

報告書「価値創造に貢献する内部監査
～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」
特別号

Internal Auditing

内部監査 No.8

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation
Japan Internal Audit Research Foundation

<https://jiarf.org/>

Internal Auditing

内部監査

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation
Japan Internal Audit Research Foundation

報告書
「価値創造に貢献する内部監査
～戦略に貢献する
内部監査への進化と提言～」

特別号

No. 8

FEBRUARY-2025

目次

報告書

「価値創造に貢献する内部監査～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」(2024年7月)

内部監査の将来について考える研究会 iii

解説記事

「価値創造に貢献する内部監査～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」

佐々木 清隆

(公益財団法人日本内部監査研究所「内部監査の将来について考える研究会」座長)

(一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授) 51

報告書

価値創造に貢献する内部監査 ～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～

内部監査の将来について考える研究会

当研究所では 2023 年に「内部監査の将来について考える研究会」（座長：佐々木清隆氏）を立ち上げ、内部監査による企業の価値創造への貢献の観点から、内部監査の役割と意義について議論を深め、現状の課題の分析と将来への方向性を模索してまいりました。

このたび、これらの議論の成果を取りまとめ、報告書「価値創造に貢献する内部監査～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」を公表いたしました。

報告書

価値創造に貢献する内部監査

～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～

2024年7月

公益財団法人 日本内部監査研究所
「内部監査の将来について考える研究会」

目次

座長挨拶.....	2
エグゼクティブサマリー.....	4
報告書本文.....	6
1. 経営環境の変化と内部監査への期待.....	6
1.1. 経営環境の変化とパラダイムシフト.....	6
1.2. 攻めのガバナンスとリスクテイクへのパラダイムシフト.....	7
1.3. 公共の利益へのパラダイムシフト.....	7
1.4. 内部監査への期待.....	8
2. 経営機能としての内部監査の課題.....	9
2.1. 内部統制の機能不全と内部監査.....	9
2.2. 内部監査の変化への対応の遅れ.....	9
2.3. 内部監査の役割の再評価の必要性と価値提供の向上.....	9
3. 経営としての価値創造と内部監査の関与.....	11
3.1. 経営としての価値創造とは.....	11
3.2. 価値創造の追求において考慮すべき要素.....	12
3.3. 内部監査の価値創造プロセスへの貢献.....	13
3.4. 価値創造へ向けて内部監査をステージアップさせる.....	16
4. 戦略に貢献する内部監査.....	19
4.1. グローバルガイダンスへの適応.....	19
4.2. 内部監査が「戦略に貢献する」とは：果たせる役割.....	22
4.3. サステナビリティへの関与：戦略への貢献のゲートとしてのサステナビリティの監査.....	23
5. 内部監査のトランスフォーメーション（どうすれば変わるのか）.....	24
5.1. コンプライアンス・内部統制中心の内部監査（ステージ1）からリスク・ベースの内部監査（ステージ2）へ.....	24
5.2. リスク・ベースの内部監査（ステージ2）から戦略に貢献する内部監査（ステージ3）へ.....	28
6. 取締役会・監査役会等・経営陣による内部監査の活用への提言.....	40
6.1. なぜ、取締役会・監査役会等・経営陣が内部監査を重要視すべきか？.....	40
6.2. 取締役会・監査役会等・経営陣が内部監査を機能させるためのアクション.....	46

座長挨拶

現在、急激な内外環境の変化に伴い、企業はビジネスモデルの見直しや変革を迫られています。この変化に対応する中で、内部監査が組織内での役割や責任を再定義する必要性が増しています。日本内部監査研究所の「内部監査の将来について考える研究会」は、内部監査の普及発展に貢献することを目指し、内部監査による企業の価値創造への貢献の観点から、内部監査の役割と意義について議論を深め、現状の課題の分析と将来への方向性を模索してまいりました。

研究会は、各業界の代表的企業 10 社のご協力を得て、2023 年 6 月から年末にかけて、アンケート調査やフォローアップインタビューを実施し、内部監査部門における課題や取り組みについての情報を収集しました。その後、研究会メンバーで議論を深め、価値創造の観点から内部監査の役割について検討してまいりました。この研究に協力してくださった企業の経営層や内部監査担当者の皆様に深く感謝申し上げます。

この報告書の第一章では、経営環境の変化とその影響について探究し、内部監査に対する期待の変化を明らかにしています。第二章では、経営機能としての内部監査の課題を分析し、期待と現状のギャップを探っています。第三章では、経営としての価値創造と内部監査の関与に焦点を当て、内部監査が価値創造プロセスにどのように貢献できるかを検討しています。第四章では、内部監査が経営戦略にどのように貢献できるかを明らかにし、グローバルガイダンスへの適応やサステナビリティの促進についても議論しています。第五章では、内部監査のトランスフォーメーションについて、段階的なアプローチを提案し、内部監査の進化に向けた方向性を示しています。最後の章では、内部監査が経営戦略に果たす役割の重要性を鑑みて、取締役会や経営陣が内部監査を活用するための提言とアクションプランを示しています。なお、本報告書は内部監査が経営機能として価値創造に貢献するための考え方を整理したもので、内部監査に関する IIA の「グローバル内部監査基準™」他の関連する基準に対する変更を求めるものではありません。

急速に変化するビジネス環境において、内部監査が組織のガバナンスやリスク・マネジメントに与える影響は、ますます重要になっています。今回の研究を通じて、内部監査の新たな役割やアプローチについて、内部監査部門を始めとする内部監査に従事する方々、取締役会や経営陣、監査役・監査委員、監査法人や外部監査関係者、コーポレートガバナンスに関連する方々、サステナビリティの議論の関係者等多くの関係者で考え、議論するきっかけとなることを期待しています。

今回の研究会の活動に際し、企画段階で有益なご助言をくださった有識者の皆様、運営に協力いただいた日本内部監査研究所及び報告書の作成に多大なるご支援をいただいた Protiviti の方々（詳細は別紙）にお礼を申し上げます。

この研究の成果を受けて、日本企業の内部監査が価値創造に貢献するための新たなステージへと向かうことを切に願っております。

2024 年 7 月

公益財団法人日本内部監査研究所「内部監査の将来について考える研究会」

座長 佐々木清隆

(別紙)

〈研究会メンバー〉

佐々木 清隆 (座長)

(一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授、公益財団法人日本内部監査研究所 理事)

仲 浩史

(東京大学未来ビジョン研究センター 教授、公益財団法人日本内部監査研究所 評議員)

堀江 正之

(日本大学商学部 特任教授)

吉武 一

(前太陽誘電株式会社 常勤監査役、一般社団法人日本内部監査協会 理事)

三宅 博人

(公認会計士、公益財団法人日本内部監査研究所 研究員)

〈オブザーバー〉

土屋 一喜

(公益財団法人日本内部監査研究所 顧問、一般社団法人日本内部監査協会 専務理事)

〈事務局〉

公益財団法人日本内部監査研究所事務局

川口 潤 専務理事

南部芳子 研究主幹

三俣隆之 主任

プロティビティ LLC

谷口 靖美 会長

青山 卓郎 マネージングディレクタ

和田 麻世 マネージャー

加来 亮介 アドバイザー

エグゼクティブサマリー

経営環境の変化に伴う内部監査への期待とギャップ

ビジネス環境は大きく変化し、企業は新たな価値創造とリスク・マネジメントに取り組む必要があります。「攻めのガバナンス」と「公共の利益への貢献」という2つのパラダイムシフトにより、企業は情報開示を通じた経営の透明性の向上や社会的責任を重視するガバナンス体制を構築し、リスク・マネジメントを従来のリスク回避から積極的なリスクテイクとのバランスへの転換が求められています。これらを背景に、経営機能としての内部監査の重要性が再認識されつつあり、経営の期待に応えるべく内部監査の変革が求められています。

このように内部監査への期待が高まるなか、内部統制の機能不全により十分な効果を発揮できない場合があります。また、急速な環境変化に乗り遅れて、新たな価値の創造どころか、内部監査基準に適切に対応できていないといった問題も見受けられます。さらに、内部監査の役割が伝統的なコンプライアンスの監査に偏っており、経営に資するインサイト（深い洞察）やサステナビリティに関する対応が不足していることが指摘されることもあります。

価値創造と内部監査の関与

企業はサステナビリティを重視し、企業価値を生み出す経営ストーリーを示す必要があります。それを受けて、内部監査は価値創造プロセスに貢献することが求められています。価値創造プロセスは、価値観（パーパス）、それを踏まえた長期戦略、それを具体化する実行戦略、そして KPI による成果の評価から構成されます。内部監査が価値創造へ向けて積極的に貢献するためには、価値観及び長期戦略にいきなり関与することは難しいとしても、まずは実行戦略段階に組み込むことが、その入り口となると考えられます。

多くの内部監査は現在、主にコンプライアンスに焦点を当てていますが、よりリスク重視の監査へと進化し、さらには戦略に貢献する段階へと移行する必要があります。内部監査人協会が公表した新たな「グローバル内部監査基準」をはじめ、内部監査に関する各種ガイダンス等も、企業が適切なガバナンスを確保し、リスクを管理し、持続可能な価値を創造することを支援するための枠組みを提供しています。

内部監査のトランスフォーメーション

内部監査の役割は、単にリスクやコントロールを対象とした監査だけでなく、経営陣が戦略を策定し、遂行していく上での支援やインサイトを提供することも含まれます。内部監査は、アシュアランスの提供、アドバイザリーの提供、インサイト（深い洞察）とフォーサイト（将来の予見）の提供を通じて、戦略に貢献することが期待されています。

内部監査の取り組みがコンプライアンス監査（ステージ 1）から、ERM（全社的リスク・マネジメント）や組織文化などを含むリスク・ベースの監査（ステージ 2）へとステージアップするには、内部監査は単に法令や社内規定等による内部統制によってリスクが管理されているかを検証するだけでなく、ピ

ビジネス戦略に関連するリスクを理解し評価することが求められます。そのため、この報告書においては、以下のような提言をしています。

- ① 企業価値向上のマインドセットを醸成する。
- ② リスクレンズを活用してコントロール評価にリスク視点を組み込む。
- ③ ERM を理解し、効果的なリスク・マネジメントを支援する。
- ④ 真因分析を通じて問題の根本原因を追究し、インサイトを提供する。
- ⑤ 内部監査に必要なスキルを強化する。

リスク・ベースの監査（ステージ 2）から、さらに戦略に貢献する監査（ステージ 3）へとステージアップするためには、リスク・マネジメントへの貢献から一歩進んで、企業の戦略目標達成をサポートする役割を果たさなければなりません。重要なのは、内部監査人が戦略を踏まえた視点を常に持ち続けることです。そのため、この報告書においては、以下のような提言をしています。

- ① 戦略的なテーマ監査を活用し、経営陣の意思決定に寄与する。
- ② インサイトを提供し、根本原因や改善提案を提示する。
- ③ サステナビリティ監査を導入し、ESG などの新たな領域にも焦点を当てる。
- ④ 取締役会や経営陣からの信頼を築くために、高品質なアウトプットを維持し、建設的なコミュニケーションを図る。

取締役会・経営陣による内部監査の活用への提言

取締役会及び経営陣は、急速な経営環境の変化に対応する中で企業としての価値向上を図る必要に迫られています。そのため、ビジネスモデルを継続的に見直すとともに、組織全体のリスク管理体制とガバナンスを強化する必要があり、そのための手段として内部監査の活用を考慮すべきです。コーポレートガバナンス・コードや、国際的なサステナビリティ報告と保証の要請などでも、内部監査機能の活用が想定されています。そこで、この報告書では取締役会及び経営陣に対しても、以下のような提言をしています。

- ① 組織全体にリスク感性を醸成し、リスクアペタイトを設定し、全社員と共有する。
- ② 内部監査の新たな役割を理解し、内部監査チームが戦略に関連するプロジェクトや組織内の取り組みに参加できるよう支援する。
- ③ 取締役会及び経営陣に内部監査部門が適切に報告するデュアル・レポーティング・ライン（指揮命令系統）を設計し、組織のガバナンスを強化する
- ④ 第 1 線（現業部門）・第 2 線（リスク管理部門）・第 3 線（内部監査部門）の統合的な見直しと連携を推進する。

報告書本文

1. 経営環境の変化と内部監査への期待

日本のビジネス環境は大きく変化し、企業は新たな価値創造とリスク・マネジメントに取り組む必要があります。政府や業界団体、主要企業はこの変化に対応し、経済成長を促進するための戦略的取り組みや、ガバナンスの改革を進めてきました。特に「攻めのガバナンス」と「公共の利益への貢献」という2つのパラダイムシフトにより、企業は透明性や情報開示、社会的責任を重視するガバナンス体制を構築し、リスク・マネジメントを従来のリスク回避から積極的なリスクテイクとのバランスへと転換しています。これらを背景に、内部監査に対する期待も変化し、経営の視点からのアシュアランスやアドバイザー機能の発揮が求められ、内部監査が重要な役割を果たすことが期待されています。

1.1. 経営環境の変化とパラダイムシフト

過去 10 年間にわたり、日本のビジネス環境は様々な要因で大きく変貌を遂げました。グローバル競争の激化、高齢化と労働力不足、デジタルトランスフォーメーション（DX）の進展、サステナビリティへの関心の高まり、そしてパンデミックの影響などが挙げられます。これら多岐にわたる複雑な変化は、企業に新たな価値創造ストーリーを形成し、提示することを求めています。

政府や業界団体、多くの企業はこれに対応するために戦略のみならずガバナンスの面でも、見直しを進めてきました。例えば、アベノミクス政策を通じて経済成長を促すことで、企業は新たなビジネスチャンスを追求め、コーポレートガバナンス改革も推進してきました。また、岸田首相が提唱する「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」では、「多くの社会的課題を国だけが主体となって解決していくことは、困難である。社会全体で課題解決を進めるためには、課題解決への貢献が報われるよう、市場のルールや法制度を見直すことにより、貢献の大きな企業に資金や人が集まる流れを誘引し、民間が主体的に課題解決に取り組める社会を目指す必要がある。（中略）こうした観点から、従来の『リスク』、『リターン』に加えて『インパクト』を測定し、『課題解決』を資本主義におけるもう一つの評価尺度としていく必要がある。」としています。

また経済団体は国際競争力強化に取り組みつつ政府と連携して経済政策に対応し、例えば、日本経済団体連合会（経団連）は「インパクト指標の活用を通じ、パーパス起点の対話を促進する～企業と投資家によるサステナブルな資本主義の実践～」と題する報告書を発行するなど、情報共有やベストプラクティスの普及も促しています。多くの企業ではイノベーションへの投資が重視されており、新製品やサービス開発、デジタル化推進、ESG（環境、社会、ガバナンス）やサステナビリティに関する課題への取り組みを強化しています。

日本企業が経営環境のこれらの大きな変化を経験する中で、2つの主要なパラダイムシフト、つまり「攻めのガバナンスへのパラダイムシフト」と「公共の利益へのパラダイムシフト」が起きています。

1.2. 攻めのガバナンスとリスクテイクへのパラダイムシフト

日本の企業は、透明性とコミュニケーションを通じて企業価値の最大化を強調する攻めのガバナンスと、そのリスク・マネジメントを変革しています。従前、ガバナンスは、主にコンプライアンスや内部統制の「守り」の側面に焦点を当てていましたが、アベノミクスの成長戦略に伴い、「攻めのガバナンス」が重要視されるようになり、取締役会及び経営陣が企業価値を最大化するために、より透明性のある情報開示、及び投資家とのコミュニケーションを重視する考え方となりました。

従来のリスクの捉え方は、リスク回避やリスクの最小化に焦点を当て、損失を防ぐことが目標と考えられていましたが、新しいリスクの捉え方は攻めの姿勢で、企業は変化する環境でより柔軟に対応し、持続的な成長を実現するために、積極的にリスクテイクをし、収益機会と結びつけ、新しいビジネス機会を開拓し、競争力を高めることが強調されるようになりました。

ビジネス運営とリスク・マネジメントの新たなリスクアプローチにおいては、下記のポイントが強調されるようになりました。

- リスクの管理最適化：リスクを完全に回避することは難しいことを認識し、代わりにリスクを適切に管理し、リスクテイクとの最適なバランスを見つけることが重要。
- リスクの積極的管理：リスクを積極的に管理し、最適なリスクプロファイル（リスクの全体像や特性）を実現することを目指す。これにより、市場変化や競争力の向上など、新たな収益機会を開拓できる可能性が高まる。
- リスクの創造的活用：リスクを収益機会と結びつけるために、イノベーションや新しいビジネスモデルの開発に取り組む。これにより、リスクテイクを積極的に収益を生み出す力に変えることができる。
- 継続的な監視と調整：リスクは変化するものであり、市場や企業の状況に応じて適切な対応を講じる必要がある。継続的な監視と調整により、リスクと収益機会のバランスを維持する。

1.3. 公共の利益へのパラダイムシフト

公共の利益への貢献は、企業がその活動や意思決定において公共の利益を考慮し、社会に対する責任を果たすことを意味します。企業は社会的責任を強く意識し、環境への配慮、社会への貢献、ガバナンスの透明性（ESGの各要素）を重視することが求められるようになりました。

下記の要因により、公共の利益という観点から、企業経営に影響を与えることから、社会的責任の遂行が重要なテーマとなっています。

- ステークホルダーへの配慮：企業は投資家だけでなく、顧客、従業員、地域社会などの多様なステークホルダーの期待に応え、彼らとの対話を強化する必要性が高まっています。

- サステナビリティへの取り組み：企業は環境への負荷を最小限に抑え、また社会に対するポジティブな影響を最大限に発揮することを目指し、持続可能なビジネス実践へと変革することが重要になっています。
- 透明性と説明責任の強化：企業はその活動内容について透明性を確保し、広範囲にわたる説明責任を果たす必要があります。外部監査の実施や非財務情報の開示は、ステークホルダーとの信頼構築にも貢献します。
- 投資判断へ及ぼす影響：投資家はサステナビリティなど公共の利益に基づいた評価軸で投資判断を下し始めており、その結果として意識的な投資行動が増加しています。
- 規制環境の変化とそれへの適応：サステナビリティ情報などの非財務情報の開示に関する規制が強化されつつあり、企業（とりわけ上場企業等）はこれに対応しなければなりません。

法規制や規制当局の要求も非財務情報の開示を強く促すようになってきており、企業は環境や社会へのインパクト、コーポレートガバナンスの実践などを報告・開示する必要があります。消費者の購買動向や人材の採用にも、企業が社会的責任を果たしているかどうか、重要な影響を及ぼすようになってきています。

1.4. 内部監査への期待

前述のように企業は急激な内外環境変化への適応が求められ、ビジネスモデルを見直すなどの必要性が生じている中で、内部監査にも変革への期待が高まっています。

企業の経営陣は、急激な事業環境の変化やグローバルに波及する規制の動向、それを受けてのビジネスや企業の変化を背景に、内部監査の活用に関して、従来のアシュアランスに加え、新しい方法を期待しています。従来のような業務目線でのアシュアランスではなく、経営の視点を持ったアシュアランスへの転換、さらには経営の支援を目的としたアドバイザリー機能の発揮が求められ、内部監査はこれらの期待に応える必要があります。内部監査は、企業のビジネスモデルの見直しを通じてリスクプロファイル（リスクの全体像や特性）を再評価し、新たなリスク要因を深掘りし、ビジネスリスクの管理において重要な役割を果たすことが期待されます。

また、国際的に、統合報告と価値創造ストーリーがますます重要視される中、企業は財務だけでなく、ESG（環境、社会、ガバナンス）の観点からの情報開示や、持続可能な成長に向けた戦略の実現可能性や透明性を高める必要があります。価値創造ストーリーは、統合報告の中で、企業の活動や成果をより具体的に説明し、また統合報告はその背後にあるESGへの取り組みやサステナビリティ戦略を開示します。内部監査はサステナビリティへの取り組みを通じて、リスクと機会を同時に評価し、企業価値の向上に貢献する役割を果たすなど、外部監査では手が届きにくい領域に貢献することが期待されています。内部監査は、経営陣によるサステナビリティへの取り組みや戦略実行の支援を通じて、経営陣の期待に応える必要があります。

2. 経営機能としての内部監査の課題

上記の内部監査への期待が高まる中、現在の内部監査は課題を抱えています。まず、内部統制の機能不全により、内部監査が十分な効果を発揮できない場合があります。また、急速な環境変化に乗り遅れて、新たな価値観の創造どころか、基準に適切に対応できていないといった問題も見受けられます。さらに、内部監査の役割が伝統的なコンプライアンスに偏っており、経営に資するインサイト（深い洞察）やサステナビリティに関する対応が決定的に不足していることが指摘されることもあります。

2.1. 内部統制の機能不全と内部監査

近年、不正行為や不祥事が発生すると、その原因としてしばしば内部統制や内部監査の機能不全が指摘されます。

内部監査は内部統制のモニタリング機能を担うものですが、現実的に、責任分担の不明確さやプロセスの不備、情報の不正確さ、コミュニケーション不足など、内部統制自体の問題が存在すると、内部監査はリスクを適切に評価できず、不正行為や問題の早期発見が困難になり得ます。内部監査をうまく機能させ、その機能をより一段と高めるためには、まず内部統制の強化が不可欠であり、企業は内部統制の設計と運用を整備し、リスク評価と監視の能力を強化する必要があります。

2.2. 内部監査の変化への対応の遅れ

急速な経済的・社会的変化のペースに対して、内部監査も適切なペースで進化しなければなりません。企業が限定的な範囲で活動し、新たな価値観に対応できないと、リスクにさらされます。経済的価値と社会的価値の両面を考慮することで、持続可能な成長と企業の信頼性を確保し、環境変化に柔軟に対応できます。内部監査は財務報告の正確性や組織の健全性を評価し、経済的価値を保護します。社会的価値の視点においては、内部監査は企業のコンプライアンスや倫理的な慣行を評価し、社会的信頼を築くための取り組みを支援します。

もし、内部監査が対象とする範囲が限定的であり、新しい価値観や基準に対応するための努力が不足しているとの懸念があるとするれば、内部監査にとっても経済的価値と社会的価値の両方の視点を備え、変化への対応を急ぐ必要があります。

2.3. 内部監査の役割の再評価の必要性と価値提供の向上

現在の内部監査は、内部統制やコンプライアンスに焦点を当てており、攻めのガバナンスへの関与が不足しているとの懸念もあります。また、サステナビリティに対する専門知識が不十分で、経営陣がサステナビリティ経営に舵を切る中、内部監査は十分に貢献できていないとの懸念が指摘されることもあります。

内部監査の役割は、問題の発見やリスク・マネジメントだけでなく、取締役会・監査役会等（監査役会、監査委員会、監査等委員会。以下同じ）、及び経営陣に経営に資するインサイト（深い洞察）と価値を提供することが求められています。内部監査が内部統制やコンプライアンスに偏らず、経営視点での役割を果たすためには、その役割の再評価が必要となっています。

この関連では、経営環境の変化やリスクの複雑化に伴い、内部監査の価値提供に関する議論が国際的に行われています。IIA(Institute of Internal Auditors 内部監査人協会)は「3つの防衛ライン」から「防衛」を削除し、3ライン（3線）モデルの考え方へと舵を切りました。その背景には、内部監査は、企業価値の保全にとどまらず、価値創造にも貢献すべきであるとの考えがあります。そのためには、従来のアシュアランスに加え、リスクが収益機会と一体であるという前提に基づいた、経営の視点を持ったアシュアランスとアドバイザー機能が求められています。

