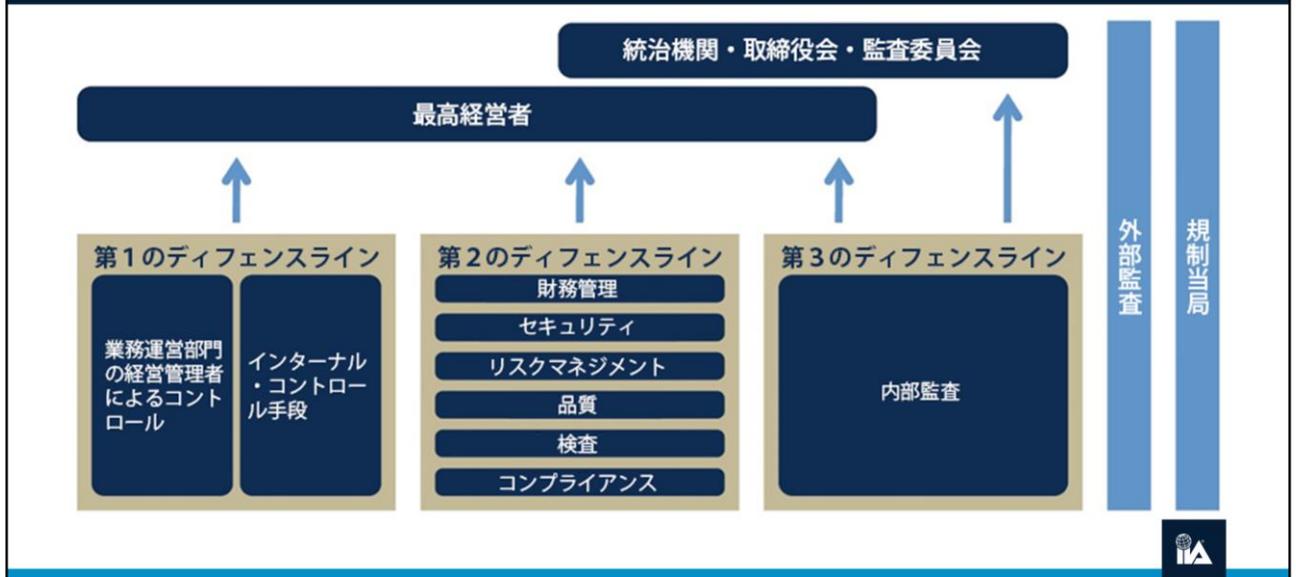


# 3つのディフェンスライン

2019年 IIAによる見直し



# はじめに

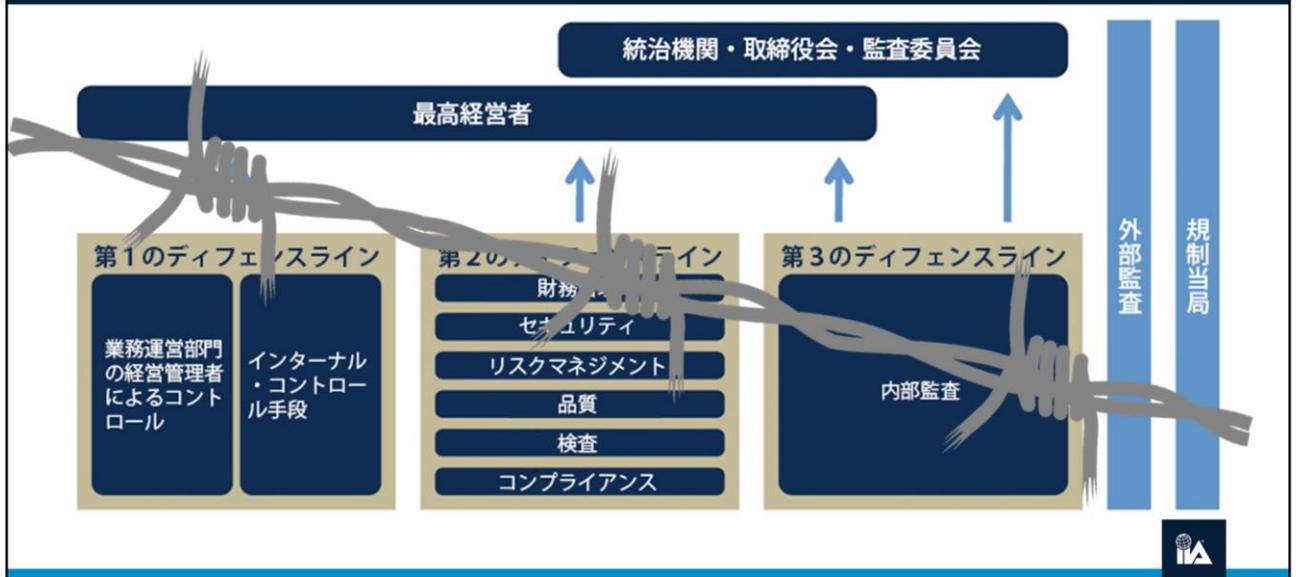


「3つのディフェンスライン」は、リスクとコントロールに関連する職務を組織内でどのように割り当てて協調できるかを説明しています。

