

【論文】

統合報告に対する内部監査の関わり方

Involvement of Internal Audit in Integrated Reporting

堀江 正之
HORIE Masayuki

<目次>

1. はじめに
2. 統合報告の本旨と保証の可能性
3. 統合報告プロセスの保証に向けた前提条件の整備
4. 統合思考の重要性と価値創造プロセス
5. リスクマネジメントに対する内部監査の見方を変える
6. 内部監査のガバナンス監査へのシフト
7. むすびにかえて

(要旨)

統合報告書に対する保証の重要性が議論されている。しかしながら、統合報告に係る内部統制の確立をはじめとした、環境整備がまずもって必要である。そのためには、内部監査が助言機能を発揮し、まずもって統合報告プロセスに関与することが効果的である。統合報告は、組織の戦略、ガバナンス、実績、見通しを価値創造に結び付けることにあるからである。その一方で、統合報告の思考は、伝統的な内部監査の改革にもつながるのである。

1. はじめに

昨今、統合報告書と銘打った報告書類が広く開示されるようになってきている。いかなる情報をいかなる方式によって開示すべきかという議論とあわせて、統合報告書として開示される情報に対する保証はいかにあるべきかという議論がなされることがある。

保証の主体に着目すると、職業会計士等の外部主体による保証と、内部監査人等による内部主体による保証がありうる¹。保証の対象からみれば、統合報告書という情報に対する保証だけでなく、統合報告書の作成・開示プロセスに対する保証も考えられる。

統合報告書に対する保証を巡る議論は、そのほとんどが「保証ありき」となっているように思える。しかも職業会計士による保証が主流である。しかしながら、実際に開示されている統合報告書は財務情報も扱ってはいるが、ストーリー性を重視した文章による記述方式となっており、記述内容もマチマチである。何をどのように保証するか、きわめて難しい問題を孕んでいる。

また、統合報告が、組織の戦略やガバナンスなどが価値創造にいかに結び付つくかを、各組織の独自性を生かして主体的に行う情報開示である点に着目すれば、職業会計士による外部保証を否定するわけではないが、まずもって統合報告に向けた組織の管理体制の確立と、内部監査部門による関与（保証又は助言）にスポットを当てることに意味があると

いえよう。

そこで本稿では、統合報告の本旨に照らしてみた場合の保証の可能性と、統合報告に向けた組織の管理体制の確立について検討を加え、その上で、内部監査が統合報告のプロセスにいかに関与すべきかについて考察してみたい。

2. 統合報告の本旨と保証の可能性

統合報告書とは、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」（以下、単に「フレームワーク」という）の定義によれば、「組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績、及び見通しが、どのように短、中、長期の価値創造を導くかについての簡潔なコミュニケーション（1.1）^{2]}」である。法定開示書類ではないことにくわえ、「統合」という用語の解釈の曖昧さも手伝って、その様式、記述方式、記述内容は各社各様とあってよい。

統合報告書の定義としての「統合」の意味を読み解こうとすれば、まずもって「組織の戦略、ガバナンス、実績、及び見通し」を関連付けてとらえた上で、「短期、中期、長期の価値創造」（この3つの時間軸からする価値創造の結び付きもあり得る）と結び付けて記述するということになるであろう。このように統合の意味をとらえると、何を統合報告書の内容とし、それらをどのように関連づけながら表示するかということは、きわめて難しいといえよう。

「フレームワーク」は、統合報告書の内容及び表示方法の指導原則として、以下の7原則を挙げている。

図表 1 統合報告書の指導原則

原則名	意味
1 戦略的視点と将来志向	統合報告書は、組織の戦略、及びその戦略がどのように組織の短、中、長期の価値創造能力や資本の利用及び資本への影響に関連するかについての洞察を提供する。(3.3)
2 情報の結合性	統合報告書は、組織の長期にわたる価値創造能力に影響を与える要因の組合せ、相互関連性、及び相互関係の全体像を示す。(3.6)
3 ステークホルダーとの関連性	統合報告書は、組織と主要なステークホルダーとの関連性について、その性格及び質に関する洞察を提供すると同時に、組織がステークホルダーの正当なニーズと関心をどのように、どの程度理解し、考慮し、対応しているかについて洞察を提供する。(3.10)
4 重要性	統合報告書は、組織の短、中、長期の価値創造能力に実質的な影響を与える事象に関する情報を開示する。(3.17)
5 簡潔性	統合報告書は簡潔なものとする。(3.36)
6 信頼性と完全性	統合報告書は、重要性のある全ての事象について、正と負の両面につきバランスのとれた方法によって、かつ重要な誤りがない形で含む。(3.39)
7 首尾一貫性と比較可能性	統合報告書は、期間を超えて首尾一貫し、組織の長期にわたる価値創造能力にとって重要性のある範囲において、他の組織との比較を可能とする方法によって表示する。(3.54)

