

# the BULLETIN

Protiviti's Review of Corporate Governance

Volume 7, Issue 9

## 2021年の監査委員会の議題

2020年が何とかバックミラーに映るようになった今(ありがたいことに!), 2021年の監査委員会の議題は過去数年の議題とは異なるものになりつつあります。全社レベル、プロセス、テクノロジーに関する課題、財務報告に関する課題に加え、ダイバーシティ(多様性)や社会的公正に関する問題がかつてないほど検討されています。本稿では2021年の議題

の解説に加え、監査委員会が自らのパフォーマンスを自己評価する際に考慮すべき質問事項にも触れています。議題の項目を特定するにあたっては、我々のクライアントの監査委員会の方々とやりとりにて得た情報や、オンラインでの各種討論会にて現役取締役の方々から示された洞察をふまえました。

## 2021年の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課題

- 01 ビジネスの状況や背景を的確にとらえるために、リスクの大きな変化を考慮する
- 02 CFOとともに、財務機能レジリエンス力(回復力)を確認する
- 03 CFOには、サイバーセキュリティや、プライバシー、その他の重要な優先事項への取り組みの戦略的パートナーになるよう働きかける
- 04 内部監査部門が経営との関連性を維持できるように、CAE (Chief Audit Executive「最高監査責任者」、「内部監査部門長」)とともに内部監査部門向けの的確な要請を策定する

### 財務報告に関する課題

- 05 パンデミックと景気後退の期間における業務の調整から生ずる会計と報告への影響に対処する
- 06 財務報告上の主張(アサーション)に対するCOVID-19関連の影響を評価する
- 07 内部統制環境に対するパンデミックの短期・長期の影響を評価する
- 08 会計監査人が提起する「監査上の重要な事項」の内容を考慮する

注: 監査委員会は、その構成と焦点を自己評価する必要があります。

訳者注: 当資料は、米国プロティビティが発行した資料の和訳です。原文におけるCFO(最高財務責任者)の役割は日本企業における財務経理担当役員の域を超え、経営戦略や経営企画機能の一端を担うケースが多く、CAE(最高監査責任者、内部監査部門長)は役員レベルを想定しています。また、文中の規制や会計基準は、米国の制度を対象としています。



## 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000

我々は、以下の4項目を、全社レベルや、プロセス、テクノロジーに関する議題として提案します。

### 01

#### ビジネスの状況や背景を的確にとらえるために、リスクの大きな変化を考慮する

監査委員会は、種々のリスクの性質と深刻度合いの変化が意味するところを、自らのさまざまな責任を果たす上で考慮していますか。

COVID-19(新型コロナウイルス感染症)の大流行は、警鐘ではないにしても、私たち全員が実は脆弱な世界で働き、生活していることを思い出させてくれました。それがもたらす現在と将来への影響は、業界によって、また、回復の見通しとその様相によって異なります。エンターテインメントや、観光、外食、ホテル、ゲーム等、人々の参集に依存する業界の企業は、パンデミック前の平常の状態に回復するまでに数年はかかる可能性があります。中には、ビジネスの規模を大幅に縮小するか、ビジネスモデルを再考してコア・コンピタンス(会社の強み)を別の方法で活かして新しい収益源を生み出さない限り、まったく回復しないと懸念される企業もあります。

顧客と消費者の行動や嗜好の変化、勤務場所の進化、サプライチェーンの再検討、そして経済的な逆風の強まりが、ほとんどすべての業界の根底にある基盤を変えつつあります。加えて地政学的緊張の高まりや、デジタル経済の一層の複雑化、「生まれながらのデジタル企業」の市場への参入、優秀な人材の獲得と確保の困難さの増大、絶えず変化するサイバーセキュリティとプライバシーの脅威、最近の選挙結果を受けた米国の政権交代が及ぼす影響等は、今後の世の中の大きな市場機会と新たなリスクのミックスに、より一層の不確実性を加えています。

さらに社会的平等や公正性の重要性を注意喚起する一連の状況を抜きにしては、リスクプロファイルの変化はもはや議論できません。その状況とは、多くの場合、格差を是正するためにもっと努力するとの支持を企業が公言したことです。この状況は、ダイバーシティや、公平性、インクルージョン

