

監査懇話会 監査技術ゼミ

**内部統制に関する提言『内部統制報告制度導入
後10年が経過した実務上の課題』の解説と監査
役に対する期待**

2021年4月12日

東京霞ヶ関法律事務所
弁護士 遠藤 元一

アウトライン

- I 「内部統制報告制度の実務上の課題」の概要
- II CGC及び対話ガイドライン2021年改訂
- III 迫られるガバナンスの変容と監査役に対する期待

I 「内部統制報告制度の実務上の課題」の概要

- 1 問題意識・背景**
- 2 企業に対する提言、監査人に対する提言、規制当局に対する提言**
- 3 CGC・対話ガイドライン2021年改訂で実現される
予定の提言**

問題意識・背景①

1 財務報告に係る内部統制報告制度導入後の現状

- ✓ 2008年4月1日以後開始する事業年度から適用
 - ✓ 当初内部統制報告書において有効と評価していたものの、その後過年度における不適切な会計処理が発覚し、有価証券報告書を過年度に遡って訂正する事案が頻発
- ➡ 現行制度に潜在的な課題があるとの認識

2 日本公認会計士協会の研究報告等の公表

- ✓ 「内部統制報告制度の運用の実効性の確保について」（監査・保証実務委員会研究報告第32号）2018年4月公表
 - ✓ 日本公認会計士協会近畿会 監査問題特別調査委員会「提言書～監査の諸問題に関するアンケート結果から～」2017年3月公表
- ➡ 回答者の9割以上が現行の内部統制監査について何らかの問題があるとの認識

問題意識・背景②

3 共同研究報告の視点

✓ 内部統制報告制度に様々な制度的・実務的・理論的課題があることを想定し、公認会計士、監査役、日本公認会計士協会の担当役員、法津家、学術的立場の各々の視点から、現状の実務の課題と提言を部会メンバーの総意としてまとめたもの

4 共同研究報告の学会報告とその後の現状

- ✓ 日本内部統制研究学会 第13回年次大会（2020・11・21）での報告
- ✓ 定期的に見直しされるコードの改訂に向けた東証・金融庁の動向
- ✓ 経産省の5つのガイドライン・指針
- ✓ **改訂**コーポレートガバナンス・コード（2018・6）、投資家と企業の対話ガイドライン（2018・6）の改訂ドラフトの公表（2021・4・6）

第1章 企業に対する提言①

提言 1	経営者は、財務報告に対する説明責任を果たすために内部統制が重要であることを理解すべきである。また、企業内でのコミュニケーションを通じ、内部統制に変化を生じさせる可能性を適時に把握すべきである。
現状の問題点	経営者が、有価証券報告書提出時点で内部統制の不備を発見し、開示すべきものについて自ら報告できず、事後に内部統制の評価結果を改める事例が相当数見られる状況が生じており、財務報告に係る内部統制の整備・運用と評価が形骸化していると考えられる。 その背景には、財務報告に対する説明責任（アカウンタビリティ）が重要であること、そのために内部統制を整備・運用し、必要とされる場合にはその状況について説明することが重要であることが、経営者に十分に受け止められていないことがあるものと思われる。 企業関係者が、内部統制を「定められた手順」と捉える誤解が相当数見受けられ、事業活動や虚偽表示リスクの変化を企業構成員が察知していても、経営者を初めとする内部統制の関係者に適時に伝えられず、リスクに対応しない内部統制のデザイン及び業務への適用に関する重要な不備を経営者が自ら発見できず、重要な虚偽表示の看過と有価証券報告書の訂正を生じさせてしまう懸念が感じられる。
あるべき姿	経営者にとって、内部統制の整備、運用及び評価が説明責任を果たすための重要な基礎となること、内部統制報告制度において、経営者は、自ら、内部統制の不備を発見し、開示すべきものについて報告することが期待されていることを改めて認識すべきである。 また、経営者は、事業活動の進展・変容に伴い生じる事業上のリスク及び重要な虚偽表示リスクの変化に対応して内部統制にも変化が求められるものであることを理解し、リスクの変化に対応した内部統制のデザインの再検討を継続的に行うべきであり、そのために、企業構成員から内部統制に変化を生じさせる可能性のある情報を適時に入手するように努め、特に内部統制のデザイン、業務への適用に関する不備のうち開示すべきものが適時に報告されるように図るべきである。

第1章 企業に対する提言②

提言2	経営者は、財務報告に係る内部統制の整備・評価に関する基本的計画及び方針に関して、適切な人員の配置・ローテーション、教育の仕組みを見直し、財務報告のみならず、経営活動に有効に活用すべきである。
現状の問題点	内部統制実施基準では、経営者が定めるべき基本的計画及び方針として、内部統制の構築に係る個々の手続に与する人員及びその編成並びに事前の教育・訓練の方法等を挙げている（I.5(2)① 基本的計画及び方針の決定）。また、「内部統制は組織内のすべての者によって遂行されるプロセスである。」（1.4(5)）ことが明示されている。 しかしながら、内部統制は形式を整えるものと理解している経営者が存在している。内部統制が、担当者が実施する単なる手順であると誤解され、内部統制の目的、関連するリスクを考慮せずに内部統制がデザインされて運用されることがある。また、社外リソースに長期間依存し、社内での人員配置や教育が十分に実施できていない例も散見される。その結果、内部統制は、一部の担当者が実施する業務と捉え、社内に内部統制の目的が十分に浸透していない可能性がある。
あるべき姿	企業の経営者及び監査人が、内部統制は単に担当者が実施する手順ではないことを認知するとともに、下位者に手順を与えて実施させる上位者(コントロール・オーナー)の実施する内部統制に焦点を当てて、整備・運用状況の評価を行う。 トップマネジメントの内部統制に対する理解が乏しい場合には、社外役員などが中心となって、適切な内部統制機能を企業内に醸成すべく、積極的に働きかける必要がある。そのためにも、経営管理に関する知識を有する者を社外役員として選任すべきである。 企業の役員をはじめ、役職者、担当者が内部統制の重要性を十分理解し、日常的業務に内部統制の考えが浸透することによって、内部統制の目的が達成できる。

第1章 企業に対する提言③

提言3	経営者は、事業特性や組織構造等を踏まえ、重要な虚偽表示の防止、発見及び内部統制のバランスを考慮し、全社的な内部統制及び決算財務報告に係る内部統制の評価範囲及び評価対象を決定すべきである。
現状の問題点	経営者が、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を決定する際に、企業の行う業務の性質、組織構造等により、全社的な内部統制と業務プロセスに係る内部統制の補完関係を考慮し、どちらに重点を置くか(内部統制実施基準II3(2)参照))を念頭に置かず、全社的な内部統制の評価と業務プロセスの評価範囲の決定を別個に行っている事例や、全社的な内部統制をまず全社的な観点で評価せず、事業拠点ごとにいきなり評価している事例が見受けられる。その結果、業務プロセスに係る内部統制に重要な虚偽表示のリスクに対応する内部統制が評価対象に含まれない、又は、重要な虚偽表示リスクに対応しない内部統制が評価対象に含まれてしまう状況がしばしば見受けられている。 財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例(内部統制実施基準参考1)に該当する自社の内部統制を具体的に識別して評価するのではなく、評価項目に対して「有り」「無し」のみを評価する等、財務報告に重要な影響を及ぼすどのようなリスクを具体的に識別しており、これを軽減するために全社的な観点からどのような内部統制を具体的にやっているか、期間にわたって運用されているかどうかについて、経営者が具体的かつ十分に識別・評価していないことが多い。
あるべき姿	経営者が、全社的な内部統制の評価の過程で、リスク及び企業活動を十分に理解して、「リスクの評価と対応」「情報と伝達」「ITへの対応」「モニタリング」といった基本的要素のそれぞれを関連付けて、重要な虚偽表示のリスクの防止及び発見の取組を全社的な観点から具体的かつ合理的に説明できるようにすべきである。 また、経営者は、全社的な内部統制の評価の過程において、重要な虚偽表示リスク、組織構造や事業活動の特性等から、全社的な内部統制と業務プロセスに係る内部統制のバランスや重点を置くべき事業又は事業拠点の業務プロセスについて全社的な観点から検討し、業務プロセスに係る内部統制の評価の範囲及び対象を決定すべきである。

