

# the BULLETIN

Protiviti's Review of Corporate Governance

Volume 7, Issue 1

## 2019年度の監査委員会の議題（抜粋）

今日、取締役会に対する要求は、今まで同様大きなものとなっています。各委員会はそれぞれの重大な課題に直面しており、監査委員会も例外ではありません。実際、監査委員会には、近々発効する新会計基準、公開会社会計監視委員会(PCAOB)の査察アジェンダ、地政学的不確実性、そして引き続きビジネスや規制環境における不確実性などの課題が目白押しとなっています。財務報告モデルの目

的適合性までも、現在の喫緊の問題となっています。

過年度同様、監査委員会が今後1年間に考慮すべき項目を取り上げます。2019年の課題を検討するにあたり、我々のクライアントである監査委員会との交流、2018年に実施したラウンドテーブルとサーベイ、そして多数のフォーラムでの取締役との意見交換を考慮しました。

### 2019年度監査委員会の考慮事項

#### 全社・プロセス・テクノロジーリスクに関する項目

- 01 ビジネスとその報告に影響を及ぼす可能性のあるリスクを理解し検討する
- 02 財務の変化の影響と期待に応える能力を理解する
- 03 環境・社会・ガバナンス(ESG)および統合報告の進展に注意を払う
- 04 内部監査がその最高最善の姿に進化していることを確認する

注：委員会は、その構成と注目事項の有効性について、自己評価を続ける必要があります。

## \\ 全社・プロセス・テクノロジーリスクに関する項目

監査委員会が2019年に考慮すべき全社・プロセス・テクノロジーリスクに関する4つの項目を取り上げます。

### 01 ビジネスとその報告に影響を及ぼす可能性のあるリスクを理解し検討する

委員会は、新たなビジネスリスクと重大な全社リスクの変化への洞察に精通していますか。デジタル・ディスラプション、コーポレートカルチャー、サイバーセキュリティ、およびその他の重要な問題を監視していますか。

財務諸表には、資産価値の見積と評価、偶発損失、ならびにビジネス環境に内在する事実や状況に対して経営者が評価するさまざまな事項が含まれています。例えば、貸倒引当金の妥当性評価に際しては、経営者は、貸付方針、手続および引受基準、回収や除却方法、貸付残高の内容、金額および条件などの多くの社内要因を考慮する必要があります。また、外部要因、例えば世界経済、国内経済、地域経済の状況やビジネスの現況と動向、競争環境、受取担保評価額、関係する法規なども考慮しなければなりません。

ポイントは、それらの外部要因は無数のマーケット動向に影響されて変化し、社内要因もまたそれらの外部の変化に対応した経営者行動により変化するという点です。これは、財務諸表における全ての評価見積に当てはまります。したがって、変化とその影響は、財務諸表開示に大きく係わってきます。

取締役会の総合的リスク監視とは別に、監査委員会が財務諸表とその開示の信頼性確保という責任を果たすために、新たなビジネスリスクや重要な全社リスクの変化に注意を払うべき理由がここにあります。このために、地政学的事象、デジタル・ディスラプションのトレンド、組織カルチャーの機能不全、サイバーセキュリティインシデント、新たな法規、訴

訟および係争中の訴訟、その他の動向を適時に識別し、それらによる財務報告への影響を理解する必要があります。

**取締役会の総合的リスク監視とは別に、監査委員会が財務諸表とその開示の信頼性確保という責任を果たすために、新たなビジネスリスクや重要な全社リスクの変化に注意を払うべきです。**

監査委員会が最も考慮すべき重要な全社リスクの概要を説明するために、別表に2019年度のリスクトップ10を示します。このリストは、最新のグローバルサーベイに基づいて、それぞれのリスクの前年からの増減を示しています<sup>1</sup>（記：全てのリスクが増加していること、また、リストにはテクノロジー関連のリスクが非常に多いことに注目）。

1 このリストは、ノースカロライナ州立大学(ERM)イニシアチブとプロティビティが実施した上級経営者と取締役を対象とした最新の年次グローバルサーベイの結果に基づいている。  
[www.protiviti.com/toprisks](http://www.protiviti.com/toprisks)

