内部監査人協会（ＩＩＡ）情報／ＣＢＯＫ調査結果

リスクを負うのは誰？
― 内部監査の役割の変化の概観 ―

著者：**ポール・J. ソベル**（ＣＩＡ，ＱＩＡＬ，ＣＲＭＡ）
ジョージア・パシフィック社　ヴァイスプレジデント兼内部監査部門長

訳者：**堺　　咲子**
内部監査人協会（ＩＩＡ）国際本部　理事
内部監査人協会（ＩＩＡ）調査研究財団　理事・評議員
ＣＢＯＫ2015運営委員会委員　　実務家調査小委員会委員
インフィニティコンサルティング　代表
公認内部監査人（ＣＩＡ）　　内部統制評価指導士（ＣＣＳＡ）
公認金融監査人（ＣＦＳＡ）　　公認リスク管理監査人（ＣＲＭＡ）
米国公認会計士（ＣＰＡ（ＵＳＡ））

ＣＢＯＫについて

内部監査の国際的共通知識体系（ＣＢＯＫ）は、内部監査の実務家とその利害関係者を対象にした内部監査の専門職の世界最大規模の継続的調査である。2015年ＣＢＯＫ調査の主な内容の１つは、世界中の内部監査人の業務と特徴を包括的に調べた実務家調査である。この実務家調査プロジェクトは、内部監査人協会（ＩＩＡ）調査研究財団が2006年（回答数9,366）と2010年（回答数13,582）に実施した同調査を礎にしている。

本プロジェクトのレポートは、2016年７月まで毎月のペースで発表され、個人、専門家組織、ＩＩＡ支部からの寄付のおかげで、無料でダウンロードできる。次の３つの形式で25以上のレポートが発表される予定である。

1）コアレポート：広範なテーマを扱うレポート
2）詳細レポート：重要なテーマを深掘りするレポート
3）早わかり：特定の地域やテーマを扱うレポート

これらのレポートは、テクノロジー、リスク、素質等の８つの異なる側面から研究されている。

本調査の質問と最新のレポートは、ＩＩＡのホームページ内のCBOK Resource Exchange（英語）からダウンロードできる。

調査データ

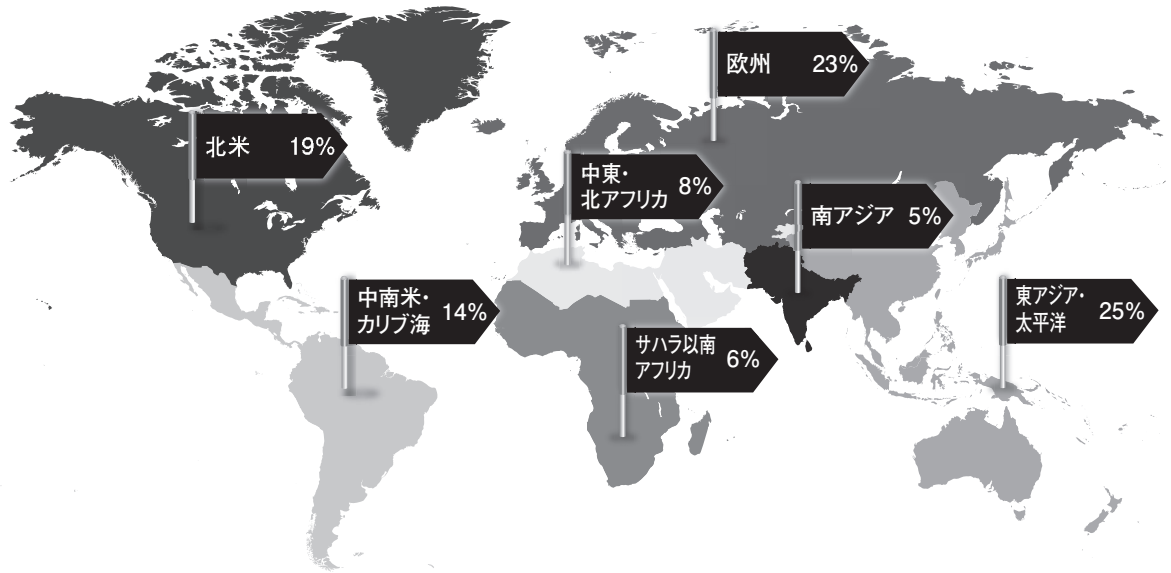
回答者数	14,518*
回答国数	166
調査言語数	23

回答者階層

内部監査部門長（ＣＡＥ）	26％
ディレクター	13％
マネージャー	17％
スタッフ	44％

＊回答率は、質問によって異なる。

2015年ＣＢＯＫ実務家調査：地域別参加状況



注：地域区分は、世界銀行の分類によるものである。欧州には、中央アジアからの回答（１％未満）を含めている。調査回答期間は、2015年２月２日から４月１日までであった。オンラインによる調査ページへのリンクは、ＩＩＡ支部の電子メールリスト、ＩＩＡのホームページ、ニュースレター、ソーシャルメディアなどから配信された。回答者の基本情報が完全に回答されている限り、部分的な回答であっても分析に含めている。2015年ＣＢＯＫレポートの中では、具体的な質問は質問１、質問２のように表示している。本調査の全質問は、ＩＩＡのホームページ内のCBOK Resource Exchange（英語）からダウンロードできる。

目次

ＣＢＯＫの課題分野別のマーク

将来　グローバルな視点　ガバナンス　マネジメント　リスク　基準と資格　素質　テクノロジー

エグゼクティブ・サマリー

実際にリスクを負うのは誰か？　文字通りの答えは「内部監査ではない」である。しかし、内部監査が組織がリスクをより良く理解し管理する手助けを過去にしてきたことと、今後も貴重な役割を果たすであろうことは、疑う余地がない。

本レポートはリスクマネジメントの現状と世界中の内部監査の役割に関する洞察をもたらすだけでなく、変化し続ける世界で内部監査部門がリスク課題に適切に対処できるようにと内部監査部門長（ＣＡＥ）と内部監査人を支援するための13の重要な活動も示している。

本レポートの調査結果を用いると、自らのリスク関連実務と世界中の他業種の実務とを比較することができ、以下に関する新たな知見も得られる。

- 組織のリスク実務
- 全社的リスクマネジメント（ＥＲＭ）との関係
- 組織内でのリスク評価の責任のレベル
- リスクの成熟度
- リスク評価の熟達度

本レポートは、2013～2014年のＩＩＡ国際本部会長であり、また、リスクと内部監査のテーマに関する著名な著者兼講演者でもあるポール・ソベル氏が執筆した。リスクの実務に関する最新情報は、内部監査に関する継続的な世界最大規模の調査である2015年ＣＢＯＫ調査結果から得た。また、地域的な背景を理解するために、内部監査とリスクの世界的なリーダーへのインタビューを行って調査結果を補完した。

はじめに

先日改訂された「専門職的実施の国際フレームワーク（ＩＰＰＦ）」には、新たに内部監査の使命として「リスク・ベースで、客観的かつ信頼性のあるアシュアランス、アドバイス、見識を利害関係者に提供することにより、組織体の価値を高め、保全する。」が含まれている。この使命を果たすために、世界中の内部監査機能は何をどう監査し報告するかの根拠としてリスクに焦点を当てなければならない。

2015年ＣＢＯＫ内部監査の実務家国際調査は、内部監査人がリスクに関する世界中の実務を理解するのを手助けするデータと見識を提供している。本レポートではまず、正式なリスクマネジメントが行われている範囲（第１章）を理解した後で、リスクマネジメントにおける内部監査の位置づけ（第２章）を見ていく。３つのディフェンスラインモデルは、この位置づけを理解するのに役立つ。なぜならば、このモデルはリスクを管理する経営者の責任（第１のディフェンスライン）、リスク管理の支援と監督における他の機能の役割（第２のディフェンスライン）、客観的なアシュアランスを提供する内部監査の役割（第３のディフェンスライン）を区別しているからである[1]。

第３章では、特にアシュアランスの責任に焦点を当てて内部監査のリスクマネジメントの責任を見ていく。最後に第４章では、内部監査計画を練るのに役立つリスク評価の特性、監査計画のためのその他のリソース、内部監査人のリスクマネジメント能力水準などを含め、内部監査のリスク利用に関するさまざまな話題を取り上げる。

リスクマネジメントが発展し内部監査の役

[1] より詳しい情報は、ＩＩＡのポジションペーパー「有効なリスクマネジメントとコントロールにおける３つのディフェンスライン」2013年１月、およびＩＩＡとＣＯＳＯとの共同作成文書「３つのディフェンスライン全体でのＣＯＳＯの活用」2015年７月を参照。

割が進化し続けていることは明らかである。しかしＣＡＥと内部監査人には、変化し続ける世界で内部監査機能が効果的にリスク課題に対処することを確実にする機会がまだまだある。本レポートを通して明らかにする重要な活動は、これらの機会に対処するのに役立つものである。