(受容)を含む社会的責任へのCEOのコミットメントに対する取締役会の監督視点と、それと一貫して、監査委員会に、自らの委員構成の多様性や、会社の経営陣と職員の取り扱い、会社のパートナーや利害関係者との関わり方を評価する役割をもたらします。

市場の混乱により、経営陣が組織のコアバリュー(基本的価値観)と文化を維持するのは難しくなっています。この混乱は、内部統制環境に波及する可能性があります。監査委員会は、自らの責任を果たす上で、新たなビジネスリスクの出現や、会社全体にとり重要なリスクの性質と大きさの変化を把握する必要があります。会社自身のリスク評価や他の情報源からの評価をふまえることにより、監査委員会は、経営陣の表明・主張や、新たに報告される「監査上の重要な事項(CAM: Critical Audit Matters)」(日本では、「監査上の主要な検討事項」(KAM))、外部監査人が提起した監査範囲の変更、内部監査部門が報告する内部統制上の懸念事項や誤謬、不正、その他の発見事項等の意味するところを的確に捉え理解することが可能となります。

経営者のリスクの見方が業界全体の他社の見方とどのように一致し、異なるかを理解することは、公開企業提出書類における会社のリスク要因開示の妥当性を監査委員会が評価するうえで役に立ちます。会社のリスクを理解することは、リスク(例えば、サイバーセキュリティや、プライバシーと個人情報上の事故、訴訟の進展、市場の変化、評価や減損の問題、その他の主要なリスク)を財務諸表上の会計処理や開示の観点から検討する上でも役立ちます。

## 02

### CFOとともに、財務機能のレジリエンス力(回復力)を確認する

ロックダウン(都市封鎖)が始まって以降の期間、担当者達が在宅勤務で従事した財務報告プロセスはどの程度効果的かつ効率的でしたか。私たちは何を学びましたか。財務機能は、今後に向けレジリエンス力を向上させていますか。

COVID-19が再流行する脅威が続く中、国や地方自治体が公的な各種制限を緩め、企業や学校が再開するにつれて、ロックダウンが再び実施されるリスクはなお残ります。感染症の専門家達のさまざまな意見ならびに、ワクチンのタイミングと有効性や、適切な検査方針、無症状感染者、その他の要因に関する懸念が不確実性を一層高めています。医療の専門家から可能な限り多くの助言を受けて可能な範囲で再開にこぎつけようと誠実な努力をしている雇用主に対して、訴訟を起こす動きがさらなる懸念を引き起こしています。

このような背景と業務再開計画の下、財務部門は資本配分に関する企業戦略の議論を検証し、信頼できる報告を提供する必要があります。この困難な時期に監査委員会が今後に向け考慮すべき財務機能の回復力に関する質問は以下のとおりです。

- 従業員がリモートで勤務した場合、財務報告プロセスはどの程度効果的かつ効率的でしたか。私たちは人々やプロセスについて何を学びましたか。
- 従業員はどのようなスキルを開発し、どのプロセスを再設計し、何が機能し、何が機能しなかったでしょうか。財務報告プロセスに欠かすことができない担当者のバックアップはありますか。情報や報告の流れに支障はありませんでしたか。

- 従業員は必要なテクノロジーやツールをすべて手に入れましたか。新しいツールやテクノロジーを採用し、テレワークに急遽移行するための取り組みは、許容できる生産性とリターンを実現しましたか。それらの努力は情報セキュリティの問題を引き起こしませんでしたか。COVID-19がデジタルトランスフォーメーションを加速させたことに鑑み、2021年以降、財務部門は一連の改善をどのように維持するのでしょうか。
- パンデミック関連のリスクに対処する上で2020年に発生した混乱により、例えばサプライチェーンのレジリエンス力の向上など、2021年に優先的に対処すべき事項はありますか。

堅牢な職場空間をリモートで実現する高度なデジタル運用機能を備えた財務機能組織は、次のパンデミックや同規模の破壊的な混乱の中でも、業務と統制環境をきつと維持できることでしょう。監査委員会は、CFOが率いる組織による職務環境のレジリエンス力の評価と、将来混乱が発生した場合に備えレジリエンス力を改善するための投資効率を確認し、変更の必要があればその内容を理解する必要があります。

