内部監査人協会（ＩＩＡ）情報／ＣＢＯＫ調査結果

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 ―

著者：サム・C. J. ヒュイバース（ＥＭＩＡ，ＲＯ，ＣＲＭＡ）
ＩＩＡオランダ　専門職的実務委員会委員
アムステルダム大学アムステルダム・ビジネススクール講師

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
ＣＩＡ，ＣＣＳＡ，ＣＦＳＡ，ＣＲＭＡ，ＣＰＡ（ＵＳＡ）

エグゼクティブ・サマリー

多くの人々がさまざまな尺度からアシュアランスを提供している複雑さを増す組織の中で、経営者が情報と報告に圧倒されて「アシュアランス疲れ」で倒れるのを防ぐにはどうすればいいだろうか？

アシュアランスプロセスを統合し調整する統合的アシュアランスは、この問題の解決を支援できる。統合的アシュアランスによって経営幹部および監査・監督委員会は、優先順位を設定して必要な措置を講じることを可能にするような、組織のガバナンス、リスク、コントロールの有効性に関する包括的で全体論的視点が得られる。

統合的アシュアランスを導入すると、次のような多くの利点がある。

- 組織内のすべての統治機関および機能全体で意見と用語の統一
- 情報の収集と報告における効率性
- 組織全体でリスクと課題に対する共通した見方
- ガバナンス、リスク、コントロールのより効果的な監督

しかし、2015年ＣＢＯＫ調査結果によると、統合的アシュアランスという概念の知識および導入はまだ広く普及していない。ＩＩＡの基準2050：調整は「内部監査部門長は、適切な内部監査の業務範囲を確保し、業務の重複を最小限にするために、内部監査部門以外のアシュアランス業務やコンサルティング・サービスを行う組織体内部および外部の者と、情報を共有し活動を調整すべきである。」と規定しているものの、統合的アシュアランスを上手に導入するための具体的なガイダンスはまだ限られている。

加えて、アシュアランスを統合するにはさまざまな方法がある。個々の組織における具体的な要件や統合したい業務により、調整の種類が変わる。

- 統合的監査：監査を合同で行うことにより、監査業務を通じて調整する
- 統合的計画・報告：計画および報告プロセスを通じて調整する

- 業務の連携：別々の機能の業務の連携を通じて調整する
- 機能の統合：経営者を支援する組織内部機能と内部監査を統合することにより、組織階層を通じて調整する

統合的アシュアランスをどのように導入する場合でも、独立的なアシュアランスという観点から、ＩＩＡは内部監査を第３のディフェンスラインの中で独立した機能として位置づけている３つのディフェンスラインモデルを優れた慣行であると考えていることに留意すべきである。このモデルでは、経営者は第１のディフェンスライン（プロセス、コントロール、リスクを所有）、リスクマネジメント、内部統制、コンプライアンスなどのさまざまな支援機能は第２のディフェンスライン（プロセスおよびそのリスクとコントロールもモニタリング）、内部監査は独立した第３のディフェンスラインを表している。このモデルに照らしてみると、機能の統合は監査人の独立性と客観性を阻害する恐れがあるため、統合的アシュアランスを推進する望ましい方法ではない。

本レポートの目的は、組織と内部監査機能が統合的アシュアランスという旅に出る手助けをすることである。内部監査には、導入、業務の調整および継続的改善において重要な役割がある。本レポートでは、統合的アシュアランスの導入に関する内部監査の現在の位置づけ、組織が統合的アシュアランスに着手する理由、参考になる教訓、導入のための優れた実務手順に関する実用的なガイダンスについて、重要ポイントを紹介する。

統合的アシュアランスは内部監査にとって脅威ではなく、「１つの言葉、１つの意見、１つの見方」を持つことで組織が長期間恩恵を受けられるようにアシュアランス提供者間の調整と連携をする上で重要な役割を果たす機会と捉えるべきである。最終的には、統合的アシュアランスは不測の事態を減らし、組織の目的と戦略の完全な実現に向けた前進を支援する。

第１部　はじめに

> 「アシュアランスを統合する際は、企業を有効に監督できるように取締役会を支援する内部監査の役割がカギとなる。そうでなければうまくいかない。」
>
> フランス共和国サノフィ社　内部監査部門長　　マリー・ヘレン・ライメイ氏

組織が発展しより複雑になるにつれて、取締役会が組織全体の有効なコントロール、コンプライアンス、リスクマネジメントの責任を適切に果たすことを確実にするためには多くの機能が必要になる。

そこで問題になるのは、経営者が情報と報告に圧倒されて「アシュアランス疲れ」に陥るのをどのように防ぐかということである。統合的アシュアランスの目的は、「リスクとガバナンスの監督およびコントロールの有効性を最大化し、さらに会社のリスク選好を考慮して監査およびリスク委員会に対する全般的なアシュアランスを最適化するために、アシュアランスプロセスを統合・調整すること[1]」によって、この問題に対処することである。

アシュアランス業務および異なる機能間の仕事の仕方を調整し連携することによって、提供するアシュアランスがより一層効率的かつ効果的になる。したがって、図表１に示すように、統合的アシュアランスではアシュアランスの提供に多くの関係者が関与し、それらの調整と連携が必要になる。関与する関係

[1] *King Code of Governance for South Africa 2009* (Institute of Directors in Southern Africa), 50. http://www.ecgi.org/codes/documents/king3.pdf