- |    |   |   |
|----|---|---|
| 01 | 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、コスト及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、的確に答えられない可能性がある。 | ↑ |
| 02 | 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。   | ↑ |
| 03 | 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。  | ↑ |
| 04 | 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。  | ↑ |
| 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 | ビジネスモデルを大幅に変更しなければ、破壊的な技術革新や新規テクノロジーその他のマーケット要因の急激な進展が、自社の競争力やリスクを管理する能力を上回る可能性がある。   | ↑ |
| 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 | 市場の戦略的情報を確保し、生産性や効率性を向上させるうえで、データアナリティクスやビッグデータを活用できないことが、自社の中核的事業のマネジメントや戦略計画に深刻な影響を与える可能性がある。   | ↑ |
| 09 | 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。  | ↑ |
| 10 | 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。  | ↑ |

監査委員会メンバーは、会社のリスクプロファイルおよびビジネス環境の変化を知ることによって、経営者が提起した問題、外部監査人が示した監査上の重要事項や監査対象の変更、内部統制の懸念事項、内部監査発見事項などを、適切な関連性で把握することができるようになります。重要な点は、開示の観点から判断しなければならないリスクがある

ことです(例えば、サイバーセキュリティ、個人情報や身元情報に関する事故、訴訟の進展、マーケットの変化およびその他の重要なリスク、見積りに影響されない偶発債務、ならびに重要な異常な取引または事象など)。人員の急激な減少など、既存の内部統制に不適切な影響を与える可能性のある変化動向もあります。

## 02 財務の変化の影響と期待に応える能力を理解する

委員会は、テクノロジー、ビジネスの変化、および新しい会計基準が、財務機能とその必要リソースに及ぼす影響を理解していますか。CFOやその他の財務担当上級役員と定期的に会合し、財務報告リスクの管理に必要なスキルと要員を確保しているか、確認していますか。

長年にわたり、財務部門は、通常事務処理の効率化を図り、要員をそれらの事務処理からより有益な活動、分析、報告の改善、および現場との効果的な作業関係の構築などに振り向けてきました。今日、デジタルテクノロジーが出現し、通常事務処理にとどまらず、意思決定支援プロセスにも適用して、より高い費用対効果を出せるようになりました。また、財務部門は、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、高度なデータアナリティクス、データ視覚化技術などの付加価値機能を通じて、タイムリーで信頼性の高い意思決定のための情報を経営者に提供するようになりました。

デジタル時代の現実として、最高財務責任者（CFO）や財務担当役員は、それぞれの組織において、重大な、むしろ破壊的な、変化に直面し、財務スキルと規模について2つの包括的な課題を抱えています。第一に、これらの変化の大きさのため、従来とまったく異なる専門知識が、突然に必要な可能性があります。例えば、従来のCFOの分野でいえば、税法の改定により、特定の国内および海外の税務スキルと理解が必要となります。財務報告以外の分野では、エンタープライズ・リソース・プランニング（ERP）を確保実施するにはテクノロジーと変更管理のスキルを持つ財務担当者が必要ですし、買収には統合経験のあるスタッフが必要です。デジタル変革にはデータサイエンティストが必要です。

第二に、CFOは、より大規模かつより頻繁な変化を管理するために、そのチームを迅速かつ効率的に増強（または縮小）する必要があります。これらの問題は新しいものではありませんが、変化のスピードの早さ、人員構造の変化、避けられないコスト制約、迅速な対応への厳しい期待などにより、一層困難なものとなっています。財務部門に対し「より速く、より良く、より安く」という声が、今日ほど大きくなったことはありません。

**CFOは、より大規模かつより頻繁な変化を管理するために、そのチームを迅速かつ効率的に増強（または縮小）する必要があります。**

財務分析や戦略分析、デジタル能力への対応、変更イニシアチブの完了、組織の重要な優先事項に対処するプロセス改善等について、財務部門が新たなスキルを必要とするかをCFOおよびその他の財務担当役員が判断する場合、難しい人材管理の質問が立ちはだかります。

- これらの取り組みに人材を提供する方法は何か（例：内部スタッフの再配置、期間スタッフの採用、コンサルティングサービスの利用、またはこれらのアプローチの組み合わせなど）。
- 需要の高い人材をめぐる競争がこれまで以上に激しくなったときに、新しい専門家を採用し育成する方法は何か。
- 従来のアウトソース先は、今のニーズを満たしているか。