モデルは導入以来、その直接的なアプローチのために世界的に受け入れられてきました。

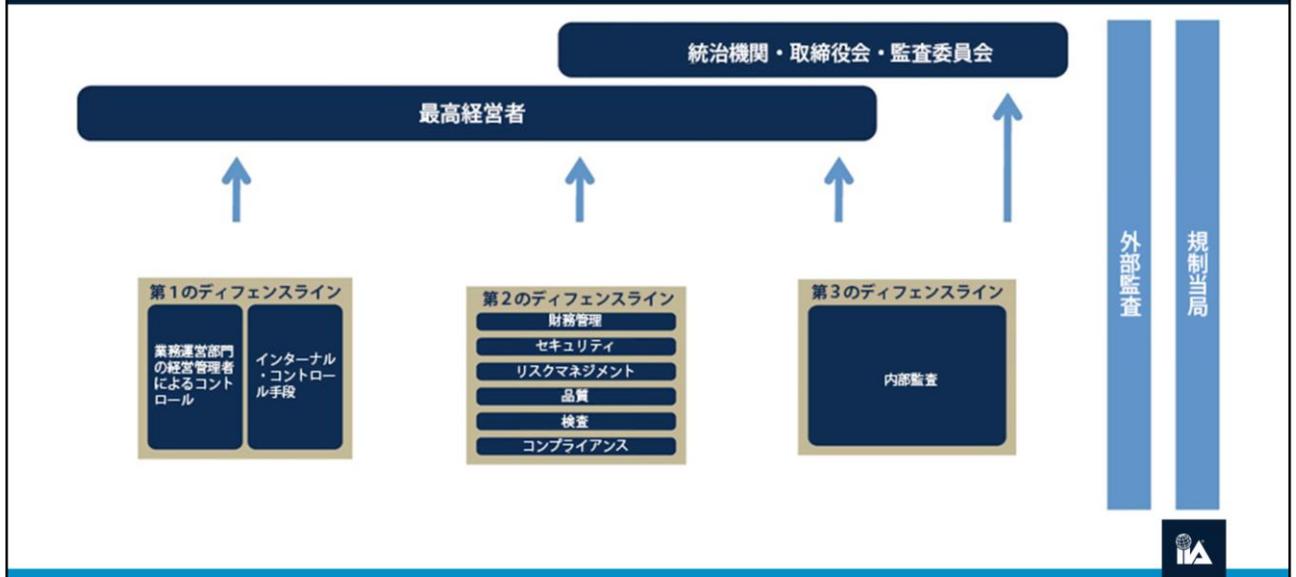
しかし、組織体、組織体を取り巻く環境、および組織体内部の業務が進化するにつれて、このモデルは現代の組織体の実態を反映していないという批判が高まっています。特に、次のような批判があります。

