

2024

リスク・イン・ フォーカス

内部監査人の
注目のトピックス

アジア太平洋地域版

[続きを読む](#)



Internal Audit
FOUNDATION



Asian Confederation of
Institutes of Internal Auditors

「リスク・イン・フォーカス」について

「リスク・イン・フォーカス」は、内部監査人とそのステークホルダーが今日のリスク環境を理解し、次年度の監査計画を策定するのに役立つ、データに基づいた実用的な国際調査である。

本レポートは、各地域の現在のリスクと新たなリスクを識別するための世界的な調査に基づいており、内部監査人の先進的な実務を発見するための討論会やインタビューによる内容も含まれている。

内部監査人協会（IIA）の6つの地域それぞれに以下の2つの報告書が発行されている。

- **内部監査人の注目のトピックス** – 国際調査、討論会、インタビューに基づく詳細なレポート。
- **取締役会ブリーフィング** – 内部監査人がステークホルダーと共有するための要約レポート。

グローバルな「リスク・イン・フォーカス」は、IIA 地域代表機関、IIA国別代表機関、及び企業スポンサーからの多大な支援を受けながら、[内部監査財団](#)が推進する連

携活動である。2024年は、このプロジェクトが全世界で初めて実施された年になる。

「リスク・イン・フォーカス」の手法は、もともと欧州地域代表機関調査グループ（EIRG）が2016年に作成したもので、IIA欧州地域連合（ECIIA）を通じて欧州で公表を続けてきた。

本レポートは、IIAの「[リスク・イン・フォーカス](#)」リソースページや、[ACIIA](#)（アジア太平洋）、[AFIIA](#)（アフリカ）、[ARABCIIA](#)（中東）、[ECIIA](#)（欧州）、[FLAI](#)（中南米）の地域グループのウェブサイトで公開されている。

アジア太平洋地域版レポート作成スポンサー



Asian Confederation of
Institutes of Internal Auditors

(内部監査人協会アジア地域連合)

IIAオーストラリア
IIA香港
IIAインドネシア
IIAジャパン
(日本内部監査協会)

IIAマレーシア
IIAフィリピン
IIAシンガポール



目次

- 4** エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

- 6** 調査手法

- 7** 調査結果：グローバル

- 14** 調査結果：アジア太平洋

- 22** サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

- 26** 事業継続：
業務のレジリエンスの構築

- 31** 人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

- 36** 規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

エグゼクティブ・サマリー – アジア太平洋

政治と経済の相関関係をナビゲートする

アジア太平洋の組織体は過去3年間、世界的な逆風に見舞われており、そのリスクと軽減策は、同地域の国々が経済的・政治的に非常に緊密に関係しているため、独特な複雑さを示している。

「アジア太平洋地域版リスク・イン・フォーカス2024」は、組織体とその取締役会にとって緊急の課題に対して、以下のような洞察を提供している。

- この地域で組織体が直面する上位のリスクは何か。今後3年間で、これらはどのように変化していくのか。
- 内部監査人が最も時間と労力を費やしているのはどのような点か。
- 内部監査部門はどのように組織体に貢献できるのか。

「サイバーセキュリティ」、「事業継続」、「人的資本」は、2024年のアジア太平洋で最もリスクの高い分野である。これらは、世

界的に最もリスクが高い3項目でもある（図1及び5参照）。今後3年間で、内部監査部門長（CAE）は「気候変動」と「デジタル化による破壊的变化」が最も急速なリスクになると予想している。この傾向は、世界のすべての地域で予想されている（図2参照）。

アジア太平洋のレポートの主なテーマは次のとおりであった。

サイバーセキュリティ – 組織体は、事業全体で連携し、サイバー対策の強化に重点を置いてサイバー攻撃と戦っている。内部監査は、予防と発見だけでなく、モニタリング、対応、復旧プロセスも含めた、組織体のサイバーレジリエンスフレームワークの評価に重点を置かなければならない。

アジア太平洋調査実施状況

- 1,034名のCAEからの回答
- 23の国と地域
- 3回の討論会に26名の参加
- 5回の詳細なインタビュー



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

エグゼクティブ・サマリー – アジア太平洋

事業継続 – かつては、事業継続計画は棚の上のほうで埃をかぶっていた。今や組織体は、戦略的な意思決定を支援し、組織体のレジリエンスを高めるためにそれらを活用している。内部監査は、「サイバーセキュリティ」や「業務のレジリエンス」との相互関連性の検討を含め、事業継続性を評価するための最新のアプローチを取らなければならない。

人的資本 – 労働者が近隣諸国のより高賃金の職場に転職すると、組織体はプロセスを自動化し、人事戦略を再編成し、創造性を発揮する。内部監査もこうした課題から免れることはできず、組織体の人事プロセスを評価する際や、自らのリソース・モデルを評価する際には、こうした課題を考慮しなければならない。

規制等の変更 – ますます厳しくなるデータ保護法や、新たなESG（環境、社会、ガバナンス）情報開示の要件に伴い、内部監査は、規制環境の急速な変化に対応する組織体の能力を含め、コンプライアンス・メカニズムを評価する戦略的アプローチを取らなければならない。

「アジア太平洋地域版 リスク・イン・フォーカス」は、最も緊急性の高いリスク分野の課題と解決策を詳細に説明しており、地域全体の複数の内部監査リーダーの専門知識、経験、知見を活用している。

取締役会及びステークホルダーに提供する調査結果の要約については、[「アジア太平洋地域版 リスク・イン・フォーカス2024 – 取締役会ブリーフィング」](#)を参照のこと。他地域のレポートについては、リソースページ「[リスク・イン・フォーカス](#)」を参照のこと。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

調査手法

「リスク・イン・フォーカス」の手法では、まずCAEと内部監査責任者を対象とした調査に始まり、各地域の現状と新たなリスクを識別している。調査で識別された上位のリスク項目は、CAE、研究者、及び他業界の専門家とのフォローアップ討論会やインタビューで活用された。

それらは以下に示す16のリスクに分類される。回答者には、現在と3年後の両方について、リスクレベルの上位5つと内部監査の時間と労力の上位5つを選択していただいた。レポートでは、カテゴリは略語で示されている。

国際プロジェクト「リスク・イン・フォーカス2024」では、2023年2月15日から7月12日までの期間、111の国と地域から4,207名のCAE及び役員からアンケートの回答が得られた。152名の参加者を対象に18回の討論会を開催し、続いて40回の詳細なインタビューを行った。

「リスク・イン・フォーカス2024」リスク・カテゴリ

リスク・トピック	調査で使用されるリスクの内容
事業継続	事業継続、業務のレジリエンス（回復力）、危機管理、及び災害対応
気候変動	気候変動、生物学的多様性、及び環境の持続可能性
コミュニケーション／評判	コミュニケーション、評判、及びステークホルダーとの関係
サイバーセキュリティ	サイバーセキュリティ及びデータセキュリティ
デジタル化による破壊的変化	デジタル化による破壊的変化、新たなテクノロジー、及びAI
財務流動性	財務、流動性、及び債務超過リスク
不正	不正、贈収賄及び混乱目的の犯罪
地政学的不確実性	マクロ経済及び地政学的不確実性
ガバナンス／企業報告	組織ガバナンス及び企業報告
健康及び安全	健康、安全及びセキュリティ
人的資本	人的資本、多様性、及び人材の管理と維持
市場の変化	市場の変化／競争、顧客行動
合併及び買収	合併及び買収
組織文化	組織文化
規制等の変更	法令及び規制等の変更
サプライチェーン及びアウトソーシング	サプライチェーン、アウトソーシング、及び第三者リスク

111
の国と地域

4,207
名のCAE
からの
調査回答

18
回の討論会

152
名の参加者

40
回の詳細な
インタビュー



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

調査結果 – グローバル

地域比較

「リスク・イン・フォーカス」調査の国際展開は、異なる地域間のリスク及び監査計画を比較する上で貴重な機会となる。

調査結果の利用方法

「リスク・イン・フォーカス」の調査結果は、現在及び今後3年間のリスクレベルと監査活動に関する調査回答を示す一連のグラフで示されている。主な発見事項を以下に要約するが、さらなる洞察を得るために、グラフを詳細に確認することを推奨する。

パーセンテージは、所属組織体におけるリスクレベルまたは監査活動の上位5つのうち、1つの監査分野を選択した割合を示している。

グラフでは、リスクレベルの結果は青色、監査活動の結果は緑色で、現在のレベルは濃い色、将来のレベルは薄い色となっている。

図1：地域別リスク上位5つ – グローバル

CAEが所属する組織体にとって最もリスクの高い3つの分野については、世界中に広く合意が得られている。

1. サイバーセキュリティ
2. 人的資本
3. 事業継続

「規制等の変更」もほとんどの地域で上位5つに挙げられているが、アフリカと中東は例外で、「財務流動性」の方が懸念材料となっている。現在及び将来への懸念が反映され、中南米と欧州では「地政学的不確実性」が上位を占めた。「市場の変化」は、アジア太平洋と北米では最重要リスクと位置付けられたが、その他の地域ではその限りではなかった。

最後に、アフリカは、上位5つに「不正」が入っている唯一の地域であり、中東では「ガバナンス/企業報告」が上位5つに入っているのが特徴的であった。

国際調査 – 地域別回答数

アフリカ	808
アジア太平洋	1,035
中南米 (及びカリブ海)	956
欧州	799
北米	442
中東	167
合計	4,207



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

調査結果 – グローバル

データのもう1つの見方として、各監査分野において、どの地域が最もリスクが高かったかを検討できる。例えば、欧州では、他の地域と比べて、「気候変動」リスクが最も高いと評価された。監査分野ごとの最高評価について特筆すべき点は以下のとおりであった。

- 北米の回答者は、「サイバーセキュリティ」（85%）と「人的資本」（65%）について、他の地域と比較して最も高いリスクと位置付けた。
- 欧州では、「サイバーセキュリティ」が北米（84%）とほぼ同程度であったのに対し、その他の「地政学的不確実性」（43%）と「気候変動」（31%）が高い関心事となっている。「気候変動」が30%を上回ったのは欧州のみであった。
- 中南米は、欧州の「地政学的不確実性」（42%）と同様の評価であったが、「規制等の変更」（48%）と「デジタル化による破壊的变化」（38%）に対しても高リスクと評価した。
- アジア太平洋は、他の地域と比較して、「事業継続」（61%）と「市場の変化」（47%）に特に関心が高かった。