3. 経営としての価値創造と内部監査の関与

このセクションでは、経営が価値を創出するプロセスとその要素、そしてそのプロセスに対する内部監査の貢献について考察します。内部監査が価値創造プロセスに関連してどのように価値を創出できるか、さらに内部監査を価値創造プロセスにより近い位置付けとするためのステージアップの方向性を検討します。

3.1. 経営としての価値創造とは

経営としての価値創造とは、社会的なサステナビリティの観点を踏まえて、企業がその活動を通じて、投資家やその他のステークホルダーに対して経済的な価値を生み出すことをいいます。企業は、このような価値創造をストーリーとして語り、その実現を追求することが今や必須となっています。内部監査との関連性を理解するために、経済産業省の価値協創ガイダンス 2.0 フレームワークの全体像 (https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaik ei/ESGguidance.html) を参考に、「経営としての価値創造プロセス」の簡易版を作成してみました。(図 1 参照)

図 1 経済産業省の価値協創ガイダンス 2.0 フレームワークを参考に、当研究会が策定した「経営としての価値創造プロセス」の簡易版と関連するコーポレートガバナンス・コードの原則



経営としての価値創造のプロセスは、以下の構成要素から成り立ちます。

- 価値観（パーパス）：価値創造の基盤となる明確な価値観を定め、それを公共の利益への貢献と結びつけます。また、社会の課題を特定し、その重要性を評価し、その課題を解決するための価値観に統合します。
- 長期戦略：長期的なビジョンを設定し、そのビジョンと価値観、重要課題との整合性を確保します。持続可能なビジネスモデルの開発や、長期的なリスクと収益機会の認識を行い、そのビジョンとビジネスモデルに反映させます。
- 実行戦略：ESG（環境、社会、ガバナンス）や SDGs（持続可能な開発目標）、人的資本の重要性を認識し、それらを実行戦略に組み込みます。イノベーションやデジタルトランスフォーメーション（DX）などの取り組みを検討し、長期戦略の実現に向けた具体的な行動計画を策定します。さらに、中期経営戦略を策定し、財政状態や経営成績に基づいて実行戦略を具体化します。
- 成果と重要な成果指標（KPI）：戦略の進捗状況を管理し、成果を評価するために KPI を設定します。また、長期戦略やビジネスモデルの精緻化や高度化に必要な見直しを行い、戦略の適応力を向上させます。

3.2. 価値創造の追求において考慮すべき要素

企業が価値創造ストーリーを構築し、追求していく上で考慮すべき要素には、ガバナンスとリスクに関連する要素と公共の利益に関連する要素があります。これらの要素は内部監査が価値創造プロセスに貢献する上でも見逃せません。

<ガバナンスとリスクに関連する要素>

- 外部環境の急激な変化：経営環境は急速に変化しており、技術革新、DX、市場のグローバル化などが加速しています。この変化は競争環境の変化や新たな市場の出現をもたらす、企業にとって常に新しい課題と収益機会を生み出しています。
- ビジネスモデルの変化：従来のビジネスモデルでは持続的に成果を上げるのが難しくなっており、企業はビジネスモデルの変革に取り組む必要があります。新しいビジネスモデルの構築や既存のモデルの抜本改革が、競争力を維持し成長を実現するために不可欠です。
- リスク・マネジメントと収益機会の認識：変化の激しい経営環境では、リスクと収益機会が同時に存在します。企業には、リスクの低減や回避といったマネジメントだけでなく、新たな収益機会を見極めて活用する能力も必要です。価値創造ストーリーは、リスク・マネジメントと新たな収益機会のバランスをとる重要な要素となります。

<公共の利益に関連する要素>

- ステークホルダーの期待の変化：ステークホルダー、特に顧客、投資家、従業員、地域社会、政府機関、NGO などの利害関係者は、企業が適切に社会的な責任を果たすことに対する期待を高めています。公共の利益への貢献として、サステナビリティへの対応、倫理的な経営などが注目され、企業はこれらの期待に応える必要があります。
- 資本市場の視点：資本市場は、企業のサステナビリティと価値創造に敏感に反応するようになっています。持続可能なビジネスモデルや環境への配慮が投資価値を高める一因とされ、企業は資本市場の期待に応える必要があります。
- 社会環境への貢献を達成するための戦略の構築：企業の価値観（パーパス）は、企業の存在理由や社会的責任を示すものであり、単なる利益追求だけでなく、持続可能な社会にも焦点を当てることが増えています。企業は利益の追求だけでなく、社会環境への貢献を果たす戦略を構築し、価値を生み出すことが強調されています。

3.3. 内部監査の価値創造プロセスへの貢献

内部監査は、以下の点を通じて企業の価値創造に貢献すると考えられます。

- コンプライアンスの確保：法的要件や規制に対する遵守を保証することは、リスク低減につながり、企業の評判を守ります。内部監査はこれらの規制遵守を監査し、問題の兆候を発見した際には早期に対処します。
- 組織文化の向上：内部監査は透明性、誠実性、責任感を強調し、組織文化の向上に貢献します。良い組織文化は従業員満足度を高め、企業の長期的な成功に貢献します。
- プロセスの改善：内部監査は組織内のプロセスや手順を評価し、改善の提案を行い、効率的で効果的なプロセスを確立することで、経営の生産性を向上させ、競争力を強化します。
- コスト削減と効率改善：内部監査はプロセス、業務、リソースの効率性を評価し、コスト削減の機会を特定します。無駄を削減し、適切なリソース配分を行うことで、企業の収益性を向上させます。
- リスク・マネジメントの向上：内部監査は企業内のリスクを評価し、リスク・マネジメント・プロセスを強化します。これにより、リスクの最小化や機会の最大化に貢献し、経営の安定性と持続可能な成長を支えます。
- インサイト（深い洞察）の提供：根本原因の追究を通じたインサイトの提供により、経営陣はインサイト（深い洞察）を得ることができます。内部監査は企業の第1線及び第2線の業務上の課題や組織風土さらには外部ステークホルダーに関する価値ある情報を提供し、戦略の修正や改善を支援します。
- 意思決定のサポート：内部監査は取締役会及び経営陣に対してファクトベースの情報を提供し、意思決定の根拠を強化します。戦略を踏まえた方向性やリソースの最適化に関するインサイトを提供し、取締役会及び経営陣が正確な判断を下すのを助けます。

- 変化への適応：市場や経営環境の変化を踏まえて、内部監査は取締役会及び経営陣に対して変化への適応策を提供し、競争力を維持し成長を促進するためのインサイトを提供します。

ここまでの議論を踏まえ、経営の価値創造プロセスと、それに対応する内部監査の貢献を整理すれば、おおよそ以下のようになります。

経営の価値創造プロセス	考えられる内部監査の貢献
<p>価値観（パーパス）：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 価値創造ストーリーの基盤となる価値観を明確にし、公共の利益への貢献を組み込む。 • 社会課題の特定とその重要性（マテリアリティ）を評価し、価値観に統合する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 組織文化の向上：価値観が組織文化に統合されることを支援し、組織全体の成長に向けた力を統合し、リスクへの感応度や倫理的な価値観を向上させる。 • 変化への適応：価値観が変化に対応し、変化の中で維持されるかどうかを評価し、企業が迅速に適応できるよう支援する。
<p>長期戦略：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 長期ビジョンを設定し、価値観と重要課題との整合性を確保する。 • 持続可能なビジネスモデルを開発し、長期的なビジョンの実現を支える。 • 長期的なリスクと機会を認識し、ビジョンとビジネスモデルに反映させる。 	<ul style="list-style-type: none"> • リスク・マネジメントの向上：長期戦略におけるリスクを評価し、実行戦略に関する実効性を強化する助言を提供する。 • インサイト（深い洞察）の提供：長期戦略を支えるプロジェクトやイニシアティブに関するインサイトを提供し、取締役会及び経営陣に将来の戦略調整や改善の方向性を示す。 • 意思決定のサポート：長期戦略を支える意思決定に必要なデータや分析を提供し、戦略の実行に関する意思決定プロセスを支援する。
<p>実行戦略：</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESG（環境、社会、ガバナンス）やSDGs（持続可能な開発目標）、人的資本の重要性を認識し、実行戦略に組み込む。 	<ul style="list-style-type: none"> • コンプライアンスの確保：企業の行動が法令や規制と一致していることを確認し、コンプライアンスの確保を確実にする。 • 業務改善とコスト削減：経営戦略の実行において無駄を削減し、業務効率の改善を支援し、コスト削減に貢献する。

<ul style="list-style-type: none"> • イノベーションやデジタルトランスフォーメーション（DX）などの取り組みを検討し、長期戦略の実現に向けた行動計画を策定する。 • 中期経営計画などを策定し、財政状態や経営成績に基づいて実行戦略を具体化する。 	<ul style="list-style-type: none"> • リスク・マネジメントの向上: 実行戦略の実行に伴うリスクを特定・評価し、リスク管理策の有効性評価を通じて、リスク・マネジメントのプロセスとガバナンスの改善を提案し、企業がリスクを効果的に管理できるよう支援する。 • 意思決定のサポート: 実行戦略の評価において、内部監査は取締役会及び経営陣に意思決定をサポートする情報とインサイトを提供する。 • インサイト（深い洞察）の提供: 実行戦略に関するデータと分析を提供し、意思決定者にインサイトを提供し、戦略の精緻化や見直しに貢献する。 • 変化への適応: 経営環境の変化に対応し、実行戦略の実行におけるリスクや収益機会を評価し、変化への適応を支援する。変化に関連するプロセスや戦略の見直しを提案し、変化に柔軟かつ効果的に対応するための助言を提供する。
<p>成果と重要な成果指標（KPI）：</p> <ul style="list-style-type: none"> • KPI を設定し、戦略の進捗状況を管理し、成果を評価する。 • 長期戦略やビジネスモデルの精緻化や高度化に必要な見直しを実施し、戦略の適応力を向上させる。 	<ul style="list-style-type: none"> • プロセスの改善: プロセスの改善機会を特定し、効果的で効率的なプロセスの確立を支援を通じて、経営戦略の実行がスムーズに進行し、KPIの達成が向上する。 • 情報の信頼性の向上: 財務・非財務プロセスと報告の正確性を確保するため、内部統制の評価を通じて情報の信頼性を向上させる。 • インサイト（深い洞察）の提供: 成果と KPI に関するインサイトを提供し、取締役会・監査役会等及び経営陣に対するビジネスの健全性や効果を評価するための情報の提供を通じて、成果のトレンドやパフォーマンスの要因に関するインサイトを提供し、改善の機会を明らかにする。 • 意思決定のサポート: KPI の評価を通じて、取締役会及び経営陣が効果的な実行戦略の決定を行うのに役立つ情報を提供する。

理論的には、内部監査のこれらの貢献は価値創造プロセス全体に適用可能です。しかし、複数の企業の内部監査のリーダーとのインタビューから得られた情報によれば、内部監査がパーパス及びマテリアリティや長期戦略の価値創造プロセスに直接関与しているケースは残念ながら見当たりませんでした。しかしながら、実行戦略段階において内部監査が貢献する事例は、いくつも確認されました。

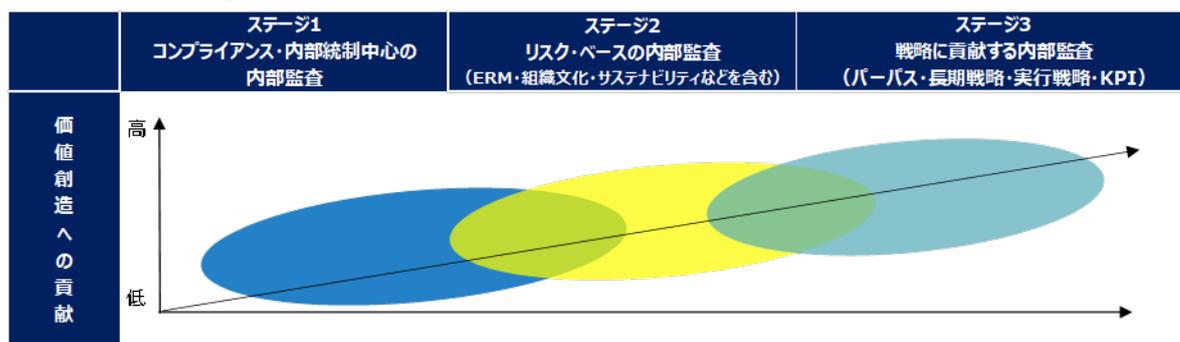
このような実態から、**内部監査をさらに価値創造へ向けてステージアップさせるためには、内部監査機能を、まずは実行戦略段階に積極的に組み込むことが現実的**です。これによって、内部監査は企業のビジョンやパーパスに沿った戦略実行プロセスにおいて、リスクと収益機会の識別・評価といった重要な役割を果たすことができます。また、このステップが、内部監査が価値創造のパーパス及びマテリアリティや長期戦略にも積極的に関与していくための入り口になるでしょう。

3.4. 価値創造へ向けて内部監査をステージアップさせる

現在、多くの内部監査はコンプライアンスに重点を置いています。価値創造プロセスの実行戦略に貢献する内部監査という観点から見ると、かなりのギャップが存在することを認めざるを得ません。従来、内部監査は主にコンプライアンスや内部統制に焦点を当ててきました。しかし、今日の経営環境の複雑化と急速な変化に対応するためには、その役割を見直し、新たなステージに向けて進化する必要があります。

コンプライアンス中心の内部監査から、より広範なリスク・ベースの内部監査へと進化し、さらには戦略に貢献する内部監査へとステージを上げていくことが求められます。図 2「内部監査の価値創造への貢献のステージ」は、内部監査の対象と価値創造への貢献の関係と、そのステージアップのイメージを図示しています。

図 2 内部監査の価値創造への貢献のステージ



コンプライアンス・内部統制中心の内部監査においては、企業は法令や規制に従うことが求められ、内部監査はその確保に貢献していますが、これだけでは不十分です。リスク・ベースのアプローチへと進化した内部監査では、リスク・マネジメント・プロセスの改善と強化に貢献し、さらに高度化に取り組んだ内部監査では、戦略に関連するリスクへの対応能力も高めています。現在、内部監査はさらなる進化を遂げ、価値創造プロセスにより近い位置で活動することが期待されます。内部監査は企業のビジョンとミッションに合致する価値観を確立し、戦略に関連するリスクを評価し、意思決定プロセスをサポートする機能へとステップアップしていくべきです。

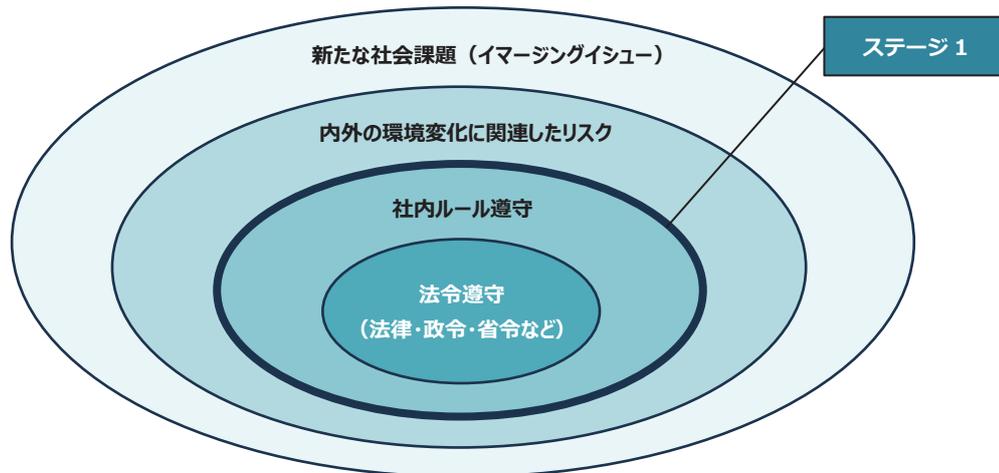
図 2「内部監査の価値創造への貢献のステージ」に沿って、**現在のコンプライアンス中心の内部監査から、より広いリスク・ベースの内部監査、そして戦略に貢献する内部監査に向けてステージをあげていく内部監査の進化の焦点とステップアップへの提言**を以下にまとめます。

ステージ 1：コンプライアンス・内部統制中心の内部監査

内部監査は主にコンプライアンスに焦点を当て、内部統制の確認と法令や社内ルール等への準拠性を検証してきました。このステージでは、コントロール・ベースのアプローチが採用され、主に伝統的な内部統制を対象とした監査が行われ、コンプライアンスの確保が優先されます。

ステップアップの提言：内部監査はコンプライアンスだけでなく、リスク・マネジメントや戦略にも視野を広げ、組織全体の価値創造に貢献する方法を模索すべきです。また、内部監査が対象とする「コンプライアンス」の捉え方は、狭義の「法令遵守」や「社内ルール」への準拠（ステージ 1 におけるコンプライアンス）だけでなく、図 3「コンプライアンスの概念の拡大」のように、内外の環境変化に関連したリスクや、さらにその先の「新たな社会課題 Emerging Issue」も広義のコンプライアンスに含め、より広い視野で捉えるべきです。

図 3 コンプライアンスの概念の拡大



ステージ 2：リスク・ベースの内部監査（ERM・組織文化・サステナビリティなどを含む）

この段階では、内部監査がリスク・ベースのアプローチに移行します。真因分析を通じて、リスクの根本原因を探求する「リスクレンズ」を持つようになります。また、リスクと収益機会の統合的な視点を持ち、コントロールだけでなく、ガバナンスとリスク・マネジメントのプロセスを統合的に評価するアプローチを模索します。

ステップアップの提言：内部監査はリスクと収益機会を総合的に捉え、急激な変化に適應できる能力を養うべきです。

ステージ3：戦略に貢献する内部監査（パーパス・長期戦略・実行戦略・KPI）

この段階では、内部監査は積極的に戦略に貢献する役割に進化します。ガバナンス・プロセスへの積極的な関与を促進し、リアルタイムで戦略に関与します。さらに、実行戦略から長期戦略へのステップアップを目指し、企業の目標達成に向けた戦略に関与します。

ステップアップの提言：内部監査は企業の戦略に関与し、ガバナンスとリスク・マネジメントのプロセスを強化し、価値創造に積極的に貢献することが重要です。

次のセクションでは、内部監査が価値創造に貢献するために、「戦略に貢献する内部監査」の在り方に焦点を当てて議論します。内部監査は、従来の役割から進化し、企業の戦略に密接に関与することで、ガバナンス・プロセスを強化し、リスク・マネジメントをさらに発展させる役割を果たします。この進化により、内部監査はコンプライアンスやリスク・マネジメントにとどまらず、企業の長期的な目標達成や価値創造に向けた戦略に関与し、積極的な役割を果たせることを確認します。

4. 戦略に貢献する内部監査

このセクションでは、まず、グローバルな内部監査のガイダンスや要求が、戦略との関係性について、どのように進化しているかを概観します。その後、内部監査が戦略にどのように貢献し、どのような役割を果たせるのかを考察します。さらに、サステナビリティ経営の重要性が増す中、サステナビリティの監査が戦略への貢献の入り口としてどのような役割を果たすか、内部監査がサステナビリティの監査を通じて戦略の実現に貢献する方法や事例を紹介します。これらを通じて、内部監査が企業の戦略に果たす役割とその重要性を議論します。

4.1. グローバルガイダンスへの適応

外部環境の変化やステークホルダーへの責任が認識される中、内部監査のガイダンスや要求が進化しています。内部監査のガイダンスや要求は、企業が適切なガバナンスを確保し、リスクを管理し、持続可能な価値を創造することを支援するための枠組みを提供します。ここでは、金融庁の内部監査に関するガイダンス、3線モデルの改定、新たな「グローバル内部監査基準」をとりあげます。

金融庁の内部監査に関するガイダンス

金融庁は、銀行や証券会社などの金融機関に対する内部監査のガイダンスを提供しています。金融機関が適切なリスク管理や法令遵守を行い、市場の安定性と信頼性を確保することを目指したディスカッションペーパー「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」を2019年6月に公表しています。そのペーパーでは、内部監査の発展段階を整理し、各段階での監査のアプローチや特徴の変化を下記のように示しています。

- Ver.1.0：内部監査は、主に事務不備や規程違反の発見と営業店の管理を目的として行われ、第2線の立場で事務リスク管理の一環として活動。
- Ver.2.0：内外の環境変化を考慮し、リスクアセスメントに基づいた監査が行われ、高リスク分野や本部への監査、テーマ別の監査が追加される。
- Ver.3.0：第3線としての内部監査が、第1線や第2線から独立した保証機能として強調され、グループやグローバルベースでの監査、未然予防、根本原因の追究、経営への示唆を重視。
- Ver.4.0：経営と共に進む監査としての位置付け。先進的な事例として紹介され、内部監査のさらなる高度化が見据えられている。

この内部監査の発展段階の Ver.4.0 の内部監査では、内部監査部門が信頼されるアドバイザーとしての役割を果たすことが求められています。この研究報告で示すステージ3の「戦略に貢献する内部監査」（図2参照）は、金融庁のディスカッションペーパーでいう Ver.4.0 に近い内容と位置付けられます。

3 線モデルの改定

3 Lines of Defense（3つの防衛線）モデルは、組織内でのリスク・マネジメントと内部統制の責任を3つのラインで定義する枠組みです。このモデルは、IIA によって提唱され、組織内のリスク・マネジメントと内部統制の機能を適切に分担し、独立した内部監査機能が効果的に機能するための枠組みとして普及しました。

2020年に、3 Lines of Defense（3つの防衛線）モデルは、Defenceという概念が外れて、3 Lines モデル（3線モデル）へと変更されました。この変更は、組織内でのリスク・マネジメントと内部統制に対するより前向きなアプローチを促進するためのものであり、リスク・マネジメントが防御だけでなく、戦略目標の達成と持続可能な成長を支える要素であることを強調しています。したがって、内部監査も、防御だけでなく、企業に価値をもたらす攻めの視点を持つことが求められるようになりました。

IIA の 3 線モデルの原則 日本語版より抜粋

経営管理者と第 1・第 2 ラインの役割

組織体の目標を達成するための経営管理者の責任は、第 1 ラインと第 2 ラインの両方の役割で構成される。**第 1 ラインの役割**は、組織体の顧客への製品やサービスの提供と最も直接的に繋がっており、これには支援機能も含まれる。**第 2 ラインの役割**は、リスクの管理を支援することである。

第 1 ラインと第 2 ラインの役割は、組み合わせたり分けたりする場合がある。第 2 ラインの役割の中には専門家に割り当てられるものがあり、第 1 ラインの担当者に対して、補完的な専門知識、支援、モニタリングを提供し、また、異議を唱える。第 2 ラインの役割は、法規制や許容可能な倫理的行為の遵守、インターナル・コントロール、IT セキュリティ、持続可能性、および品質保証のような、リスク・マネジメントの特定の目標に焦点を当てる場合がある。あるいはまた、第 2 ラインの役割が、全社リスク管理（ERM）のように、リスク・マネジメントに対するより広範な責任に及ぶ場合もある。ただし、リスクを管理する責任は、第 1 ラインの役割の一部であり、経営管理者の範囲内に存続する。

