



3ラインモデルに基づく 内部統制構築支援

EYストラテジー・アンド・コンサルティング
株式会社

内部統制を効果的に機能させるために3ラインが バランスよく整備されていますか？

事業規模の拡大、事業の多様化、海外も含めた拠点数の増加により、監査部門等の特定の部門のみですべてのリスクおよびその管理状況を一元的にモニタリングすることが困難になっています。

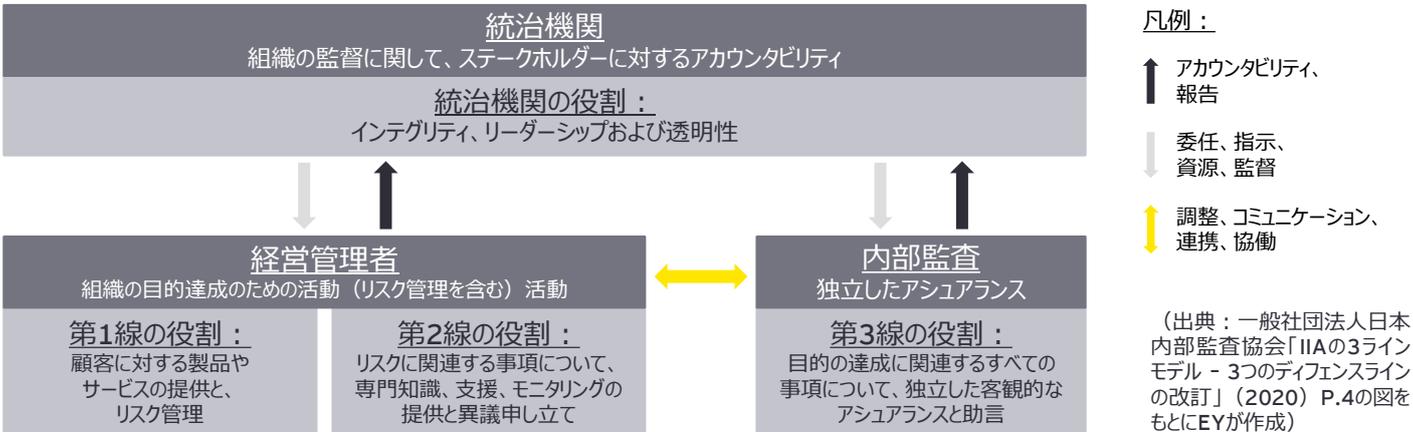
そこで、現業部門（第1線）による自己管理、機能別の主管部（第2線）による監督、内部監査部門（第3線）によるモニタリングという、3層のラインによる管理体制を構築することが提唱されています。しかし、これら3層のラインが有機的に連携せず、独立的に整備されている結果、モニタリング等の管理範囲の重複、漏れ等が発生しているケースも珍しくありません。

EYは、国内および世界各国において、3ラインモデルを意識した内部統制の構築・強化に関する豊富な支援経験を有しています。EYストラテジー・アンド・コンサルティングでは、そこで蓄積したノウハウを活用して、効率的かつ効果的な3ライン構築を支援しています。

3ラインモデルの全体像

3ラインモデルとは、企業を取り巻くリスクを効果的に管理していくために、それぞれのラインがどのような権限と責任を担うかを示したモデルです。従来の3ディフェンスラインの考え方からアップデートしたもので、価値の保護（Value Protection：ディフェンス的な側面）だけでなく、企業目的の達成（Achievement of Goals/Objectives）、価値の創造（Value Creation：オフェンス的な側面）への寄与をより意識したものとなっています。

【3ラインモデル概念図】

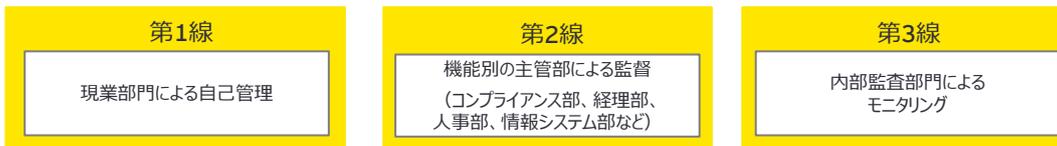


3ライン構築支援

貴社を取り巻く重要リスクを一元的に管理・監視することを可能とするために、下図のように、現業部門（第1線）による自己管理、機能別の主管部（第2線）による監督、内部監査部門（第3線）によるモニタリングという、3層のラインを整備し、サプライズの起こり難い管理体制の構築を支援します。

サービスの内容と特徴

- ▶ EYストラテジー・アンド・コンサルティングでは、グローバルグループ全体にまたがる 3層のラインの整備、各組織の役割と責任の定義、および、その実装を支援します。



- ▶ 組織設計に加え、各組織が役割と責任を確実に果たせるよう、実践的なプログラム（点検制度など）や実施ツール（モニタリングチェックリストなど）の整備・導入を支援します。

【使用ツール例1】モニタリングチェックリスト

項目	リスク	リスクレベル	リスク評価	リスク管理	リスク軽減策
P1.1	顧客情報	高	高	顧客情報の漏洩・毀損・滅失による信用低下、競争優位性の喪失、法的リスクの発生	顧客情報の取扱いに関するポリシーの策定、従業員への教育、アクセス権の厳格な管理
	個人情報	中	中	個人情報の漏洩・毀損・滅失による顧客の信頼喪失、法的リスクの発生	個人情報の取扱いに関するポリシーの策定、従業員への教育、アクセス権の厳格な管理
P1.2	財務情報	高	高	財務情報の漏洩・毀損・滅失による市場価値の低下、競争優位性の喪失	財務情報の取扱いに関するポリシーの策定、従業員への教育、アクセス権の厳格な管理
	営業情報	中	中	営業情報の漏洩・毀損・滅失による競争優位性の喪失	営業情報の取扱いに関するポリシーの策定、従業員への教育、アクセス権の厳格な管理
P1.3	技術情報	高	高	技術情報の漏洩・毀損・滅失による競争優位性の喪失、知的財産権の侵害	技術情報の取扱いに関するポリシーの策定、従業員への教育、アクセス権の厳格な管理
	知的財産	中	中	知的財産の漏洩・毀損・滅失による競争優位性の喪失	知的財産の取扱いに関するポリシーの策定、従業員への教育、アクセス権の厳格な管理

【使用ツール例2】アシュアランスマップ

Entity Level Risk	1st Line			2nd Line		3rd Line		
	Div. A	Div. B	Div. C	Div. D	Div. E	Local Internal Audit	Regional Internal Audit	ABC Inc. Internal Audit
To insert significant risks	L			M				H
XXXXXXXXXX								
XXXXXXXXXX								
XXXXXXXXXX								
XXXXXXXXXX								
XXXXXXXXXX								

Sample

お問い合わせ先 **EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社**
 Office: 03 3503 3500 (代表) [URL: ey.com/ja_jp/consulting](https://www.ey.com/ja_jp/consulting)
 東京都千代田区有楽町1-1-2 東京ミッドタウン日比谷 日比谷三井タワー

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して～」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2024 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
 All Rights Reserved.
 ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家に相談ください。

[ey.com/ja_jp](https://www.ey.com/ja_jp)