- 中東は、「ガバナンス/企業報告」（45%）のリスクレベルが他地域よりはるかに高く、「コミュニケーション・風評」（28%）のリスクレベルも若干高かった。
- 最後に、アフリカでは、「財務流動性」（47%）、「不正」（46%）、「組織文化」（34%）など、他の地域よりもリスクが高いという特徴があった。

図2：地域別監査に費やす労力上位5つ – グローバル

リスクレベルは地域によって異なるかもしれないが、内部監査が最も労力を費やしている分野は、概して以下の順であり、著しく類似している。

1. サイバーセキュリティ
2. ガバナンス/企業報告
3. 事業継続
4. 規制等の変更
5. 財務流動性
6. 不正

主な相違があるのは「規制等の変更」で、監査に費やす労力の割合は、他の地域が50%以上であったのに対し、アフリカ（35%）と中東（35%）では著しく低かった。

リスクレベルは地域によって異なるかもしれないが、内部監査が最も労力を費やしている分野は、著しく類似している。

その他の具体的な違いは以下のとおりであった。

- アジア太平洋の「財務流動性」の監査に費やす労力の割合は世界平均よりも低かった（アジア太平洋35%に対し、世界平均45%）。
- 中南米は「ガバナンス/企業報告」の監査に費やす労力が他の地域より低かった（中南米46%に対し、世界平均55%）。
- 北米の「不正」の監査に費やす労力は世界平均を大きく下回った（北米26%に対し、世界平均42%）。

目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

調査結果 – グローバル

データの別の見方は、各監査分野において、どの地域が最も多くの労力を費やしているかを検討することである。多くの監査分野では、地域間の差異は小さい。しかし、差異が顕著であった監査分野もあった。

- 欧州（79%）を除き、北米（84%）は他の地域よりも「サイバーセキュリティ」に広く関与している。
- アフリカは、他の地域よりも「不正」（57%）と「財務流動性」（53%）の監査に費やす労力を上位5つに位置付けている。
- 欧州は、「気候変動」の監査に費やす労力が上位5つ（19%）に入ると回答した割合が、世界平均（11%）の約2倍となっている。

図3：今後3年間で予想されるリスクの変化 – グローバル

「デジタル化による破壊的变化」と「気候変動」について、今後3年間でリスクレベルが上昇することは世界的に合意が得られている。両分野ともに、現在と将来のリスクレベルの間で約20%の増加が見られた。さらに注目すべきは、「気候変動」の順位が14位から5位に急上昇したことである。

図4：今後3年間で予想される監査に費やす労力の変化 – グローバル

「デジタル化による破壊的变化」や「気候変動」のリスクレベルが上昇すると予想される中、内部監査がこれらの分野に費やす時間と労力も増加している。「デジタル化による破壊的变化」の監査に費やす労力が上位5つになると予想する割合は、22%から52%へと倍増した。同様に驚くべきことに、「気候変動」の割合は11%から34%へと3倍以上に増加した。

世界的には、次の3年間でリスクレベルが上がり、「デジタル化による破壊的变化」や「気候変動」が起こるとの見方で一致している。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

図 1： 地域別リスク 上位5つ - グローバル

最も高いリスク
(地域別)

■ CAEが所属する組織体にとって最もリスクの高い3つの分野である、「サイバーセキュリティ」、「人的資本」、「事業継続」については、世界的に広く合意が得られている。

あなたの所属する組織体が現在直面しておられる上位5つのリスクに順位を付けてください。

監査分野	全地域平均	アジア太平洋	中南米	アフリカ	北米	中東	欧州
サイバーセキュリティ	73%	66%	75%	58%	85%	70%	84%
人的資本	51%	59%	44%	39%	65%	47%	50%
事業継続	47%	61%	47%	52%	36%	53%	35%
規制等の変更	39%	35%	48%	32%	43%	33%	43%
デジタル化による破壊的变化	34%	30%	38%	33%	36%	32%	33%
財務流動性	32%	21%	33%	47%	28%	38%	26%
市場の変化	32%	47%	26%	21%	41%	26%	30%
地政学的不確実性	30%	28%	42%	25%	28%	16%	43%
ガバナンス/企業報告	27%	24%	18%	36%	16%	45%	22%
サプライチェーン及びアウトソーシング	26%	27%	16%	19%	36%	28%	30%
組織文化	26%	23%	26%	34%	21%	30%	20%
不正	24%	22%	30%	46%	9%	26%	13%
コミュニケーション/評判	21%	18%	22%	27%	21%	28%	12%
気候変動	19%	22%	22%	19%	12%	10%	31%
健康及び安全	11%	12%	8%	10%	17%	9%	13%
合併及び買収	6%	4%	3%	3%	8%	10%	8%

注：「リスク・イン・フォーカス」グローバル調査、回答数4,207件。パーセンテージは、リスクレベル上位5つの分野を示しており、紺色の部分は、その地域で最もリスクが高い5つの分野を示している。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

図2： 地域別監査に費やす 労力上位5つ – グローバル

最も労力を費やしている分野
(地域別)

■ 各地域で最も多くの労力を費やしている分野は、「サイバーセキュリティ」、「ガバナンス/企業報告」、及び「事業継続」と、著しく類似している。

内部監査部門が最も時間と労力を費やしている上位5つのリスクに順位を付けてください。

監査分野	全地域平均	アジア太平洋	中南米	アフリカ	北米	中東	欧州
サイバーセキュリティ	68%	66%	66%	54%	84%	61%	79%
ガバナンス/起業報告	55%	54%	46%	52%	55%	64%	61%
事業継続	54%	59%	53%	56%	53%	53%	50%
規制等の変更	46%	56%	50%	35%	53%	35%	50%
財務流動性	45%	35%	50%	53%	46%	44%	45%
不正	42%	42%	47%	57%	26%	43%	36%
サプライチェーン及びアウトソーシング	34%	33%	28%	32%	38%	39%	36%
人的資本	30%	33%	28%	33%	26%	35%	26%
組織文化	24%	23%	29%	27%	17%	27%	21%
デジタル化による破壊的变化	22%	19%	24%	24%	25%	20%	21%
コミュニケーション/評判	20%	21%	23%	25%	20%	23%	11%
健康/安全	17%	18%	12%	13%	21%	16%	19%
市場の変化	16%	23%	17%	15%	14%	16%	10%
気候変動	11%	10%	8%	11%	9%	7%	19%
地政学的不確実性	9%	6%	13%	12%	4%	8%	8%
合併及び買収	6%	3%	5%	2%	10%	8%	9%

注：「リスク・イン・フォーカス」グローバル調査、回答数4,207件。パーセンテージは、内部監査が最も多くの時間と労力を費やしている上位5つの分野を示しており、濃いグリーン色の網掛けは、その地域で最もリスクが高い5つの分野を示している。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

図3： 今後3年間で予想される リスクの変化 – グローバル

予想される
リスクの変化

- 「デジタル化による破壊的变化」を上位5つのリスクと考える人の割合は34%から55%に増加すると予想されている。
- 「気候変動」リスクは14位から5位へと飛躍的に上昇した。

あなたの所属する組織体が現在直面しておられる上位5つのリスクに順位を付けてください。

あなたの所属する組織体が今後3年間で直面すると思われる上位5つのリスクに順位を付けてください。

1. サイバーセキュリティ	73%	1. サイバーセキュリティ	67%
2. 人的資本	51%	2. デジタル化による破壊的变化	55%
3. 事業継続	47%	3. 人的資本	46%
4. 規制等の変更	39%	4. 事業継続	41%
5. デジタル化による破壊的变化	34%	5. 気候変動	39%
6. 財務流動性	32%	6. 規制等の変更	39%
7. 市場の変化	32%	7. 地政学的不確実性	34%
8. 地政学的不確実性	30%	8. 市場の変化	33%
9. ガバナンス/企業報告	27%	9. サプライチェーン及びアウトソーシング	25%
10. サプライチェーン及びアウトソーシング	26%	10. 財務流動性	23%
11. 組織文化	26%	11. 組織文化	21%
12. 不正	24%	12. ガバナンス/企業報告	20%
13. コミュニケーション/評判	21%	13. 不正	20%
14. 気候変動	19%	14. コミュニケーション/評判	15%
15. 健康/安全	11%	15. 健康/安全	11%
16. 合併及び買収	6%	16. 合併及び買収	11%

注：IIAの「リスク・イン・フォーカス」グローバル調査、回答数4,207件。パーセンテージは、所属組織体における最も高いリスク、上位5つの分野を示している。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

図4： 今後3年間で予想される 監査に費やす労力の変化 – グローバル

監査に費やす
労力の変化

「デジタル化による破壊的变化」と「気候変動」に関連する内部監査に費やす労力については、急激な増加が予想される。

内部監査部門が最も時間と労力を費やしている上位5つのリスクに順位を付けてください。

あなたの所属する組織体が今後3年間で直面すると思われる上位5つのリスクに順位を付けてください。

1. サイバーセキュリティ	68%	1. サイバーセキュリティ	73%
2. ガバナンス/企業報告	55%	2. デジタル化による破壊的变化	52%
3. 事業継続	54%	3. 事業継続	49%
4. 規制等の変更	46%	4. 規制等の変更	37%
5. 財務流動性	45%	5. ガバナンス/企業報告	36%
6. 不正	42%	6. 人的資本	35%
7. サプライチェーン及びアウトソーシング	34%	7. 気候変動	34%
8. 人的資本	30%	8. 不正	29%
9. 組織文化	24%	9. 財務流動性	28%
10. デジタル化による破壊的变化	22%	10. サプライチェーン及びアウトソーシング	28%
11. コミュニケーション/評判	20%	11. 組織文化	24%
12. 健康/安全	17%	12. 市場の変化	22%
13. 市場の変化	16%	13. コミュニケーション/評判	16%
14. 気候変動	11%	14. 地政学的不確実性	16%
15. 地政学的不確実性	9%	15. 健康/安全	15%
16. 合併及び買収	6%	16. 合併及び買収	8%

注：IIAの「リスク・イン・フォーカス」グローバル調査、回答数4,207件。パーセンテージは、所属組織体における最も高いリスク、上位5つの分野を示している。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

