

グローバルな視点と洞察 第8号

内部監査と外部監査

組織ガバナンスにおける独自の役割

内部監査人協会（IIA）

訳者：堺 咲子

内部監査財団（Internal Audit Foundation） 評議員
インフィニティコンサルティング 代表
CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

目次

エグゼクティブ・サマリー……………	20	リスクを特定し管理する……………	22
機能……………	20	最後に……………	24
役割……………	21		

寄稿者

オランダ王国

ABNアムロ銀行内部監査部門長

CIA, CISA

ジョン・ベンダーメーカー氏

IIA オランダ

CIA, CCSA, CGAP

ハンス・ニューランド氏

IIA アラブ首長国連邦

CIA, CCSA, CRMA

カレム・オベイド氏

諮問委員会

IIA マレーシア

CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA

ヌル・ハヤティ・バハルディン氏

IIA アフリカ連合

CIA, QIAL

レセディ・レセテディ氏

IIA 北米

CIA, CRMA, CPA

キャロライン・セイント氏

IIA コロンビア

CIA, CCSA, CRMA

アナ・クリスティーナ・ザンブラノ・プレシアド氏

Copyright © 2017 by The Institute of Internal Auditors, Inc., (“The IIA”) strictly reserved. Any reproduction of The IIA name or logo will carry the U.S. federal trademark registration symbol ®. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of The IIA.

Permission has been obtained from the copyright holder, The Institute of Internal Auditors, 1035 Greenwood Blvd., Suite 401 Lake Mary, FL 32746, U.S.A., to publish this translation. No part of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of The IIA.

エグゼクティブ・サマリー

内部監査人と外部監査人の関心事、役割、責任、業務は、補完的であり、類似する時もあり、重複する場合もある。例えば内部監査人と外部監査人の重複には、取引を効率的に分析すること、組織のガバナンス、リスクマネジメント、内部統制システムを熟知すること、正確な最終報告書を共有し作成することなどがある。

互いの役割は専門領域に基づいており、その専門領域の基準に従って行われることは当然である。外部監査人の専門家としての関心事は、最終的な決算（財務情報）に影響を与える誤りや虚偽表示などである。内部監査人の関心事は、広範にわたるガバナンス、リスクマネジメント、内部統制（非財務情報）である。内部監査と外部監査は競合も対立もせず、むしろ補完関係であることに留意して欲しい。どちらも優れたガバナンスのために重要であり、ある時点で接触して連携する必要がある。

しかし、役割には明確な違いがあり、確かに両者が行う業務には境界がある。以下にまとめた違い（図表1）は十分に理解されていないことが多く、ステークホルダーが誤解していたり混乱していることさえある。

<図表1>内部監査と外部監査の主な違い

内部監査と外部監査の主な違い		
	内部監査	外部監査
目的	コントロールと業績を分析し改善する	財務状況について意見を表明する
範囲	組織の業務	会計上の財務記録
スキル	学際的	会計、財務、税務
対象とする時期	現在、将来、継続（進行）中	過去、ある時点
主な受け手	取締役会、経営幹部	投資家、公共の利益
基準	IIAの『内部監査の専門職的实施の国際基準』	一般に公正妥当と認められた監査原則 一般に公正妥当と認められた監査基準
焦点	組織の価値を高め保護する	財務諸表の適正表示
雇用関係	組織の従業員	契約した第三者

機能

定義し区別する

「内部監査人があらゆる非財務情報に焦点を当てて、内部監査人と外部監査人が一体となると、優れたガバナンスに不可欠となる」

IIAオランダ

ジョン・ベンダーメーカー氏

内部監査

IIAは内部監査を「組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う」と定義している。

- 内部監査の専門家の学歴は様々な分野にわたっており、単一の学問分野が求められているのではない。
- IIAによると、監査業務（engagement）とは「個々の具体的な内部監査部門の任務、作業またはレビュー活動であって、例えば、

個々の、内部監査業務、コントロールの自己評価（CSA）のレビュー、不正調査またはコンサルタント業務である。個々の内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の業務には、特定の一連の関連する目標を達成するように設計された複数の作業や活動を含むこともある」。

- 内部監査人は組織の従業員であるが、監査する活動とは独立している。内部監査が有効であるためには独立性が不可欠なので、内部監査人は取締役会に直接報告することが望ましい。
- 内部監査人はIIAの『内部監査の専門職的实施の国際基準』に適合しなければならない。

