

Internal Auditing

内部監査

No.2

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation

Japan Internal Audit Research Foundation

<https://jiarf.org/>

# Internal Auditing 内部監査

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation  
Japan Internal Audit Research Foundation

# NO. 2

MARCH – 2022

## ■ 目次 ■

### 第1回 講演会

#### 「サステナビリティ、ESG、ERMと内部監査」 — 講演録 — … 2

##### ・ 講演1

ERM（全社的リスクマネジメント）および

ESGに関わるリスクにおける内部監査の役割

ポール・J・ソーベル

訳：川口 潤（公益財団法人日本内部監査研究所 事務局 参与） …………… 4

##### ・ 講演2

サステナビリティ情報の開示と内部監査

—コーポレートディスクロージャーの確立に向けて—

小西 範幸 …………… 26

##### ・ 講演3

サステナビリティと内部監査

—内部監査 Ver.5.0 への高度化の必要性—

佐々木 清隆 …………… 45

### 第1回（2021年度）懸賞論文 審査結果

テーマ：「内部監査への期待」 …………… 60

##### ・ 優秀賞

サステナブル経営時代の内部監査における

「ガバナンス・プロセス」の捉え方に関する考察

土田 倫徳 …………… 61

・ 第2回（2022年度）懸賞論文 募集要項 …………… 90

2021年度「研究助成」助成金給付対象案件 審査結果 …………… 92

・ 2022年度 研究助成募集要項 …………… 93

# 第1回講演会 「サステナビリティ、 ESG、ERMと内部監査」

## — 講演録 —

当法人は内部監査に関する研究調査を推進するとともに、わが国の内部監査の普及発展に貢献することにより、わが国経済、社会の健全な発展に資することを目的として、2020年7月に設立しました。2021年6月1日には、公益財団法人としての認定を受け、公益財団法人日本内部監査研究所となりました。

財団法人の設立および公益法人化を記念して、「サステナビリティ、ESG、ERMと内部監査」をテーマとして、2021年12月11日に、第1回講演会を配信にて開催いたしました。サステナビリティ、ESG、ERMなどが重視される現代における内部監査について検討した内容を、講演録として掲載いたします。

## プログラム

※敬称略

---

配信：2021年12月11日（土）

13:00-13:15 開会挨拶

公益財団法人日本内部監査研究所 所長  
伏屋 和彦

13:20-14:10 講演 1

「Internal Audit's Role in Enterprise Risk Management and ESG Risks  
(日本語字幕付き)」

トレッドウェイ委員会支援組織委員会(略：COSO) 会長  
ポール・ソーベル

14:20-15:10 講演 2

「サステナビリティ情報の開示と内部監査」

青山学院大学副学長、大学院会計プロフェッション研究科 教授  
小西 範幸

15:20-16:10 講演 3

「サステナビリティと内部監査：内部監査 ver.5.0 への高度化の必要性」

一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授  
佐々木 清隆

16:10-16:20 閉会挨拶

公益財団法人日本内部監査研究所 専務理事  
辻 正雄

## 講演 1

# ERM (全社的リスクマネジメント) および ESGに関わるリスクにおける内部監査の役割

ポール・J・ソーベル

トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (COSO) 会長

訳：川口 潤 (公益財団法人日本内部監査研究所 事務局 参与)

## はじめに

私は、COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)、トレッドウェイ委員会支援組織委員会会長のポール・ソーベルです。本日は、全社的リスクマネジメントおよびESGに関わるリスクにおける内部監査の役割についてお話しすることを楽しみにしています。全社的リスクマネジメントは、もちろん非常に包括的で全体論的なトピックであり、内部監査が実施する多くのことに影響を与えています。さて、ESGに関わるリスクは、サステナビリティ・リスクと呼ばれることもある、非常に重要なリスク分野であり、内部監査人が将来すべきことに大きな影響を与えます。

## 1. 本日のプレゼンテーションの テーマ

本日のプレゼンテーションのトピックですが、まず、COSOの概要をご紹介します。多くの皆様がCOSOについて少しはご存知かと思います。しかし、COSOとそのミッションについて多