## 03

## CFOには、サイバーセキュリティや、プライバシー、その他の重要な優先事項への取り組みの戦略的なパートナーになるよう働きかける

財務機能には、進化するサイバー脅威や、より高度なデータ分析、社内に関連部門の期待、財務計画と分析、規制上の課題、内部統制等に力を注ぎ、組織内の戦略的なパートナーになるために必要なリソースが十分に提供されていますか。

前の議題では、デジタルで業務運営するためのテクノロジーへの投資を財務部門が支援することの重要性を強調しました。プロティビティの最新のファイナンスに関するグローバル調査は、CFOと財務部門のリーダー達が2021年の優先事項と位置付ける課題や諸活動、資金調達について多くの洞察を提供しています<sup>1</sup>。この調査結果をふまえ、監査委員会が考慮すべき質問を次のとおり加えます。

- **財務部門は、専門知識を提供する戦略的パートナーとして、サイバーセキュリティプログラムの強化や取り組みに貢献していますか。もしそうなら、どのようにでしょうか。** パンデミックにより加速した勤務場所の再設計と、人工知能や、ロボットその他のテクノロジーが勤務場所に絶え間なくもたらす変化により、サイバー脅威の状況は常に流動的です。最高情報責任者 CIO や最高情報セキュリティ責任者 CISO と協力して、分散した職場環境や、新たに導入したコラボレーション・クラウドのツール、財務機能組織内と会社全体のデータのプライバシーの安全性を確保することは、CFO の最優先事項です。これは、過去数年間の我々の調査結果と一致しています。財務部門は、データセキュリティとプライバシーへの投資をベンチマークして配分する方法や、サイバーリスクを金額で定量化し、ビジネス用語で表現する方法を監視し強化する役割を担っています。
- **財務部門は、社内に関連部門とどのように連携して、より動的な財務分析や洞察に対して一層高まる期待に対処していますか。** 我々の調査によると、CFO が所管する組織はビジネスについてより頻繁な分析と詳細な洞察を生み出し、ますます進むリアルタイムの入力に基づき動的な報告を提供する高度なテクノロジーを装備しています。また、社内に関連部門の期待も一層膨らんでいます。COVID-19 がもたらした混乱により、恐らくは信頼できる過去データがなく計画の策定に困難が伴うために、関連部門はより多くの洞察をより頻繁に求めるようになりました。

**監査委員会は、財務機能への要求事項の高まりを認識し、これらの事項に対処してリソースを提供する財務部門のリーダー達の取り組みを支援する必要があります。これは、エグゼクティブセッションでCFOと話し合うのが良いかもしれません。**

- **CFOは、会社が現在と将来の混乱や機会に効果的に対処できるようにするために必要な人材やスキルへの投資をどのように評価していますか。** 人材ポートフォリオがフルタイムの従業員や、契約社員、臨時社員、外部コンサルタントの専門家、マネージドサービスプロバイダー (MSP) (記者注：ITシステムの運用・保守・監視を行うサービスを提供する業者)、外部委託のパートナー達で構成され、ますます多様化するのを管理しながら、CFOは財務部門の組織の在り方を評価する必要があります。財務部門の約3分の1はパンデミックの際に人員削減を余儀なくされる一方、多くのCFOは社内に関連部門のニーズの変化や、データ分析の強化、クラウドベースの財務関連アプリケーションに対応するためのリソースを増やしています。

監査委員会は、組織でますます高まる財務機能への要求事項を認識し、これらの事項に対処してリソースを提供する財務部門のリーダー達の取り組みを支援する必要があります。これは、(他の関係者を入れないで開催する)エグゼクティブセッションでCFOと話し合うのが良いかもしれません。

<sup>1</sup> 2020年グローバルファイナンストレンド調査、プロティビティ、2020年10月：[www.protviti.com/US-en/insights/finance-priorities-survey](http://www.protviti.com/US-en/insights/finance-priorities-survey).

