

# 2026年の 監査委員会の議題

2026年の重点領域

2026年は、監査委員会メンバーに対する要請が一段と高まる一年になることが予想されます。本年の議題として取り上げた9つのテーマには、監査委員会の責任範囲が従来の枠組みを超えて広がりつつある現状が反映されています。監査委員会の監督機能に対する期待が増し続ける中、多くの監査委員会は、より広範な全社リスクやガバナンス上の課題への対応を求められています。さらに、サイバー、AI、人材、サードパーティといった主要リスクは相互に関連性を強めており、組織には、部門横断でリスクを統合的に捉え、評価し、管理するための戦略的アプローチの構築が求められています。

## 2026年の監査委員会の考慮事項<sup>※</sup>

1. テクノロジーが統制環境に与える影響を理解する
2. 経営陣のガバナンス構造を再評価する
3. サイバーセキュリティおよびデータプライバシーリスクへの対応を継続する
4. AIへの投資とガバナンスのバランスを適切に確保する
5. 革新を推進し、不確実性に対応する組織の人材・能力を評価する
6. 規制リスクに対する許容度を見直す
7. 倫理的行動を促進する企業文化を評価する
8. 財務報告以外へ広がる期待を踏まえて監査委員会の専門性と構成を評価する
9. 将来を見据えて内部監査機能の再構築を理解し、支援する

※ 監査委員会は、自らのパフォーマンスを定期的に自己評価することが推奨されています。本稿の補足資料として、委員会の評価に活用できる質問集も用意しています。

## 1. テクノロジーが統制環境に与える影響を理解する

多くの大手企業では、人工知能(AI)の導入を直接の要因として、来年にかけて大規模な人員削減を計画しています。こうした動きは、AI時代において組織が人員規模や構成を継続的に見直している現状を反映したものであり、今後はより多くの業界へ広がることを見込まれます。これらの動きは、自動化やデジタルトランスフォーメーションというより大きな潮流に沿ったものであり、多くの企業が競争力を維持するために新たなテクノロジーを取り入れ、組織再構築を進めていることを示しています。

AIを起点とした人員削減や組織再編は、既存の内部統制の有効な運用に深刻な影響を及ぼす可能性があります。AI施策を計画・推進する過程で、統制設計や統制維持の検討が後回しとなるリスクも見逃せません。この課題は、AI特有のリスク管理や「人の関与(human in the loop)」を維持することだけに留まりません。AIは一部の業務を自動化し、特定の統制を強化することもある一方で、新たなリスクを生じさせたり、職務分掌などの既存統制を弱めたりする可能性があります。特に、人員削減や組織変更が進む局面では、細心の注意が必要です。

監査委員会は、最高財務責任者(CFO)、最高監査責任者(CAE)、最高情報責任者(CIO)をはじめとする関係者が、AI施策の企画から実装に至るまで、統制構造の維持を重視する姿勢を明確にしていることを確認すべきです。

技術的負債への対応やシステムの近代化を目的とするその他のテクノロジー施策も、統制環境に大きな影響を与えます。多くの組織は、M&Aの進展などを背景に、複数のERP(基幹業務システム)、HRIS(人事情報システム)、CRM(顧客管理システム)、さらには運用技術環境が混在する進化途上のテクノロジーエコシステムの中で活動しています。また、サードパーティへの依存度の高まりや、新たなテクノロジー導入に伴って生じるサイバーセキュリティリスクも重要な検討事項です。結論として、テクノロジーの変化は主要な内部統制に対して多方面で影響を及ぼすものです。



### なぜそれが重要なのか：

企業がAIの導入やテクノロジーの近代化を加速させる中で、内部統制の設計およびその有効性は、これらの変革が組織の強化につながるのか、それとも不安定化を招くのかを左右する重要な要素となります。自動化は業務効率を大きく向上させる一方で、変革の過程で統制への影響が十分に検討されていない場合、企業は業務上の誤謬、不正リスク、コンプライアンスの欠如といった課題に直面する可能性があります。こうした変化を見据え、監査委員会は、責任の明確化、強固なガバナンス、内部統制に対する継続的かつ前向きな評価を求めることで、テクノロジー投資が組織のレジリエンス向上につながるよう支援することができます。

### 重要な質問

- 自動化、AI、クラウドなどの新技術が、内部統制の設計および有効性にどのような影響を与えているか。また、導入の計画段階において、適切な経営陣が統制構造の維持を主導しているか。
- 旧来のテクノロジーへの依存や、実装リスクを十分に考慮していないことにより、統制環境にどのような弱点が生じる可能性があるか。
- 監査委員会は、テクノロジーの近代化やAI導入に伴い、統制環境に盲点が生じていないことについて、十分な保証を受けているか。

