

# 企業価値創造のためのESG投資の深化と 攻めのガバナンスの強化 ～内部監査部門の関りと監査役等への期待～

第244回 監査実務研究会

2021年1月18日

東京大学未来ビジョン研究センター 仲 浩史 CIA



東京大学未来ビジョン研究センター  
Institute for Future Initiatives, The University of Tokyo

# 内部監査の使命を果たす上での2つの機能

## 1. IIA(内部監査人協会)の「専門職的实施の国際フレームワーク(IPPF)」

- ① 内部監査の使命: 「リスク・ベースで客観的な、アシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである。」(「内部監査の定義」)
- ② 「倫理要綱」: 「内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。」

## 2. IIA公開文書「Three Lines Model」(2020年7月)

- 三線防衛モデルについて、「現行モデルを強化して改善する方法を提案する。これらの提案で鍵となるのは、価値の保全を超えてモデルの範囲を広げて、価値の創造を取り入れることである。」との観点から見直しを行い、defenseの文言を削除。

⇒ 国際的な基準や議論では、組織体の**価値を保全**することのみならず、**価値の向上や創造**を図ること、そして、組織体の目標の達成に役立つことが内部監査部門の役割・機能であることが分かる。

# 内部監査の機能強化とは

機能強化  
(拡充)

内部監査の2つの機能	内部統制目標から見ると	監査の業務形態から見ると
価値の保全 (守りのガバナンス)	法令等の遵守 資産の保全 財務報告の信頼性	内部統制監査 会計監査
価値の向上・創造 (攻めのガバナンス)	業務の有効性・効率性	業務監査 経営監査

- 機能強化とは価値の保全を中心とする監査から、価値の保全のみならず価値の向上・創造をもカバーする監査へと、その機能が拡充し、攻めのガバナンスにおいても役割を果たしていくことを指している。
- 機能が拡充された内部監査部門の年次計画では、次のような戦略的リスクマネジメントに関する監査の比重が増す。

「〇〇戦略の有効性・効率性」、「〇〇部門の経営計画の実行状況」、「〇〇投資計画の成果モニタリング、費用対効果」、「〇〇部門のビジネスモデルに関するリスクへの対応」、「〇〇部門や〇〇事業のリスクへの対応」

(注1) 上記の区分はあくまでも目安にすぎない。たとえば、業務監査には法令等の遵守の観点を伴ったりするものである。

(注2) 攻めのガバナンスに関わる機能は、どうやったら儲かるといったような助言を行って、マネジメントの稼ぐ力を直接助ける類のものではなく、価値創造のための活動がその目標から乖離してしまうリスクにマネジメントがどう対処しているかに関して、リスクマネジメント、コントロール及びガバナンスの各プロセスの有効性の観点から、アンジュアランスや助言を与えることである点に留意する必要がある。

## 欧米における機能強化の発展段階

- ◆ 2000年代初めのSarbanes-Oxley 法導入以降、内部監査の機能が多く議論されるようになった。同法の導入当初、内部監査の機能として期待されたものは、コンプライアンスや財務報告の信頼性に関するアシュアランスであった。
- ◆ しかし、コンプライアンス・リスクだけではなく企業の抱えるリスク全般への関心が高まる中、先進的な企業は、リスクベース・アプローチへ移行するとともに、業務の有効性・効率性に関するアシュアランスやアドバイスも重視。
- ◆ やがて「信頼されるアドバイザー（A trusted advisor）」への進化を目指して、経営戦略やビジネスモデルがその所与の目的を達成するようにデザインされ実施されているかに関するアシュアランスやアドバイスを与えることも視野にしていくようになった。
- ◆ 価値の向上・創造への寄与という機能も重視されるようになったわけであり、筆者が2018年まで在籍した世界銀行においても内部監査部門の発展の歴史はまさにそういった段階を経てきている。
- ◆ なお、このような発展段階を通じて、欧米の先進的な企業がコンプライアンスなどの価値の保全の機能をおろそかにしてきたわけではない点に留意しなければならない。