第1章 企業に対する提言④

提言4	経営者は、内部統制の評価範囲及び対象の決定にあたり、形式的な決定を行うのではなく、重要な虚偽表示のリスクとこれに対応する内部統制を具体的に識別し、“リスク・ベース”で決定すべきである。
現状の問題点	業務プロセスの評価の範囲の決定にあたり、決算・財務報告に係る業務プロセスのうち、全社的な観点で評価することが適切と考えられるものを除き、業務プロセスについて売上高等について一定割合に達している事業拠点を評価の対象とし、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目(原則として、売上、売掛金及び棚卸資産)に至る業務プロセスを評価の対象とする(内部統制実施基準2(2)①及び②イ参照。)ことが偏重されるあまり、重要な虚偽表示のリスクに対応する内部統制が評価対象に含まれない、又は、重要な虚偽表示リスクに対応しない内部統制が評価対象に含まれてしまうことがしばしば見受けられる。 内部統制実施基準においては、一定割合に達している事業拠点であるかどうかを問わず、財務報告への影響の重要性の大きい特定の取引若しくは事象(リスクが大きい取引、見積りや経営者による予測、非定型・不規則な取引他)又はこれらを含む業務プロセスを評価対象に含めることが定められている(内部統制実施基準2(2)②ロ参照。)が、この取扱いが十分に行われていない。
あるべき姿	経営者は、財務報告への影響の金額的及び質的重要性、換言すれば、重要な虚偽表示の発生可能性とその程度を勘案して、リスク・ベースで内部統制評価の範囲及び対象を決定する。 経営者は、内部統制実施基準2(2)②ロの取扱いを優先して、財務報告への影響の重要性の大きい特定の取引や事象に主として着眼して、内部統制評価の範囲及び対象(「どの事業拠点のどの内部統制」)を決定する。 また、経営者は内部統制報告書において、内部統制評価上の主要な事項として、財務報告への重要性の大きい特定の取引や事象として具体的に何を識別し、関連する内部統制をどのように評価したかを記載し、個々の企業の固有の状況に照らして評価の範囲及び対象を決定していることを説明すべきと考える。

第1章 企業に対する提言⑤

提言 5	経営者は、IT環境の進化に対応し、評価対象として識別する内部統制とは何かを改めて検討し、評価の範囲及び対象の見直しを行うべきである。また、自動化されたプロセスを所期のとおり動かすためには内部統制が必要であることを企業の構成員に浸透させることが肝要である。
現状 の 問題 点	内部統制報告制度開始後に見られた、統合型基幹業務システムの導入、API・EDI等の活用による情報連携、紙媒体によらぬ電子形式での情報保存、クラウド環境の利用等のITの進展は、事業活動のみならず財務報告活動に多大な影響を及ぼしており、プログラムに組込まれ自動化された業務処理統制やITから生成される情報を利用して行われる業務処理統制が広範に利用されるようになっている。 また、AI及びブロックチェーンに見られる近年のIT(情報技術)の著しい進展は、企業を取り巻くIT環境に重要な影響を及ぼし始めており、今後の事業活動及び財務報告活動並びに関連する内部統制の在り方を大きく変革することが予想される。 しかしながら、このような企業のITへの取組と対応、プロセスのデザインは、主として、企業の業務活動の見地から行われることが多く、財務報告の見地、すなわち重要な虚偽表示の防止及び発見の観点から十分な検討が行われないことが多い。また、グループレベルで情報システムが最適な配置となっているかどうか、個々の会社を横断した全社的な観点での検討が行われていないことがある。 さらに、一般に、経営者及びその他の企業構成員は、「ソフトウェアの品質は常に一定以上の高さにあり、ITを利用したロジックやデータの流れは知らなくとも自動化されたプロセスは常に所期の通りに正しく動くものであるため、統制は不要である」という先入観を有することが多く、意図的に組み込まれた不正のプログラムが存在する可能性については、一般に意識が及ばないことが多い。加えて、経営者及びその他の企業構成員が、「情報システムから一定の情報を出力することが内部統制である」と誤解していることも多い。
ある べき 姿	経営者は、ITの著しい変革を踏まえて、企業を取り巻くIT環境、すなわち市場におけるITの浸透度、企業が行う取引等におけるITの利用の現状とあるべき姿を把握し、ITの利用及び統制の在り方について再検討を行うべきである。その際に、経営者は、企業の構成員に対して、自動化されたプロセスは直ちに所期のとおり動くものではなく、内部統制の整備と運用が必要となることを周知浸透しておくことが肝要である。

第1章 企業に対する提言⑥

提言6	経営者は、非財務情報を中心とする記述情報の開示の重要性が高まっていることを認識し、財務報告以外の開示事項の信頼性を確保するための内部統制についても、継続的に評価を行うべきである。
現状の問題点	有価証券報告書において提供される財務情報以外の情報である記述情報、例えば、経営方針・経営戦略等、経営成績等の分析、リスク情報については、財務情報を補完し、投資者による適切な投資判断を可能とし、投資者と企業との建設的な対話の促進による企業の経営の質や企業の持続的な企業価値の向上の観点からも重要であるとされ、充実した開示をすることが期待されている(記述情報の開示に関する原則I1-1参照)。記述情報は、投資者及び潜在投資者の将来に向けての投資意思決定に深く関わるものであり、組織として所定のプロセスを経て一定の根拠に基づいて作成されることを担保することは重要である。
あるべき姿	経営者は、投資者と企業との建設的な対話の促進による企業の経営の質や企業の持続的な企業価値の向上の観点から、有価証券報告書において、経営方針・経営戦略等、経営成績等の分析、リスク情報等の財務情報以外の情報である記述情報の開示の充実が求められていることを認識すべきである。 その上で、経営者は、記述情報が判断や不確実性を伴うことを踏まえつつも、組織として所定のプロセスを経て一定の根拠に基づいて作成されるように、財務報告の領域以外の内部統制について、そのデザイン・業務への適用を見直し、必要に応じて新たに内部統制を整備して、記述情報が正しく作成報告されるように図り、利用者からの正しい情報に対するニーズに応えるべきである。

第1章 企業に対する提言⑦

提言7	内部統制の限界（無効化）の対応策として、三様監査の連携の深化や内部監査部門のデュアルレポートを整えるべきである。
現状の問題点	・ 企業不祥事が相次ぐ中で、経営トップの行為に不正の疑義があり一部の取締役が把握していたものの、その暴走をとめられなかった事案、社長にコンプライアンス意識が欠如していることにより内部監査部門が機能しない等、開示すべき不備として、内部統制の無効化の事例が数多く指摘されている（監査・保証実務委員会研究報告第32号「内部統制報告制度の運用の実効性の確保について」43、45頁）。 ・ 常勤監査役及び少人数の監査役等の人的リソースだけで、これに対処することは、特に大企業、企業グループ、海外事業を展開している企業の場合には限界がある。
あるべき姿	・ そもそも、内部統制報告制度は、経営者不正への対応が導入の契機であり、経営者自身を評価対象としたのもその趣旨からである。そうだとすると、経営者が不当な目的のために内部統制を無視ないし無効ならしめる、内部統制の限界を所与の前提として諦観するのではなく、経営者不正を抑止ないし低減し、内部統制の限界といわれる領域をなるべく縮小するような、経営者不正を抑止ないし低減できるような対応策を構築すべく不断的努力を続けることが求められる。 ・ このような観点から、第1に、社外であり、情報の非対称性により会社の内部の情報に接触することが困難であるものの会計プロフェッションとしての専門性を有する外部監査人と、社内であり最高経営責任者に直結していることが多いゆえに社内の各部門に関して豊富な情報を入手できる立場にある内部監査と監査役による、三様監査の連携、とりわけ社内のリソースである内部監査部門との連携を深化させることが重要であり、定期的に三様監査を実施して、監査計画および、不正リスクへの対応等を双方がインタラクティブなコミュニケーションで重ねるべきである。 ・ 第2に、内部監査部門の情報の報告先として経営者の他に、監査役会等を主要な報告先として加えることを検討すべきである。 ・ 我が国の内部監査基準では、監査役（会）への報告経路の確保が義務付けられている（2014年改訂「内部監査基準」日本内部監査協会）。また、海外では、内部監査部門のガバナンス機関に対するレポートングを重視する傾向が強まっている。内部監査部門から監査役への報告は、現状では内部監査報告書を回覧する形式的、表面的なものにとどまっている会社が多いように見受けられるが、このような内外の状況から、より充実した報告を監査役会等が内部監査部門に求める素地は整っていると言える。