## 2. 経営陣のガバナンス構造を再評価する

監査委員会は、組織のガバナンス構造が適切に設計されているだけでなく、実際の運用においても有効に機能していることを確保する重要な役割を担っています。その中核となるのが、リスクオーナー、リスク管理者、内部監査で構成される「三線モデル」です。前例のない変化が続く今の時代において、それらの機能が説明責任・透明性・レジリエンスといった本来の目的を、果たしているかを評価することです。

三線モデルは広く認知されているものの、導入や運用が十分に定着していないケースも多く見られます。多くの組織では、各ラインの境界や責任範囲が曖昧で、縦割りのアプローチとなり、連携不足や情報共有の遅れが生じています。認識された課題が迅速に共有されず、適切な是正措置ができないこともあります。さらに、文化的抵抗、ガバナンスプロセスとの統合不足、競合する優先順位によるリソース制約といった課題も存在します。こうした問題により、業務の重複やリスク管理上の見落としが生じる事態につながる可能性があります。

テクノロジーの進展は、こうした課題の解消に向けた連携強化を後押ししています。スプレッドシートやメールに依存した旧来の方法は置き換えられつつあり、ガバナンス・リスク・コンプライアンス(GRC)領域では、全社的な統合プラットフォームからニッチな領域に特化したツールまで、多様なソリューションが登場しています。一方で、ツール選定が複雑化し、関係者に混乱が生じる可能性もあります。

GRCシステムによるリスクデータの一元化は、共通の用語体系の確立やリスク傾向の可視性向上に寄与します。

また、ワークフロー自動化は、適切なタイミングで適切な担当者に情報を届けることを可能にします。ただし、導入や本格運用の進捗には、ばらつきも生じやすく、部分的な導入に留まる場合には、期待された効果が部分的にしか実現されないこともあります。

監査委員会は、経営陣に対し、既存ツールの有効性を定期的に評価し、ギャップを解消し、関係する部門間の連携を強化するための新たなツールの活用を検討するよう促す必要があります。また、三線モデルが適切なトーン・組織構造・リソース配分によって支えられ、迅速に対応できるガバナンス体制を構築しているかを主体的に確認すべきです。こうした取り組みは、環境変化の大きい状況下でも組織目標の達成を支える実効性ある変革につながります。



### なぜそれが重要なのか：

急速に変化するテクノロジー、規制環境、そして市場環境に適応するうえで、強固なガバナンスは戦略と監督機能の整合性を保つ基盤となります。三線モデルにおける明確な責任分担や、ライン間の調整を支える仕組みが不十分な場合、重要なリスクが見過ごされ、重大な問題に発展する恐れがあります。適切に機能するガバナンス構造は、リスクオーナーと内部監査を支え、レジリエンス・透明性・ステークホルダーの信頼を高める好循環を生み出します。

### 重要な質問

- 三線モデルにおける役割と責任は明確に定義・整合され、重複やカバー漏れなく機能しているか。
- 三線間の透明性とコミュニケーションは十分であり、リスクの迅速なエスカレーションや戦略目標・規制要件との整合性が確保されているか。
- 監査委員会は、三線それぞれからの情報に基づいた集約的または調整された形でのリスク報告を適切に受け取っているか。

## 3. サイバーセキュリティおよびデータプライバシーリスクへの対応を継続する

AIを含むテクノロジーの進展に伴い、サイバー攻撃の規模と巧妙さは急速に高まっています。監査委員会がサイバーセキュリティおよびデータプライバシーのリスクに対する監督を一層強化することは必要不可欠です。従来型のガバナンスモデルや統制フレームワークでは、この変化のスピードに追いつかず、増え続けるデータ量や、サードパーティとの頻繁なデータ授受により、悪用されやすい環境が生まれています。実際、プロティビティのグローバルファイナンス・トレンド・サーベイに回答したCFOは、2年連続で「セキュリティとプライバシー」を最重要課題に挙げています<sup>1</sup>。

それにもかかわらず、多くの取締役会は自社の備えを過大評価している傾向があります。Harvard Business Reviewの調査では、多くの経営層がサイバーセキュリティへの投資は十分と考える一方で、自社の取締役会がサイバーリスクを積極的または革新的に監督できていると評価した割合は少数にとどまっています<sup>2</sup>。実際、サイバーセキュリティに関連するインシデントは、取締役会による監督不備を露呈させることが多々あります。インシデント発生後の取締役会での振り返りでは、専門知識の不足、投げかけられるべきだった問い、検討・活用されなかった検証手法などの課題が明らかになるケースも見られます。

1 2025年グローバルファイナンス・トレンド・サーベイレポート、プロティビティ、2025年12月

2 “Boards Need a More Active Approach to Cybersecurity,” by Noah P. Barsky and Keri Pearson, Harvard Business Review, May 20, 2025.