ポイントは、監査委員会は、財務部門は期待に応えられるだけの十分な人材を揃えているか、ということを確認する必要があります。監査人に対し、財務チームに対する監査人の見解を尋ねるだけでは十分ではありません。例えば、委員会メンバーがCFOや上級財務リーダーと一対一で面談して、会社の財務報告リスクを管理するために十分なスキル、人員、その他のリソースを、部門内に確保しているかを確認することも考えられます。

## 03

## 環境・社会・ガバナンス(ESG)および統合報告の進展に注意を払う

委員会は、環境・社会・ガバナンスおよびその他の財務以外の開示情報の信頼性を考慮していますか。

専門的ファンドが、投資先の選別に、環境・社会・ガバナンス(ESG)基準を使用する選択的投資の概念を展開し、ESGを中心とした活動方針に数兆ドルの運用資産を拡大したため、取締役や経営者もESGに注意を払うようになりました。<sup>2</sup> 規制当局は、ESG開示の標準化について規則制定の請願を受けています。<sup>3</sup> これらの動きにより、持続可能な成長の考え方を受け入れ、環境・社会・ガバナンスについてのコミットメントを行う企業が増えています。企業はこれらの中で、投資選別における差別化のためにはESGパフォーマンスの開示は必然であり、特に投資家がESG報告を期待している場合には必須であることを、さまざまな理由から認識するようになりました。投資家に対するESGパフォーマンス開示が注目されており、監査委員会が一層大きな注意を払うべきは、ESGパフォーマンス開示が公正なものであるという合理的な保証を経営者に提供できる開示統制と手続の有効性となります。

関連動向で監査委員会が監視すべきは、統合報告へのトレンドです。このトレンドは、ビジネスにおけるさまざまな形の資本展開【財務、生産、知識、評判(社会的、文化的および地域社会との関係)、人事、そして自然】における会社のスチュワードシップに対応するものです。この考え方は、個別レポートによる断片的アプローチではなく、1つの統合報告によって企業が自らを示そうというもので

す。この報告書は、持続可能な成長へのコミットメントと短期および長期の収益性のある成長を追求する際の倫理的価値観との根底となる広範な方策を強調するものとなるでしょう。統合報告へのトレンドは、時価総額は強力な財務パフォーマンスを超えた価値の源泉から生まれているという考え方に基づいた非財務情報の開示が引き続き強調されていることを反映しています。ESG報告と同様、監査委員会は、統合報告についてもその開示統制と手続の有効性に着目して監視する必要があります。

**投資家に対するESGパフォーマンス開示が注目されており、監査委員会が一層大きな注意を払うべきは、ESGパフォーマンス開示が公正なものであるという合理的な保証を提供できる開示統制と手続の有効性となります。**

2 Risk Oversight vol.103:「取締役会のリスク監視におけるサステナビリティ・パフォーマンスの関連性」(2018年プロテビティ発行)  
<https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/risk-oversight-vol-103>

3 例えば、5兆ドル以上の資産を運用する投資家代表から、SECセクレタリーのBrent J. Fieldsに宛てた2018年10月1日付の手紙を参照ください。  
[www.sec.gov/rules/petitions/2018/petn4-730.pdf](http://www.sec.gov/rules/petitions/2018/petn4-730.pdf)

## 04 内部監査がその最高最善の姿に進化していることを確認する

内部監査は、監査計画において期待に応えることができるだけの必要な人材を確保していますか。内部監査は、デジタル時代のツールを活用して、重要分野のカバー範囲を広げ、より付加価値の高い洞察を提供していますか。

財務部門と同様に、内部監査部門にとっても、デジタルテクノロジーとデータアナリティクスは、根本的な変化をもたらす可能性があります。機械学習とロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)は、内部監査部門が取り残されないためには遅れを取ってはならない多くの新たなテクノロジーと革新の1つです。しかし、我々の調査によると、特に北米では、監査プロセスにおけるデジタルテクノロジーとデータアナリティクスの使用率は比較的低いままであることがわかりました。多くの監査部門は、これらの技術を、監査プロセス全体を通じたアナリティクスの強化という広範なイニシアティブの一部としてではなく、部分的な解決のために使用しています。<sup>4</sup>

我々の調査で判明した最も重要なこととしては、監査におけるデータアナリティクスの活用に関して高レベルの情報が監査委員会と共有される場合、プロセスの対する委員会の包括的な関与が高くなり、データアナリティクスへの更なる投資を承認する意思も高まっているということがあります。このように、監査委員会のデータアナリティクスへの関与と、内部監査がデータアナリティクスにより得て委員会に提供し