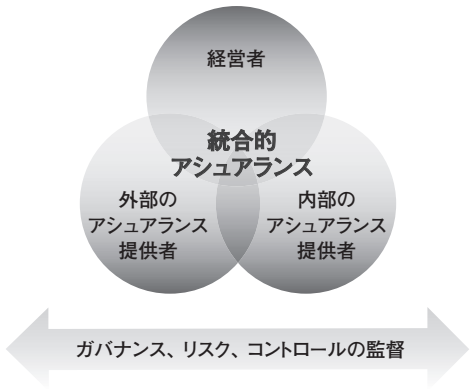
者は次の通りである。

1．**経営者：**逸脱が適時に特定され適切に是正されるような強固なリスクとコントロールのフレームワークの整備を確実にする責任を負う。

2．**内部のアシュアランス提供者：**リスクマネジメント、内部統制、コンプライアンス機能（第２のディフェンス機能）および内部監査（第３のディフェンスライン）のように、経営者の支援に責任を負う。

3．**外部のアシュアランス提供者：**外部の財務監査人のように、独立した外部アシュアランスに責任を負う。

＜図表１＞統合的アシュアランスモデルに関与する関係者



出典：Adapted from King *Code of Governance for South Africa 2009*（Institute of Directors in Southern Africa）and *Combined Assurance: Case Studies on a Holistic Approach to Organizational Governance* by G. Sarens, Decaux, L., & Lenz, R.（Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2012）.

最終的には、１つの言葉（用語）、１つの意見（例：統合報告）、ガバナンス、リスク、コントロールに対する１つの見方が、不測の事態を減らし組織に恩恵をもたらす。

本レポートは試験的な性質のものであり、統合的アシュアランスの導入に関する現在の位置づけ、組織が統合的アシュアランスに着手する理由、参考になる教訓を示すことを意図している。関与する内部関係者に焦点を当てて、教訓を共有することによって実用的なガイダンスを提供する。本レポートは、統合的アシュアランス導入の最適な手順を紹介して締めくくる。

第２部　統合的アシュアランスの利点

「一番の成功要因は、自らが統合的アシュアランスの利点を信じること、そして着手する実行力を持つことである。」

南アフリカ共和国ファーストランド社　内部監査部門長　　ジェニサ・ジョン氏

部署によって異なる格付けシステムや報告様式を使うと、情報過多につながり上級経営者のメッセージや行動の呼びかけがかえって届かなくなる場合があるが、統合的アシュアランスは、この問題を克服して効果的かつ効率的にアシュアランスを提供する手法である。

南アフリカ共和国のファーストランド社で内部監査部門長を務めるジェニサ・ジョン氏は、南アフリカ最大の金融機関の１つである同社で統合的アシュアランスの導入を支援した。「統合的アシュアランスの有意義な導入に先立って、期待できる効果を一斉に特定し賛同を得るために、経営幹部と監査およびリスク委員会へのインタビューを行った。」と彼女は述べた。図表２は、ファーストランド社が明らかにした統合的アシュアランスの利点である。ある取締役は、「統合的アシュアランスは、（俗に「アシュアランス疲れ」と呼ばれる）複数の情報源からのアシュアランスの優先順位づけに役立った。」と述べていた。「実際のところ、多すぎるほどのアシュアランスを受け取っていたが、何をすべきか、特に優先順位は何か、というバランスの取れた見方が得られていなかった。」と彼は語った。

つまり、統合的アシュアランスの目的は、上級経営者、監査委員会、監督委員会が必要な措置を講じるために、組織のガバナンス、リスク、コントロールの有効性に関する包括的で全体論的視点を得られるような方法

▶キーポイント

取締役会や監督委員会が組織のガバナンスを適切に監督するためには、さまざまなアシュアランス提供者を効果的に調整することが不可欠である。

＜図表２＞統合的アシュアランスが組織目的を支援する10の方法

1	アシュアランス疲れを根絶する。もはや不要な重複でリソースを浪費しない。
2	アシュアランスの労力を最も重要なリスクに向ける。リソースをより生産的な作業のために確保する。
3	組織全体のリスクと課題について、共通の見方を作り出す。
4	統治機関への情報の上申は、より正確で洞察力のあるものとする。
5	アシュアランス業務は、縦割りでなく協働に基づいて有益で関連性のあるデータを作り出す。これは、より良い意思決定を促す。
6	共通言語を利用し一貫性を保つと、価値を付加する協議の促進に役立つ。
7	教訓を活かして効率性を向上する。
8	より良いリソース配分とより広い網羅範囲を通して、コスト削減を実現する。
9	コントロールを向上するというコミットメントを実証する。
10	最終的に、不測の事態を減らす。

出典：Adapted from “Harnessing the Benefits of Combined Assurance,” a presentation by Jenitha John, CAE, FirstRand, South Africa. Used by permission. FirstRand LTD corporate website (August 16, 2015). http://www/firstrand.co.za

で、異なるアシュアランス提供者が提供した情報を結びつけ、分析し、報告することである。異なる機能間のアシュアランス業務および仕事の仕方を調整し連携させることによって、提供するアシュアランスがより一層効率的かつ効果的になる。図表３に示す通り、統合的アシュアランス導入の利点は次の通りである。

- 組織内のすべての統治機関および機能全体で同じ用語を用いる
- 縦割りをなくし情報の収集と報告をより効率化する
- 組織全体でリスクと課題に対する共通した見方をする

＜図表３＞統合的アシュアランスの利点

１つの言葉	１つの意見	１つの見方
組織内のすべての統治機関および機能全体で同じ用語を用いる	縦割りをなくし情報の収集と報告をより効率化する	組織全体でリスクと課題に対する共通した見方をする
結果として：ガバナンス、リスク、コントロールをより効果的に監督する		

第３部　統合的アシュアランスの導入

第２部で述べた通り利点は大きいものの、2015年ＣＢＯＫ内部監査の国際調査は、統合的アシュアランスという概念の知識および導入はまだ広く普及していないことを示している。