第 3 ラインの役割

内部監査は、ガバナンスとリスク・マネジメントの妥当性と有効性に関する独立にして客観的なアシュアランスと助言を提供する。内部監査は、体系的で規律あるプロセス、専門知識、および洞察を十分に適用することで、これを実現する。内部監査は、発見事項を経営管理者と統治機関に報告して、継続的な改善を奨励し促進する。その際に内部監査は、組織体内外の内部監査以外の提供者によるアシュアランスを検討する場合がある。

第 3 ラインの独立性

内部監査が経営管理者の責任から独立していることは、内部監査の客観性、権限、および信頼性のために不可欠である。内部監査の独立性は、統治機関に対するアカウントビリティ、内部監査業務の遂行上必要な人員、資源およびデータへの自由なアクセス、ならびに監査業務を計画し実施する上で偏見や干渉がないことによって確立される。

価値の創造と保全

すべての役割が互いに協調するとともに、ステークホルダーが優先する利益と整合している場合、すべての役割が全体として共に働くことは、価値の創造と保全に貢献する。業務の調整は、コミュニケーション、協力、および協働によって達成される。これにより、リスク・ベースの意思決定に必要な情報の信頼性、一貫性、および透明性が確かなものになる。

（省略）

経営管理者（第 1 と第 2 ラインの両方）と内部監査の関係

内部監査が経営管理者から独立していると、計画や業務の遂行に障害や偏見がなくなり、業務上必要な人、資源、および情報に自由にアクセスすることが確実になる。内部監査は、統治機関に対してアカウントビリティがある。なお、独立性は孤立を意味するものではない。内部監査の業務が現実の状況に応じたものであり、組織体の戦略的および業務運営上のニーズと整合していることを確実にするために、内部監査と経営管理者の間には定期的な交流がなければならない。内部監査は、あらゆる活動を通して組織体に関して知識を身につけ理解し、このことは、信頼されるアドバイザーとして、また、戦略的パートナーとして、内部監査が提供するアシュアランスと助言に寄与する。不要な重複やギャップをなくすためには、内部監査は第 1 と第 2 のラインの役割を担う経営管理者両方との協働とコミュニケーションが必要である。

新たな「グローバル内部監査基準」

2024年1月にIIAから公表された「グローバル内部監査基準」では、内部監査の目的を以下のように定義しています。

「内部監査は、取締役会及び経営管理者に、独立にして、リスク・ベースで、かつ客観的なアシュアランス、助言、インサイト及びビフォーサイトを提供することによって、組織体¹が価値を創造、保全、維持する能力を高める。」

また、内部監査は、組織体の以下の事項や機能を強化するものとされています。

- 目標の成功裏な達成
- ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス
- 意思決定及び監督
- ステークホルダーからの評判と信頼性
- 公共の利益に資する能力

「グローバル内部監査基準」では、以下のように、内部監査と組織体の戦略や目標との関連性が示されています。これらは、内部監査がリスク・マネジメントだけでなく、組織体が効果的に戦略的な目標を達成するのにどれだけ重要であるかを強調しています。例えば、以下のような視点が示されています。

- 「内部監査は、（省略）組織体が価値を創造、保全、維持する能力を高める」とあるように、内部監査が組織体の戦略的な目標を達成するのに不可欠であり、客観的なアシュアランスを通じて価値の創造と保全を確保する点を強調しています。
- 「目標の成功裏な達成を強化する」とは、内部監査がプロセスとコントロールを評価することにより、組織体が戦略的な目標を達成するのに重要な役割を果たしていることを強調しています。
- 「内部監査の戦略は、組織体の戦略目標又はステークホルダーの期待事項に変化があった場合には、その都度調整すべきである。」とあり、組織体の戦略目標の変更が内部監査の戦略に反映されるべきであることを示しています。

また、「グローバル内部監査基準」では、次のように、内部監査と公共の利益（public interest）の関連性を示しています。

「内部監査は、公共の利益に貢献する組織体の能力を高める上で重要な役割を果たしている。内部監査の主な機能は、ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスを強化することであるが、内部監査の効果は組織体の外にも及ぶ。」

¹ ここでは、企業だけでなく、非営利団体、政府機関、学校、地方自治体などを含めた概念として「組織体」という用語が用いられている。

「事業運営の効率性、報告の信頼性、法令や規制の遵守、資産の保全及び倫理的文化についてアシュアランスを提供すること」で、内部監査は組織体全体の安定性と持続可能性に貢献し、ひいては組織体だけでなくそれが属する広範なシステムに対しても社会の信頼と信用を醸成するとの考え方が反映されています。

4.2. 内部監査が「戦略に貢献する」とは：果たせる役割

内部監査の役割は、単にリスクやコントロールを対象とした監査だけでなく、経営陣が戦略を策定し、遂行していく上での支援やインサイトを提供することも含まれます。ここでは、内部監査が戦略に貢献する際に果たすべき役割について考察します。内部監査が「戦略に貢献する」とは、次の3つの側面があります。

- アシュアランスの提供
- アドバイザリーの提供
- インサイト（深い洞察）とフォーサイト（将来の予見）の提供

「アシュアランスの提供」では、内部監査は組織体の戦略目標が達成されているかどうかを評価し、その達成に向けた取り組みが適切に行われているかを監査します。特に、戦略目標の達成を阻害する要因をリスクとしてとらえ、経営陣がそのリスクを特定・評価し、リスク選好やリスク許容度の範囲内にコントロールするよう適切な対応を行っているかどうかに関して、そのデザイン及び運用の有効性の観点から監査し、アシュアランスを提供します。

「アドバイザリーの提供」では、内部監査は経営陣が戦略を策定する際や見直しを行う際に、インサイトや専門知識を提供し、戦略の妥当性や適切性に関する助言を提供し、貢献します。内部監査は戦略の立案段階で戦略目標の達成を阻害するリスク要因の管理やコントロールの提案を行うことにより、戦略の円滑な遂行に貢献します。

「インサイト（深い洞察）とフォーサイト（将来の予見）の提供」では、急激な変化に対応するために従来以上にスピードと的確さが求められ、その際に、アシュアランスの提供においてもアドバイザリーの提供においても、客観的なインサイトとフォーサイトが極めて重要です。外部からの視点だけでは難しい戦略の評価や改善が、企業内の情報やプロセスにアクセスできる内部者の優位性を有する内部監査によって実現できます。内部者の立場から得られる情報と知識を活かし、第2線部門とは異なる客観的立場から、経営陣に対して的確なデータと分析に基づいた価値のあるインサイトを提供することにより、内部監査は企業にとって社内のアドバイザーとして、変化に適応し、戦略を踏まえた判断を支援する役割を担えます。

これらの役割を果たすためには、内部監査は自立性を保ちながら、他の部署と連携し、透明性を確保することが重要です。共通の目標に向かって進むためには、内部監査と第1線・第2線の他の部署との協力が欠かせません。

4.3. サステナビリティへの関与：戦略への貢献のゲートとしてのサステナビリティの監査

サステナビリティは、企業経営において重要な課題となっています。日本企業の多くも、この課題に積極的に取り組み始めています。また、その重要性から、先進諸国のみならず我が国でも、上場企業等を対象に、サステナビリティ情報の開示が義務付けられるようになりました。欧州では、開示情報の信頼性を確保するために、外部の評価者によるアシュアランス取得が義務化され、我が国でもその検討が進みつつあります。

国際監査・保証基準審議会（IAASB）は、外部保証のための基準として「国際サステナビリティ保証基準（ISSA）5000」の改訂案を公開し、これが国際的なフレームワークとして採用される見通しです。この改訂案では、内部監査人が行った監査結果を外部の評価者が活用することができるようになっています。

内部監査は、サステナビリティに関連する業務領域を対象に監査を実施することで、企業のサステナビリティに関するリスクと機会を明らかにし、改善の提案に貢献できます。サステナビリティの課題に取り組む取締役会や経営陣の戦略を支援することができるわけです。また、開示された情報に対する投資家その他のステークホルダーの信頼性を確保する上でも、内部監査部門によるサステナビリティの監査は、公共の利益に資するものとなります。

サステナビリティは、5.2「リスク・ベースの内部監査（ステージ2）から戦略に貢献する内部監査（ステージ3）へ」で詳しく見るように、戦略と密接に関連しています。戦略への貢献に悩む内部監査部門にとって、サステナビリティの監査は戦略への貢献のゲートとなります。また、サステナビリティに関する開示情報は非財務情報でもあり、サステナビリティの監査は、内部監査部門が非財務情報に関する監査において、大きな役割を果たすことにもつながる意義深いものとなります。

5. 内部監査のトランスフォーメーション（どうすれば変われるのか）

5.1. コンプライアンス・内部統制中心の内部監査（ステージ 1）からリスク・ベースの内部監査（ステージ 2）へ

内部監査の取り組みが、コンプライアンス・内部統制中心の内部監査（ステージ 1）から ERM（全社リスク・マネジメント）・組織文化などを含むリスク・ベースの内部監査（ステージ 2）へステージアップするには、内部監査は単に法令や社内規定等による内部統制によってリスクが管理されているかを検証するだけでなく、ビジネス戦略に関連するリスクを理解し評価することが求められます。

内部監査を、リスク・ベースの内部監査（ステージ 2）へ変革するための提言を以下に示します。

① 企業価値向上へ向けたマインドセットを持つ

内部監査がその役割を全うするためには、従来のコンプライアンス・チェック（規定への形式的な準拠性のチェック）から一歩踏み出し、積極的な企業価値向上へのマインドセットを養う必要があります。

内部監査は組織内の問題やリスクを早期に発見し、経営陣に対して改善提案を行い、経営陣は企業の効率性や実効性を向上させるための措置を講じることが不可欠です。現場から収集したデータの正確性を確実にし、それを基に内部統制を強化することが必要です。価値創造とリスク・マネジメントの両面からの視点により、経営に資するインサイト（深い洞察）が重要です。企業経営への貢献は、価値創造を中心に据えた内部監査のマインドセットから生まれます。

② コントロール評価においてリスクに着目する（リスクレンズ）

従来の内部監査は、特定の業務に関わるプロセスやコントロールの妥当性を評価することにとどまっていたが、それらのコントロールがどのようにリスクに対処し、リスクを低減又は最小化するのかを深掘りすることが必要です。単なるコントロールの整備状況だけでなく、それらがどのようにリスクに対応し、ビジネス目標をサポートするのかを評価し、リスクとコントロールの密接な関係性を理解することが重要です。つまりリスクレンズを持つことです。

リスクレンズとは、潜在的なリスクを識別し、評価し、管理するための視点です。リスクレンズを使うことで、事象を単なる表面的なものとしてとらえるのではなく、その中に潜むリスクを見つけ出すことができます。内部監査では、リスクに対処するために、ガバナンス、ERM（全社リスク・マネジメント）、内部統制の各プロセスが統合的に機能しているかどうかを確認する必要があります。単に内部統制のみによってリスクがコントロールされているかどうかをチェックすることにとどまるのではなく、それに統合されたガバナンスやリスク・マネジメントのプロセスも合わせて評価することが重要です。

下記の事例のように、いくつかの企業の内部監査は、リスクに重点を置いていることが確認されました。

A 社：リスク評価を 9 つのカテゴリに基づいて行い、「ビジネス・戦略」リスクに焦点を当て、リスク管理の向上に寄与している。中期経営戦略は経営戦略部や委員会でモニタリングされ、内部監査は経営計画や戦略の適切性や体制を確認している。戦略監査の一環として事業戦略、目的、リスク選好やリスク許容度を評価し、戦略に関連する要素を年次監査計画の段階から評価する。

B 社：組織全体を跨いで監査を行い、リスクや責任の明確化に貢献している。リスク・ベースのアプローチを採用し、経営トップへの報告や気づきの提供に焦点を当てている。

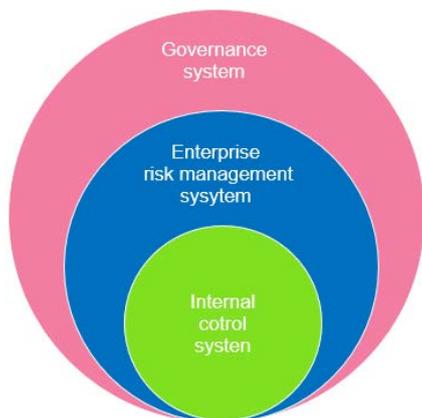
C 社：リスク・ベースで業務プロセス監査を実施し、組織のリスク管理に貢献している。リスク・ベースの報告を通じて経営層とのコミュニケーションを広げ、価値のある情報を提供している。半期に一度のリスク評価を繰り返し、経営層との対話とリスク評価の改善に貢献している。

③ ERM（全社的リスク・マネジメント）を理解する

ERM（全社的リスク・マネジメント）を理解することは、企業と内部監査が体系的かつ効果的なリスク・マネジメントを支援する上で重要です。ERM は、企業がリスクを認識し、評価し、管理し、目標の達成に向けてリスクを最小化又は最適化するプロセスです。これは、企業が積極的なリスクテイクを踏まえ戦略を策定し、リスクを効果的に管理することを支援します。

内部統制に不備がありその原因を突き詰めてゆくと、全社的な管理プロセスの不備つまり ERM の不備に行き当たることがあります。さらに ERM の不備の原因を突き詰めてゆくと、経営陣のリーダーシップの欠如や組織風土の問題などガバナンスの不備が認識されることがあります。逆に、ガバナンスが適切に機能していれば、それが ERM にプラスの影響を与え、さらにすぐれた ERM の運用が内部統制にプラスの影響を与える、ということもあるでしょう。このように、内部統制、ERM、ガバナンスは相互に影響を与える、きわめて密接な関係にあります。

COSO の内部統制のフレームワークでは、下図に示すように、「内部統制は ERM の一部であり、ERM はガバナンス・プロセスの一部である」と位置付けています。このように、内部統制の評価においても、ERM やガバナンスとの関係を踏まえ、大局的な観点を持つことが大切です。



内部監査は、ERM の考え方とアプローチを理解し、内部監査プロセスに組み込むことが、伝統的なコントロール・ベースのアプローチから、リスク・ベースのアプローチへの移行に役立ちます。さらに、リスクの定義を戦略の遂行をさまたげる要素という視点から見直し、リスクレンズを導入することで、企業は戦略に関連するリスクをより明確に識別し、適切な対策を講じることができます。内部監査は、これらの戦略に関連するリスクに焦点を当てて監査計画を立案し、実行することが必要です。同時に、企業のリスク選好やリスク許容度を理解し、その範囲内の内部統制を確立することも重要です。それによって、内部監査は、リスク選好やリスク許容度を考慮に入れつつ、企業のリスク・マネジメントがその範囲内で適切に機能しているか評価することができます。

④ 根本原因を追究する（真因分析）

内部監査は、問題の表面的な対応にとどまらず、問題の根本原因を追究することにより、インサイト（深い洞察）を提供する必要があります。内部監査が単に問題の症状や現象を取り上げるのではなく、それらの背後に潜む問題の根本原因を特定することで、企業は将来の同様の問題を回避し、プロセスや戦略の改善に向けた具体的な方向性を見つけることができます。内部監査が企業に価値を提供し、取締役会・監査役会等及び経営陣に有益な情報とインサイトを提供する役割を果たすために真因分析は極めて重要です。

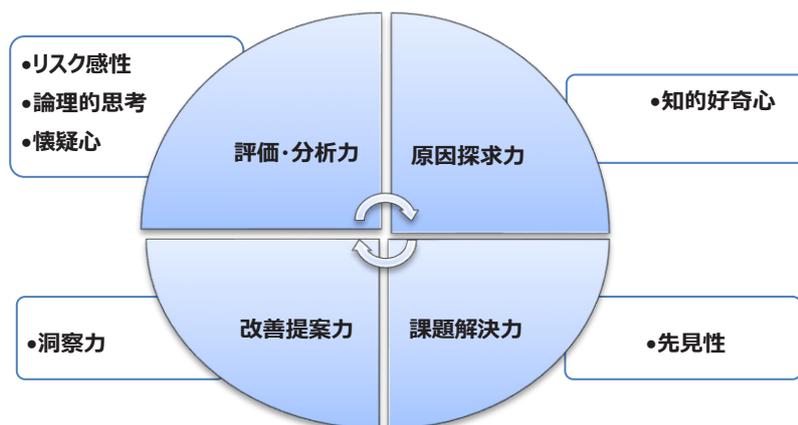
従来の内部監査は、内部統制がデザインされたとおりに実施されているかどうかという視点で評価を行ってきました（いわゆる準拠性監査）。しかし、実施されていない場合に、なぜ実施されていないのか、その根本原因を探ることで、ガバナンス上の問題（例えば、経営陣が関連するリスクの深刻さを十分に理解していないかもしれない事態や、企業文化がリスクに対して甘すぎる可能性、第2線が第1線に適切な問題提起をしていないといった問題）に突き当たることがあります。根本原因を明らかにする努力を繰り返すことで、リスクレンズが培われ、ステージ1からステージ2への移行、さらにはステージ3への移行が容易になります。

B社：リスク・マネジメントの課題の根本原因を探求している。なぜなぜを突き詰めてゆくと資源の配分やカルチャーの問題になる。資源の問題などは監査委員会で議論している。

⑤ 内部監査に求められるスキルを強化する

内部監査が積極的にリスク管理や経営に貢献するには、評価・分析力、原因探求力、課題解決力、改善提案力の4つのスキルが必要です（図4）。これらのスキルを磨くことで、内部監査は取締役会・監査役会等や経営陣に対し有益な情報や提言を提供し、持続的な成長と価値創造に貢献するための内部監査につなげることができます。これらのスキルを磨くために、内部監査チームはトレーニングや実務経験を通じて自己研鑽する必要があります。

図 4 内部監査人のステージアップに求められるスキル



評価・分析力	<p>リスク感性: リスクを的確に把握し、その重要性や影響を正確に評価する能力。</p> <p>論理的思考: 証拠や情報をもとに論理的かつ客観的に問題を分析し、適切な判断を下す能力。</p> <p>懐疑心: 表面的な情報や説明に対して疑問を持ち、深層を探求する姿勢。</p>
原因探求力	<p>知的好奇心: 現象や問題の根本原因を追究するために主体的に情報を収集し、分析する意欲や能力。</p>
課題解決力	<p>先見性: 現在の課題や将来のリスクに対して、適切な改善策や予防策を提案する能力。</p>
改善提言力	<p>洞察力: 問題の本質を見抜き、状況を包括的に理解し、適切な解決策を見出す能力。</p>

上記のスキルに加えて、「コミュニケーション能力」と「ビジネス感覚（Business Acumen²）」は内部監査人が組織全体の成功に向けて貢献するための基本的なスキルとして重要です。

内部監査人には、情報やデータを整理し、それを明確で理解しやすい形でストーリーとして伝える能力が求められます。コミュニケーション能力は、監査結果を多様なステークホルダー（取締役会・監査役会等及び経営陣、従業員、投資家等）に分かりやすく伝える局面で

² 一般的に、Business Acumen は、ビジネスに関する理解や洞察力、そしてビジネスの運営や意思決定に必要なスキルを指します。これには、経済状況や市場動向の理解、財務や会計の基礎知識、競争戦略やビジネスモデルの理解、顧客や利害関係者との関係構築能力などが含まれます。Business Acumen を持つ人々は、ビジネスの状況を的確に把握し、戦略的な意思決定を行うことができるとされています。

発揮されます。また、コミュニケーション能力は、内部監査部門と他部門との間の信頼関係を構築し強化するための有効なコミュニケーションにも不可欠です。問題解決を共同で進めるための協調性を生み出すだけでなく、内部監査チームが組織全体から信頼される存在として認識されることにも貢献します。

ビジネス感覚を持つ内部監査人は、自社のビジネスモデルや業界動向を正確に把握し、組織全体の目標や戦略、そしてそれらがどのようにリスク・マネジメントと連携するかを理解することができます。また、ビジネス感覚は内部監査人が組織全体や個々のプロジェクトレベルでのリスクを適切に評価し、適切な改善提案を行い、経営陣の意思決定に対して有益なインサイト（深い洞察）やアドバイスを提供する能力にもつながります。

5.2. リスク・ベースの内部監査（ステージ2）から戦略に貢献する内部監査（ステージ3）へ

リスク・ベースの内部監査（ステージ2）から戦略に貢献する内部監査（ステージ3）への段階では、内部監査はリスク・マネジメントへの貢献から一歩進んで、企業の戦略目標の達成をサポートする役割を果たします。これは、多くの内部監査部門にとって高いハードルに見えるかもしれませんが、実際にはそうではありません。重要なのは、戦略を踏まえた視点を持ち続けることです。

内部監査をステージ3の**戦略に貢献する内部監査**へ変革するための提言を以下に示します。

- **戦略に貢献するために必要な視座と視点を培う**：企業の機能を評価するためのリスク・マネジメントやガバナンスの枠組みを理解して、内部監査が戦略に貢献するために必要な視座と視点を培います。
- **戦略の視点を入れたテーマ監査を活用する**：具体的な課題や業務プロセスだけでなく、全社的・長期的な視野から抽出した**戦略の視点を入れたテーマ監査を通して**経営陣の意思決定に貢献します。
- **インサイト（深い洞察）を提供する**：単なる事実確認や問題指摘ではなく、その背後にある原因や将来的影響、改善提案等を含むインサイトを提供します。
- **サステナビリティ監査を実施する**：ESG等の非財務情報も、企業価値評価に大きく影響します。その新たな領域でも内部監査が役割を果たせるように、戦略の視点を取り入れたサステナビリティ監査を実施します。
- **取締役会・監査役会等及び経営陣からの信頼を得る**：取締役会・監査役会等及び経営陣から信頼される存在として位置付けられることが欠かせません。一貫性のある高品質なアウトプットだけでなく、公正かつ独立した立場の保持、そして建設的なコミュニケーションの実践により、信頼を得ることが可能となります。

以下では、内部監査がステージ3 **戦略に貢献する内部監査**へ変革するために、取り組むべきこれらの事項についてさらに検討してみます。

A) 戦略に貢献するために必要な内部監査の視座・視点を培う

内部監査が戦略に貢献するために必要な視座・視点は、以下を通して培われます。

- ① 戦略のレベルの違いを理解し、その目的と関連リスクを把握する
- ② 戦略を見る際の基礎となる視点(リスクレンズ)を理解する
- ③ 戦略策定を支えるガバナンスを理解する

これらの視点は、内部監査が価値創造に貢献するための基盤となります。

- ① 戦略のレベルの違いを理解し、その目的と関連リスクを把握する

内部監査が企業の価値創造に貢献するためには、異なるレベルの戦略を理解することが必要です。戦略レベルは、次のように整理できます。

- ・ 価値観（パーパス）：組織全体が共有し、追求すべき目標や理念を定義します。
- ・ 長期戦略：組織全体の長期的なビジョンとその達成に向けた道筋を示します。
- ・ 実行戦略：具体的な業務計画やプロジェクトの推進方針を立案し、実施します。
- ・ 成果と重要な成果指標（KPI）：戦略実行の結果として得られる具体的なアウトプットやパフォーマンスを測定します。