# 世銀内部監査部門の活動：組織の戦略的優先課題及び最も重要なリスクと整合的 (内部監査規程との整合性の検証：2016年度)

内部監査規程で定められたアシュアランス対象分野	当該分野をカバーした業務数の全業務数（29）に対する割合*（％）
WBGにインパクトを及ぼす <b>ガバナンス</b> 上の課題が認識され適切に対処されていること	93%
<b>リスク</b> が適切に特定され管理されていること	74%
質的 <b>改善</b> 及び継続的 <b>改善</b> が醸成されていること	67%
組織のポリシー及び手続規定が <b>遵守</b> されていること	44%
組織の <b>資産</b> （物的資産及び知的資産）並びに <b>記録</b> 及び <b>データ</b> が保全されていること	44%
資源が <b>経済的</b> に取得され <b>効率的</b> に利用されていること	37%
重要な <b>情報</b> （財務情報、経営情報及び業務情報）が <b>正確</b> で <b>信頼</b> でき、かつ、 <b>タイムリー</b> なものとなっていること	30%

\* 分子は監査目的にその対象分野を含む監査業務数。例えば、「組織のポリシー及び手続規定が遵守されていること」に関しては、29の監査業務のうち44%の監査業務がそれを監査目的に含んでいたことを示す。

## 内部監査の機能強化が適切と考えられる2つの理由①

- ◆ 企業経営を取り巻く環境の急速かつ激しい変化
  - マネジメントは、価値創造のためのビジネスモデルや経営戦略を円滑に機能させ、持続的成長を果たすプレッシャーを抱える
  - 日常的なリスクや戦略的リスクを有効にマネジメントする能力が問われる時代に
  - ビジネスモデルや経営戦略がテクノロジーの急速な発展など経営環境の変化に対応できず、その所期の目的を達成しなくなるリスクが顕在化した場合の損失は大きい
    - ✓ 不正などが発生し、レピュテーションが急激に下がった場合の損失と同様
  - マネジメントがそのようなリスクの管理について第三者の客観的洞察を求める上で、内部監査部門が最も適切な位置にある
    - ✓ 外部のコンサルタントのアドバイスを活用する方法もあるが、企業の中においてビジネス・コンテキストを最も理解している内部監査部門の活用こそ有益な方法