外部監査

一方、外部監査人は職業会計士である。

- 国際会計士連盟（IFAC）によると、監査業務（audit engagement）とは「合理的な保証を提供する業務であり、財務諸表がすべての重要な点において（または、すべての重要な点において真実かつ公正な見解を示すか公正に表示して）適用可能な財務報告フレームワークに準拠して作成されているかどうかについての意見を、監査に関する国際基準に基づいて公認会計士が表明することである。これには法規制などで義務づけられた法定監査も含まれる」。
- 内部監査人とは異なり外部監査人は組織の従業員ではなく第三者なので、組織に既得権益はない。
- 外部監査人は世界的に国際監査・保証基準審議会（IAASB）の国際監査基準に従っている。

役割

確かに違いがある

「最も重要なリスクについて客観的なア

シュアランスを提供するために、十分な資源と独立性がある内部監査機能が組織内部で独特に位置づけられる」

IIA北米 キャロライン・セイント氏

コーポレートガバナンス・コードや規制で内部監査人を義務づけている司法管轄区域もある。これは組織に対する内部監査の価値を認めたものである。内部監査は組織の出費を減らし、評判を守り、成功への道筋をつける。端的に言えば、内部監査は組織の目標達成を妨げ得るリスクを特定し、リーダーにそれらのリスクを警告し、リスクを軽減するための改善を積極的に勧告する。例として次のようなことを行う。

- 無駄な支出を見つける。
- 危険な兆候を明らかにする。
- 記録や財務諸表を検証する。
- 法規制への遵守状況を評価する。
- 不正を調査する。
- 倫理観を高める。
- 経営幹部や取締役会に情報を提供する。
- リスクを特定してコントロールに対するアシュアランスを提供する。

内部監査は経営陣や取締役会のパートナーとなって、組織の全般的なニーズへ対応すること、現在および将来の組織の事象を注視すること、目標や目的の達成を確実にすることのように、組織の全面的な健全性に焦点を当てる。繰り返しになるが、第三者としての外部監査人の主な役割は財務諸表が真実かつ公正な見解を示しているかどうかについての意見を提供することであり、付随的に不正の予

関連するガイダンス

IIA基準1100：独立性と客観性

内部監査部門は、組織上独立していなければならない。内部監査人は、内部監査の業務（work）の遂行に当たって客観的でなければならない。

防と検出に関与する。外部監査人はこれらの基本機能を超越するより深いメリットを組織にもたらさない。

内部監査機能を遂行するために外部監査人を利用することを組織は決して検討すべきではない。この考え方は非常に危険である。

外部の監査法人は、組織のガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の業務を掘り下げない。他に理由が無い限り、外部監査の目的や役割はそれを求めている。外部監査機能が活躍するのは年1回（年度末）のみであり、組織に価値をもたらすことについて即時かつ予防的な助言と洞察を提供することはできない。外部監査は組織から完全に独立している。

「私の経験からすると、内部監査人は物事を変える必要性を伝えた後で、組織中のスタッフの指導と訓練というフォローアップをしているようだ」

IIAアラブ首長国連邦
カレム・トウフィック・オベイド氏

対照的に、内部監査は組織内に常駐している。外部監査とは異なり、内部監査は組織目的を達成するために**必須**のあらゆるコントロールへの貢献を通して組織のニーズに答えている。例えば、ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制、そして最近では文化や行動様式も取り上げている。内部監査の全般的な使命は、組織の業務に対するアシュアランス

関連するガイダンス

IIA基準2070：外部のサービス・プロバイダと、内部監査についての組織体の責任

外部のサービス・プロバイダが内部監査部門としての役目を果たす場合には、プロバイダは、組織体に対し、効果的な内部監査部門を維持する責任が組織体にあることを認識させなければならない。

と洞察をもたらすことによって組織価値を高めることである。

これを達成するために、内部監査は経営陣と取締役会にガバナンス、リスクマネジメント、コントロールの各プロセスについて助言し、健全な内部統制システムについて年1回以上議論している。実効性を持たせるために、内部監査は経営陣に改善策を勧告している。組織の従業員として、内部監査はこれらの分野における組織の能力に強い関心がある。

「内部監査は、内部監査人、外部監査人、第2のディフェンスライン機能を含むすべてのアシュアランス提供者の特性と役割に関する洞察を取締役に提供する必要がある」

IIAオランダ ハンス・ニューランド氏

内部監査と外部監査の手法は似ているが、意図する成果は大きく異なる。例えば、手続の重要性を理解していないことについて懸念を表明する場合、内部監査人と外部監査人では目的が異なるので対処方法が異なる場合がある。IIAによると、内部監査の使命は「リスク・ベースで客観的な、アシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全すること」である。組織のリスクには明らかなものとそうでないものがあるが、組織の業務がそれらのリスクを認識し管理しながら**すべての目的**を達成するようにビジネスを支援しているかどうかについて内部監査は注目する。

