

# 2022年度版 監査委員会の重要課題

## KPMG Board Leadership Center

2021年12月9日

コロナ禍による2年間にわたる危機と混乱を脱しつつある中、我々が実感し続けているのは、信頼と透明性がいかに重要であるかということである。それは資本市場の機能にとってのみならず、顧客との関係やブランド・評判、従業員の健康や福祉のためにも重要となる。株主や（近年では特に）より幅広い利害関係者にとってその信頼性と透明性が立脚するところは、質の高い財務報告や開示に加え、企業がどのようなストーリーを語るかという点である。そのため、監査委員会による監視の役割は、おそらくかつてないほど重要で難しいものになりつつある。

2020年から2021年にかけて私たちが経験した危機は、テクノロジー変革の加速から職場・事業モデル・経済において長く存在していた「ノーマル」の刷新に至るまで様々な破壊を生んできた。企業の財務報告プロセスやリスク・統制環境には、こうした危機や変化により大きな負荷が掛かっている。このプレッシャーは、気候変動および環境・社会・ガバナンス (Environment, Social, Governance, ESG) に関する報告書の質的・量的改善に対する要求、サイバーセキュリティリスクおよびランサムウェア攻撃の増加、税務・規制環境の急速な変化、そしてコロナ禍の動向などの世界的なリスク環境に影響を与える要因を考慮すると、今後も続く可能性が高い。

我々の独自の調査研究、知見、そして監査委員会や産業界のリーダーとの意見交換を活かし、監査委員会が2022年度の重要課題を検討・実行する際に留意すべき8項目を以下に提起したい。

- 財務報告および関連する内部統制リスクを最重要業務とし、引き続き注力する
- 気候変動・ESG情報の開示に関する米国証券取引委員会 (SEC) の規則制定活動をモニタリングし、関連する監査委員会の監視責任を明確にする
- 税務の世界的な動向およびリスクを常に把握し、税務がESGの重要な要素となったことを認識する
- 企業倫理およびコンプライアンスのより一層の重視にむけた支援・指導をおこなう
- 監査品質を強化するとともに外部監査人に対する期待を明確に設定する

- テクノロジーが経理・財務部門の人材、効率性、および価値向上にどのような影響を与えるかを理解する
- 内部監査が会社の重要リスクに確実に焦点をあてられるよう働きかける
- 監査委員会の時間効率の最大化に協力して取り組む



### 財務報告および関連する内部統制リスクを最重要業務とし、引き続き注力する

私たちが監査委員会メンバーと対話する中で明確になっていることがある。それは、監査委員会がその中核的役割である監督責任（財務報告および関連する内部統制ならびに内部・外部監査人の監督）を超えて各種の検討テーマに対する主要なリスクを監視していくことが、ますます困難になりつつあるという点だ。新たな重要課題（気候変動リスク、ESGリスクなど）は後述するが、多くの監査委員会がこれまで検討してきたリスク（サイバーセキュリティリスクやITリスク、サプライチェーンリスクやその他の業務リスク、法令遵守など）が、監査委員会の中核的な責任と同様に複雑性を増している。監査委員会にはこれらの中核的な責任範囲外の主要リスクを監視するための時間と専門性はあるか、再評価されたい。たとえば、気候変動・ESGに関する課題やサイバーセキュリティリスクは、取締役会全体としてのより一層の取組みを必要とするテーマなのか、あるいは個別の委員会が集団的に取り組むべき課題なのか。

委員会の新規創設については、メリットとデメリットを慎重に検討すべきである。しかし、財務、テクノロジー、リスク、サステナビリティまたはそのほかの委員会によって取締役会の有効性が改善されるかどうか、そして、取締役会はこれらの課題を監視するスキルセットを現時点で有しているかどうか検討することは、リスク監視に関する健全な議論となるであろう。

財務報告・会計・開示に対するコロナ禍の影響は2022年も引き続き広がっていくため、会社の2021年度の10-Kおよび2022年度の提出書類において注目すべき領域として、以下などが挙げられる。

