

# the BULLETIN

Protiviti's Review of Corporate Governance

Volume 7, Issue 5

## 2020年度の監査委員会の議題(抜粋)

取締役会に対する期待は、かつてないほど大きなものとなっています。各委員会はそれぞれ独自の課題に直面しており、監査委員会も例外ではありません。これまでの会計とその報告モデルの関連性は批判を浴びており、地政学的、ビジネスおよび規制環境の不確実性が続いているため、監査委員会は実際に多くの課題を検討しなければなりません。

過去数年行ったように、監査委員会が今年度に検討すべきいくつかの議題を特定しました。これらの議題項目を特定するにあたり、クライアントの監査委員会とのやり取りからのインプット、2019年に実施したラウンドテーブルやサーベイ、および多くのフォーラムにおける取締役との議論を考慮しています。

### 2020年度監査委員会の考慮事項

#### 全社レベル・プロセス・テクノロジーのリスクに関する項目

- 01 重要な全社的リスクを監視の要素として活用する
- 02 経理・財務組織が価値を提供する位置づけにあるかを理解する
- 03 内部監査がデジタルツールを活用して価値提供していることを確認する
- 04 ESG関連の開示の品質を監視する

#### 財務報告に関する項目

- 05 監査上の主要な検討事項に対処する

注：委員会は、その構成と検討事項の範囲の有効性を自己評価し続ける必要があります。

## 企業、プロセス、およびテクノロジーリスクの問題

2020年に提案された監査委員会のアジェンダには、全社レベル、プロセス、およびテクノロジーのリスクの4つの課題が含まれます。

### 01 重要な全社的リスクを監視の要素として活用する

監査委員会は、新たなビジネスリスクと重要な全社的リスクの変化に関して最新の状態を維持していますか。監視責任を行使する際に、これらのリスクの変化を考慮していますか。

ダイナミックな環境を考えると、監査委員会は少なくとも年に1度、会社のリスクプロファイルを詳しく検討する必要があります。理想的には、このレビューは、経営陣によるリスク評価のさら新によって支援されるべきです。監査委員会が開示について評価する際、主要なリスクを理解することで貴重な洞察を得ることができます。

一部のリスクは、開示の観点から考慮されます。たとえば、サイバーセキュリティとプライバシーおよび個人情報の事故、訴訟の進展、市場およびその他の主要なリスクの変化、合理的な見積りが難しい可能性のある偶発債務、および重要な異常取引またはイベントなど。監査委員会はまた、リスクが適切に開示されているかどうかを確認するために、リスクの開示をレビューする必要があります。特に企業が属する業界および地域に固有のリスク、また会社に固有のリスクから企業に関連する最も重要なリスクを考慮します。リスクに対する自社の見解が、業界の他企業の見解とどのように一致するか、または異なるかを理解することにも価値があります。監査委員会は、世間から離れて財務報告の信頼性を監督することはできません。

財務報告プロセスにおいて、内部および外部のリスク要因の変化に連動するさまざまな主観的な推定値および評価に

関して、経営陣は重要な判断を下すことがよくあります。

例えば、疑わしい勘定に対する引当金の妥当性を評価する際に、経営者は会社の与信ポリシー、回収履歴、報告期間ごとの実際の償却額に対する不良債権費用の割合の変化などの内部要因を考慮する必要があります。