内部監査の使命

「リスク・ベースで、客観的かつ信頼性のあるアシュアランス、アドバイス、見識を利害関係者に提供することにより、組織体の価値を高め、保全する。」

内部監査人協会「専門職的実施の国際フレームワーク」2015年7月改訂版より

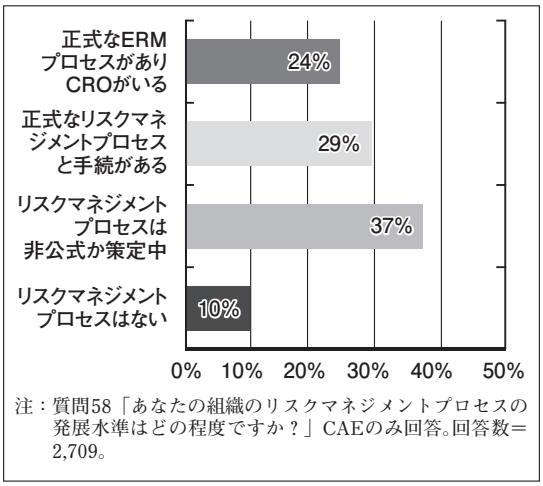
１．リスクマネジメントの傾向

リスクマネジメントは世界中で発展と進化を続けている。2008年に始まった世界金融危機は、優れたリスクマネジメントの価値と重要性を証明した。それ以来、リスクマネジメントまたはその構成要素を要件とする規則が公表されており、急速に変化する世界経済におけるリスク管理方法について多くの文献が著された。

正式なリスクマネジメントプロセス

2015年ＣＢＯＫ調査結果では、世界中のＣＡＥの半数以上が組織に正式なリスクマネジメントプロセスと手続があると回答している(図表１参照)。この図が示す通り、半数以上(53％）は「正式なリスクマネジメントプロセスと手続がある」(29％）または「正式なＥＲＭプロセスがあり最高リスク責任者（ＣＲＯ）または同等職の者がいる」(24％）と回答している。過半数強が正式なリスクマネジメントプロセスがあるとする一方で、リスクマネジメントは時とともに進展し続けているのかと疑わざるを得ない。

＜図表１＞リスクマネジメントの実践



注：質問58「あなたの組織のリスクマネジメントプロセスの発展水準はどの程度ですか？」CAEのみ回答。回答数＝2,709。

長期間の傾向

長期間にわたってリスクについて同じ質問をしている調査は少ないが、リスクマネジメントの進展を垣間見ることができる資料がある。

- トレッドウェイ委員会支援組織委員会（ＣＯＳＯ）が2010年に発表したＥＲＭのレポートは、460の回答のうちわずか４分の１強が自らのリスクマネジメントプロセスを「トップリスクを集約し定期的に取締役会に報告することを伴う、体系的で強固で繰り返し可能なプロセス」であると回答している。この調査はほぼ全体が北米をベースにしており、回答者の20％が金融サービスセクターであった。
- 2011年にリスクマネジメントソサエティ（ＲＩＭＳ）は、1,431名のリスクマネージャー（北米の回答者が94％を占め15％が金融サービスセクター）からの回答に基づく「2011年リスク・ベンチマーク・サーベイ」の結果を公表した。この調査結果によると、2009年の同調査ではちょうど３分の１強であったのに対し2011年は半数以上（54％）が、完全にまたは部分的にリスクマネジメントプログラムを統合していると回答している。
- 国際会計士連盟（ＩＦＡＣ）は2011年に

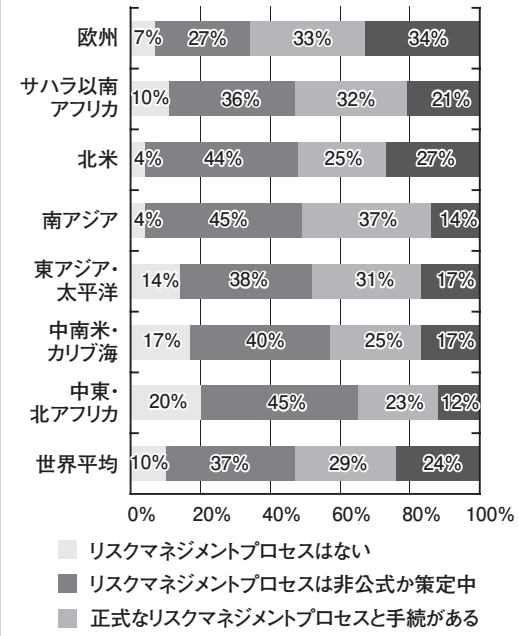
「リスクマネジメントと内部統制の国際調査」という文書を発表しており、その中で586名の回答者の３分の２が正式なリスクマネジメントシステムがあると回答している（４分の３以上は北米以外から、４分の１は金融サービスセクターからの回答）。

これらの調査を比較してもリスクマネジメントの進展の決定的研究とは言えないが、これらのタイミングと発見事項からすると、多少直観的ではあるが世界金融危機の結果として正式なリスクマネジメントの顕著な進展があったようである。しかし、近年は進展の速度が鈍化している可能性がある。北米以外の回答者がはるかに多い割合を占めるＩＦＡＣの文書は、他の２つの調査よりも正式なリスクマネジメントの割合が高いことを示している。

地域別傾向

2015年ＣＢＯＫ調査は、リスクマネジメント実務の地域差も示している（図表２参照）。特に、欧州のＣＡＥが著しく高い割合（67％）で正式なリスクマネジメントプロセスがあると回答しており、これはＩＦＡＣの2011年の結果と酷似している。反対に、中東・北アフリカではわずか35％、中南米・カリブ海では42％が正式なリスクマネジメントプロセスがあると回答している。欧州の結果について、保険業界での経験があるスウェーデン王国ストックホルムのランスフォサクリンガー（ＬＦＡＢ）社内部監査部長のシャルロッタ・ロフストランド・ヘレム氏は、「金融サービスセクターの規制は、欧州内で独立したリスクマネジメント機能の立ち上げを加速させている」と述べている。しかし、そのような規制は中東・北アフリカや中南米・カリブ海ではあまり普及していないので、正式なリスクマネジメントプロセスがある割合が低い。これらの地域の人々にインタビューしたところ、正式なリスクマネジメントは大企業、金融サービスセクター、外国企業の子会社にのみ存在する傾向があると強調していた。

＜図表２＞リスクマネジメントの実践（地域別）



注：質問58「あなたの組織のリスクマネジメントプロセスの発展水準はどの程度ですか？」CAEのみ回答。回答数＝2,675。四捨五入の関係で合計が100%にならないものもある。

「バーゼル規制とソルベンシーⅡ指令は、欧州の銀行・保険会社にとって独立したリスクマネジメントとコンプライアンスの機能を確立する重要な原動力となっている。」

スウェーデン王国ストックホルム
ランスフォサクリンガー（ＬＦＡＢ）社
内部監査部長
シャルロッタ・ロフストランド・ヘレム氏

業種別傾向

業種による差異も、規制の程度に関係しているようである。世界金融危機後の規制の公表によって金融・保険会社はより大きな割合でリスクマネジメントを導入したという仮説を立てるかもしれないが、この仮説が正しいことはデータが証明しており、金融・保険の

約４分の３には正式なリスクマネジメントプロセスがある（図表３参照）。規制の厳しい業界でより高い割合で正式なリスクマネジメントプロセスがあるのは当然であり、特に多くの国々で金融・保険会社は一定水準のリスクマネジメントを行うことが求められている。興味深いのは、金融業界以外を合わせると平均でわずか45％しか正式なリスクマネジメントプロセスがなく、規制がなければ大半の組織は正式なリスクマネジメントを行う状態に至っていないことを示している（図表４参照）。

重要な活動１

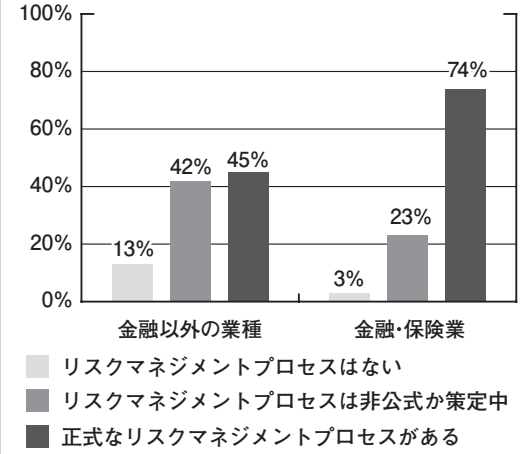
業種を問わず正式なリスクマネジメントプロセスを高度化するよう提唱する。

＜図表３＞正式なリスクマネジメントの実践（業種別）

金融、保険	74%
鉱業、採石、石油・ガス採取	56%
電気、ガス、水道	56%
専門職サービス、科学サービス、技術サービス	55%
不動産、レンタル、リース	50%
建設	49%
卸売業	47%
行政サービス	46%
ヘルスケア、社会扶助	45%
製造	44%
（行政サービス以外の）その他のサービス業	43%
運輸、倉庫	42%
情報	42%
小売業	42%
その他	37%
教育サービス	31%
平均	53%