第1章 企業に対する提言⑧

提言8	企業は、(1) モニタリング機能の強化に資するような内部監査部門を整備するよう努めるとともに、(2) 内部監査が他の部署等や経営者から客観性・独立性を維持するため実効的なデュアル・レポーティング体制を整備すべきである。
現状の問題点	1 内部監査部門が必ずしも機能を十全に発揮していない場合がある 内部統制報告制度では、内部監査部門の充実が内部統制報告制度の取組みの効率化・強化に資することが期待されているにもかかわらず、経理や業務に精通した人材やグループ全体を監査する人員が配置されない、内部監査部門が不正を発見しも圧力をかけられる等、内部監査がモニタリングの一環としての機能を発揮できない場合がある。 2 経営者からの独立性が必ずしも十分に確保されていない場合がある 社長直轄の内部監査部門の経営者からの独立性を確保するためのデュアル・レポーティングラインについては、複線の報告体制を採用している企業の割合は高く、デュアル・レポーティングラインの形式は整っているが、実態は、内部監査部門は、取締役会や監査役（会）等との間にいまだ相当な距離があり、経営者からの独立性が十分に確保されているとはいえない。
あるべき姿	1 内部統制実施基準が示す適切な知識・経験を有する人材・人員の登用 内部監査部門の充実が内部統制報告制度の取組みの効率化・強化に資することが内部統制報告制度では期待されている。企業は、内部監査部門に、内部統制実施基準が示す「適切な知識・経験を有する人材・人員」、すなわち、経営者を補助して評価を実施する部署及び期間並びにその要員は、評価に必要な能力を有していること、すなわち、内部統制の整備及びその評価業務に精通していること、評価の方法及び手続を十分に理解して適切な判断力を有することが必要である。 2 監査役会等へのデュアル・リポーティング体制の実質的な整備 経営者からの独立性を担保するために、内部監査部門の監査役、監査委員会、監査等委員会（以下「監査役等」という）へのデュアル・レポーティングラインを積極的に認め、その際、①取締役会および監査役等への報告経路の確保、②内部監査計画の最高経営者および取締役会への報告・承認、③内部監査の結果を監査役等への報告等、内部監査基準の要件のほか、④内部監査部門への指示命令（あるいは指示承認）、⑤内部監査基本規程、リスク・ベースの内部監査部門の計画、内部監査部門の予算および監査資源の計画、内部監査部門長の任命や罷免に関する決定の各々に監査役等の同意・承認を必要とすること等を検討すべきである。

第1章 企業に対する提言⑨

提言9	会社法においてガバナンス機関の担い手としての役割と責任を担う監査役等は、統制環境について、実質的で深掘りした評価・監査を行うべきである。
現状の問題点	・統制環境は、他の五つの基本的要素の基礎となり、財務報告の信頼性に係る内部統制にとって最も重要な基本的要素である（監査・保証実務委員会報告第82号「財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」第142項）。 ・過去の不祥事事例において、取締役会の機能、コンプライアンス意識、内部通報制度、内部監査部門などといった、全社的な内部統制に開示すべき重要な不備が識別された事例は少なくないものであり、統制環境が十全に機能するか否かを適正に評価することが要請される。 ・もともと、内部統制報告制度では、特定の財務諸表項目の虚偽記載を直接防止・発見するものではない、全社的な内部統制の不備がどの程度の虚偽表示になり得るかを評価することは困難であり、これを開示すべき重要な不備に該当すると評価することは極めて難しい。そのため、統制環境の評価・監査は形式的・表層的なものとなりがちである。 ・この点、監査役等（監査役会、監査等委員会、監査委員会を含む）は、自ら監査を実施して、監査報告を行うことが義務づけられる、ガバナンスの役割の担い手である。統制環境の評価は、監査役等の経営全般に関する識見が活用できる領域であるということもできよう。
あるべき姿	・監査役等が（1）2018年改定ガバナンスコード原則4-11で導入された「適切な経験・能力」（英国CGコードが2016年改正の際に、規範条項C3.1に「監査委員会全体として、会社が事業を行っている部門に関する能力・適正さ（competence）」を追加し、2018年英国CGコードでもProvision24に引き継がれていることも参照）及び「財務・会計・法務に関する知識」の資質を備え、さらに、（2）自らが監査役に就任している会社について会社内で行われる様々な会議やミーティングなどに出席して収集した情報、業務執行役員へのヒアリング、事業拠点への往査による内部統制の構築・運用状況を実態確認して十分な知見を蓄積すれば、統制環境について実質的で深掘りした分析・評価を行うことが期待できる。 ・監査役等は、内部統制報告制度において、受働的な立場で説明を受けるにとどまらず、監査役等の業務監査から得られた内部統制情報を共有して、経営者評価等に反映させることも行うべきである。

第1章 企業に対する提言⑩

提言10	監査役等は、自社のコーポレート・ガバナンスと内部統制について大局観をもち、内部統制の整備及び運用状況を監視すべきである
現状の問題点	・ 監査役等は、取締役会とともに「ガバナンスに責任を有する者（企業の戦略的方向性と説明責任を果たしているかどうかを監視する責任を有する者又は組織）」と規定されている。その上で、監査人がコミュニケーションの対象とする「ガバナンスに責任を有する者」（監査基準委員会報告書260号）は、会社が採用するガバナンス形態により、監査役・監査役会、監査等委員会又は監査委員会のいずれかと規定されている。 ・ そのような立場で、監査報告書には、「監査役等には、財務報告プロセスを監視する責任がある」と記載され（監査基準）、内部統制監査報告書には、「監査役等には、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証する責任がある」と記載される（内部統制基準）。 ・ しかし、現状では、必ずしもすべての監査役等がこのような重責を認識しているとは見受けられない。
あるべき姿	・ 監査役等は、自社のコーポレートガバナンスと内部統制について大局観をもち、内部統制の整備及び運用状況を監視すべきである。 ・ コーポレートガバナンスと内部統制の全体像についての考え方を整理する上で、COSOが提示した考え方が参考になる。「COSO内部統制－統合的フレームワーク」に示された考え方では、ガバナンス（企業の場合はコーポレートガバナンス）／リスクマネジメント／内部統制を一つの繋がりと捉えている。これらの三者は、最上位にガバナンス、次にリスクマネジメント、そしてその基盤として内部統制が位置付けられている。 ・ 監査役等は、このような考え方を参考にして自社のコーポレートガバナンスと内部統制について大局観を持つ必要がある。その上で、内部統制の整備及び運用状況を監視すべきである。なお、内部統制報告制度では「財務報告に係る内部統制」が監視対象とされるが、コンプライアンス等の目的も含めた内部統制全体が監査役等の監視対象であると考えられる。

第2章 公認会計士（監査人）に対する提言①

提言1	監査人は、内部統制に対して、重要な虚偽表示の防止及び発見に焦点を当て、企業及び企業活動を十分に理解し、変化に対応した監査を実施するとともに、経営者及び監査役等の意識を高めるように図るべきである。
現状の問題点	企業に対する提言において取り上げた経営者による内部統制の評価に関する問題点は、監査人による監査にも共通するところが多い。 内部統制報告制度導入後10年余を経て、監査責任者及び監査チームメンバーの異動が生じていることもあり、監査人の監査においても、企業活動に対する十分な理解を踏まえた監査が適切に行われず、監査手続が形骸化し、又、訂正有価証券報告書の提出と監査報告書の再発行が行われる事案が見受けられる。また、この10年余の間に、企業及び監査人の双方の関与メンバーが異動していることもあり、監査人は経営者が財務報告に対する説明責任を果たす上で内部統制が重要な基礎であることを経営者及び監査役等と共有していないことがある。 さらに、この10年余の間に、企業活動は変化しており、これに応じて関連する内部統制の態様も変化している、又はデザインを見直して対応する必要性が生じていると考えられるが、このような企業活動及び内部統制の変化に対して監査人の十分な対応が図られていないことも懸念される。
あるべき姿	経営者の直面する内部統制報告制度の課題の多くは監査人にも共通するものであることを認識し、一体監査の観点から、事業特性、組織構造、IT環境等、企業及び企業活動を十分に理解し、重要な虚偽表示リスクに対応する内部統制を適切に識別して、財務報告に係る内部統制の監査を行うべきである。 また、監査人は、経営者及び監査役等と十分なコミュニケーションを行い、投資者等利害関係者に対して財務報告に対する説明責任を果たす上で、内部統制の整備及び運用が重要であることについて意識を高めるように促すことが肝要である。 さらに、内部統制報告制度導入後10年余における事業活動の進展を踏まえ、内部統制に変化が生じている、又はデザインを見直す必要性が生じていることを認識して監査上の対応を図るべきである。