リスクを特定し管理する

3つのディフェンスラインモデル

「監査委員会は業務の情報を必要としている。外部監査の役割は3つのディフェンスラインの外にあるが『周辺を注視する』立場にあるので、その貢献は重要か

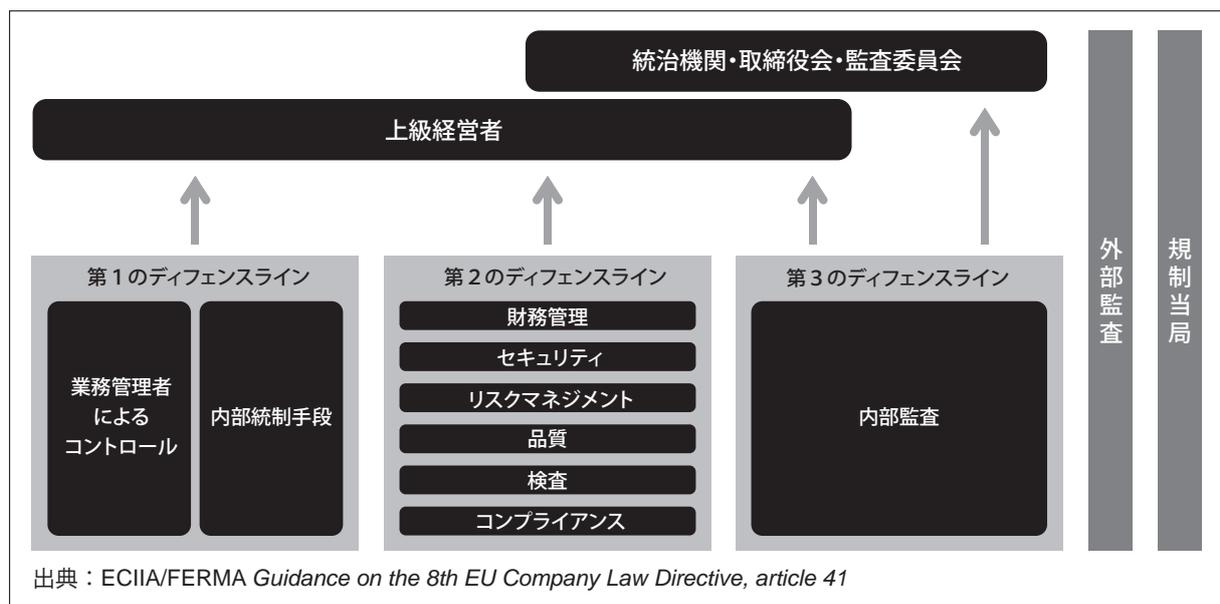
つ補完的である」

IIAマレーシア

ヌル・ハヤティ・バハルディン氏

重要なものはどんなものでも保護する価値がある。認識されていないリスクは、遅かれ早かれ組織に悪影響を及ぼす。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』は、「リスクとコントロールのプロセスが意図したとおりに機能するためには、職務を慎重に調整しなければならない」と述べている。さらにこのポジション・ペーパーは、リスクマネジメント施策を策定するための重要な役割と義務を明らかにするための方向性を示している。そこでは「専門的な内部監査部門の設置をすべての組織に対するガバナンス要件とすべきである。これは大規模や中規模の組織にのみ重要なのではなく、小規模な組織にも同様に重要かもしれない。なぜならば、小規模な組織はガバナンスとリスクマネジメントのプロセスの有効性を確保できるほど秩序立った強固な組織構造ではないのに、大規模な組織と同様に複雑な環境に直面し得るからである」と述べている。

<図表2> 3つのディフェンスラインモデル



以下に示す3つのディフェンスラインモデル（図表2）は、「綿密な連携なしにはリスクとコントロールの限られた資源は有効に配分されず、重大なリスクが適切に認識もしくは管理されないかもしれない。リスクとコントロールの専門家の各グループが、自らの責任範囲や組織全体のリスクとコントロールの体制内での位置づけを理解できるように、明確な責任を定めなくてはならない」と述べている。

業務部門の管理者はリスクマネジメントにおける第1のディフェンスラインであり、日常的に有効な内部統制を維持する責任がある。内部統制手段は管理者の指導の下に設計・実施されて、部下（例：経理）が実施する。繰り返しになるが、経営者が設置するリスクマネジメント、コンプライアンス、その他の機能は第2のディフェンスラインとなり、経営方針を支援して、複数のコンプライアンス機能（例：安全、サプライチェーン等）内のリスクエクスポージャーの目標を定めるためにリスクオーナーを補佐する。

第2のディフェンスラインは、組織全体にリスク関連情報を広める責任がある。内部監査だけが第3のディフェンスラインであり、

有効な組織ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制（業務、資産、規制、契約等）に積極的かつ継続的に貢献する。内部監査は独立した立場でアシュアランスを提供し、第1と第2のディフェンスラインで作られたプロセスの有効性を評価する。外部監査の役割はこのモデルの外であるが、財務報告プロセスに対するアシュアランスを得るために重要である。