また、予想される経見通し、競争環境、新たな規制要件などの外部要因も関連する考慮事項です。

**リスクに対する見解が、業界の他の企業の見解とどのように一致するか、あるいは異なるかを理解することには価値があります。監査委員会は世間の動向から離れて財務報告の信頼性を監督することはできません。**

01	法規制の変更ならびに規制当局の執行強化が、製品やサービスの生産や提供の方法に著しく影響を与える可能性がある。	↑
02	市場の動向が、成長の機会を著しく妨げる。	↑
03	組織の後継者問題や、人材マーケットにおける有能な人材の惹きつけや確保についての自社の能力が、事業目的の達成に対する能力に対する制限となる可能性がある。	↓
04	自社の現在の業務および旧型のITインフラが、品質、製品、サービスの市場投入までに要する時間、コストおよびイノベーションにおけるパフォーマンスへの期待に、競合企業、特に「生まれながらにしてデジタル」で低コスト構造を持つ新たな競合企業、あるいは業務がより優れている確立された競合企業に比べて、的確に応えられない可能性がある。	↓
05	変化に対する抵抗が、自社のビジネスモデルや中核事業に対する必要な調整の妨げとなる可能性がある。	↓
06	自社の中核事業を著しく破壊し、ブランドを毀損しかねないサイバー攻撃の脅威を管理する準備が十分にできていない可能性がある。	↓
07	個人情報や身元情報の管理強化、および情報セキュリティとシステム保護のために、膨大なリソースが必要となる可能性がある。	↓
08	自社の文化が、中核事業や戦略目標の達成に著しく影響を与えかねないリスク事項についての適時の識別や報告を促すものではない可能性がある。	↓
09	顧客の嗜好の変化や既存の顧客基盤の人口動態変化により、顧客確保やロイヤルティ維持は、ますます困難となる可能性がある。	↓
10	デジタル技術(AI、ロボティクス、自然言語処理など)導入にあたり、新しいスキルの確保または既存従業員のスキル向上、再訓練に多大な労力が必要となる。	NEW ↓

取締役会の全社的なリスク監視プロセスにおける役割に関係なく、監査委員会のメンバーは、新たなビジネスリスクと重要な全社的なリスクの変化を認識することにより、経営陣が発信する表明と主張、外部監査人によって提起された事項および監査範囲の変更、内部統制の懸念、エラーや不正、および内部監査からのその他の発見事項を適切に考慮することができます。

監査委員会が定期的に重要な全社的なリスクのプロファイルを知ることは重要です。例えば、上記のプロティビティが最近行ったグローバル調査からの2020年グローバルリスクのトップ10では、これらリスクが前年からの増加または減少を示しています。<sup>1</sup> 明らかに、環境は変化しています。デジタル技術に関連する機会と課題は、多くの重要なリスクを引き起こしています。

<sup>1</sup> このリストは、Protivitiおよびノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブが実施した、上級管理職および取締役の最新の年次グローバル調査の結果に基づいています。  
www.protiviti.com/toprisks.

## 02

### 経理・財務組織が価値を提供する位置づけにあるかを理解する

監査委員会は、財務報告に関連する経理・財務組織の優先事項を理解していますか。

経理・財務は、セキュリティ、データ、データ分析、および内部顧客の他のニーズなどの問題に対応できるように位置づけられていますか。

経理・財務組織は、運用上の問題と同様に、戦略的な問題に十分に注力していますか。

最近、最高財務責任者(CFO)と経理・財務組織は、多くの課題に直面しています。プロティビティが実施したCFOと財務リーダーに関する最近の調査に基づくと、上位5つの優先事項は、データのセキュリティとプライバシー、強化されたデータ分析、プロセスの改善、内部顧客のニーズと期待の変化、新しいテクノロジーの採用です。

これらの最優先事項に続いて、5つの追加の重要なトピックがあります：内部統制、ITの会計と財務への影響、財務計画と分析、戦略的計画、収益性の報告と分析。<sup>2</sup>

これらに対して、経理・財務組織はイノベーションと新しいテクノロジーの機会を模索するだけでなく、予算増加を計画し、これらの機会に対応しています。もはや単なる機会や「やれたらいいこと」ではなく、内部顧客からの変化する要求は、よりセキュリティ志向、データドリブン型、外部および内部の顧客重視などにより、より明確な価値を提供し、より戦略的思考で対応するようにCFOに迫っています。

経理・財務組織は他のビジネス機能と変わりません。すべての機能は最終的に顧客に提供するビジネスであり、すべてのCFOは、意思決定のための深く、影響力を持ち、先を見越した洞察が、内部顧客を満足させると知っています。より多くの経理・財務組織が、オンプレミスのERPシステムと関連アプリケーションからホスト型クラウドモデルへ移行し、ロボティックプロセスオートメーション(RPA)と人工知能(AI)を実装し、データの活用と保護の対応を改善し、ブロックチェーンの適用と仮想通貨を検討するにつれ、提供される価値への期待は、革新と新技術への投資へと向かっています。