内部監査が価値創造プロセスに貢献する第一歩は、「実行戦略」と「成果と重要な成果指標（KPI）」に関与することです。これは将来的にパーパスを踏まえた「長期戦略」の戦略レベルへの関与にもつながる可能性があります。

下記の事例のように、いくつかの企業の内部監査は、価値創造プロセスの実行戦略段階において貢献していることが確認されました。

A 社：中期経営戦略は経営戦略部や委員会でモニタリングされ、内部監査は経営計画や戦略の適切性や体制を確認している。戦略監査の一環として事業戦略、目的、リスク選好を評価し、戦略に関連する要素を年次監査計画の段階から評価する。

D 社：定められたビジョン・価値観を踏まえ、監査対象先の戦略がこれらの理念に合致しているかを確認している。監査対象先の戦略の妥当性ではなく、親会社の中期経営戦略との整合性に焦点を当てる。

B 社：中期経営計画の重要戦略に対する監査とモニタリングを実施し、事業戦略の評価を行っている。監査部門は、事業戦略の継続的な見直しと承認、内部統制の整備・運用状況を確認する監査を実施している。

初めて戦略に関する監査に取り組む場合、まずは「実行戦略」と「成果と重要な成果指標（KPI）」に焦点を当てることから始めます。この段階で、内部監査は企業がどのようにして戦略を具現化し、KPI を達成するかというプロセスに深く関与します。これにより、内部監査は組織全体の機能や業務フローを深く理解し、その中で発生する可能性のあるリスクや問題点を早期発見・改善提案することで、組織全体の効率性や効果性向上

に貢献します。そうした活動が積み重ねられることで、徐々により高度な戦略レベルへの理解・監査能力が身についていきます。

② 戦略を見る際の基礎となる視点（リスクレンズ）を活用する

内部監査は、戦略に対する評価に際して、「リスクレンズ」を活用すべきです。リスクレンズは、戦略に関与する際の基盤となる視点です。重要な視点として、内部監査が提供すべきアシュアランスは「戦略が成功するかどうか」ではなく、設定された戦略目標や目的の達成を妨げ得るリスクが適切に管理されているか、についてです。この視点を持たなければ、戦略のプロセスに関与すること自体が困難であると感じられる可能性があります。

「リスク」とは、特定の戦略が設定した目的又は目標の達成を妨げる可能性のある要素として捉えられます。内部監査人は、企業の戦略目標や目指す方向性を妨げる可能性のあるリスク要素を特定し、それらが適切に管理されているか否かに焦点を当てます。

このようなリスクレンズを通じて、目標達成を阻害し得るリスクを明確化します。そして、これらの特定されたリスクへ対処するための手法が、ガバナンス、ERM（全社的リスク・マネジメント）、そして内部統制プロセスを通じて統合的に行われているかどうか検証します。その際には、対策のデザインだけでなくその実施状況も考慮し、両方向から有効性を評価します。

内部監査人は「リスクレンズ」を通じて企業の戦略全体を総合的に見つめ直し、その中で明確なインサイトと共に必要なアシュアランス情報を提供する役割を果たします。

リスクレンズを活用するためのポイントを以下に例示します。

戦略に貢献する内部監査における視点：

1. 戦略の「目的」や「目標」（ゴール）は何か？
2. 対象となっている戦略は、より上位の戦略と整合しているか？
3. 戦略の「目的」や「目標」が達成できなくなるリスクはどこにあるか？
4. そのリスクはすべて取締役会及び経営陣によって認識されているか？認識漏れとなっているリスクはないか？
5. 各リスクに対してどこまでそれを許容するのか（リスク選好やリスク許容度）に関して、取締役会及び経営陣の考えは一致しているか？
6. 許容するリスク量の範囲内にリスクを抑えるため、
 - ① ガバナンス（3線モデル、リスク委員会など）
 - ② リスク・マネジメント（リスクのモニタリングやリスク低減措置の実施、リスク・マネジメント・メカニズムの有効性の検証など）
 - ③ 内部統制（リスクを制御するためのルールなど）の各プロセスを通じて、どのように統合的に対応することになっているか（デザイン）？またそのデザインは有効と考えられるか？
7. デザインされたリスク・マネジメント・プロセスが実際に実施され有効に機能しているか？第2線の下で、有効に機能しているかをレビューするプロセスはあるか？

8. 有効に機能していない場合、これを是正するメカニズムはあるか？また、実際に是正がなされているか？
9. 上記までで発見された課題の根本原因は何か？
10. 戦略の目的や目標（ゴール）が現時点で妥当かどうかを継続的に検討しているか？また妥当でない場合、修正するメカニズムはあるか？

③ 戦略策定を支えるガバナンスを理解する

取締役会は企業のガバナンスを効果的に適用する役割を担い、それにより企業の方向性が確立され、戦略策定と実行を円滑に進めます。それは内部監査が全力で支援すべき事項です。

ガバナンスは企業の価値観やリーダーシップを強調し、それらが企業全体の戦略の方向性に影響を与えます。このような要素は、ガバナンス・プロセス自体から発生するものであり、それらを理解することは非常に重要です。

戦略自体もまた、ERM によって支えられながら、企業のガバナンスに基づいて策定されます。ERM は関連するリスクを特定し評価・管理し、その結果として戦略目標の達成へとつなげます。また、こうした戦略に関する決定はガバナンス・プロセスで検討されます。この過程ではERMから提供される情報が考慮されるため、内部監査人は「どのように収益増大を目指す戦略なのか」や、「それがどのように実現不可能なリスクと直面しているか」を理解する必要があります。

戦略に関するガバナンスを理解するためのポイントの例：

1. 取締役会及び経営陣は、戦略の目的や目標を明確に設定しているか？
2. 取締役会及び経営陣は、戦略が企業のパーパスやミッションと整合しているかを確認・評価しているか？
3. 取締役会及び経営陣は、戦略策定過程でリスクと機会の両方の要素が考慮されているかを確認・議論しているか？
4. 取締役会及び経営陣は、戦略の目的や目標が達成されなくなるリスクについて、その発生可能性とインパクトを適切に議論しているか？
5. 取締役会及び経営陣は、そのリスク選好やリスク許容度について、適切に議論しているか？
6. 取締役会及び経営陣は、リスク選好やリスク許容度の水準にまでリスクを低減する措置（第1線における内部統制、第2線におけるリスク・マネジメント、ERM（全社的リスク・マネジメント）の整備など）について、適切に決定しているか？

7. 取締役会及び経営陣は、上記 1.～6.に当たり、的確な情報を得ているか？
8. 取締役会及び経営陣は、戦略の実施状況やリスク・マネジメントの状況について、タイムリーに説明を受け、議論し、必要な場合、戦略を見直したり、ガイダンスを与えたりしているか？
9. 取締役会及び経営陣は、戦略遂行のために、必要なリスクテイクを行うよう指示を与えているか？

B) 戦略の視点を入れたテーマ監査を活用する

テーマ監査の活用は、戦略の視点を取り入れるための重要な手段です。部門を跨る監査では、しばしば企業戦略に関連するテーマに焦点を当てたテーマ監査が行われます。例えば、サプライチェーンの効率性や新市場への進出戦略、さらには環境サステナビリティなど特定のテーマについて、組織全体を対象に深く掘り下げます。これらのテーマ監査は多くの場合、組織全体又は複数部門に跨る要素を含んでいます。

このようなアプローチを通じて、テーマ監査は内部監査が具体的な戦略の視点を得る手法として機能します。この方法では、それぞれのテーマが組織全体の戦略とどう関連しているかを理解し評価することができ、この過程でリスクと機会も評価されます。結果としてこのようなテーマ監査は、企業が戦略に関する意思決定を行う際に必要となるインサイト（洞察力）や情報の提供者としての内部監査の役割を強化します。戦略そのものを監査するのは難しいかもしれませんが、内部監査が戦略を見るとは、このように戦略の視点を監査の中で得ていくところから可能となります。

B 社：内部監査は第 3 線として内外のステークホルダーの視点を踏まえた課題の把握に努力しており、経営層とのコミュニケーションを通じて課題を提示している。

戦略に関するテーマ監査を進める際、内部監査が戦略に対する提言を行うことは、しばしばハードルが高いとされます。その代わりに、内部監査は提言をせずに課題(issues)を提示し、その根本原因まで辿って問題の本質を経営陣に提示し、経営陣に解決策を考案してもらうアプローチが可能と考えられます。このようなアプローチをとることで、内部監査は経営陣に対して経営に資するインサイトや問題点を示し、企業の戦略に関する意思決定に貢献できます。課題に対するアクションプランを経営陣にまずは考えてもらうことで、被監査部門が受け入れやすくなり、被監査部門のオーナーシップの強化につながることも期待できます。

E 社：内部監査は長期戦略を客観的に評価し、純粋な監査でなく経営に助言するアドバイザー機能も果たす。経営からの相談に応じ、トラステッド・アドバイザーとして助言を提供することもある。提案はリスク選好に基づいて経営が決定し、内部監査はその後の監査で決定を評価している。

C) インサイト（深い洞察）を提供する

内部監査は企業に対してファクトに基づいた、横断的で客観的なインサイトを提供し、企業の意思決定や戦略の成功に貢献します。内部監査の役割は、情報とデータに基づくインサイトを通じて企業の進化と改善を支えることにあります。インサイトを得るための前提として、「アシュアランス業務の実施」と「独立性の確保」が重要です。

インサイトは、内部監査のアシュアランス業務を通して得られます。アシュアランス業務は、企業のプロセスや情報に対する客観的な評価と保証を提供します。この過程で、内部監査はデータや情報を分析し、企業の運営やリスク・マネジメントに関するインサイトを獲得します。具体的には、アシュアランス業務を通じて、企業の内部統制の有効性やリスク・マネジメントの適切性を評価し、問題や改善の機会を特定します。このような評価と保証からなるアシュアランス業務は、内部監査に組織全体の機能性や改善の方向性に関する価値あるインサイトを得る貴重な機会を提供します。

内部監査は独立性を保ちながら、客観的な視点から企業の運営やリスク・マネジメントを評価し、インサイトを提供します。この客観性は、企業が自己評価から脱却し、誠実な改善と意思決定に基づいたインサイトを得るために必要不可欠です。内部監査が第2線と異なる点は、その客観性にあります。

倫理的行動と独立性は内部監査の基本原則であり、これらは企業の信頼性及び透明性確保のために極めて重要です。倫理的行動とは、内部監査人が法令や規制を遵守し、公正かつ道徳的に行動することであり、それが内部及びステークホルダーからの信頼構築につながります。

また、独立性は内部監査人が組織内の圧力や偏見から影響を受けず、客観的で公正な評価を提供するための土台です。内部監査人は組織全体の活動を公平かつ客観的に評価し、問題点を公正に報告します。これにより隠蔽や不正行為防止だけでなく改善の機会も見出されます。ただし、過度な独立性強調は内部監査活動の抑制へとつながる可能性もあるため、注意が必要です。

内部監査がどのようなインサイトを提供するかの例を下記に示します。

① ファクトに基づくインサイトを提供する

内部監査はデータと事実に基づいたインサイトを提供することが重要です。これにより、企業は客観的な情報に基づいて意思決定を行うことができます。内部監査は主観的な意見ではなく、確かなファクトに基づくインサイトを提供する役割を果たします。

F 社：エビデンスに基づく監査結果報告を通じて被監査部門の納得を得ており、問題の認識と解決に貢献している。

E社：KPIとKRIの正確性と妥当性を確認し、経営が正確な情報を利用しているかどうかを監査している。内部統制の実施も確認対象としている。

B社：データ分析スキルを活用し、結果を第1線や第2線に展開し、情報共有に活用している。

② 組織横断的な視点で得るインサイトを提供する

内部監査は異なる部門やプロセスを横断的に監査する機会を持ち、このような横串の監査アプローチによって、組織内の連携や課題を特定し、組織全体に対するインサイトを提供できます。異なる情報やデータを結びつけ、新しい視点やインサイトを提供します。内部監査は組織全体の情報を総合的に理解し、戦略に関する意思決定を支援するために仮説設定能力を駆使します。単なるデータの収集や問題の特定だけでなく、仮説設定能力を発揮することで、内部監査は企業に対してより経営に資するインサイトと価値を提供できます。

横断的な視点から得られるインサイトは、単一の部門やプロセスだけを見る場合よりも価値が高いことがあります。

F社：優れた事例や取組みの分析を通じて結果を公表し、他の部署に参考情報を提供。監査スコープを付加価値向上へシフトしている。

③ 根本原因の追究（真因分析）によるインサイトを提供する

内部監査は単なる問題の表面的な対応ではなく、問題の根本原因を追究することにより、インサイトを提供します。内部監査では、特定の問題やリスクが把握されますが、これはしばしば表面的な事象であることが多く、それ自体が大きな問題の兆候の可能性があります。内部監査が問題の根本原因の理解と解決に焦点を当て、経営に資するインサイトを提供することにより、企業は問題の持続的な解決に取り組むことができます。

B社：リスク・マネジメントの課題の根本原因を探求している。なぜなぜを突き詰めてゆくと資源の配分やカルチャーの問題になる。

④ フォーサイト（フォワードルッキング）の視点を提供する

内部監査は、過去のデータ分析だけでなく、未来を見据えた視点——いわゆる「フォワードルッキング」の視点——を提供します。これにより、リスク予測や新たな機会の特定・識別に重要な情報が企業に伝えられます。企業は過去の問題を是正することはもちろんですが、同時に将来的な成長と持続可能性への対策も考慮しなければなりません。

このようなフォワードルッキングな視点を持つためには、仮説設定能力（想像力）が欠かせません。この能力は、未来のリスクや課題を予測し、それらへ効果的に備えることが求

められます。現在存在する事象だけでなく将来起き得るリスクを理解し、その上で企業が戦略的に対処できる手段を提供することが内部監査の役割です。

さらに、仮説設定能力は企業の課題や潜在的な機会の予測を可能にします。そして適切な対策や行動提案が可能となります。つまり、仮説設定能力は、内部監査人が組織全体へ前向きかつ有用な助言を経営陣へプロアクティブに提供する上で必要不可欠です。

D) サステナビリティ監査を実施する

セクション 4.3「サステナビリティへの関与：戦略への貢献のゲートとしてのサステナビリティの監査」に記載されている通り、内部監査がサステナビリティに関与することは、それ自体が戦略への価値提供という重要な役割を果たします。これは同時に、戦略への関与で難しさを感じている内部監査部門にとって新たなアプローチの扉を開く機会ともなります。

取締役会・監査役会等や経営陣に対して、①内部監査によるサステナビリティの監査は、サステナビリティへの積極的な取り組みの後押しとなることを伝えるとともに、②サステナビリティ情報へのアシュアランスが求められる方向にある一方、アシュアランスを提供する外部評価者の数が不足し、またそのコストも問題となってくる可能性がある中、IAASB の国際的フレームワークで内部監査の結果を外部評価者が活用できる道があることを進言し、内部監査部門によるサステナビリティへの関与へと道筋をつけることが急務となっています。外部評価において内部監査の結果を活用するには、アシュアランスを提供する外部評価者が、内部監査部門の客観性をサポートするための組織上の位置付け、ポリシーと手続きの整備状況、能力などを評価することが求められますが、IIA の新「グローバル内部監査基準」への準拠など、内部監査部門の体制を整備する良い機会にもなります。

では、内部監査部門は、サステナビリティへの取り組みやサステナビリティ情報の監査にどのようにアプローチすればよいでしょうか。サステナビリティの監査では、サステナビリティへの取り組みについて開示される情報に応じて監査すべき内容が異なります。

開示される情報は、

- ① 開示対象の活動の目標は何か、目標の達成状況はどうか（KPI とそのパフォーマンス）
- ② 目標を達成するためにどうするのか（戦略）
- ③ どうしてその活動や目標を大切なものとして選定したのか（マテリアリティ）

の3つの局面が通常です。それぞれの次元ごとに監査対象は異なってきます。

開示対象の活動が、環境や社会に与えるネガティブなインパクトを最小限に抑えることを重視する「伝統的な ESG 投資」の考え方と、ポジティブなインパクトを最大化することを目指す「進化した ESG 投資」（欧州 CSRD においてもこの観点を重視し始めました）の考え方に応じて、監査の対象となる戦略のレベル（5.2「リスク・ベースの内部監査（ステージ2）から戦略に貢献する内部監査（ステージ3）へ」を参照）が異なります。前者の場合は、KPI を

達成するための戦略が主であり、後者の場合は、長期戦略や実行戦略（つまり、価値創造のストーリー）が中心になります。これは、前者では主にオペレーションの改善が対応の中心となる一方、後者では主に本業の展開が主たる対応となるとの差異を反映しています。

重要なのは、どのような性格や種類の開示であっても、上記②の「目標を達成するためにどうするのか」という「戦略」が監査の対象となることです。

サステナビリティ情報へのアシュアランスが求められる方向にある中、そのアシュアランスにおいて、戦略の監査が重要な要素となっていくことが見込まれます。戦略の監査においては、外部の評価者に比べて企業内の情報やプロセスにアクセスできる内部監査人の内部者としての優位性が明確であることを考慮すると、内部監査部門によるサステナビリティの監査は、企業のサステナビリティ活動に大いに貢献できます。また、上記③の「どうしてその活動や目標を大切なものとして選定したのか」という「マテリアリティの特定プロセスと特定の理由」にあつては、サステナビリティへの取組みに関する内部の意思決定プロセスやガバナンスシステム、パーパスとの整合性が重要なポイントになりますので、内部監査人の優位性がある監査対象領域と言えます。

さらに、上記①の「開示対象の活動の目標は何か、目標の達成状況はどうか」という「KPIとそのパフォーマンス」においても、パフォーマンスデータの正確性の基礎となるデータマネジメント（データを収集・加工・分析するプロセス全体のガバナンスとコントロールなど）や KPI の妥当性（目標を適切に反映した KPI かなど）は、内部監査人にも一定の優位性が見られる監査対象領域であると言えます。

以上の諸点は、以下の表にまとめたとおりですが、内部監査部門が監査対象とすべき領域が広範囲にわたっていることが分かります。

サステナビリティへの取組みに関する開示情報と主たる監査対象(例)

サステナビリティ情報の性質・種類	開示対象の活動の目標は何か、目標の達成状況はどうか (KPIとそのパフォーマンス)	目標を達成するためにどうするのか (戦略)	どうしてその活動や目標を大切なものとして選定したのか (マテリアリティ)
環境・社会へのネガティブなインパクトを最小化する企業努力(伝統的なESG投資の考え方:主としてオペレーションの改善)	<ul style="list-style-type: none"> 【KPIとそのパフォーマンス(例:CO2排出量と毎年の削減結果)】 ・KPIとそのパフォーマンスデータそのものの正確性、完全性 ・データマネジメント(データを収集・加工・分析するプロセス全体のガバナンスとコントロールなど) ・KPIの妥当性(目標を適切に反映したKPIか、アウトプットとアウトカムのリンクは合理的か、など) ・開示規制など各種の法令等による規制の遵守 	<ul style="list-style-type: none"> 【KPIを達成するためにどうするのかの戦略】 ・その戦略を達成することを阻害する要因(リスク)を適切に管理できるようになっているか(デザインの有効性)、また、実際に適切に管理しているか(実施の有効性)。(リスクレンズの観点) 	<ul style="list-style-type: none"> 【マテリアリティの特定プロセスと特定の理由】 ・特定基準設定プロセスの適切性(パーパスとの整合性など) ・特定プロセスに関するガバナンスの適切性
環境・社会へのポジティブなインパクトを最大化する企業努力(進化したESG投資の考え方:主として本業を通じて展開)	<ul style="list-style-type: none"> 【KPIとそのパフォーマンス(例:健康増進のための器具やサービスの製造販売・提供)】 ・監査対象は、同上 ・なお、KPIは、本業のパフォーマンスを示すもので、生産量(アウトプット)であったり、その結果がもたらす環境や社会へのインパクト(アウトカム)であったりする。アウトカムで示す場合は、アウトプットとの合理的リンクがより強く問われる。 	<ul style="list-style-type: none"> 【目標とした事業を達成するための長期戦略や実行戦略=価値創造ストーリー】 ・長期戦略や実行戦略を達成することを阻害する要因(リスク)が対象になる点が異なるが、その観点(リスクレンズの観点)は同上。 	<ul style="list-style-type: none"> 【マテリアリティの特定プロセスと特定の理由】 ・監査対象は同上
外部評価者に対する内部監査部門の比較優位性	データマネジメントやKPIの妥当性などについて優位性あり	優位性あり	優位性あり

企業の内部監査部門責任者へのインタビューでは、既にサステナビリティに関して内部監査が貢献する事例が確認されましたので、以下では内部監査のサステナビリティへの関与の焦点と事例を紹介します。

サステナビリティ領域の内部監査:内部監査はサステナビリティに焦点を当て、サステナビリティに関連する業務領域を対象に監査を実施し、企業のサステナビリティに関連するリスクと機会を明らかにし、改善の提案を行っています。

G 社：「サステナブル調達監査」を実施。サステナブル調達のマネジメントシステムのリスクが高かったため、監査テーマとして取り上げた。

A 社：ESG に関連する公的コミットメントの監査を実施し、サステナビリティ推進に関わる戦略遂行に注力している。ガバナンス体制も整備されており、ESG 関連の活動と公的コミットメントの遵守を監査している。

F 社：サステナビリティ戦略に関する監査を実施。テーマ監査の中で人的資本及び SDGs に関する確認を行い、提言を行っている。体制の整備状況や戦略実行に関する課題、リスク、ギャップの確認も行っている。

正確なデータの確保:サステナビリティ評価には正確なデータが不可欠です。内部監査は、データの収集方法やデータの精度を確保し、信頼性の高い情報を提供する役割を果たし、正確な評価と戦略決定を支援しています。

E 社：内部監査はコア・アシュアランスとスペシャライズド・アシュアランスの2つのアプローチを使用し、KPIとKRIの正確性と妥当性を確認し、経営が正しい情報を使用しているかどうかを監査している。

サステナビリティ情報開示の内部統制:サステナビリティ情報は外部に開示され、企業の信頼性と評判に影響を与えるため、情報の信頼性と正確性を確保するための適切な情報開示コントロール及びデータマネジメントに関する内部統制が重要となります。内部監査は情報の信頼性と正確性を確保するための内部統制を設計・確立するのを支援しています。

B 社:ESG を主要検証テーマとして掲げ、継続的に監査・モニタリングを実施しており、特に気候変動対応を重要課題としている。ガバナンス面が中心であり、ESG に関する正確な数字と開示につながっているかを監査している。

国際基準における外部アシュアランスを見据えた関与:サステナビリティ情報の外部アシュアランスは、国際的な基準に準拠して実施されることが想定されます。内部監査は、これに積極的に関与し、サステナビリティ情報の信頼性と正確性を検証し、外部ステークホルダーに対して信頼性の高い情報を提供し、国際的な認知度と信頼性の向上に貢献できます。