— **予測と開示** コロナ禍および経済の先行きが不確実であることに加え、財務諸表およびSECへの提出書類において将来予測的情報の使用が増加したことから、コロナ禍に関連する開示は、引き続き最大の注目を要する領域となる。同時に、サプライチェーンの緊張により、財務予測はさらに困難となっている。監査委員会の注意を必要とするおもな領域として、コロナ禍の現在のそして潜在的な影響に関する開示(リスク要因、経営者による財政状態および経営成績の検討と分析(MD&A)、流動性、経営成績、ならびに既知の趨勢と不確実性)、将来予測キャッシュフローの見積りの作成、のれんおよびそのほかの無形資産を含む非金融資産の減損、公正価値を含む金融資産の会計処理、継続企業の原則、ならびにNon-GAAP指標の利用などが挙げられる。企業に難しい判断が求められる中、規制当局は、企業がきちんとしたプロセスを経て判断したことを文書として残すなど、十分な根拠に基づき判断しその透明性を確保することの重要性を強調している。経営環境は長期的にみて非常に流動的であり、判断、見積りおよび統制に生じる変更点をより頻繁に開示することが必要となることも考えられる。

— **財務報告に係る内部統制と、内部統制の不備の調査** 内部統制には、来年も引き続き厳しい目が向けられると考えられる。内部統制の不備が特定された際には、経営者による「重大な欠陥ではない理由」の説明に満足することなくさらに調査をおこない、不備の程度と原因に対するバランスの取れた評価を支援することが重要である。監査委員会は経営者とともに、会社の内部統制環境に対し新たな視点での見直しを定期的におこなっているか。内部統制は、会社の経営、事業モデル、およびサイバーセキュリティリスクを含むリスクプロファイルの変化に対応しているか。経営者は言うべきことを言い、取るべき行動をとっているか。



### 気候変動・ESG情報の開示に関するSECの規則制定活動をモニタリングし、関連する監査委員会の監視責任を明確にする

投資家、調査・格付け機関、アクティビスト、従業員および顧客などの企業を取り巻く関係者は、企業のサステナビリティへの取り組みに関し、より透明性があり質の高い情報を開示することを求めている。多様性・公平性・包摂性(diversity, equity, and inclusion, DEI)への取り組みから企業の「パーパス」に至るまでの気候変動・ESGに関するリスクおよび課題に対し、企業はどのように対処しているか。また、従業員、サプライヤー、地域社会などの利害関係者の利益に企業はどのような配慮をしているか。

気候変動・ESG情報の開示がSECの優先事項であることは明らかである。2021年3月、SECは、執行部門に気候およびESGに関するタスクフォースを設置することを発表した。このタスクフォースの焦点は、企業が既存の開示要件に基づいておこなった気候変動リスクに

関する開示における重大なギャップや虚偽表示を特定することである。SECは、「気候変動に関する情報への開示要求および現状の開示が投資家に適切な情報を提供しているかについて提起されている疑問を考慮し」、投資家およびそのほかの市場参加者に向けたパブリックコメントの募集もおこなっている。さらに9月には、気候変動に関する開示を作成する際に企業が考慮すべき事項を示したサンプルレターを公表している。このサンプルレターは、気候変動が企業の事業に及ぼす物理的影響(有形資産への脅威など)、環境法規制が経営および戦略に及ぼす影響、そして規制や環境配慮の趨勢による間接的な影響に関する開示を要求するSECの2010年のガイダンスに基づいている。SECは、気候変動、人的資本管理(多様性を含む)およびサイバーセキュリティリスクガバナンスに関する開示規則を2022年初頭に提案する見込みである。これらの領域におけるSECの規則制定活動をモニタリングすることは、これらの新たな義務への対応に向けた経営者の準備に注目することと同様、監査委員会の優先事項とすべきである。

このような環境下では、気候変動・ESGに関するより詳細な報告に対する利害関係者の要求が高まることが予想される。監査委員会は、会社のサステナビリティやESGに関する報告書・開示の範囲と品質を再評価するよう、経営者に働きかけるべきである。この再評価には、同業他社との比較、さまざまなESG格付け機関(特に自社の投資家が利用している機関)が採用している方法・基準の検討、投資家などの利害関係者の期待の把握、そしてESG報告の枠組みの自社に対する適切性の検討などが含まれる。