調査では、『コーポレートガバナンスに関する南アフリカ・キング委員会報告書2009年版（キングⅢ）』から引用した統合的アシュアランスの説明が示されており、回答者は組織内で統合的アシュアランスが導入されているか、あるいはこの概念を良く知らないかについて尋ねられた。

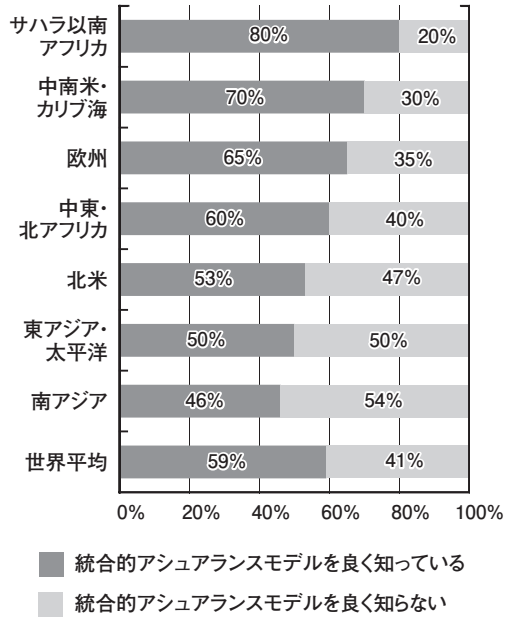
統合的アシュアランスの認知度

地域により大きな差があるものの、世界的に見ると回答者の59％が統合的アシュアランスを知っていた。統合的アシュアランスの認知度は、サハラ以南アフリカの80％という高さから南アジアの46％という低さまで幅があった（図表４参照）。

統合的アシュアランスの現在の導入状況

図表５は、統合的アシュアランスの概念をよく知っていると回答した者の導入状況について豊富な情報を示している。統合的アシュアランスをよく知っている者に関する重要な発見事項は次の通りである。

＜図表４＞統合的アシュアランスモデルの認知度



注：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？」このグラフは、「分からない・統合的アシュアランス（combined assurance）モデルを良く知らない」と回答した数と認知している数を対比している。四捨五入の関係で、合計が100にならない場合がある。回答数＝10,417。

- 世界平均で回答者の40％がこのモデルを導入している（図表５の■と■の部分の合計）。
- 導入割合が最も低いのは北米の25％であり、最も高いのは南アジアとサハラ以南アフリカである（50％前後）。

統合的アシュアランスの今後の導入予定

図表５は、統合的アシュアランスを現在は導入していないが、今後２～３年で導入する予定（■の部分）についての情報も示している。

約３割は、統合的アシュアランスを現在は導入していないが、今後２～３年で導入予定であると回答している。

統合的アシュアランスを今後最も導入しそうな地域は、中東・北アフリカ、サハラ以南アフリカ、南アジア、中南米・カリブ海（33％から38％）である。

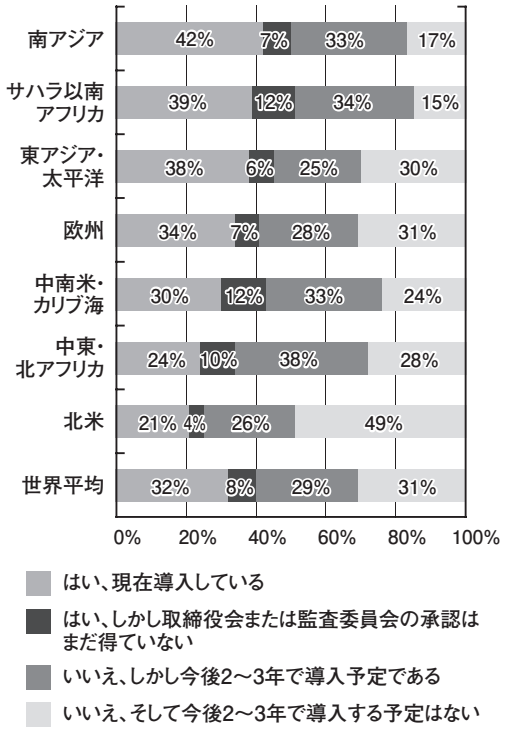
統合的アシュアランスを導入する予定なし

最後に、図表５は、統合的アシュアランスを今後導入する予定がないという回答（■の部分）も示している。

約３割は、統合的アシュアランスを今後２～３年で導入する予定はないと回答している。

北米は統合的アシュアランスを今後導入する予定が最もなさそうであり、49％が今後２～３年で導入する予定はないと回答している。

＜図表５＞統合的アシュアランスモデルの導入



注：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？」に対して「分からない・統合的アシュアランス（combined assurance）モデルを良く知らない」と回答した数は除外して計算。四捨五入の関係で、合計が100にならない場合がある。回答数＝6,185。