第2章 公認会計士（監査人）に対する提言②

提言2	監査人は、経営者の評価範囲及び経営者の評価結果を踏まえつつも、監査人自らの判断に基づき、財務諸表全体の観点から企業集団の財務報告に係る内部統制に対して直接に監査意見を表明することを検討すべきである。
現状の問題点	内部統制製報告制度においては、ダイレクト・レポーティングを採用せず、監査人が経営者の評価結果を監査することとなるが、他方、監査人は、財務諸表監査と一体として内部統制監査を実施することとされている。その結果、実務への適用において、監査意見の対象や内部統制の不備の取扱いを複雑にして理解を困難とし、又、監査結果の利用者に誤解を生じさせることが懸念される事項が見受けられている。 例えば、経営者の評価範囲の適切性の判断基準は主観に依るところが大きく、内部統制実施基準に求められる協議を実施しても、経営者に対して評価範囲の見直しを促すことができず、監査人に過度の負担を強いることがある。 また、現行制度においては、経営者の評価範囲の外において財務諸表監査の意見に重要な影響を及ぼす程の重要な虚偽表示を監査人が発見した場合、経営者の評価範囲の外であるため、監査対象がそもそも存在せず、必要な監査手続を実施できないという監査範囲の制約として取扱われる。経営者が開示すべき重要な不備を自ら発見したが、期末日現在において是正していない場合、内部統制が有効ではない旨の評価結果を内部統制報告書において表明している場合において、監査人の監査報告書では適正意見が表明される。これらの取扱いによる場合、そもそも重要な虚偽表示を防止発見できないような開示すべき重要な不備が発見されているという本質が監査報告書の読者に適切に伝達されない懸念がある。
あるべき姿	内部統制報告制度における監査人の意見表明については、企業集団の財務報告に係る内部統制に対する報告を効果的に想定利用者に伝達する上で、業務方式と結論の表明形式を分離して再検討することが必要と考えられる。 経営者による内部統制の評価と報告を行う場合であっても、監査人は、経営者の評価結果ではなく、企業集団の財務報告に係る内部統制に対して直接に監査意見を表明することを検討すべきである。

第2章 公認会計士（監査人）に対する提言③

提言3	監査法人は、適切に職業的懐疑心を発揮して、重要な虚偽表示の防止及び発見に資するマインドセットを所属する公認会計士に浸透させるため、不正に関する教育等を充実させる等して、内部統制の限界を突く不正に対して積極的にチャレンジすべきである。
現状の問題点	1 監査対象は、経営者が決定した評価範囲等を踏まえ受働的に決められる 監査人自らが重要な虚偽表示リスクに焦点をあてて監査の対象とする内部統制を決定せず、経営者の決定した評価範囲、業務プロセス、統制上の要点を受けて、受働的に監査の対象とする内部統制を決定している。 2 財務諸表監査に習熟することは重要な虚偽表示リスクが評価範囲から漏れるリスクが否定できない 財務諸表監査の監査要点が、財務諸表の適正さを達成しようとする経営者と監査人の協力関係のもとで、監査意見として表明される財務諸表の適正性を究極的な要証命題として、通常ポジティブなものとして設定され、経営者から提出される証憑や説明はそのポジティブな監査要点を実証するために肯定的に捉えられることになりがちで、そのため、財務諸表監査に習熟すればするほど、監査人が経営者の不正を疑い、要証命題をネガティブに設定するマインドセットや切り替えが容易にできず、重要な虚偽表示リスクに対応する内部統制を適正に識別し、評価範囲に含めることができず、全社的な内部統制、業務プロセスに係る内部統制とも、表層的な理解と検討を行うにとどまり、重要な虚偽表示リスクが評価範囲から漏れるリスクがある。
あるべき姿	1 不正リスク対応基準も説く不正事例に関する知識の習得、能力開発の重要性 監査法人は、組織的な対応として、監査実施者が監査業務を行う上で必要な不正事例に関する知識の習得、能力の開発に資するよう、不正調査に関するリカレント教育等の研修等を含め、不正に関する教育・訓練の適切な機会を提供すべきである（「監査における不正リスク対応基準」第三・3）。 2 内部統制の限界を突く不正への積極的なチャレンジの必要性 不正に関する知識の習得、マインドセットを高めて適切に職業的懐疑心を発揮して、重要な虚偽表示の防止及び発見に資するマインドセットを所属する公認会計士に浸透させ、内部統制の限界を突く経営者不正に対しても、積極的にチャレンジすべきである。

第3章 規制当局に対する提言①

提言 1	規制当局（金融庁、法務省、東京証券取引所）は、内部統制の基本的枠組みとして、「コーポレートガバナンス／リスクマネジメント／内部統制」の関係をより明確にした基準改正、法令改正、規定改正を行うべきである。
現状の問題点	1 基準等での記載 現行の内部統制基準・実施基準には、「コーポレートガバナンス／リスクマネジメント／内部統制」の関係についての明確な記述が見受けられず、「コーポレートガバナンス／リスクマネジメント／内部統制」が別々のものと捉えられてしまうことが少なくない。 2 企業の理解 「コーポレートガバナンス／リスクマネジメント／内部統制」の全体像とその関連を明確にした上で制度を構築しなければ実効性のある制度として企業に理解されない。 3 企業グループとしての内部統制 現在の内部統制報告制度の実務においては、企業グループとしてのコーポレートガバナンスの実現と内部統制が切り離されて考えられているように見える。現行の内部統制報告制度で求められている内部統制の整備・運用は、企業集団、企業グループのすべての企業が対象と考えられるが、企業グループ全体としての対応が十分に行えていないのが現状であると考えられる。
あるべき姿	1 内部統制の基本的枠組みの明確化 内部統制の基本的枠組みに「コーポレート・ガバナンス／リスクマネジメント／内部統制」の関係を織り込む。 2 会社法やコーポレート・ガバナンスとの連携とグループポリシーの開示 内部統制システムなどの会社法の規定やコーポレートガバナンス・コードとの整合性も検討する必要がある。さらに、リスクマネジメントの位置づけも明確にする必要がある。また、子会社管理を徹底するため、企業にグループポリシーの設定と主要なポリシーの開示を求めることも必要と考える。 3 開示情報の利便性の向上 有価証券報告書と整合する統合報告書やアニュアル・レポート等が開示されることによって、開示情報全体を閲覧する利用者の利便性が高まるものと考えられる。

第3章 規制当局に対する提言②

提言 2	金融庁は、内部統制報告制度の実効性の確保、充実を図るための内部統制報告制度の改正に当たり、内部統制報告書の記載事項、特に、「評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項」の記載内容を充実させるべきである。
現状の 問題点	1 内部統制報告書の記載内容 現状の金融商品取引法上の内部統制報告書の記載はステレオタイプになっており、各会社の取り組みが十分に分かるような記述となっていない。 2 「評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項」の記載 企業ごとに営んでいる事業も環境も異なるにも関わらず、マネジメントが自社の状況についてどのように考えており、どのような内部統制を整備・運用しているのかが分かる記載とはなっておらず、形式的な記載に留まっている。 3 ビジネスや経営環境に対応した内部統制が整備運用されているか不明 経営者が自社のビジネスや経営環境をどのように認識し、自社のリスクに応じた実質的検討を行っているのかが不明である。 3 制度の実効性を高めるための改正時期 内部統制報告制度導入後10年を経過し、導入時期から充実させるべき時期である。
あるべき姿	1 記載内容の充実の推進 内部統制報告書の様式や記載上の留意事項等を改定し、経営者のリスク認識、そして、当該リスク認識に基づいた内部統制の整備・運用の状況がわかるような記載を推進すべきである。また、日本内部統制研究学会など学会は、学会として内部統制制度の質の向上を経営者に遡及するとともに、規制当局の制度改正に働きかけることが望まれる。 2 より明確な企業ごとの対応の記載 外部経営環境の流動性が高く、リスクも流動的に変化する現代においては、経営者はリスクに対応するために常に内部統制を変えていく必要があり、それらに対応していることを、より明確に経営者の責任も含めて説明することが望まれる。 3 品質管理の観点 わが国では製品などの目に見えるモノづくりの品質管理については、高品質であると世界的に評価されているが、内部統制は、会社の目に見えない部分の品質管理という観点から考える必要がある。