さらに、AIによって高度化した新たな脅威は、これらの課題を一層深刻化させて、知識や対応能力のギャップを拡大させています。攻撃者はデータポイズニング、モデルインバージョン、自動プロンプトインジェクションなどの手法を用いた、高速かつ大規模な攻撃を実行可能となっています。また、ディープフェイクやスパフィッシングを併用した標的型攻撃の増加も見られます。アクセンチュアの最新レポートによれば、90%の組織がAIによる脅威に対抗するだけの成熟度を備えておらず、またテクノロジーリーダーのうち36%しか、生成AIの進化が自社のセキュリティ対策を上回っている現実を認識していないことが示されています<sup>3</sup>。技術部門のリーダーでさえ盲点を抱えている状況であることを踏まえれば、監査委員会メンバーが直面する課題がどれほど大きいかは明らかです。

監査委員会は、未対応のリスクや先送りされている投資についてテクノロジー部門のリーダーに踏み込んで確認するとともに、リスク管理機能と連携し、既知の脆弱性や統制による保証が不足している領域をより深く理解する必要があります。また、どのように保証を確保しているのか、そして監査カバレッジが不足している可能性のある領域がどこなのかについて、より精緻でデータに基づく報告を求めることで、建設的で実質的な議論を促進できます。これにより、リスク全体の整合性を高め、監督機能を強化することにつながります。

### なぜそれが重要なのか：

サイバーセキュリティおよびデータプライバシーのリスクは、第三者エコシステムの拡大によって複雑化・高度

化し、企業のレジリエンスおよび取締役会の説明責任の中心的な論点となっています。AIがイノベーションを加速させる一方でリスクエクスポージャーも増大する中、監督の重点は従来のコンプライアンス中心の確認から、経営陣がどのように新たな脆弱性を予測し、軽減し、社内外へ適切に伝達しているかを追跡する「戦略的保証」へと移行しつつあります。監査委員会が十分な情報に基づき主体的に関与することは、サイバー防御への適切な投資を後押しし、説明責任を強化し、組織のトップから警戒と透明性を重視する姿勢を明確に示すことにつながります。

### 重要な質問

- 特にAIによって拡大した新たなサイバーセキュリティおよびデータプライバシーのリスクが、どのように組織へ影響し始めているか。また、監査委員会は自社のリスク軽減活動についてどのように保証を得ているか。
- 将来の規制要件や技術革新を見据え、自社のサイバーセキュリティおよびデータガバナンス戦略はどのように進化しているか。
- ビジネスプロセスやテクノロジーを支えるためにサードパーティ依存が高まる中、自社のサードパーティリスク管理プログラムの成熟度は、それに見合った水準まで向上しているか。

3 State of Cybersecurity Resilience 2025, by Paolo Dal Cin, Daniel Kendzior and Yusof Seedat, Accenture, June 25, 2025.

## 4. AIへの投資とガバナンスのバランスを適切に確保する

生成AIおよびエージェント型AIは、業務モデルを大きく変革するとともに、保証や説明責任の重要性を高め、イノベーションの機会を広げています。内部監査人協会（IIA）の「2026年グローバル・リスク・イン・フォーカス」レポートでは、生成AIの急速な普及やAIを活用したサイバー脅威の増加を背景に、AIを含むデジタル・ディスラプション（破壊的進化）が全地域でトップ5のリスクに浮上したとされています。取締役会は、経営陣に専任のAIガバナンスチームの設置を求めるケースが増えており、内部監査部門も効率性とカバレッジ向上のためにAI活用を拡大しています<sup>4</sup>。

監査委員会は、経営陣が担う二つの使命を理解する必要があります。すなわち、モデルリスク、データの完全性、倫理、規制遵守を適切に管理するための強固なガバナ

ンスを構築する一方で、AIへの投資を通じて組織が戦略的に陳腐化しないよう備えることです。

財務領域におけるAI活用は2024年の34%から2025年には72%に増加しました。しかし、そのうち統制計画に基づいてAIを運用している組織は27%にとどまっています<sup>5</sup>。NAVEXの調査では、ポリシーオーナーシップがIT部門に偏ること、可視性の不足、AIトレーニングの不備など、重要なガバナンス上のギャップが明らかになっており、統合的ガバナンス体制と継続的な取締役会の関与が不可欠であることが示されています<sup>6</sup>。AIガバナンスを全面的に実装している組織は25%にとどまり、44%の組織が「オーナーシップの不明確さ」を主要な障壁として挙げています。

4 2026 Risk in Focus: Hot topics for internal auditors, The Institute of Internal Auditors (The IIA) and the Internal Audit Foundation, 2025.