注：質問58「あなたの組織のリスクマネジメントプロセスの発展水準はどの程度ですか？」に対して「正式なリスクマネジメントプロセスと手続がある」または「正式なERMプロセスがありCROがいる」を選択した数。CAEのみ回答。回答数＝2,709。

＜図表４＞リスクマネジメントの実践（金融と金融以外の比較）

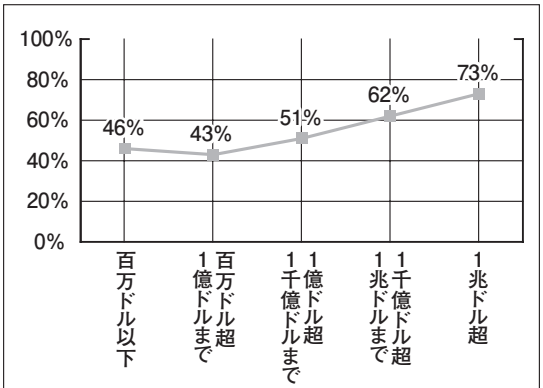


注：質問58「あなたの組織のリスクマネジメントプロセスの発展水準はどの程度ですか？」CAEのみ回答。回答数＝2,709。

規模別傾向

最後になるが、大企業は中小企業に比べるとより正式なリスクマネジメントプロセスがあるはずである。このような期待が起こるのは次の２つの理由による。１）大企業はリスクマネジメントにより多くのリソースを充てられる。２）金融機関の大部分は大企業である。データはこれを証明しており、正式なリスクマネジメントプロセスがある割合は中小企業では約４割なのに対し大企業では約７割である（図表５参照）。

＜図表５＞正式なリスクマネジメントの実践（収入別）



注：質問58「あなたの組織のリスクマネジメントプロセスの発展水準はどの程度ですか？」CAEのみ回答。回答数＝1,996。

まとめ

要約すると、恐らく両者の多くは同一だが、金融機関と大企業は正式なリスクマネジメントプロセスの確立がより進んでいることを示している。さらに、恐らく世界の他の地域に比べてより進んだガバナンス規制があることを反映して、欧州の企業は正式なリスクマネジメントプロセスがある割合が高い。米国の2002年サーベインズ=オクスリー法のように世界の他の地域でも規制はあり得ることに留意することが重要であるが、それらの規制はリスクマネジメント全般を達成することを求めてはおらず、むしろ、財務報告に係る内部統制のような特定分野に関するリスクに焦点を当てている。

また、世界平均で47％の組織は正式なリスクマネジメントプロセスを持っていないということも認識する必要がある。リスクに関するさまざまな調査結果は、世界的な景気後退直後からリスクマネジメントの普及速度が遅くなっていることを反映している可能性があり、少々不安である。しかし、ＣＡＥは組織のリスクマネジメントの進展と持続可能性に確実に影響を与えることができる。

重要な活動２

正式なリスクマネジメントの導入促進を支援する。既に導入されていればその維持を支援する。

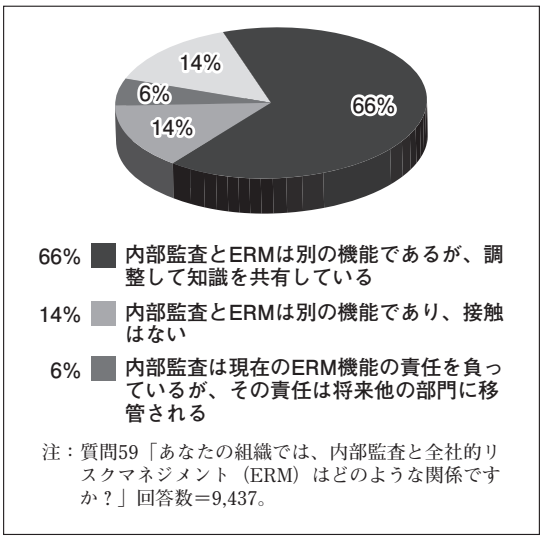
２．リスクマネジメントにおける内部監査の位置づけ

３つのディフェンスラインモデルでは、リスクマネジメントを第２のディフェンスライン、内部監査を第３のディフェンスラインと位置づけている。世界中の内部監査機能は、どの程度このモデルと整合しているだろうか？

ＥＲＭとの関係

世界中の回答者の66％は、「内部監査とＥＲＭは別の機能であるが調整して知識を共有している」と回答している（図表６参照）。14％は「内部監査とＥＲＭは別の機能であり接触はない」と回答している。つまり、80％が内部監査機能はリスクマネジメントとは別であると回答しており、これは第２と第３のディフェンスラインがあることを示すため望ましい傾向である。他方、５分の１は内部監査がＥＲＭの責任を負っていることを示しており、そのうち３分の２はＥＲＭの責任を移管する予定がない。したがって、これらの重要な役割を分離するためになすべきことがまだまだある。

＜図表６＞内部監査と全社的リスクマネジメント（ＥＲＭ）の関係



注：質問59「あなたの組織では、内部監査と全社的リスクマネジメント（ERM）はどのような関係ですか？」回答数＝9,437。

３つのディフェンスライン

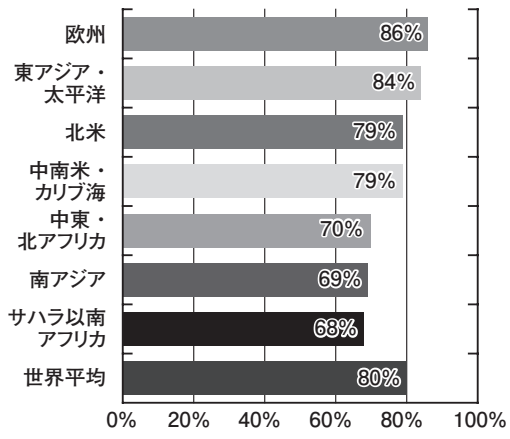
しかし、役割を調整し情報を共有している66％についても、そのような調整が第２と第３のディフェンスラインを曖昧にし得るので注意が必要かもしれない。自らの組織がこのような状況であると認識している調査回答者もいる。３つのディフェンスラインモデルを利用している回答者のうち13％は、第２と第３のディフェンスラインの境が明確でないと回答している（質問63、回答数＝11,255）。

３つのディフェンスラインモデルについてのより詳細な調査回答分析については、ＣＢＯＫレポート『統合的アシュアランス－１つの言葉、１つの意見、１つの見方（Combined Assurance: One Language, One Voice, One View)』を参照いただきたい。

地域別傾向

内部監査とＥＲＭの分離については、世界の地域間で思わぬ形の相違がある。欧州（86％）は内部監査とＥＲＭが分離されている割合が最も高く、これは（第１章で述べた通り）正式なリスクマネジメントプロセスがある割合が最も高いことと整合している。しかし、２番目に高い割合を示したのは東アジア・太平洋（84％）であったが（図表７参照)、この地域は正式なリスクマネジメントプロセスがある割合では世界平均を下回っていた。ＡＩＧジャパンホールディングスの専務執行役員チーフインターナルオーディターの毛利直広氏は、「正式なリスクマネジメントプロセスは東アジア・太平洋地域全体には普及していないかもしれないが、この地域全体はＩＩＡの内部監査の専門職的実施の国際基準（「基準」）やガイダンスへの遵守が非常に重視されているので内部監査とリスクマネジメントの分離割合が高いのかもしれない。」と推測する。

＜図表７＞内部監査とＥＲＭが分かれている組織（地域別）



注：質問59「あなたの組織では、内部監査と全社的リスクマネジメント（ERM）はどのような関係ですか？」に対して「内部監査とERMは別の機能であり、接触はない」または「内部監査とERMは別の機能であるが、調整して知識を共有している」を選択した数。回答数＝9,314。

業種別傾向

この質問について業種別に見ると、金融・保険の回答者の93％は内部監査とＥＲＭが分かれていると回答している（図表８参照)。金融・保険は全回答者の33％を占めているため、この業種が世界平均を80％に押し上げている。実際、他に80％を超えている業種はない。これは、他の業種では第２と第３のディフェンスラインが金融・保険ほどは明確でないことを示している。

＜図表８＞内部監査とERMが分かれている組織（業種別）

金融、保険	93%
鉱業、採石、石油・ガス採取	80%
行政サービス	78%
電気、ガス、水道	78%
（行政サービス以外の）その他のサービス業	75%
運輸、倉庫	75%
情報	75%
専門職サービス、科学サービス、技術サービス	74%
建設	72%
卸売業	70%
不動産、レンタル、リース	69%
ヘルスケア、社会扶助	68%
製造	68%
教育サービス	67%
小売業	64%
その他	63%
平均	80%