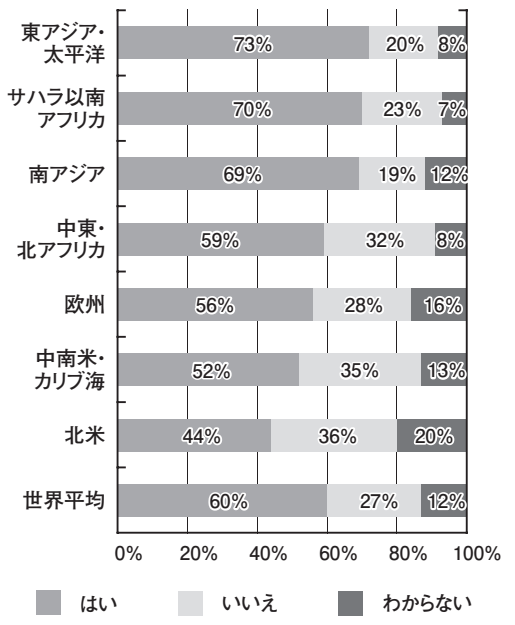
▶キーポイント

統合的アシュアランスの概念の知識および導入は、まだ広く普及していない。

統合的アシュアランスの書面による評価

統合的アシュアランスを導入している者については、書面による評価をしているかも質問した。図表６はその結果である。

＜図表６＞（統合的アシュアランスモデルを導入している者のうち）書面による統合的アシュアランスの評価を発行している割合



注：質問62「あなたの組織の内部監査は、統合的アシュアランスの一部として書面による統合的アシュアランス評価を発行していますか？」この質問は、質問61に対して「はい、現在導入している」と回答した者だけが回答している。四捨五入の関係で、合計が100にならない場合がある。回答数＝1,919。

- 統合的アシュアランスを導入している組織のうち世界平均で27％は、書面による統合的アシュアランス評価を発行していない。
- 12％は、組織が書面による評価を発行しているかわからない。
- つまり、回答者の約60％は、書面による統合的アシュアランスの評価を発行している。
- 地域別に見ると、書面を発行している割合が高いのは東アジア・太平洋、サハラ以南アフリカ、南アジアで、約7割が書面による統合的アシュアランスの評価を発行している。最も低いのは北米（44％）である。

統合的アシュアランスの導入に影響する要素

調査結果によると、統合的アシュアランスの認知度と導入割合は低いようである。これは、統合的アシュアランスおよびアシュアランスを統合するさまざまな方法や調整の仕方を含めた統合的アシュアランスの導入方法について、国際的に採用されている定義やガイダンスがないことが理由かもしれない。

加えて、ガバナンス規範や要件が国によりさまざまであり、企業統治の方法および取締役会や監督機関による監督の有効性を確実にする方法についてのグローバルな包括的ガイダンスもない。統合的アシュアランスに関する情報源として最も頻繁に引用されるのは、原則と慣行に基づく立法化されていない規範であるキングⅢである。これは、「適用するか、しないならその理由を説明せよ」というアプローチを採っている。

多くの国では、経営者は年次報告書の一部として内部統制システムの有効性に関する意見を表明することが求められている。この意見表明のために、内部監査はリスクおよびそれらのリスクを緩和するコントロールの有効性について報告書を提供することが多い。また、内部監査は、第２のディフェンスライン機能の有効性に関するアシュアランス（例えば、第２のディフェンスラインレビュー）を提供することもある。

第４部　統合的アシュアランスのガイダンスとレビュー

統合的アシュアランスを最適に導入する方法に関するガイダンスは限られている。しかし、有効なアシュアランスの必要性に間接的に言及しているＩＩＡの『内部監査の専門職的実施の国際基準（基準）』のいくつかは参考になる。第４部では、３つの基準を説明し、さらに、アシュアランスを統合するさまざまな方法を概観する。これには、特に監査人の独立性の確保について内部監査人の役割に関する具体的な留意事項も含めている。また、該当する基準および３つのディフェンスラインモデルも紹介する。

ＩＩＡの「基準」

「基準」は、世界中の内部監査の専門職に対して権威ある拘束的な性格を持つガイダンスと強く推奨されるガイダンスを示している「ＩＩＡの専門職的実施の国際フレームワーク（ＩＰＰＦ）」に含まれている。ＩＰＰＦの中には統合的アシュアランスを提供する方法に関する特定の基準はないが、密接に関連する基準がある（図表７参照）。

基準2050に関連する実践要綱は、アシュアランスとコンサルティング業務を他の機能と調整することに関する有用な情報を提供している。

実践要綱2050－1は、ＣＡＥは内部監査人と外部監査人との調整を定期的に評価する責任を負うべきであると推奨している。

実践要綱2050－2は、組織内で識別したリスクに対するアシュアランスカバー範囲をマッピングすることにより、効率化した全体的視野に立ってリスクモニタリングとコントロールを行うよう助言している。

実践要綱2050－3は、「内部監査人は、取締役会に対して、ガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールのアシュアランスを提供する際に、他の内部または外部のアシュアランス業務の提供者の業務を利用することがある。」と指摘することで一定の予防措置を講じている。

要約すると、「基準」は統合的アシュアランスの理念を明確に支持している。次の疑問は、内部監査がこれをどのように実践するかである。さまざまな種類の調整方法があり得るが、これは後で「基準」との関係とともに詳述する。

統合的アシュアランスを調整する方法

アシュアランスを統合する方法は色々あり得るが、「基準」は具体的な定義を示していない。調整の種類については、具体的な要件や個々の組織が統合したい業務によってさまざまである（図表８参照）。