[出所] IIRC[2013], pp.16-23. (日本公認会計士協会訳[2014],18-26 ページ) をもとに作成。

「フレームワーク」では、「信頼性は、強固な内部統制及び報告システム、ステークホルダー・エンゲージメント、内部監査又はこれと類似した機能、独立した外部保証などのメカニズムによって高められる」(3.40)とし、保証の機能をもって、図表1の原則6「信頼性と完全性」のうち「信頼性」とのみ関連づけている。統合報告書の情報としての信頼性が保証の対象（厳密には保証の主題）となり得るということである。

このように情報の信頼性に限定した保証という考え方は、これまでの伝統的な保証のあり方を踏まえたものといってよい。他の原則1, 2, 3, 4, 5, 7のそれぞれの要件は、保証尺度の客観性が担保されない限り、保証結果の根拠となる十分かつ適切な証拠の入手が難しいからである。分かり易い例として原則4の「重要性」についてしてみると、統合報告書の記述内容と記述方式に照らしてみたととき、重要性の判断基準を客観的に示すことが難しいということもあるが、情報の作成主体である組織が、事象となる重要性をどのように判断しているかという点こそが統合報告では問われることになるからである。

保証という限り、その判断尺度（つまり統合報告書の作成・開示基準）が必要となる。ところが、保証主体の主観が入りにくい判断尺度を目指し、判断尺度の詳細度と画一性を高めれば高めるほど、開示内容とその記述方式の個性を殺してしまう。組織の戦略等がいかに価値創造に結びつくかを展開するという統合報告の本旨から離れていってしまうのである。

統合報告書は、財務報告の拡張という流れのなかでその重要性が認識され、認知度を高めてきた。そのような背景のもと、統合報告書の主たる目的が、財務資本の提供者に対して、財務情報の利用価値を高めるために非財務情報の開示まで拡張し、財務情報と非財務情報を統合した情報提供の手段としてみれば、保証の担い手としては、職業会計士（公認会計士又は監査法人）による保証業務の活用が望ましいという理屈になる³。「フレームワーク」でいう「独立した外部保証」である。

しかしながら、統合報告書は、組織の戦略、ガバナンス、実績、見通しが価値創造にいかに関与するかのストーリーを主たる内容とすること、そして何よりも各組織の個性・独自性を生かして主体的に行う情報開示である点に着目すれば、組織の内部機関、つまり内部監査による保証という選択肢も見えてくる。むしろ内部監査による保証の方が望ましいといえなくもない⁴。

外部保証はもちろんのこと内部保証であっても、実際に開示されている統合報告書全体に対する保証は、きわめて難しいであろう。たとえば、経営方針や経営計画をどのようにして価値創造に関与させているかについての記述に対する保証はどのように考えても無理がある。そもそも保証の属性（情報の信頼性、網羅性、適時性等々）として何を措定するかの判断も難しい。大幅に譲歩して統合報告書全体に対する保証が可能であった（又は可能となった）としても、統合報告の趣旨に照らしたとき、保証の結果にどのような意味があるか疑問なしとしない。

また、業績のハイライト、財務情報を利用した経営計画についての記述、あるいはリスク情報の開示といったように、統合報告書の一部のみを保証の対象とするとか、統合報告書の記述区分ごとに保証の水準を変えるといったアイデアを持ち出し、仮にそれが実現可能であったとしても、いかなる意味があるだろうか。保証の責任を曖昧にし、かえって混乱を招く結果となる可能性の方が高いように思える。

そこで、内部監査の場合には、保証という機能の発揮以外に、助言を通じた関与が可能

となるため、実務的にはむしろそのような方向性を探るか、あるいは統合報告プロセスの本旨を生かした体制を確立するために内部監査がどのように関与すべきかという議論が先決であろう。