調査結果 - アジア太平洋 調査結果の利用方法

アジア太平洋の主要な発見事項は以下に要約されているが、さらなる洞察を得るために、以下のグラフを詳しくご覧いただきたい。パーセンテージは、所属組織体のリスクレベルの上位5つのうち、どれだけの割合で監査分野を選んだかを示している。現状のリスクレベルは濃い青色、将来の水準は薄い青色である。調査の回答は主に日本、台湾、フィリピンからのものであったが、それ以外に20の国や地域も含まれていたことに留意されたい。

図5：現在のリスクレベルと将来のリスクレベルの比較

- アジア太平洋では、「サイバーセキュリティ」、「事業継続」、「人的資本」の3つの分野が、最も高いリスクレベルを共有している。
- 今後3年間で、「デジタル化による破壊的变化」と「気候変動」が最も増大すると予想されるリスクである。

図6：今後3年間で予想されるリスクの変化

- 「デジタル化による破壊的变化」は2位に移る見込みで、55%が上位5つのリスクになるという。

- 気候関連のリスクは5位に浮上し、46%が上位5つのリスクになるという。

図7：現在と将来の監査に費やす労力の比較

- アジア太平洋のCAEは、内部監査活動の上位5つの1つとして「サイバーセキュリティ」を選ぶ傾向が最も高かった（66%）。
- 2位は、「事業継続」、「規制等の変更」、「ガバナンス/企業報告」など、多岐にわたる分野であった。

日本	329	バングラデシュ	10
台湾	230	フィジー	8
フィリピン	103	インド	6
オーストラリア	70	タイ	5
インドネシア	58	パキスタン	4
シンガポール	50	カンボジア	3
マレーシア	43	ブータン	1
香港	40	マカオ	1
ベトナム	27	モルジブ	1
中国	14	ミャンマー	1
スリランカ	14	ニュージーランド	1
カザフスタン	12	合計	1,031

目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

調査結果 – アジア太平洋

図8： 今後3年間で予想される監査に費やす労力の変化

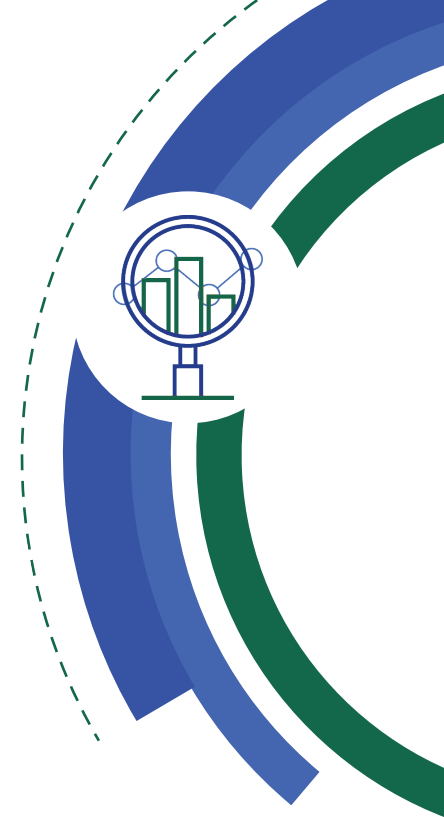
- 「デジタル化による破壊的変化」や「気候変動」に対処する活動では、急激な増加が予想される。
- 増加分は、「ガバナンス/企業報告」、「財務流動性」、「不正」の減少によって相殺される。

図9： 現在の監査に費やす労力と将来のリスクレベルの比較

- 「規制等の変更」、「ガバナンス/企業報告」、「不正」については、リスクと比較して監査に費やす労力が大きい。
- 「人的資本」、「市場の変化」、「地政学的不確実性」、「気候変動」については、リスクと比較して監査に費やす労力は低いですが、これらの分野に対処するための監査に費やす労力は、他の分野に移る可能性がある。

図10： 将来のリスクレベルと将来の監査に費やす労力の比較

- CAEは、今後3年間で主なリスクと内部監査に費やす労力との間のギャップは、ほとんどの分野でより小さくなると予想している。
- 「サイバーセキュリティ」は、リスクと監査に費やす労力の両方において、「デジタル化による破壊的変化」と「事業継続」に次いで、上位に位置し続けると予想されている。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

図5：

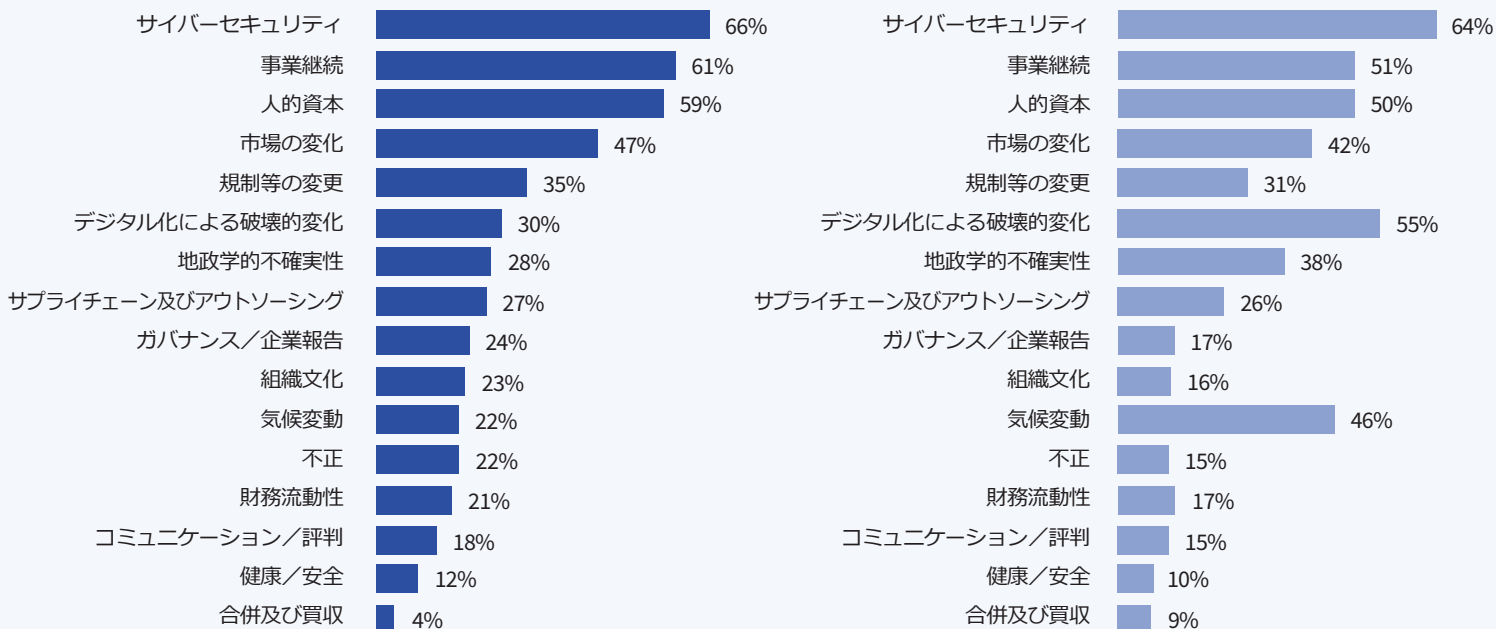
現在のリスクレベルと将来の リスクレベルの比較 – アジア太平洋

■ 現在のリスク
■ 将来のリスク

- アジア太平洋では、「サイバーセキュリティ」、「事業継続」及び「人的資本」の3つの分野が、最も高いリスクレベルを共有している。
- 次の3年間で、「デジタル化による破壊的变化」と「気候変動」が最も増大すると予想されるリスクである。

あなたの所属する組織体が現在直面しておられる上位5つのリスクに順位を付けてください。

あなたの所属する組織体が今後3年間で直面すると思われる上位5つのリスクに順位を付けてください。



注：IIAの「リスク・イン・フォーカス」アジア太平洋地域調査、回答数1,034件。パーセンテージは、所属組織体における最も高いリスク、上位5つの分野を示している。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

図6：

今後3年間で予想される リスクの変化 – アジア太平洋

予想される
リスクの変化

- 「デジタル化による破壊的変化」は2位に移る見込みで、55%が上位5つのリスクになるという。
- 気候関連のリスクは5位に浮上し、46%が上位5つのリスクになると回答した。

あなたの所属する組織体が現在直面しておられる上位5つのリスクに順位を付けてください。

あなたの所属する組織体が今後3年間で直面すると思われる上位5つのリスクに順位を付けてください。

1. サイバーセキュリティ	66%	1. サイバーセキュリティ	64%
2. 事業継続	61%	2. デジタル化による破壊的変化	55%
3. 人的資本	59%	3. 事業継続	51%
4. 市場の変化	47%	4. 人的資本	50%
5. 規制等の変更	35%	5. 気候変動	46%
6. デジタル化による破壊的変化	30%	6. 市場の変化	42%
7. 地政学的不確実性	28%	7. 地政学的不確実性	38%
8. サプライチェーン及びアウトソーシング	27%	8. 規制等の変更	31%
9. ガバナンス/企業報告	24%	9. サプライチェーン及びアウトソーシング	26%
10. 組織文化	23%	10. ガバナンス/企業報告	17%
11. 気候変動	22%	11. 財務流動性	17%
12. 不正	22%	12. 組織文化	16%
13. 財務流動性	21%	13. コミュニケーション/評判	15%
14. コミュニケーション/評判	18%	14. 不正	15%
15. 健康/安全	12%	15. 健康/安全	10%
16. 合併及び買収	4%	16. 合併及び買収	9%

注：IIAの「リスク・イン・フォーカス」アジア太平洋地域調査、回答数1,034件。パーセンテージは、所属組織体における最も高いリスク、上位5つの分野を示している。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