5 2025年グローバルファイナンス・トレンド・サーベイレポート, プロティビティ, 2025年12月

6 State of Risk & Compliance Report, NAVEX Global, 2025.

明確な役割定義、正式な引き継ぎプロセス、技術部門とリスク管理部門間の整合された運用プロセスが欠如すると、組織は「責任は分散しているが、説明責任は分散していない」状態に陥ります。AIのようにスピードと影響度の大きい領域では、これは深刻なガバナンスの構造的脆弱性となります<sup>7</sup>。

実効性のあるAIガバナンスの構築は、多くの場合、IT、コンプライアンス、法務、リスク管理、データプライバシー、内部監査などで構成されるクロスファンクショナルなAI委員会の設置から始まります<sup>8</sup>。この委員会は、戦略、方針、役割・責任、エスカレーションプロセス、ライフサイクル統制、オーナーシップを明確化します。さらに、AIリスク管理は全社的リスクマネジメント(ERM)および三線モデルに組み込むべきです。

- **第一線**：AIに関する統制の設計・運用
- **第二線**：AIリスク(バイアス、プライバシー、サイバー等)の監視
- **第三線**：必要に応じた独立した保証およびモデル検証の実施

監査委員会の監督には、進化するAI・プライバシー規制への遵守状況、財務および内部監査領域におけるAIの活用、AI関連開示やデータガバナンスを支える内部

統制の有効性を明示的に含めるべきです。

### なぜそれが重要なのか：

AIは企業が価値を創造し、リスクを管理する方法を再定義しています。イノベーションのスピードが従来の監督手法を上回る中で、取締役会がAI投資を健全なガバナンスと整合させることは不可欠です。監査委員会がオーナーシップの明確化、強固な統制設計、モデルのパフォーマンスや倫理に関する高い透明性を求めることで、AIは整合性、コンプライアンス、ステークホルダーからの信頼を損なうことなく、測定可能な価値を生み出すことができます。

### 重要な質問

- 組織はAIガバナンスのオーナーシップをどのように定義し、明確化しているか。
- 生成AIからエージェント型AIへの移行が進む中で、イノベーションと説明責任のバランスをどのように確保しているか。
- 責任あるAI導入を実現するために、どのようなフレームワークを活用しているか。

<sup>7</sup> From Blueprint to Reality: Execute Effective AI Governance in a Volatile Landscape, AuditBoard, 2025.

<sup>8</sup> 同上。

## 5. 革新を推進し、不確実性に対応する組織の人材・能力を評価する

AIやテクノロジーの進化、そして変化を続ける法的・規制・開示要件に対応できる人材は、現在の不確実性の高い環境において不可欠です。こうした領域に精通した人材の不足は、組織の成功に対する重大なリスクとなり得ます。監査委員会は、以下の分野で組織のスキルと能力を評価する必要があります。

### 財務計画・分析(FP&A: Finance Planning & Analysis)

監査委員会は、経営陣と協議のうえ、組織の人材が多様なシナリオ(例:金利・為替の変動、貿易政策の変更、発生確率は低いが影響が大きいブラックスワン事象)で財務モデルのストレステストを実施できる能力を備えているかを確認する必要があります。シナリオ分析では、国際・国内の貿易政策(関税、輸出管理、助成金プログラム等)の変動や、新たな法令(例:大型税制改正等)に伴う財政・予算上の変更も考慮すべきです。

監査委員会は、財務計画・分析チームがオペレーション部門とどのように連携し、物流・モノの流れへの影響を把握し、サプライチェーンコスト、移転価格リスク、財政政策の変更を反映した予測の更新をしているかなどを、把握することが望めます。監督責任の一環として、リスク管理・法務・税務との協働により法規制動向を予測へ織り込むみ、そしてモデル修正・データ入力・開示実務に関する文書化された内部統制が維持されているかを把握すべきです。包括的なストレステスト、明確な前提条件、強固な開示統制は、変動の大きい環境を乗り越え、ステークホルダーの信頼を維持するための基盤となります。

### 会計および財務報告

自社開発技術やサステナビリティ報告といった新たな会計・開示要件(特にEUのCSRD)へ十分なリソース

を配分する必要があります。開示内容には、予測に内在する前提、不確実性、そして経営判断を、透明性をもって反映させるべきです。

監査委員会は、経営陣に対して単一の数値だけを示すのではなく、想定される結果やシナリオに基づいた“幅(レンジ)”で重要な財務上の意思決定を説明するよう求めるべきです。これにより、その意思決定を、可能性・リスク・リターンといった幅広い選択肢の中で適切に位置づけることができます。

監査委員会は、地政学的な事象による影響を踏まえた調整を検討するとともに、非GAAP指標(「一般に公正妥当と認められた会計原則」による公式な利益・売上・費用などとは別に、企業が投資家向けに「独自に算出して開示する業績指標」)や将来見通しに関する適切なガバナンスを確保することにも注力すべきです。また、提出書類のレビューを通じて、委員会メンバーは、感度分析やリスク軽減策に関する経営者のMD&A(財務・経営成績の分析)開示が、投資家の期待や、進化し続ける監督官庁や証券取引所の開示ガイドラインに整合するか確認する必要があります。