3. 統合報告プロセスの保証に向けた前提条件の整備

「フレームワーク」では、情報としての信頼性を高める手段として内部統制の機能を取り上げている(3.40)。内部統制とは、そもそも組織が目的を達成するために、その組織の特性に応じて自らの責任において整備・運用される機能である。

内部統制そのものには、第三者的な立場からする保証機能はないが一ただし、内部監査を内部統制の一構成要素としてみれば、内部監査による第三者的な立場からする保証を含むという考え方は成り立ちうる一、上記7つの原則の達成に向けて、統制環境を整え、リスク評価の結果に基づいてリスク対応がなされ、かつ組織内の情報が適切かつ適時に伝達・共有され、それらの活動をモニタリングする機能を整備・運用することは、統合報告プロセスの確立にとって不可欠である。

COSOの「内部統制のフレームワーク」では、2013年の全面改訂に際して、従来の外部に対する財務報告目的を、非財務報告目的及び内部報告目的をも含むように拡張した⁵。これによって、内部統制の報告目的は、「外部向け財務報告目的」、「外部向け非財務報告目的」、「内部向け財務報告目的」、「内部向け非財務報告目的」からなるように整理された。統合報告は、「外部向け財務報告目的」及び「外部向け非財務報告目的」の統合であるが、内部統制の整備・運用という観点でみた場合には、上記4つの目的を達成するための報告プロセスが整合するような統合を目指すべきという理屈になる。内部統制を主たる監査対象とする内部監査において、このような発想を持ち込むことは統合報告の保証に対する下地慣らしとなることが期待される。

内部統制との関連で、「フレームワーク」では、内部監査とあわせて「これと類似した機能」(3.40)を挙げている点にも着目する必要がある。「フレームワーク」では、「これと類似した機能」の中身についての言及はないが、リスク管理部門、コンプライアンス部門、品質管理部門等のいわゆる第2のディフェンスラインが担う機能(とりわけ第1のディフェンスラインを対象とした評価機能)を指しているものと理解できる。

また、保証という用語をあてることが適切とはいえないという問題はあるが、現業部門(つまり第1のディフェンスライン)での自己点検・評価機能も広い意味では「類似した機能」に含まれるかもしれない。適切な統合報告プロセスの確立という観点からみたとき、第1のディフェンスライン内において自己点検・評価を通じて目的の実現に向けた改善が行われ、保証と類似した効果を目指すことになるからである。

このように、第3のディフェンスラインに位置付けられる内部監査のみならず、第1及び第2のディフェンスラインが機能することで、統合報告書の作成までを含む厳格な保証プロセスを踏まなくても、内部統制に含まれるモニタリング機能を通じて、統合報告の目的に叶った組織体制と業務プロセスをより確実なものとすることができるのではないだろうか。また、統合報告書は外部に開示されるものである以上、その前提として、統合報告書に記述すべき内容の信頼性確保に向けた組織内の体制確立が求められる。IR部門等が中心となって、内部統制の「情報と伝達」機能を生かすことで、経営者をはじめとした関係者を

巻き込んだ体制づくりを目指すべきである。

その上で、第1及び第2のディフェンスラインが統合報告プロセスをより効果的かつ効率的に整備・運用するように、第3のディフェンスラインである内部監査が「保証又は助言⁶」の機能を通じて関与する体制を構築することが肝要であり、先決である。内部監査であれば助言機能を活用した統合報告プロセスへの関与が可能であり、それが今のところ現実的な対応となるように思う。

4. 統合思考の重要性と価値創造プロセス

統合報告の肝は、統合思考（integrated thinking）に基づいて価値創造プロセス（value creation process）をストーリーとして描き上げることにある。「統合思考」と「価値創造」こそがキーワードである。

統合報告は、さまざまなステークホルダーに役立ちそうな情報を単に1つの報告書に盛り込めば済むということではない。価値創造に結びつく要素の相互関連が分かるように情報を開示すること、あるいは価値創造プロセスのインプット（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本など）とアウトプット（ユーザーに提供される製品又はサービス）又はアウトカム（顧客満足度、レピュテーションなど）との因果関係が明確になるように情報を開示することでなければならない。したがって、論理的に体系立てられた構造をもって情報が開示されなければならない。これが、統合報告の作成主体に求められる「統合思考」である。

