

## 統治機関・執行委員会における 内部監査の役割

### 序

内部監査が組織体にもたらす価値は、最高経営者と取締役会が内部監査の業務範囲をどのように捉えているかによって大きく左右される。内部監査を財務報告の正確性に関する厳密なアシュアランスの提供者であると見なす組織体もある。その一方で、内部監査の役割を拡大して、業務上や戦略上の問題に関するアシュアランス、および様々な分野における助言サービスを含めている組織体もある。

内部監査が最も価値を発揮できるのは、以下によって組織体に洞察と展望をもたらすように位置付けられた場合である。

- 事業体全体からの視点を提供する。
- 様々な重要なスキルを適用する。
- リスク・マネジメント・プロセスの健全な透明性を支援する、独立したアシュアランスと助言を提供する。

内部監査を常設の統治機関や執行委員会に招請すると、これらの重要な場面で内部監査の価値を共有することができる。

### 内部監査はどの委員会に適しているか？

急激に増加し進化するリスク環境の中、いくつもの委員会を設置することは、多くの組織体にとってほぼ必須となっている。そのような委員会には、次のようなものがある。

- リスク委員会
- 技術委員会
- 執行委員会
- 経営運営委員会
- 業績評価委員会

内部監査は、最高経営者や統治機関の常設委員会や特別委員会を強化し、支援することができる。しかし、内部監査を招請する前に組織体は、内部監査の役割を明確に定義し、継続的な独立性と客観性を守るための適切な予防措置を設けることを含め、内部監査がこれらの委員会内でどのように活動するかを検討することが重要である。

統治機関は、内部監査の参加や観察からどの委員会が最も恩恵を得られるかについて、経営管理者や内部監査からのインプットを促すことができる。検討すべき有益な役割には、次のようなものがある。

- オブザーバーまたは招待者。

### 重要なポイント

内部監査が最も価値を発揮できるのは、事業全体からの視点の提供、様々な重要スキルの適用、およびリスク・マネジメント・プロセスの健全な透明性を支援する独立したアシュアランスと助言の提供によって、洞察と展望をもたらすように位置付けられた場合である。

内部監査は、最高経営者や取締役会の常設委員会または特別委員会を強化し、支援することができる。

組織体は、内部監査の役割を明確に定義し、継続的な独立性と客観性を守るための適切な予防措置を設定することを含め、内部監査がこれらの委員会内でどのように活動するかを検討しなければならない。

CAEまたは同等の監査責任者の職位がアウトソーシングされている場合は、機密保持についての潜在的な懸念から、そのような者が統治機関や執行委員会へ参加することによる恩恵を、組織体が慎重に検討することをIIAは推奨する。

- 協力者または参加者。
- コンサルタントまたはアドバイザー。
- 講師。
- 対象分野の専門家。

## 明確な考え方を維持する

統治機関は、内部監査を統治機関や執行委員会に参加させるために、その目的について明確な考え方を維持しなければならない。前述のように、内部監査の独立性を維持するための予防措置は不可欠である。しかし、適切な防御措置が講じられれば、組織体は内部監査が持つ独自のスキルと組織体に関する知識から恩恵を得ることができる。

専門職としての内部監査人は研修や素質によって、難しい質問をすることを厭わず、議論のレベルを上げて困難な課題について討議することができ、さらに、不正防止、倫理観の醸成、組織文化などの重要な分野に特別な関心や知見をもたらす。

内部監査が統治機関や執行委員会に参加すると、内部監査の先見的な役割の強化に役立ち、さらに、経営プロセスにリアルタイムで付加価値を提供する。内部監査は、組織体の優先順位、新たなリスク、および企業戦略へのエクスポージャーから恩恵を受けて、組織体と事業に関する内部監査の知識を向上させる。

経営陣と協調して取り組むことで、内部監査は経営の意思決定プロセスに対する理解を深め、コミュニケーションを促進し、さらに統治機関や経営陣との全般的な関係を向上させる。

これらの恩恵の各々は、内部監査の独立性と客観性の侵害と見なされること、または実際の侵害と、比較検討されなければならない。内部監査部門長（CAE）と統治機関は、委員会への参加によって生じたと見なされる、または実際に生じた、あらゆる利害の衝突を認識しなければならない。

## 予防措置と防御措置

利害の衝突や内部監査の独立性と客観性を損なう事態を防ぐために、**様々な警戒手段や基本原則を設けることができる**。例えば、以下のようなものがある。

- 内部監査は、委員会の意思決定に参加すべきではない。
- 内部監査は、内部監査人協会（IIA）の基準 1112（内部監査部門長の内部監査以外の役割）を含め、常に関連する IIA の「基準」を遵守しなければならない。
- 内部監査は、IIA の倫理綱要を遵守しなければならない。
- 委員会における内部監査の役割は、内部監査基本規程に明記されるべきである。
- 監査委員会は、内部監査の参加範囲を指導すべきである。
- すべての手続は、監査委員会に報告されるべきである。
- 内部監査の貢献は、結論や主張ではなく、質問や洞察という形をとる。