# 04

## 内部監査部門が経営との関連性を維持できるように、CAEとともに内部監査部門向けの的確な要請を策定する

CAEは、リスク領域を適切に監査の対象とするとともに、新たに出現するリスクに対して俊敏に対応し、リスクカルチャーや、リスク管理能力、内部統制環境に関して付加価値のある洞察を効率的に提供するなど成果を上げていますか。

プロティビティが最近、内部監査担当役員を対象としてウェブ開催したセミナーでは、二者択一で回答した参加者の89%が、変革やイノベーションを進める内部監査の計画について、CAE（最高監査責任者）は監査委員会と情報を共有していると回答しています。また、COVID-19が襲来する直前にプロティビティが内部監査の幹部に対して実施した調査では、監査委員会が内部監査の変革とイノベーションの活動に対する関心を高めていることが判明しました。また、監査委員会は、より広範なリスク領域を監査の対象とすることや、より深度のある内部監査を期待していることが判明しましたが、これらは次世代の内部監査の能力を持つことにより対応できるでしょう。こうした要望は、内部監査の責任者に対して、経営との関連性や、可視化によるアピール、取締役会向けに相応しい簡潔なコミュニケーションをさらに向上させることを求めています。

以下に、CAE（最高監査責任者）との面談に際して考慮すべき有用な質問をまとめました。

- 監査委員会は、CAEが内部監査機能の変革プロセスを主要議題として推進するよう期待し後押ししていますか。
- CAEは、内部監査のビジョンと戦略を質の高い情報とともに効果的に伝達していますか。内部監査のアプローチは、会社全体で生じている変化と整合するとともに、内部監査部門は、新たに求められる機能への移行を促進するのに十分な資質とスキルを備えていますか。
- CAEは、動的なリスク評価やその他の次世代の監査手法とテクノロジーに基づいて、戦略的リスクに関連する取締役会向けの報告を作り上げ、視覚的にアピールする形で提供していますか。
- 内部監査の方法論は、アジャイル手法を展開して、新たに出現するリスクを適時に監査計画に組み込み、より速く、より深く、より価値のある洞察を提供していますか。

- 内部監査部門は、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)のボットを導入して、面倒で時間のかかるデータ収集やその他の高度に反復的な手作業を処理させていますか。オートメーションやデータサイエンスのテクノロジーの進歩を活用しつつ、各取引のデータを監視してプロセスや方針からの逸脱を特定したり、データ分析やほぼリアルタイムのリスク分析、ドリルダウン機能を有するダッシュボードを組み込んで、監査の選択や範囲設定、検証作業に集中できるようにしていますか。
- 監査委員会は、CAEが以上の課題に対処するために十分な時間を与えていますか。

内部監査部門が問題の発見者にとどまらず、問題の解決者になることによってその存在価値を高めるように促すチャンスが監査委員会に巡ってきました。次世代の内部監査機能を備えれば、効率化や、適応、より多くの監査、より深く価値のある洞察への道が開かれて、内部監査部門は会社全体のデジタルトランスフォーメーションと歩調を合わせて、変化を受け入れ、継続的に自らを改善し、経営との関連性を維持していけるはずです。こうした動きは道半ばであり、監査委員会は理解をもって関与していく必要があります。

**内部監査が問題の発見者にとどまらず、問題の解決者になることによってその存在価値を高めるように促すチャンスが、監査委員会に巡ってきました。**

## 財務報告に関する課題

財務報告に関する課題に対処することは、監査委員会の主要なミッションです。ここでは4つの項目を提案します。

### 05

#### パンデミックと景気後退の期間における業務の調整から生ずる会計と報告への影響に対処する

非継続事業と事業の売却や、解雇給付、契約の変更に伴う影響を適切に報告していますか。政府の援助を受けた場合、その会計処理を適切に行っていますか。

多くの企業は、パンデミックの壊滅的な影響に直面して事業を調整することを余儀なくされました。事業を廃止したり資産や事業を売却したりした場合には、会計や報告上の取り扱いを慎重に検討する必要があります。報酬の調整、退職金や解雇手当は、経営陣がそれらを実施すると決定した時点で認識する必要があります。企業はまた、政府の援助を受けた場合、その会計処理を適切に行う必要があります。