H 社:非財務情報に対するアシュアランスにも取り組んでおり、非財務情報タスクフォースに、内部監査も関与して検討を進めている。

E) 取締役会・監査役会等及び経営陣からの信頼を得る（トラステッド・アドバイザーとなる）

内部監査部門は、取締役会・監査役会等及び経営陣の期待に応えるよう実績を積み重ねて信頼を獲得することが重要です。そのためには、内部監査部門には高い専門知識、独立性、効果的なコミュニケーション能力が必要とされます。取締役会・監査役会等及び経営陣からの期待は多岐にわたりますが、主なものとしては組織全体の課題の理解、リスク・マネジメントの強化、コンプライアンス確保等が挙げられます。これらの要求に応え、優れた監査実績を積み重ね、アシュアランス、助言やインサイトを提供し、更には未来志向的なフォーサイトを示すことで信頼関係を築き上げることが必要です。その結果として内部監査部門は信頼されるパートナーとなり得ます。その地位を利用して取締役会・監査役会等及び経営陣に対し継続的に価値提供を行い、組織全体の成功へ貢献する役割を担っていくことが求められます。

信頼されるアドバイザー（トラステッド・アドバイザー）としての役割は、内部監査が経営に対して戦略や企業の目標達成に役立つ助言を提供することを意味します。**信頼されるアドバイザー（トラステッド・アドバイザー）としての位置付けは初めからできるものではなく、以下を通して、経営陣から信頼される立場として認知されることが重要となります。**

- 内部監査は企業のガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールの各プロセスの改善に関する専門的な知識を持ち、取締役会及び経営陣が戦略策定や意思決定において役立つ情報や意見を提供する。
- 内部監査は企業内で独立性と客観性を持つポジションにあり、取締役会・監査役会等及び経営陣は内部監査の結果に高い信頼性と信用を寄せている。
- 信頼性は、内部監査が事実に基づく評価と意見を提供し、企業のリスクや業績について客観的な評価を行うことに起因する。
- 内部監査は経営陣から独立しており、企業のプロセスや活動を客観的に評価でき、取締役会・監査役会等及び経営陣は内部監査からの助言や提案を中立的かつ客観的な視点から受け入れる。
- 内部監査は企業の問題やリスクを早期に発見し、経営陣に対して改善提案を行い、経営陣は企業の効率性や効果性を向上させるための措置を講じることができる。

経験豊富な人材を内部監査部門に配置し、事業戦略に深い洞察を持つ専門家を活用することは、内部監査機能を強化する一つの有効な手段です。経験豊富な監査アドバイザーは、多くの場合、以前に管理職として戦略策定や実行に関与してきました。彼らの専門知識や経験は、複雑な戦略や取り組みを理解し、経営視点から効果的に評価する能力として活用できます。戦略の企画や実行に携わった経験を持つアドバイザーは、意思決定やリスク・マネジメントの改善に有用な洞察力を提供し、改善提言が長期的な戦略目標とより整合性が取れるよう導く可能性があります。また、経験豊富なアドバイザーは監査チームと経営陣の間の橋渡し役として行動し、監査結果が効果的に伝達され、企業目標の広範な文脈で理解されることを支援できます。彼らを内部監査部門において活用することは、他のチームメン

バーにとって戦略目標の達成の視点から監査を実施する方法について学ぶ機会ともなり得ます。

I 社：

- ・Audit Advisor 監査：内部監査部門が経験豊富な監査アドバイザーを配置し、経営視点から監査を実施。質の高い監査を行い、戦略的な視点から提言を行っている。
- ・課題解決監査：内部監査部門が組織の課題を特定し、若手社員を中心に新しいアイデアをもたらし、経営リーダーの育成と問題解決に貢献している。

J 社：内部監査部門が経営陣の変革とグローバルな事業拡大に対応し、複数の監査グループと専門チームを設立。ナレッジ共有を行いつつ、内部監査の質を向上させている。

F 社：監査の焦点は戦略の正当性ではなく、プロセスの適切性、コミュニケーション、ギャップの有無、時間軸の妥当性など。監査結果は指摘と提言に分けられ、提言は回答を求めずにトラッキングが行われる。

C 社：

- ・リスク・ベースでの報告とコミュニケーション：リスク・ベースの報告を通じて経営層とのコミュニケーションを広げ、価値のある情報を提供している。
- ・リスク評価の繰り返しと改善：半期に一度のリスク評価を繰り返し、経営層との対話とリスク評価の改善に貢献している。
- ・報告の価値向上：監査結果を分かりやすく伝え、経営層が価値のあるレポートと認識するための取り組みを行っている。

G 社：各本部セクションとの意見交換や基本機能別監査を通じてガバナンス、リスク・マネジメント、内部統制の適切性と有効性を検証している。

A 社：経営トップへの期待と助言：経営トップからの指示に応じ、内部監査部門が助言を提供し、リスク・マネジメントの高度化プログラムなどに取り組んでいる。

6. 取締役会・監査役会等・経営陣による内部監査の活用への提言

6.1. なぜ、取締役会・監査役会等・経営陣が内部監査を重要視すべきか？

取締役会・監査役会等及び経営陣は、急速な経営環境の変化に対応する中で企業としての価値向上を図るために、ビジネスモデルを見直すとともに組織全体のリスク管理体制を強化する必要があります。その上で内部監査の重要性を認識する必要があります。またコーポレートガバナンス・コードや、有価証券報告書での開示要求、「グローバル内部監査基準」の適用、国際的なサステナビリティ報告の要請などは、内部監査を企業の価値向上に貢献する重要なツールとして位置付け、取締役会・監査役会等及び経営陣に、内部監査の活用と透明性を様々な側面から要請しています。

A) 企業のパーパスを踏まえた企業価値の向上の要請

取締役会・監査役会等及び経営陣は、企業のパーパスに基づいた価値創造ストーリーの重要性を認識し、それを支える持続可能なビジネスモデルの構築が求められています。このビジネスモデルでは、収益機会とリスクのバランスを維持するために、リスクアペタイトが設定されます。また、ビジネスモデルの持続可能性を確保するために、効果的なガバナンス構造下で3線体制の実効性を監視し強化する責任も伴います。取締役会・監査役会等及び経営陣は内部監査が企業価値向上へ貢献し、その毀損を防止する役割を十分理解し、有効な内部監査体制の確立に取り組むことも自らの重要な責務であると認識する必要があります。

デジタル化やサステナビリティを確保するための変革など、内外の環境が急速に変化しているのを踏まえて、取締役会及び経営陣はビジネスモデルと戦略の見直しを行う必要があります。見直しを怠ると、ビジネスモデルの持続可能性が失われ、さらには企業が倒産するリスクさえ招きかねません。またビジネスモデルの見直しは企業のリスクプロファイルに影響を及ぼすため、それに対応したリスク管理体制（第2線）も同時に見直し必要があります。財務面で表れるリスク（投資運用損益や流動性など）はもちろん重要ですが、非財務的なリスクや戦略に関連するリスクも重視することが重要です。

しかしながら、取締役会・監査役会等や経営陣は非財務的なリスクへの関心が低く、新たなリスク管理体制の有効性を内部監査で確認することへの理解も必ずしも高くない場合があります。取締役会・監査役会等及び経営陣は、急速に変化する経営環境下で、ビジネスモデルの見直しと同時に、第2線のリスク管理体制と第3線の内部監査体制も一体的に改善・強化することが重要です。市場環境や顧客ニーズは常に変化し、これらを考慮した上でビジネスモデルを定期的に見直し、適応力を持つことが求められます。リスク管理体制もまた、事業環境の変化に対応して進化する必要があります。新たなリスクを特定し、それへの対策を策定することで、事業の持続と成長に貢献します。内部監査体制もまた、経営環境やリスクプロファイルの変動に対応して再評価・再設計されるべきです。これにより事業活動全般が適正かつ効率的に行われているか確認できることにつながります。

B) 改訂コーポレートガバナンス・コードの要請

2021年6月に東京証券取引所によって公表された「改訂コーポレートガバナンス・コード」は、以下のように企業の取締役会へ新たな要求を提示し、各社の取締役会が社内全体にわたるリスク管理体制を構築し、その運営を監視する役割が強調されています。特に重要なのは、「内部監査部門の活用」が推奨されている点です。内部監査部門は経営陣だけでなく、取締役会や独立した委員会等の外部独立機関へも情報を提供する報告ライン（デュアル・レポーティングライン）を持つことが求められています。内部監査は、企業ガバナンスを支え強化するための積極的なツールとして位置付けられており、その運用と効果的な活用が期待されています。

- 取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。（原則 4-3. 取締役会の役割・責務）
- 内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。（補充原則 4-3 ④）
- 上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。（補充原則 4-13 ③）

C) 有価証券報告書における「内部監査の状況」の開示要請及びホームページや統合報告書への積極開示

上記のように「改訂コーポレートガバナンス・コード」により、企業の取締役会は、全社的なリスク管理体制を整備し、その運用状況について内部監査部門を活用して監督することが求められています。また、2023年3月期決算の有価証券報告書から新たな報告要請が加えられ、内部監査の報告ラインについて「デュアル・レポーティングライン」（内部監査が、取締役会及び経営陣の両方の指揮命令系統を持つ）が、開示のガイダンスに明記されました。「コーポレート・ガバナンスの状況等」の「監査の状況」というセクションにおいて、内部監査の実効性を確保するための取組（代表取締役だけでなく、取締役会や監査役会へも直接報告するデュアル・レポーティングラインの存在を含む）についての開示が必要となりました。

金融庁が公開した「記述情報の開示の好事例集」では、投資家とアナリストは企業のリスク管理の観点から「監査の状況」を重要な項目と認識し、「デュアル・レポーティングライン」を構築・運用していることの開示は企業がリスクへどう向き合っているか理解する上で有用であると指摘しています。

投資家やアナリストから「デュアル・レポーティングライン」は企業がバナンス強化の一つであると認識され、有価証券報告書に限らず、企業はホームページや統合報告書においても、内部監査の状況に関する情報を積極的に開示する事例が増えています。

これら、取締役会・監査役会等の内部監査の活用や、経営陣・第2線との連携に取り組む内部監査の状況について詳細に開示している事例を以下に紹介します。

ソフトバンク株式会社の開示事例【2023年3月期の有報の開示より一部抜粋】

(b) 組織の体制、独立性、監査品質

i 人員・専門性

内部監査室は、内部監査の実施に特化(内部統制報告制度の評価およびコンプライアンス調査等はそれぞれ内部統制部門、コンプライアンス部門が実施)しており、室員は総勢26名(2023年3月末現在)で、全員が内部監査業務に専従しています。うち公認内部監査人(CIA)、公認情報システム監査人(CISA)、内部監査士(QIA)、公認不正検査士(CFE)など内部監査に直接関係する有資格者は延べ20名を超えています。その他、経営修士、経営管理修士、中小企業診断士、情報処理安全確保支援士など、リスクベースの内部監査を実践するに相応な資格を有する人材も在籍しています。

ii 組織の独立性、監査品質

また、内部監査の実施に際しては、取締役会で承認された「内部監査規程」に基づき、The Institute of Internal Auditors が定める「専門職的実施の国際フレームワーク(以下、IPPF)」に準拠しています。内部監査の独立性確保については、毎年、組織内でIPPFの基準適合状況を判断するために内部品質評価を実施する際の項目に含まれており、その評価結果は取締役会で報告しています。加えて、IPPFの基準に則り、5年に一度、外部品質評価を受検(2013年/2018年)しており、結果はいずれも、「一般的に適合している(Generally Conforms)」の評価を受けております。なお、次回は2023年に外部品質評価を受検予定です。

(略)

(d) 内部監査の実効性を確保するための取組

i 内部監査のデュアル・レポーティングライン

内部監査では、業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価し、内部監査の結果および過去に実施した監査指摘事項のフォローアップ状況については、以下のとおり、当社の代表取締役 社長執行役員のみならず、取締役会ならびに監査役および監査役会に対しても報告しています。

<各監査共通(定常)>

[監査終了後]: 会長、代表取締役社長・副社長、専務取締役(CFO)、監査役、監査対象部署および関連部署の部門責任者に対して「内部監査報告書」を配信しています。

[月次定例会議]: CFO定例会議および常勤監査役定例会議にて監査結果を説明し、相互連携を図っています。

[四半期毎]: 社外取締役に対して監査結果を臨場報告しています。

[半年期毎]: 上期/下期の監査結果および過去監査フォローアップ状況等を取締役会、監査役会にて臨場報告しています。

<監査にて重大な指摘事項が発見された場合>

・上記に加え、取締役会等にて監査結果を臨場報告しています。

D) IIA（内部監査人協会）による新「グローバル内部監査基準」の要請

IIA（内部監査人協会）は、2024年1月に、「グローバル内部監査基準」を、世界中の内部監査業務に関する包括的なガイドとして公表しました。「グローバル内部監査基準」は、5つのドメインと15の原則から構成されています。

「グローバル内部監査基準」のドメイン III は、「内部監査部門に対するガバナンス」を扱い、「取締役会による承認」「独立した位置付け」及び「取締役会による監督」の原則が含まれ、内部監査部門を効果的に位置付け企業の中で運用するためのガバナンス要素が詳述されています。

グローバル標準の経営やガバナンスを目指す企業の取締役会・監査役会等及び経営陣は、新「グローバル内部監査基準」がドメイン III において取締役会及び最高経営者に要請している以下の点を、理解・実施することが期待されます。

- 内部監査部門の目的と責任：内部監査部門が効果的に機能するためには、その目的と責任を理解し認識することが重要。内部監査が企業のカバナンス、リスク・マネジメント、コントロールプロセスを強化するためにどのように機能するかを理解する。
- 内部監査の独立性：内部監査部門は企業全体から見て客観性を保つ必要がある。内部監査がアシュアランスと助言を公正かつ客観的に提供できることを確保するために、内部監査部門長は取締役会に直接報告するルートを持つべきである。
- 取締役会や経営者の役割：取締役会や経営者は内部監査部門の成功に直接影響する予算承認、パフォーマンス評価そして内部監査部門長の指名などに関与すべきである。
- 相互協力：組織全体で一貫したリスク・マネジメント戦略を実施し、重複やギャップを防ぐために、内部監査部門長は他の内外のアシュアランスサービス提供者と連携し協力する必要がある。

E) 3線モデルの組織構造の設計と運用の期待（第1、第2、第3線の統合的な設計）

3線モデルの組織構造の設計と運用は、企業のカバナンスとリスク・マネジメントにおいて極めて重要な要素です。このモデルは、組織内のリスク・マネジメントとガバナンスを強化し、企業の長期的な成功とサステナビリティを支えるベストプラクティスとしてグローバルに認識されています。3線モデルの組織構造の設計を考慮する際の、それぞれの役割を以下に再掲します。また、第2線と第3線の関係についての解説を以下に掲載します。

3線モデルの原則より抜粋（再掲）

経営管理者と第1・第2ラインの役割

組織体の目標を達成するための経営管理者の責任は、第1ラインと第2ラインの両方の役割で構成される。第1ラインの役割は、組織体の顧客への製品やサービスの提供と最も直接的に繋がっており、これには支援機能も含まれる。第2ラインの役割は、リスクの管理を支援することである。

第1ラインと第2ラインの役割は、組み合わせたり分けたりする場合がある。第2ラインの役割の中には専門家に割り当てられるものがあり、第1ラインの担当者に対して、補完的な専門知識、支援、モニタリングを提供し、また、異議を唱える。第2ライ

ンの役割は、法規制や許容可能な倫理的行為の遵守、インターナル・コントロール、ITセキュリティ、持続可能性、および品質保証のような、リスク・マネジメントの特定の目標に焦点を当てる場合がある。あるいはまた、第2ラインの役割が、全社リスク管理（ERM）のように、リスク・マネジメントに対するより広範な責任に及ぶ場合もある。ただし、リスクを管理する責任は、第1ラインの役割の一部であり、経営管理者の範囲内に存続する。

第3ラインの役割

内部監査は、ガバナンスとリスク・マネジメントの妥当性と有効性に関する独立にして客観的なアシュアランスと助言を提供する。内部監査は、体系的で規律あるプロセス、専門知識、および洞察を十分に適用することで、これを実現する。内部監査は、発見事項を経営管理者と統治機関に報告して、継続的な改善を奨励し促進する。その際に内部監査は、組織内外の内部監査以外の提供者によるアシュアランスを検討する場合がある。

(略)

第2ラインと第3ラインの関係

第2ラインの役割には、リスクの管理に関連する問題のモニタリング、助言、指導、テスト、分析、および報告などがある。こういった役割が第1ラインの役割を担う者を支援したり異議を唱えたりする限り、また、経営管理者の意思決定や行動に不可欠である限り、第2ラインの役割は経営管理者の責任の一部であり、報告経路やアカウントビリティを問わず、経営管理者から完全に独立することはない。第3ラインの役割の決定的な特徴は、経営管理者からの独立性である。3ラインモデルの原則は、内部監査の独立性の重要性と特質を説明し、内部監査を他の機能と区別し、内部監査のアシュアランスと助言が明確な価値を持つことを可能にしている。内部監査の独立性は、(リスク・マネジメントを含む) 経営管理者の責任の一部である意思決定や活動を行わないことや、現在または最近、内部監査が責任を負った業務のアシュアランスを提供しないことによって保護される。

3線モデルの組織構造を適切に設計するためには、第1線、第2線、そして第3線を統合的に考慮して設計する必要があります。これら3つの線は連携し合いながら、企業全体のリスク・マネジメントとガバナンスを確保し、持続可能な業務運営を支える役割を果たしているからです。したがって、企業全体のリスク・マネジメントを効果的に行うためには、これら第1線、第2線、そして第3線が緊密に連携し、相互に補完し合うことが不可欠です。

F) 国際的なサステナビリティ報告の要請

2023年6月、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）はIFRS S1号「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項」、及びS2号「気候関連開示」の基準を公表し、2024年1月に適用を開始することを決定しました。また、2024年3月には、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）が日本企業の気候関連開示基準の草案を公開し、確定基準公表の目標時期は2025年3月末としています。その場合、2025年3月期から早期適用可能と想定されています。サステナビリティにおいて、ESGの「G」ガバナンスは特に重視されます。ガバナンスが強化されると、企業内のリスクの発見と管理が支援され、潜在的な問題が事前に判明します。これにより、投資家株主との信頼関係が築かれ、企業の長期的な価値向上が期待されます。

さらに、4.3「サステナビリティへの関与：戦略への貢献のゲートとしてのサステナビリティの監査」や5.2「リスク・ベースの内部監査（ステージ2）から戦略に貢献する内部監査（ステージ3）へ」で見たように、サステナビリティ情報として環境（E）や社会（S）への貢献を開示し、アシュアランスを受けて、その開示情報への信頼を得ることが不可欠となってきています。このような情報開示の信頼性確保には、内部監査の監査結果を活用することが非常に有効です。内部監査の活用は、外部評価者の確保の困難性、そのコスト等を勘案すると企業として

大きな短期的便益を得られる選択肢です。また、サステナビリティへの取り組みへの貢献も期待できる上、内部監査を戦略に貢献させる道を拓くものでもあり、長期的に企業価値を向上させるものとなり得ます。

6.2. 取締役会・監査役会等・経営陣が内部監査を機能させるためのアクション

内部監査がステップアップして戦略に貢献する内部監査をするために、取締役会・監査役会等及び経営陣に向け、以下を提言します。リスク感性の醸成と共有、内部監査への理解とサポート、組織構造と役割の設計、そして第1．第2．第3線の統合的な見直しと連携の推進を後押しすることにより、リスク意識を高め、内部監査の役割を組織戦略に組み込み、適切なガバナンスを確保し、組織全体でリスク・マネジメントと成長を促進することを目指します。取締役会・監査役会等及び経営陣は、内部監査の設計・運用を他人事とせず、自らの責務として取り組む必要があります。企業の長期的な成功に貢献する内部監査の進化へ向けて、積極的な関与とリーダーシップが不可欠です。

A) リスクの感性を醸成しリスクアパタイトを共有する

取締役会及び経営陣は、組織全体にリスク意識を醸成し、明確で一貫したリスクアパタイトを設定し、これを全社員と共有することが必要です。取締役会及び経営陣は、リーダーシップを通じてリスク文化を推進し、リスクを積極的に受け入れ、適切に管理する姿勢を示す必要があります。

リスクは常に変化しています。**リスク感性を高める**ことは、取締役会・監査役会等及び経営陣が企業のリスクに対する敏感さを向上させ、リスクを積極的に捉える姿勢を養い、新たなビジネスチャンスを見逃さず、競争力を高めることにつながります。またリスクは法令や社内規定等を遵守しないことから生じるだけでなく、ビジネスそのものから生じるものであることを理解する必要があります。収益機会はリスクをテイクすることから生じること、収益機会とリスクテイクは表裏一体であること、したがってリスクテイクとリスク・マネジメントを自社のおかれた状況、態勢、能力等を踏まえてバランスを取ることが求められます。**この関連でリスクアパタイトは、組織が受け入れ可能なリスクの程度や範囲**を示す概念として重要です。

具体的には、取締役会及び経営陣がリスクアパタイトを設定し、企業の戦略やビジョンに合わせて調整することが一般的です。リスクアパタイトは、企業がどれだけのリスクを取り、どれだけのリスクを避けるかを定量的又は定性的に表現し、リスク・マネジメントと意思決定の指針として機能します。**リスクアパタイトの水準を取締役会・監査役会等及び経営陣全体で共有**することは、リスクを管理し、リターンを最大化するために不可欠です。取締役会・監査役会等及び経営陣がリスクに対する共通の理解を持つことで、組織内での一貫性のある意思決定が可能となります。**見えるリスクだけでなく、見えないリスク、リスクになる以前の事象にも注意を払う**必要があります。

内部監査は、客観的かつ独立した視点から企業のリスクを評価し、取締役会・監査役会等及び経営陣に、見えないリスクに対する警告を提供することができます。

B) 内部監査への理解とサポートを提供する

組織内で内部監査の役割が変容する中、取締役会・監査役会等及び経営陣の理解とサポートが不可欠です。取締役会・監査役会等及び経営陣は、内部監査の新たな役割と戦略実行における役割を十分に理解し、内部監査が戦略目標の達成にどのように貢献するかを理解し、その役割を適切に評価する必要があります。これには、内部監査の変化する役割や責任についての啓発が含まれます。

さらに、内部監査が戦略に密接に関与するためには、取締役会・監査役会等及び経営陣は内部監査のリーダーシップを支援し、内部監査チームが戦略に関連するプロジェクトや組織内の取り組みに参加できるように支援する必要があります。内部監査部門責任者が戦略に関連する意思決定プロセスに参加し、内部監査のインサイトが戦略の実行に生かされる環境を整備することが含まれます。

I 社：指名委員会等設置会社への移行がきっかけで、業務執行権限を持つ執行側で、きちんとしたリスク管理と意思決定、内部監査を充実させることを経営から指示された。これにより、内部監査部門の人員を増やし、質も上げることになった。内部監査の高度化を強く求められている。

C 社：内部監査部門がマネジメント層とのコミュニケーションを広げるために、ビジネス上のロス、法令違反のリスクといった報告を行うことで真剣に聞いてもらっている。内部監査室はリスク・ベースに特化したことによって、経営層との距離が近くなった。