注：質問59「あなたの組織では、内部監査と全社的リスクマネジメント（ERM）はどのような関係ですか？」回答数＝9,437。

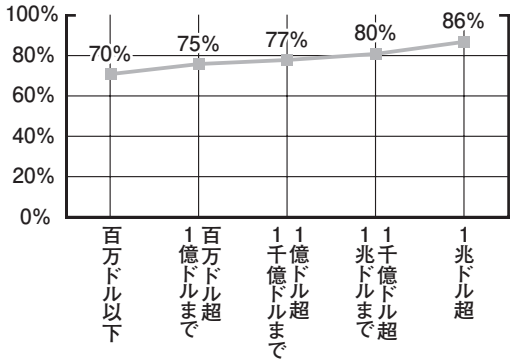
概して東アジア・太平洋の規制当局はコーポレートガバナンス体制についてＩＩＡの「基準」やガイダンスを参考にしているので、内部監査とリスクマネジメントの分離が普及している。

ＡＩＧジャパン・ホールディングス㈱、専務執行役員（内部監査担当）　チーフ・インターナル・オーディター　　毛利直広氏

規模別傾向

大企業は中小企業に比べて、内部監査とリスクマネジメント機能の分離割合が高い（図表９参照）。

＜図表９＞内部監査とＥＲＭが分かれている組織（収入別）



注：質問59「あなたの組織では、内部監査と全社的リスクマネジメント（ERM）はどのような関係ですか？」回答数＝5,008。

まとめ

全体としては、内部監査とリスクマネジメントは分かれており、特に規制の強い地域や金融サービスセクターの企業ではその傾向が強い。また、大企業はこれら２つが分かれている割合が高く、恐らく相関関係がある。しかし、2014年のPulse of the Profession（専門職の動向）調査でも示された通り、第２と第３のディフェンスラインの境界が曖昧な場合もあり得る。これら２つのディフェンスラインの重要な役割が曖昧になりアシュアランスの質と信頼性を損ねることがないように、今後数年間見守る必要がある。

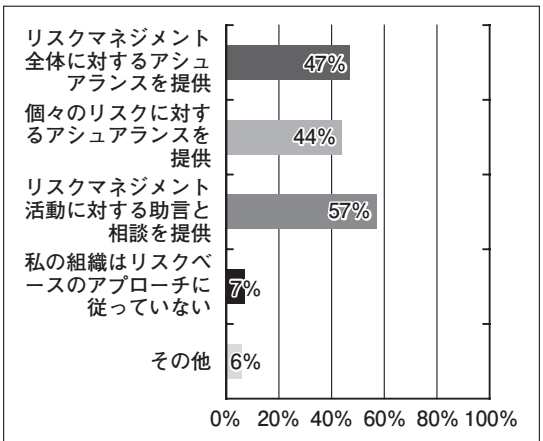
重要な活動３

３つのディフェンスライン内の役割を明確にするために、経営者や内部のアシュアランス提供者と協働する。

３．内部監査のリスクマネジメントの責任

内部監査とリスクマネジメントの適切な分離は、望ましく重要なことである。しかし、この話題を第２章のテーマであるリスクマネジメントにおける内部監査の位置づけに落とし込む場合、内部監査のリスク責任とＥＲＭ機能のリスク責任がどのように異なるかを理解することが重要である。したがって本章では、内部監査がリスクに関連するアシュアランスや助言をどのように提供するかについて述べる。内部監査はリスクについてさまざまな責任を負う場合がある（図表10参照。回答者はこの質問に対して複数の回答を選べた）。

＜図表10＞内部監査のリスクマネジメントの責任



注：質問60「あなたの組織のリスクに関連して内部監査が責任を負っている分野は何ですか？（該当するものすべてを選んでください。）」回答数＝11,935。

リスクマネジメント全体に対するアシュアランス

はじめに、回答者の47％が「リスクマネジメント全体に対するアシュアランスを提供」と回答している点に注意してほしい。一方では、このようなアシュアランスの提供方法に関する利用可能なガイダンスが限られていることを考えると、この数字は高めに見える。他方では、2010年ＣＢＯＫ調査と比べると、この数字は低い可能性がある。質問の文章は

全く同じではないが、2010年調査の回答者の57％は内部監査部門がＥＲＭプロセスの監査を行っていると回答しており、また、20％がこのような監査は今後５年間（2015年まで）で増えると予想していた[2]。質問の仕方は異なるもののリスクマネジメントアシュアランスの割合は2010年より2015年の方が低く、内部監査人が過去５年間にリスクマネジメントのアシュアランスを増やしていないことを示している。

重要な活動４

個々のリスクについてだけでなく、リスクマネジメント全体のアシュアランスを提供するよう努力する。

地域別傾向

地域別の結果を見ると（図表11参照）、サハラ以南アフリカの回答者の６割はリスクマネジメント全体に対するアシュアランスを提供していると回答しており、世界中のどの地域よりも高い割合である。これは、リスクマネジメントのアシュアランスをより重要ととらえた南アフリカの強固なガバナンス要件のためだろう（この地域の回答の約４割が南アフリカからのものである）。欧州が次に高い割合（57％）であり、この地域の規制やガバナンスの水準によるものだろう。反対に、東アジア・太平洋と中南米・カリブ海は39％、北米は44％しかリスクマネジメント全体に対するアシュアランスを提供しておらず、このようなアシュアランスは世界の多くの地域ではまだ普及していないようである。

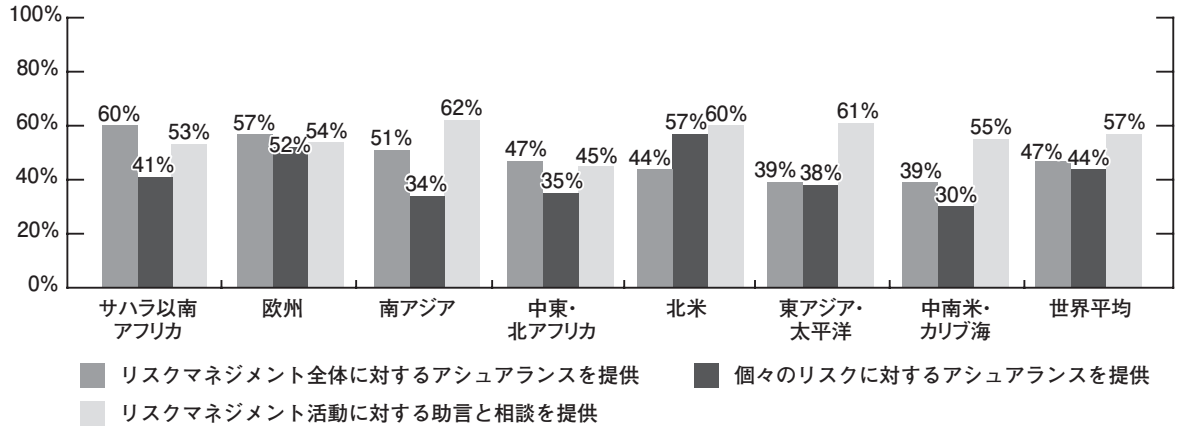
規模別傾向

規模が異なる企業からの回答は他の調査質問に対する結果と同様であり、大企業の方がリスクマネジメント全体に対するアシュアランスを提供していると回答する割合が高い。しかし、どの規模の組織もこの問いに対する回答は３分の２を超えておらず、大企業であってもリスクマネジメントのアシュアランスに焦点を当てる余地があり得ることを示している。

重要な活動５

リスクマネジメントのアシュアランスを提供する際は、そのようなアシュアランスが十分に理解されるための基準を確立する。

＜図表11＞内部監査のリスクマネジメントの責任（地域別）



注：質問60「あなたの組織のリスクに関連して内部監査が責任を負っている分野は何ですか？（該当するものすべてを選んでください。）」
回答数＝11,779。

[2] *Characteristics of an Internal Audit Activity*（Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2010）, 23-24.

地域別傾向のギャップ分析

別の観点からの考察として、正式なリスクマネジメントプロセスがある割合（第１章）とリスクマネジメント全体に対するアシュアランスを提供している割合とを比較した。両方の質問とも規制の影響を受けると思われるため、これら２つには何らかの相関関係があるという仮説が立てられるはずである。しかし、これら２つの調査質問のギャップ分析結果は、この仮説を必ずしも支持していない。