とりわけ「フレームワーク」でいう「情報の結合性」（3.8）がポイントになる。具体的には、①個々の開示内容が組織活動の動的かつ包括的な相互作用の全体像に結びつけられていること、②「過去から現在」の活動に関する分析結果が「現在から将来」の活動の実現可能性評価に結びつけられていること、③財務情報と他の情報が関連づけられていること、④定量的情報と定性的情報が結び付けられていること、⑤経営管理に用いられる情報、経営意思決定に用いられる情報が外部報告情報と結びつけられていること、などである。

したがって、統合報告プロセスにおいては、経営者から各部門担当者に至るまで、組織のあらゆる階層による活動を鳥瞰的かつ組織横断的に把握し、かつ相互の活動の関連性を把握することが前提となる。その意味では、内部監査部門は、第2のディフェンスラインとの連携が必要かつ重要となる。また、経営に関与するキープレイヤー間の効果的なナレッジマネジメント、BSC（バランススコアカード）などのマネジメントツールの活用、サイロ型思考に打ち勝つためのアドホックなマネジメントシステムの開発などが有用なこともある⁷。

これまで内部監査の領域においても、「統合」をキーワードとした議論がなされてきた。しかしながら、それらのほとんどは、内部監査と類似の保証業務との統合（例えば、リスク管理部門等のいわゆる第2のディフェンスラインによる保証業務との統合）、内部監査対象の統合（例えば、情報システムの監査と各種業務プロセスの監査との統合）などの議論に留まるものであった⁸。

内部監査人の心証の統合プロセスだとか、監査対象や監査テーマをブレイクダウンしていった場合に抽出される要素の相互関係や、複数の監査上の着眼点の相互関係に着目した監査のあり方が注目されることはなかったといつてよい。しかしながら、統合報告プロセ

スへの内部監査の関与においては、監査手続の適用局面における複眼思考と鳥瞰思考こそが、内部監査人に強く求められることになる。

価値創造に目を向けてみよう。内部監査人の国際組織IIAが示す「内部監査の使命」には「組織体の価値を高め、保全すること」という記述がある⁹。また、IIAの内部監査の定義の中にも「組織体の運営に関し、価値を付加し、改善するために行われる・・・」と、内部監査の目的観が示されている。

IIAの考え方は、内部監査を通じて経営者のリスクテイクの環境を整備することで組織価値の向上を目指すこと、あるいは内部監査を通じて業務活動の課題を抽出して改善策を提示することで業務活動の有効性と効率性の向上を目指して組織の価値向上を図るというものである。

このように、内部監査を通じて、新たな価値を創造するという意味とは明らかに一線を画している。その意味で、IIAのいう「価値を高める」とか「価値の付加」をもって、「価値創造」と同一の内容と解釈してよいかどうかについては必ずしも疑義がないわけではない。しかしながら、価値創造の「プロセス」という点に着目すれば、実体としての同質性が認められ、かつ目指すべき着地点は同じものと考えてよいであろう。

5. リスクマネジメントに対する内部監査の見方を変える

価値創造という観点について、もう少し具体的に考えてみよう。「フレームワーク」では、「リスクと機会¹⁰」を統合報告書の主要な一つの内容要素としている（4.23-4.26）。統合報告書の数ある内容要素¹¹の中でも、これを重視する理由は、統合報告の肝となる短、中、長期の価値創造の源泉ともっとも密接に関連するからである。

「フレームワーク」では、「組織の短、中、長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的なリスクと機会は何か、また、組織がそれらに対してどのような取組みを行っているか」(4.23)を統合報告書の内容要素としている。単にどのようなリスク及び機会を認識しているかにとどまらず、事業体がそれにどのように対応しているか、つまりリスク対応情報の開示まで求めている。しかも、かかる情報を平面的に開示するのではなく、価値創造能力と関連づけて開示すべきとしている点が重要である。

リスクマネジメントの国際規格である「ISO31000：2018」では、リスクマネジメントの意義をもって、「価値の創出及び保護」にあるとしている。また、COSOの「ERM（全社的リスクマネジメント）フレームワーク」でも、ERMをもって「価値を創造し、維持し、実現する・・・」といったように、価値創造と関連づけている¹²。

ここでいう「価値」が何を指すか明確になされているわけではないが、リスクと機会は表裏一体のものであるから（つまり、組織の戦略においてリスクをとらなければ機会はないから）、「フレームワーク」も指摘するように、リスクにいかに対応すべきかは、価値創造「能力」(4.23)に他ならないという理解になる。