取締役会・監査役会等及び経営陣は、内部監査をキャリアパスとして積極的に活用することを検討する必要があります。内部監査は組織全体を網羅的に理解する機会を提供し、業務プロセスやリスク・マネジメントの基礎知識を身につけることができます。さらに、異なる部門やプロジェクトでの経験を通じて、幅広い業務領域に関する知識やインサイトを得ることができます。内部監査は、リスク評価や改善提案の過程で問題解決能力や戦略的思考力を養う良い機会でもあり、組織内での信頼性や専門知識を高めることで、将来的に経営陣や他の部門でのリーダーシップポジションに進むための準備に活用することができます。組織内の人材育成や将来の幹部候補者の発掘において、内部監査をキャリアパスとして推進することで、組織の持続的な成長と発展に貢献することが期待されます。

A 社：役員からのコメント：「内部監査の社内での評価は高い。優秀な人を入れて上位へのパスとしてつながるローテーションをつくっている。」『「リスク管理の高度化プログラム」ではリスクカルチャーの定着、浸透が足りないので、現場をよく知る内部監査の協力を期待する。」

C) 適切な組織構造と役割・レポーティングライン（指揮命令系統）を設計する

取締役会及び経営陣は、内部監査部門が、取締役会及び経営陣に報告するデュアル・レポーティングライン（指揮命令系統）を確保できるように設計し、組織のガバナンスを強化することが重要です。レポーティングラインを明確にし、内部監査の独立性と客観性を確保しつ

つ、取締役会及び経営陣に対する適切な情報提供を行うことで、組織全体のリスク・マネジメントと内部統制を向上させます。

また、監査役会等（監査役会、監査委員会、監査等委員会）と内部監査部門との連携を強化し、それぞれの役割や責任の明確な分担を行うことで、効果的なガバナンスを確保します。監査役会等と内部監査部門との連携を適切に図ることで、監査活動に関する意見交換や情報共有を行い、協力関係を築き、監査活動の効果を高めることが求められます。

A 社： 監査実施計画及び予算の承認は監査委員会から受けている。報告先は、監査委員会と内部統制委員会である。

H 社： 監査委員会と内部監査部門が協力し、組織全体の監査品質向上に貢献している。監査委員会の委員が高レベルの経営監査を行い、監査品質を維持しつつ、組織全体を俯瞰的に監視している。

A 社：
・監査委員会との連携：内部監査部門が監査委員会と緊密に連携し、戦略的な監査活動と組織全体でのリスク評価に貢献している。

D) 第1、第2、第3線の統合的な見直しと連携を推進する

取締役会及び経営陣は、急激な経営環境の変化に対応した第1線とビジネスモデルの見直し、それに対応したリスクプロファイルの変化と第2線の見直し、それを踏まえた第3線の見直しを同時並行で一体として行うことが重要です。統合的な見直しと連携により、経営戦略の遂行とリスク・マネジメントの強化が同時に進み、変化に適応した持続可能な成果を実現します。

第1線とビジネスモデルの見直しでは、外部環境の変化に敏感に対応し、ビジネスモデルを再評価します。顧客のニーズや市場のトレンドに適応し、競争力を維持・向上させることが重要です。第2線の見直しでは、リスクプロファイルの変化を評価し、リスク管理戦略を見直します。新たなリスクの特定とその影響を分析し、適切な対策を講じることで、組織のリスクへの適切な対応を確保します。第3線の見直しでは、内部監査機能の役割を再評価し、経営環境に適した監査プロセスを設計・実行します。リスク評価と内部統制の強化を通じて、組織全体の信頼性を確保します。

参考資料

KPMG. (2024 年 4 月). サステナビリティ基準委員会 (SSBJ) がサステナビリティ開示基準の公開草案を公表.

参照先: <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/04/jp-disclosure-news-flash-20240410.html>

The Institute of Internal Auditors. (2020 年 7 月). I I A の 3 ラインモデル : 3 つのディフェンスラインの改訂.

参照先: https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/iaa/2020.07_1_Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf

The Institute of Internal Auditors. (2024). The new Global Internal Audit Standards (「グローバル内部監査基準」(英語版)) . The Institute of Internal Auditors.

参照先: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>

The Institution of Internal Auditors. (2024). Get to know the Global Internal Audit Standards.

参照先: https://cigfaro.co.za/wp-content/uploads/2024/04/Martin_GroblerGet_toKnowtheGlobalInternalAuditStandards_2024Apr18.pdf

ソフトバンク株式会社. (2023). 有価証券報告書 (第 37 期) .

参照先: https://www.softbank.jp/corp/set/data/ir/documents/security_reports/pdf/sbkk_fy2022_security_reports.pdf

株式会社東京証券取引所. (2021). コーポレートガバナンス・コード.

参照先: <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/index.html>

金融庁. (2019 年 6 月). 金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題 .

参照先: https://www.fsa.go.jp/news/30/naibukannsa_report5.pdf

金融庁. (2023 年 1 月). 「企業内容等の開示に関する内閣府令」第二号様式 56 b (c).

参照先: <https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/03.pdf>

金融庁. (2023). 記述情報の開示の好事例集 2023.

参照先: <https://www.fsa.go.jp/news/r5/singi/20240308/01.pdf>

経済産業省. (2022年8月). 企業と投資家の対話のための「価値協創ガイダンス 2.0」(価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0 - サステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) 実現のための価値創造ストーリーの協創 -).
参照先: [https://www.meti.go.jp/policy/economy/ keiei_innovation/kigyokaik ei/ESGguidance.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaik ei/ESGguidance.html)

国際サステナビリティ基準審議会 . (2023). IFRS S2号 IFRS®サステナビリティ開示基準 - 気候関連開示 .
参照先: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-iss b/japanese/2023/issued/part-a/ja-issb-2023-a-ifrs-s2-climate-related-disclosures.pdf?bypass=on>

国際サステナビリティ基準審議会. (2023). IFRS S1号 IFRS®サステナビリティ開示基準 - サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項.
参照先: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards-iss b/japanese/2023/issued/part-a/ja-issb-2023-a-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf?bypass=on>

国際監査・保証基準審議会 (International Auditing and Assurance Standards Board : IAASB) . (2023). 国際サステナビリティ保証基準 5000「サステナビリティ保証業務の一般的要求事項」.
参照先: https://jicpa.or.jp/specialized_field/20230921iai.html

公益財団法人日本内部監査研究所

第4回講演会

報告書

「価値創造に貢献する内部監査 ～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」 解説会

後援：一般社団法人日本内部監査協会

オンデマンド配信

2024年8月20日（火）～10月21日（月）

この講演会では、「価値創造に貢献する内部監査～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」と題して、内部監査に従事される方々、取締役会や経営陣の方々、コーポレートガバナンスに関連する方々、サステナビリティの議論の関係者等多くの皆様に向けて、「内部監査の将来について考える研究会」座長・佐々木清隆氏に報告書を解説いただきました。

本誌では、実際のご講演内容に加筆修正いただいたものを解説記事として掲載いたします。

価値創造に貢献する内部監査

～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～

佐々木 清隆

公益財団法人日本内部監査研究所「内部監査の将来について考える研究会」座長
一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授

1. はじめに

皆様、こんにちは。今日は、私が座長を務めました「内部監査の将来について考える研究会」の報告書「価値創造に貢献する内部監査～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」についてお話をさせていただきます。

(1) お話しのポイント

私の略歴（図1）は飛ばしまして、お話に移りたいと思います。今日のお話しのポイントは（図2）、まず経営環境の変化に伴い、経営機能としての内部監査への変革が求められているということです。すなわち、経営機能として内部監査を位置づけるための改革が、今は求められているとい

うことです。

具体的に、経営機能としての内部監査は何かと申しますと、経営としての価値創造プロセス、企業として経営者が企業価値の向上や創造に向けて取り組むプロセスに内部監査が関与する必要があるということです。

後でご説明しますが、価値創造プロセスは4つの段階に分けられます。一番上に来ますのが、企業としての価値観、目指すべきパーパスです。これをまず明確にして、その上で取り組むべき重要課題に向けた長期戦略をつくります。そして、この長期戦略の下でさらに具体的な実行戦略が策定されますが、今申し上げた価値観、長期戦略の段階に内部監査が関与するというのは、まだ難しいというのが現状かと思います。しかし、少なくとも

(図1)

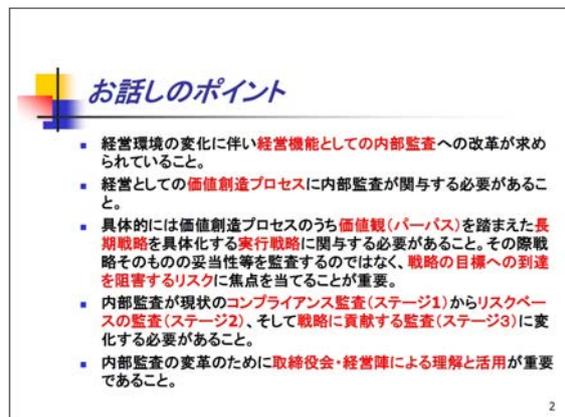


自己紹介

- 1983年大蔵省（現財務省）入省、OECD（パリ）、IMF（ワシントンD.C.）職員、金融庁検査局審議官、公認会計士・監査審査会事務局長、証券取引等監視委員会事務局長、総括審議官を経て、2019年7月金融庁総合政策局長退官、現在一橋大学大学院経営管理研究科客員教授、日本内部監査研究所理事
- 専門分野：金融規制監督監視全般、リスク管理、コーポレートガバナンス、内部監査、コンプライアンス、AML/CFT、金融DX、暗号資産、サイバーセキュリティ、危機管理、不正調査等

1

(図2)



お話しのポイント

- 経営環境の変化に伴い経営機能としての内部監査への改革が求められていること。
- 経営としての価値創造プロセスに内部監査が関与する必要があること。
- 具体的には価値創造プロセスのうち価値観（パーパス）を踏まえた長期戦略を具体化する実行戦略に関与する必要があること。その際戦略そのものの妥当性等を監査するのではなく、戦略の目標への到達を阻害するリスクに焦点を当てることが重要。
- 内部監査が現状のコンプライアンス監査（ステージ1）からリスクベースの監査（ステージ2）、そして戦略に貢献する監査（ステージ3）に変化する必要があること。
- 内部監査の変革のために取締役会・経営陣による理解と活用が重要であること。

2

も実行戦略に関与することによって、経営としての内部監査の役割が高まってくるということでは。

戦略に内部監査が関与するのは難しいのではないかとされる方も多いと思いますが、我々の議論の結論としては、戦略そのものの妥当性、あるいは戦略がうまくいくかどうかを監査することはなかなか難しいと思います。しかし、戦略が目指す目標に到達する上でのさまざまな障害やリスクに焦点を当てることによって、内部監査が戦略に関与することはできると考えております。

また、内部監査の現状は、3つのステージに分けられると考えています。現状のいわゆるコンプライアンス監査をステージ1と呼んでおりますが、このステージ1のコンプライアンス監査から、ステージ2のリスクベースの監査にアップしていく。さらに今日のテーマでありますステージ3の戦略に貢献する監査に変化していく必要があります。

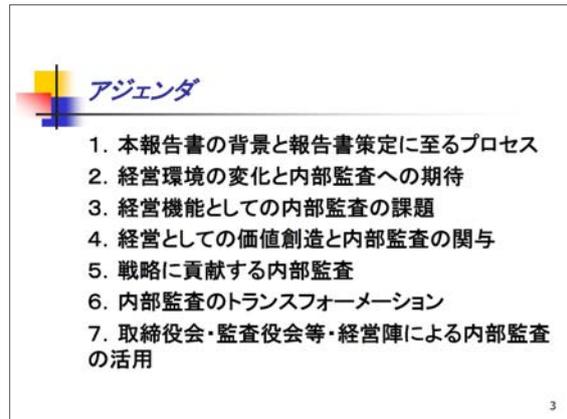
では、どのようにこのステージ1、2、3へと変革していくのかということについては、後半で紹介したいと思います。

さらに、内部監査が経営機能として変革していく上で、取締役会・経営陣が経営機能としての内部監査の役割を理解し、それを活用・サポートしていくということが重要です。これが今日の話のポイントです。

(2) アジェンダ

アジェンダとしましては、報告書の項目に沿ってご紹介をしたいと思います(図3)。最初に、この報告書の作成の背景や考え方について簡単にご紹介した後、今申し上げたとおり、経営としての内部監査に変革していく上でのさまざまな課題、特に4番目と5番目にございますように、経営としての価値創造、そして戦略にどのように内部監査が貢献していくのかについて。さらに先ほ

(図3)



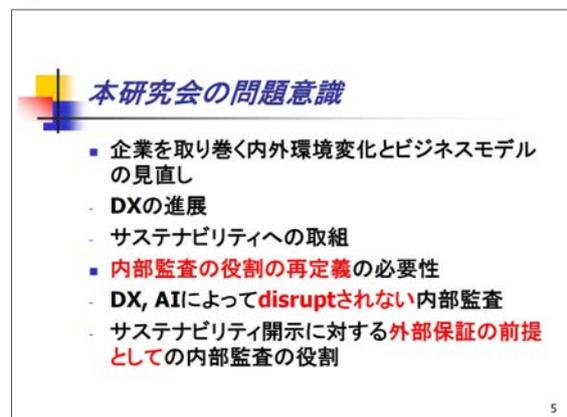
ど申し上げたステージ1、2、3という段階に従って内部監査が変革していくための具体的な視点をご紹介します。最後に、取締役会・監査役会等・経営陣による内部監査の活用についてお話をいたします。

2. 本報告書の背景と報告書策定に至るプロセス

(1) 本研究会の問題意識

まず、本報告書の背景と策定に至ったプロセスについて簡単にご紹介をします(図4)。この研究会の問題意識は、まず企業を取り巻く内外環境変化が急激に起きていることに合わせて、各企業はビジネスモデルの見直しが必要だということ

(図4)



す。とりわけデジタルトランスフォーメーション（DX）の進展、さらにサステナビリティへの取組が大きな環境変化を生じており、企業としてもビジネスモデルの見直しが不可欠となっております。

こうした中で、内部監査の役割を再定義する必要があるのではないかというのが、この研究会の最初の問題意識です。いろいろな観点があると思いますが、1つはDXの中でも、AIによってdisrupt（破壊）されない内部監査という観点。それから、サステナビリティについてはご存知のとおり、現在、開示に対する外部の保証が議論されています。アシュアランスの議論が国内外で進んでおりますが、こうしたサステナビリティ開示に対する外部からの保証の前提として、内部監査の役割は何なのかということについても検討する必要があります。こうした問題意識で、この研究会が発足しております。

（2）研究会の活動

研究会としましては、2023年6月以降に、まずこうした内部監査の変革の分野で熱心に取り組んでおられる企業10社からのアンケート調査・ヒアリングを行い、金融機関、非金融機関、製造業、グローバルな企業などさまざまな企業からご協力をいただいております。

こうしたヒアリングを踏まえ、2024年に入りまして研究会メンバーによる議論、報告書の作成を行っております。相当な時間をかけて議論をいたしました報告書が、先般7月に公表されたところです。この報告書については、現在、今回講演をお聞きの内部監査の関係者の方はもちろんのこと、企業の取締役、監査役、学会、その他内部監査のステークホルダー向けのアウトリーチの活動を強化しているところです。以上が、この研究会の最初の考え方、背景、そしてこれからの活動です（図5）。

（図5）

研究会の活動

- 2023年6～12月：企業10社からのアンケート調査、ヒアリング
- 2024年1～7月：研究会メンバーによる議論、報告書の作成
- 2024年7月：報告書公表
- 現在：内部監査関係者、取締役、監査役、学会
その他ステークホルダー向けのアウトリーチ

6

3. 経営環境の変化と内部監査への期待

（1）経営環境の変化とパラダイムシフト

それでは、これから報告書の概要についてご説明をまいります。まず、「経営環境の変化と内部監査への期待」です。先ほど申し上げたとおり、企業を取り巻く内外の環境が大きく変化してきております。その経営環境の変化の中には少子高齢化の問題もありますし、DXの問題もありますし、サステナビリティに対する議論の高まり、そしてコロナ禍で経験したようなパンデミックなども含まれます（図6）。

こうした経営環境の変化に伴いまして、世の中全体の変化、パラダイムシフトが2つの分野で起きていると考えております。1つ目は、攻めのガ

（図6）

経営環境の変化とパラダイムシフト

- **経営環境の変化**：少子高齢化、DX、サステナビリティ、パンデミック等
- **パラダイムシフト**
 - ① **攻めのガバナンス**と**リスクテイク**へのシフト
 - ② **公共の利益**へのシフト
- **内部監査への期待の変化**：経営の視点での内部監査の役割の高まり

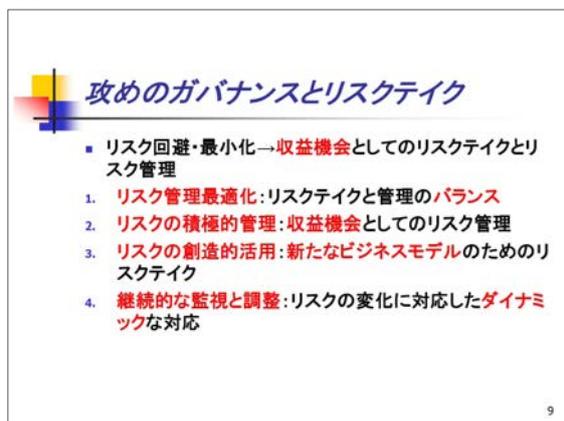
8

バランスとリスクテイクへのシフト。2つ目が公共の利益へのシフトです。詳しくは、この後ご紹介をいたします。いずれにしましても、こうした内外環境の変化に応じた、世の中全体のパラダイムシフトを踏まえた内部監査に対する期待が変化してきている、特に企業の経営者の視点での内部監査の役割を期待する声が強くなってきていると思います。

(2) 攻めのガバナンスとリスクテイク

では、パラダイムシフトの1つ目、攻めのガバナンスとリスクテイクをご紹介します(図7)。ご存知のとおり、我が国のコーポレートガバナンスコードが2015年に策定されておりますが、そのときの基本的考え方も、攻めのガバナンスとリスクテイクという考え方でした。これに代表されますとおり、伝統的にリスクというものは回避すべきもの、あるいは最小化すべきものという考え方が当然ありますが、実はリスクの裏に収益機会があり、収益を上げるためにリスクをテイクする必要がある。逆にいいますと、リスクをテイクしないとリターンは上がらないということです。リターンを上げるためにリスクをテイクするけれども、あわせてリスクを管理する必要もあり、リスクは避けるべきものというネガティブな発想から、よりポジティブにリスクを取っていかうとい

(図7)



攻めのガバナンスとリスクテイク

- リスク回避・最小化→**収益機会**としてのリスクテイクとリスク管理
- 1. **リスク管理最適化**:リスクテイクと管理の**バランス**
- 2. **リスクの積極的管理**:**収益機会**としてのリスク管理
- 3. **リスクの創造的活用**:**新たなビジネスモデル**のためのリスクテイク
- 4. **継続的な監視と調整**:**リスクの変化**に対応した**ダイナミックな対応**

9

う考え方にシフトしてきています。これについては、4つの観点で報告書の中でご紹介しています。

1つ目は、リスク管理を最適化すること。リスクテイクをすることによって収益を上げていくと同時に、リスクの管理のバランスが重要だということです。2つ目に、リスクの積極的管理をすること。収益を上げるためのリスクを積極的に取ると同時に、それを積極的に管理していくということです。それから3つ目は、2つ目とも関係いたしますが、新たなビジネスモデルのためにリスクを積極的に取っていく、あるいはリスクを創造的に活用していくという考え方です。そして4つ目に、継続的な監視と調整をすることです。リスクを取って管理するにしても、リスクは日々変化してまいりますので、その変化に対応したダイナミックな対応が必要で、継続的な監視と調整をする必要があるということです。このように、攻めのガバナンスとリスクテイクというのが、1つの大きなパラダイムシフトと考えております。

(3) 公共の利益へ貢献

もう1つのパラダイムシフトは、公共の利益への貢献です。企業の社会的責任の重要性として、ESGの各要素がこの数年で非常に重視されています。これは、具体的に5つの観点で報告書の中でご紹介しております(図8)。

1つ目は、ステークホルダーへの配慮です。投資家や株主以外の幅広い関係者である顧客、従業員、地域社会などに配慮する必要があるということです。2つ目は、サステナビリティへの取組です。ESGの中でも代表的には環境、社会へのインパクトを考慮するということです。3つ目は、企業の透明性と説明責任(アカウンタビリティ)です。これがますます重視されてきておりまして、そのために外部監査の実施を行うとか、あるいは財務情報だけではなく非財務情報も開示するという、アカウンタビリティの点での重要性も増し

(図8)

公共の利益へ貢献

- 企業の**社会的責任**の重要性: ESGの各要素の重視
- 1. **ステークホルダーへの配慮**: 投資家以外の幅広い関係者(顧客、従業員、地域社会等)
- 2. **サステナビリティへの取組**: **環境、社会**へのインパクト
- 3. **透明性と説明責任**: 外部監査の実施、非財務情報開示
- 4. **投資判断への影響**: 投資家による非財務情報等の重視
- 5. **規制環境変化への適応**: 非財務情報開示規制等

10

てきております。また、4つ目は、3つ目の結果として投資家が企業に投資するときの判断において、財務情報のみならず非財務情報などの重要性が高くなってきています。最後に5つ目、こうした大きな流れの中で、規制当局である政府などにおいても、新しい規制が導入されてきます。典型的には、現在進んでおります、非財務情報の開示に対する規制が挙げられると思いますが、こうした変化に対応していく必要があります。こういったことを通じて、企業は公共の利益に貢献することが期待されています。

(4) 経営陣からの内部監査への期待

このような2つの大きなパラダイムシフトの中で、内部監査に対して経営陣からの期待が変わってきているといえると思います。その1つは、従来の業務目線でのアシュアランスです(図9)。今は、特に規程などのコンプライアンス、準拠性の内部監査というものから、より経営の視点を持ったアシュアランスへの転換が求められています。さらに、アシュアランスという機能だけではなくて、経営の支援のためのアドバイザー機能についても期待が高まっています。最終的には、企業の価値創造、企業価値の向上に貢献していくということが内部監査にも期待されてくると思います。この問題は後で紹介しますが、特にサ

(図9)

経営陣からの内部監査への期待

- 従来の**業務目線でのアシュアランス**: 規定等のコンプライアンス中心
- **経営の視点を持ったアシュアランス**への転換
- **経営の支援のためのアドバイザー機能**
- **企業価値の向上への貢献**: 特にサステナビリティへの取組

11

テナビリティとの関係で、こうした内部監査への役割が重視されてきていると思います。

4. 経営機能としての内部監査の課題

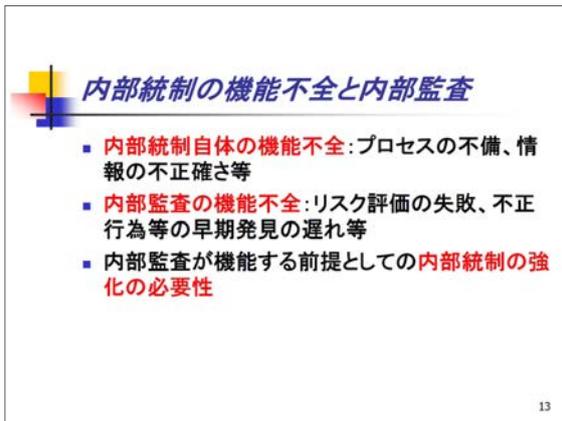
最初のセクションでは、内外環境変化に伴って内部監査に対する期待が変わり高くなってきているということをご紹介しました。これは一言で「経営機能としての内部監査」といえますけれども、現状は、残念ながら経営機能としての内部監査にはまだ課題があります。