企業は契約の変更に伴う影響にも対処する必要があります。たとえば、COVID-19による収益の減少や、操業費用の増加、キャッシュフロー上の苦境に遭遇した企業は、追加やつなぎの融資を受けたり、既存の債務契約を再編したり、債務制限条項の免除を受けたりする場合があります。これらの変更は、債務条件の変更や、債務の償還、問題の生じた債務の再編に該当する可能性があります。会計上の測定は3つすべてに異なる会計や報告に影響を及ぼします。契約制限条項に違反した場合、債務は貸借対照表上、長期から短期に分類し直す必要があります。

以上の点は、会社がパンデミックの期間中に業務を調整すると決定すれば、会計や報告に影響が及ぶことを示しています。監査委員会は、経営陣や外部監査人とともに、それらの問題に対処する必要があります。

**会社がパンデミックの期間中に  
業務を調整すると決定すれば、  
会計や報告に影響が及びます。  
監査委員会は、経営陣や外部  
監査人とともに、それらの問題  
に対処する必要があります。**

資産の減損や、評価、正味実現可能価額、偶発損失、その他の会計や開示事項に関連する評価のプロセスに対するパンデミックの影響を理解し、対処していますか。

財務報告プロセスにおいては、外部内部のリスク要因の変化に影響されやすい各種の主観的な見積もりや評価に関して、経営陣が重要な判断を下す場面が頻繁に発生します。現在進行中の前例のない環境やそれが引き起こした景気後退により、企業は減損や、評価、正味実現可能価額、偶発損失、エクスポージャーに関する考察を詳しく見る必要があります。以下に解説します。

- のれんの減損— COVID-19や、今後の業界見通し、最近の社会問題は、将来にわたり持続可能と合理的に見なされ得る将来キャッシュフローの予測に対し、直接的・間接的に重大な影響を及ぼしますか。もしそうなら、のれんの減損テストが必要です。
- 長期性資産の減損— (一時的ではなく) 持続すると見込まれる市場価格の著しい下落や、特定の資産・資産グループの使用価値や効用の不利な変化、ビジネス環境の悪化が発生しましたか。もしそうなら、それは長期性資産の減損テストの実施が必要となる兆候かもしれません。
- 棚卸資産：正味実現可能価額— COVID-19に関連して収益が大幅に減少したり、サプライチェーンが混乱したりしましたか。もしそうなら、経営陣は棚卸資産の帳簿価額を修正する要否を評価する必要があります。生鮮食品や、貯蔵期限・有効期限が短い製品、特定の季節性在庫は、減損のリスクがあります。
- 在庫：大幅な過剰生産コスト— 労働力や材料不足による操業停止や深刻な操業低下が想定外に発生し、製造量が標準的な水準を下回る事態が発生しましたか。もし

そうなら、設備能力が遊休し製品に配賦できない超過固定製造間接費は、発生した期間に費用処理する必要があります。

- 債権、貸付金、および投資の減損— 金融市場のボラティリティ(変動性)に鑑み、特にウイルスに関連する影響を受ける企業が発行する債券や株式等を含め、投資価値の減損を評価する必要がありますか。もしそうなら、評価方法は金融商品の種類によりまちまちです。
- 公正価値の測定— 経営陣は、必要な状況で公正価値を決定する際に、市場の不確実性とボラティリティを検討していますか。この検討は現在の環境と同様に複雑ですが、評価の評価に際して市場価格を無視することはできません。
- 収益の認識— ウイルスの影響による収益の減少といった明らかな影響に加えて、経営陣は、割引や、返金、値引き、ボーナス給付、違約金など顧客契約に内在する変動対価の契約締結時点と事後の継続的な評価を考慮しましたか。

状況に応じて、監査委員会は、重要な会計上の見積りやその財務諸表への影響について、経営陣や外部監査人に質問する必要があります。企業は、貸借対照表日の後であっても、財務諸表の公表前に入手可能な情報は考慮に入れる必要があるために、上記の問題は一層複雑になります。もし重要な後発事象が発生した場合、企業はその内容と、財務諸表への影響の見積りまたは影響を評価することが不可能である旨のいずれかを開示する必要があります。