**経理・財務組織は、イノベーションと新しいテクノロジーの機会を模索するだけでなく、予算増加を計画し、これらの機会に積極的に対応しています。**

今日のダイナミクスは、トランザクション処理の効率を高めてリソースを解放し、付加価値の高い分析、改善されたレポート、および業務担当者との効果的な業務関係を実現するという昨日までの焦点の延長であり、さらに先を行くものでもあります。

現在も将来も、CFOや経理・財務担当幹部は、それぞれの組織で破壊的な変化に直面し、スキルとタレントのギャップに直面します。労働市場の縮小により、これらのギャップは、逆に、CFOや経理・財務担当幹部により柔軟な新しい労働モデルの採用を促し、人材管理の革新を推進しています。

そのため、エグゼクティブセッションで、経理・財務機能が内部と外部の両方の責任を果たすのに必要となる適切なリソースを有しているかについてCFOに問うことが適切でしょう。

監査委員会が経理・財務の経営陣と向き合うにあたり、経理・財務組織は、財務報告にしっかりと目を向ける一方で、この進化し要求の厳しい状況下で運営されていることを理解する必要があります。

<sup>2</sup> 今日の財務上の優先事項：セキュリティ、データ、分析、内部顧客、Protiviti、2019年9月 [www.protiviti.com/US-en/insights/finance-priorities-survey](http://www.protiviti.com/US-en/insights/finance-priorities-survey).

# 03

## 内部監査がデジタルツールを活用して価値提供していることを確認する

内部監査は、ガバナンス、方法論、および技術に焦点を合わせたアジャイルで包括的なアプローチを採用し、より強力な保証とより価値のある洞察を効率的な方法で提供していますか。

CAEは改善の機会を認識し、変化をもたらすために不可欠な能力を理解していますか。

価値の提供は、内部監査を含むあらゆる企業機能の普遍的なテーマです。したがって、多くの内部監査機能は、アジャイル監査、AI、機械学習(ML)、RPA、継続的モニタリングなど、次世代の能力を開発しています。監査委員会は、内部監査を革新してアジャイル、マルチスキルおよびテクノロジー対応機能に変換するという、最高監査責任者(CAE)の計画を認識する必要があります。

監査委員会は、CAEが内部監査機能の変革について、会議の議題にあげることを期待する必要があります。ある調査では、監査委員会が内部監査グループの革新と変革に大きな関心を寄せていると報告している組織は5つのうち1つに満たない状況です。そのため、効果的かつ効率的な情報共有の実践と説得力のあるプレゼンテーションを通じて、監査委員会にイノベーションと変革への内部監査機能のコミットメントを伝えることはCAEの責務です。委員会メンバーは、CAEからこれらの動きが見えない場合は、理由を尋ねるべきです。<sup>3</sup>

**監査委員会は、CAEが内部監査機能の変革について、会議の議題にあげることを期待する必要があります。**

デジタル時代において、内部監査は、新しい市場機会、新たなリスク、および組織のリスクプロファイルの変化を、効果的に認識する必要があります。そしてそれらをタイムリーに、十分かつ迅速に、監査計画に組み込む必要があります。

取締役が次世代監査に不可欠なデジタル技術とツールに対するCAEの認識レベルに無関心ではいけない理由です。

企業がクラウドコンピューティングに移行し、AIおよび機械学習の概念を採用するにつれて、適切なスキル、リソース、およびテクノロジーに支えられたアジャイル手法が、最も効率的な方法で取締役会およびその他の利害関係者に最も重要なリスクについての保証を提供し、CAEが内部監査の価値を維持するのに役立ちます。

取締役会は、強力な保証と価値のある洞察をビジネスに効率的に提供する監査機能について妥協すべきではありません。

これを実践するには、監査機能の変革には新しい考え方と継続的な進化へのコミットメントが必要であるという認識が必要です。

プロティビティの調査によると、4つのうち3つの内部監査組織が何らかの形で革新や変革の取り組みを行っています。次世代内部監査の初期段階の場合は、モデルを成熟させ、その巨大な価値提供の可能性を満たすためには、より実質的な進展が必要です。