しかし、重要な留意点として、会社の取り組みがESG格付けに関するものにとどまってはならない。気候変動・ESGに関するリスクと機会を管理する方法や、それらが長期的な価値の創出に及ぼす影響も考慮する必要がある。投資家は、どのような気候変動・ESGリスクが会社の戦略・経営・財務状況に対する脅威となるか、企業にとって戦略的に重要であるかを理解したいと考えている。企業は長期的な戦略的課題としての気候変動およびESGにどのように取り組んでいるか、また、長期的な業績および企業価値の創出を推進するために、企業は、ESGをおもな事業活動(リスク管理・戦略・経営・インセンティブおよび企業文化)にどのように組み込んでいるか。企業トップからの明確な声明と強いリーダーシップのほか、全社的な同意があるか。ある取締役は次のように述べている。「真の透明性は容易に得られるものではなく、苦痛を伴うことも多い。しかし、本当の進歩を遂げ、今日会社として説明責任を果たすためには、『自分のしている仕事を示す』こと、つまり、自社はどのような目標を設定し、その目標を達成するために何をしているかを示すことが必要である」。

気候変動、ESG、およびDEIに関する会社の活動を監視することは、取締役会およびそれに属する委員会にとってきわめて困難な作業である。監査委員会が通常担う責任は会社の関連する開示を監視することであり、それには、開示の枠組みの選定、開示する媒体の検討、経営者の開示に関する統制および手続、第三者保証(実施されている場合)などが含まれる。また、監査委員会は、取締役会と監査委員会の監視責任が明確になるよう、また、取締役会とその配下の委員会の間におけるコミュニケーション・調整が効果的におこなわれるよう促す重要なきっかけとしての役割を果たすことも可能である。ESG課題が関連する領域が単一の委員会にとどまらないということが急速に認識されつつあり、監視責任もそれに応じて配分することが必要となる。



## 税務の世界的な動向およびリスクを常に把握し、税務がESGの重要な要素となったことを認識する

企業の中でも特に多国籍企業にとって、今日の世界的な税務環境を表す言葉は「混乱」と「不確実性」である。米国ではバイデン政権により、巨大企業の会計上の所得に対する最低税率の適用や国外で稼得された所得への増税などを含む大規模な税制改革が提案されている。世界規模では経済協力開発機構 (OECD) が、各国市場における消費者向けの販売およびサービスに対する課税権を拡大するための世界的な税制改革について、米国を含む140の国や地域のコンセンサスを得るための取り組みを主導している。OECDはまた、世界的な最低税率を確立するための各国間の取り組みも主導している。10月、G20首脳は、15%の世界的な最低法人税率を含み、2023年の規則実施を目指すOECDによる改革の取り組みに対し、支持を表明した。これらの規則の設計に関しては多くの詳細がまだ合意されておらず、OECDにおいて達成された政治的コミットメントを国内法への採択を通じて法的拘束力のあるコミットメントに転換できるかどうかについては不確実性が残っている。

大規模な世界的な税制改革の可能性に加え、ESG目標の推進力としての租税政策とサステナビリティの尺度としての税負担に対し、引き続き注目が高まっている。多くの企業が税務慣行に関するガバナンスを検討するとともに、税の透明性に対するアプローチの評価や、ESG目標を推進するために利用可能なインセンティブの検討をおこなっている。

税務はESGの重要な要素にもなりつつある。利害関係者は企業が持続可能な方法で税務を実行することを期待しており、良好な税務ガバナンスおよび「公正な負担額 (fair share)」の支払いをその尺度としている。多くの利害関係者は、企業の税務アプローチ、納税額および納税先を一般に開示することが持続可能な税務慣行の重要な要素であると考えている。