た情報と洞察との間には相関関係があります。<sup>5</sup>

我々の調査では、部門のデジタル機能とアナリティクス機能の強化が必須であることの他、多くの企業で、不正、サイバーセキュリティの脅威、サードパーティのリスク、ERM、コーポレートカルチャーが2019年の最優先監査事項であることがわかりました。その他の考慮すべき事項としては、EUの一般データ保護規則(GDPR)や多くの州(カリフォルニア州、ニューヨーク州など)における個人データの収集と使用に関する規制、新会計基準(収益認識やリース会計など)、そしてESGとサステナビリティレポートなどがあります。

多くの企業は、期待目標の設定から始めます。変化の速度が速いため、内部監査人は、より一層先見的で、変化に対応し、適応性が高いことが求められています。監査委員会は、2019年の監査計画に関連して、内部監査に対し監査対象のカバー率改善のためにアナリティクスへの移行をどのように行うか、質問することをお勧めします。

## 委員会有効性の自己評価

取締役会とその常任委員会およびそれぞれの取締役が、定期的に自らの業績を自己評価し、そのプロセスによって把握した改善余地と懸念分野に基づいて、実行可能な業績改善計画を策定することは広く行われています。そのプロセスの一部として、The Bulletin 当号に掲載した質問事例が、監査委員会とそのメンバーのお役に立つでしょう。委員会メンバーは、定期的に、委員会の構成、規則および会社 が現在直面している課題に基づく議題の焦点を評価する必要があります。

この例示には、監査委員会が他の組織が取り扱うべき問題をも取り扱っていないかを、取締役会全体で議論するための質問も含まれています。監督責任が取締役会によってさまざまな常任委員会に割り当てられている場合、監査委員会がデフォルト委員会(問題が他のどの常任委員会にも当てはまらない場合、デフォルトで監査委員会に割り当てられる)になることは珍しいことではありません。そのような慣習がある場合、取締役会は、監査委員会が過大な責任を負って、信頼性のある財務報告を確実にするという本来の機能を損なうことがないようにする必要があります。

<sup>4</sup> Analytics in Auditing is a Game Changer, Protiviti, March 2018: [www.protiviti.com/sites/default/files/2018-internal-audit-capabilities-and-needs-survey-protiviti.pdf](http://www.protiviti.com/sites/default/files/2018-internal-audit-capabilities-and-needs-survey-protiviti.pdf).

<sup>5</sup> 同上。

## 要約

我々は、SECおよびPCAOBが、監査委員会を質の高い財務報告と財務諸表監査を確実にする最終防衛線と見なしていると考えています。しかし、開示内容が財務実績を重視する伝統的な範囲を超えて拡大しているため、監査委員会の職務と責任は一層厳しいものとなっており、他の常任

委員会とのさらなる連携が必要となっています。変化の兆しが見える2019年は、統制環境、財務報告プロセス、ならびに非財務開示に係わる開示統制および手続の改善に向けて、取締役が委員会の構成および対象を自己評価する機会となるでしょう。

## 監査委員会が検討すべき質問事項

以下が、監査委員会がその構成と焦点を評価すると決めた場合は、会社が直面している現在の課題に基づいた質問の例です。

- 委員会のすべてのメンバー全員は財務会計に関する知識を有しているか。
- 少なくとも1人の監査委員会のメンバーは、会社が直面している課題に関連する財務報告の問題に精通しているか。
- 監査委員会のメンバーは必要な経験と専門知識を有しており、委員会の構成は、財務報告プロセス、投資家への非財務情報の開示への重点の拡大、およびその他の委員会の規定された業務に関連する問題を監督するために十分に多様か。
- 委員会規則および議題は、報告すべき財務情報およびその他の情報の質に最も影響を与える可能性がある問題に重点を置いているか。
- 委員会メンバーはその職務を有効に行うだけの時間があるか。例えば、あるメンバーが複数の監査委員会(例：3社以上の公開会社)に同時に属している場合、取締役会はそのメンバーが自社の監査委員会の業務に十分な時間と労力を割けているかどうか検討したか。
- ニューヨーク証券取引所(NYSE)に上場している場合、監査委員会はリスクアセスメントおよびリスク管理に関する方針について討議しているか。
  - 監査委員会が、委員会の規定された活動に固有のリスク(財務報告、不正、レピュテーション、特定のコンプライアンス、テクノロジーおよびその他のリスクなど)に対するリスク監視責任のみを引き受ける場合、他の常任委員会および取締役会と連携し、取締役会のリスク監視において重要なリスクが見落とされていないことを確認しているか。
  - 取締役会がリスク監視責任を監査委員会に移譲した