# はじめに



- 価値の保全と価値の創造の両方を含む、よりバランスのとれた考え方をせずに、「ディフェンス」に過度に焦点を当てている。

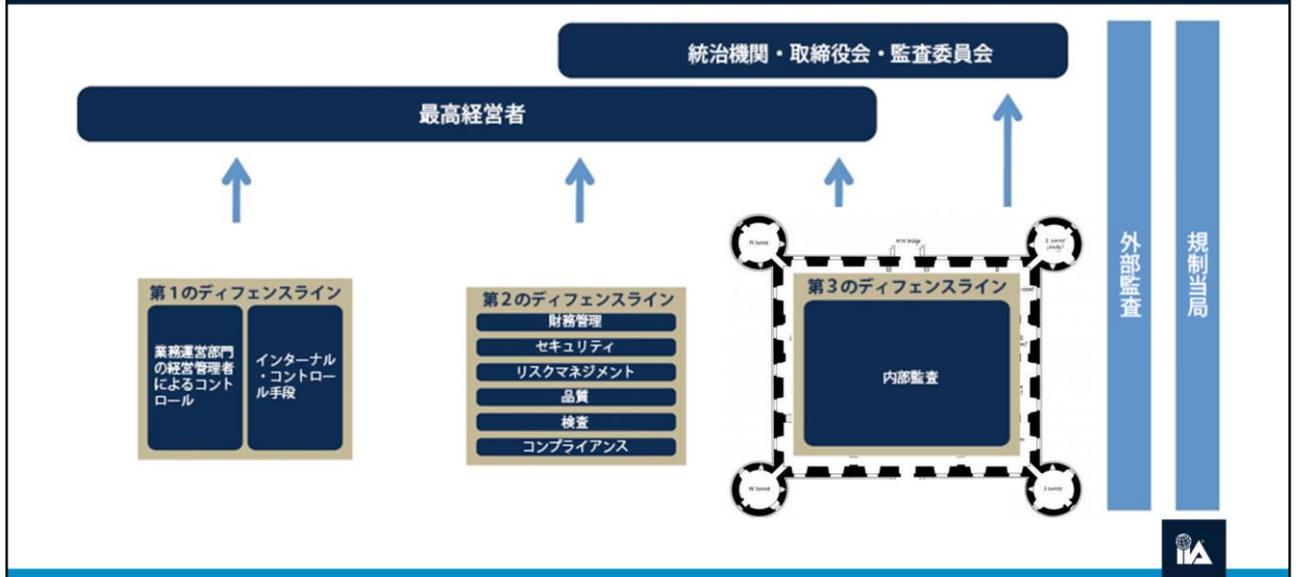
# はじめに



- 縦割りの印象を与えるが、「境界の曖昧さ」への高まる不安に対処できない。



# はじめに



- 信頼されるアドバイザーおよび戦略的パートナーとしての内部監査の潜在的役割が制約される。

したがって、IIAは、これらの批判に対処し、内部監査のより進歩的な見方と一致するように、モデルをどの程度改良し更新することができるかを判断するためにモデルの見直しを行っています。このプレゼンテーションでは、公開文書の概要と意見募集にご参加頂く方法をご説明します。

# 組織体の存在理由

ステークホルダー



効果的、効率的、  
持続可能、倫理的な成功

取締役、管理者、スタッフ



## 組織体の存在理由

ステークホルダーは、組織体の目的を定義し、効果的、効率的、持続可能、および倫理的な成功を追求します。組織体の取締役、管理者、およびスタッフは、意思決定を行い、措置を講じ、何らかの形で行動し、そしてステークホルダーを満足させるための成果を生み出します。

## 機会と脅威の原因

ステークホルダーと  
統治機関の間の分離

絶え間ない変化

主観性

容量と能力の  
制約



意思決定

活動

行動

成果

限りある  
資源

偏見

自己利益

不確実性

競争

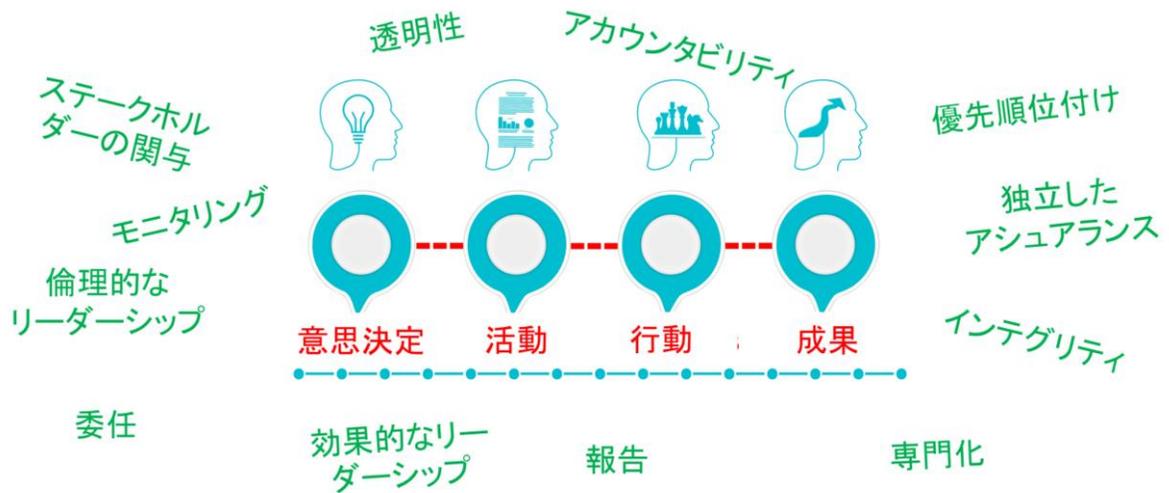
多様な  
ステークホルダー

複雑性



しかし、それらは世間から隔絶して起こるものではありません。様々な機会や脅威が、組織体の目標に向けた進捗と、ステークホルダーの関心との整合性を維持するための取組みに影響を与えます。