(1) 内部統制の機能不全と内部監査

まず1つ目は、オーソドックスな問題ではありますが、内部統制自体が機能不全を起こして、内部監査も機能していないという現状です(図10)。内部統制自体が機能していない結果、内部監査においてもプロセスの不備、あるいは情報の不正確さを指摘できない、改善できないといった状況になっております。

また、こうした内部統制自体の機能不全の結果、内部監査においてもリスク評価の失敗、あるいは不正行為の早期発見の遅れなどの問題が出てきます。このように、内部監査が機能するためには、前提としての内部統制の強化が必要です。残念ながら、まだこうした内部統制自体の強化が必要な

(図 10)



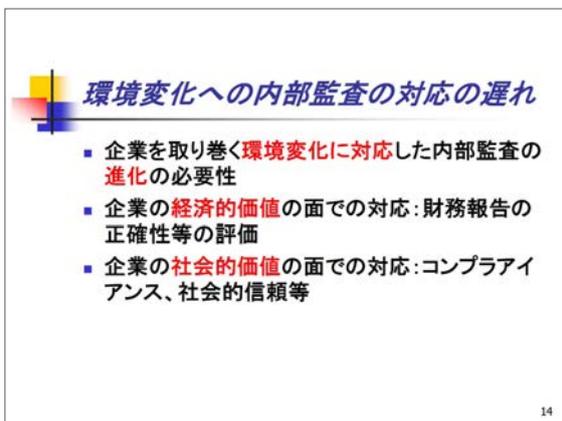
企業も少なくないと思います。

(2) 環境変化への内部監査の対応の遅れ

こうした内部監査の課題はありますが、さらに、内外環境変化が激しい中で内部監査の対応が遅れるということに伴う課題もあると思います(図 11)。DXであるとか企業を取り巻くさまざまな環境変化に対して、それに対応した内部監査の進化の必要があると考えています。

こうした環境変化に対応するときに、企業価値の中で2つの側面があると考えておまして、1つは、企業の経済的価値です。この面での対応では、特に内部監査、そして外部監査を含めて、財務報告の正確性を評価することによって、企業の経済的価値につながります。

(図 11)



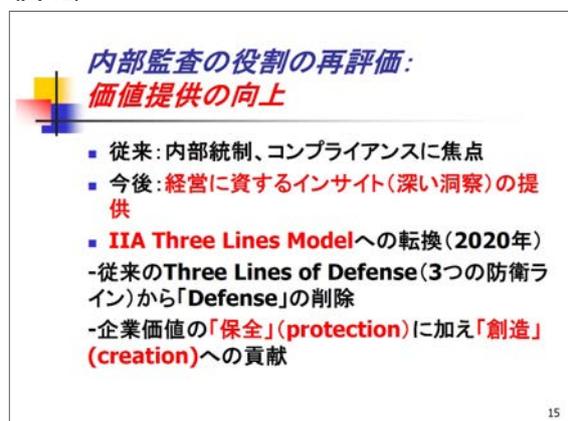
それから、もう1つの企業価値である社会的価値の面では、内部監査の対応が遅れますと、コンプライアンス上の問題、あるいは企業に対する社会的な信頼を損なうといった問題が課題として認識されていると思います。

(3) 内部監査の役割の再評価：価値提供の向上

今申し上げましたとおり、環境変化の中での内部監査の課題があるわけですが、こうした内部監査の役割を改めて評価することが必要だと考えています(図 12)。従来の内部監査というのは、内部統制、あるいはコンプライアンス、規程の準拠性に焦点を当てております。しかし、経営機能としての内部監査としては、経営に資するインサイト(深い洞察)が重要だと思います。経営目線、あるいは経営機能として内部監査が単にコンプライアンスだけではなくて、経営に資するようなインサイトを提供するという事です。こうしたことを通じて、企業価値提供、企業価値向上につながるかと期待されています。

既にご存知の方も多いと思いますが、I I A は2020年に従来の「Three Lines of Defense」を改訂し、Defenseを削除いたしました。現在では、「Three Lines Model」に転換をしています。この考え方は、内部監査の役割が企業価値の

(図 12)



protection (保全)、あるいは defense (防衛) といった観点に加えて、企業価値の creation (創造) にも貢献することが期待されているということを明確にしたわけです。

このように、内部監査がコンプライアンス、内部統制のアシュアランスというだけではなく、より積極的に経営の企業価値向上のプロセスに貢献していくことが今は期待されています。

5. 経営としての価値創造と内部監査の関与

それでは、具体的に内部監査が価値創造にどのように関与するのかということについて、お話をしたいと思います。

(1) 経営としての価値創造

価値創造プロセス、ストーリーについては、経済産業省がガイダンスを出しているほか、さまざまな文書がございますが、報告書では経営としての価値創造を4つに整理しております(図13)。

まず、1つ目が価値観(パーパス)といわれるもので、各企業が価値創造する基盤としての価値観を特定します。要は何のために当社が存在しているのか、どういう社会課題の解決に向けて貢献していくのかということ。そのための価値観は各企業によって異なると思いますが、それを明確化

する。そして、何のために存在しているのかという価値観に基づいて、それぞれの立場で、何が重要性(マテリアリティ)のある社会課題かということ特定します。それぞれの企業によって、例えば脱炭素なのか、あるいは地域創生なのか、あるいは人権の問題なのかなど、さまざまな社会課題があるとは思いますが、こういった課題をそれぞれの企業の価値観をベースに、まずは明確にすることです。

2つ目は、今申し上げた価値観に基づく重要な社会課題の解決のために、統合的で具体的な長期ビジョンと、長期的・持続可能なビジネスモデルを構築するという価値創造のプロセスです。

3つ目は、こうした長期戦略の具体化に向けた実行計画の策定と実施が、実行戦略といわれる段階です。

そして4つ目に、具体的な実行計画を遂行していく上で、KPIを設けて進捗管理をし、成果を評価してPDCAを回していきます。

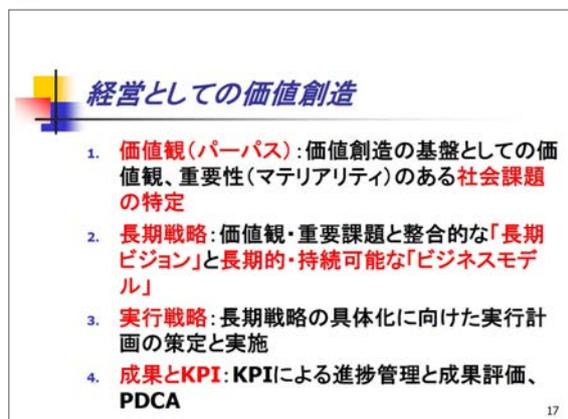
この価値観、長期戦略、実行戦略、成果とKPIの4つが、経営としての価値創造のプロセスだと報告書で整理をしています。この4つのプロセスはこの後何度も出てまいりますので、よくご理解いただければと思います。

(2) 内部監査の価値創造プロセスへの貢献

内部監査が価値創造プロセスに貢献していくということが今は求められていると申し上げましたが、先ほどの4つに、どのようにこの内部監査が貢献できるのかということについてお話しします。

最初に申し上げた、調査にご協力いただいた企業10社などからも話を伺いましたが、我々のヒアリングの結果としては、4つのプロセスのうち、川上の価値観と長期戦略に内部監査が関与しているという事例は、まだほとんどありませんでした。他方で、いわゆる川下である実行戦略、成果とK

(図13)



P I、具体的な実施計画、そしてその実施計画がうまくいっているかどうかをP D C Aで回していくというプロセスには、内部監査が関与している事例はあります。

具体的にどのような関与の仕方をしているかということですが、川下で既に関与が認められるもので申し上げますと、例えば実行戦略があります。そしてP D C Aを回していく段階では、内部監査がプロセスを改善し、よりベターで効率的なプロセスの提案をしていく。あるいは開示も含めて、情報の信頼性の向上に貢献するなど、こういったところでは既に内部監査が関与しています。

それから、その手前の実行戦略の段階では、例えば実行計画どおりに現場が動いているのか、スケジュールどおりに進行しているのか、あるいは各実施のレベルでコスト削減や効率化を図っています。業務改善とコスト削減といった分野で、内部監査が既に関与しているということは評価できると思います。

他方で、先ほど申し上げたとおり、川上に行けば行くほど現状の内部監査が関与しているという事例はほとんどないと思います。研究会の中では、現状はなかなか難しいかもしれないけれども、川上の価値観、それから長期戦略についても内部監査が関与し貢献する余地はあると考えております。

具体的には、実行戦略のもう1つ手前の段階の長期戦略に余地があると考えております。より長期的な戦略、あるいはビジネスモデルという段階になりますと、確かに内部監査が直接関与するというよりは、取締役会、あるいは経営レベルの議論になるのが通常ですが、そうした長期戦略の策定の段階においても、内部監査が得ているリスクの兆候であるとか、長期戦略を実行していく上でのリスク、阻害する要因が何なのかといったことについてのインサイトを提供することができま

す。あるいはこういった点がリスクになりそうだから、こうした点のリスクを考慮してリスク管理態勢もあわせてこうしたほうがいいのではないかとというような意思決定のサポートについて、内部監査が貢献する余地もあるのではないかと考えております。

この点はまた後で詳しく申し上げますが、戦略そのものが妥当なのかどうかとか、戦略がうまくいくかどうかというような視点で内部監査が関与するのは確かに難しいと思いますが、その戦略の目指すゴールや目標に到達する上でのさまざまな障害、あるいは戦略を遂行する上でのリスクという視点で見ていくということが、この長期戦略に関与する上で、内部監査が貢献できることなのではないかということです。

さらに、一番上位の概念であります価値観(パーパス)の段階になりますと、価値観の背景にあります組織文化、企業風土の上での改善であるとか、あるいは環境が変化していく中で、その価値観も変わっていく必要があります。この点について内部監査として何らかのインサイトを提供することは、なかなかハードルが高いのはわかりますが、こういった点で内部監査が貢献する余地がないわけではありません。

ただ、現状では、実行戦略、あるいはさらに川下の成果とK P Iという段階でも、まだ必ずしも内部監査の貢献が多いというわけではないと思っております。戦略に内部監査が関与するといったときに、まず現実的には、この実行戦略の段階に内部監査機能を組み込む、あるいは実行戦略に内部監査が関与していく、戦略そのものがうまくいくかどうかということではなく、戦略を遂行する上での障害の判断や、阻害するリスクは何なのかというリスクの視点を持つことで関与ができるのではないかと考えております。この点は、後でまた詳しく申し上げたいと思います。

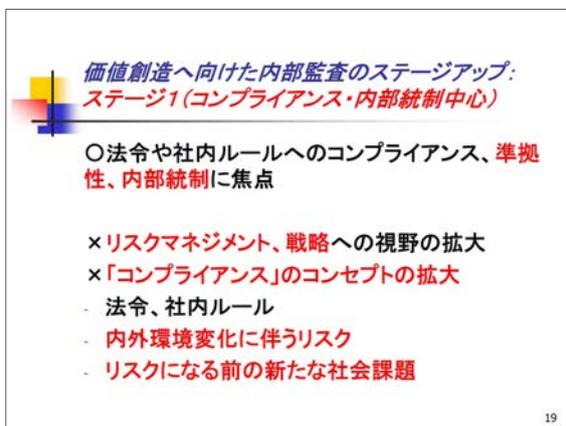
(3) 価値創造へ向けた内部監査のステージアップ：ステージ1（コンプライアンス・内部統制中心）

内部監査が価値創造に向けてより関与していくためには、いくつかのステップがあると思っております。報告書の中では、内部監査をステージ1、2、3に分けております。

まず、ステージ1の段階は（図14）、現状のほとんどの内部監査に見られるようなコンプライアンス、規程の準拠性の検証や内部統制を中心に見るということをして、これは基本的な内部監査の機能だといえます。これをこの後申し上げますステージ2のリスクベースの内部監査にステージアップしていく上での課題があります。現状のステージ1の内部監査では、リスクマネジメント、規程の準拠性というコンプライアンス的な視点はありますが、そのコンプライアンスの裏にある、どのようなリスクがあって、どのようなリスクを管理しようとしているのかという、リスクマネジメントへの視野の拡大がありません。また、先ほど来申し上げている長期戦略へいきなり関与することは難しいかもしれません。まずは、実行戦略の段階に内部監査の視野を拡大していくことが重要ではないかと思っております。

それから、「コンプライアンス」という言葉、

(図14)



概念自体も拡大をしていく、あるいは見直す必要があると思います。現状は、コンプライアンスといったときは、法令であるとか社内のルールをベースに準拠性を見えています。これがコンプライアンス中心の内部監査ですが、今はコンプライアンスという考え方自体も、法令、社内ルールに限定されるものではないとどんどん変わってきていると思います。

この点については、私が金融庁時代に関与しました「コンプライアンス・リスク管理基本方針」（2018年10月）の中でも触れられておりますし、昨今のさまざまな企業不祥事の中でも、法令違反、あるいはルール違反ではないけれども、コンプライアンス上の問題が指摘されております。

例えば、内外環境変化に伴うリスクです。これはルール上、あるいは法令上は問題がないかもしれないけれども、世の中の視点が変わってくる、あるいは企業行動に対する世の中や社会からの期待が変わってくることに伴うリスクです。「コンダクトリスク」と呼ばれることもあります。こうしたルール違反ではないけれども内外環境の変化によってリスクになるような事象もありますし、さらにリスクかどうか分からない、リスクになる以前の新たな社会課題といったものも企業にとって重要な分野だと思います。

このように、ステージ1の内部監査からステージ2にアップしていく上で、今申し上げましたリスクマネジメント、戦略も内部監査の対象です。それから、コンプライアンス自体も考え方をより広げる必要があるということです。こうしたことによって、ステージ2のリスクベースの内部監査へステージアップしていくことが可能だと思います。

(4) 価値創造へ向けた内部監査のステージアップ：ステージ2（リスクベース）

ステージ2のリスクベースの内部監査となりま

(図 15)

**価値創造へ向けた内部監査のステージアップ:
ステージ2(リスクベース)**

- 真因分析、根本原因追究
- リスクと収益機会の統合的視点
- リスク管理態勢(3線モデル)とそれを構築するガバナンスの評価

×内外環境変化、それに対応したビジネスモデルの変化への適応

20

すと、真因分析、根本原因の追究が行われますし、リスクということを単なるネガティブな意味で捉えるのではなく、収益機会や、収益を上げるためのリスクテイクとリスク管理のバランスという、より統合的な視点が明確になってまいります(図 15)。

そして、リスク管理態勢として、I I Aが確立しております3線モデルと、それを実行するガバナンスを評価するといったことが、ステージ2のリスクベースの内部監査の特徴かと思えます。ただ、ステージ3と比べますと、内外環境変化、それに対応したビジネスモデルへの変化の対応や、経営あるいは戦略により近い内部監査という点ではまだ課題があります。

(5) 価値創造へ向けた内部監査のステージアップ: ステージ3 (戦略への貢献)

こうした戦略により貢献していく内部監査が、ステージ3の内部監査です(図 16)。先ほど価値創造ストーリーのプロセスでも申し上げましたが、いきなり川上のパーパス(価値観)そのものに関与するという事は難しいかもしれませんが、そのパーパス(価値観)の実現に向けた長期戦略、そしてその長期戦略を踏まえた具体的な実行戦略に関与するという事は、内部監査のステージアップの上で重要ではないかと思えます。

(図 16)

**価値創造へ向けた内部監査のステージアップ:
ステージ3(戦略への貢献)**

- 実行戦略への関与
- 更に長期戦略への関与
- パーパス実現に向けた貢献

21

さらに、いろいろな課題はあるにしても、実行戦略の前にある長期的で持続可能なビジネスモデル、経営戦略そのものに関与し、その前提にあります企業の価値観、重要性、マテリアリティのある社会課題を解決していく、こういったプロセスに向けた貢献も重要かと思えます。

このように、ステージ1、2、3とだんだんハードルが上がってまいります、我々の研究会としては、こうした戦略に内部監査が貢献するという事は決してできないことではなく、むしろこれから積極的にやっていくべきものと考えております。それでは、具体的に戦略に貢献する内部監査とは何なのかということ、次の章でご説明いたします。

6. 戦略に貢献する内部監査

(1) 戦略への関与を求めるグローバルガイドランスへの適応

報告書では戦略に貢献する内部監査が中心の命題になっておりますが、こうした戦略への関与を求めているのは我々の研究会だけではなく、グローバルな内外のガイドランスが常に出されております(図 17)。

1つは、金融庁が2019年に公表したディスカッションペーパー「金融機関の内部監査の高度化に

(図 17)

**戦略への関与を求める
グローバルガイダンスへの適応**

1. 金融庁ディスカッションペーパー(2019)
 - 内部監査Ver.4.0; 経営と伴走する内部監査
2. IIA 3線モデル(2020)
 - 企業価値の創造(creation)に貢献する内部監査
3. IIA グローバル内部監査基準(2024)
 - 企業価値の創造・保全・維持に貢献する内部監査
 - 企業の戦略・目標の達成に貢献する内部監査

23

向けた現状と課題」(2019年6月)です。これも私が金融庁時代に関与したのですが、このディスカッションペーパーの中では、内部監査の発展段階をバージョン1.0、2.0、3.0、4.0と分けておりまして、特にバージョン4.0においては、「経営と伴走する内部監査」という考え方を明確にしております。

それから、先ほどもご紹介したIIAの3線モデル「Three Lines of Defense」から「Defense」を取って改訂した「Three Lines Model」では、企業価値のprotection(保全)だけではなく、創造(creation)に貢献する内部監査ということが明確にされております。

さらに、今年の初めにIIAが「グローバル内部監査基準」を新たに策定しております。その中でも企業価値の創造・保全・維持に貢献する内部監査ということ、企業の戦略・目標の達成に貢献する内部監査という考え方が明確にされております。したがって、我々の研究会報告も、こうした内外の大きな流れに沿ったものと考えております。

(2) 内部監査の「戦略への貢献」の役割

では、内部監査が戦略に貢献するためには具体的に何をするのか、どのような役割があるのかということ、ここでは簡単に3つに整理してご紹介

(図 18)

内部監査の「戦略への貢献」の役割

1. アシユアランスの提供: 戦略目標の達成を阻害する要因(リスク)の特定・評価を踏まえたリスク管理態勢の監査
2. アドバイザリーの提供: 戦略の妥当性・適切性に関する助言。特に戦略目標の達成を阻害するリスク管理の提案
3. インサイト(深い洞察)とフォーサイト(将来の予見)の提供
 - 第2線と異なる客観的な視点
 - 外部と異なる内部者としての情報優位性(企業内の情報やプロセスへのアクセス等)

24

紹介します(図18)。

まず、1つ目はアシユアランスの提供です。戦略そのものというよりは、戦略の目標達成を阻害する要因をリスクとして特定し、評価をし、そのリスク管理態勢に実効性があるのかどうかを監査する。このようなアシユアランスの提供という機能が一番ベーシックなものかと思えます。

2つ目に、アドバイザリーの提供です。戦略の妥当性・適切性に関する助言、特に、戦略目標の達成を阻害するリスク管理を提案します。この2つ目と、1つ目のアシユアランスの提供は、いずれも戦略目標の達成を阻害する要因をリスクとして捉えるという点は共通していますが、1つ目アシユアランスの提供は、既にそうしたリスクが特定されて、リスク管理態勢が確立しているという場合に、そのリスク管理態勢は実効性があるのかどうかということを観察するという意味で、アシユアランス機能といえます。一方2つ目アドバイザリーの提供は、戦略目標の達成を阻害する要因が、必ずしもリスクとして特定されていない・認識されていない中でもリスクがあるのではないと思われる場合に、どのようなリスク管理があり得るかということ提案することからアドバイザリー機能といえます。

さらに3つ目は、インサイト(深い洞察)とフォーサイト(将来の予見)の提供です。1つ目、

2つ目、3つ目となるに従ってより難易度は増してくるかもしれませんが、内部監査がさまざまな事例や分野を検証していくことによって得られるインサイト、そしてそこから出てくるフォーサイトの提供が重要な役割かと思えます。

私はいろいろなところで、内部監査の機能というのは、基本的に個別の部署なり個別の事象を見る、ある意味ミクロの活動だと申し上げています。そしてそのミクロの視点から、よりマクロの視点、あるいは具体的な視点から抽象的な視点に昇華させていくという機能が必要になってくると思えます。

インサイトやフォーサイトと似たようなことは、第2線のリスク管理でも持ち得ると思うのですが、第3線である内部監査が他と大きく異なるのは、やはり内部監査としての客観性や独立性があることです。単なる気まぐれや主観的な意見を提供するのではなく、独立した客観的な立場からインサイト、フォーサイトを提供するということは、データや事実に基づく客観的な視点を内部監査の強みです。

それからもう1つ、内部監査が外部監査を含めた外部と異なりますのは、内部に居ることによって、例えば企業内の情報やプロセスにアクセスできるという情報優位性があるという点です。この点については、サステナビリティに関する内部監査の役割としてあとで紹介しますが、インサイト、フォーサイトの提供との関係でも、内部に居るといふことの情報優位性があると考えております。

いずれにしても、内部監査が戦略に貢献するといったときの具体的な役割としては、アシュアランスの提供、アドバイザリーの提供、そしてインサイト、フォーサイトの提供の3つが大きな分野ではないかと考えております。

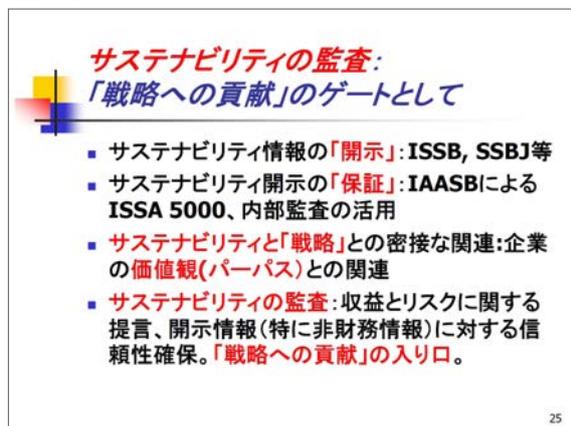
(3) サステナビリティの監査：「戦略への貢献」のゲートとして

戦略、あるいはアドバイザリー、インサイトといった話になりますと、内部監査としては非常に抵抗感というか、ハードルが高いように思われるかもしれません。しかしこの議論を進める上で、サステナビリティの議論がされている今は非常にいいタイミングだと思います。すなわち、サステナビリティの内部監査を行うことによって戦略への貢献をすることと、その入り口としてサステナビリティの内部監査を行うことが重要ではないかということです。ご存知のとおり、サステナビリティ情報は特に気候変動の問題については、開示のための枠組が国際的な基準ではISSB、国内ではSSBJにより既に策定されております(図19)。