「フレームワーク」では、「リスク対応」(risk treatment)という用語を使ってはいないが、「主要なリスクを低減又は管理し、又は主要な機会から価値を創造するための具体的な手順」(4.25)の特定を求めていることから分かるように、リスク対応に関する情報の開示が求められている。

リスク対応の選択肢には、さまざまなものがある。もっとも一般的な手段は、低減（統

制手段の適用によってリスクの重大度を引き下げる対策), 回避 (生産停止や事業部門の売却などによってリスクの源泉そのものを取り除く対策), 共有 (外部委託や付保などによってリスクの一部を移転又は共有することでリスクの重大度を引き下げる対策), 受容 (リスクの重大度を変える追加の対策を何も講じない) である。これまでの内部監査が前提としてきたのは, このようなリスク対応の選択肢であるといつてよい。

ところが, 最近では, さらに高いパフォーマンスを達成するために, より多くのリスクを許容する対策—pursueと呼ばれる—, つまりリスクを積極的にとりにゆくという選択肢が指摘される¹³。これまでのリスク対応は, リスクを小さくする (損失幅を小さくする, 又は帰結のプレを小さくする) という後向きの対策であったといつてよい。しかしながら, このpursueという対策は, 機会の実現をより高めるために追加的なリスクテイクをも許容するような考え方になる。

価値創造という観点からみたとき, このようにアップサイドリスクも考慮し, リスク選好 (組織が価値追求において受け入れることのできるリスクの種類と量) の範囲内で経営者がリスクテイクをするための環境を整えることが求められる。分かり易い例で言えば, 取締役会において, ある投資案件を議決する際に, 想定されるリスクとそれへの対策を記載した一覧表に基づいて, 想定されるリスクには対策を講じ, その結果として残余リスクが許容範囲に収まっていることを議決のための根拠とするのではなく, 追加の機会や, 機会のより高い実現を求めるために追加的に受け入れるリスク量を提示し, それを議決のための根拠とするような提案の仕方である。

このような視点からみたとき, 内部監査のあり方としても, 想定されるリスクが網羅的に把握されているかどうか, それに対するリスク評価が適切であり, 許容される残余リスク内に収まっているかどうかの監査ではなく, リスクテイクの環境が整っているかどうかという視点からする監査が求められるといえよう。

また, リスクを現場レベルで対処すべきものとしてみるのではなく, それが経営レベルで対処すべきリスクへと連鎖・派生していないかどうかという視点でリスクを把握することも重要である。そのためには, 経営者の視点でリスクを把握する必要があるとともに, リスクを部門横断的に把握する必要もある。そのためには, いわゆる第2のディフェンスラインとの連携が効果的な場合もある。

6. 内部監査のガバナンス監査へのシフト

「リスクと機会」という内容要素とあわせて重要なのが, 「ガバナンス」に関する情報開示である。組織の価値創造にとって, ガバナンスの構造とプロセスは決定的に重要な能力要素となるものといつてよい。

「フレームワーク」では, ガバナンスの構造とプロセスが, どのように組織の短, 中期の価値創造能力を支えているかについての情報開示を求めている (4.8)¹⁴。そこで注目すべきは, 「戦略的意思決定を行い, 組織文化を形成しモニタリングするための特定のプロセス」(4.9), 具体的には, リスクに対する姿勢, 誠実性及び倫理上の問題に対処するためのメカニズムを取り上げている。

ここで参考となるのが, COSOのリスクマネジメントの考え方である。図表2のように, 全社的なリスクマネジメントのための5つの構成要素の1つに, 「ガバナンスとカルチャー」

を位置づけ、「ガバナンスはERMを重視し、それに対する監督責任を確立する組織の気風を醸成する。カルチャーは、事業体の倫理観、望ましい行動及びリスクの理解に関係している」と説明している¹⁵。

図表2 全社的リスクマネジメントの構成要素



[出所] COSO[2017], p.21. (八田他監訳[2018], 72 ページ。)

組織体のカルチャーは、コアバリュー、行動及び意思決定に反映されるという¹⁶。また、カルチャーが十分に明確であれば、ERMに対する定型的なアプローチを用いることはないともいう¹⁷。つまり、ERMに対する内部監査では、リスクに気づくカルチャーが醸成されているかどうかという視点が重要となる。このように、内部監査では、組織のカルチャーを重視した監査、ミッション・ビジョン・コアバリューを意識した監査、戦略達成にも目を向けた監査が求められることになる。これらは、新しい内部監査の視点といってよい。