少とも理解することが重要です。なぜなら、私がこれから話すことの大部分に含まれるからです。

COSO-ERMフレームワークについても簡単に取り上げてみたいと思います。なぜなら、このフレームワークは私のこれからのプレゼンテーションの基礎にもなるからです。そして、ERMにおける内部監査の役割についてお話しします。内部監査は、組織体内でERMを推進する上で、非常に重要かつ実質的な役割を果たすことができます。

それから、ESGに関わるリスクの管理における内部監査の役割に移ります。ESGに関わるリスクは非常に重要なリスクであり、その多くは最近発生しているものです。もう一度言いますが内部監査は非常に卓越して重要な役割を果たすことができます。

いくつかの他のリスク関連のCOSOガイダンスに触れることで、私のプレゼンテーションを締めくくりたいと思います。この非常に変革的な世界で自分の道をナビゲートしようとする際に、COSOガイダンスは内部監査人にとって重要です。

## 2. COSOとERMの概要



COSOは「不正な財務報告に関する全米委員会」(National Commission on Fraudulent Financial Reporting)の支援組織として1985年に設立されました。米国では、不正な財務報告事案が相次いで発生し、COSOは、それらの事案の基盤、根本原因を理解するため、またできればこういった事案の再発を防ぐ解決策を試みるために設立されまし

た。さて、COSOを構成する5つの支援組織が画面上に表示されています。そももちろん、内部監査人協会は、現時点で約22万人の会員を有する、本当に大きな組織体の1つです。COSOは全世界で100万人以上のメンバーを有し、その3分の1以上が北米以外です。

### (1) COSOのミッションおよびビジョン

**COSO** COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

### COSOのミッションおよびビジョン

COSOのミッションは、「内部統制、リスク・マネジメント、ガバナンスおよび不正防止を強化する先進的な考え方を発展させることにより、組織体のパフォーマンス向上を支援すること」である。

COSOのビジョンは、「内部統制の権威、ならびにリスク・マネジメント、ガバナンスおよび不正防止のソート・リーダーとして、国際的に認識されること」である。

4

さて、COSOのミッションは1985年以降少しずつ進化してきました。画面に見えているのは現在のミッションで、約1年前にCOSOの理事会で更新したものです。簡単に言えば、COSOのミッションは、組織体のパフォーマンス向上を支援することです。ミッションは、内部統制やリスク・マネジメントの強化についてだけではありません。ミッションは、究極的にはパフォーマンスの向上についてです。そのためにCOSOは、ソート・リーダーシップを開発しています。ソート・リーダーシップは、フレームワークや、フレームワークをサポートするために発行したガイダンスです。ソート・リーダーシップは、内部統制やリスク・マネジメントというフレームワークが存在する2つの分野や、ガバナンスや不正行為の抑止という他の形式のガイダンスが存在する分野を強化しています。

COSOのビジョンは、国際的に認識されることです。そして、前のスライドから分かるように、北米以外のメンバーは35万人を超えており、COSOは既に国際的に認識されていると思います。我々はCOSOが国際的な組織として見られることが重要だと考えています。我々の内部統制のフレームワークは国際的に認められた唯一のフレームワークだと考えているため、我々は内部統制の権威として認められたいと考えています。同じくリスク・マネジメント、ガバナンス、および不正抑止のソート・リーダーとして認識されたいと考えていますが、権威になることはできないと考えています。なぜなら、他の組織もこういった分野で先進的な考え方を持っているからです。しかし、私たちは重要なソート・リーダーの一員として認識されたいと考えています。

## (2) COSO-ERMフレームワークについて





それでは、まず、COSO-ERMのフレームワークについてお話ししましょう。このフレームワークは2017年に改訂されました。題名は、「全社リスクマネジメント：戦略およびパフォーマンスとの統合」(“Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance”)です。画面上の図は、皆さんが内部統制で想起するかもしれないキューブの図とは全く異なっています。簡単に言うと、これが示そうとしているのは、全社リスクマネジメントが図の左端、組織体のミッション、ビジョンおよびコア・バリューから始まるということです。これがまさに組織体の目的なのです。なぜ組織体が存在するのか。組織体のビジネスモデルは何なのか。それが戦略策定や事業目標策定を通じて進みます。COSOは、戦略を、ミッションとビジョンの達成にもっと直接的に結び付けて、本質的に少し長い期間で捉えています。一方事業目標は、戦略の達成に伴う短中期的な