次世代の内部監査機能の採用は初期段階です。次世代の内部監査モデルを構成するガバナンスメカニズム、方法論、および実現技術の実装は、これまでのところ主に一貫性を欠いた方法で行われています。業界のデジタルリーダーとなっている組織の内部監査グループには、イノベーションと変革の取り組みにより大幅に進歩したところもあります。とりわけ、デジタルリーダー組織は、他の組織よりも内部監査の革新と変革のリーダーを任命する割合ははるかに高いといえます。<sup>4</sup>

<sup>3</sup> 次世代の内部監査の採用、Protiviti, 2019年3月 [www.protiviti.com/sites/default/files/united\\_states/insights/2019-ia-capabilities-and-needs-survey-protiviti.pdf](http://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/insights/2019-ia-capabilities-and-needs-survey-protiviti.pdf).

<sup>4</sup> 同上

## 04 ESG関連の開示品質を監視する

委員会は、公開レポートにおけるESG開示に関する会社の開示コントロールと手順(DCP)の品質を理解していますか。

選択的投資の概念 — 環境、社会、ガバナンス(ESG) — は、ますます多くの社会的意識の高い投資家が投資の選択肢を評価するための基準となっています。このことは、投資選別にESG指標を適用するプロフェッショナルファンドが管理する資産が数兆ドルに増えたことから取締役や経営陣が気づいたのです。<sup>5</sup>

また、機関投資家は、取締役や最高経営責任者に対して、単に許容できる財務上の成果だけではなく、社会に貢献することを要求し、企業がより広く利害関係者の利益に焦点を当てるようになるなかで<sup>6</sup>、これらの活動に関する報告の透明性と均一性に対する要求を高めています。規制当局では、また、標準となるような開示規則の制定を推進するように要請されています。

ESG関連の比較可能な開示が増加するにつれて、取締役は多くの利害関係者にとって重要性が高くなってきていることに留意する必要があります。以下は、監査委員会が監視活動で検討すべき基本的な質問です。

- 会社のサステナビリティレポートは、ESGに関連する非財務活動に関する十分な洞察を提供しているか。開示は、投資家や資産運用会社、業界がフォローしているESG基準に十分に整合しているか。経営陣は、ESGレポートを広報ツールとみているか、コンプライアンス活動とみているか、または企業戦略と本当に統合しているか。
- 委員会は、公開レポートにおけるESG開示に対する会社の開示コントロールと手順(DCP)の品質を理解しているか。そのような開示が公正になされていることに関して合理的な保証の提供に満足しているか。開示は、サス

テナビリティ会計基準審議会(SASB)やグローバル報告イニシアチブ(GRI)などの確立されたフレームワークに従って行われているか。また、会社固有のニーズとアプローチに合わせてカスタマイズされているか。

- 会社がサステナビリティレポートを発行しない場合、取締役会はそれが必要かどうかを検討したか。競合他社はレポートを発行しているか。大株主は懸念を表明しているか。

サステナビリティレポートの将来がどのように展開していくかは、まさにこれからです。自主的なサステナビリティレポートの発行、サステナビリティレポートの主張を証明するための外部監査人の自主的な選定、アクティビストからの開示統一への圧力の増大、およびグローバルなサステナビリティレポート基準を調整するためのSASBとGRIの取り組みは、多くの企業にESG関連の開示強化に拍車をかける強力な影響力を生み出しています。監査委員会は、これらの動きを注視すべきです。

**選択的投資の概念—環境、社会、ガバナンス(ESG)—は、ますます多くの社会的意識の高い投資家が投資の選択肢を評価するための基準となっています。**

<sup>5</sup> 「結果は次のとおりです。米国資産運用会社による史上最高—8兆ドルの持続可能で責任あるインパクト投資」 Hank Boerner、持続可能性アップデート、2016年11月16日参照 <https://ga-institute.com/Sustainability-Update/2016/11/>