### 経営幹部層(エグゼクティブ・リーダーシップ)

ストーリーテリングは、企業が市場で存在感を高めるうえで重要な差別化要因となりつつあります。監査委員会は、CEOおよびCFOが投資家コミュニティと行うコミュニケーションがどれほど効果的に機能しているかを評価すべきです。

委員会メンバーは、アナリスト向け電話会議(アナリストコール)を傾聴し、そこで提起された論点を正確に把握したうえで、CEOやCFOと意見交換を行うことで監督機能を強化できます。また、競合他社の決算説明会の内容を取締役にレビューさせることで、比較分析に役立つ

ちます。さらに、AIツールを活用することで、この一連のプロセスをより効率的かつ洞察に富んだものにするのが可能です。

## 外部リソースの戦略的活用

内部人材のスキルや能力を評価するだけでなく、経営陣は、コンサルティング会社、契約社員、オフショア人材などの外部リソースを戦略的に組み合わせることで、専門性を補完し、需要が急増する局面にも柔軟に対応できる体制を整える必要があります。

こうした論点について経営陣と連携して取り組むことで、監査委員会は、急速に変化する事業環境のなかで、組織のレジリエンスと効果的なガバナンスの確保をより強固なものとすることができます。

### なぜそれが重要なのか：

不確実性が高まる環境では、人材はガバナンスにとって、成長における資本と同様に不可欠な要素となります。

組織の財務面・分析力・リーダーシップ能力を理解している監査委員会は、リスクをより正確に見極め、前提条件を適切に検証し、経営陣の判断に対して建設的な問いを投げかけることができます。社内の人材戦略を強化するとともに、外部パートナーとの連携を活用することで、企業は不確実性への迅速な対応、透明性の維持、そして投資家の信頼確保につなげることができます。

## 重要な質問

- 組織は、長期的な戦略計画・将来目標と整合した人材戦略を有しているか。
- 技術スキルにとどまらず、好奇心・倫理的思考・関係構築力をどのように育成しているか。
- 追加的人材投資の重点分野はどのように優先順位付けされているか。
- 現在の能力について率直な評価を行い、専門知見のギャップをサードパーティの戦略的活用で埋める領域を特定しているか。
- AI活用を含むイノベーションを、人材戦略やリソース開発プログラムにどのように組み込んでいるか。
- 人員構成の変更が内部統制やより広範なリスク管理目標に与える影響を十分に検証しているか。

## 6. 規制リスクに対する許容度を見直す

規制の変化は、地政学的な不確実性と並んで、世界的に企業が直面する「トップ5リスク」の一つとして位置づけられています。これは、リスク許容度およびリスク耐性に関して、取締役会として明確な合意形成を行うことがガバナンス上不可欠であることを示しています<sup>9</sup>。多くの組織では、監査委員会が、シナリオプランニングやホライズンスキニングを含むリスクの特定・評価プロセス、そしてリスク軽減策に関する経営陣の取り組みを監督しています。米国では、連邦レベルの一部の規制執行の優先度が緩和される一方で、サステナビリティ、データプライバシー、サイバーセキュリティを巡る州レベルの規制が複雑に入り組んでおり、さらにグローバル企業にはCSRDの影響も及びます。こうした状況のもと、企業がどの程度の規制リスクを許容するのかについて、明確な判断基準が求められています。経営戦略および開示内容と整合した形でリスク許容度が設定・維持されているかを取締役会レベルで見極めることは、いまやステークホルダーからの重要な期待事項となっています。

規制リスクに対する許容度の設定は、本来ERM(エンタープライズ・リスク・マネジメント)フレームワークおよび三線モデルを通じて正式に確立されるべきものです。しかし実態としては、組織の成熟度には依然として大きな差があります。調査によれば、経営陣が主導する集中型かつ統合的なリスク管理プログラムを備えている組織はわずか30%にとどまっています。また、取締役会による監督の水準にもばらつきが見られ、定期的にコンプライアンス報告を受けている取締役会は64%、正式なコンプライアンス監督体制を持つのは52%に過ぎません。このことは、リスク許容度が組織内で一貫して理解・定義・運用されているとは限らない現状を示唆しています<sup>10</sup>。

世界的な経済・政治の不確実性が続く中、監査委員会は、サイバーやAIに関する開示、さらには制裁、関税、サプライチェーンの混乱、インフレといった要素が財務報告(特にMD&Aおよびリスク要因)で適切に反映されているかを注意深く監督する必要があります。加えて委員会は、経営陣と協働し、重要な全ての法域における規制動向を継続的かつリスクベースでモニタリングする体制を整えることを促すべきです。その際、プライバシーインシデント、内部統制の有効性、規制変更などのコンプライアンス指標をリスク管理活動と結び付け、可能な範囲で統合的に報告する仕組みを奨励することが望まれます。

9 2026 Risk in Focus: Hot topics for internal auditors, The Institute of Internal Auditors and the Internal Audit Foundation, 2025.