また、ガバナンスの機能に着目すると、外部ステークホルダーのニーズの吸い上げと、外部ステークホルダーに対する適切・適時な情報提供(ステークホルダーとのコミュニケーション)、事業体のミッション・ビジョン・コアバリューに常に立ち返った監査判断が重要なことは、統合思考に叶ったものともいえそうである。

ガバナンスを対象とした内部監査では、内部監査の位置付けによって、関与の方法や程度が異なりうる。多くの組織にみられるように、内部監査部門が業務執行を担う経営者に直属している場合(執行機関直属型)には、あくまでも経営者のサポートとして機能することが期待され、経営管理に必要な情報の提供が重視される。経営者に直属するということは、経営者の職務執行そのものを監査の対象とするということはある程度得ないから、ガバナンスへの関与といっても主に助言機能が求められることになる。

これに対して、取締役会等(監査委員会、監査等委員会、監査役会も含む)の経営者に対する監督機能を担う機関に内部監査部門が直属している場合(監督機関直属型)には、当該監督機関の指示を受けた内部監査が可能となることから、当該監督機関が経営者を監督するために必要な情報の提供が重視され、場合によっては経営者の職務執行を監査の対象とすることも可能となる。このように監督機関直属型では、主に保証機能が求められることになる。

また、ガバナンスプロセスの監査は、リスクマネジメントの監査及びコントロールの監

査と関連づけて行うことも重要なポイントとなる¹⁸。つまり、コントロールの不備（照合の形骸化）の原因がリスクマネジメントの不備（ルールの不徹底）にあり、そのリスクマネジメントの不備の原因がガバナンスの不備（基本方針が存在しない）にあるといったきわめて密接な関連性があり得る。逆に、ガバナンス有効性（戦略の明確性）がリスクマネジメントの有効性（目標の合理性）に影響を与え、そのリスクマネジメントの有効性がコントロールの有効性（適時な見直しの徹底）に影響を与えるという方向性もあり得る。

このようにガバナンスをリスクマネジメントやコントロールと関連づけてみることも統合思考にも叶ったものとなるといえよう。

7. むすびにかえて

本論が焦点を当てた統合報告のための管理体制（内部統制）の整備・運用，及び助言機能の発揮を通じた内部監査の関与が，統合報告プロセスに対する保証のための整備に繋がるといってよい。統合報告プロセスに対する保証の前提であり，環境整備である。

このように，適切な統合報告プロセスが確立され，効果的に運用されてはじめて外部主体による統合報告書に対する保証の議論が現実味を帯びてくる。本論では，十分に検討できなかったが，統合プロセスに対する保証を統合報告書に対する保証へとどのように結び付けるかに関する議論もあり得る。

その一方で，統合報告の思考は，特定の監査部署や特定の監査テーマごとに結論を表明する内部監査，戦略とリスクが結び付かない内部監査，組織のガバナンスやカルチャーを考慮しない内部監査，チェックボックスアプローチに基づく形式的な評価・検証に陥った内部監査，といった伝統的な内部監査へのきわめて重要な反省材料も提供してくれている。本論がとったアプローチのように，統合報告に対する保証の前提，あるいは保証のための環境整備に光を当ててみることで，統合報告の思考を内部監査のあり方に取り込むという新たな視点もみえてきた。

統合報告プロセスに対する保証，さらには統合報告書に対する保証を議論する前に，内部監査に統合報告の思考を取り込むことで，さまざまな監査対象や監査テーマごとの内部監査の個別的な監査報告を「内部監査の統合報告」へと昇華させることが先決だと思う。

〔注〕

- 1) 職業会計士も内部監査人のいずれも「等」を付しているのは，統合報告書に対する保証は財務書類に対する監査証明ではないため外部主体としては職業会計士（公認会計士又は監査法人）に限定されないこと，また組織内部の主体では内部監査人だけでなく第2のディフェンスラインが保証の機能を担うこともあり得るためである。
- 2) カッコに付された項番は，「フレームワーク」に付された項番である。以下，同様である。なお，フレームワークの引用に際しては，日本公認会計士協会の翻訳に依拠している。
- 3) このような観点から，職業会計士の組織である国際監査・保証基準審議会（IAASB）は，統合報告書に対する保証のあり方を検討し，その可能性を探っている。このような動きが，職業会計士をもって統合報告書に対する保証主体と限定するような論調を