ものであり、本質的にもう少し実務的、戦術的な傾向があります。その後、リスク・マネジメントの実践に移り、毎日、毎週のパフォーマンスに移ります。そして、これをうまくやれば、価値を高めることができるでしょう。

さて、この図の下に5つのアイコンがあります。この5つのアイコンは、効果的な全社リスクマネジメントの5つの構成要素を表しています。各構成要素は、色と、図の中に織り込まれているリボンの1本に関連付けられています。これは全社リスクマネジメントが固定されたものではないことを示す意図があります。それは、別々の部署や初期段階の取り組みではなく、組織体のあらゆる側面と真に統合されています。戦略と目標からはじまり、実践とパフォーマンスを通じて行われます。これをDNAのらせん構造のように見るといった人がいますが、良い例えだと思います。なぜなら、良いERMは、実に組織体のDNAだからです。

### (3) 効果的なリスク・マネジメントの原則



**効果的なリスク・マネジメントの原則**

Governance & Culture	Strategy & Objective-Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exercises Board Risk Oversight</li> <li>2. Establishes Operating Structures</li> <li>3. Defines Desired Culture</li> <li>4. Demonstrates Commitment to Core Values</li> <li>5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Analyzes Business Context</li> <li>7. Defines Risk Appetite</li> <li>8. Evaluates Alternative Strategies</li> <li>9. Formulates Business Objectives</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Identifies Risk</li> <li>11. Assesses Severity of Risk</li> <li>12. Prioritizes Risks</li> <li>13. Implements Risk Responses</li> <li>14. Develops Portfolio View</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Assesses Substantial Change</li> <li>16. Reviews Risk and Performance</li> <li>17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Leverages Information and Technology</li> <li>19. Communicates Risk Information</li> <li>20. Reports on Risk, Culture, and Performance</li> </ol>



さて、これは原則ベースのフレームワークです。この5つの各構成要素に付随して、このスライドをご覧の通り、20の原則があり、各構成要素には3つから5つの原則が付随しています。COSOは、20の原則のすべてが何らかの点で存在し、機能している必要があると考えており、それは必ずしも世界水準を意味するものではなく、存在し、機能している必要があります。そして、このことは次の2つの章では非常に重要なことになってきます。なぜならこれらの原則は、全社的なリスクマネジメントにおける皆さんの役割を理解するのに役立つだけでなく、経営管理者や組織体がESGに関わるリスクをもっとよく識別、評価、管理するのに役立つ方法を理解するのに役立つからです。

### 3. ERMにおける内部監査の役割

そこで、まず最初の重要な章に移りましょう。ERMにおける内部監査の役割です。

#### (1) 『不確実な時代のリスクマネジメント』

2017年のことですが、私はCOSOと協働しており、ERMフレームワーク改訂に関する諮問委員会の一員でした。内部監査財団は私に、財団がコンパニオン・ガイドと呼ぶ短編の執筆を依頼してきました。それは『不確実な時代のリスクマネジメント：COSO新ERMフレームワークの活用』（“Managing Risk in Uncertain Times”）（八田進二監訳・堺 咲子

訳、一般社団法人日本内部監査協会）です。この本は4つのトピックをカバーしています。まず、ERMのフレームワークとは何か、新しいフレームワークは何か、これまでのCOSOのフレームワークとどのように違うのか、およびCOSOの構成要素と原則について、その概要を説明しました。この本の第2章では、効果的なERMを実際に始め、最終的に実践するために、このフレームワークをどのように利用できるかという「活用開始」について説明しました。第3章では、このフレームワークを評価ツールとして利用することを解説しており、これは、内部監査人にとって非常に重要になってきています。このあとすぐお話ししましょう。

基本的に私がこの本で行ったことは、20の原則のそれぞれに触れ、各原則について、3～5つの質問を導き出しました。この質問は、原則が実際に存在し、機能しているかどうかを評価するのに役立つために尋ねることができます。また、ERMを評価するために、成熟度モデルアプローチをどのように活用するかについても少し解説しました。最後に、また本書全体を通して、内部監査人およびリスクマネージャーに少しヒントを提供しました。これらを第4章で要約し、すべてをまとめました。