第3章 規制当局に対する提言③

提言3	規制当局は、内部統制の評価範囲について、画一的な指針のみを示すのではなく、企業のリスクに応じた内部統制の評価範囲を決定するための基準改正を行うべきである。
現状の問題点	1 全社的な内部統制 例えば、売上高で全体の95%に入らないような連結子会社は僅少なものとして、評価の対象から除外している。 2 重要な事業拠点 全社的な内部統制の評価が良好であれば、例えば、連結ベースの売上高等の2/3程度に入らない事業拠点は評価の対象とする事業拠点から除外している。 3 評価対象とする業務プロセス 企業の事業目的に大きく関わる勘定科目の業務プロセスを評価の対象としており、それ以外を評価の対象としていない場合が多い。 4 重要な事業拠点における企業の事業目的に大きく関わる勘定科目に至る業務プロセス 例えば、売上に至る業務プロセスの金額を合算しても連結売上高の概ね5%程度以下となる業務プロセスを、重要な事業又は業務との関連性が低く、財務報告に対する影響の重要性も僅少なものとして評価の対象から除外している。
あるべき姿	規制当局は、各企業がリスクに応じて内部統制の評価範囲を決定するような基準改正を行うべきである。 1 全社的な内部統制 例えば、売上高で全体の95%に入らないような連結子会社であり毎年の内部統制の評価の対象に入らない連結子会社であっても、会社は全社的な内部統制の評価をして数年に1度、評価対象とする。 2 重要な事業拠点 重要な事業拠点の決定については、売上高のみではなく、税引前利益などの利益や資産の割合も考慮し、総合的にリスクを考慮して決定する。また、放置される事業拠点がないように、会社は定期的にローテーションで評価する。 3 評価対象とする業務プロセス 売上、売掛金及び棚卸資産の3勘定はあくまで例示であるとされているものの、3勘定のみを対象としている場合が多いため、業種、企業のおかれている環境や事業の特性等を考慮し、評価対象を決定する。 4 重要な事業拠点における企業の事業目的に大きく関わる勘定科目に至る業務プロセス 概ね5%程度以下となる業務プロセスを、重要な事業又は業務との関連性が低く、財務報告に対する影響の重要性も僅少なものとして評価の対象から除外しているが、「概ね5%程度」については機械的に適用すべきではないことを強調する。

第3章 規制当局に対する提言④

提言 4	規制当局は、訂正内部統制報告書を提出した会社の内部統制報告書の記載内容について、監査人が記載内容の妥当性を検証し、監査人が訂正内部統制監査報告書を提出するようにすべきである。
現状の問題点	内部統制報告制度が導入された当初は、近年の開示例に見られるような数多くの内部統制報告書の訂正が開示されるとは想定されておらず、また、過去5年遡って訂正するような事態が起こることも想定されていなかった。したがって、会社が内部統制報告書の訂正を行った場合、それに対する監査証明は必要とされておらず（内部統制府令ガイドライン1－1）、会社が訂正した内部統制報告書の記載内容について第三者が適切かどうか評価することとされていない。
あるべき姿	会社が内部統制報告書の訂正を行う場合は、当初、内部統制は有効であると評価していたが、不正等の発覚により、開示すべき重要な不備があることに変更されることが想定される。 この場合には、内部統制報告書に開示すべき重要な不備があり、財務報告に係る内部統制は有効でない旨並びにその開示すべき重要な不備の内容及びそれが事業年度の末日までに是正されなかった理由を開示することとされている。 また、事業年度の末日において、開示すべき重要な不備があり、財務報告に係る内部統制が有効でないと判断した場合において、事業年度の末日後内部統制報告書の提出日までに、記載した開示すべき重要な不備を是正するために実施された措置がある場合には、その内容を記載することとされている。 監査人は、現行の内部統制報告制度においても開示すべき重要な不備に関する経営者の評価等について確認又は検討することとされており、また実務においても実際に確認及び検討がされている。訂正内部統制報告書の信頼性の確保のために、監査人が記載内容の妥当性を検証し、訂正内部統制監査報告書を提出するようにすべきである。

第3章 規制当局に対する提言⑤

提言5	金融庁・企業会計審議会は、内部統制基準・実施基準の「Ⅰ.内部統制の基本的枠組み」の内部統制の目的に非財務報告を加えることを審議すべきである。
現状の問題点	・ 現行の内部統制報告制度では、内部統制の報告目的は「財務報告の信頼性」に限定している。 ・ 一方で、制度導入後も頻発している企業不祥事は、事案が露呈するまで財務報告上の会計数値と直接結びつかないことから看過されがちである。しかし、不祥事が露呈した後は多くの事案で内部統制の不備が指摘されている。 ・ 世界的に企業の状況についての投資者等のステークホルダーの判断において財務報告よりも非財務報告のウエイトが高まっていると言われており、わが国において非財務報告の重要性が指摘されている。 ・ しかし、わが国では、非財務情報の開示の適切性を支える内部統制についてはフレームワークが未整備である。 ・ COSOは、2013年改訂版「内部統制の統合的フレームワーク」において内部統制の目的の全面的な見直しを行い、1992年版フレームワークの目的の一つである「財務報告の信頼性」を、非財務報告を含む「報告」に改訂した。 ・ COSOフレームワーク改訂と同様に、わが国においても非財務報告も包含するように内部統制のフレームワークを改訂する必要がある。
あるべき姿	・ 内部統制基準・実施基準の「Ⅰ.内部統制の基本的枠組み」の内部統制の目的の「財務報告の信頼性」を、非財務報告を加えた「報告の信頼性」とすべきである。

第3章 規制当局に対する提言⑥

提言 6	規制当局は、監査人による内部統制報告に対する監査報告書を、ダイレクト・レポーティングに変更すべきである。
現状の問題点	現状の内部統制の対する監査報告書は、経営者による内部統制報告書に対して意見を述べる方式であるため、重要な不備がある場合でも、その内容等が内部統制報告書に適正に記載されている場合には、適正意見が表明される。企業の内部統制に不備があるにもかかわらず、無限定適正の意見が付された監査報告書が発行されることは、監査報告書の利用者には理解しづらく内部統制に問題がないとの誤解を与える可能性を否定できない。 また、財務諸表監査と内部統制監査を一体で実施するという前提であるにも関わらず、評価範囲の妥当性も含め、経営者の評価結果を監査するという内部統制監査は、財務諸表監査との一体監査という前提と整合的な理解が難しく、監査人・経営者だけでなく、内部統制報告書等の利用者にとっても混乱をもたらすと考えられる。
あるべき姿	規制当局は、内部統制報告書に対する監査報告書を、開示企業の財務報告に係る内部統制そのものの有効性について意見を表明するダイレクト・レポーティングに変更し、監査人が、財務諸表監査における内部統制の整備・運用状況の検討結果を基礎として全体としての財務報告に係る内部統制に対する監査意見を表明する制度に変更すべきである。 企業と独立の立場にある監査人が、直接的に企業の内部統制の評価範囲や有効性について監査することにより、厳密な評価が実施できるとともに、監査人による財務諸表監査と内部統制監査の一体的な実施を容易にすると考えられる。 なお、経営者による内部統制評価と内部統制報告書の発行は継続し、経営者が自らリスク評価を行い、内部統制を整備・運用するように促すべきである。また、期中に生じた内部統制の不備のうち、期末までには是正されたものについても、監査人が直接的に監査結果として報告することが望まれる。

