

2021年5月14日「改訂コーポレートガバナンス・コードの実践に向けて～ガバナンスやリスクに関する取締役会の議題～」ご質問とプロティビティの回答

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
1	<p>いままでもリスクマネジメントの取り組みとして、グループ会社各社から重要なリスクを毎年報告してもらっています。それだけでは、今回の改訂コーポレートガバナンスに対応しているといえないのでしょうか。</p>	<p>今回のCG改訂の面からリスクマネジメントに期待している点は、先にお伝えしましたとおり「コンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けになる」グループ全体を含めたリスク管理体制の整備となっています。つまり、守りだけではなくリスクテイクして企業価値向上に寄与するグループリスク管理が望まれています。</p> <p>よって、グループ各社から重要なリスクが毎年報告される中で、その重要リスクがグループの戦略に影響を与えるマイナスとプラス面からの要因（つまりリスク）を含み中長期的な視点で導出されたものであればCGに対応した取り組みの必要条件は満たしていると言えると考えます。</p>
2	<p>内部監査が取締役に直接報告するのは、今までやっていなかったもので、いきなりはハードルが高いと思います。取締役会に直接報告するというこの前に、いくつか踏むべきステップはありますか。</p>	<p>まずは、独立社外取締役の方々を含め、取締役会メンバーの方々の期待を事務局の方に聞くなどして把握することが重要です。取締役会資料のフォーマットに合わせ、細かさすぎず、分かりやすい資料を準備することを目指します。リスクアセスメントや内部監査の実績や予定等、グラフを入れ、取締役会による監督や議論に繋がります。変化が加速する時代は、リスクアセスメントの四半期でのアップデートを目指す必要もあるのではないのでしょうか。グループガバナンスの観点で、国内・海外のグループ会社における内部監査の状況を的確にまとめる必要もあります。改訂を契機に、内部監査部門のリソースが足りているか、足りていなければ、経営者に対して、要望を出すことも重要です。</p> <p>内部監査は今後「経営目線の監査」を目指す必要があります。参考資料として、金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」をご紹介します（リンク：<a href="https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628_naibukannsa.html">https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628_naibukannsa.html</a>）。</p> <p>この文献は、一般事業会社でも参照・活用する会社が増えています。</p>
3	<p>ESGと内部監査の繋がりを説明頂きましたが、どういうことでしょうか。具体的に教えてください。CG改訂案にそのような記載はないと理解していますが。</p>	<p>今回のコーポレートガバナンスコード改訂作業の過程で、「監査の信頼性の確保」が取締役会の機能発揮に欠かせないことが確認されました。多くの企業が経営上の重要課題となっているESGは範囲が広く、多くの部署が関与するところに特徴があります。組織横断的に企業価値の創造（攻め）と保全（守り）に焦点を当て、リスクと内部統制を検証する使命を有する内部監査部門がまさに取り組むべき領域であると言えます。具体的には、ESGに対する全社的な対応やリスク管理体制が構築され運用されているか、また、個別部署での対応の管理体制や運用の適否を検証することが期待されます。取締役会はこの内部監査活動をも活用し、経営陣によるESGへの対応状況を監督することを改訂コーポレートガバナンス・コードは期待していると解します。</p>

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
4	P16に「内部監査による検証」という文言があります。これはどういことでしょうか。	「内部監査による検証」がESGの領域でも期待されることは上述のとおりですが、P16の「補充原則3-1③」で加えられた「気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響についての開示」もその対象になるはずでず。グループ全体を質と量の充実した開示をするための開示統制の整備状況や運用状況を内部監査が検証することが期待されます。
5	IIAの3ラインモデルにおいてCEOは「統治機関」と「経営管理者」のどちらに分類されますか。取締役会メンバーと代表執行役の二面性があることからの質問です。	3ラインモデルにおいて、CEOは「最高経営責任者（CEO）- 経営責任を負って組織体の最高職位に就いている者」と定義され、「経営管理者」と位置付けられています。ただし、「統治機関」と「経営管理者」の関係において、以下のように述べており、CEOが二面性をもつ企業や法制度があることも認識しています。「統治機関と経営管理者の役割に関する重複や分離の程度は、組織体によって異なる。統治機関は、戦略的および業務運営上の問題に関して、多かれ少なかれ「直接携わる」ことがあり得る。統治機関と経営管理者のいずれかが戦略的計画の策定を主導する場合もあれば、共同で策定する場合もある。法域によっては、最高経営責任者（CEO）が統治機関の一員であり、その議長を務めることさえある。いずれの場合でも、経営管理者と統治機関の間には、強力なコミュニケーションが必要である。」
6	グループガバナンスのベストプラクティスの資料名をもう一度教えてください。	経済産業省が2019年6月に「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」を公表しています。こちらからダウンロードできます。（ <a href="https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628003/20190628003.html">https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628003/20190628003.html</a> ）また、この実務指針についてのプロティビティの解説はこちらからご覧いただけます。（ <a href="https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/group-governance-system">https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/group-governance-system</a> ）関連するウェブセミナー：海外グループガバナンスの課題と取り組み〜ガバナンス・リスク管理・内部統制・内部監査は、下記からオンデマンドで視聴いただけます。（ <a href="https://www.protiviti.com/JP-jp/events/webinar-20200330">https://www.protiviti.com/JP-jp/events/webinar-20200330</a> ）
7	経営判断の良し悪しは、内部監査の対象外なのか、対象なのか、スタンダードを教えてください。	何をもちて経営判断の良し悪しとするのか定かではないですが、内部監査のスタンダードで報告対象について述べている基準がヒントになるかもしれません。IIAスタンダードの「基準2060：最高経営者および取締役会への報告」において、「内部監査部門長は、（中略）定期的に最高経営者および取締役会へ報告しなければならない。報告には、不正のリスクや、ガバナンス上の課題、最高経営者および取締役会、またはそのいずれかが関心を払うべきその他の事項等の、重大なリスクとコントロール上の課題も含まなければならない。」とされています。内部監査部門長が報告を行う主な目的は、最高経営者および取締役会に、組織体のガバナンス（基準2110）、リスク・マネジメント（基準2120）およびコントロール（基準2130）について、アシュアランスおよび助言を提供することです。基準2060は、内部監査部門長が、組織体そのものおよび組織体の目標達成能力に悪影響を与えかねない、重大なリスクとコントロール上の課題を報告する責任について記述しています。重大な課題とは、最高経営者および取締役会が注意を払うべき課題として、一利害の衝突、コントロール上の弱点、誤謬、不正、違法行為、無駄および非効率などが挙げられています。経営戦略の良しあしの判断というよりも、経営戦略・経営判断や取り組みがこれら重大な課題につながる懸念があるかに焦点をあて、ある場合は、内部監査の報告に含まれるべきといえます。