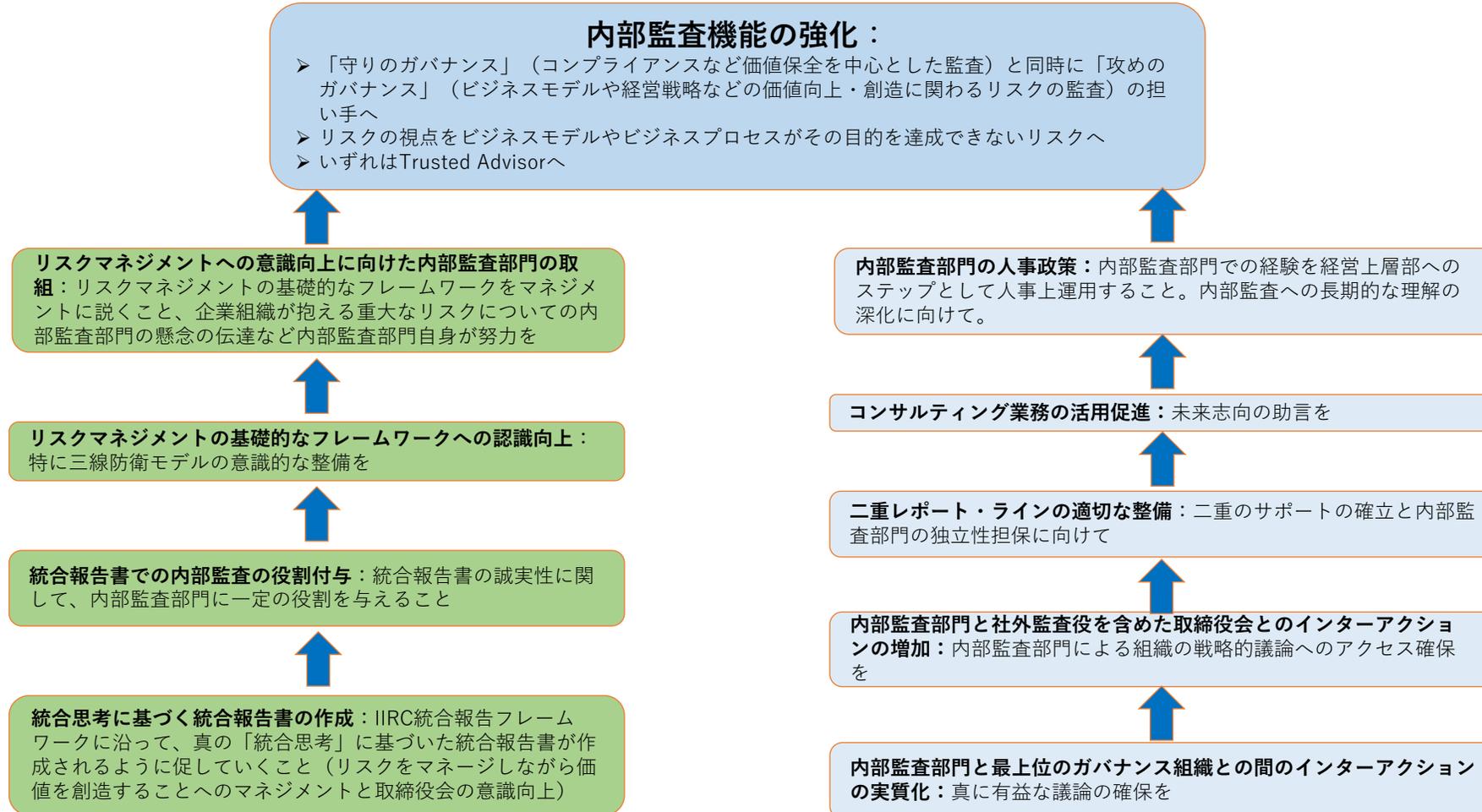
## 内部監査の機能強化が適切と考えられる2つの理由②

- ◆ コンプライアンスに関する内部監査の限界（コンプライアンスにおける内部監査の役割は引き続き重要だが・・・）
  - 内部監査は監査した対象について、その限りにおいて合理的アシュアランスを与えるもの。監査対象外のプロセスについてコンプライアンス上問題ないといったアシュアランスを与えることは困難
  - 監査部門の資源制約もある
  - コンプライアンスのリスクも含めて企業の抱える様々なリスクを評価し、監査資源を価値保全に関わる監査と価値向上・創造に関わる監査に適切に配分していくことが内部監査の企業への貢献を最大化することにつながる
    - ✓ 三線防衛モデルの構築（コンプライアンスのモニタリングにおける第二線の役割を強化）により、内部監査部門のコンプライアンスに関する責務を軽減し資源を他に振り向けることが有効な手段
    - ✓ デジタルテクノロジーの進化により監査ソフトが充実すれば、コンプライアンスの継続的モニタリングも可能となり、そのとき内部監査部門が監査する必要がなくなる可能性も

# 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」（2019年6月公表）

- ◆ 「当局では、各金融機関の内部監査部門が、各社のビジネスモデル、経営戦略及び組織態勢を前提としたリスクプロファイルに対応した監査を実施しているかといった観点等から内部監査の実効性を検証している。」
  
- ◆ 内部監査部門の機能を次のように分類し、第四段階（Ver.4.0）の信頼されるアドバイザーへ向けて内部監査の更なる高度化を促している。
  - 第一段階（Ver.1.0）：事務不備監査
  - 第二段階（Ver.2.0）：リスクベース監査
  - 第三段階（Ver.3.0）：経営監査
  - 第四段階（Ver.4.0）：信頼されるアドバイザー