第3章 規制当局に対する提言⑦

提言7	企業は、取締役が、内部統制の整備・運用を行う役割と責任を果たすために必要な財務・会計・法務に関する知識を研修等で習得・維持するよう努める環境を整備すべきであり、規制当局は、コーポレートガバナンス・コードにその趣旨に適う規律を設けるべきである。
現状の問題点	事業活動に起因するリスクの発生源である事業部門が専門的知見を有する管理部門による牽制と支援を受けながら、事業に係るリスクを自律的に管理する形で、第一次的な責任を果たすべきなのに、リスク管理に関する事項は管理部門の権限と責任であるとして、リスクの発生源として果たすべきリスク管理を怠る事業部門を抱える実例や、不正に立ち向かうコンプライアンス意識が欠如ないし低さ等が原因となり、業績達成へのプレッシャーを抵抗できずに粉飾行為に及ぶ等の実例が見受けられる。 事業リスクについて、本来、自らが所管する事業部門におけるリスクを適切に制御して管理すべき監督責任を負う事業部門の責任者（CEO、業務担当取締役等）が果たすべき役割を果たしておらず、また、他の取締役が所管する事業部門の様々なリスクについても、当該事業部門を担当する取締役の報告を全面的に信頼し、取締役会の構成員としての監督を十分に果たさず、リスクを看過してしまう実例が生起している。
あるべき姿	1 リスクの適切な管理に有用な財務・会計・法務に関する知見を習得する 取締役は、自らが所管していない事業部門に対して取締役会の構成員としての監督（監視義務）を実効的に履行するためには、管理部門に要求されるレベルのものではないとしても、一定程度レベルの財務・会計・法務に関する知見を習得していることが有益であり、それがひいては、自ら所管する事業部門の事項について管理部門と協働・連携しながら、事業リスク以外の様々なリスクを適切に管理することにもつながる。 2 取締役が一定レベルでの財務・会計・法務に関する知識を習得すべきことについてコーポレートガバナンス・コードに明記 「取締役会会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。」との規定に加えて、執行部門の取締役が、取締役会の構成員としての監督・監視義務を実効的に履行するために必要なレベルの財務・会計・法務に関する知識を身に着けることが重要であり、規制当局は、コーポレートガバナンス・コードにその旨を明記すべきである。

第3章 規制当局に対する提言⑧

提言8	指名委員会等設置会社の監査委員会、監査等委員会設置会社の監査等委員会および監査役会設置会社の監査役は、必要に応じて社外取締役が執行部門とは別の立場から、会社に関する情報を提供し、意見交換する等の機会を確保することも有用であり、規制当局は、コーポレートガバナンス・コードにその旨の規律を設けるべきである。
現状の問題点	1 取締役会の「監督」機能の基本は機関構成のいかんにかかわらず、共通である 取締役会の権限・責務は①業務執行の決定と、②経営の監督（会社法362条2項）であり、いずれの機関設計でも、②の「監督」（会社法362条2項2号）には不祥事予防を含む違法・不当な行為のチェック・是正を求めることと、会社の業績ないし経営の評価の双方が含まれるという点で基本的に決定的な相違はない。また、コーポレート・ガバナンスの観点（会社経営の適法性を確保し、収益性を向上させるために会社経営者に適切な規律付けを働かせる）からは、取締役会の監督機能の強化は重要な課題である。 2 取締役会が機能を発揮しない場合がある 不正の疑いや損害が見込まれる事案について一部の取締役が把握していたのに取締役会での情報共有がなされず、十分な議論がなされていなかったり、不正の疑いを取締役が知り得たにもかかわらず、十分な調査を指示ないし実施しなかった等、取締役会が機能を発揮していない場合がある。
あるべき姿	1 多様な経験、専門性、経営陣からの独立性をもつ社外取締役が実効的に議論することの重要性 様々な経験、専門性等をもち、経営陣から独立性をもつ社外取締役が、多様性のある視点に立つて自由闊達で建設的な議論・意見交換を行い、業務の決定の健全性・適法性を確保し、収益性向上のための施策に信任を与えるのが重要である。 2 社外取締役への社内における情報提供、監査役等との情報の共有・議論 取締役会で建設的な議論を行うために事前説明や資料の早期提供に加え、社内における検討経緯等についての情報等を社外取締役に提供し、様々なリスク情報を有する監査役等と情報を共有し、議論する場面として、監査役会等の会議体への社外取締役の参加も有用である。 3 規制当局は、その旨をコーポレートガバナンス・コードで定めるべきである。

Ⅱ CGC及び対話ガイドライン2021年改訂

- 1 フォローアップ会議意見書（4）（5）**
- 2 改訂の背景**
- 3 改訂CGCの概要、改訂対話ガイドラインの概要**

フォローアップ会議の意見書(4) (平成31年4月24日)

項目	意見のポイント
監査に対する信頼性の確保	・三様監査（内部監査、監査役等監査、外部監査）の効果的な活用などを通じて監査に対する信頼性を確保 ・CEOなどのみの指揮命令下になつている内部監査部門が大半を占めるため、経営幹部による不正事案等が発生した場合に独立した機能が発揮されていない ・内部監査が一定の独立性をもって有効に機能するよう、独立社外取締役を含む取締役会・監査委員会・監査役会等に対しても直接報告が行われる仕組みの確立を促す
グループガバナンスの在り方	・女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況の公表を求めるべき。 ・多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表するよう求めるべき。

フォローアップ会議の意見書(5)（令和2年12月18日）①

項目	意見のポイント
取締役会の機能発揮	•取締役の知識・経験・能力、さらには就任年数に関する適切な組み合わせの確保である。取締役会において中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして必要なスキルが全体として確保されることは、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすための前提条件。 •取締役会のスキル（知識・経験・能力）の構成の考え方は、取締役の選任に当たって適切に開示され、投資家との対話を通じて共有されることが求められる。 •独立社外取締役は、企業が経営環境の変化を見通し、経営戦略に反映させる上で、より重要な役割を果たすことが求められる。特に当該企業に限られない幅広い経営経験を備えた人材を取締役に迎え、そのスキルを取締役会の議論に反映させることは、取締役会機能の実効性向上に大きく貢献すると期待される。 •2022年の新市場区分移行後の「プライム市場」については「我が国を代表する企業の市場」として高い水準のガバナンスが求められている。こうした観点も踏まえ、同市場の上場企業に対し、独立社外取締役の3分の1以上の選任を求めるべき。経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える企業には、独立社外取締役の過半数の選任を検討するよう促すべき。 •取締役の選任に当たり、事業戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等を特定し、いわゆる「スキル・マトリックス」をはじめ経営環境や事業特性等に応じた適切な形で社内外の取締役の有するスキル等の組み合わせを公表するべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含むよう求めるべき。 •独立性の高い指名委員会（法定・任意）の設置と機能向上（候補者プールの充実等のCEOや取締役の選解任機能の強化、活動状況の開示の充実）

フォローアップ会議の意見書(5)（令和2年12月18日）②

項目	意見のポイント
取締役会の機能発揮	・独立性の高い報酬委員会（法定・任意）の設置と機能向上（企業戦略と統合的な報酬体系の構築、活動状況の開示の充実） ・筆頭独立社外取締役の設置や独立社外取締役の取締役会議長への選任を含めた、独立社外取締役の機能向上
多様性（ダイバーシティ）の確保	・女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況の公表を求めるべき。 ・多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表するよう求めるべき。

CGCと対話ガイドラインの改訂について（改訂の背景）①

➤ I はじめに

- コロナ禍を契機とした企業を取り巻く環境の変化の下で新たな成長を実現するには、各々の企業が課題を認識し変化を先取りすることが求められる。そのためには、**持続的成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向け、取締役会の機能発揮、企業の中核人材の多様性の確保、サステナビリティを巡る課題への取組みをはじめとするガバナンスの諸課題に企業がスピード感をもって取り組むことが重要。**

- **2022年4月より東京証券取引所において新市場区分の適用が開始となるが、プライム市場は、我が国を代表する投資対象として優良な企業が集まる、国内のみならず国際的に見ても魅力あふれる市場となることが期待される。そこで、プライム市場上場会社は一段高いガバナンスを目指して取組みを進めていくことが重要。その他の市場の上場会社においても、それぞれの市場の特性に応じつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指してガバナンスの向上に取り組むことが重要。**

➤ II 改訂に当たっての考え方

- **取締役会の機能発揮、企業の中核人材における多様性の確保・サステナビリティを巡る課題への取組み、グループガバナンスの在り方・監査に対する信頼性確保・株主総会などに関する事項**

CGCと対話ガイドラインの改訂について（改訂の背景）②

➤ 取締役会の機能発揮

- ①独立社外取締役割合、②取締役会が備えるべきスキル等の特定と社内外の取締役の有するスキルの組合せの開示、③独立社外取締役の資質（他社での経営経験を有する者を含む）、④取締役の選任プロセス（独立性が高く、権限・役割等が明確化された指名委員会の設置）、⑤取締役の報酬プロセス（独立性が高く、権限・役割等が明確化された報酬委員会の設置）、⑥筆頭社外取締役の設置、⑦取締役会の監督の実効性確保（独立社外取締役の取締役会議長への選任）