10 State of Risk & Compliance Report, NAVEX Global, 2025.

### なぜそれが重要なのか：

規制要求が一段と強まる中、企業が掲げるリスク許容度と、実際にさらされているリスクとの乖離は、短期間のうちにコンプライアンス違反やレピュテーション毀損へ直結しかねません。監査委員会は、規制リスク許容度に

関する共通理解を組織全体で醸成することで、こうしたギャップを埋める重要な役割を果たします。具体的には、経営陣が成長機会と説明責任のバランスを適切に取りつつ、複数の市場や法域において信頼性を維持できるよう支援することが求められます。

### 重要な質問

- サステナビリティ、データプライバシー、サイバーセキュリティなどの主要領域における規制リスク許容度およびコンプライアンス姿勢がどのように定義されているか、またそれらが組織全体で一貫して理解されるようにするために、どのような仕組みがあるか。
- 現在のガバナンス構造および内部統制は、急速に

進化し、かつ断片化するグローバルおよび州レベルの規制環境に対して、企業を不必要なリスクにさらすことなく、十分な機動性をもって対応できているか。

- 変化の激しい環境下において、経営陣による報告は、取締役会が適切な判断を下すために必要な情報を、タイムリーかつ十分に提供しているか。

## 7. 倫理的行動を促進する企業文化を評価する

不正対策連携(AFC)の報告書『変化する労働環境が企業文化に与える影響』では、「強固な倫理文化は、不正のトライアングル(動機・機会・正当化)のすべてに対する防御となり、誠実さと倫理に基づいた健全で前向きな文化は、不正の抑止および早期発見に極めて重要である」と指摘されています<sup>11</sup>。

取締役会は、組織文化に関する情報を非公式かつ断続的な報告に依存しがちです。監督機能と信頼性を強化するためには、企業文化を取締役会の恒常的な議題として位置づけ、経営陣が財務・業務リスクとあわせて、構造化されたデータや行動に基づく指標を提示するこ

とが重要です<sup>12</sup>。実際、51%の取締役が会議で企業文化について議論していると回答している一方で、有益なデータに基づいて文化を評価できていると答えたのは53%にとどまります<sup>13</sup>。

組織文化は潜在的なリスクを示す先行指標であり、従業員がプレッシャー下でどのように行動し、その行動をどのように正当化し、さらに小規模から大規模までの危機からどのように回復するかに大きな影響を与えます。望ましい姿としては、経営陣がサーベイ、行動分析、インシデントの傾向といった手法を通じて文化を継続的にモニタリングし、単発的なレビューに頼らないことが求め

11 The Impact of a Changing Work Environment on Corporate Culture, Anti-Fraud Collaboration, March 2025.

12 2025 Organizational Culture and Ethics Report: Tackle Culture Risks in the GRC Ecosystem, AuditBoard, 2025.

13 "Three Areas Where Boards Spend Their Time But Don't See Results," Russell Reynolds Associates, Feb. 24, 2025.

られます<sup>14</sup>。リモートワークやハイブリッドワークが広がる中で、匿名通報制度の利用状況やコミュニケーションのトーンなどの文化指標に加え、非公式な行動規範の把握が、不正行為の正当化や機会を早期に捉えるうえで重要になっています<sup>15</sup>。

不正リスクの継続的な再評価は、個人が倫理に反する行動を正当化しやすくなる環境では特に重要です。監査委員会は、経営陣による不正リスク評価が、(経済的なストレスや業績インセンティブの変化などの)「正当化要因」の進化を適切に織り込んでいるかを確認する必要があります。また、職務分離や自動化分析などの統制設計が、こうした要因の変化に合わせて見直され、適切に適応しているかをチェックすることも欠かせません<sup>16</sup>。ERMや内部監査との連携は、(退職面談の示唆や同業他社との比較などの)文化指標を、全社的なリスク報告に反映させるうえで大きな助けとなります。こうしたデータが組織的に一体化されることで、監査委員会は脆弱性や是正措置の有効性について、よりの確に経営陣へ建設的な問いを投げかけることができるようになります<sup>17</sup>。