# 内部監査の機能強化に必要な施策（結論）



# 内部監査の機能強化が進んだときの姿（例）：ESG投資の進化への内部監査の貢献

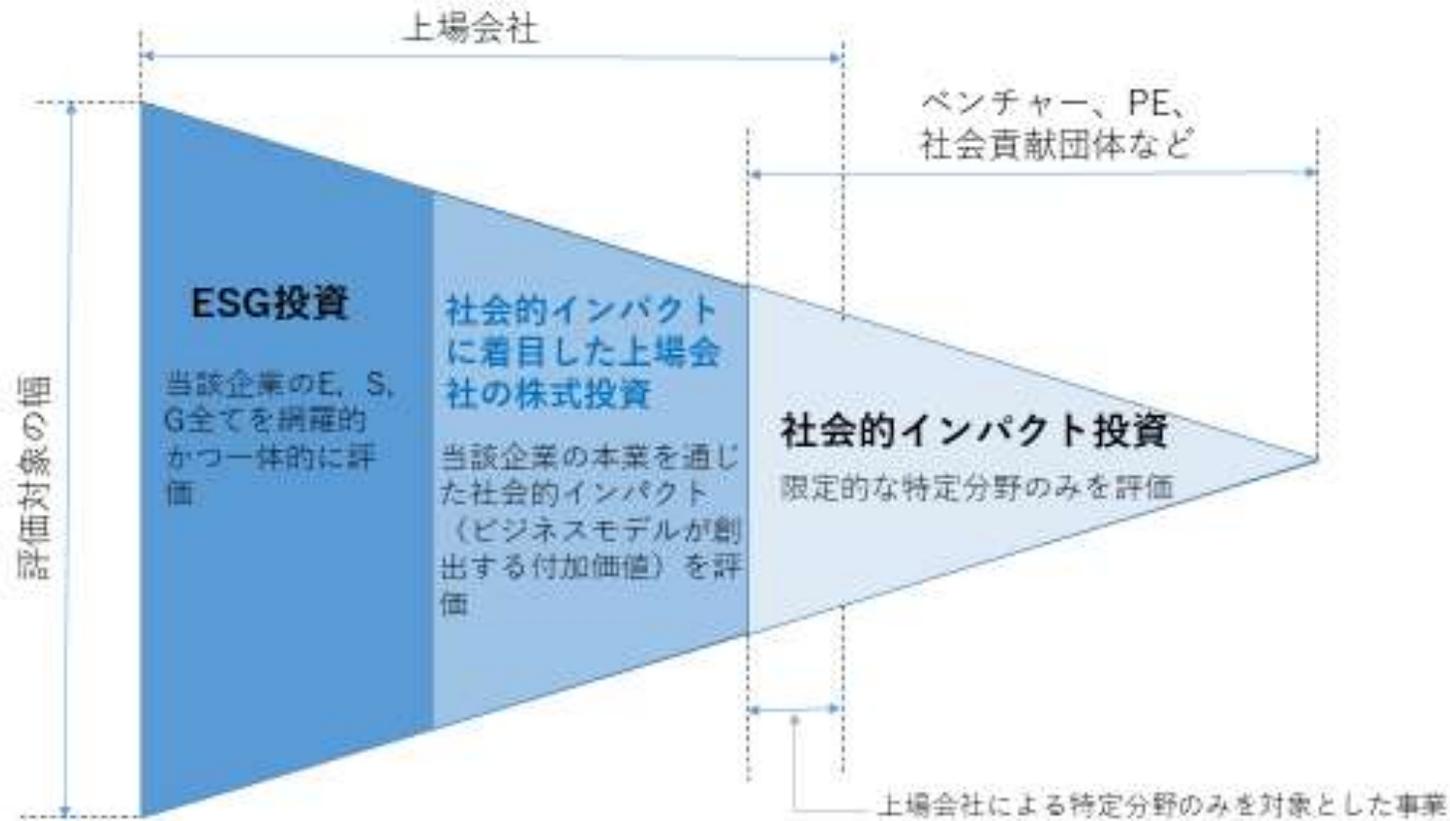
ESG投資の進化の概念図：東大・経団連・GPIF共同研究報告書（2020年3月）



※Society 5.0

デジタル革新でフィジカルとサイバーの世界が高度に融合し、安心して快適な暮らしと、新たな成長機会を皆で創り出していく、持続可能で、誰もとり残されない人間中心の社会。第5期科学技術基本計画において日本が目指すべき未来社会の姿として初めて提唱。

# ESG投資、社会的インパクト投資、そして進化したESG投資



△ ESG投資、社会的インパクト投資と本研究で対象とする投資の図解

(参考)  
金融庁委託調査「上場株式投資におけるインパクト投資活動に関する調査報告書」(ニッセイアセットマネジメント株式会社2020年3月)

## 統合報告書の発信・コミュニケーション

「企業には**統合報告書等**を活用し、自社の**Society 5.0**実現に向けた取り組みを積極的に開示していくことが求められる。例えば、**Society 5.0**に**コミットメント**をするとともに、統合報告書等において、**Society 5.0**を踏まえつつ事業を通じた課題解決への貢献を自社の**価値創造ストーリー**と絡めて記述する、また**関連する機会とリスク**およびそれへの**対処**を示すほか、**KPIを設定し、進捗状況を説明**する、それらの開示情報をもとに**多様なステークホルダーと建設的な対話**を図る、などが考えられる。」

# 非財務情報と統合報告書

## 統合報告書の基本構造

国際統合報告評議会 (IIRC) の国際統合フレームワーク (2013年) を加工

### 統合報告書

財務情報

非財務情報

財務報告書

これまでどう価値を  
創造してきたか？

組織概要と外部環境  
ガバナンス  
ビジネスモデル  
マテリアルイシュー  
リスクと機会  
戦略と資源配分  
実績と見通し



これからどう価値を創造していくのか？

# 金融庁の有価証券報告書における「記述情報の開示に関する原則」

(2019年3月19日)

