。これには、テクノロジーアセスメントや戦略的プログラムのレビューが含まれます。また、国際的な内部監査およびIT監査の会議で講演を行い、複雑なリスクやテクノロジートピックに関して実行可能なインサイトを提供しています。彼はアーサー・アンダーセンのテクノロジーリスクコンサルティング部門でキャリアをスタートし、2002年5月にプロティビティの設立メンバーとなりました。



ANGELO POULIKAKOS

マネージングディレクタ

Angeloは、プロティビティのテクノロジー監査およびアドバイザリー業務のグローバルリーダーです。彼の専門分野には、テクノロジーリスクマネジメント、サイバーセキュリティ、ITコンプライアンス、内部監査、自動化が含まれます。Angeloは、内部統制のすべての側面において20年以上の経験を持ち、CAEs（最高監査責任者）、CIOs（最高情報責任者）、CISOs（最高情報セキュリティ責任者）およびその他のリーダーと協力し、内部監査、テクノロジーリスクマネジメント、サイバーセキュリティの能力向上に貢献しています。また、Angeloは、プロティビティの内部監査戦略およびテクノロジー活用サービスを主導しています。この役割ではプロティビティのクライアントポートフォリオ全体にわたる革新を推進し、さまざまな技術を用いてプロティビティのコンサルタントや専門家を支援しています。



JEREMY WILDHABER

シニアディレクタ

Jeremyは、プロティビティの内部監査および財務アドバイザリー業務におけるテクノロジー活用のリーダーです。プロティビティで18年間の経験を積んできた彼は、インテリジェントプロセスオートメーション、データ分析、IT監査、IT SOX、プロジェクト/プログラム管理、実施レビューにおいてプロジェクトを主導し、完了させてきました。また、プロティビティの独自技術であるTechnology Accelerator Platform (TAP) アプリケーションの開発をリードしており、プロティビティ初の特許を取得したイノベーションチームのメンバーでもあります。彼は公認情報システム監査人(CISA) およびプロジェクトマネジメント・プロフェッショナル(PMP)です。



JENNIFER BOYLE

ディレクタ

Jenniferは、約15年にわたる内部監査およびコンサルティングの経験を有しています。彼女は、コソースとアウトソースの内部監査チームを指導し、先進的なプラクティスを適用することで監査のパフォーマンスと影響力の向上に貢献しています。現在はプロティビティのグローバル内部監査リーダーのチーフ・オブ・スタッフとして、戦略的イニシアチブを推進し、業界団体や有識者との連携を通じて、内部監査のインパクトと業務の卓越性を高める役割を担っています。



ALEX PSARRAS

ディレクタ

Alexは、プロティビティUKの内部監査および財務アドバイザリー部門のリーダーです。彼は、クライアントと密接に連携し、内部監査やGRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）機能を組織の目標と整合させ、リスク、データ、テクノロジーのギャップを埋める支援を行っています。AI、データマイニング、可視化、プロセスマイニング、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）などの導入に精通しており、データを中心としたプロジェクトのリード経験も豊富です。

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、お客様ごとに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。25か国、90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、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスとマネージドソリューションを提供しています。

プロティビティは、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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の一社であるRobert Half International（RHI）の100%子会社です。

プロティビティの内部監査サービスについて

私たちは、業界の最先端を定義・形成してきた先進的なプラクティスを活用し、世界水準の内部監査サービスを提供しています。イノベーションは変革を促し、テクノロジーとデータはインサイトと効率をもたらします。実績ある最新の手法が成果を導くのです。私たちの戦略

的な内部監査アウトソーシングモデルは、専門性の高い人材、方法論、テクノロジー（AIを含む）を提供します。AIは、フルアウトソーシングやデリバリーセンターから、戦術的な人員補強まで、進化する内部監査機能の多様なニーズに対応します。

11,000+

Protiviti
professionals*

90+

office locations
worldwide

25+

countries

\$2 BN

in revenue*

*メンバーファームを含む

The Americas

UNITED STATES

Alexandria, VA
Atlanta, GA
Austin, TX
Baltimore, MD
Boston, MA
Charlotte, NC
Chicago, IL
Cincinnati, OH
Cleveland, OH
Columbus, OH
Dallas, TX
Denver, CO

Ft. Lauderdale, FL
Houston, TX
Indianapolis, IN
Irvine, CA
Kansas City, KS
Los Angeles, CA
Milwaukee, WI
Minneapolis, MN
Nashville, TN
New York, NY
Orlando, FL
Philadelphia, PA
Phoenix, AZ

Pittsburgh, PA
Portland, OR
Richmond, VA
Sacramento, CA
Salt Lake City, UT
San Francisco, CA
San Jose, CA
Seattle, WA
Stamford, CT
St. Louis, MO
Tampa, FL
Washington, D.C.
Winchester, VA
Woodbridge, NJ

ARGENTINA*

Buenos Aires

BRAZIL*

Belo Horizonte*
Rio de Janeiro
São Paulo

CANADA

Toronto

CHILE*

Santiago

COLOMBIA*

Bogota

MEXICO*

Mexico City

PERU*

Lima

VENEZUELA*

Caracas

Europe, Middle East & Africa

BULGARIA

Sofia

FRANCE

Paris

GERMANY

Berlin
Dusseldorf
Frankfurt
Munich

ITALY

Milan
Rome
Turin

THE NETHERLANDS

Amsterdam

SWITZERLAND

Zurich

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
Chennai
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

protiviti.jp

東京都千代田区大手町 2-6-4 TOKYO TORCH 常盤橋タワー 24F
大阪府大阪市北区梅田 3-2-123 イノゲート大阪 9F

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。
PJ2509



protiviti®