監査委員会は、内部通報制度、エスカレーション手続き、そして危機管理計画の堅牢性についても監督する必要があります。これらは、倫理違反に限らず、事業継続に影響を及ぼすさまざまなインシデントへの対応を含みます。例えば、危機対応チームには、影響を受けた部門を速やかに隔離し、外部アドバイザーを招へいし、ステークホルダーへ透明性をもって情報を提供できるよう、事前に承認された権限が付与されていることが不可欠です。こうした仕組みにより、レピュテーションの毀損を最小限に抑え、組織のオペレーショナル・レジリエンスを維持することが可能になります。さらに、内部監査が主導ま

たは認証する定期的なテストやフィードバックサイクルを設けることで、組織全体のレジリエンスを継続的に高めることができます<sup>18</sup>。

### なぜそれが重要なのか：

文化は統制であると同時に、シグナルでもあります。取締役会や監査委員会が文化を「測定可能で、報告すべきリスク監督の構成要素」として扱うことで、不正や不祥事が重大化する前の行動変化や兆候を早期に把握できるようになります。

企業文化を積極的にモニタリングし、倫理やエスカレーションに関する明確な説明責任と結び付けて管理することは、組織の健全性を維持し、信頼を強化し、さらにはプレッシャーや変化の大きい局面でもレジリエンスを高めるうえで不可欠です。

### 重要な質問

- 企業文化をリスクの先行指標として監視するための経営陣のプロセスは、十分に堅牢か。
- 重大な倫理違反やレピュテーション上の危機に対し、委員会が迅速かつ適切に対応できる仕組みは整っているか。
- 倫理に反する行動の正当化が高まりやすい環境下で、不正リスクが継続的に評価されていることに、委員会は十分な確信を持ってしているか。

14 2025 Organizational Culture and Ethics Report: Tackle Culture Risks in the GRC Ecosystem, AuditBoard, 2025.

15 Tone at the Top, Issue 130, The IIA, August 2025.

16 The Impact of a Changing Work Environment on Corporate Culture, Anti-Fraud Collaboration, March 2025.

17 Tone at the Top, Issue 130, The IIA, August 2025.

18 "AI Crisis Preparedness: Key Roles for Boards and Internal Audit," by Mike Levy, NACD, Sept. 12, 2024.

## 8. 財務報告以外へ広がる期待を踏まえて、 監査委員会の専門性と構成を評価する

今日の多面的なリスク環境において、監査委員会の役割は従来の財務報告中心の監督を大きく超えるものになっています。AIの導入、サイバーセキュリティ、倫理、サステナビリティなど、非財務領域に関わる新たなリスクを適切に監督し理解するためには、委員会は自らの専門性および構成を批判的に見直す必要があります。この見直しは、取締役会全体と連携しながら、監督責任の範囲を明確化し、環境変化に応じて定期的に更新していくことが求められます。監査委員会の責務が拡大するのであれば、構成メンバーのスキルセットもそれに合わせて進化させなければなりません。

監査委員会は、特定されたスキルギャップに対処するため、研修の実施、新たな取締役の任命、外部アドバイザーの起用など、優先順位を付けて具体的な対応策を講じる必要があります。特に重要なのは、監査委員会規定と整合するバランスの取れた専門性を備えているかどうかです。求められる専門性には、サイバーリスク管理、データプライバシー、ESG、AIガバナンス、テクノロジー、倫理、ERMなどが含まれる可能性があります。また、変化する規制環境や新たなリスクの動向に対応するためには、継続的な教育や取締役の能力開発が不可欠です。すべての委員が戦略的監督に実質的に貢献できる状態を維持することが重要です。

定期的な自己評価も欠かせません。監査委員会は、会議運営の有効性、専門性の深さ、改善の余地などについて、自らのパフォーマンスを継続的に点検すべきです。

AIの活用が進むにつれ、過去データに基づく事後的なレビューだけでなく、予測分析やトレンド分析といった将来志向のツールも併用する機会が増えるでしょう。こうした取り組みにより、委員会はより積極的かつ情報に基づいたかたちで経営陣と連携することが可能になります。

監査委員会のスキルやパフォーマンスが、変化のスピードに追いつくこと自体が課題となる場面もあります<sup>19</sup>。最終的には、監査委員会の構成は、組織が直面する環境変化の複雑性に見合ったものへと適切に調整される必要があります。



19 "The Artificially Intelligent Boardroom," by David F. Larcker, Amit Seru, Brian Tayan and Laurie Yoler, Stanford Closer Look Series, Corporate Governance Research Initiative, Stanford Graduate School of Business, March 2025.