図7：

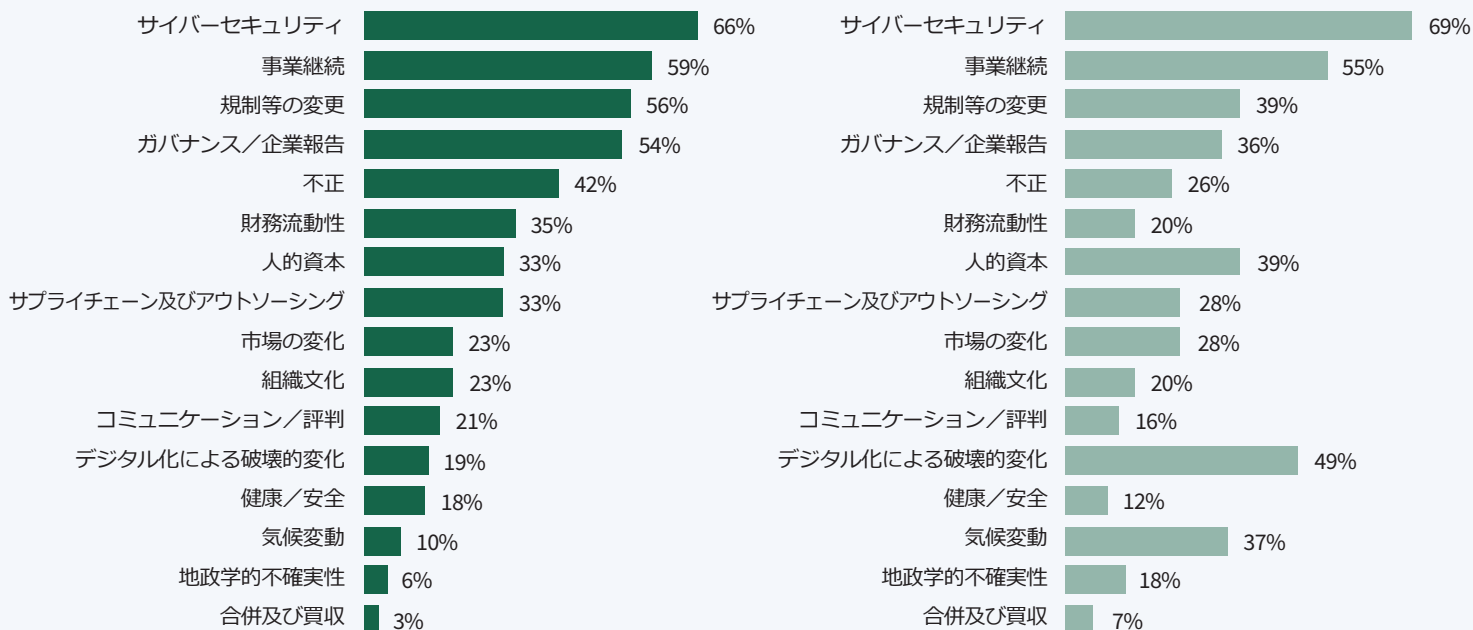
現在と将来の監査に費やす労力の比較 – アジア太平洋

■ 現在の監査に費やす労力
■ 将来の監査に費やす労力

- アジア太平洋のCAEは、内部監査活動の上位5つの1つとして「サイバーセキュリティ」を選ぶ傾向が最も高かった（66%）。
- 2位は、「事業継続」、「規制等の変更」、「ガバナンス/企業報告」など、多岐にわたる分野であった。

内部監査部門が最も時間と労力を費やしている上位5つのリスクに順位を付けてください。

あなたの所属する組織体が今後3年間で直面すると思われる上位5つのリスクに順位を付けてください。



注：IIAの「リスク・イン・フォーカス」アジア太平洋地域調査、回答数1,034件。パーセンテージは、内部監査が最も多くの時間と労力を費やしている上位5つの分野を示している。

目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

図8：

今後3年間で予想される 監査に費やす労力の変化 – アジア太平洋

監査に費やす
労力の変化

- 「デジタル化による破壊的变化」や「気候変動」に対処する活動では、急激な増加が予想される。
- 増加分は、「ガバナンス/企業報告」、「財務流動性」、「不正」の減少によって相殺される。

内部監査部門が最も時間と労力を費やしている上位5つのリスクに順位を付けてください。

内部監査が今後3年間で最も多くの時間や労力を費やすと思われる上位5つのリスクに順位を付けてください。

1. サイバーセキュリティ	66%	1. サイバーセキュリティ	69%
2. 事業継続	59%	2. 事業継続	55%
3. 規制等の変更	56%	3. デジタル化による破壊的变化	49%
4. ガバナンス/企業報告	54%	4. 人的資本	39%
5. 不正	42%	5. 規制等の変更	39%
6. 財務流動性	35%	6. 気候変動	37%
7. 人的資本	33%	7. ガバナンス/企業報告	36%
8. サプライチェーン及びアウトソーシング	33%	8. 市場の変化	28%
9. 市場の変化	23%	9. サプライチェーン及びアウトソーシング	28%
10. 組織文化	23%	10. 不正	26%
11. コミュニケーション/評判	21%	11. 組織文化	20%
12. デジタル化による破壊的变化	19%	12. 財務流動性	20%
13. 健康/安全	18%	13. 地政学的不確実性	18%
14. 気候変動	10%	14. コミュニケーション/評判	16%
15. 地政学的不確実性	6%	15. 健康/安全	12%
16. 合併及び買収	3%	16. 合併及び買収	7%

注：IIAの「リスク・イン・フォーカス」アジア太平洋地域調査、回答数1,034件。パーセンテージは、内部監査が最も多くの時間と労力を費やしている上位5つの分野を示している。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

図9：

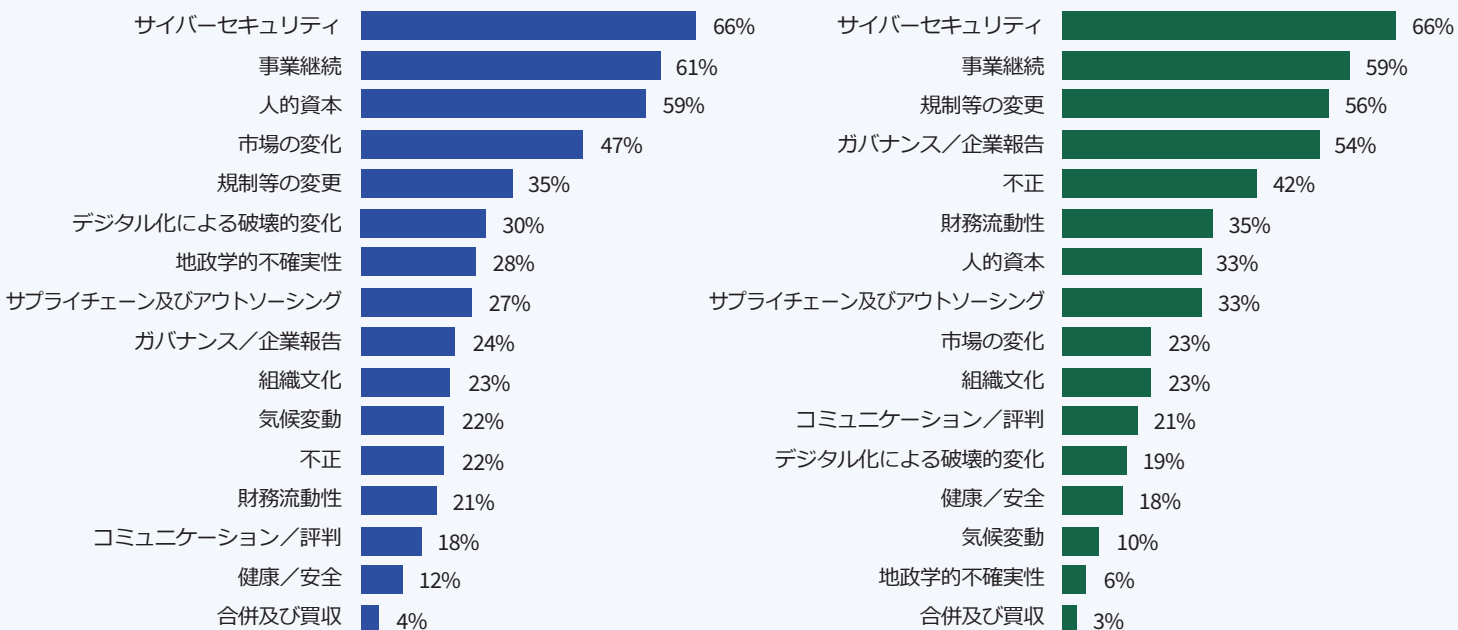
現在の監査に費やす労力と将来のリスクレベルの比較 – アジア太平洋

■ 現在のリスク
■ 現在の監査に費やす労力

- 「規制等の変更」、「ガバナンス/企業報告」、「不正」については、リスクと比較して監査に費やす労力が多い。
- 「人的資源」、「市場の変化」、「地政学的不確実性」、「気候変動」については、リスクと比較して監査に費やす労力が低い、これらの分野に対処するための監査活動は、他の分野に移る可能性がある。

あなたの所属する組織体が現在直面しておられる上位5つのリスクに順位を付けてください。

内部監査部門が最も時間と労力を費やしている上位5つのリスクに順位を付けてください。



注：IIAの「リスク・イン・フォーカス」アジア太平洋地域調査、回答数1,034件。パーセンテージは、内部監査が最も多くの時間と労力を費やしている上位5つの分野を示している。