生んでいる可能性も否定できない。しかしながら、何を、どのように、どのような観点から保証するかという点の明確化が大きな課題であり、また統合報告書の本旨を踏まえた保証となると、実務への適用までそのハードルは決して低くないように思う。なお、小西[2019]は、氏独自の論理展開とよいかッシュフローとリスク情報開示との関連性を下敷きとした場合の保証業務の課題について検討している。そこでは経営者、監査役等、内部監査人、職業監査人(会計監査人)の四者間の連携強化によって保証業務の拡充が描かれるとしている。

- 4) 統合報告に対する内部監査人の関与について、内部監査人の認識をアンケート調査によって分析した興味深い研究がある。町田[2016]によれば、内部監査人による統合報告書に対する保証、統合報告プロセスに対する保証のいずれも、その必要性及び実施可能性共に消極的な姿勢が示されている。とりわけ、内部監査部門で保証業務を担うことができない理由としては、内部監査スタッフの不足や専門性の欠如などがあるという。
- 5) COSO[2013], pp.8-9.(日本内部統制研究学会訳[2014], 36-37 ページ。)
- 6) 内部監査人の国際組織 IIA によれば、内部監査の機能を「保証」(assurance)と「コンサルティング」(consulting)に分けている。内部監査を通じて提供されるコンサルティングの主なものが助言であることから、本稿では、あえて「保証又はコンサルティング」と言わず、「保証又は助言」としている。なお、保証業務の中でも、指摘事項があればそれに対する指導的機能の発揮がなされ、また監査報告書において改善事項の記載がなされることから、助言の解釈によっては保証業務の中での助言機能の発揮ということも起こり得る。IIA[2017], Glossary.(日本内部監査協会訳[2017], 用語一覧)参照。
- 7) IIA[2015],p.5.
- 8) 堀江[2017],7-8 ページ。本稿では、統合保証のあり方として、本文に記載した2つの統合のあり方以外に、第3の統合のあり方として保証マップを活用した内部監査部門が主導する組織内のさまざまな保証又は保証類似機能の統合を示している。
- 9) 「内部監査の使命は、リスクベースで、客観的な保証、助言、及び洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することにある。」と記述されている。IIA(2017), p.21.(日本内部監査協会訳[2017], 23 ページ。)
- 10) なお、「フレームワーク」では、リスクをもって、機会と区別していることから分かるように、ダウンサイドの帰結のみを想定している。これに対して、ISO31000 などでは、リスクをもって「目的に対する不確かさの影響」と端的に定義し、好ましくない影響(ダウンサイドの帰結)のみならず、好ましい影響(アップサイドの影響)やその双方を含むものとしている。
- 11) 「フレームワーク」では、統合報告書の内容要素として、「組織概要と外部環境」、「ガバナンス」、「ビジネスモデル」、「リスクと機会」、「戦略と資源配分」、「実績」、「見通し」、「作成と表示の基礎」を挙げている(4.1)。
- 12) COSO[2017],p.10.(八田他監訳[2018], 51 ページ。)
- 13) COSO[2017],p.81.(八田他監訳[2018], 178-179 ページ。)なお、ISO31000でも、「ある機会を追及するために、リスクを取る又は増加させる」という表現でこの対策を選択