### なぜそれが重要なのか：

監査委員会の責務が拡大する中、その専門性も同じ速度で進化させていく必要があります。委員会の構成を継続的に見直し、取締役の育成に投資している取締役会は、急速に変化するテクノロジー主導型のリスクに機

動的に対応できる体制を築くことができます。

また、定期的な自己評価とスキル強化は、監督機能と説明責任を一層高めるだけでなく、監査委員会が将来のリスクや環境変化に備えるうえでの準備性(レディネス)を強化することにもつながります。

### 重要な質問

- 監査委員会の役割が進化する中、経営陣は財務・業務・テクノロジー・戦略リスクを横断した、委員会規定に整合する適切な統合的保証を提供できているか。報告メカニズムは目的に適しているか。
- リスク管理システム、方針、手順について年次レ

ビューが実施され、自社の業界特性や規制環境を踏まえた先進事例が提示されているか。

- 監査委員会が自らのガバナンス責任を遂行するために必要なスキルを備えているかを含め、自己評価を最後に実施したのはいつか。

## 9. 将来を見据えて、内部監査機能の再構築を理解し、支援する

監査委員会は、内部監査機能の戦略計画をレビューし、CAE(最高監査責任者)のビジョンを把握するとともに、CAEが新たなトレンドに追随するだけでなく先行するための具体的措置を講じているかを確認する必要があります。議論を深めるうえでは、次世代内部監査フレームワーク<sup>20</sup>等のツールを活用し、内部監査が今後どのように以下を実現していくかを建設的に検討します。

- 全社的な優先事項およびステークホルダーのニーズと明確に整合している。
- テクノロジーを活用した洞察を提供し、より高度で的確な意思決定につなげる。

- 高い機動性をもって業務を遂行し、新たなリスクや急速な変化に適応できる。
- 保証機能およびアドバイザリー機能と効果的に連携し、より広範な価値創出につなげる。
- 戦略的な視点に基づいて業務を運営し、IIAグローバル内部監査基準に準拠している。

生成AIの急速な進化は、監査のあり方そのものを大きく変えつつあります。内部監査は、従来のサンプルベースで手作業中心のテストから、継続的かつ自律的な保証、そしてリアルタイムでのインサイト提供へと移行しつつあります。この変革により、監査の効率性、カバレッジ、

20 次のフェーズ：人とAIの協働による内部監査の変革，6ページ，プロティビティ，2025年11月

そして戦略的な付加価値は大幅に向上することが期待されます<sup>21</sup>。

一方で、監査における「人の関与」をどのように維持するかという新しい課題も生じています。多くの組織ではすでに生成AIを用いてデータ要約やレポート作成を行っていますが、エージェント型AIのように、エンドツーエンドのテストやリスク検知、異常検知まで自律的に実行する技術が広がりつつある今、内部監査には新たなスキルセットと明確なガイドラインが求められています<sup>22</sup>。人が介在するアプローチ(Human-in-the-loop)は依然として不可欠です。AIは反復作業や膨大なデータの分析には優れていますが、文脈を踏まえた判断、共感性、状況認識など、ステークホルダー対応に不可欠な要素は監査人にしか提供できません。重要なのは、「AIがどこまで手作業を代替するか」だけでなく、「AIが人間の専門性をいかに補完し拡張できるか」です。アルゴリズムがもたらすスピードと、人が持つ専門的判断・倫理観・洞察力を組み合わせることで、より高度な監査が実現します。

そのため内部監査は、自身の実務にAIを適切に統合するとともに、組織全体におけるAI導入・活用のガバナンスを評価する重要な役割も担う必要があります。

### なぜそれが重要なのか：

保証業務へのAIの統合が加速する中、内部監査には、先進的なテクノロジーを活用しつつ、職業的懐疑心、倫理的判断力、そしてビジネス感覚を組み合わせる能力がこれまで以上に求められています。

この変化に効果的に対応するためには、監査委員会による積極的な監督と、CAEとの建設的なパートナーシップが不可欠です。こうした連携により、内部監査は信頼性の高い独立したアドバイザーとしての役割を維持しな

がら、ガバナンスの強化、透明性の向上、そして企業の誠実性に対する信頼の確保に貢献し続けることができます。

### 重要な質問

- 内部監査プロセスのどの領域でAIの活用が検討され、どのように適用されているか。
- 内部監査がAIをワークフローに組み込むにあたり、批判的思考力、共感性、実務的判断の重要性が、人材戦略および教育・研修において十分に強調されているか。
- 内部監査の戦略が、テクノロジーの活用と、人材の育成・獲得をどのように組み合わせることで、戦略的目標の達成を図っているか。
- 内部監査が、リスク管理、内部統制、コンプライアンスといった他の保証機能と連携し、どのようにカバレッジの調整を主導しているか。

### 謝辞

この記事に貢献されたプロティビティの専門家、Jim DeLoach, Chris Wright, Charlie Soranno, Ari Sagettに感謝いたします。

21 2026 Risk in Focus: Hot topics for internal auditors, The Institute of Internal Auditors and the Internal Audit Foundation, 2025.

22 Tone at the Top, Issue 129, The IIA, June 2025.

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。25ヶ国、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 Robert Half (RHI)の100%子会社です。

## 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。  
PJ2602



protiviti®