目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

図10：

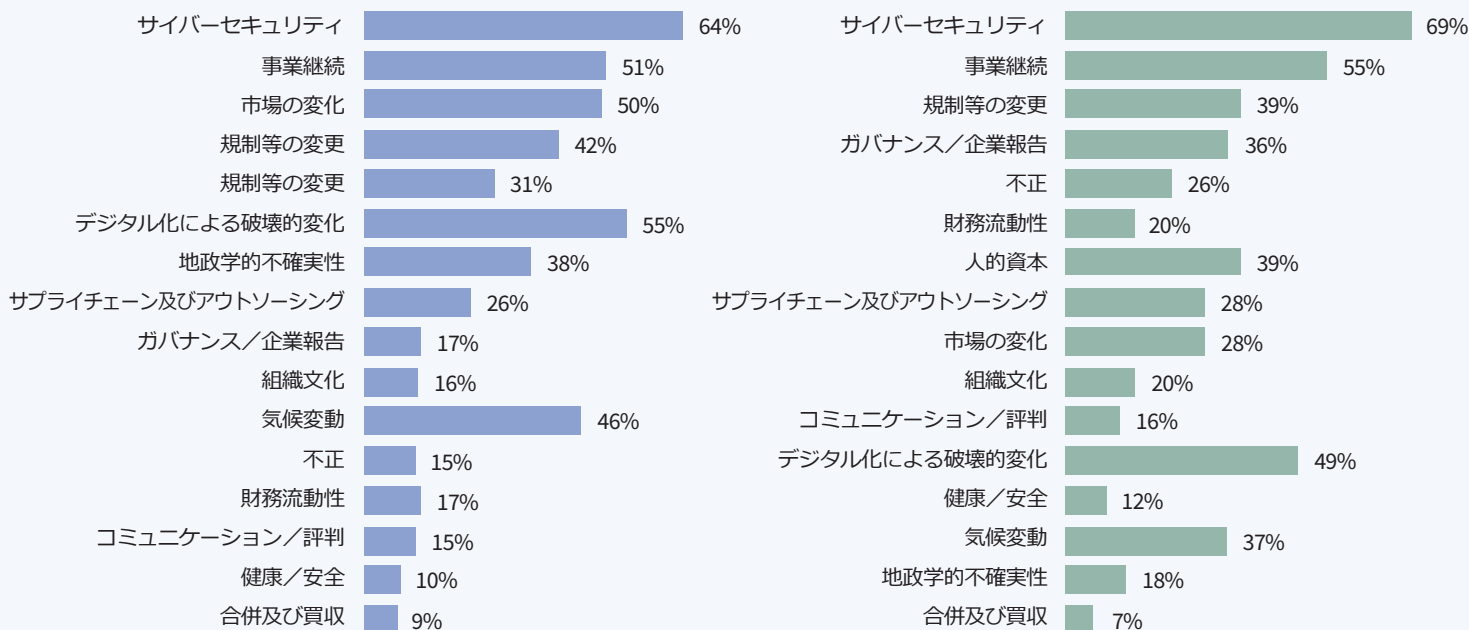
将来のリスクレベルと将来の監査に費やす労力の比較 – アジア太平洋

■ 将来のリスク
■ 将来の監査に費やす労力

- CAEは、今後3年間で主なリスクと内部監査に費やす労力とのギャップは、ほとんどの分野でより小さくなると予想している。
- 「サイバーセキュリティ」は、リスクと監査に費やす労力の両方において、「デジタル化による破壊的変化」と「事業継続」に次いで、上位に位置し続けると予想されている。

あなたの所属する組織体が今後3年間で直面すると思われる上位5つのリスクに順位を付けてください。

内部監査が今後3年間で最も多くの時間や労力を費やすと思われる上位5つのリスクに順位を付けてください。



注：IIAの「リスク・イン・フォーカス」アジア太平洋地域調査、回答数1,034件。パーセンテージは、内部監査が最も多くの時間と労力を費やしている上位5つの分野を示している。

目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

組織体は、事業全体にわたる連携を通じてサイバー攻撃に対抗し、サイバーレジリエンスを構築している。ある年次調査によると、2022年、アジア太平洋の組織体は、世界のどの地域よりも多くのサイバー攻撃を経験している¹。

一例を挙げると、韓国のCAEは、同国の公共セクターに対するサイバー攻撃がこの2年間で4倍に増加したと推定している。さらに、攻撃はより速く、より巧妙で、しばしば高度な手法を採用し、時には洗練されたソーシャル・エンジニアリングの手法で特定のスタッフを標的に選んでいたという。

よく組織化され、十分な資金を持つ犯罪組織（多くの場合、SaaS型ハッキングツールを使用するアマチュアの軍団に支えられている）は、攻撃を産業化している。それだけでな

く、国家が支援するハッカーたちからの脅威も増加している。同時に、多くの組織体が、モニタリング、対応、復旧といったサイバーレジリエンスなど、攻撃を回避することよりも、素早く復旧し、より適切に回復することに軸足を移しつつある。

ランサムウェア攻撃も根強い脅威である。「サイバー犯罪者やグローバルな国家活動家は、重要なインフラ、機密性の高いビジネス情報、知的財産を含むデータを標的とする最前線にいる。その結果、大規模なサイバーセ

調査結果
- サイバーセキュリティ

リスクレベル第1位

66%

リスクの上位5つに入ると評価

監査に費やす労力第1位

66%

監査に費やす労力の上位5つに入ると評価



¹ アジア太平洋におけるサイバー攻撃については、以下を参照のこと。 <https://www.ibm.com/downloads/cas/DB4GL8YM>, 7頁。

目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

サイバーセキュリティ

セキュリティ侵害は、適切に軽減されない場合、重大な財務的損失、風評被害、業務の中断につながる可能性がある。事前にセキュリティ・モニタリングを強化し、サイバーセキュリティ対策を強化する必要がある」と、フィリピンのマニラ電力のグループCAEであるメラニー・トレンティーノ・オティザ氏は言う。

サイバーセキュリティ防衛に必要な投資レベルはますます高まっており、それ自体がリスクとなりつつある。マレーシアの金融サービス企業のCAEは、「基本的には、私たちの金融サービス部門の必要資本を食い潰し、別のリスクを課している」と述べた。

サイバーレジリエンスへの転換

討論会に参加したCAEは、ハッカーが組織体のネットワークに定期的に侵入していることを認めている。オーストラリアの高等教育機関のアシュアランス・マネージャーは、「リスク台帳に記載された極端なリスクが、監督委員会に受け入れられたのは初めてのことである。私たちが何をして、攻撃を止めることはできないことを、今や

彼らは承知している」と言う。

新たなアプローチは、影響を最小限に抑え、重要な情報へのアクセスを防ぐことである。そのためには、境界防御が依然として重要であるが、組織体は基幹システムと基幹データを特定し、それらをさらなる保護で多層化することが増えている。

同時に、多くの組織体は、攻撃を回避するのではなく、むしろ乗り切るというサイバーレジリエンスに軸足を置いている。これにより、サイバーセキュリティと事業継続間の重要なつながりが強化される。「サイバーレジリエンスを適切に管理する活動は、事業継続とレジリエンスのマネジメントと同じである可能性が高い。CAEはこうしたリスクを別々のものとして見てはいけない」とオーストラリアのPwCのパートナーアダム・ストック氏は言う。

部門を超えた連携

脅威の速度と激しさを考慮すると、第1ラインは十分な資金を投入した技術的防衛、強力な統制環境、リアルタイムのモニタリング、そして定期的にテストされる迅速な修復手順を備えていることが不可欠であると討論会参加者は述べた。CAEは、これら

のプロセスを可視化する必要があり、理想的には、侵害やインシデントが発生した際に、その影響をリアルタイムで評価できるスキルと技術的ノウハウを備えていなければならない。そのためには、内部監査が組織体全体と幅広く協力する必要がある。

「サイバー脅威に対処するためには、CAEは本当に他のアシュアランスやコントロール部門と協力する必要がある」と東亜銀行のCAEヘレン・リー氏は言う。

例えば、IT部門、リスク・マネジメント部門、及びコンプライアンス部門は、一般的に内部の視点から防御を管理し、外部の専門家はセキュリティ運用を24時間体制でモニタリングし、侵入テストやハッキングの模擬試行を定期的実施するという。このような活動の多くは極めて専門的であり、技術的な問題に焦点を当てているが、内部監査はより全体的な視点に立ち、ギャップや重複を発見することができる。「私たちは新鮮な目を提供することができ、現状に厳しく挑むことができる」とリー氏は言う。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

サイバーセキュリティ

サイバー保険への取り組み

銀行のように規制の厳しいビジネスにとっては、データ漏洩はコンプライアンス上のリスクでもある。これは、大規模な情報漏洩が発生した場合、罰金や罰則、風評被害が発生する可能性があるためである。多くの組織体は、損害の可能性を保険でカバーしようとするが、十分な補償を確保するための要件は厳しい。

フィリピンの保険業界のCAEによれば、保険会社は通常、組織体が投資している防御技術の質、サイバー防御が実際にどの程度実施されているか、そしてスタッフがどの程度訓練され、事業全体で教育されているかを見ているという。また、サイバー防御の失敗の主な要因は「人的リスク」であり、強制的なトレーニングは、経営陣や取締役会のサイバーに対する高い意識と同様に、非常に重要であるとそのCAEは付け加えた。フィリピンのある銀行のCAEは、組織体の取締役会、監査委員会、リスク委員会の上層部を対象としたサイバーセキュリティ・ワークショップを立ち上げ、意識を高め、戦略的なレベルで関与し続けるようにしたと述べた。

AIがもたらすリスクについての教育

最後に、ChatGPTやGoogle Bardのような生成AIは、新しい種類のサイバーセキュリティの脅威となる。これらのツールは、さまざまな種類のコンテンツを生成したり、コンピュータ・コードを書いたりする機能でユーザーを魅了する。しかし、これらの利点には脆弱性が伴う。

「進化する人工知能の利用は、サイバー攻撃やサイバー戦争に関するリスクのレベルを高めている」と、フィリピンのマニラ電力のグループCAEであるメラニー・トレンティーノ・オティザ氏は言う。

シンガポールに拠点を置くCAEは、「これらのプログラムの導入には衝撃を受けた。なぜなら、一方では、有益なソリューションを提供しているが、利用者がそれを使って何を行っているのか分からない時に、誤ってビジネスに関する多くの機密情報を流出してしまう可能性があるからである」と述べた。

Group IB社の調査によると、2022年6月から2023年5月にかけて数千ものChatGPTアカウントが侵害され、アジア太平洋がその約40%を占めた²。

参考資料

[Assessing Cybersecurity Operations : Prevention and Detection \(IIA\)](#)

[The IIA's Three Lines Model \(IIA\)](#)
日本語訳は[こちら](#)

3ラインモデルは、ガバナンスにおける第1、第2、第3のラインそれぞれの役割を解説している。

これに対応するために、CAEは、企業が採用する最新のテクノロジーのガバナンス・プロセスについて、常に注意を払わなければならない。これは、プログラムの導入や使用が容易になったとしても、ガイドラインや方針が存在し、経営者がそれを遵守していることを確認することを意味する。



² ChatGPTアカウントの侵害については、以下を参照のこと。 <https://www.group-ib.com/media-center/press-releases/stealers-chatgpt-credentials/>

目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

サイバーセキュリティ

内部監査はどのように組織体に貢献できるか

1. 基幹システムと基幹データを識別し、保護レイヤーと外部ベンダーへの依存について理解する。
2. 社内外のさまざまなアシュアランス部門が実施するサイバーセキュリティ防御を全体的に把握し、ギャップや重複を探す。
3. 予防、発見、モニタリング、対応、復旧プロセスを網羅するフレームワークに加えて、ビジネス全体のサイバーの安全性に関するスタッフの認識と注意力を評価する。
4. ChatGPTなどの新たな技術に対する組織体のコントロールを適時評価するために、最新テクノロジーの導入を継続する。
5. 「サイバーセキュリティ」や「事業継続」など、関連する重要分野のレビューを統合し、これらの分野の本質的なつながりを強化する。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