肢の1つとしている(6.5.2)。

- 14) 「フレームワーク」では、ガバナンスの「構造とプロセス」としているが、IIAの「内部監査の国際基準」によれば、内部監査では、ガバナンスの「構造」そのものを監査の対象とすることはできず、ガバナンスの「プロセス」のみが監査の対象となり得るとしている。ちなみに、IIAの「内部監査の国際基準」2110では、ガバナンスプロセスに係る具体的な監査上の着眼点として、以下の事項を挙げている。
- ・戦略的意思決定及び業務上の意思決定
 - ・リスクマネジメント及びコントロールの監督
 - ・組織体における適切な倫理観と価値観の向上
 - ・組織内の有効な業績管理とアカウントビリティの確保
 - ・リスクとコントロールに関する情報の組織体の適切な部署への伝達
 - ・取締役会、外部監査人、内部監査人、他の保証業務提供者及び経営管理者間の活動の連携と、これらの間での情報交換
- 15) COSO[2017], pp.21-23.(八田他監訳[2018], 71-76 ページ。)
- 16) COSO[2017], p.33.(八田他監訳[2018], 90 ページ。)逆に言えば、トップの気風が期待を効果的に伝達しない、管理者が事業体のミッション、ビジョン、及び戦略と整合した行動をとっていない、パフォーマンス目標がコアバリューに反す行動をもたらす誘因やプレッシャーを生み出しているといった状況は、コアバリューが徹底されない例となる。
- 17) COSO[2017], p.33.(八田他監訳[2018], 91 ページ。)
- 18) 日本内部監査協会は、ガバナンスプロセス、リスクマネジメント、コントロールが密接不可分の関係にあることを次のように説明している。「ガバナンスプロセスにおける最高経営者及び取締役会等の組織体運営に対する姿勢はリスクマネジメントやコントロールに影響を与え、他方でリスクマネジメントやコントロールが有効でない場合にはガバナンスプロセスで適切な意思決定を行うための適切かつ十分な情報の入手が困難となる。ガバナンスプロセス、リスクマネジメント及びコントロールは、組織体の監視及び監督、ならびに業務執行の一連のプロセスである。したがって、内部監査人は、ガバナンスプロセスの評価結果をリスクマネジメント及びコントロールの内部監査に関連付けることが必要であるとともに、リスクマネジメントやコントロールの評価結果をガバナンスプロセスの内部監査に活かす必要もある」(「内部監査基準実務指針」6.0 内部監査の対象範囲)

〔主な参考文献〕

- [1] 越智信仁[2018], 「第13章 統合報告の信頼性と監査・保証業務」(古庄 修[2018]『国際統合報告論—市場の変化・制度の形成・企業の対応—』同文館出版, 211-225 ページ所収。)
- [2] 経済産業省[2017], 「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス—ESG・非財務情報と無形資産投資(価値協創ガイダンス)—」。
- [3] 小西範幸[2019], 「統合報告と保証業務の課題・拡充」『現代監査』第29号, 12-21 ページ。

- [4] 町田祥弘[2016], 「統合報告にかかる保証のあり方に関する意識調査の概要」『監査研究』第42巻第5号, 1-12ページ。
- [5] 堀江正之[2017], 「統合アシュアランスのあり方に関する序論的検討」『産業経理』第76巻第4号, 4-13ページ。
- [6] COSO(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)[2013], *Internal Control –Integrated Framework*. (日本内部統制研究会訳[2014], 『内部統制の統合的フレームワーク(フレームワーク篇)』日本公認会計士協会出版局。)
- [7] COSO[2017], *Enterprise Risk Management –Integrating with Strategy and Performance*. (八田進二・橋本尚・堀江正之・神林比洋雄監訳[2018], 『COSO 全社的リスクマネジメント』同文館出版。)
- [8] Huibers.S.C.J.[2015], *Combined Assurance : One Language, One Vice, One View*. IIA. (堺 咲子訳[2016]「統合的アシュアランス—1つの言葉, 1つの意見, 1つの見方—」『監査研究』第42巻第3号, 9-22頁。)
- [9] IIA(The Institute of Internal Auditors)[2015], *Enhancing Integrated Reporting : Internal Audit Value Proposition*.
- [10] IIA[2017], *International Professional Practices Framework (IPPF)*, IIA. (日本内部監査協会訳[2017]『専門職の実施の国際フレームワーク』日本内部監査協会。)
- [11] IAASB(The International Auditing and Assurance Standards Board) [2015], *Exploring Assurance on Integrated Reporting and Other Emerging Developments in External Reporting*.
- [12] IIRC(International Integrated Reporting Council)[2013], *The International <IR> Framework*. (日本公認会計士協会訳[2014]「国際統合報告フレームワーク日本語訳」。)
- [13] PricewaterhouseCoopers(PwC)[2013], *Combined Assurance Practical Approach and Reporting Key Learning's*, PwC.
- [14] Sarens.G., L.Decaux, & R.Lenz[2012], *Combined Assurance*, IIA Research Foundation.

Abstract

The importance of assurance for integrated reports is discussed. However, it is necessary to improve the environment, including the establishment of internal controls for integrated reporting. To do so, it is effective that internal audits provide an advisory function and first participate in the integrated reporting process. Because integrated thinking is a concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects lead to the creation of value in the short, medium and long term. On the other hand, integrated thinking also leads to traditional internal audit reforms.