## 【取締役会や経営会議の議論の適切な反映】

2-1. 記述情報は、投資家が経営者の目線で企業を理解することが可能となるように、取締役会や経営会議における議論を反映することが求められる。

(考え方)

- 有価証券報告書における記述情報のうち、特に、経営方針・経営戦略等、経営成績等の分析、リスク情報は経営判断と密接に関係しており、経営に係る決定が行われる取締役会や経営会議における議論を適切に反映することが重要である。

## 【重要な情報の開示】

2-2. 記述情報の開示については、各企業において、重要性（マテリアリティ）という評価軸を持つことが求められる。

(考え方)

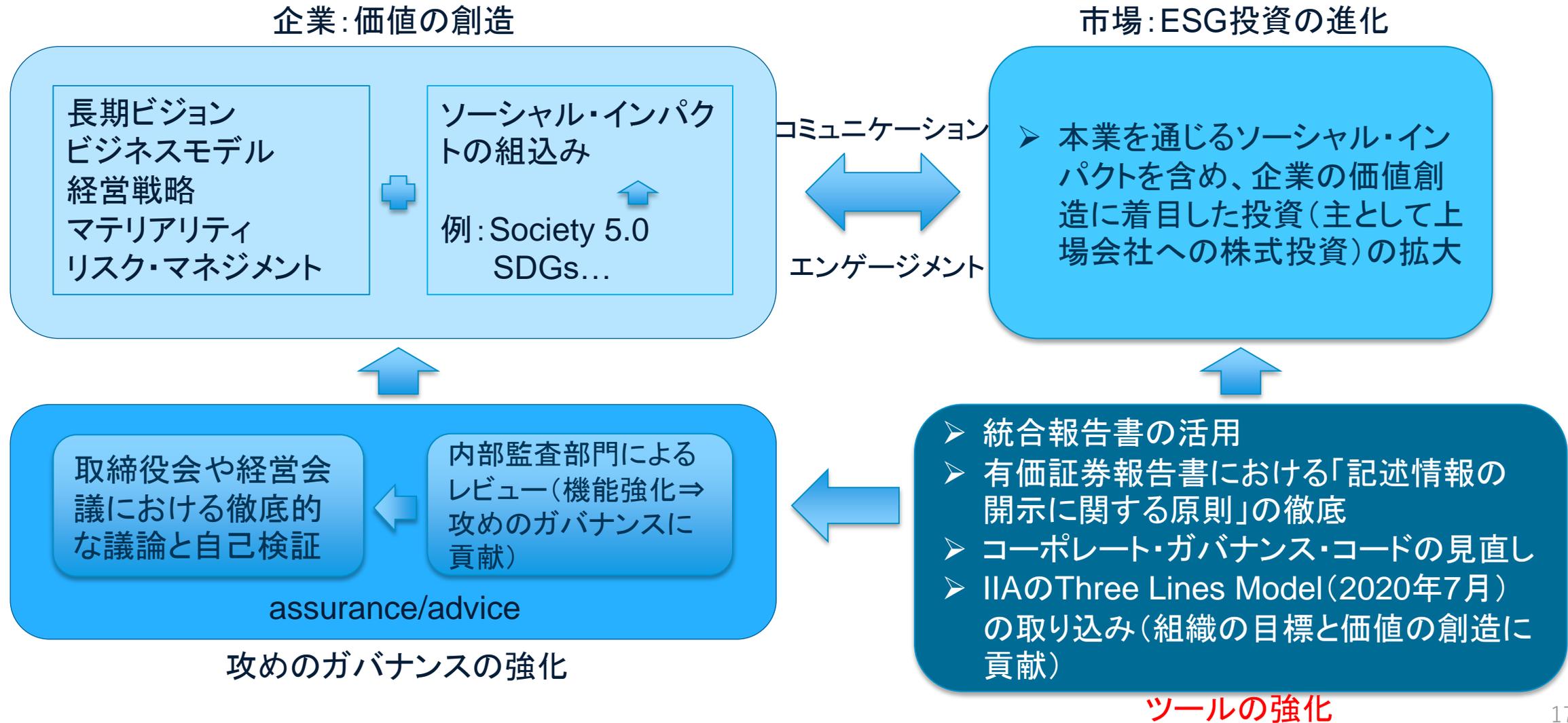
- このため、記述情報の開示に当たっては、各企業において、個々の課題、事象等が自らの企業価値や業績等に与える重要性（マテリアリティ）に応じて、各課題、事象等についての説明の順序、濃淡等を判断することが求められる。