事業継続

業務のレジリエンスの構築

かつては、事業継続計画は棚の上のほうで埃をかぶっていた。現在、組織体は、戦略的な意思決定を支援し、組織体のレジリエンスを高めるためにそれらを利用している。

2020年にパンデミックが社会の封鎖を始めて以来、前例のない世界的な混乱を受けて、アジア太平洋の企業は生き残ることに注力してきた。パンデミックとそれに続く物価高騰と金利上昇は、世界市場と地域市場に急激な変化をもたらし、一部の組織体は瀬戸際に追い込まれた³。複雑性と予測不可能性が大きく立ちほだかっている。

しかし、地域討論会に参加したCAEは、積極的な姿勢をとっていると述べた。フィリピンに本拠を置く電機企業のCAEは、「私たちの最大の新たなリスクは、リスクが顕在化する

前から、組織体のあらゆる部分において何が起こりうるかという想定を批判的に識別する能力である」と述べている。他のCAEは、この問題が取締役会や同地域の多くの家族経営企業の議題に上がっていると同意した。

参考資料

[Auditing Third-Party Risk Management \(IIA\)](#)

[Business Continuity Management \(IIA\)](#)

調査結果 - 事業継続

リスクレベル第2位

61%

リスクの上位5つに入ると評価

監査に費やす労力第2位

59%

監査に費やす労力の上位5つに入ると評価

³ 破産関連情報については、以下を参照のこと。 https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/economic-research/publications/specials/en/2023/april/2023_04_11_Insolvency-Report_AZ.pdf

訳注：「Auditing Third-Party Risk Management」の日本語訳は[こちら](#)



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

事業継続

継続計画を再評価する

事業継続計画の焦点は、先を見越した実用的な計画に当てられている。パンデミックと地政学的緊張の観点から、企業はビジネスモデルを見直し、サプライチェーンを再構築している。台湾の大手銀行のCAEによると、同国の企業はより短いサプライチェーンを構築し、中国への依存を減らすために顧客ベースの多様化を急いでいるという。同氏は、ISO 22301が、組織体が戦略的意思決定に利用できる詳細で検証可能な計画を作成できるようにするための重要なツールになったと述べた⁴。

スリランカに拠点を置くあるCAEは、同社の取締役会はリスク・ソフトウェアを使用して主要なリスクを識別し、軽減策を検討し、コントロールのテストの対象を絞ったという。その組織体のライン・マネジャーは、コンサルタントを使って事業継続計画を作成することを禁じられた。そのため、第1ラインはリスクを所有し、机上演習によって計画の実行可能性を試すことができたようになった。事業継続計画が棚の上で埃をかぶっていた時代は終わった。

相互に関連するリスクの識別

スリランカのような国々にとっては、マクロ経済と地政学的な不確実性が主要な課題である。このようなリスクは予測不可能で、ダイナミックで、他の脅威と相互に大きく関係している、と討論会に参加したCAEたちは述べた。事業継続のリスクマネジメントにとって、それは個々のリスクだけでなく、発見や理解が困難なリスク間のつながりを識別し、軽減することを意味する。全社的リスクマネジメント（ERM）など、他のアシュアランス部門と緊密に連携することが重要であり、これにより、新たなリスク対象領域が強固なものとなり、課題が事業全体に伝達される。

最終的には、事業継続の取組みは、リスクに単独で取り組むのではなく、組織体全体のレジリエンスを向上させることに重点を置かなければならない。例えば2022年、スリランカは1948年の独立以来最悪の経済危機に直面し、政府は崩壊した。燃料がなく、暴動で国中が機能停止に陥った。

スリランカのLAUGFSホールディングスの最高リスク責任者（CRO）であるプラセナ・バラチャンドラン氏は、この事態が事業継続計画の意味を再考するきっかけになったと言う。



⁴ ISO 22301 : 2019 : Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements, については以下を参照のこと。 <https://www.iso.org/standard/75106.html>



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

事業継続

「内部監査人やリスクマネジャーは、少数の狭い課題に焦点を当てるのではなく、あらゆる種類の問題に対処できるよう組織体を訓練するのが仕事である」とバラチャンドラン氏は言う。将来に向けてより幅広い計画を立てるため、同氏の組織体では、第1ラインのマネジャーは組織体のリスク評価に基づいて3つの異なるシナリオで事業継続計画を作成することが義務付けられている。CROとして、バラチャンドラン氏は毎年シナリオを変更し、時間をかけて事業継続計画がトレーニングの場として機能するようにし、あらゆる課題からのレジリエンスを強化している。第1ラインに対する内部監査により、事業継続計画が適切に実施されていることが確認され、その実績が取締役に報告されている。

リスクの先行指標を使用する

内部監査はまた、潜在的なリスクが顕在化する前に、その兆候を示すリスクの先行指標を識別する上でも、組織体を紫苑できる。事業継続計画において、過去の問題に関連する運行指標を監視するという安易な方法をとる企業があまりにも多いと、スリランカの銀行のCAEは言う。

CAEは、監査発見事項のうち、失敗が明らか分野の根本原因に目を向けることで、組織体がリスクの先行指標を開発することに集中できるよう支援できる。例えば、討論会に出席したシンガポールのCAEは、特に多くの上級レベルのスタッフが組織体を去ったことにより、ある特定のコントロール上の弱点に関連する人々は、直面する不確実性に対処するためのトレーニングを受けていないことが分かったと述べた。そのCAEは、失敗を監督不行き届きのせいにするのではなく、その分野でトレーニングを受ける必要のあるスタッフの割合に基づき、経営陣に対してリスクの先行指標を定義するよう提言した。

ギャップや問題がどのように、またなぜ生じたのかを理解しようとする、より共感的な内部監査によって第1ラインと第2ラインを支援することは、3つのラインがチームとして行動できるよう、信頼と協力を築く上で不可欠である。この地域の多くの組織体が、スキル不足を解消するために自動化への取組みを強化していることを考えると、自動化された業務プロセスの中にコントロールを組み込むことも、レジリエンスを強化することになると考えられる。



CAEは、監査発見事項の根本原因に目を向けることで、組織体が先行リスク指標を開発することに集中できるよう支援することができる。

ガバナンスの強化

アンケートの回答者は、内部監査人がガバナンスを入れていない分野として、「ガバナンス／企業報告」を第2位に挙げている（図2参照）。その努力の一部は事業継続計画に注がれている。例えば、フィリピンのマニラ電力のグループCAEであるメラニー・トレンティーノ・オテイザ氏は、組織体のERM部門と緊密に連携し、新たな脅威や相互関連するリスクを識別し、リスク対象領域を更新した。さまざまな部門の事業継続計画を見直すために監査が実施され、事業継続とレジリエンスに関する作業委員会の設置を含む、新たなガバナンス・プロセスが推奨された。

オテイザ氏は、事業継続とレジリエンスのための実地の机上演習は、組織体内の



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

事業継続

第1ラインと第2ラインの相互依存関係を改善するのに役立っていると述べた。さらに、3つのライン間の相互依存関係を見直すことで、事業継続計画の重複や、特定の責任が割り当てられていない分野を明らかにすることができる。

「私たちは机上演習も行っており、そのようなプロセスのレジリエンスを強化するために、観察し、提言を行う」とオティザ氏は言う。この監査演習は、ビジネス全体のデータ整合性とデータフローの構築の改善にも役立ち、このプロセスが完了すれば、内部監査業務のサイクルタイムを短縮できる。

調査回答者は、3年後も「事業継続」がアジア太平洋において、組織体が直面するリスクの第2位になると予想しており、内部監査の重点分野であることに変わりはない(図6、8参照)。内部監査に必要なスキルの多様性を高めることは、この地域に影響を及ぼしている「人的資源」の課題を考えれば、特に専門技術分野や公共セクターの組織体にとっては大きな課題である。討論会に出席したCAEは、特に予算

調査回答者は、3年後も「事業継続」がアジア太平洋において、組織体が直面するリスクの第2位になると予想しており、内部監査の重点分野であることに変わりはない。

が厳しいところでは、各部門のスキルアップのためにスタッフの研修を増やしていると述べた。また、知識やベスト・プラクティスを共有するために、関連業界の仲間やIIAの地域支部と、ここ数年でより多くのネットワークを築いたという。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

事業継続

内部監査はどのように組織体に貢献できるか

1. 事業継続計画が最新かつ適切で、現実的なものであるかどうかを評価する。これには、サプライチェーンマネジメントや第三者リスクに関する新たなリスクの影響をどの程度考慮しているかも含まれる。
2. リスクと対応が縦割りになることなく全体的に考慮されるよう、相互に関連するリスクを識別、監視、軽減するために、3つのラインがどの程度連携しているかを評価する。
3. 内部監査が組織体内の複数のアクセスポイントを点で結ぶことにより、（潜在的なリスクを事前に示す）リスクの先行指標を組織体が識別するのを支援する。
4. 社内研修や関連業界の実務家との経験の共有を通じて、事業継続計画に関連する内部監査スキルの向上を継続する。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

人的資源

人材をめぐる新たな現実への適応

労働者が近隣諸国の高賃金の職場に移動すると、組織体はプロセスを自動化し、人事戦略を再編成し、創造性を発揮する。さらに、従業員の「仕事」と「生活」に対する考え方も急速に進化してきた。

アジア太平洋のすべての地域が「人的資本」の課題に見舞われているが、その原因は地域内の国や産業によってさまざまである。この地域の討論会に出席したCAEは、北米や欧州とは異なり、いわゆる大量離職（パンデミック後にライフスタイルを変えようとする経験豊富な年配のスタッフの流出）の影響は少なかったと述べた⁵。しかし、彼らの組織体は近隣諸国のマクロ経済や地政学的変化の影響を受けやすかった。

例えば、パンデミックの際には、多くの熟練した外国人労働者がシンガポールを離れ、母国に帰国したが、パンデミックが軽減された後にも戻らなかったため、重要な職務が空席のまま残された。フィリピンとスリランカでは、近隣諸国の高賃金が主要労働者を国内市場から引き離した。ほとんどの国で、経験の浅いインターンがその穴を埋めていたが、その結果はばらつきがあった。その一方で、経験豊富なスタッフが転職する傾向はますます強まっている⁶。