先ほども申し上げましたが、この本は2017年に発行されました。ERMフレームワークの改訂の直後のことです。日本内部監査協会がこの翻訳書を発行してくれてとても嬉しかったです。この本は日本語で読めるのです。また繰り返し申し

上げますが、これは皆様が全社的リスクマネジメントにおいてどのような役割を果たすことができるかを理解するための非常に有効な基盤になると思います。

## （2）監査計画の策定にERMを取り入れる

まず申し上げたいことは、年次または定期的な監査計画にどのようにアプローチするかにおいて、まずERMとその概念を取り入れなければなりません。監査計画にどのようなプロジェクトを組み込むか、また、個々の監査プロジェクトにどのようにアプローチするかを検討します。そのためには、事業目標と戦略が何かを理解しなければなりません。リスクは、関連する目標が何であるかを考慮しないと、意味を持ちません。そのため、年次または定期的な監査計画を策定する際には、組織体の目標、経営者の目標と戦略を理解する必要があります。なぜなら、その結果、主要な全社的リスクが何であるかを判断できるからです。そして、全社的リスクとは、戦略や目標がもたらす不確実性のことであり、その戦略や事業目標の達成を困難にする可能性があります。業務目標や戦略を理解した上で、次にリスクを検討する必要があります。その上で、評価、リスク評価、および全社的リスクアセスメントを行うことができます。さて、組織体の全体的なカルチャーやリスク選好を理解することも重要です。なぜなら、他の組織体よりもリスクを追求する組織体もあるからです。

一方で、もう少しリスクを嫌う組織体

もあるでしょう。それは、ビジネスモデルと、全体的なミッション、ビジョンおよびコア・バリューによって左右されます。しかし、このことをよく理解していれば、どのタイプのプロジェクトを監査計画に含めるのが良いのかもっとよく理解することができます。そして最終的には、その監査の結果次第で、全社的リスク評価全体の強化にどのような意味があるかについて考えることができます。

さて、これらの原則は、監査プロジェクトのレベルでも同じように適用されます。そのためにはまず、その部署やプロセスの目標は何か、なぜその分野が存在するのか、事業目標全体を支えるためにその部署やプロセスが何を達成しようとしているのかを理解する必要があります。そして、その目標に対するリスクを判断します。繰り返しになりますが、監査プロジェクトを開始する際にすぐにリスク評価に取りかかることはありません。まず、その分野の全体的な目標を理解しなければなりません。

さて、プロジェクトレベルでは、カルチャーやリスク選好よりもリスク受容度を重視することになります。リスク受容度は、もう少し戦術的な性質を持っており、目標とする期待値に対するパフォーマンスの受容範囲のことです。そのことを理解することが重要です。なぜなら、そうでなければ、テストをやりすぎたり、テストが足りなかったりするかもしれません。経営陣が重要だと思っていないことまでテストしてしまうかもしれません。経営陣が「そのことはそれほど重要では

なく、許容範囲内です」と言うことを、監査発見事項としてしまうかもしれません。繰り返しになりますが、これらはすべて非常に効果的に織り込まれており、COSO-ERMフレームワークと非常にうまくリンクしています。

さて、最終的には、監査結果を報告する際には、対象分野のリスクと目標に照らし合わせて報告することが重要だと考えています。私はいつも内部監査チームの人たちに、不備があったというだけの監査発見事項を気にすべき理由を尋ねます。例えば、入札プロセスや購買プロセスにおいて、入札を3件得なかったという不備についての監査発見事項について、私は「なぜそのことを気にするのか」と言うでしょう。彼らは「方針だから」と答えるかもしれません。私は問います。「では、なぜそれが方針なのか」と。私が彼らに求めたのは、ビジネスの観点から説明できるようになることです。「その部門が目標達成に向けて努力するのに当たり、指摘した監査の不備事項がなぜその部門のビジネスやプロセスに対し影響を与えるのか。」ということです。繰り返しになりますが、これこそが全社的リスクマネジメントそのものです。