このような環境下では、監査委員会が少なくとも以下の3つの領域で経営者と協力が重要である。

- 進化しつつある税務環境における不確実性と複雑性は今後数年のうち会社に多大な影響をもたらす可能性があるため、それらが引き起こすリスクを把握する。
- 現在検討中の税務上の選択に関連するレピュテーションリスクに対する会社の許容度を明確化するよう働きかけ、コーポレートガバナンスの枠組みおよび関連する内部統制がそのリスクの最小化やサステナビリティスコアの改善に向けてどの程度整備されているか評価する。
- どの程度の報告をおこなえば「税の透明性が高い」とみなされるかについて一致した見方がない状況を踏まえ、税の透明性に対する適正なアプローチの設定を支援する。利害関係者の期待、関連する基準、規制当局、そして税の透明性に関する同業他社の開示を検討することが経営陣には必要となるであろう。



## 企業倫理およびコンプライアンスのより一層の重視にむけた支援・指導をおこなう

企業倫理あるいはコンプライアンス上の過ちによる風評被害の代償は、特に従業員の経済的困窮、経営者に対する財務目標達成のプレッシャー、そしてサイバー攻撃に対する脆弱性の増大によって不正リスクが高まっていることから、過去に例がないほど深刻である。有効なコンプライアンスプログラムに欠かせないものとは、企業が打ち出す価値観、倫理観、法令遵守へのコミットメントを含む、企業トップの正しい姿勢や組織全体の文化である。これは、複雑な事業環境において、また、企業が現状を革新し、新市場における事業機会を掴むため迅速に行動し、新たな技術やデータを活用し、複雑化するサプライチェーン全体にわたりより多くのベンダーや第三者組織と取引をおこなうようになった中、より不可欠となっている。

結果だけでなく、行動様式や識別された課題によりフォーカスし、企業トップの姿勢および組織全体の文化を注意深く監視することが必要となる。上級管理職は、特に、従業員に対する (職場および家庭での) 継続的なプレッシャー、従業員の健康と安全、生産性、関与と士気ならびに在宅勤務形態の標準化に敏感か。2020年から2021年にかけて経験した事象から学んだとおり、リーダーシップとコミュニケーションが鍵となるとともに、理解、透明性、そして共感がこれまで以上に重要となる。

会社は、構成員が正しいことをおこなうための安全な環境を整えているか。会社の規制に対するコンプライアンスや監視プログラムが最新のものになっているか。世界的なサプライチェーンの監視がすべての業者を対象としているか。高い倫理基準への企業の期待が明確に伝達されているか。

さらに、会社の内部通報手段および調査プロセスの有効性に焦点をあてる。監査委員会は、内部通報者からのすべての通報に目を通しているか、通報された事象の解決方法について情報を入手しているか、また、趨勢の把握に資する情報を受け取っているか。監査委員会へ最終的に報告される内部通報を決定するプロセスは整備されているか。また今日、ソーシャルメディアによって劇的に透明性が確保されることとなった結果、企業文化や価値、誠実性に対するコミットメント、法的コンプライアンスおよび企業のブランドの評判が白日のもとにさらされていることに留意したい。



## 監査品質を強化するとともに外部監査人に対する期待を明確に設定する

監査品質は、外部監査人に対してトーンを定め明確な期待を示すとともに、頻繁かつ質の高いコミュニケーションと厳密な実績評価を通じて業務遂行の監視に全力で取り組んでいる監査委員会によって、より高められる（監査品質センター（CAQ）の外部監査人評価ツールを参照）。企業が役職員の出社を再開しつつあることから、また、2021年度監査ではさまざまな側面がリモートで実施されると考えられることから、外部監査人に対する期待を明確に定めるとともに、質の高いコミュニケーションを頻繁におこなうことは不可欠である。

2022年度の外部監査人への期待を設定する際には、リモート勤務下での監査が初めておこなわれた2021年度に得た教訓を考慮されたい。監査委員会は、次のことを監査人と議論すべきである。2022年度監査ではどのような側面をリモートで実施するか、またどのような側面を2021年度とは異なる方法で実施するか。2021年度に有効だったものは何か、2022年度の効率性改善につながる機会はあるか。リモートでの作業により、監査にはどのような複雑性が加わるのか。会社の財務報告および関連する内部統制リスクはどのように変化したか。