# 07

## 内部統制環境に対するパンデミックの短期・長期の影響を評価する

勤務場所の最近の変化と今後予想される変化や、実存する拠点を再開するために現在策定中の計画は、財務報告に係る内部統制や、サイバー脅威の状況、コンプライアンスや不正のリスクにさらされる度合いにどのように影響を及ぼしますか。

多くの企業にとって、何人の従業員がオフィスに戻るべきか、職場への出勤時間をずらすべきか、人々がどこで働くか、そして、誰とどのようにやりとりするかを今一度想像する必要があります。ソーシャル・ディスタンス(対人距離)を確保するには、以前はお互いがすぐ近くで作業していたチームも、より大きな面積に分散する必要があるかもしれません。すなわち、より広いオフィススペースをリースしたり、勤務を交代制にしたり、一部の人はオフィスに戻り、他の人は自宅やサテライト・オフィスでテレワークするハイブリッドの配置を手配する必要があります。多くの組織では、柔軟な思考や、プロセスの改善、継続的なテクノロジーの強化、健康を守るためのルールなどで、健康と安全を追求しているようです。

監査委員会は、以下の質問を考慮する必要があります。

- 経営陣は弁護士に相談し、会社に適用されるプライバシーに関する法規制を遵守し、訴訟リスクを抑制するために適切な調査を実施していることを確認していますか？
- 内部統制に関して、重要な変更はありましたか。ロックダウンの期間中やオフィス再開時に柔軟に対応した業務プロセスは、財務上の取引や報告に係る会社の主要な内部統制の整備と運用の健全性になんらかの影響を及ぼしましたか。人員の削減と整理や、ウイルス、配置替えによって重要な人事異動が発生しましたか。もしそうな

ら、人事異動は主要な統制機能に影響を与えましたか？職務分掌の問題は生じますか。これらの変更やパンデミックの影響は、開示するだけの重要性を及ぼしましたか。

- 勤務場所の最近の変化と今後予想される変化や、実存する拠点を再開する計画は、会社のサイバー脅威の状況や、コンプライアンスや不正リスクにさらされる度合いにどのように影響しますか。IT統制や全般統制、変更管理に対する統制は引き続き強力ですか。

監査委員会は、財務報告に係る強力な内部統制を擁護する取締役会内の提唱者です。上記は、組織や勤務場所に重要な変化が発生した場合に、監査委員会のメンバーが質問すべき分野の例示です。

**状況に応じて、監査委員会は、経営陣や外部監査人に重要な会計上の見積りとその財務諸表への影響について質問する必要があります。**

# 08

## 会計監査人が提起する「監査上の重要な事項(Critical Audit Matters)」の内容を考慮する

外部監査人が監査上の重要な事項(CAM)を報告した場合、委員会は、監査人や経営者とそれらの事項を評価しましたか。

(訳者注：CAMは、国際監査基準を採用している国や地域のKAM〈Key Audit Matters〉に類似する概念です。日本では、監査報告書上の「監査上の主要な検討事項(KAM)」の記載が2021年3月期から強制適用されます。)

(米国では)大規模早期提出企業(時価総額が7億ドル以上の公開企業)の場合、外部監査人は監査報告書上で「監査上の重要な事項(CAM)」を記述する必要があります。この事項は重要な勘定または開示に関する事項で、特に困難な、主観的、または複雑な監査人の判断を要した事項を対象として、監査プロセスの過程で浮かびあがった重要な問題の透明性を高めます。

監査上の重要な事項(CAM)特定された場合、監査委員会はそれらの事項について会計監査人や経営陣と討議する必要があります。対象となる問題を理解したら、監査委員会は次に開示が明確であるかどうかを判断する必要があります。経営陣と監査人が同意しない重要な判断上の問題がある場合、または、経営陣が業績をより良く見せる会計基準を適用している場合は、会社の会計や報告のプロセスを合理化し改善できるかどうかを経営陣に対し監査委員会が質問する機会を設けることが一案です。