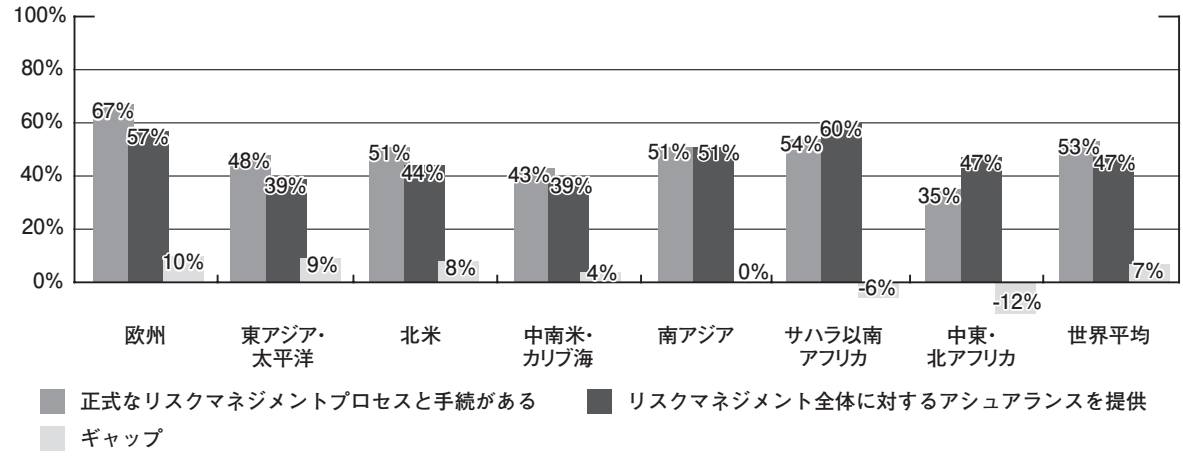
最初に検討するギャップは地域別の結果である（図表12参照）。世界中の53％（■色の棒）が正式なリスクマネジメントプロセスがあると回答し、47％（■色の棒）がリスクマネジメント全体に対するアシュアランスを提供していると回答していることを思い出していただくと、ギャップは７％（□色の棒）である。この割合を地域別に見るとギャップが７％より大きい地域があり、アシュアランスの提供が正式なリスクマネジメントの導入水準に追いついていないことを示している。しかし、サハラ以南アフリカ、中東・北アフリカおよび北米では、アシュアランスは正式なリスクマネジメントが導入されている以上に提供されている（ギャップがプラスではなくマイナスになっている理由である）ことがわかる。リスクマネジメントが正式に行われていないのにどうやってアシュアランスを提供しているのか理解するのは興味深いことである。言い方を変えると、リスクマネジメントのアシュアランスは一般に認められた妥当な基準に基づいて行われるべきであり、正式なリスクマネジメントが確立されていない状態でのアシュアランス提供は難しいだろう。

> 「南米は内部監査機能が依然として伝統的な監査アプローチに従っているため、リスクマネジメントのアシュアランスを行う割合が世界の他の地域に比べて低い。しかし、この地域の内部監査人がより一層リスクマネジメントのアシュアランスを提供するように役割を拡大していくと私は考えている。」
>
> ドミニカ共和国ラロマナ、セントラル・ロマナ社　内部監査ヴァイスプレジデント
> ナハン・フレット氏

業種別のギャップ

業種別のギャップにも、興味深い差異が見られる（図表13参照）。まず、ギャップがマイナスになっている業種がない。次に、正式なリスクマネジメントが行われている割合

＜図表12＞正式なリスクマネジメントとリスクマネジメントのアシュアランスのギャップ（地域別）



注：質問60「あなたの組織のリスクに関連して内部監査が責任を負っている分野は何ですか？（該当するものすべてを選んでください。）」回答数＝11,935。質問58「あなたの組織のリスクマネジメントプロセスの発展水準はどの程度ですか？」CAEのみ回答。回答数＝2,675。

が最も高い２つの業種である金融・保険と電気・ガス・水道（図表３参照）は、世界平均を上回る大きなギャップを示している。しかし、大きなギャップを示している建設と卸売業の2つの業種では、正式なリスクマネジメントが行われている割合は世界平均の53％より低い。正式なリスクマネジメントが行われている割合とリスクマネジメント全体に対するアシュアランスのギャップが大きいことについての一貫した理由は見られないものの、このようなギャップがあることは内部監査部門がリスクマネジメント全体に対するアシュアランスを増やす重要な機会があるという見方を補強するものである。

＜図表13＞正式なリスクマネジメントとリスクマネジメントのアシュアランスのギャップ（業種別）

電気、ガス、水道	17%
建設	16%
卸売業	14%
金融、保険	13%
行政サービス	10%
不動産、レンタル、リース	9%
専門職サービス、科学サービス、技術サービス	8%
ヘルスケア、社会扶助	7%
運輸、倉庫	5%
製造	5%
情報	4%
鉱業、採石、石油・ガス採取	3%
小売業	2%
その他	1%
教育サービス	1%
（行政サービス以外の）その他のサービス業	1%
平均	7%

注：質問60「「あなたの組織のリスクに関連して内部監査が責任を負っている分野は何ですか？（該当するものすべてを選んでください。）」回答数＝11,935。質問58「あなたの組織のリスクマネジメントプロセスの発展水準はどの程度ですか？」CAEのみ回答。回答数＝2,675。

個々のリスクのアシュアランス

この調査質問のもう１つの回答選択肢は、「個々のリスクに対するアシュアランスを提供」であった。リスクベースの監査手法が世界中で広く普及していることからすると、回答者の44％しかこのようなアシュアランスを提供していないのは驚きである（図表10参照）。地域、業種および企業規模による差異は他の調査質問に比べると小さいものの、先に示したパターンと同様である。

重要な活動６

リスクベースの監査を行う際は、監査の範囲と結果を個々のビジネスリスクにリンクさせる。

リスクについての助言と相談

この調査質問の３つ目の回答選択肢は、「リスクマネジメント活動に対する助言と相談を提供」である。より高い割合（57％）がこの選択肢を選んでいるが、人口動態別グループごとの差異はそれほど大きくない。リスクベースの監査を行う内部監査部門の中では助言もまた一般的だと予想するはずだが、驚いたことにこの回答の割合はそれほど高くない。その理由として、個々のリスクに対するアシュアランスと助言はリスクマネジメント全体のアシュアランスの一部であると考える回答者がいた可能性があるが、内部監査人がこのようなアシュアランスや助言を提供するスキルや経験がないためにこれらの回答に対する割合が高くないという可能性もある。これについては、第４章でさらに検討する。

2015年監査計画の焦点

本調査ではＣＡＥに、2015年の監査計画のうち「リスクマネジメントのアシュアランス・有効性」が占める割合も尋ねた。平均で監査計画の12％がこの分野に焦点を当てており、監査計画のカテゴリーの中の３位となっている（図表14参照）。

リスクマネジメントへの注目が高まっていることの強力な証拠がある。2012年に実施

＜図表14＞2015年監査計画のカテゴリー

業務（オペレーショナル）	24.5%
コンプライアンス・規制当局	15.0%
リスクマネジメントのアシュアランス・有効性	12.0%
戦略的ビジネスリスク	10.8%
他の監査でカバーされない情報技術（ＩＴ）	8.3%
財務一般	6.7%
コーポレートガバナンス	6.2%
他の監査でカバーされない不正	3.5%
その他（特に、要請、研修等）	3.3%
コスト・経費削減または抑制	3.2%
サーベインズ＝オクスリー法のテストまたは支援	2.8%
第三者との関係	2.4%
危機管理	1.2%

注：質問49「あなたの2015年の監査計画は、以下の一般的なリスクカテゴリーについて何パーセントを占めていますか？（合計で100%にしてください。）」CAEのみ回答。回答数＝2,712。

重要な活動７

リスクマネジメントに焦点を当てた監査計画の割合を増やし続ける。

したPulse of the Profession（専門職の動向）調査では、次回の監査計画で５％をリスクマネジメントの有効性に費やすと回答している。2013年と2014年の同調査ではこの数字は７％に増加した。2015年までには12％になると示していた[3]。

全体としてこれらの結果が示すのは、前の質問で示したように内部監査人はアシュアランスと助言を提供しているが、このようなアシュアランスや助言を直接監査計画の大部分に充ててはいないということである。しかし、他の分野に費やした時間もリスクベースのものであると想定するのは合理的なので、リスクマネジメントのアシュアランス・有効性に充てる割合が低いことを憂慮すべきでないかもしれない。

また、地域別に目を向けると、北米は世界の他の地域に比べて著しくこの割合が低い（図表15参照）。しかし、これは主に米国でサーベインズ=オクスリー法のテストに時間を費やしている（10.2％）ためである。サーベ

＜図表15＞2015年監査計画のカテゴリー（地域別）

	南アジア	欧州	サハラ以南アフリカ	東アジア・太平洋	中南米・カリブ海	中東・北アフリカ	北米
業務（オペレーショナル）	25.9%	24.4%	24.5%	24.7%	22.9%	26.4%	24.9%
コンプライアンス・規制当局	12.9%	14.3%	11.3%	20.0%	14.4%	9.2%	14.6%
リスクマネジメントのアシュアランス・有効性	15.9%	14.2%	13.0%	12.5%	12.4%	11.4%	8.1%
戦略的ビジネスリスク	10.3%	10.9%	13.6%	7.6%	17.2%	12.1%	8.2%
他の監査でカバーされない情報技術（ＩＴ）	7.2%	8.2%	8.3%	4.7%	8.5%	9.4%	11.5%
財務一般	8.4%	6.3%	8.3%	7.0%	5.6%	7.8%	6.5%
コーポレートガバナンス	6.7%	6.9%	6.9%	8.1%	5.0%	7.1%	3.7%
他の監査でカバーされない不正	3.7%	4.0%	3.5%	3.2%	4.4%	3.7%	2.5%
その他（特に、要請、研修等）	1.4%	3.3%	3.3%	2.8%	3.6%	2.2%	4.2%
コスト・経費削減または抑制	5.0%	3.2%	3.4%	4.5%	1.7%	5.9%	1.9%
サーベインズ=オクスリー法のテストまたは支援	0.2%	0.6%	0.6%	0.8%	1.7%	0.4%	10.2%
第三者との関係	2.0%	2.7%	1.8%	2.0%	1.8%	2.0%	3.1%
危機管理	0.5%	1.1%	1.4%	1.9%	0.8%	2.3%	0.7%

注：質問49「あなたの2015年の監査計画は、以下の一般的なリスクカテゴリーについて何パーセントを占めていますか？（合計で100%にしてください。）」CAEのみ回答。回答数＝2,712。

[3] The Global Pulse of the Profession Reports（Altamonte Springs, FL: The IIA Audit Executive Center, 2012, 2013, and 2014）.