2022年度の年次監査および期中財務諸表のレビューを順調に実施するため、監査人はどのような計画を立案しているか。

監査人と監査委員会との間では、ルール上必須とされる水準に止まることなく、オープンかつ率直なコミュニケーションを高頻度でおこなうことについて明確な期待水準を設定すべきであろう。必要なコミュニケーションのリストは、監査人の独立性に関する事項のほか、監査の計画および結果に関する事項など、多数の事項を記載した広範なものとなる。ルール上必須とされる水準を超えて対話をおこなうことにより、監査委員会による監視を、特に会社の文化、企業トップの姿勢、経理・財務部門の人材の質に関して強化することができる。

監査委員会は、監査法人による新しいIT技術の導入を含む持続的な監査品質向上の取り組みを推進する監査品質管理システムについても調査する必要がある。監査法人内部の品質管理システムに関して、外部監査人と協議をおこなう場合には、公開会社会計監査委員会（PCAOB）による調査や内部検査の結果および不備事項に対する対応の取り組みを考慮する必要がある。また監査品質はチームとして取り組む事項であり、外部監査人・監査委員会・経営者を含めたプロセスにかかわるメンバー全員のコミットメントと関与が要求されるということを念頭に置く必要がある。



## テクノロジーが経理・財務部門の人材、効率性、および価値向上にどのような影響を与えるかを理解する

多くの企業が実施しているデジタル戦略およびデジタルトランスフォーメーションの加速は、経理・財務部門に影響を及ぼすとともに、経理・財務部門が自己改革をおこない、事業にさらなる価値を付加するための重要な機会ともなっている。そこで、監査委員会がこの領域における財務業務の取り組みを監視・支援するにあたり、3つの重点領域を提起したい。

- 財務業務の多くはデータ収集によるものという事実認識のもとで、ロボティクスやクラウド技術を活用した手作業の最少化と自動化、コスト削減や業務効率の向上を達成するための組織的な計画とは何か。このような技術にはどのようなリスクがあるか、それらのリスクはどのように対処され、軽減されているか。
- 経理・財務部門ではどのようにデータ&アナリティクス（D&A）や人工知能を用い、より精度の高い予測や有効な資源配分をおこなうのか理解する。経理・財務部門は、企業のD&Aに関する重要課題を指導するという観点において、そしてブロックチェーンや仮想通貨といった新たな取引に関連した技術の影響を検討するうえで、取り組みやすい立場にある。過去のデータ分析の完全な自動化への進展にともない、組織の分析能力は、真の価値をもたらす重要な機会となる予測型分析を含むよう、進化すべきである。
- 経理・財務部門は強力な分析ならびに戦略的思考能力を従来型の財務報告、会計および監査スキルと結びつけることになるため、組織の人材とスキルセットもそれに応じて変化させなければならない。経理・財務部門は進化するニーズに応えるうえで、必要な人材・スキルを惹きつけ、育成し、雇用維持しているか。これは、現在の労働力不足の環境では引き続き困難な課題となっている。このような環境下では、監査委員会が財務業務における変革戦略を理解するために十分な時間を費やすことが不可欠である。



## 内部監査が会社の重要リスクに確実に焦点をあてられるよう働きかける

内部監査計画はリスクに基づき、変化する事業やリスク状況に適用可能、かつ十分柔軟に対応可能なものか。これは、監査委員会が内部監査担当役員に問うことが増えている(または問うべき)質問である。世界的なパンデミックは、2020年を迎えるにあたっては、内部監査部門の潜在的リスクイベントのリストになかったかもしれない。しかしながら、我々の最近の調査に回答した監査委員会メンバーはおおむね、自社の内部監査人は、経営者によって更新されたリスク評価とそれらのリスクに対する経営者の是正計画や内部統制のレビューへと効果的に移行することができたと述べている。