- 本業を通じた社会貢献のナラティブへの信頼性をどう確保するか
  - ナラティブの自己検証結果を伝達
  - ナラティブの第三者による客観的検証結果を伝達
    - ✓ 内部監査部門による客観的検証の活用
      - ← 内部監査機能の強化

# ソーシャル・インパクトを含む価値創造について何を検証すべきか 自己/内部監査部門による検証のポイント

- 検証の対象：本業を通じたSDGs/社会貢献のナラティブに関する下記の諸点
  - その策定や検討のプロセス
    - ✓ 経営会議や取締役会などにおいて、下記の諸点について、徹底した議論が行われるようにガバナンス・アレンジメントがなされているか？実際にも徹底した議論が行われているか？
      - ・ 組織概要と外部環境
      - ・ ビジネスモデル
      - ・ マテリアリティ
      - ・ リスクマネジメント 等
  - リスクマネジメント
    - ✓ ビジネスモデルを回す上で重要なマテリアリティを達成する上での課題やリスクを特定し、適切に対処しているか？
  - KPI（アウトプット/アウトカム）
    - ✓ アウトプット（事業の結果提供した財・サービスの量）とアウトカム（ソーシャル・インパクト）の関係性の説明は合理的か？（定性的な説明）
    - ✓ 定量的なKPIを設定している場合、合理的か？また適切にモニターできているか？
      - ・ アウトカムに関するKPIは設定もモニターも容易でない点をどう克服するか？

# 日本企業の価値創造拡大に向けたツールの強化（まとめ）



# 取締役の業務執行の決定やリスク管理に係わる法令上の規程と監査役の役割

## 民法

### (受任者の注意義務)

第六百四十四条 受任者は、委任の本旨に従い、善良な管理者の注意をもって、委任事務を処理する義務を負う。

## 会社法

### (株式会社と役員等との関係)

第三百三十条 株式会社と役員及び会計監査人との関係は、委任に関する規定に従う。

### (忠実義務)

第三百五十五条 **取締役は、法令及び定款並びに株主総会の決議を遵守し、株式会社のため忠実にその職務を行わなければならない。**

### (取締役会の権限等)

第三百六十二条

2 取締役会は、次に掲げる職務を行う。

一 **取締役会設置会社の業務執行の決定**

二 取締役の職務の執行の監督

4 取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。

六 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制**その他株式会社の業務**並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の**適正を確保するために必要なもの**として法務省令で定める体制の整備

## 会社法施行規則

### (業務の適正を確保するための体制)

第百条 法第三百六十二条第四項第六号に規定する法務省令で定める体制は、当該株式会社における次に掲げる体制とする。

一 当該株式会社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

二 **当該株式会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制**

三 当該株式会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

四 当該株式会社の使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

## 会社法

### (監査役の権限)

第三百八十一条 **監査役は、取締役（略）の職務の執行を監査する。**この場合において、監査役は、法務省令で定めるところにより、監査報告を作成しなければならない。

### (取締役への報告義務)

第三百八十二条 **監査役は、取締役が不正の行為をし、若しくは当該行為をするおそれがあると認めるとき、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を取締役（取締役会設置会社にあつては、取締役会）に報告しなければならない。**

### (取締役会への出席義務等)

第三百八十三条 監査役は、**取締役会に出席し、必要があると認めるときは、意見を述べなければならない。**（略）

### (株主総会に対する報告義務)

第三百八十四条 監査役は、取締役が株主総会に提出しようとする議案、書類その他法務省令で定めるものを調査しなければならない。この場合において、法令若しくは定款に違反し、又は著しく不当な事項があると認めるときは、その調査の結果を株主総会に報告しなければならない。

### (監査役による取締役の行為の差止め)

第三百八十五条 監査役は、取締役が監査役設置会社の目的の範囲外の行為その他法令若しくは定款に違反する行為をし、又はこれらの行為をするおそれがある場合において、当該行為によって当該監査役設置会社に著しい損害が生ずるおそれがあるときは、当該取締役に対し、当該行為をやめることを請求することができる。

## 適法性監査から出発して監査役監査を攻めのガバナンスへ（検討）

重要な投資プロジェクトに関する取締役会

重要なリスクに関する議論の欠如や不十分な議論

善管注意義務違反や忠実義務違反のおそれ

監査役から取締役会に意見（議論を促す）

適法性監査のレンズを適用

今後検討を要する点：  
リスクマネジメントが高度化する変化の中で善管注意義務等の射程も変わってきたと言えるか？