1．**統合的監査。**監査業務を通じた調整。具体的には、支援機能や外部監査人との合同監査の実施。

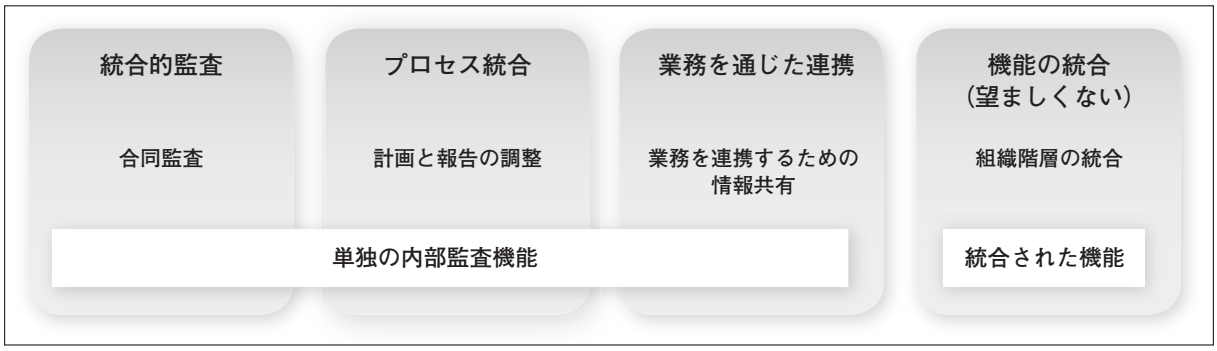
2．**プロセス統合。**計画および報告のプロセスを通じた調整。リスクベースの監査計画は、第２のディフェンスラインのガバナンス機能と完全に連携する。統合報告は内部向けまたは外部向けに作成される。国際統合報告評議会（ＩＩＲＣ）は外部向けに作成される統合報告を、「外部環境に照らして、組織の戦略、ガバナンス、実績、将来の見込みが、どのように短・中・長期の価値創造に繋がるかについて簡潔に伝えるも

＜図表７＞統合的アシュアランスに関連するＩＩＡの「基準」

基準1000：目的、権限および責任	内部監査部門の目的、権限および責任は、ＩＩＡが定める内部監査の定義、倫理綱要およびこの内部監査の専門職的実施の国際基準に適合し、内部監査基本規程において正式に定義されなければならない。
基準2050：調整	内部監査部門長は、適切な内部監査の業務範囲を確保し、業務の重複を最小限にするために、内部監査部門以外のアシュアランス業務やコンサルティング・サービスを行う組織体内部および外部の者と、情報を共有し活動の調整をすべきである。
基準2060：最高経営者および取締役会への報告	内部監査部門長は、（中略）定期的に最高経営者および取締役会へ報告しなければならない。報告はさらに、重要なリスク・エクスポージャーとコントロール上の課題が含まれなければならない。これには不正のリスク、ガバナンス上の課題や、最高経営者または取締役会が必要とするかあるいは要求するその他の事項も含まれる。
基準2100：業務の内容	内部監査部門は専門職として規律ある姿勢で体系的な手法を用い、ガバナンス、リスク・マネジメントおよびコントロールの各プロセスを評価し、各々の改善に貢献しなければならない。

出典：International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing（*Standards*）(Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2013). 邦訳は「内部監査の専門職的実施の国際基準（基準）」。

＜図表８＞統合的アシュアランスを調整する方法



の」[2]と述べている。

3．**業務を通じた連携**。体系的または臨時の業務の連携を通じた調整。例えば、内部監査業務の範囲と結果をガバナンス機能に伝達することにより、ガバナンス機能はそれらを考慮できる（例えば、内部監査が特定したコントロールの弱点が、内部統制機能によって対処される）。

4．**機能の統合**。リスクマネジメント、内部統制、コンプライアンスのような経営者を支援する機能と内部監査が統合することによる組織階層を通じた調整。

統合的監査、プロセス統合、業務を通じた連携という最初の３つの方法においては、内部監査は他のガバナンス機能から切り離されたままである。そのため、これらの方法は相容れないものではなく補完関係と見るべきである。

監査人の独立性と客観性という観点からＩＩＡは独立した内部監査機能を維持するよう強く薦めているので、４番目の方法（機能の統合）はＩＩＡが推奨する選択肢ではないことに注意すべきである。もしも機能を統合するならば、完全に別個の機能とすることを最終目標とした臨時の統合にするのが望ましい（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」参照）。そのような場合は、監査人の独立性と客観性に対する悪影響を最小限にするために、予防措置と条件を整備すべきである。例として、ガバナンス機能の成熟度が十分でないために内部監査がリスクとコンプライアンスの業務を策定する役割を担う状況がある。より詳しくは、ＩＩＡオランダが2014年に公表した内部監査と第２のディフェンスラインに関する白書[3]を参照いただきたい。

図表９は、さまざまなアシュアランス統合方法をより詳細に示したものである。これには、特に監査人の独立性の確保について、内部監査人の役割に関する具体的な留意事項も含めている。さらに「基準」の参照箇所も示している。

統合的アシュアランスと３つのディフェンスラインモデル

ＩＩＡは３つのディフェンスラインモデルを支持している。３つの各「ライン」は、組織のガバナンスフレームワークの中で異なる役割を果たす。組織内の異なるディフェンスラインの説明は、次の通りである。

- **第１のディフェンスライン－経営者**。業務部門の経営者は、業務のモニタリングとコントロールに一義的な責任を負っている。彼らはプロセスの「所有者」であり、リスクの識別と緩和的コントロールについて説

[2] *Integrated Reporting*（International Integrated Reporting Council［IIRC］, 2015）. http://intrgratedreporting/org/

[3] S.C.J. Huibers, G.M. Wolswijk and P.A. Hartog, Combining Internal Audit and Second Line of Defense Functions（The Institute of Internal Auditors Netherlands, 2014）. http://tinyurl.co,/pftg202

＜図表９＞統合的アシュアランスを調整する方法に関する留意事項

調整の種類	内容	調整方法	留意事項	ガイダンス
統合的監査	第２のディフェンスライン機能と合同で監査	監査業務を通じた調整	監査部門が監査の実施を調整しＩＰＰＦの基準の遵守を確実にする	ＩＰＰＦの実施基準のすべてを適用（The IIA, 2013）
プロセス統合	アシュアランス業務の報告と計画を統合	計画・報告プロセスを通じた調整	監査部門が計画を調整し、取締役会と監査委員会に対して、ガバナンス、リスク、コントロールの評価に関する統合報告を提供する	強化された統合報告（Enhanced Integrated Reporting, Internal Audit Value Proposition, The IIA, 2015）
業務を通じた連携	業務の連携を通じた調整	連携を通じた調整	体系的にまたは臨時で業務の連携を通じた調整をする	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（The IIA Position Paper, 2013）
機能の統合	内部監査と第２のディフェンスライン機能を統合	組織階層を通じた調整	独立性を確保するために、予防措置と境界を検討する	内部監査と第2のディフェンスライン機能の統合（Whitepaper by The IIA-Netherlands, 2014）