➤ 中核人材における多様性（ダイバーシティ）の確保

- ①中核人材の登用等における多様性の確保の考え方・測定可能な目標の設定・状況の開示（女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等）、②多様性確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針とその実施状況の開示

➤ サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を巡る課題への取組み

- ①サステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針の策定、②サステナビリティの取組みを全社的に検討・推進（サステナビリティに関する委員会の設置、ステークホルダーとの対話）、③経営資源の配分が企業の持続的な成長に資するかの実効的な監督、④投資家とのサステナビリティに関わる対話の促進のためにサステナビリティに関する開示（特に、気候変動に関する開示は、TCFDの枠組みor同等の枠組み）

CGCと対話ガイドラインの改訂について（改訂の背景）③

➤ グループガバナンス

- ①支配株主を有する上場会社における、i) より高い水準の独立性を備えた取締役会構成の実現、ii) 支配株主と少数株主との利益相反が生じうる取引・行為のうち重要なものについて独立した特別委員会における審議・検討、iii) 独立社外取締役の比率・株主共同の利益の矛盾を確保するための手立て
- ②支配的株主を有する上場会社でも、①を基にした対応

➤ 監査に対する信頼性の確保・内部統制・リスク管理

- ①内部監査部門の取締役会・監査等委員会・監査委員会・監査役会への直接報告する仕組みの構築により内部監査部門と取締役・監査役との連携、②内部通報に係る体制・運用実績のわかりやすい開示・説明、③取締役会がグループ全体を含め、適切な内部統制・全社的リスク管理体制の構築・その運用状況の監督、そのために必要な資源の投入、④監査役が独立した客観的な立場から適切な判断を行えるために必要な対応

➤ 株主総会関係

➤ 上記以外の主要課題

改訂CGCの概要①

改訂事項	改訂コード	改訂のポイント
議決権電子行使プラットフォーム	補充原則1-2④	・プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向け議決権行使プラットフォームを利用可能とする
サステナビリティ	基本原則2【株主以外のステークホルダーとの適切な協働】の【考え方】	・SDGs、TCFDを受けて、中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）が重要な経営課題
	補充原則2-3①	・取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る対応が重要な経営課題と認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、積極的・能動的に取り組むよう検討を深める
	補充原則2-4①	・女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示 ・中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示
	補充原則4-2②	・取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定 ・人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行う

改訂CGCの概要②

改訂事項	改訂コード	改訂のポイント
情報開示の充実	補充原則 3 - 1 ②	プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英文で開示・提供
	補充原則3-1③	- 経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示 - 人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供 - プライム市場上場会社は、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、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実
支配株主および支配株主のいる上場会社の責務	基本原則 4 【取締役会等の責務】 の【考え方】	支配株主は、会社及び株主共同の利益を尊重し、少数株主を不公正に取り扱ってはならないのであって、支配株主を有する上場会社には、少数株主の利益を保護するためのガバナンス体制の整備が求められる。

改訂CGCの概要③

改訂事項	改訂コード	改訂のポイント
取締役会による内部統制・全社的リスク管理体制の構築	補充原則4-3④	・グループ全体を含めた内部統制・全社的リスク管理体制の構築 ・内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督
監査役・監査役会による監査役の選解任	原則4-4	・監査役・監査役会の権限として監査役自身の選解任について明記
独立社外取締役の選任	原則4-8	・プライム市場においては独立社外取締役3分の1以上（S/G：2名以上） ・業種・規模・事業特性・機関設計・とりまく環境を総合的に勘案し、過半数（S/G：3分の1以上）の独立社外取締役を船員することが必要と考えるプライム市場上場会社は、十分な人数の独立社外取締役を選任
	補充原則4-8③	・支配株主を有するプライム市場上場会社は①独立社外取締役を過半数（S/G：3分の1以上）とするか、または②支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置
任意の指名・報酬委員会	補充原則4-10①	・任意の指名委員会の役割に経営陣幹部・取締役の後継者計画が含まれることが明記された ・指名・報酬などの検討にあたって、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め適切な関与・助言 ・プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示

改訂CGCの概要④

改訂事項	改訂コード	改訂のポイント
取締役会の機能の発揮・スキルマトリックスの開示	原則4-11	・取締役会の構成において、ジェンダー・国際性のほか、 職歴や年齢も考慮
	補充原則4-11①	・取締役会は経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定 ・各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックス・取締役の有するスキル等の組み合わせを開示 ・独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含める
内部監査部門による直接報告を行う仕組み	補充原則4-13③	・取締役会・監査役会の機能発揮に向け、 内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築
社外取締役・監査役の株主との対話	補充原則5-1①	・経営陣幹部・社内取締役のほか、 社外取締役・監査役が面談に臨むことを基本とする
事業ポートフォリオに関する基本方針・見直し状況の開示	補充原則5-2②	・経営戦略等の策定・公表に当たっては、 取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示す

改訂対話ガイドラインの概要①

改訂事項	改訂項目	改訂事項
サステナビリティ	1 - 3	・E S GやS D G sに対する社会的要請・関心の高まりやデジタルトランスフォーメーションの進展（CTOの設置等の経営陣の体制整備が重要）、サイバーセキュリティ対応の必要性、サプライチェーン全体での公正・適正な取引の必要性等の事業を取り巻く環境の変化を経営戦略・経営計画等において適切に反映 ・例えば、取締役会の下にまたは経営陣の側に、サステナビリティに関する委員会を設置するなど、サステナビリティに関する取組みを全社的に検討・推進するための枠組みを整備
事業ポートフォリオの見直し	1 - 4	・新規事業への投資について「より成長性の高い」ことを求める。
投資戦略における人材投資等	2 - 1	・「人件費も含めて」人材投資等が戦略的・計画的に行われることを求める。
持続的な経営戦略・投資戦略	2 - 2	・投資戦略の実行を支える営業キャッシュフローを十分に確保するなど、持続的な経営戦略・投資戦略の実現が図られることを求める。
任意の指名委員会の権限	2 - 3	・独立した任意の指名委員会が「必要な権限を備え」ることを求める。
任意の報酬委員会の権限	3 - 5	・独立した任意の報酬委員会が「必要な権限を備え」ることを求める。
取締役会の構成の多様性	3 - 6	ジェンダーや国際性だけでなく、「職歴」「年齢」の面も含め多様性を十分に確保
取締役会の実効性評価	3 - 7	・取締役会の実効性確保の観点から、各取締役や法定・任意の委員会についての評価が適切に行われているか。

改訂対話ガイドラインの概要②

改訂事項	改訂項目	改訂事項
取締役会全体としてのスキルの確保のための独立社外取締役の選任	3 - 8	・取締役会全体として適切なスキル等が備えられるよう、必要な資質を有する独立社外取締役を十分な人数選任。
取締役会による経営の監督の実効性の確保	3 - 8	・必要に応じて独立社外取締役を取締役会議長に選任することなども含め、取締役会が経営に対する監督の実効性を確保
監査役の選任	3 - 1 0	・監査役は、監査役会の同意をはじめとする適切な手続を経て選任すること
監査役と外部会計監査人の協議	3 - 1 1	・監査役は、適正な会計監査の確保のために、監査上の主要な検討事項の検討プロセスにおける協議を含め、外部会計監査人と協議
内部通報	3 - 1 2	・内部通報制度の運用の実効性を確保するため、内部通報に係る体制・運用実績について開示 ・説明する際には、分かりやすいものとする。

改訂対話ガイドラインの概要③

改訂事項	改訂項目	改訂事項
株主総会の在り方	4 - 1 - 1	・株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案に関して、株主と対話をする際には、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析結果、対応の検討結果が、可能な範囲で分かりやすく説明
	4 - 1 - 2	・株主総会の招集通知に記載する情報を、内容の確定後速やかにTDnet及び自社のウェブサイト等で公表するなど、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるような情報開示に努める。
	4 - 1 - 3	・株主総会が株主との建設的な対話の場であることを意識し、例えば、有価証券報告書を株主総会開催日の前に提出するなど、株主との建設的な対話の充実に向けた取組みの検討を行う。 ・不測の事態が生じても株主へ正確に情報提供しつつ、決算・監査のための時間的余裕を確保できるよう、株主総会関連の日程の適切な設定を含め、株主総会の在り方について検討を行う。
	4 - 1 - 4	・株主の出席・参加機会の確保等の観点からバーチャル方式により株主総会を開催する場合には、株主の利益の確保に配慮し、その運営に当たり透明性・公正性が確保されるよう、適切な対応を行う。