調査結果
- 人的資本

リスクレベル第3位

59%

リスクの上位5つに入ると評価

監査に費やす労力第7位

33%

監査に費やす労力の上位5つに入ると評価



⁵ 燃え尽き症候群については、以下を参照のこと。<https://theconversation.com/the-great-resignation-didnt-happen-in-australia-but-the-great-burnout-did-201173>

⁶ アジアにおける人材戦略については、以下を参照のこと。<https://asia.nikkei.com/Economy/The-post-COVID-Great-Resignation-comes-to-Asia-Hays-CEO>

目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

人的資本

インドネシアの銀行のCAEによると、急速なデジタル化によってITやサイバーセキュリティのスペシャリストが不足し、一部の職務では賃金の上昇率が60%から70%に達しているという。「インドネシアでは、公認情報システム監査人は国全体で400人程度しかいないが、昨年、規制当局はサイバーセキュリティの成熟度評価やデータ保護などに関する規制要件の強化を導入した。そのため、大手銀行、新興企業、フィンテック企業などが、この分野の限られたリソースを奪い合っている」とそのCAEは言う。

人材パイプラインの戦略

多くの討論会参加者は、自動化やデジタル化といった技術の活用を急いでいると述べた。そうすれば、スタッフを惹きつけ維持することができるのである。そのため、低スキルでトランザクションの多いプロセスに依存している組織体の一部では、負担が軽減されている。しかしその結果、従来の新入社員レベルの仕事もなくなってしまったため、企業は人材パイプラインを満たすのに十分なキャリア初期の仕事を作り直す

のに苦労している、とオーストラリアのCAEは言う。

この問題は、パンデミックによってさらに悪化した。グローバル企業は、例えば、全社的な管理業務を遂行するために、各地域の事業所でシェアード・サービス・センターの利用をさらに拡大させたからである。そのため、重要な人材を確保できないだけでなく、ベトナムやマレーシアのような、より少ない国々にそのような役割を担う新たなエントリーレベルの人材が集約されてしまっている⁷。

スリランカのLAUGFSホールディングスのCROであるプラセナ・バラチャンドラン氏は、「私たちは、人員削減のために自動化を進めると同時に、高い潜在能力を持つスタッフに魅力的なインセンティブ・プログラムを用意することで、スタッフの離職を克服しようとしてきた。このプログラムは、明確なキャリア・パスによって裏打ちされたものであり、組織体への帰属意識を高めることを期待している」と述べている。それが功を奏したとはいえ、後輩を指導しながら自らの責任をこなすため、シニアスタッフの負担は増加し、燃え尽き症候群のリスクが高まっている、と同氏は言う。この3年間の経済的・政治的混乱の



参考資料

[Talent Management : Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members \(IIA\)](#)

[Cultivating a Healthy Culture \(Chartered Institute of Internal Auditors\)](#)

[2023 Organizational Culture and Ethics Report \(Audit Board\)](#)

後、多くの熟練したスタッフがオーストラリアやカナダに流出したことを考えると、残された人材を定着させることは非常に重要である。

企業文化

例えば、給与計算や従業員記録の正確さなどに関する厳格なコントロールを監査することは重要だが、今日のダイナミックな労働市場には対応できない、と討論会に参加したCAEは言う。監査の自動化によってコンプライアンスのチェックはますます行われるようになってきている



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

人的資本

が、パンデミックによって加速された文化的変化に取り組み、さらなる付加価値を生み出すことができる。

例えば日本では、1つの会社で一生働くという長期的な傾向が薄れつつある。企業は突然、中間管理職のキャリア構造を構築しなければならないことに気づく。日本のある電子機器企業のCAEは、「人事部門が自分たちのプロセスに組み込んできたあらゆる前提が覆された」と言う。第1ラインや第2ラインと協力して解決策をブレインストーミングしたり、支援となるような批判をしたりすることは、経営陣から歓迎される。

内部監査は、具体的な問題にしっかりと焦点を合わせた場合にその役割を果たすものであり、短期間で絞った監査は役に立つ。例えば、オーストラリアの産業界のCAEは、育児休暇取得後の定着率の低下を探るために特別監査を行い、上司の特性が重要な役割を果たしていることを発見した。「単純に取引ベースのアプローチをとっていたら、いくつかの重要な指標を見逃していたでしょう」と述べ、より考慮され

「人的資本」の課題という点では、内部監査部門は、彼らがサービスを提供する組織体と同様に、時に困難に直面しておられる。討論会では、内部監査の従業員数が減少しているとの意見が多かった。

た、詳細で分析的なアプローチを採用することが重要であることを示唆した。

しかし、組織体はまた、企業文化を強化し、それが最近のトレンドや動向に沿ったものであることを確認しなければならない。CAEは、ポジティブな組織文化を効果的に評価、監視、定着させるために、企業全体を調整する重要な役割を担っている。これには、従業員調査のデータが定期的収集され、それに基づいて措置が講じられ、企業にとって最も知りたいことと一致してい

ることを確認することも含まれるべきである。

内部監査スキルのギャップを埋める

人的資本の課題という点では、内部監査部門は、彼らが業務を行なう組織体と同様に、時にはそれ以上に、大きな打撃を受けている。サイバーセキュリティーやITなどの分野でも同様にスキル不足に悩まされているが、内部監査では会計などの伝統的なスキルも不足している。例えば、フィリピンではパンデミックの間、公認会計士の試験が中止され、会計士として卒業する人の数が大幅に減少した、と討論会の参加者は指摘した。適切な資格を持つ新人を集めるのは難しい。

討論会では、内部監査の従業員数が減少しているとの意見が多かった。ある参加者は必要な従業員数の3分の2を下回ったと言う。幸いなことに、その参加者は



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

人的資本

2018年に財務チームと共同で自動監査プラットフォームを開発し、これが不足分を埋めるのに役立った。人材確保が困難であれば、特に公共セクターや大規模でない組織体では、後任のスタッフを見つけるのも難しくなる。他のCAEは、例えば、ChatGPTを使って、技術力の低い内部監査人がデータを分析し、リスク評価を改善するためのコードを書けるようにしているが、ChatGPTのような新しいテクノロジーによってサイバーリスクが高まる中、このようなアプローチには危険が伴うと述べている。

フィリピンを拠点とする小売企業のCAEは、コンサルタント会社から内部監査サービスを調達するだけでなく、退職した同僚に声をかけ、彼らに高い専門性を持つ仕事を手伝わせていると言う。さらに彼は、リスクオーナーのコントロール文化と意識の強化に向けた啓蒙活動を開始した。インドネシアのある銀行のCAEは、内部監査チームの専門性を強化するために、専門分野の人材を内部監査チームに迎え入れた。また、サイバーセキュリティの内部監査の専門家を第1ラインに出向させ、コントロー

「現在の真の課題は、内部監査の価値を高めるという点で、適合性よりもパフォーマンスである」

ルとリスクに対する意識を向上させたと言う。

ほとんどのアジア諸国では、証券取引所の上場規則により、公開企業には内部監査が義務付けられている。このような規制の推進は、専門職の認知度を高め、内部監査人のためにより良い地位と雇用保障を創出したが、現在の真の課題は、内部監査の価値を高めるという点で、適合性よりもパフォーマンスである。環境、社会、ガバナンス（ESG）規制が義務化されている場合には、新たな人材を惹きつける原動力にもなり得るが、CAEは、事業全体及び人材方針と手続の中で、組織体の持続可能性の目的と目標を明確に伝える必要性を強調した。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

人的資源

内部監査はどのように組織体に貢献できるか

1. 組織体及び内部監査への影響を適時評価するために、テクノロジーの影響、新入社員レベルの職位の戦略、キャリア体系など、組織体の人材管理に影響を及ぼす要因を理解する。
2. 労働市場を再形成し、従業員の期待を変化させるマクロ要因に照らして、組織体の人的資本戦略と管理プロセスの有効性を評価する。
3. ハード面のコントロール（組織体制、方針、プロセスなど）だけでなく、ソフト面のコントロール（企業文化、従業員調査によるコミュニケーションなど）の有効性も評価する。
4. アシュアランス業務とは別に、スタッフのコントロール意識や組織体のコア・バリューを促進するための研修やファシリテーション・ワークショップなどのアドバイザリー業務を提供する。
5. ゲスト監査人制度*及び内部監査スタッフの他部門への出向を通じて、内部監査を組織体の将来の管理職の訓練の場として活用する。

*ゲスト監査人制度：社内の内部監査部門以外の部門の専門家を一定期間ゲスト監査人として招聘し、内部監査業務を委嘱する制度



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

規制等の変更

コンプライアンスへの 戦略的アプローチ

アジア太平洋の国々は貿易面で非常に緊密な関係にあるため、規制遵守は大きな課題である。データ保護法や新たなESG情報開示義務化の流れが強まる中、内部監査はコンプライアンスに対して戦略的なアプローチを取らなければならない。

新たな データ保護法

アジア太平洋の主要経済圏では、市民の個人情報情報を保護するために、欧州の2018年施行の一般データ保護規則を修正したものを採用している。しかし、その手法は異なっている。例えば、中国は最近、2021年に個人情報保護法(PIPL)を改正し、個人データの国外移転を制限した⁸。インドの2022年のデジタル個人

データ保護法の草案は、特にインドからのデータの使用と転送を考慮し、よりソフトなアプローチをとっている⁹。しかし、このような違いをこの地域の他の同様の規制すべてに当てはめてみれば、組織体が苦闘している理由が容易に分かる。

健全な組織体は生物のように進化し、環境の変化に絶えず適応していくものだ、と東亜銀行のCAEヘレン・リー氏は言う。内部監査の仕事は、識別の時点における組織体の「健

調査結果
- 規制等の変更

リスクレベル第5位

35%

リスクの上位5つに入ると評価

監査に費やす労力第3位

56%

監査に費やす労力の上位5つに入ると評価



⁸ 中国のデータ保護法については、以下を参照のこと。 <https://www.reuters.com/world/china/chinas-steps-control-its-data-information-2023-05-09/>

⁹ インドのデータ保護法については、以下を参照のこと。 <https://iapp.org/news/a/indias-proposed-digital-personal-data-protection-bill-arrives-before-parliament/>