明責任を負っている。

- **第２のディフェンスライン－ガバナンス支援機能。**経営者は、妥当なフレームワークの実施およびリスクとコントロールのモニタリングを支援する専門の機能によって、モニタリング責任を果たすための支援を受けている。第２のディフェンスライン機能には、リスクマネジメント、内部統制、コンプライアンスなどがある。
- **第３のディフェンスライン－内部監査。**内部監査は、第１と第２のディフェンスラインの業務に追加的な独立的アシュアランスを提供する。これには、さまざまなプロセスの設計およびコントロールの有効性の評価、手続への遵守状況の評価、第２のディフェンスラインの有効性のレビューなどがある。ＩＩＡの内部監査の定義によると、内部監査は助言の役割を果たすこともある。

外部のアシュアランス提供者による、いわゆる第４のディフェンスラインについて言及されることもある。

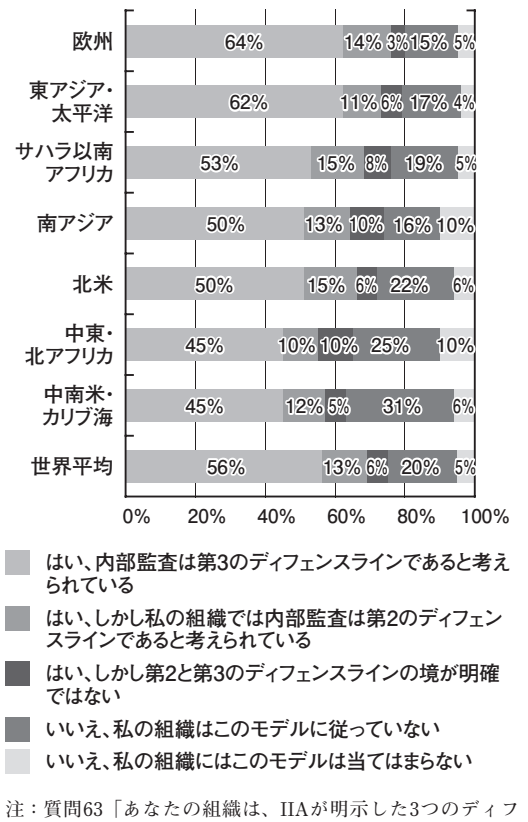
- **第４のディフェンスライン－外部監査人、規制当局、外部の関係者。**外部の第三者、特に財務諸表に関するアシュアランスを提供する企業の外部財務監査人によって独立的なアシュアランスが提供される。

強固なコントロールを維持し手続や法令への遵守を確実にする一義的責任は経営者にある。しかし、これらの「コントロール」活動を支援し監督するための専門的機能の設置が増えている。それと同時に、組織内で増え続ける機能と機関が、情報と報告で経営者を圧倒する原因になっている場合がある。このような事態を避けるために、内部監査は以下のようなことができる。

- 合同監査への参加、またはさまざまなアシュアランス提供者の計画や報告の統合により、アシュアランス業務を連携させ調整する。
- いわゆる第２のディフェンスライン機能の有効性をレビューすることにより、経営者にアシュアランスを提供する。

2015年ＣＢＯＫ内部監査の実務家国際調査によると、３つのディフェンスラインモデルを良く知っている回答者のうち45％から64％は、組織内の第３のディフェンスラインで完全に別個の独立した機能として業務を行っている（図表10参照）。しかし、３つのディフェンスラインモデルをよく知っている回答者のうち平均で19％は、組織が３つのディフェンスラインモデルを採用しているものの、「第2と第３のディフェンスラインの境が明確で

＜図表10＞３つのディフェンスラインモデルの利用状況



注：質問63「あなたの組織は、IIAが明示した3つのディフェンスライン（3本の防衛線）モデルに従っていますか？」「私は3つのディフェンスラインモデルを良く知らない」と回答した数は計算から除外。四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合がある。回答数＝9,093。

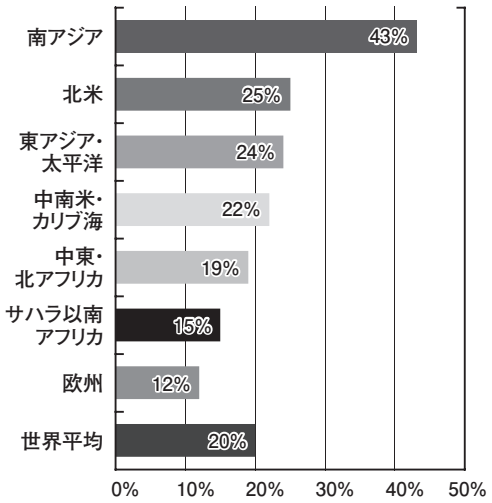
はない」または「内部監査は（独立した第３のラインのアシュアランス提供者ではなく）第２のディフェンスラインであると考えられている」と回答している。このモデルを良く知らない地域があり、特に南アジア、北米、中東・北アフリカではさらに啓蒙する機会があることを示唆している（図表11参照）[4]。