インズ=オクスリー法のテストは財務報告リスクにのみ焦点を当てているものの、リスクマネジメントのアシュアランスも提供しているという見方が妥当だろう。

統合的アシュアランス

アシュアランスに関連するもう１つのトピックは、多数の内部アシュアランス機能からのアシュアランスを統合するために調整を行う統合的アシュアランス（Combined Assurance）である。リスクマネジメント全体のアシュアランスは他の分野からの支援も受けて提供するため、統合的アシュアランスはリスクマネジメント全体のアシュアランスの成功のカギとなり得る。しかし、統合的シュアランスを導入しているのは全体のわずか４分の１である。厳密に言うと、19％が正式な統合的アシュアランスモデルを導入していると回答し、残りの５％はモデルがあっても取締役会の承認はまだ受けていないと回答している。第２章で述べた３つのディフェンスラインの調査結果によると、回答者の66％が内部監査とＥＲＭは別の機能であるが調整して知識を共有しているものの、正式な統合的アシュアランスを導入している割合ははるかに低いので、ＥＲＭ機能とは非公式に調整と共有をしているにちがいない（統合的アシュアランスの導入に関する詳細な分析は、「統合的アシュアランス－１つの言葉、１つの意見、１つの見方－（Combined Assurance: One Language, One Voice, One View)」という題名のＣＢＯＫレポートを参照いただきたい)。

重要な活動８

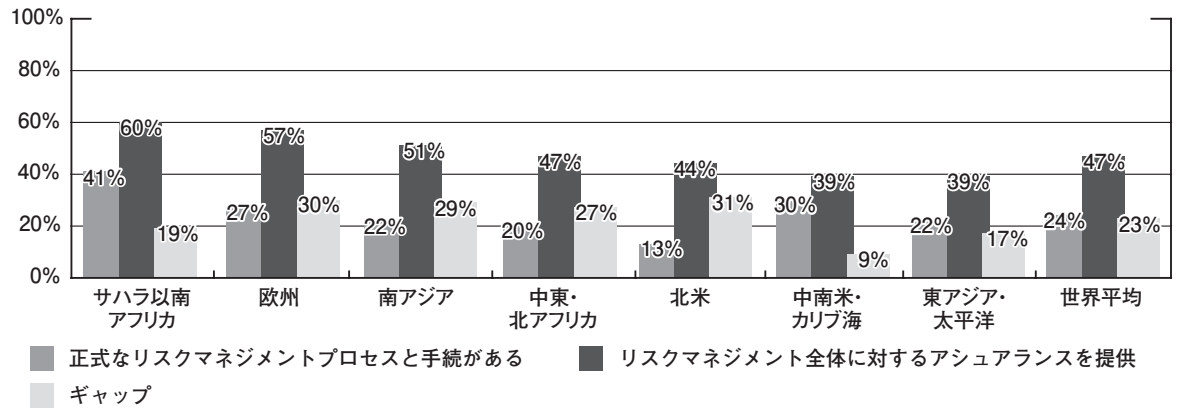
組織内の他のアシュアランス提供者とアシュアランスを統合する方法を検討する。そうすれば統合的アシュアランスは、より効果的かつ効率的となり得る。

他の質問で見られたように、この質問の回答の中にも予測通りの差異がある。すなわち、大企業および規制の厳しい企業は正式な統合的アシュアランスを導入している割合が高いということである。

正式な統合的アシュアランスを導入している企業の割合をリスクマネジメント全体のアシュアランスを行っている企業の割合と地域別で比較すると興味深い（図表16参照)。すべての地域でリスクマネジメント全体のアシュアランス（■色の棒）が一貫して統合的シュアランスの導入（■色の棒）を上回っているが、統合的アシュアランスが発展途上の実務であることから予想通りといえる。統合的アシュアランスの導入が比較的高い割合の地域は、規制環境の影響がありそうである。例えば、サハラ以南アフリカは統合的アシュアランスの導入割合が最高（41％）であるが、これは統合的アシュアランスモデルを要求するコーポレートガバナンスのキングレポート（キングⅢ）という南アフリカのガバナンス規則の影響だろう。意外にも統合的アシュアランスの導入割合が次に高いのは中南米・カリブ海であり、他の質問の回答と矛盾しているように見える。ギャップ（■色の棒）が最も大きいのは北米（31％）と欧州（30％）である。欧州のギャップは、恐らく統合的アシュアランスの導入が全般的なアシュアランスの水準の高さに追いついていないためであろう。しかし北米のギャップは、単に統合的アシュアランスの導入割合が低い（13％）ことを反映している。これらの結果は、統合的アシュアランスモデルを広める大きな機会が世界中にあることを明らかに示している。

統合的アシュアランスに関する最後の考察は、ＣＡＥのわずか14％が自らの組織で正式な統合的アシュアランスモデルを導入していると回答したのに対し、ディレクター・シニアマネージャーの24％、マネージャーの22％、スタッフの19％がこの質問に「はい」と回答していることである。これらの差異は、勤務する企業による差異とするには大きすぎる。

＜図表16＞正式な統合的アシュアランスとリスクマネジメントのアシュアランスのギャップ（地域別）



注：質問60「「あなたの組織のリスクに関連して内部監査が責任を負っている分野は何ですか？（該当するものすべてを選んでください。）」回答数＝11,935。質問61「あなたの組織では正式な統合的アシュアランス（combined assurance）モデルを導入していますか？」回答数＝10,417。

恐らく、ＣＡＥは正式な統合的アシュアランスかどうかを正しく判断する立場にあるのに対し、内部監査部門内の他の者は内部監査以外の部署による何らかのレベルのアシュアランスが該当すると考えたのだろう。

この地域（中東・北アフリカ）ではアシュアランス機能を分離する傾向が増加しているので、統合的アシュアランスは増加しないと考えている。統合的なアシュアランスはこの地域ではまだ足掛かりを築いていないし近い将来変わるとも思わない。

オマーン国マスカット銀行　内部監査部長
トム・トットン氏

４．リスクアプローチと能力

本章では、「リスクを負うのは誰？」という大局的な質問についてさらに洞察を提供するようなＣＢＯＫの質問を検討する。具体的には、トップリスクとしてのリスクマネジメントに関する経営幹部とＣＡＥの認識の差、リスク評価の情報源、内部監査人のリスク能力に関する質問である。これらの洞察は、内部監査人がリスクベースのサービスを提供する際により良い成果を出す一助となるだろう。

重要な活動９

内部監査と経営者のリスクの焦点が合うように、主要リスクについて定期的に経営者と協議する。

トップリスクの分野

2015年に経営幹部が最も焦点を当てる上位５つのリスクを尋ねたところ、ＣＡＥは「リスクマネジメントのアシュアランス・有効性」を41％の確率で選んだ。しかし、最も焦点を当てる上位５つのリスクについて内部監査部門が焦点を当てるものを尋ねたところ、ＣＡＥは「リスクマネジメントのアシュアランス・有効性」を58％の確率で選んだ（質問65および質問66、回答数＝2,753）。経営幹部が大変注目しているとＣＡＥが考える割合と内部監査が注目に値すると考える割合に差があるのはなぜだろうか？　推測するしかないが、これは経営幹部とＣＡＥが組織にとって最も重要でありアシュアランスが最も脆弱なリスク分野について十分に時間を割いて協議していない可能性を示している。ＣＡＥはリスクマネジメントのアシュアランスの価値を最もよく理解しているので、その価値を経営幹部に啓蒙する必要がある。