場合、委員会は他の責任と同様にリスク監視プロセスに十分な時間を割くことができるか。委員会は、会社のリスクガバナンスとカルチャーの強さを監視するのに十分な時間を使えるか。

- 対象範囲にかかわらず、委員会メンバーは、財務報告と開示報告に影響を与える可能性がある、ビジネス、テクノロジーその他のリスクについて理解していると確信しているか。
- 取締役会は、常任委員会に割り当てた事項を定期的に評価しているか。していない場合、監査委員会は、委員会の議題内の特定の事項を他の委員会または取締役会に移管すべきかどうかの検討を、取締役会で行うことを検討したか。
- 監査委員会は、その責任を効果的に遂行するための強力なビジネスコンテキストを持っているか。考慮すべき事項例は以下の通り：
  - ビジネス環境の変化が、競争圧力やさまざまな財務報告リスクを変える可能性。
  - 業務の大幅かつ急速な拡大が、統制環境に負担をかけ、統制を破綻させるリスクが増大する可能性。
  - 経営者の姿勢などの統制環境の変化が、全体的な有効性に影響を及ぼす可能性。
  - 新たなビジネスモデル、製品または活動が、財務報告に係る新たなリスクをもたらす可能性。
  - 新しい会計基準や税法。
  - 前年度からの変化を示す、現在の事業環境の他の関連側面。
- 委員会は以下の監督業務について十分な注意を払っているか。
  - 財務報告プロセス：年次および四半期財務諸表や収益予想情報等のレビュー等(経営者の議論や、分析、アナリストや格付け会社からの情報やガイダンスおよび見積りを含む)。
  - 重要な会計方針、財務諸表に影響を与える経営判断



および会計上の見積りの質、外部監査人と経営者間の書面によるコミュニケーション。

- 外部監査人の採用、保持、パフォーマンス、報酬や、外部監査人による非監査サービスの事前承認、外部監査人である監査法人からの（適切なクーリングオフ期間を伴う）人材採用に関する方針等。
  - 監査の関係性の直接的監視と監査人の独立性の監視を通して、外部監査人と会社との関係のトーンを設定し、監査人の客観性を維持すること。
  - 会計、財務報告、内部統制、監査および他のコンプライアンスに関する課題についての相談や従業員からの報告への対応のプロセスの設定、およびその定期的評価と改定。
- 監督責任が他の取締役会委員会に移譲されている場合を除き、監査委員会は以下の職務を遂行しているか。
    - 会社のリスクプロファイルを理解し、リスク評価とリスク管理の実務を監督しているか。（注：NYSE 上場会社の必須要件）
    - 組織の倫理観および行動規範や内部通報の仕組みに関するコンプライアンスポリシーを監督しているか。
  - 委員会は以下の項目に関して満足しているか。
    - 財務報告及び開示に係る適切な内部統制および手続が整備されている。
    - 委員会は内部統制の重大な不備や重大な欠陥について適時報告を受け、改善計画や具体的ステップに

ついても情報が共有されている。

- 重大なコンプライアンス問題は速やかに報告され、未解決の問題について定期的に報告されている。
- 委員会の開催頻度と時間は、上級経営者や他の幹部と建設的な議論をするのに十分である。

- 委員会は以下の活動を行っているか。
  - 他の取締役会委員会とともに、財務報告の代弁者として行動し、経費削減計画などの全社イニシアチブの実行を監視し、経営会議が意図せずに財務報告責任に背くような結果を防いでいるか。
  - 開示財務諸表以外の開示報告に含まれている non-GAAP 情報やその他の重要な経営上の評価の目的を理解しているか。この情報の正確性と過去の期間との統一性を確保するための経営者のプロセスに満足しているか。
  - 新しい会計基準の導入に細心の注意を払っているか。
- 委員会は、取締役会および株主にその活動内容を報告する前に、委員会規則に定められた事項を十分網羅したことを確認したか。
- 少なくとも年1回、委員会はその責任を見直し、作業負荷が管理可能であることを確認しているか。

注：これらの質問は例示であり、委員会が検討すべきすべての項目を網羅するものではありません。

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。20ヶ国、75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。