## 5つの質問

取締役会や主な経営委員会に参加するよう内部監査を招請することは、組織体にとって大きな一歩である。適切な準備をし、リスクと恩恵を十分に理解した上で、慎重に行うべきである。

統治機関と経営陣が尋ねるべき5つの重要な質問は、次の通りである。

1. 内部監査の現在の業務範囲はどのようなものであり、それは取締役会や執行委員会へ助言サービスを提供する内部監査の能力にどのような影響を与えているか？
2. 内部監査が取締役会や執行委員会に対して行っている業務について、監査委員会はどのように考えているか？
3. 内部監査の独立性と客観性を守るために、どのような予防措置が講じられているか？
4. 内部監査が意思決定プロセスに関与しないようにするために、どのような予防措置が講じられているか？
5. 内部監査の参加は、将来、委員会の業務を監査する能力を損なうか？

## その他の懸念

統治機関は、この方法を進める前に、**内部監査部門を構成する人々の潜在的な影響を認識し、考慮すべきである**。内部監査部門が完全な社内部門であるか、コソーシングであるか、または完全なアウトソーシングであるかによって、実際に考慮すべき事柄が影響を受ける。

統治機関や執行委員会への参加は、C A Eに限定される可能性が高い。そのため、コソーシングやアウトソーシングの関係は、外部者を役員会議室に招くことになる可能性がある。

アウトソーシングに関する I I Aの正式な立場は、C A Eの職位を組織体内に保持することを求めているが、すべての組織体がこのモデルに従うとは限らない。

C A Eまたは同等の監査責任者の職位がアウトソーシングされている場合は、機密保持についての潜在的な懸念から、そのような者が統治機関や執行委員会へ参加することによる恩恵を、組織体が慎重に検討するよう I I Aは推奨する。

## 結論

**十分な資源を有し、独立性があり、信頼性のある内部監査部門は、あらゆる組織体に多大な利益をもたらす可能性がある**。最高のレベルで業務を行える場合、内部監査は統治機関や経営陣に対する信頼されるアドバイザーになることができ、また、組織体の価値を高め保全する上で不可欠となることができる。このような状況においては、内部監査は統治機関や執行委員会にとって貴重な助言的役割を果たすことができる。

適切な予防措置と監査委員会の十分な監督の下でC A Eがこのような委員会に参加すると、健全な懐疑心の原動力、ならびに不正、倫理、およびカルチャーについての鋭い洞察をもたらすことができ、さらに、最高経営者、統治機関、および組織体全体に大きな価値が提供できる。

**適切な予防措置と監査委員会の十分な監督の下でC A Eがこのような委員会に参加すると、健全な懐疑心の原動力、ならびに不正、倫理、およびカルチャーについての鋭い洞察をもたらすことができ、さらに、最高経営者、統治機関、および組織体全体に大きな価値が提供できる。**

## ポジションペーパーについて

ポジション・ペーパーは、IIAが、健全なガバナンスを提唱し、関係者を啓発することを目的として、利害関係者および実務家に関心のある重要課題について公表しているもの。ここに示された見解は、ガバナンス・プロセスのさまざまな側面、およびあらゆるレベルにおけるガバナンスの向上と組織体への価値の付加における内部監査の重要な役割について、洞察を提供する。

## 内部監査人協会 ( I I A ) について

内部監査人協会 ( I I A ) は、内部監査という専門職の提唱者として、教育者として、さらに基準、ガイダンス、公認資格の提供者として、最も広く認められている。1941年に創立されたIIAには、現在170を超える国と地域に19万人を超える会員がいる。IIA国際本部の所在地はアメリカ合衆国フロリダ州のレークマリーである。詳細な情報は、[www.theiia.org](http://www.theiia.org) を参照のこと。

## 免責事項

IIAは、この文書を情報提供および教育目的で公表しているのであって、特定の状況に対する決定的な解決策を提供することを意図している訳ではなく、ガイドとして使われることを意図しているだけである。IIAは、特定の状況に対応する場合は常に、独立した専門家からその状況に直接関係した助言を求めることをお勧めする。IIAは、このガイダンスのみに依拠した者に対し責任を負うものではない。

## 著作権

Copyright © 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

2019年1月



The Institute of  
Internal Auditors

Global

### Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 149  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101  
[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