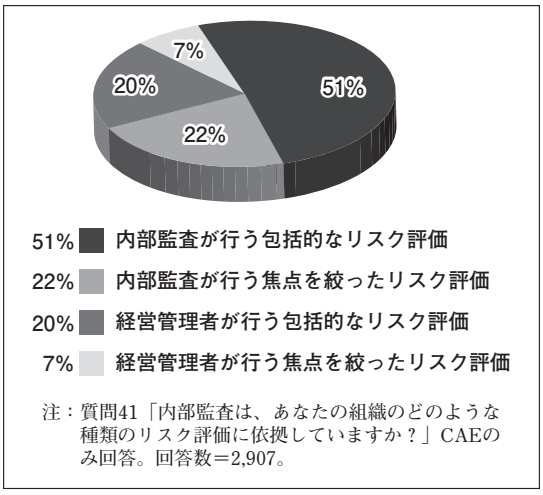
リスク評価の情報源

リスク評価は長年、リスクベースの監査の不可欠な部分となっているため、内部監査人が業務の基礎とするためのリスク評価情報をどのように入手しているかを知ることは興味深かった（図表17参照）。ＣＡＥの約半数が内部監査が行う包括的なリスク評価に依拠していると回答する一方で、22％は内部監査が行う焦点を絞ったリスク評価に依拠していると回答している。これは、残りの27％が（包括的であれ焦点を絞ったものであれ）経営管理者が行うリスク評価に依拠していることを意味している。このデータを第２章の質問（内部監査とＥＲＭの関係）と比較すると重大な疑問が浮かんでくる。内部監査が経営者のリスク評価情報に依拠する割合はわずか４分の１なのに、回答者の３分の２が「内部監査とＥＲＭは別の機能であるが、調整して知識を共有している」と回答しているのはなぜか？リスクマネジメント機能が内部監査のリスク評価に依拠しているからだと思うかもしれないが、それではリスクマネジメント機能が自らの重要なリスク責任を放棄することになりおかしな話である。リスクマネジメント機能は独自のリスク評価を行うが、内部監査は自らのリスク評価に依拠したがるという可能性もある。いずれにせよ、内部監査とＥＲＭの連携を強化する機会がありそうである。

リスク評価の頻度

リスク評価の頻度を尋ねたところ、ＣＡＥの23％がリスク評価は継続的、36％が年１回評価し定期的に正式な更新をすると回答している（図表18参照）。残りの41％は、年内のリスクの変化を考慮しないか非公式に更新するのいずれかである。世の中の変化の速さやその結果としての会社のリスクプロファイルの変化を考えると、何らかの方法でリスク評価を正式に更新していない41％は、内部監査機能の価値を最大限に発揮していない可能性

＜図表17＞内部監査が依拠するリスク評価の種類



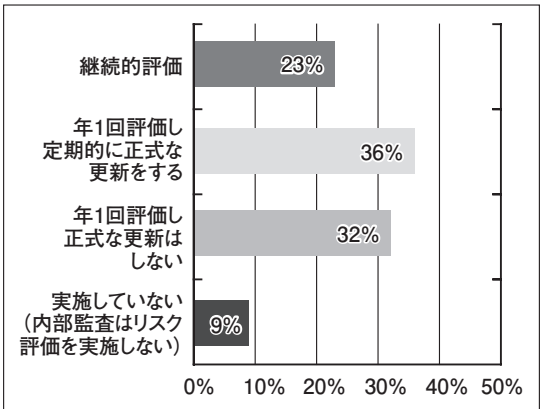
注：質問41「内部監査は、あなたの組織のどのような種類のリスク評価に依拠していますか？」CAEのみ回答。回答数＝2,907。

がある。内部監査が適時にリスクの変化を考慮していると利害関係者が想定しているのにそうでないならば、このことを主な利害関係者と協議すべきである。

重要な活動10

リスク関連のあらゆる機能によるリスク評価業務を適切に活用し依拠するために、それらの機能と協働する。

＜図表18＞リスク評価の頻度



注：質問42「内部監査はどのくらいの頻度でリスク評価を実施していますか？」CAEのみ回答。回答数＝2,986。

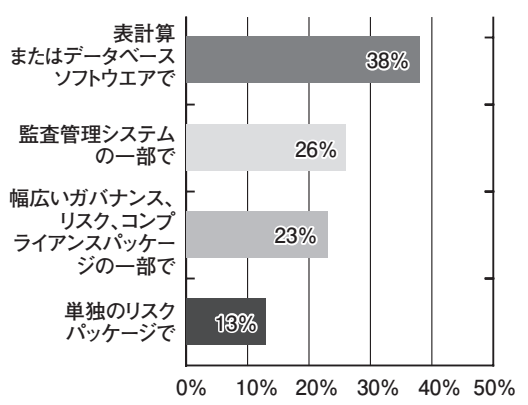
重要な活動11

一定の期間に基づくのではなく、リスクのスピードに合わせてリスク評価を更新する。

リスクデータのアーカイブ

変化し続ける世界で大量のリスク評価データを保持するのは大変なので、調査ではＣＡＥにリスク評価の維持方法を尋ねた。回答者にはテクノロジーの４つの選択肢が与えられた。監査管理システムの多くはリスク要素の変化に対応できるようになっているためか、回答者の62％はリスク情報を管理するように設計されたシステムを利用しているというやや明るい結果であった（図表19参照）。表計算ソフトやデータベースソフトを利用し続けている38％の回答者は、リスク情報を扱うように設計されたソフトウエア製品の利点を評価する必要性に気づくかもしれない。

＜図表19＞リスク評価の維持に利用するテクノロジー



注：質問43「リスク評価はどのように維持されていますか？」CAEのみ回答。回答数＝2,667。

リスクベースの監査計画

最後になるが、回答者の85％は、監査計画策定のリソースとしてリスクベースの手法を用いている（回答の第１位）と回答している（図表20参照）。地域、業種、企業規模により若干の差はあるものの、「リスクベースの手法」は監査計画策定のリソースの第１位か２位であった。リスクベースの手法を第２位にしたグループは、「経営管理者からの要請」が第１位であった。これは、世界中の内部監査部門にとってリスクが主な基盤であることを裏付けている。

＜図表20＞監査計画を策定するために利用するリソース

リスクベースの手法	85%
経営管理者からの要請	72%
組織の戦略またはビジネス目的の分析	64%
部門または事業部の長との協議	62%
コンプライアンス・規制当局の要件	62%
前年の監査計画	61%
監査委員会からの要請	56%
外部監査人との協議	26%
外部監査人からの要請	19%
その他	6%

注：質問48「監査計画を策定するためにどのようなリソースを利用していますか？（該当するものすべてを選んでください。）」CAEのみ回答。回答数＝3,040。

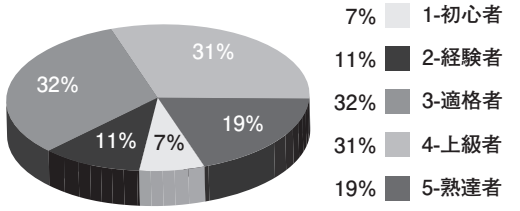
重要な活動12

経営者からの要請は通常監査計画に考慮されるが、そのような要請が高リスク分野から貴重な内部監査リソースをそらすものとならないように注意する。

リスク能力水準

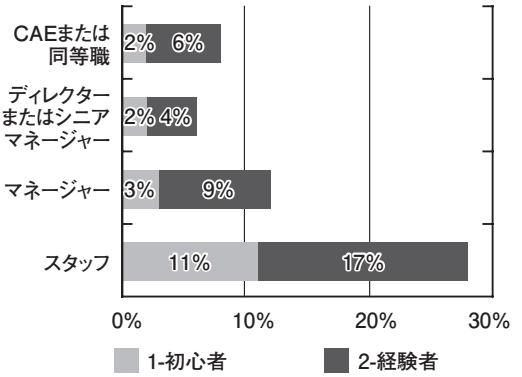
リスクベースの監査手法を実施するためには、内部監査人はリスクに関する一定水準の能力を持たなければならない。監査業務において自身のリスク習熟度を組織のリスクフレームワークに適用することについて尋ねたところ（図表21参照）、回答者の多くは「適格者」（32％）、「上級者」（31％）または「熟達者」（19％）と自己評価している。これらを合計した82％というのは、リスクベースの手法を利用していると回答した85％と密接に相関しているように見えるものの、少なくとも「適格者」と自己評価する者が100％近いことを望むという意見もあるだろう。しかし、「初心者」や「経験者」と回答した者の大部分はスタッフであるため（図表22参照）、経験の浅い者がリスクに関して適格者であるという自己評価をまだしていないのは恐らく意外なことではない。

＜図表21＞リスクに対する習熟度の自己評価



注：質問81「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」のうち「組織のリスクフレームワークを監査業務に適用する」に回答した数。回答数＝10,842。

＜図表22＞リスクに対する習熟度の自己評価で「初心者」「経験者」と回答した者



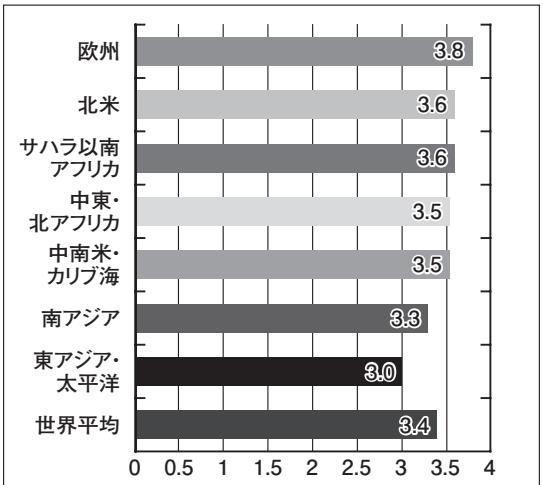
注：質問81「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」のうち「組織のリスクフレームワークを監査業務に適用する」に回答した数。回答数＝10,518。