３つのディフェンスラインモデル導入に関する留意事項

「現在でも、取締役会が『３つのディフェンスラインモデル』について聞いたことがないという企業が多い。私たちは内部監査人として、この意味を説明する責任がある。」

ＩＩＡブラジル理事、ラテンアメリカエレクトラックス社　内部監査マネージャー
ルネ・アンドリッチ氏

＜図表11＞３つのディフェンスラインをよく知らない回答者



注：質問63「あなたの組織は、IIAが明示した3つのディフェンスライン（3本の防衛線）モデルに従っていますか？」この図は、「私は3つのディフェンスラインモデルをよく知らない」と回答した数を示している。回答数＝11,255。

組織には実に多様なガバナンス体制があるのはなぜだろうか？　理由の１つは、組織体制が有機的に構築されたために、リーダーが組織のガバナンス体制を最適化する方法について明確な根拠のある決定をしなかったからという可能性がある。

その結果、アシュアランスモデルの設計は組織によりさまざまとなり、取締役会や（監査委員会の支援による）監督委員会のような内部監査機能以外の利害関係者によって、彼らが望ましいと思うように動かされている場合がある。

[4] ラリー・ハリントン氏とアーサー・パイパー氏の共著によるＩＩＡのＣＢＯＫ実務家調査レポート「*Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit*」（Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015）を参照。邦訳は、『月刊監査研究』2015年９月号掲載「内部監査にとっての10の緊急課題－変化する世界で成功するために」。

ＩＩＡオランダが公表した白書は、内部監査が他のガバナンス機能と統合された場合の懸念を取り上げている。また、経営者が機能の統合を検討している時は、アシュアランス関連のすべての事項を取締役会に報告する者を１人にして効率性の最適化も検討している可能性があることも指摘している。他方で、監督機関は資産の保全や法令遵守のような別の懸念を持つことがあり、そのため専門的な独立した内部監査機能を設置することが内向きな懸念に優先する場合があるとも述べている。

白書は、監査人の独立性を確保するための最低要件と予防措置に関する追加的な指針も示している。出発点となるのは、監査人の客観性と独立性という観点から、機能の統合は望ましい方法ではないということである。金融サービスや保険業界などでは、第３のディフェンスラインの中の独立的アシュアランス提供者としての内部監査とともに、専門的なリスクマネジメント機能とコンプライアンス機能の設置を規定した規則を適用していることに注意すべきである。決め手となるのは、管轄する統治機関が設定するあらゆるガイダンスを含めた、組織が遵守すべき業界特有の規則である。

第５部　統合的アシュアランスの導入方法

統合的アシュアランスを導入する際の課題の１つは、さまざまなアシュアランス提供者の異なる業務、仕事の仕方、定義、格付けシステムの調整である。

インタビューや調査から、統合的アシュアランスの導入は、その日その日で成し遂げられるようなものではなく、旅のようなものであると結論付けることができる。教訓は図表12に示す通りである。

＜図表12＞統合的アシュアランスの導入に関する教訓

教訓	内部監査は導入を推進する重要な役割がある。
	トップの参画と支援が必要である。
	期待できる価値をあらかじめ明瞭に伝えるべきである。
	使用する用語にについて参加者すべてが同意すべきである。
	コントロールの評価とリスクの格付けを標準化すべきである。
	統合的アシュアランスを行うさまざまな当事者の成熟度を確認すべきである。

最大の教訓の１つは、上級経営者の全面的な参画と支援の必要性である。この支援を組織から受けるために、ファーストランド社のジェニサ・ジョン氏は、「この施策の後援者として経営幹部の１人が指名され監査委員会によって承認された。内部監査の役割は取締役会の支援を受けて実際の導入を推進することであった。」と語った。この問題に対処するさまざまな方法を実務家に提供するために、ＩＩＡ調査研究財団はベルギーのルーヴァンカトリック大学の研究チームが執筆した『*Combined Assurance: Case Studies in a Holistic Approach to Organizational Governance*』[5]という書籍を出版した。

他には、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（ＣＯＳＯ）の名誉会長であるラリー・リッテンバーグ氏が執筆した有用なガイドラインがある[6]。彼は、統合的アシュアランスを導入する際に、次の手順を推奨している。

１．論理的に説明する。統合的アシュアランス導入の利点を詳しく説明し、プロジェクト費用を見積もる。

[5] G. Sarens, L. Decaux, and R. Lenz, *Combined Assurance: Case Studies in a Holistic Approach to Organizational Governance*（Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2012）.

[6] Larry Rittenberg, Internal Audit Challenges: Integration of Strategy, Risk, Control, and Combined Assurance. Presentation delivered at the Clain Conference, May 17, 2013.

２．アシュアランス提供者をリストアップする。組織のリスクとコントロールに関するアシュアランスを提供して経営者を支援している者の一覧表を作成する。

３．リスクとアシュアランス提供者を結びつける。リスク領域の全体像を描き、それらのリスクをモニタリングしているアシュアランス提供者と結び付ける。

４．統合的アシュアランス計画を設計する。内部監査の役割を含めどのようなアシュアランスを提供するかを特定し、リスク領域全体に対して誰がアシュアランス提供するかを決定する。

５．導入の工程表を作成する。重要事項を入れた工程表を決める。重要事項の１つは、有効な統合的アシュアランスモデル導入の基礎を築くために、アシュアランス提供者間で使用する定義とリスク格付けを調整することである。

６．継続的改善を計画する。定期的にアシュアランスモデルを評価し、改善可能な分野を特定し、経営者への情報とアシュアランスサービスをさらに最適化する方法を決定する。

結論

さまざまな機能全体でアシュアランス業務と作業方法を調和させることにより、アシュアランスの遂行はより効率的かつ効果的になり、取締役会が情報過多のために「アシュアランス疲れ」に陥るという落とし穴を避けることができる。同時に、統合的アシュアランスは、３つのディフェンスラインの区別を失わないような形で導入するように注意しなければならない。