<sup>6</sup> 「会社の目的と仕事の未来」速報 Volume 7, Issue 4, Protiviti, 2019年10月 [www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-vol7-issue4](http://www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-vol7-issue4)

財務報告の課題に適切に対処することは、監査委員会の主要なミッションです。

### 05 監査上の主要な検討事項に対処する

監査委員会は監査上の主要な検討事項が財務報告プロセスを改善する機会を示唆するものである可能性について経営陣と協議していますか。

外部監査人の監査報告書の記載内容が大きく変わろうとしています。2020年3月31日以後終了する事業年度から監査報告書に監査上の主要な検討事項(以下、KAM)の記載が要求されます(早期適用可能)。これは、監査の過程において、監査人が特に注意を払った事項のうち、特に重要な事項を監査報告書に記載することで、外部監査の透明性を確保することを目的に制定されたものです。

KAMは、外部監査人が監査委員会と協議した内容から、①特別な検討を必要とするリスクが識別された事項、または重要な虚偽表示のリスクが高いと評価された領域、②見積りの不確実性が高いと識別された会計上の見積りを含む、経営者の重要な判断を伴う財務諸表の領域に関連する監査人の重要な判断、③当事業年度において発生した重要な事象または取引が監査に与える影響等を考慮して外部監査人により決定されます。

監査委員会は、財務報告の適切性を監督する責務を遂行するために、外部監査人が提起するKAMの内容を理解し、

KAMが財務報告プロセスの改善を示唆するものであるかにつき、経営陣と協議することが重要です。

監査委員会は、外部監査の計画段階から監査人との対話を開始し、KAMとして可能性のある事項が特定された場合は、外部監査人にできるだけ早く監査委員会に伝達するように依頼すべきです。そして、監査委員会は、経営陣が問題に対処するため、適切に対応していることを確認する必要があります。特に、経営陣と外部監査人との間で重要な見解の相違がある場合や、経営陣が積極的な会計方針の解釈を行い会計処理への適用を行っている場合には、KAMが財務報告プロセスを改善する機会を示唆している可能性が高くなることから留意が必要です。

2017年に日本公認会計協会が実施したKAMの試行では、26社が参加し合計68個(1社平均2.6個)のKAMが特定されました。その内容は、資産(のれん以外の固定資産)の減損が18個と最大となり、企業結合(のれん含む)、引当金、収益認識の順でKAMが特定されています。

## 委員会の有効性の自己評価

取締役会と常設委員会、および個々の取締役が定期的にパフォーマンスを自己評価し、そのプロセスによって特定された機会と関心分野に基づいて、パフォーマンスを改善する実行計画を策定することは一般的な慣行です。そのプロセスの一環として、監査委員会とそのメンバーは、本誌のこの号の関連ドキュメントで例示された質問を検討できます。このドキュメントは以下で入手できます。

[www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees](http://www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees).

ダイナミックな時代に、委員会のメンバーは、委員会の構成、憲章、議題を定期的に評価し、会社が直面している現在の課題に焦点を合わせることが奨励されます。

「監査委員会が検討する評価質問」では、包括的な質問が提供されています。

これらの質問は、委員会の評価目標に合わせてカスタマイズできます。質問には次のトピックが含まれます。

- 委員会の構成とダイナミクス
- 委員会の憲章と議題
- 内部統制と財務報告の監視
- 外部監査人の監視
- リスクの監視
- ビジネスの要素
- 企業文化
- エグゼクティブセッション
- 経理・財務組織の監督
- 内部監査の監視
- 委員会の有効性
- 取締役会メンバーのオリエンテーションと教育

## 要約

各国の規制当局は、監査委員会を、質の高い財務報告と財務諸表監査を確保するための最終的な防衛線と見なしています。しかし、従来の財務報告重視を越えて拡大する公開報告により、監査委員会の役割と責任は「難しい」から「より難しい」ものへと進化し、他の委員会とのさらなる協力が必要です。

さらなる変化が想定される中、取締役は、統制環境、財務報告プロセス、および非財務情報開示に関連する開示コントロールと手順の改善に向けて、委員会の構成と範囲を自己評価すべきでしょう。

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。