改訂対話ガイドラインの概要④

改訂事項	改訂項目	改訂事項
政策保有株	4 - 2 - 1	政策保有株の保有効果の検証が、例えば、独立社外取締役の実効的な関与等により、株主共同の利益の視点を十分に踏まえたものになっていること。そのような検証の方法も含め具体的に分かりやすく開示・説明
アセットオーナー	4 - 3 - 2	自社の企業年金の運用に当たり、企業年金に対して、自社の取引先との関係維持の観点から運用委託先を選定することを求めるなどにより、企業年金の適切な運用を妨げていないこと。
株主と企業の対話の充実	⁴¹ 4 - 4 - 1	株主との面談の対応者について、株主の希望と面談の主な関心事項に対応できるよう。例えば、「筆頭独立社外取締役」の設置など、適切に取組みを行っていること。

Ⅲ 迫られるガバナンスの変容と監査役に対する期待

- 1 成長戦略を志向したガバナンス改革実現のツールとしてのCGC及び対話ガイドライン2021年改訂**
- 2 監査役に求められる役割・監査役への期待**

成長戦略を志向したガバナンス改革実現のツールとしてのCGC及び対話ガイドライン2021年改訂①

➤ 取締役会の機能発揮

- ①独立社外取締役の割合、②取締役会が備えるべきスキル等の特定と社内外の取締役の有するスキルの組合せの開示、③独立社外取締役の資質（他社での経営経験を有する者を含む）、④取締役の選任プロセス（独立性が高く、権限・役割等が明確化された指名委員会の設置）、⑤取締役の報酬プロセス（独立性が高く、権限・役割等が明確化された報酬委員会の設置）、⑥筆頭社外取締役の設置、⑦取締役会の監督の実効性確保（独立社外取締役の取締役会議長への選任）
- 海外の機関投資家が相当数を占める状況を踏まえて、海外の機関投資家からみて理解しやすく、共感しやすい機関構成の在り方やガバナンス活動を志向するとのインセンティブ
- モニタリング・ボードへの収斂を志向する取締役会モデル
- 監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社を、1つの機関設計に収束することの示唆・予見

成長戦略を志向したガバナンス改革実現のツールとしてのCGC及び対話ガイドライン2021年改訂②

➤ 取締役会の機能発揮

➤ ①独立社外取締役の割合

- 独立社外取締役の人数・割合が高いことが監督機能の発揮につながることは期待できる
- しかし、社外取締役の半数以上の選任を求める国では一定規模以上の企業のROA・トービンのQに正のい影響があるとのデータを用いた誘因（令和2・11・8 第21回事務局参考資料7頁）は実証されていないというのが定説で、「幻想」にすぎないのではないか？

➤ ⑥筆頭社外取締役の設置、⑦独立社外取締役の取締役会議長への選任

- 社外取締役が相当の時間等のリソースをかけて企業の状況に精通しているとの前提条件を満たして（補充原則4ー11②も参照）初めて取締役会で議論するアジェンダ設定や、ボード・オブ・チェアマンとして期待される役割を発揮できるはず。どれだけの取締役がそれに相応しいリソースを自分が取締役に就任している企業に費やしているか？
- 社外取締役の善管注意義務違反の法的責任が殆ど認められない現在の法的判断枠組みのもとでサステナビリティをめぐる取組みや、事業ポートフォリオに関する戦略について、現状維持バイアスに囚われると考えられる社内取締役ではなく、社外取締役が助言・後押しを（一般論ではなく、当該企業に則して）的確に果たせるだけの知見と覚悟を持って望めるか？

成長戦略を志向したガバナンス改革実現のツールとしてのCGC及び対話ガイドライン2021年改訂②

- **サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を巡る課題への取り組み**
- ①サステナビリティを巡る取り組みについて基本的な方針の策定、②サステナビリティの取り組みを全社的に検討・推進（サステナビリティに関する委員会の設置、ステークホルダーとの対話）、③経営資源の配分が企業の持続的な成長に資するかの実効的な監督、④投資家とのサステナビリティに関わる対話の促進のためにサステナビリティに関する開示（特に、気候変動に関する開示は、TCFDの枠組みor同等の枠組み）
- 新型コロナウイルス感染症への対応でサプライチェーンが途絶したことの経験を経て、ESG、サステナビリティが企業の経営が直面する重大な課題であるとの認識が急速に浸透
- 気候変動への対処・脱炭素（カーボン・ニュートラル）も、企業経営の課題であるとの認識が急速に浮上・定着しつつある
- 投資家イニシアチブ Climate Action 100+
- 企業にパリ協定に準拠した脱炭素化への取り組みを促す（集团的エンゲージメント）
- 2020年6月18日 IEA（国際エネルギー機関）
- 『Sustainable Recovery：持続可能なリカバリー（経済復興）』 報告書

成長戦略を志向したガバナンス改革実現のツールとしてのCGC及び対話ガイドライン2021年改訂③

- **サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を巡る課題への取組み**
- TCFD(Task Force for Nature-Related Financial Disclosure) 気候関連財務情報開示タスクフォース 2017年6月「最終報告書 気候関連財務情報開示 タスクフォースの勧告」
- ➡年次の財務報告で、自社の財務に影響のある気候関連情報の開示を推奨
- ビジネスの継続、発展に気候変動への対応が大きな課題で、①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標・目標を掲げ、各要素につき具体的な開示項目を掲げ、気候変動が企業にもたらすリスクを適切に評価・対処するとともにそのための戦略の策定、ガバナンス体制の整備が必要
- 機関投資家による「**ダイベストメント**」（炭素を排出している企業への融資を遮断しないと資金を引きあげ、投資から撤退する）との要求を突き付けられてきたグローバル金融機関（銀行、保険会社等）は、機関投資家との対話を通じて、対応策を検討せざるを得ない。
- それ以外の企業では、慎重な検討が必要
- ∴①ESG・ウォッシュ、SDGsウォッシュとなることは回避、②中期目標として掲げることは、達成できない場合にアクティビストの攻撃対象となるリスク

監査役に求められる役割・期待①

- CGSでは、内部監査部門のデュアルレポーティング・ラインは確保されること（CGS補充原則4ー13③）独立した立場で適切な判断を行うべきこと（CGS原則4ー4）に言及するのみで、最も重要な独立性の確保については「監査役会の同意をはじめとする適切な続を経て」選任されることが対話ガイドラインで（すなわち、対話をする投資家側からいわれて初めて話題となること）明記されるにとどまり、独立性が十全に確保される道筋は半ば
- 改訂CGS・対話ガイドラインに要請に自社が応じる必要性・合理性があるかを個別・具体的に慎重に検討する視点が重要
- ①激変する、取締役会で審議される経営課題・戦略、②社外取締役が期待される役割を果たしているかをそれぞれWatch・監査する重要な責務
- ➡経営課題が過不足なく審議されているか、場合によっては行き過ぎたサステナビリティ対策を目標設定や実行へのブレーキをかける必要も
- 株主との対話の窓口の役割（CGC補充原則5ー1①）を担う場面が登場することへの
- 準備・覚悟

監査役に求められる役割・期待②

- エンゲージメントの前提となる、中長期的な経営戦略を理解し、自らの言葉で語り、交渉するスキル、知見の習得
- **企業側（経営者）と機関投資家とで「長期的な視点」の理解についての同床異夢**
- **経営者**
- ある特定の事業の継続的成長を、別の事業との事業間のシナジーを意識して、企業全体としての企業価値向上を中長期の視点で捉える。
- ➡長期的な企業価値向上の要素として、**戦略的な事業間シナジー**の可能性を追求する
- **機関投資家**
- ある**特定の事業そのものの価値評価・価値最大化**を中心に考えて、**確実に「見える化」**できる範囲で企業全体の企業価値の最大化を要求する
- ➡**投資パフォーマンス**を最大化することに力点
- 長期のR&D、オープンイノベーションには、果実が見えないので関心は薄い
- 企業の側が自らと方向性が一致する投資家を選ぶ、という発想で対話することを
- 執行部に鼓舞することも監査役に期待される役割となる

ご清聴ありがとうございました

弁護士 遠藤 元一



m.endo@h2dion.ne.jp



東京霞ヶ関法律事務所

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3丁目3番1号 尚友会館6階

TEL : 03-3503-5271

URL : <http://www.tokyokasumigaseki-lawoffice.jp/>