重要な活動13

一層複雑で高リスクになる世界において内部監査機能が利害関係者の変わり続ける将来への期待に沿うことを確実にするために、リスクに関する内部監査の能力を伸ばし続ける。

リスク習熟度の自己評価に地域差があるのも興味深く（図表23参照）、本レポート全体で述べている通りリスクに関する成熟度の差異を反映しているようである。このグラフは、組織のリスクマネジメントフレームワークにリスクの専門知識を適用する習熟度の平均を示しており、熟達者を５、上級者を４、適格者を３、経験者を２、初心者を１として計算している。欧州が最高で東アジア・太平洋が最低である。これらの結果は、第１章の正式なリスクマネジメントを導入しているという結果とある程度整合している。

＜図表23＞リスクに対する習熟度の自己評価の平均（地域別）



注：質問81「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」のうち「組織のリスクフレームワークを監査業務に適用する」に回答した数。回答数＝10,711。

「サハラ以南アフリカの人々がリスクについてますます有能になっているという傾向は、当該地域の利害関係者のニーズや期待と整合する。マイナス面は、多くの組織が正式なリスクマネジメントを導入しようとして内部監査機能からスタッフを引き抜いていることである。」

マラウイ共和国ブランタイアシティ
マラウイ電力供給会社（ＥＳＣＯＭ）
シニア・リスクマネージャー
アンディ・チテテ氏

このような差異は、業種別ではさほど大きくない（図表24参照）。ＣＢＯＫの他のすべてのデータでは、金融・保険会社は規制が厳しいため特にリスクについてより成熟しているという結果を示しているが、この質問については、金融・保険は世界平均と近く、また他の多くの業種とも一致する結果なのが興味深い。

2010年ＣＢＯＫ調査には「今日の内部監査人にとっての中核能力」という題名のレポートがある。この時の調査では回答者のほぼ６割がＥＲＭは内部監査人にとって大変重要な知識の分野であると回答していた。さらに、ＩＩＡのAudit Executive Centerが行った2012年と2013年のPulse of the Profession（専門職の動向）調査では、リスクマネジメントのアシュアランスは内部監査人に必要なスキルの上位５つのスキルの１つと世界中で認識されていた。2015年ＣＢＯＫ調査結果を踏まえると、リスクマネジメントスキルに焦点を当てれば効果を生みそうである。

＜図表24＞リスクに対する習熟度の自己評価の平均（業種別）

専門職サービス、科学サービス、技術サービス	3.6
ヘルスケア、社会扶助	3.6
金融、保険	3.5
電気、ガス、水道	3.5
鉱業、採石、石油・ガス採取	3.5
小売業	3.5
不動産、レンタル、リース	3.5
行政サービス	3.4
（行政サービス以外の）その他のサービス業	3.4
運輸、倉庫	3.4
その他	3.4
教育サービス	3.4
製造	3.3
建設	3.2
卸売業	3.2
情報	3.1
平均	3.4

注：質問81「以下の尺度を用いて各能力に関するあなたの習熟度を評価してください。1-初心者、2-経験者、3-適格者、4-上級者、5-熟達者」のうち「組織のリスクフレームワークを監査業務に適用する」に回答した数。回答数＝10,571。

結論

リスクは世界中の内部監査の基礎である。組織内の他の機能のリスク責任が増えているものの、内部監査はリスクに関して重要な役割を持ち続けている。

世界金融危機後の規制の増加は、正式なリスクマネジメントの進展に拍車をかけたようであった。しかし、リスクマネジメントの進展は続いているものの速度は落ちている可能性がある。

第２と第３のディフェンスラインが曖昧になるという脆弱性は残るものの、内部監査からリスクマネジメントを分離するという傾向は続いている。内部監査はリスクマネジメント全体についてより多くのアシュアランスを提供しているが、そのようなアシュアランスは正式なリスクマネジメントプロセスの整備水準に比べると遅れている。さらに、統合的アシュアランスモデルの導入割合は比較的低いままであり、リスクマネジメントのアシュアランスの効率性はいまだに最適化されていないことを示唆している。

ＣＡＥは経営者に比べると、リスクマネジメントのアシュアランスの重要性は高いと考えている。このことは、リスクマネジメントのアシュアランスに対する期待について主な利害関係者と密接に連携する機会があることを示唆している。また、内部監査とリスクマネジメントが互いの知識を適切に活用することを確実にするために、リスク評価業務をよりよく調整する機会がありそうである。最後に、内部監査人のリスク能力は伸びているようであり、利害関係者からの高まる期待に専門職が対応するのに役立っている。

しかし、複雑性とリスクが絶えず増え続ける世界で求められるほどには、内部監査が向上していない分野も数多くある。そこで、本レポートを通してＣＡＥと内部監査人が考慮すべき重要な活動を示した。これらの重要な活動に着目すれば、内部監査機能はリスクに関する利害関係者の増え続ける要求によりよく応えられるだろう。

リスクマネジメントについての提言

１．業種を問わず正式なリスクマネジメント

プロセスを高度化するよう提唱する。
2．正式なリスクマネジメントの導入促進を支援する。既に導入されていればその維持を支援する。
3．３つのディフェンスライン内の役割を明確にするために、経営者や内部のアシュアランス提供者と協働する。
4．個々のリスクについてだけでなく、リスクマネジメント全体のアシュアランスを提供するよう努力する。
5．リスクマネジメントのアシュアランスを提供する際は、そのようなアシュアランスが十分に理解されるための基準を確立する。
6．リスクベースの監査を行う際は、監査の範囲と結果を個々のビジネスリスクにリンクさせる。
7．リスクマネジメントに焦点を当てた監査計画の割合を増やし続ける。
8．組織内の他のアシュアランス提供者とアシュアランスを統合する方法を検討する。そうすれば統合的アシュアランスは、より効果的かつ効率的となり得る。
9．内部監査と経営者のリスクの焦点が合うように、主要リスクについて定期的に経営者と協議する。
10．リスク関連のあらゆる機能によるリスク評価業務を適切に活用し依拠するために、それらの機能と協働する。
11．一定の期間に基づくのではなく、リスクのスピードに合わせてリスク評価を更新する。
12．経営者からの要請は通常監査計画に考慮されるが、そのような要請が高リスク分野から貴重な内部監査リソースをそらすものとならないように注意する。
13．一層複雑で高リスクになる世界において内部監査機能が利害関係者の変わり続ける将来への期待に沿うことを確実にするために、リスクに関する内部監査の能力を伸ばし続ける。

著者について

ポール・J. ソベル氏は、公認内部監査人、Qualification in Internal Audit Leadership、公認リスク管理監査人の資格を有しており、米国ジョージア州アトランタを拠点とする森林および消費財の私企業であるジョージア・パシフィック社のヴァイスプレジデント兼内部監査部門長である。以前は株式公開企業３社に勤務し、グローバル内部監査のリーダー、各社へのＥＲＭ、コンプライアンス、内部統制プログラムのコンサルティング等を担当した。

ソベル氏には３冊の著書がある。１冊目は『Auditor's Risk Management Guide: Integrating Auditing and ERM（邦題：監査人のためのリスクマネジメントガイドーＥＲＭと内部監査の統合)』、２冊目はＩＩＡ調査研究財団の教科書で『Internal Auditing: Assurance & Consulting Services（邦題：内部監査ーアシュアランス・サービスとコンサルティング・サービス)』の共著、直近の３冊目はＥＲＭに焦点を当てた『Enterprise Risk Management: Achieving and Sustaining Success』の共著である。

彼は、2013年から2014年のＩＩＡ国際本部会長を含め、数々のＩＩＡのボランディア職を務めてきた。現在は、ＩＩＡの代表の１人としてＣＯＳＯ ＥＲＭの諮問委員会の委員を務めており、また、米国公開会社会計監督委員会（ＰＣＡＯＢ）の常任諮問グループの委員も務めている。2012年には、フランスの『Treasury & Risk』誌で最も影響力のある100人に選ばれた。

ＣＢＯＫプロジェクトチーム

ＣＢＯＫ開発チーム

ＣＢＯＫ共同委員長：ディック・アンダーソン（U.S.A.)、ジャン・コロラー（フランス）

実務家調査小委員会委員長：マイケル・パーキンソン（オーストラリア）
ＩＩＡ調査研究財団ヴァイスプレジデント：ボニー・ウルマー
主任データ分析官：ポージュー・チェン博士
コンテンツ開発者：デボラ・ポーラリオン
プロジェクトマネジャー：セルマ・クーストラ、ケーラ・マニング
編集主任：リー・アン・キャンベル

レポートレビュー委員会

セザー・ボズカス（トルコ）
ジョン・ブラケット（U.S.A.）
ジョン・マクラグリン（U.S.A.）
マイケル・パーキンソン（オーストラリア）
ベトリス・サン - レドラド（ベルギー）
マリッサ・ヴィラヌーヴァ（エルサルバドル）