さまざまなアシュアランス提供者間で統合的アシュアランスを導入することによる明らかな利点を確認してきたが、統合的アシュアランスの概念の理解と導入は、まだ広く普及していない。

個々の組織における具体的な要件や統合したい業務の種類によって、アシュアランスを統合する方法は異なる。全ての道はローマに通ず（方法は異なっても目的は同じ）ということわざや世界中の内部監査部長への詳細なインタビューが示す通り、統合的アシュアランスの導入は旅のようなものであり、初日から整備できるようなものではない。そのため、新しいやり方が完全に導入されて長期にわたって十分な恩恵がもたらされるように、体系的なプロジェクトベースのアプローチに従うことを強く推奨する。

▶キーポイント

「１つの言葉、１つの意見、１つの見方」を持てば、企業の目的と戦略の完全な実現に向けて前進するのに役立つため、すべての関係者に恩恵をもたらす。

内部監査は、統合的アシュアランス業務の導入と調整の両方において、さらに継続的改善を確実にすることにおいても、重要な役割があることは明らかである。しかし、最も重要なメッセージは、統合的アシュアランスを導入する際は、上級経営者の十分な関与と支援が不可欠だということである。最終的に「１つの言葉、１つの意見、１つの見方」を持てば、企業の目的と戦略の完全な実現に向けた前進に役立つため、すべての関係者に恩恵をもたらす。

著者について

サム・C. J. ヒュイバース氏は、ハイネケン社やDSM社のような多国籍企業において、国際的経営管理、監査、アドバイザリーなどの分野で幅広い経験がある。ＩＩＡオランダの専門職的実務委員会の委員として、３つのディフェンスラインやプロジェクト監査のアドボカシー活動といったタスクフォースを率

い、また、マネジメント・イノベーション・センターと共同で調査研究を行っている。彼は、アムステルダム大学のアムステルダム・ビジネススクールでエグゼクティブ・インターナルオーディティング・プログラムのインターナルオーディット・エクセレンスの講義も行っている。

彼は、内部監査に関する多くの記事を執筆し、監査人にトレーニングを行い、国際会議や円卓会議で講演をしており、また、ＭＳｃ（master of science in business administration）、ＥＭＩＡ（executive master internal auditing）、ＴＯ（Dutch certified internal auditor）、公認リスク管理監査人（ＣＲＭＡ）の資格を保持している。

ヒュイバース氏に関する情報は、リンクトイン（http://wwwlinkedin.com/in/samhuibers）を参照いただきたい。

謝意

著者は、本プロジェクトのためにインタビューに応じて下さった次の内部監査リーダーの方々に謝意を表す。

- フランス共和国サノフィ社内部監査部門長　マリー・ヘレン・ライメイ氏
- 南アフリカ共和国ファーストランド社　内部監査部門長　ジェニサ・ジョン氏
- ＩＩＡブラジル理事、ラテンアメリカエレクトラックス社内部監査マネージャー　ルネ・アンドリッチ氏
- 中華人民共和国チャイナ・ユニオンペイ・マーチャント・サービス社監査部門ヴァイスプレジデント　シン・シャ氏

著者は、本レポートの作成を共に行った編集者（イアン・フィリップソン氏）と校正者（ミリアム・サウスゲート氏）にも謝意を表す。

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。

ＩＩＡ調査研究財団について

ＣＢＯＫを運営しているＩＩＡ調査研究財団（ＩＩＡＲＦ）は、過去40年間にわたり内部監査の専門職のために革新的調査研究を行ってきた。ＩＩＡＲＦは、現在の課題、新たな傾向、将来のニーズを検討する取り組みを通して、専門職の進化と発展を支える原動力となっている。

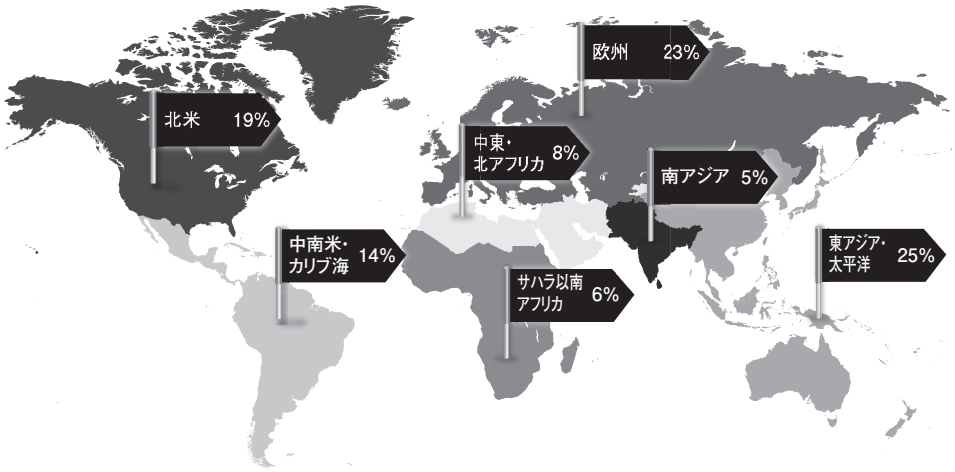
ＣＢＯＫ開発チーム

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

アートン・アンダーソン（U.S.A.）
アディル・バハリワラ（U.A.E.）
ジェニサ・ジョン（南アフリカ）
マリー・ヘレン・ライメイ（フランス）
マイケル・パーキンソン（オーストラリア）
エスタニスラオ・サンチェス（メキシコ）
アド・スミッツ（オランダ）
ギアード・ウォルスゥイジク（オランダ）

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。

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