目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

規制等の変更

全性」を評価するだけでも、特定の規制だけを評価するだけではない、とリー氏は言う。「規制遵守を例にとると、個々の規則で遵守状況をチェックしても、数が多すぎて効果がない。ビジネス、製品、規制要件は常に変化しているため、適切なコントロールのフレームワークを評価し、組織体が変化に対応し、必要に応じて適応するための非常に堅牢な構造を保持していることを確認する必要がある」とリー氏は言う。

ESGへの喫緊の対応

討論会に出席したCAEは、ESG報告は今後数年間で最大のコンプライアンス上の争点の1つになるだろうと述べた。調査回答者はまた、今後3年間で、「気候変動」、生物多様性、環境の持続可能性に関連する内部監査の取組みが劇的に増加することを示した（図8参照）。ESG開示の代表的基準は、オランダを拠点とするグローバル・レポートング・イニシアチブ（GRI）と英国の気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による国際基準の策定を受けて、主に欧州が設定してきた。

討論会に出席したCAEは、ESG報告は今後数年間で最大のコンプライアンス上の争点の1つになるだろうと述べた。

欧州連合（EU）では、これらの規則に基づく強制的な規制が実施されている¹⁰。これらの規制は、アジア太平洋で事業を展開する欧州のサプライヤーにも影響を与えるだろう。特に、関連するサプライ・チェーン規制が発効された場合、欧州企業はサプライヤーが環境的・社会的に保護された方法で行動していることを証明しなければならなくなる¹¹。そうでない企業は、欧州に商品やサービスを提供できなくなる可能性がある。

インド、日本、シンガポールなどの国々は、このような要件に基づいた強制的な報告規則を設けることでこれに追随している¹²。他のアジア太平洋諸国は今のところ、証券取引所の開示規則について、より助言的なスタンスを採用しているが、投資家や

消費者から環境に優しいビジネスを求める圧力が高まるにつれ、強制的な規制が行われる可能性がある。

この地域の多くのグローバル企業は（一部の中小上場企業とともに）この変化に向けた準備を始めているが、その他の企業はこの課題に関してもっと前進する必要がある。例えば、IIAシンガポールの理事であるスティーブン・チン氏は、「CAEは明らかに、存在しないものを監査する立場にはない。したがって取締役を関与させることが現在シンガポール証券取引所の要求事項であり、企業は準備をしなければならないことを強調する必要がある」と言う。

さらに進んだ企業でさえ、まだやるべきことはある。チン氏は、ESG報告書は膨大な量のデータを収集する必要があるため、CAEは進継続的監査手法の導入を検討することで、先手が打てると述べた。「業務に最初から関与し、フレームワークを理解し、データの出所とそれが完全



¹⁰ EUのコーポレート・サステナビリティ・レポートについては、以下を参照のこと。https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

¹¹ 新たなサプライチェーン規制については、以下を参照のこと。<https://www.elevatelimited.com/blog/eu-parliament-approves-supply-chain-due-diligence/>

¹² アジア太平洋におけるESG規制については、以下を参照のこと。<https://newsdirect.com/news/esg-disclosure-regulations-are-strengthening-in-asia-pacific-781581983>

目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

規制等の変更


かどうかを理解する。新しい分野なので、資本力のある企業であっても、このような場所には改善の余地がたくさんある」とチン氏は言う。

グリーンウォッシュの防止

グリーンウォッシングは、アジア太平洋で懸念が高まっている。誤解を招くような、あるいは虚偽の持続可能性の主張が、顧客や投資、さらには従業員を惹きつけるために利用されている。「企業は、多様性や人材の獲得と定着にも関わるESGを推進することが不可欠であることに気づいている」と、ある日系多国籍企業のCAEは述べている。

ESG報告に対する強力なアシュアランスは、グリーンウォッシュ（あるいはその非難）を予防する。このような告発は、コンプライアンス上の影響に加え、組織体の評判を傷つけ、ビジネス失う可能性さえある。内部監査は、使用されるデータが多岐

にわたり、データガバナンスの成熟度が異なることを考慮し、企業広報で使用されるESGの主張が正確かつ完全であるというアシュアランスを提供するために努力しなければならない。



グリーンウォッシングは、アジア太平洋で懸念が高まっている。誤解を招くような、あるいは虚偽の持続可能性の主張が、顧客や投資、さらには従業員を惹きつけるために利用されている。



目次

エグゼクティブ・サマリー：
政治と経済の相関関係をナビゲートする

調査手法

調査結果：グローバル

調査結果：アジア太平洋

サイバーセキュリティ：
サイバーセキュリティに対する猛攻撃に立ち向かう

事業継続：
業務のレジリエンスの構築

人的資本：
人材をめぐる新たな現実への適応

規制等の変更：
コンプライアンスへの戦略的アプローチ

規制等の変更

内部監査はどのように組織体に貢献できるか

1. 監査の焦点と活動を適時に調整するために、最新の規制要件と、グリーンウォッシングなどの新たなリスク領域を常に把握しておく。
2. データ主権規則の遵守などの複雑な分野の影響を評価するために、関連するすべての法域からの規制要件の影響に注意する。
3. 全社レベル、事業関連、拠点固有のコントロールを網羅する、組織体の規制コンプライアンスフレームワークとプロセスを十分に理解する。コントロールの改善機会とは別に、共有するためのより良い実務を識別する。
4. 急速に変化する規制の動向に対応する組織体の能力を含め、規制遵守のために実施されているコントロールのフレームワークの有効性を評価する。



謝辞

アジア太平洋地域版レポート 開発チーム

アジア太平洋担当

Stephen Coates –

President, ACIIA (Asian Confederation of Institutes of Internal Auditors)

討論会進行役

Helen Li –

Group Chief Auditor, The Bank of East Asia, Hong Kong China

Sue Ironside –

General Manager Internal Audit Area of Expertise, Rio Tinto, Australia

Nam-Chie Sia –

Head of Risk Management, Legal and Compliance, Hong Leong Finance, Singapore

プロジェクト・ディレクター

Laura LeBlanc –

Senior Director, Internal Audit Foundation

Deborah Poulalion –

Senior Manager, Research and Insights, IIA

Emely Katz –

Director, Affiliate Engagement, IIA

調査分析及びコンテンツ開発

Deborah Poulalion –

Senior Manager, Research and Insights, IIA

調査編集者

Arthur Piper – Smith de Wint, United Kingdom

グラフィック・デザイナー

Cathy Watanabe

内部監査財団2023年–2024年 評議員会

プレジデント

Warren W. Stippich Jr., CIA, CRMA

シニア・ヴァイス・プレジデント – 戦略担当

Glenn Ho, CIA, CRMA

ヴァイス・プレジデント – 財務・開発担当

Sarah Fedele, CIA, CRMA

ヴァイス・プレジデント – コンテンツ担当

Yulia Gurman, CIA

評議員

Hossam El Shaffei, CCSA, CRMA

Reyes Fuentes Ortea, CIA, CCSA, CRMA

Nora Kelani, CIA, CRMA

Shirley Livhuwani Machaba, CCSA, CRMA

Raoul Ménès, CIA, CCSA, CRMA

仲 浩史, CIA

Anthony J. Pugliese, CIA

Bhaskar Subramanian

IIA国際本部担当スタッフ

Laura LeBlanc –

Senior Director, Internal Audit Foundation

内部監査財団2023年–2024年 調査研究助言委員会

議長

Yulia Gurman, CIA

副議長

Jane Traub, CIA, CCSA, CRMA

委員会メンバー

Tonya Arnold-Tornquist, CIA, CRMA

Christopher Calvin, CIA

Jiin-Feng Chen, CIA

Andre Domingos

Christina Duquette, CRMA

Marc Eulerich, CIA

Dagmar Flores, CIA, CCSA, CRMA

Anargul Kairulla, CIA

Ayaka Mitsunari

Ahmed Mohammed, CIA

Grace Mubako, CIA

Ruth Doreen Mutebe, CIA

Erika C. Ray, CIA

Brian Tremblay, CIA

渡邊 好司

IIA国際本部担当スタッフ

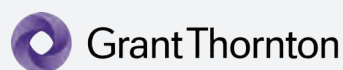
Deborah Poulalion –

Senior Manager, Research and Insights, IIA



スポンサー

財団戦略パートナー



財団パートナー



ゴールド・パートナー

Larry Harrington
CIA, QIAL, CRMA

Stacey Schabel
CIA



「リスク・イン・フォーカス」パートナー

- | | | |
|------------|-------------|-----------|
| IIAアルゼンチン | IIAグアテマラ | IIAフィリピン |
| IIAオーストラリア | IIA香港 | IIAルワンダ |
| IIAポリビア | IIAインドネシア | IIAシンガポール |
| IIAブラジル | IIAジャパン(日本) | IIA南アフリカ |
| IIAチリ | IIAケニア | IIAタンザニア |
| IIAコロンビア | IIAマレーシア | IIAウガンダ |
| IIAコスタリカ | IIAメキシコ | IIAウルグアイ |
| IIAドミニカ共和国 | IIAニカラグア | IIAベネズエラ |
| IIAエクアドル | IIAパナマ | |
| IIAエルサルバドル | IIAパラグアイ | |
| IIAガーナ | IIAベルー | |

IIAについて

内部監査人協会（IIA）は、全世界で235,000人以上の会員を有し、19万人以上の公認内部監査人（CIA）資格を認定している非営利の国際的専門職の団体です。1941年に設立されたIIAは、国際基準、資格認定、教育、研究、技術的指導における内部監査専門職のリーダーとして世界中で認められています。詳しくはtheiia.orgをご覧ください。

内部監査財団について

内部監査財団は、内部監査の実務家及びステークホルダーに洞察を提供し、内部監査専門職の価値を世界的に推進・向上させる活動をおこなっています。学術基金により、財団は高等教育機関における内部監査教育を支援する助成金を通じて、専門職の将来を支援しています。詳しくは、theiia.org/Foundationをご覧ください。

免責事項及び著作権について

IIA は、情報提供及び教育的な目的のために本資料を公表しています。本資料は、特定の個別状況に対する明確な回答を提供することを意図したものではなく、あくまでガイダンスとして利用されることを意図しています。IIA は、特定の状況に直接関連する独立した専門家の助言を求めることを推奨します。また、本資料に全面的に依拠する者に対し、いかなる責任も負いません。

Copyright © 2023 by the Internal Audit Foundation. All rights reserved.
For permission to republish, please contact Copyright@theiia.org.



Internal Audit
FOUNDATION

Global Headquarters | The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401 | Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111 | Fax: +1-407-937-1101
Web: theiia.org/foundation