連携する

「内部監査は経営陣や取締役会のパートナーとなり、組織の全面的な健全性を注視する」

IIAコロンビア

アナ・クリスティーナ・ザンブラノ氏

『Internal Auditor』誌2016年12月号の記事「アシュアランスをマッピングする」は、「アシュアランスを提供することに関しては、内部監査だけがゲームの唯一のプレイヤーではない。取締役会と経営幹部は組織ガバナンスの有効性に関するアシュアランス情報を、外部監査人を含む内外の様々な情報源から求めている」とはっきりと述べている。

リスクを特定することは監査を実施する中で最も重要な作業の1つである。米国通貨監督庁（OCC）の『監督官用ハンドブック』は次のように述べている。「外部監査の役割は3つのディフェンスラインモデルの外にあるが、リスク（例えば、オペレーション、コンプライアンス、戦略、評判）は内部監査人と外部監査人の両者によって識別可能である。両者の違いは、外部監査人がリスクを排除するための行動を取らないということである」。

内部監査人と外部監査人は役割と職務の違いを認識しながらも、多くの場面で両者は既に連携している。彼らは財務・非財務情報の全領域を網羅するために連携するだけでなく、公式・非公式のリスク評価、報告書およびその他の情報を共有することにより、監査

関連するガイダンス

IIA基準2050：連携と依拠

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業務を提供する組織体内部および外部の者と、情報を共有し、活動について連携し、これらの者の仕事に依拠することを検討すべきである。

手続を実施する上での不必要な重複を避けるために連携している。内部監査と外部監査の連携は監査業務全体の有効性を高めており、取締役会と監査委員会にとって有益である。

本レポートで既に述べたように、内部監査人の関心と責任および外部監査人の関心と責任は互いに補完するものであり、これは良い慣習である。IIAの国際基準の実施ガイダンス2050は、「内部監査部門長は、十分な情報を収集するために各々のプロバイダと合う。そのことにより、組織体のアシュアランス活動およびコンサルティング活動は連携できる」と示している。

IIAオランダが2016年に公表した『Allies in Governance 2.0』は、「外部監査人と内部監査人の役割は関連している。この点において、明確な位置づけ、最適な協力、知識の共有が重要である」と述べている。

最後に

内部監査：絶えず組織のために

「内部監査は組織の全般的な健全性を報告する。内部監査は有効なガバナンス、リスクマネジメント、コントロールに不可欠である」

IIAアフリカ連合

レセディ・レセテディ氏

最後に、有効な組織ガバナンスには強固で独立した内部監査機能が必要であり、健全で成功するビジネスにとって不可欠な部分である。内部監査の取り組みは、ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制に意図的に集中して行われる。内部監査人は、たとえ独立した役割を果たしていても組織の従業員として組織の成功に十分に関わっており、彼らの関心事は組織の全業務を継続的に網羅することである。内部監査人は監査業務の終了時に、徹底した「オーダーメイドの」報告書を取締役会や監査委員会に提供するよう注意を払っており、この報告書には、リスクと目的が現在どのように把握され管理されているかに関する具体的かつ詳細な結論が含まれている。

さらに、内部監査の報告書には継続的な改善のための考え抜かれた提案が含まれており、内部統制を改善し特定されたリスクを排除して組織全体が目標や目的を達成するのに役立つ。結局は、内部監査が鍵である。組織が短期、中期および長期的な価値を創出するためには、内部監査が紛れもない答えであり、十分な資源と独立性がある内部監査機能で働いている有能な者によって内部監査機能は最高の成果を挙げる。

より詳しい情報の参照先

- International Federation of Accountants (IFAC), “Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants,” 2010 (www.ifac.org).
- The IIA “Implementation Guide 1100: Independence and Objectivity,” available to members only, January 2017 (www.theiia.org).
- The IIA “Implementation Guide 2070: External Service Provider and Organizational Responsibility for Internal Auditing,” available to members only, January 2017.
- The IIA Position Paper “The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control,” 2013 (www.theiia.org).
- The IIA Internal Auditor magazine “Mapping Assurance: Internal auditors can facilitate efforts to document the organization’s combined assurance activities,” Y.S. Al Chen, Loïc Decaux, and Scott Showalter, Dec. 2016 (www.theiia.org).
- The IIA “Implementation Guide 2050: Coordination and Reliance,” available to members only, January 2017 (www.theiia.org).
- IIA-Netherlands, “Allies in Governance 2.0: Towards a sustainable relationship between the Audit Committee and the Internal Audit Function,” September 2016 (www.ii.nl).