## 組織体の成功を可能にするもの



組織体は、機会と脅威を予測して最大限に活用するのに役立つ様々な方法を採用することによって、パフォーマンスを最適化し、ステークホルダーに貢献することを目指しています。

これらの手段はガバナンスを構成しており、意思決定、活動、行動、および成果をステークホルダーの関心と整合させ、それによって組織体の成功と価値の創造を可能にすることを意図しています。リスク・マネジメントとコントロールは、この一部にすぎません。この拡大された図は、3つのディフェンスライン・モデルを更新し、「第3のディフェンスライン」であることを超えた内部監査の役割の強化を認識するための鍵となります。



## 組織体の成功を可能にするもの

リーダーシップと監督:

戦略の実行:

客観的なアシュアランス:

支援、ガイダンス、コントロール:



### 組織体の成功を可能にするもの

組織の成功を可能にするものは、4つの補完的かつ重複した役割に分類できますが、それらの構成方法は様々です。

## 組織体の成功を可能にするもの

リーダーシップと監督:  
統治機関

戦略の実行:  
経営管理者

客観的なアシュアランス:  
内部監査

支援、ガイダンス、コントロール:  
リスク、品質、コントロール、  
コンプライアンス機能

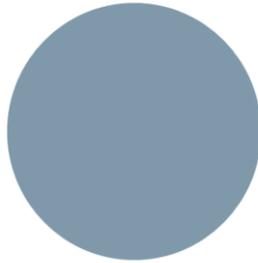


- リーダーシップと監督の役割は、主に統治機関に割り当てられます。
- 戦略の実行は、経営管理者に委任されます。
- 支援、ガイダンス、およびコントロールは、リスク、品質、コントロール、およびコンプライアンス機能によって提供されます。
- 客観的なアシュアランスは、内部監査によってもたらされます。

組織体が責任を割り当てる方法の決定には選択の余地があり、これらの要素の複数に及ぶ可能性があります。

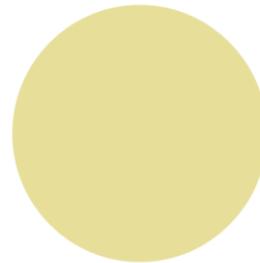
## 組織体の成功を可能にするもの

リーダーシップと監督:  
統治機関



通常、統治機関は、ガバナンスや文化など、組織体に対する全般的な責任を負います。

## 組織体の成功を可能にするもの

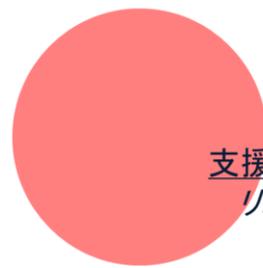


戦略の実行：  
経営管理者



経営管理者は、戦略を実行し、パフォーマンスを最適化するための機会や脅威への対処など、主なゴールを達成する責任があります。

## 組織体の成功を可能にするもの



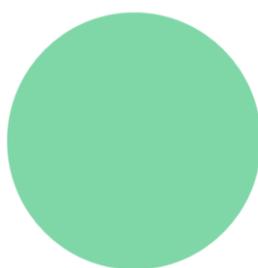
支援、ガイダンス、コントロール：  
リスク、品質、コントロール、  
コンプライアンス機能



リスク、品質、コントロール、およびコンプライアンスの各機能は、統治機関によって設定された期待に沿ったパフォーマンスを維持するのに役立つように経営を支えることによって、組織体の目標達成に役立ちます。