### **(3) 全社的リスクマネジメントを高度化する**

つまり、全社的リスクマネジメントを推進する上での内部監査の役割は何でしょうか。内部監査にできることは非常に多いのです。

まず1つ目、ERMのさまざまな構成

要素や原則の教育や理解の促進を支援することができます。経営陣や取締役会は、全社的リスクマネジメントとは何かを大まかに理解しているかもしれません。しかし、これらの原則がどのように役立つのか、もっと詳細なレベルで理解するためには時間を割いていないかもしれません。経営陣や取締役会は詳細を理解する必要はないかもしれません。しかし、原則の重要性を理解してもらうことは役立ちます。また、全社的リスクマネジメントが生み出すことができる価値を理解してもらうことは大切です。実際、COSOは全社的リスクマネジメントをさまざまに定義しています。最後に「組織体が価値を創造、維持、実現するのを支援する」という言葉で締めくくっています。全社的リスクマネジメントを、単に悪いものから守るためのものと考えないことが非常に重要です。

また、ERMは価値の創造と実現にも貢献しています。そして、取締役会や経営陣にそのことを伝え理解してもらうことができれば、ERMがいかに重要であるかを理解してもらえますでしょう。なぜなら、取締役会や経営陣は、価値創造のことを価値維持と同じかそれ以上に考えているからです。

ところで、数年前、更新されたIPPFの一部として、内部監査人協会が「内部監査の使命」を策定したことをご存知でしょうか。その使命は、「組織体の価値を高め、保全すること」に始まります。そこに共通点を見出すことができます。「内部監査の使命」は、組織体における全社

的リスクマネジメントと非常に密接に関連しています。価値の増大と価値の保全についてです。

2つ目に、内部監査人が全社的リスクマネジメント全体、特に全社的リスク評価についてアドバイスや意見を提供することは重要だと思います。我々は内部監査人として、リスク評価とは何かをかなり深く理解しています。なぜなら、私たちはそのように訓練されているからです。我々はリスクベース監査を行います。さて、リスク評価を内部監査のみが行っているか、それとも経営陣が行っている場合でも、皆さんが意見を提供することが重要です。そうすると経営陣が全社的評価をどのように行うのが最善なのかを理解します。その際、内部監査が持っている多くの技術や経験を用いることができます。繰り返しになりますが、もしあなたが独立した全社的リスク評価を行っている組織に属しているのであれば、必ず意見を述べ、評価に協力するようにしてください。なぜなら、長い目で見れば、より包括的で正確な評価になるからです。

3つ目に、情報、伝達および報告の有効性を評価することです。これはERMにおけるCOSOの5番目の構成要素です。私がここでこの話をしたのは、見過ごされがちですが、内部監査が組織体にもたらすものの価値のある側面だと思うからです。伝達および報告は、リスクとパフォーマンスに関する適切な情報が適切な時期に適切な人物に確実に届くようにするために、非常に重要なものです。その情報は、正確で、関連性があり、適

時かつ完全である必要があります。それにより、内部監査は、実際にその情報についてアシュアランスを提供することができます。それが取締役会に届く情報であっても、監督の役割を果たすために必要な情報を得ているという安心感を取締役会や監査委員会に提供することは非常に重要だと思います。意思決定の鍵となるような情報を経営陣に提供することもあるでしょう。繰り返しになりますが、その情報が正確、適時、適切かつ完全なものであることを確信する必要があります。その情報が組織体の中で上下左右方向に流れる情報の全体的な流れに過ぎないかもしれません。情報は意思決定の基礎となる傾向があります。したがって、内部監査は、伝達、報告された情報の有効性についてアシュアランスを提供するという、非常に価値のある役割を果たすことができます。

そして最後に、ERMの全体的な有効性を評価します。さて、少し前に述べましたが、『不確実な時代のリスクマネジメント』の第3章を、実行する方法として利用することができます。そして、考えてみれば、基準2120は、内部監査が全社的リスクマネジメントの評価を実際に求めています。ただし、それは報告書を伴う完全な監査ではなく、監査計画を立てるための評価であることを意味します。定期的に、全体的なERMの有効性の評価を行うことは、非常に価値があります。それはまだ進行中のERMかもしれません。そして、皆さんは、ERMがもっと成熟した状態になることを望んで、プロ