## その他の事項：ESGの動向を注視する

私たちは通常、監査委員会の議題として、新しい会計基準や関連する規制の通牒を含めます。本年は、特に該当する問題もなく、基準設定や規制の領域における新しい動向も特に重要なものはありませんでした。しかし、市場原理がESG(環境・社会・ガバナンス)に関する問題を一貫して重視していることが注目に値します。たとえば、機関投資家からの圧力の高まりや、より気候に優しい代替案に資本の流れをシフトすることを超えて、米国の新大統領は環境問題に一層注力すると約束し、二酸化炭素の除去プロセスで残りの人為的な排出量を相殺することにより、より多くの国が2050年までに正味ゼロのGHG(温室効果ガス)排出量を達成することを約束しています。PCAOB(公開会社会計監督委員会)のある理事会メンバーは「ESGCAM」<sup>2</sup>について公然と話し、ESG連動債券は持続可能性の優先事項に対する発行体のコミットメントを促すために利用されています。これらやその他の動きにより、化石燃料やGHGを排出するビジネスモデルに対する逆風が一層強まっています。遅かれ早かれ、長期にわたる気候変動リスクは財務諸表に

重要な影響を及ぼすと予想され、いくつかのセクターでは既に現実化しています。

以上のことから、ESG関連の影響に対してより多くのルールが作成され基準が設定されかどうかではなく、果たしていつルールや基準が出現するかが問題です。レギュレーションS-K(注：米国証券法に基づく規制であり、上場企業が使用するさまざまなSEC提出書類の報告要件を定めている)に対する最近のSECの修正は、はじめの一步です。その修正は2021年に発効し、あくまで開示義務は会社の事業全体を理解する上で重要な場合に限られるものの、業務運営に使用される人的資本の測定や目的の記述を求めています。その規則には、注目を要する人材の採用、育成、維持に関連するいくつかの具体的な要件があります。現在の環境を考慮して、企業はダイバーシティや、公平性、インクルージョンなどの分野に取り組むことを志向するかもしれません。監査委員会は、会社で起こっている動きに照らして、これらの新しい開示を検討する必要があります。

2 「それはあなたが見ているものではありません：それはあなたが見ているものです：監査上の重要な事項でESGを明らかにする」PCAOB理事会メンバー、J. ロバートブラウンジュニアの2020年11月4日のスピーチ。：<https://pcaobus.org/news-events/speeches/speech-detail/it-s-not-what-you-look-at-that-matters-it-s-what-you-see-revealing-esg-in-critical-audit-matters>.

## 委員会の有効性についての自己評価

定期的にパフォーマンスを自己評価するため、監査委員会  
は、我々が公表した

Assessment Questions for Audit Committees to  
Consider | Protiviti - UnitedStates ([https://www.  
protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-  
questions-audit-committees](https://www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees)) で例示した質問を検討して  
みてはいかがでしょうか。監査委員会の委員は、会社が直面  
している現在の課題を考慮して、監査委員会の構成や、憲  
章、議題の焦点を定期的に評価する必要があります。

上記の質問には、次のトピックが含まれています。

- 委員会の構成と実態
- 委員会の憲章と議題
- 内部統制と財務報告の監視
- 外部監査人の監督
- リスクの監視
- ビジネスの状況や背景
- 企業文化
- エグゼクティブセッション
- 財務部門の組織の監督
- 内部監査部門の監督
- 監査委員会の有効性
- メンバーのオリエンテーションと教育

## 要約

2020年は、監査委員会が財務報告プロセスを管理する主  
要当事者を支援する機会をもたらしました。今後は、ビジネ  
ス環境が経営陣に破壊的な状況に伴う課題を突き付ける  
中、監査委員会による支援が決定的に重要な意味を持つよ  
うになるかもしれません。

忘れることができない2020年の記憶をたどれば、取締役  
会のメンバーは2021年の事象にはたぶん驚かないでしょう。  
重要なことは、向こう12か月の予期せぬ事態に耐えるだけ  
のレジリエンス力と俊敏性を関与する企業が有していること  
を、確認することです。

Protiviti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、Protiviti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。Protiviti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。Protiviti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。