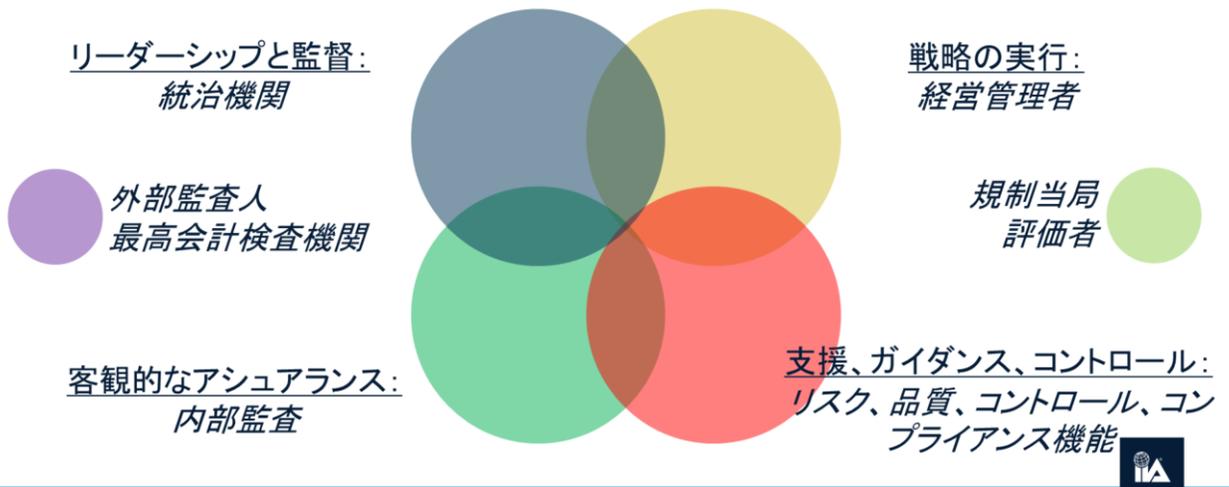
## 組織体の成功を可能にするもの

客観的なアシュアランス：  
内部監査



内部監査は、ガバナンス、リスク・マネジメント、およびすべての活動にわたるコントロールの適切性と有効性について客観的なアシュアランスを提供します。成功と改善に焦点を当て、さらに、内部監査は、現在および新たな機会と脅威に注意を払わなければなりません。監査委員会は、内部監査の監督と内部監査の独立性の保護に不可欠です。

## 組織体の成功を可能にするもの



その他の機関や機能、特に外部監査人、最高会計検査機関、規制当局、および評価者は、報告された成果が正確に記載され、スタッフがアカウンタビリティを負っており、組織体がステークホルダーの関心に焦点を合わせ続けているという一層の信頼をステークホルダーに与えます。

## 組織体の成功を可能にするもの

リーダーシップと監督:  
統治機関

戦略の実行:  
経営管理者

客観的なアシュアランス:  
内部監査

支援、ガイダンス、コントロール:  
リスク、品質、コントロール、  
コンプライアンス機能



## 「境界の曖昧さ」



- アシュアランスを行う
- 助言する
- 洞察を提供する
- 経営上の意思決定に同意する
- 提言する
- コントロールやフレームワークを策定する
- 非アシュアランス業務を行う
- リスクやコンプライアンスについて経営上の責任を負う



### 「境界の曖昧さ」

統治機関は、組織体に合わせて役割の組み合わせを決める場合があります。これによってどこに相反する役割が生じるかが理解されている限り、役割を組み合わせることは3つのライン・モデルの柔軟性の一部です。

特に関心があるのは、他の役割や活動と独立したアシュアランスを提供することに対する責任の組み合わせです。内部監査の独立性は、その客観性、信頼性、権限、および有効性に大きく貢献しています。その独立性を保護することは重要ですが、絶対的なものになることは決してなく、内部監査機能が「境界を超える」場合には十分な理由があります。

内部監査は、次のようなアシュアランス業務と助言業務を組み合わせ提供することがあります。

- 提言。
- 経営上の意思決定への同意。
- 変革のための施策への早期の参加。
- 経営管理者へのリスクとコントロールに関する研修の実施。
- コントロールの自己評価の主導。
- リスク・マネジメントやコントロールのフレームワーク策定における専門知識の提供。