セスの十分性に関する情報を提供しています。または、比較的成熟したERMの状態であれば、内部監査はプロセスが有効であるかを評価することができます。私たちが良い判断をより多くの時間行い、最終的には価値を高め、パフォーマンスを向上させるのを支援するために、本当にやるべきことをやっているのでしょうか。先ほども申し上げましたように、これにはさまざまな方法があります。

この本の第3章には、20の原則に関連した一連の質問が掲載されています。これらの原則がどれだけ効果的に存在し、機能しているかを評価するための優れた出発点になると思います。そして、そこから、これまでに実施した他の内部監査の情報を利用することができます。IIAには、ERMの有効性を評価するための、もう少し成熟度モデルのアプローチに焦点を当てたプラクティスガイドがあります。いずれにしても、これは内部監査ができること、内部監査がどのように価値を付加し、最終的に組織内の高度な全社的リスクマネジメントを推進することができるかについての、本当に重要な側面だと思っています。

#### 4. ESGに関わるリスクの管理における内部監査の役割

それでは2つ目のトピックに移ります。ESGに関わるリスクやサステナビリティ・リスクの管理における内部監査の役割についてです。

#### (1) ESGに関わるリスクの管理に伴う課題

ESGに関わるリスクを理解し、管理することは非常に困難ですがやりがいがあります。問題の1つは、ESGに関わるリスクが長い時間軸を持つ傾向があることです。つまり、気候変動について考えれば、短期間で影響を与えるものには、台風などの気象現象があるかもしれませんが、しかし、気候変動の影響のほとんどは、時間をかけてゆっくりと蓄積されていきます。社会関連のリスクの中には、時間をかけてゆっくりとしたものもありますし、ソーシャルメディアの場合は、もっと急速に進む可能性もあります。しかし、ESGに関わるリスクを理解するのに苦労している理由のひとつは1年や2年ではなく、もっと長い時間軸で見なければならないからです。それが問題なのです。

もう1つの課題は、こうしたESGエクスポージャーの影響を定量化することです。起こるであろう事象を予測できるかもしれませんが、ESGエクスポージャーが我々のビジネスにどのような影響を与えるのか、さらには我々の生存にどのような影響を与えるのか、といったことを考えるのは、もっと難しいです。これもまた、長期的なリスクの課題です。

また、ESGに関わるリスク・マネジメントを組織のカルチャーやオペレーションと統合することも非常に重要です。繰り返しになりますが、ESGに関わるリスクの課題は、組織体全体に浸透しなければならないことです。オペレーショ

ンにも影響しますし、会計・財務分野にも影響します。本当にすべての人が何らかの形で影響を受けるのです。したがって、ESGに関わるリスク・マネジメントは本当に組織体が行うすべてのことと統合されていなければならない、ESGに関わるリスクについて考えること、長期的なサステナビリティを考えることが組織体のカルチャーの一部になっていなければならないなりません。

環境リスクについてはあまり知られていませんが、試行錯誤を重ねたリスク・マネジメントの手法がありますが、長期的な手法の多くは、単純な解決策ではありません。そのため、このESGに関わるリスクをどのように管理していくかが課題となります。

そして最後に、これらのリスクをリスク開示に組み込むことです。リスク情報の開示においては、今後、開示の内容や種類が増えていくと思います。願わくば、サステナビリティに関するいくつかの基準に収斂して行ってほしいと思います。

ですから、最終的には、何を開示するのか、どのようにしてその情報を集めるのか、そして私たちはそれに対してどのようにアシュアランスを提供するのか、といったことは継続的な課題になるでしょう。

## (2) COSO/WBCSDの、ESGに関わるリスクについてのガイダンス

さて、2018年に戻りまして、COSOは、持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD：World Business Council for Sustainable Development）と共同で、ESGに関わるリスクをどのように理解、識別、評価、管理するかについてのガイダンスを作成しました。WBCSDは、もちろん、このテーマに関して優れた専門知識を持っています。そしてもちろん、COSOは、優れたリスク・マネジメントのフレームワークの理解をもたらします。

当時の私たちの考えは、ESGに関わるリスクを理解し、管理するためには、



新たなフレームワークは必要ないというものでした。COSOフレームワークを活用して、ESGに関わるリスクをもっと良く管理するためのアプローチが単に必要でした。画面に表示されているのは、同じような小さなリボンのらせんです。グラフィックに合わせて、水平ではなく垂直になっています。WBCSDと協力して、5つの構成要素を適用するための非常に具体的なガイダンスを作成することができました。3つ目の構成要素は3つのパートに分かれています。これについては後ほど説明します。5つの構成要素は、ESG関連リスクを管理するためにカスタマイズされたものです。