現在はそうした開示された情報の保証に外部からのアシュアランスを取り入れるという議論がされておりまして、ここでの代表例としては、IAASBによるISSA 5000という基準が既に公開されております。その中で、外部からのアシュアランスの前提として内部監査を活用することも謳われております。

今日はサステナビリティについてご説明しているだけの時間はありませんが、こうしたサステナ

(図19)



**サステナビリティの監査：
「戦略への貢献」のゲートとして**

- サステナビリティ情報の「開示」: ISSB, SSBJ等
- サステナビリティ開示の「保証」: IAASBによるISSA 5000、内部監査の活用
- サステナビリティと「戦略」との密接な関連: 企業の価値観(パーパス)との関連
- サステナビリティの監査: 収益とリスクに関する提言、開示情報(特に非財務情報)に対する信頼性確保。「戦略への貢献」の入り口。

25

ビリティの問題というのは、まさに企業の戦略と密接な関連があるということです。そういう観点では、企業の価値観、先ほど申し上げた価値創造プロセスの価値観、そして長期戦略と非常に密接に関連する分野です。

こうしたサステナビリティの分野に内部監査が関与するということは、従来であれば、実行戦略、そしてKPIと成果という川下のレベルでしたが、より川上のパーパス、そして戦略に関与していくということになり、先ほどのステージ3、戦略に貢献する内部監査に移行する上で極めて重要な入り口になると考えております。特に財務情報に加えて非財務情報が重要になってきておりますので、そうした開示情報に対する信頼性を確保するという点でも、内部監査の役割は極めて大きいと思っております。

ですから、サステナビリティの監査に取り組むことによって、今はステージ2から3にレベルアップするいい状況にあると考えております。こうしたステージ1、2、3の内部監査のレベルアップについて、もう少し詳しくどのように変革していくのかを次の章で申し上げたいと思います。

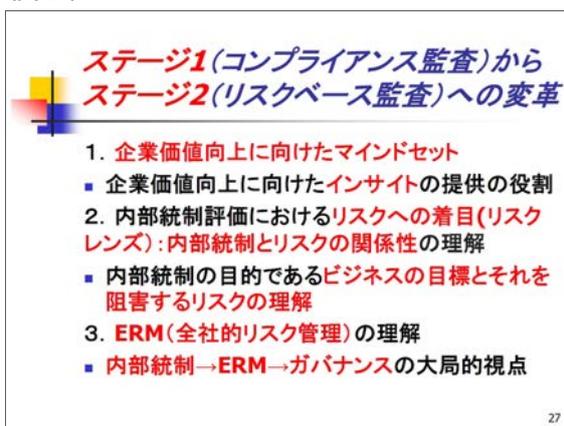
7. 内部監査のトランスフォーメーション

(1) ステージ1からステージ2への変革

ステージ1のコンプライアンス監査から、ステージ2のリスクベース監査への変革(図20)ですが、監査の手続きや基準の前に研究会としてまず重視しておりますのは、企業価値に向けたマインドセットを内部監査人が持つということです。内部監査の役割が企業価値向上に役割があるということ、そして、これも先ほど申し上げたとおり、価値向上のために特にインサイトを提供する役割があるということです。

それから2つ目に、内部統制評価におけるリスクへの着目です。戦略がうまくいくかどうかを監

(図20)



査するのはなかなか難しいかもしれませんが、その戦略を遂行する上での障害になる事象をリスクとして捉えるということを申し上げております。コンプライアンス監査であるステージ1の段階においても、同じようなことがいえると考えております。すなわち、ステージ1のコンプライアンス監査では内部統制を見るのが中心ですが、その内部統制あるいは規程どおりにやっているかどうかということだけではなく、その内部統制が一体どういうリスクと関係があるのか、その内部統制の構築によってどのようなリスクを管理し、最終的にはビジネスの目標に到達しようとしているのか、内部統制の目的であるビジネスの目標と、それを阻害するリスクとの関係性を理解することが重要だと思います。こうしたリスクへの着目をリスクレンズとっておりますが、ステージ1から2に変わっていく段階でも、これを理解することが大事だと思います。

それから3つ目に、ERM(全社的リスク管理)を理解するということです。繰り返しになりますが、ステージ1は内部統制に着目した内部監査です。内部統制がERMの一部であり、さらにそのERMがガバナンスの一部であるという大局的な視点を持つことによって、内部監査が見ている内部統制、あるいは規程の準拠性のようなものが最終的にはガバナンス、そして企業価値の向上

とつながるという認識を持つことができると思います。

それから4つ目、真因分析です(図21)。根本原因分析を行うことによって、単なる表面的な指摘ではなくて、課題の裏にある根本原因を指摘することができます。そして、そこからどのような改善をすべきなのか、あるいは将来に向けて未然予防のためにどのように対応すべきかといったインサイトの提供も可能になるということです。

さらに、5つ目、内部監査人のスキルの強化も必要だと考えておまして、ここでは4つのスキルを提示しております。まず、評価・分析する能力。リスクの評価を分析する論理的な思考、あるいは懐疑心です。それから、原因探求力。とりわけ先ほどの真因分析との関係では、「なぜ?」といった知的好奇心が極めて重要です。さらに、その把握した事象を解決する上での、将来を見据えた先見性。そして、改善提案をする上での洞察力。こういった4つのスキルを強化することが必要ではないかと考えております。

さらに、内部監査に特化した話ではありませんが、内部監査の対象である部署、あるいは取締役会・経営陣などとのコミュニケーション能力。それから、監査のスキルだけではなくて、監査の対象であるビジネス、業務に対する理解や感覚といったものもあわせて重要かと思えます。これが

(図21)

**ステージ1(コンプライアンス監査)から
ステージ2(リスクベース監査)への変革**

4. 真因分析
 - 根本原因分析を通じたインサイトの提供
5. スキルの強化
 - 評価・分析力: リスク感性、論理的思考、懐疑心
 - 原因探求力: 知的好奇心
 - 課題解決力: 先見性
 - 改善提案力: 洞察力

更に「コミュニケーション能力」と「ビジネス感覚」

28

ステージ1から2に変革していく上での重要な課題だと考えております。

(2) ステージ2からステージ3への変革

ステージ2から3に改革していく上で重要な点を、これから5つご紹介したいと思います。この部分は今回の報告書の中でも非常に詳細に記述されております。

①戦略に貢献するための視座・視点(図22)

ステージ3の内部監査は、戦略に貢献します。そのため、戦略に貢献するための視座・視点を持つということが必要かと思いますが、まず1つ目に、4つの戦略レベルの違いを理解します。先ほどの企業価値創造のプロセスと同様、1番上に価値観(パーパス)があり、次にそれを実現するための長期戦略。そして長期戦略を具体的に実施するための実行戦略、最後にその実施の成果とKPIというように、戦略のレベルが違うということをまず理解するということです。

先ほどご紹介したとおり、現状の内部監査は、成果とKPIという川下の部分には関与していません。しかし、特に戦略という言葉が出てきますと、なかなか関与が難しいと思います。さらに戦略の中でも、特に上のレベルの戦略である価値観(パーパス)・長期戦略と、下のレベルの実行戦略・成

(図22)

**ステージ2からステージ3
(戦略に貢献する監査)への変革**

1. 戦略に貢献するための視座・視点
 - ① 戦略のレベルの違いの理解
 - 価値観(パーパス)
 - 長期戦略
 - 実行戦略
 - 成果とKPI
 - ② リスクレンズ: 「戦略が成功するか」ではなく、戦略の目標達成を阻害するリスクの理解とその管理の実効性評価
 - ③ 戦略策定を支えるガバナンスの理解: 取締役会、経営陣の役割、コミットメント等

29

果とKPIでは、内部監査の関与のしやすさは違うと思います。

その上で、戦略が成功するかどうかではなく、先ほど申し上げたリスクレンズを通して戦略の目標達成を阻害するリスクを理解して、その管理の態勢や実効性を評価します。こういったことが戦略に貢献することだという視点を持つことが極めて重要だと思います。

それから、3つ目は戦略策定を支えるガバナンスの理解です。戦略には4つのレベルの違いがありますが、それぞれについての取締役会、経営陣の役割、コミットメントといった役割の理解をすることがまずは重要かと思います。

②戦略の視点を入れたテーマ監査 (図23)

戦略の視点を入れたテーマ監査を実施するというのも、ステージ3への変革に重要かと思いません。テーマ別の監査は、現状でも行われていることが少なくないと思います。企業全体、あるいは複数部門にまたがる問題に、一定のテーマで横串を入れるというのがテーマ監査ですが、そのテーマと企業全体の戦略との関係を理解する上で、テーマ監査は非常に有益だと思います。個別の部署を対象にした監査の中でも、いろいろなリスク管理態勢であるとか、個別のテーマが入ってくることがあると思います。それを複数の部署、企業

(図23)

30

全体として横串を刺すということになりますと、企業全体の戦略との関係がより出てくる、必要になってくると思います。

テーマ監査は、企業全体に関連するリスクと収益機会を認識する上で極めて有益だと思います。また、個別の部署の問題だけではなくて、企業全体、企業の戦略に関わる部分での視点を持つて行うこととなりますので、先ほど申し上げたインサイトの提供を通じて、企業の戦略立案への貢献、戦略遂行の上でのリスクの認識と、それを踏まえた管理の提言ができるということです。

アシュアランス、アドバイザー、それからインサイトと先ほど戦略に貢献する上での3つの内部監査の役割を申し上げましたが、とりわけインサイトの提供という点で、テーマ監査は有益だと考えています。

③インサイトの提供 (図24)

これまで何度もインサイトの提供とっておりますが、大きく4つのインサイトに分けることができ、これは内部監査としてステージ3にアップしていく上で重要だと考えております。

1つは、ファクトに基づくインサイトです。内部監査が独立性と客観性のある立場で提供するという意味では、ファクトに基づく客観性が特徴だと思います。

(図24)

31

それから、2つ目に組織横断的な視点でのインサイトです。テーマ別監査も含めて個別の問題を見ることにより、それがより組織全体、横断的な問題ではないかという仮説設定を行って、それに基づくインサイトを提供します。

それから3つ目、真因分析によるインサイトです。「なぜ？」を繰り返して、表面的な事象だけではなく根本原因を分析することによって、問題の再発防止などに貢献することができます。

それから4つ目はフォーサイト（将来の予見）です。将来起きるようなリスクについての仮説設定能力、想像力といったものも極めて重要だと思います。

こうした4つのインサイトを提供することによって、内部監査がステージ3の戦略に貢献する監査へと変わることができると思います。

④サステナビリティ監査の実施（図25）

4つ目は、サステナビリティ監査の実施です。価値観から始まって、長期戦略、実行戦略、成果とKPIへと進む、サステナビリティにおける価値創造ストーリーと密接な関係があります。まさにサステナビリティの議論というのは、価値創造ストーリーそのものといえると思います。こうしたサステナビリティの監査を実施することで、従来の川下の監査から、より川上の戦略に近い監査

（図25）

**ステージ2からステージ3
(戦略に貢献する監査)への変革**

4. サステナビリティ監査の実施

- サステナビリティにおける**価値創造ストーリー**: 価値観(パーパス)、長期戦略、実行戦略、成果とKPI
- 特に**実行戦略、成果とKPI**の監査を通じた**戦略への貢献**
- **正確なデータの確保**
- **情報開示の内部統制**
- **国際基準による外部アシュアランスを見据えた関与: IAASB等**

32

になっていくというのが我々の考え方です。

いきなり川上の価値観や長期戦略に関与するというのは難しいところがあるとは思いますが、まずは実行戦略、そして実施した成果とKPIの監査を通じて戦略に貢献することができるのではないのでしょうか。例えば、脱炭素の取組のための開示をする場合、前提になる正確なデータの確保ができていないのか、そうした開示をする上での内部統制が機能しているのか。さらに先ほど申し上げましたIAASBは、すでにISSA 5000で、環境の開示に関連する外部からのアシュアランスの中で、内部監査の活用を盛り込んでおります。こうした国際基準による外部アシュアランスを見据えた内部監査の関与ということもあり得ると思います。

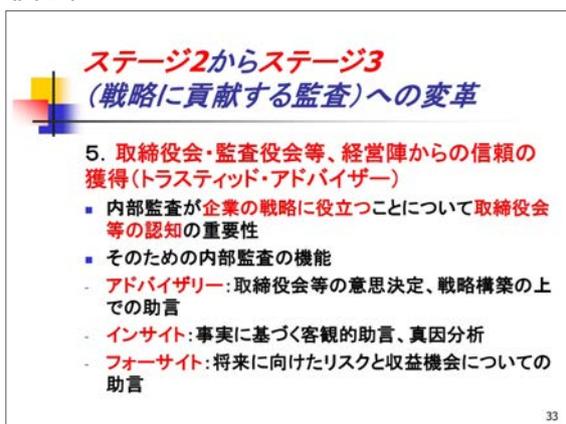
ここで申し上げたいのは、サステナビリティの監査、とりわけサステナビリティに伴う実行戦略と成果とKPIに内部監査が関与することによって、より上位概念の価値観、そして長期戦略に対して、アシュアランスよりもインサイトの提供という点で関与が可能になってくるのではないかと思います。

⑤取締役会・監査役会等、経営陣からの信頼の獲得（トラスティッド・アドバイザー）（図26）

最後に、ステージ3に移行する上で重要なのは、取締役会・監査役会等、経営陣からの信頼を獲得すること、IIAがいうトラスティッド・アドバイザーになるということです。ただ、何もしまままでは取締役会などからの信頼を得ることは容易ではないと思います。内部監査がいろいろな取組をすることで、こうした取締役会などからの信頼が得られます。

まず、内部監査が企業の戦略に役立つことについて、取締役会などが認知するということが不可欠です。最初に申し上げましたとおり、今回の報

(図 26)



告書は経営機能としての内部監査を重視しておりますが、まだ取締役会の中には、内部監査はコンプライアンスの延長で経営とは関係ない、経営には全然役に立たないと思っておられる方もいらっしゃると思います。しかし、そうではないということを取締役に認知・理解していただくことが必要です。ただ、その取締役会の認識を得るためには、内部監査部門としても努力が必要で、経営に貢献する内部監査としての3つの機能であるアドバイザー、インサイト、フォーサイトが重要だと思います。

現状行われているアシュアランスのようなさまざまな内部監査活動を踏まえて、例えば取締役会が議論する長期戦略なり戦略構築の上で、こうした点が戦略の遂行を妨げる課題リスクなのではないか、こうした点を考慮して意思決定をすべきではないかといったアドバイザーを提供することも重要です。さらに、事実に基づく客観的助言、あるいは真因分析に基づくインサイト、あるいは将来に向けたリスクと収益機会についての助言を行うフォーサイトを提供することで、取締役会や経営陣からの信頼を得ることがステージ3に移行する上で極めて重要かと思いません。

8. 取締役会・監査役会等・経営陣による内部監査の活用

以上、ステージ1、2、3と内部監査を変革させる上での具体的な視点と課題をご紹介しました。最後に、こうした内部監査が変革していく上で取締役会・監査役会等・経営陣による内部監査の活用について申し上げたいと思います。

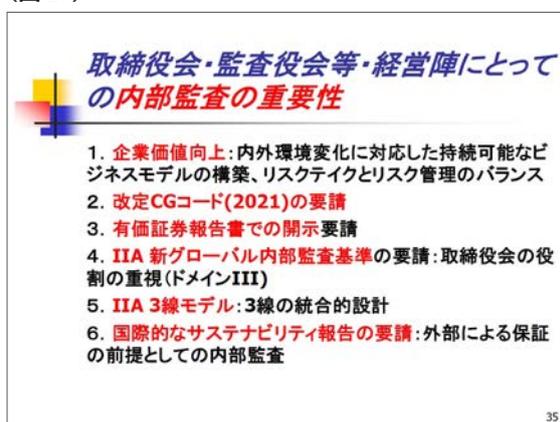
(1) 取締役会・監査役会等・経営陣にとっての内部監査の重要性

取締役会・監査役会等・経営陣にとって内部監査が重要であるということは、当然のことですが、この点について国内外さまざまな枠組や要請がされてきております(図27)。

まず1つ目は、冒頭から申し上げております企業価値の向上が経営陣にとって極めて重要であることです。内外環境変化に対応した持続可能なビジネスモデルの構築と、その中でのリスクテイクとリスク管理のバランスも重要です。さらに、リスクテイクとリスク管理の中での「Three Lines Model」と内部監査の役割が重要視されており、企業価値の向上とあわせて内部監査の重要性にもつながります。

それから2つ目、2021年に改訂された「コーポレートガバナンス・コード」の中でも、内部監査の重要性についての記述が増えております。

(図 27)



さらに3つ目、有価証券報告書の中でも、内部監査についてより開示するように要請がされておりまして、既にこうした点での対応が企業においても進んできています。

それから4つ目に、先ほどご紹介しました、I I Aが今年の初めに策定したグローバル内部監査基準の要請もあります。グローバル内部監査基準のドメインIIIでは、取締役会が内部監査の役割を重視すると明記されております。

5つ目、時期は前後しますが、I I Aの「Three Lines Model」です。ここでは内部監査が企業価値の protection（保全）だけではなくて、creation（創造）の役割があるということ以外にも、Three Lines が連携する、あるいは統合的に設計されるということの重要性も言及されております。

さらに6つ目、I S S BあるいはI A A S Bなどの国際的な活動の中で、サステナビリティ報告、特に環境の開示に関する外部の保証の前提としての内部監査が要請されています。

（2）内部監査を機能させるためのアクション

こうした枠組や要請は増えてきておりますが、具体的に取締役会・経営陣が内部監査を機能させるためのアクションとして、報告書でもいくつか提言をしております（図28）。

（図28）

内部監査を機能させるためのアクション

1. **リスク感性の醸成とリスクアペタイトの共有**
2. **内部監査への理解とサポート**: 戦略実行における役割の理解、戦略への関与のサポート
3. **適切な組織構造と役割・レポーティングラインの設計**: 独立性と客観性の確保と情報提供の両立
4. **各3線の統合的な見直しと連携**: ビジネスモデル(第1線)の変化に対応したリスクプロファイルの変化とリスク管理態勢(第2線)の見直し、それを踏まえた内部監査(第3線)の見直しと連携

36

まずは、リスク感性の醸成とリスクアペタイトの共有です。リスクアペタイトとは、どこまでリスクを取るかという意味ですけれども、その前提としてパーパス、そしてそれに基づくビジネスモデル、そのビジネスモデルから出てくるリスクアペタイトを構築・策定するのは経営陣・取締役会の役割です。そして、そのリスクアペタイトをきちんと内部監査と共有する。ビジネスモデルの構築と内部監査が経営機能として位置づけられる以上、こうしたリスクアペタイトの共有が不可欠だということです。

それから、2つ目に内部監査への理解とサポートです。戦略に内部監査が役に立つということ、まず取締役会や経営陣が理解する必要があるということです。これは先ほど申し上げたとおり、インサイトの提供、アドバイザーの提供などを通じて、内部監査部門が戦略に役に立つということ、を相当取締役会・経営陣にアピールする必要があります。あわせて取締役会・経営陣においても、内部監査はつまらないことをやっていると思いつむのではなくて、戦略において役割があるということを理解した上で、戦略を議論するような場に内部監査部門を同席させるとか、戦略への関与をサポートするということが重要だと思います。

3つ目に適切な組織構造と役割・レポーティングラインの設計です。内部監査として重要な独立性と客観性を担保できるような組織構造とレポーティングラインを構築するということが重要です。リスクアペタイトを含めて、内部監査部門が戦略に関与することが可能になるようにさまざまな情報提供をする。独立性と客観性は担保しつつも、経営、取締役会、執行のいろいろな情報が内部監査部門にタイムリーに提供されるということが両立することが望ましいです。

そして、4つ目に各3線の統合的な見直しと連携です。冒頭から申し上げておりますとおり、内外環境変化によって経営戦略を見直す、ビジネス

モデルを見直すということは当然に行われる必要があります。いってみますと、ビジネスモデルや第1線の見直しが行われるにしても、その変化に対応してリスクプロファイルが変化するというのと、あわせてそのリスクプロファイルの変化に対応したリスク管理態勢の見直しも必要だということです。

リスクプロファイルからリスク管理態勢を見直すということは、特に財務面のリスクについては行われている部分もあるかと思いますが、非財務のリスクになりますとまだ不十分な点もあるかと思います。さらに、リスクプロファイルの変化に対応したリスク管理態勢を見直す以上は、そのリスク管理態勢が機能しているかどうかを検証する3線である内部監査の見直しも必要だと思います。ここで申し上げたいのは、第1線、第2線、第3線を統合的に見直すということです。第1線、第2線は見直すけれども、第3線の見直しは1年後、2年後に延期ということでは、内部監査が特に経営戦略に関与する上で機能するということは難しいと思います。

こうした4つの提言を、報告書では取締役会・監査役会等・経営陣に対して求めています。

9. おわりに

冒頭から申し上げておりますとおり、内部監査は経営機能です。そして経営機能として、経営の価値創造ストーリーにより関与していく。それを通じて戦略に貢献することができます。とりわけパーパス、長期戦略、実行戦略、成果とKPIの川下から、できるだけ川上の長期戦略に関与できるような内部監査に変革する上で、ステージ1、2、3とそれぞれの課題がございました。その上で、サステナビリティ監査は非常に有益な入口になるのではないかというのが今日のお話のポイントでした。

内部監査の関係者の方、それ以外にも取締役会・監査役会等・経営陣の方々に、今回のお話が参考になれば幸いです。ご静聴どうもありがとうございました。

佐々木 清隆 (ささき きよたか)

一橋大学大学院経営管理研究科客員教授



東京大学法学部卒、大蔵省（現財務省）入省。

金融庁証券取引等監視委員会事務局長、公認会計士・監査審査会事務局長、総括審議官を経て2019年7月に総合政策局長を最後に金融庁を退官するまでの間、20年以上にわたり金融行政に従事。

特に、銀行検査監督、証券市場監視、監査法人検査、コーポレートガバナンス、仮想通貨（暗号資産）を含むデジタルイゼーションへの対応等国内外で多岐にわたる専門的な経験を積む。

また OECD,IMF に延べ3回、10年の勤務のほか金融監督当局の国際的な集まりである F S B (Financial Stability Board), バーゼル銀行監督委員会等でも活動するなど国際経験も豊富。

編著書に「グローバル金融規制と新たなリスクへの対応」(2021年4月、金融財政事情)。

<p>内部監査 No. 8 (通巻第8号) 報告書「価値創造に貢献する内部監査～戦略に 貢献する内部監査への進化と提言～」特別号</p>	<p>2025年2月7日発行</p>
<p>編集・発行： 公益財団法人日本内部監査研究所 【URL】 https://jiarf.org/ 〒104-0044 東京都中央区明石町1-3 明石町ツインクロス 404 電話 (03) 6264-3652</p> <p>ISSN 2759-7474 ※無断転載を禁じます</p>	



内部監査 No.8

報告書「価値創造に貢献する内部監査
～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」特別号

2025年2月7日発行 第8号

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation
Japan Internal Audit Research Foundation

<https://jiarf.org/>