例えば、内部監査部門長がコンプライアンスや組織体のERMを担当している場合は、リスクやコンプライアンスと内部監査の責任を兼務している可能性があります。

# セーフガード

組織体のすべての側面について信頼できる客観的なアシュアランスを提供する能力



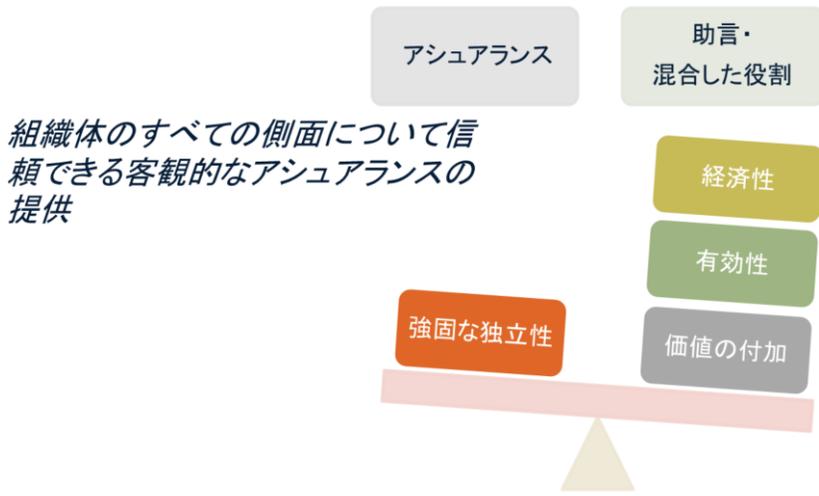
- 監査委員会
- 明確な定義
- 期限の設定
- 経営上の意思決定やリスクの所有を避ける
- 「冷却期間」
- 代替りの監査人

内部監査部門長にとって最大の問題は、内部監査機能が組織体全体のあらゆる活動に対して信頼できる客観的なアシュアランスを提供し続けられるかどうか、そして次のようなセーフガードを検討すべきかどうかです。

- 非アシュアランス業務を受諾する際には、監査委員会に知らせて支援を求めること。
- 最初に役割を明確に定義し、可能であれば期限を設けること。
- 経営上の意思決定、およびリスクの所有からの独立を保つこと。
- 内部監査が最近重要な助言をしている領域を監査する前に、適切な「冷却」期間を待つか、内部監査チームや他の場所の別の監査人を使用することを検討すること。



# トレードオフ



最終的には、統治機関が役割とリソースの割り当て方法を決定しなければなりません。考慮すべきトレードオフがあります。それは、組織体が利用可能なリソースを最大限に活用し、効率性と経済性を達成し、協調と統合を増やし、報告の経路と時間を短縮し、受け取る報告の数を減らすことです。それにもかかわらず、統治機関は、ガバナンスの有効性に対する潜在的な影響を確認し、これと運用上の利点とのバランスをとる必要があります。

## 協調と連携



### 協調と連携

インテグリティの維持と効果的な統合の確保の間には、考慮すべきバランスもあります。モデルが縦割りではなく一体として機能するためには、共通のゴールと定期的なコミュニケーションが必要です。各主要機能は、パフォーマンス、機会と脅威が将来のパフォーマンスに与える潜在的な影響、およびこれらに対する準備状況について、統治機関との間で、また、主要機能間でコミュニケーションをとるべきです。混乱を避け一貫性を保つためには、共通の用語も必要です。内部監査は、アシュアランス・マップを作成して組織体全体にギャップや重複がないことを確認することによって、明確化と合意形成において重要な役割を果たすことができます。

## 結論

現状	方向性
ディフェンス、リスク・マネジメント、コントロール、価値の保全	ゴールの達成、組織体の成功、価値の創造
整合する	何が
ステークホルダーのニーズと関心 – 効果的、効率的、持続可能、倫理的	意思決定、活動、行動、成果



### 結論

3つのライン・モデルは、ディフェンス、リスク・マネジメント、コントロール、および価値の保全に専念して悪いことが起こるのを防ぐというよりは、組織体の成功と価値の創造を達成するための全般的な取組みに役立つものと考えられます。これには、組織体に合わせて柔軟性と慎重な調整を可能にする、より統合されたアプローチが必要です。

## 結論

リーダーシップと監督:  
統治機関

戦略の実行:  
経営管理者

客観的なアシュアランス:  
内部監査

支援、ガイダンス、コントロール:  
リスク、品質、コントロール、  
コンプライアンス機能



また、ガバナンスへの全般的な影響、および特定の状況、特に内部監査が果たす役割に関して、セーフガードが必要かどうかを考慮する必要があります。より統合されたアプローチは、運用上の縦割りをなくすのに役立ち、諸機能が組織体の戦略的優先事項と業務運営上のニーズに焦点を合わせていることを確かなものにします。

## ご意見をお寄せください

公開意見募集の詳細につきましては、下記ウェブサイトをご参照ください。

[www.theiia.org/3LOD](http://www.theiia.org/3LOD)



下記ウェブサイトへアクセスして、公開文書の全文を入手し、公開意見募集への参加方法をご確認ください。

[www.theiia.org/3LOD](http://www.theiia.org/3LOD)