今後、監査委員会は、内部監査担当役員や最高リスク責任者と協力し、企業の評判や戦略、および経営にもっとも大きな脅威を引き起こす重要なリスク(企業トップの姿勢や企業文化、法令遵守、インセンティブの構造、サイバーセキュリティ、データプライバシー、ESGリスク、世界的なサプライチェーンおよびアウトソーシングのリスクなど)を識別し、内部監査がこれら主要リスクおよび関連する内部統制に確実に焦点をあてられるよう、働きかけるべきである。次のことを再度問いかけ、確認されたい。監査計画はリスクに基づき柔軟に対応可能なものであるか、変化する事業やリスク状況に適用可能なものであるか。経営環境にどのような変化があったか。デジタルトランスフォーメーションや調達・外部委託・販売・流通チャンネルといった外部組織によってどのようなリスクが引き起こされるか。企業は安全性・製品の品質・コンプライアンスにかかわる問題の前兆に敏感か。内部監査は企業文化を監査するうえでどのような役割を担うべきか。

期待を明確にし、内部監査が成功するためのリソース・スキル・専門性を保持しているかを確認するための助言をおこない、さらにデジタルテクノロジーが内部監査に与える影響について内部監査担当役員が考え抜くことができるよう、支援すべきである。



## 監査委員会の時間効率の最大化に協力して取り組む

有効性の確保には、効率性の追求が必要である。冒頭で述べたように、監査委員会の重要課題を財務報告および関連する内部統制リスクに集中させることは、監査委員会の有効性にとって不可欠である。しかし、業務負荷の課題に対応するには効率性も必要である。質の高い事前資料(およびそれらの事前の通読)を要求すること、定例の業務や報告を1つの議題項目にまとめる「コンセンサスアジェンダ」を利用すること、また、財務報告やコンプライアンス活動が「定例プロセス」となるように満足できる水準について経営者や監査人と合意を形成する(それにより、事業が直面するより実質的な課題のために時間を解放することなど)により、監査委員会の会議を効率化することが推奨される。加えて、以下の重要な質問を定期的に検討されたい。

- 監査委員会は委員会業務を支援するために必要なリソースや視点を活用しているか。
- 監査委員会は監視業務の大部分を監査委員会委員長に担わせることなく各メンバーに配分することにより、業務負荷を分散させているか。監査委員会は委任されたすべての問題を監視できる専門性を有しているか。
- 問題の全体像を把握するため、会議以外の場でも経営者や監査人と十分な時間を過ごしているか。

また、委員会の構成、独立性、およびリーダーシップについても、厳しく率直な検討をおこなうべきである。新たな視点やより深い(または別の)スキルセットも必要であるかもしれない。

この文書はKPMG LLPが2021年12月に発行した『On the 2022 audit committee agenda』をベースに作成したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

### About the KPMG Board Leadership Center

The KPMG Board Leadership Center (BLC) champions outstanding corporate governance to drive long-term value and enhance stakeholder confidence. Through an array of insights, perspectives, and programs, the BLC—which includes the KPMG Audit Committee Institute and close collaboration with other leading director organizations—promotes continuous education and improvement of public and private company governance. BLC engages with directors and business leaders on the critical issues driving board agendas—from strategy, risk, talent, and ESG to data governance, audit quality, proxy trends, and more. Learn more at [kpmg.com/us/blc](https://kpmg.com/us/blc).

### About the KPMG Audit Committee Institute (ACI)

As part of the KPMG Board Leadership Center, the ACI provides audit committee and board members with practical insights, resources, and peer-exchange opportunities focused on strengthening oversight of financial reporting and audit quality, and the array of challenges facing boards and businesses today—from risk management and emerging technologies to strategy, talent, and global compliance. Learn more about ACI at [kpmg.com/us/aci](https://kpmg.com/us/aci).

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. NDP243059-1A

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

## Contact us

[kpmg.com/blc](https://kpmg.com/blc)

**T:** 1-800-808-5764

**E:** [us-kpmgmktblc@kpmg.com](mailto:us-kpmgmktblc@kpmg.com)