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
8	<p>何故、Comply or explainにしたのですか。Explain or complyの方が良かったのでは。米国子会社等の優秀な管理マンがExplainして来る事が多かったかと思えます。</p>	<p>Comply or explainは、ご承知のように、細則主義ではなく、原則主義を表す考え方です。原則として定められた考え方は、基本的にはみんなで守りましょう、ということですので、原則から外れるようであれば、説明をしてください、という趣旨です。これは基本的には、多様性を認める考え方ですが、complyを念頭に置いているように思えます。実際、現在の我が国のCGコードは、80近い細則があり、我が国では、Comply or explainは、explainの余地を認めるというよりは、何故complyできないのかという迫り方の度合いが強いように思います。つまり、価値向上のための適切なリスクテイクのために、多様性が事実上否定されているように思えます。最近、国によっては、細則の数を絞り込んだうえで、Apply and explainという考え方も出てきています。原則はすべて適用し、その適用の仕方はexplainしてくださいというアプローチです。まさに多様性を念頭に置いた原則主義を表すアプローチといえるかと思えます。ご質問のように、explainが先にあるということは、説明できなければ原則を順守しなさいというお考えかと思えます。多様性を前面に出す原則主義のお考えかと思えます。現在の原則主義が、原則徹底遵守の色合いが強いことからしますと、explain or complyは、原則主義の本質を突く考え方もいえるかと思えます。いずれにせよ、explainが先に来るとするのは、背景にある原則を前提としてのexplainであることから、ポイントは原則的な考え方が、組織内で共有できているかどうか一つのポイントになるかと思えます。</p>
9	<p>内部監査組織はより高い専門性が要求されることになると理解しました。これらの専門性はインソースで育成すべきか、アウトソーシングでフォローすべきか、どちらが主流になるとお考えでしょうか。</p>	<p>IIA基準の実施ガイドには、内部監査要員の知識、技能および能力に関するギャップを埋めるために、内部監査部門長は、次の4つ選択肢があるとしています。(1) 既存の要員に研修を行うこと、(2) 組織体内からの専門家にゲスト監査人として働くよう求めること、(3) 追加の要員を雇用すること、(4) 外部のサービス・プロバイダを雇用すること。</p> <p>組織によってデジタル改革や事業モデルの変化のスピードが異なり、内部監査人材の能力のギャップも異なります。また、上記のようにアウトソーシング以外の手立てが組織内で可能かによっても選択肢が異なります。よって、どのような判断をするかは、企業及び内監査の状況によって異なり一概に言えませんが、内部監査がより専門的な分野を監査対象とする場合、コソーシングやアウトソーシングの選択肢を検討する内部監査部門は増えると想定されます。</p>
10	<p>攻めのリスクマネジメントに関して、内部監査はどのような機能を果たすべきでしょうか。</p>	<p>P19の一番下に示したとおり、攻めの観点も踏まえた全社リスク管理は「組織的説明責任」を果たすことを目指しています。内部監査部門には、事業全体に関わる全てのリスクを内部監査の対象とし、より高いリスクのある領域に焦点を当てた監査と継続的なモニタリングを実施して、それらの領域のリスクが適切に管理されているか、さらに、全社リスク管理の体制が整備され運用されているかについて、客観的な保証を取締役に提供することにより、全社リスク管理に資することが期待されます。</p>