そして、これは3年ほど前のものではありませんが、最近、WBCSDやCOSO委員会とも話し、私たちはこのガイダンスが今日の世界においても非常に重要であると考えています。120ページを少し超えており、そこにはたくさんの情報が詰まっているわけです。しかし、今でも素晴らしい参考資料となっています。影響を受ける可能性のあるリスクの種類をもっとよく理解するためのさまざまな箇所があります。そして、それらのリスクを良く管理するのに役立つさまざまなリスク・マネジメントの方法があります。それでは、ここに掲載されている各構成要素を見ていきたいと思います。そして、これらの構成要素に関連して、内部監査ができることについて少しお話しします。

## ① ESG関連リスクに関するガバナンスとカルチャー

まず、ガバナンスとカルチャーです。これが、ESGの全体的な監督につながるのです。それは、取締役会から始まり、経営陣からも始まります。そのためには、監視の目が存在することを確認することが重要です。そうしないと、情報や方向性が全体的なミッションやビジョンと一致しない可能性があるからです。そのため、全体的なガバナンスの監督とカルチャーの確立が非常に重要です。

続いて、ESG関連リスクに特化したERMの適用方法について説明します。これらのリスクに対する取締役や経営幹部の意識を高め、全体的なカルチャーを支えることで組織体全体にカルチャーが浸透します。そして、本当に必要なことは、そのカルチャーの中でESGに関するリスクを管理することがいかに重要であるかを、全員が理解することです。内部監査は、特に取締役会や経営陣が最終的に監督の役割を果たすために必要な情報を得られるようにサポートすることで、この分野でも重要な役割を果たすことができると思います。これについては、後ほど最後の部分で少し触れます。

内部監査は、原則や、ガバナンス、カルチャーの要素に関連する欠点を識別することができるでしょう。また、ESG関連リスクに対する効果的なガバナンスを確実なものとするために、取締役会と経営陣がその役割を適切に果たせる方法を識別できるかもしれません。



## ② ESG関連リスクに関する戦略と目標設定

次は、戦略と目標の設定です。そして、これは皆さんが考えている通りで、多くの戦略や目標はESGに特化したものではありません。しかし、戦略や目標にはESGの意味合いがあるかもしれません。そのため、ある戦略や目標を達成するためには、特定のESGに関わるリスクをよく理解し、管理する必要があるかもしれません。ですから、この段階では、全体的な事業戦略や目標と、その戦略や目標に対するESGの影響を結び付けることがとても重要です。

全体的な事業の背景を理解することや、事業を行っている環境の性質は何かを理解することについて書かれています。そして、環境や社会、さらにはガバナンスのリスクがどのように発生するか、そしてそのリスクが、最終的に事業目標における広範な戦略を達成する能力にどのような影響を与えるのか。最終的には、これを理解することが非常に重要になります。なぜなら、ESGやサステナビリティに関連することは、単にダウンサイドを管理したり、価値を破壊するような悪いものを管理するだけでなく、場合によってはESGが実際にどのように価値の創造や実現に役立つかを理解することも重要だからです。そこで、この段階では内部監査の関与が非常に重要になります。全体的な戦略と事業目標との間、ESG戦略と事業目標との間に関連性があることを確実なものとするために、内部監査の関与が非常に重要です。関連付けがで

きていないと、リスク評価はうまくいかないでしょう。

## ③ ESG関連リスクに関するパフォーマンス

WBCSDは、パフォーマンスの要素を、「リスクを識別する」「リスクを評価し、優先順位付けする」「リスク対応を実施する」に分けることが重要だと考えました。

### ・リスクを識別する

この最初のサブセクションでは、リスクを識別します。実際にESG関連リスクを識別するための、さまざまなアプローチがあることを説明しています。メガトレンド分析、SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威）、影響と依存関係のマッピング、ステークホルダー・エンゲージメントおよびESGの重要性評価です。これらのツールや他の多くのツールは、戦略や目標に影響を与える可能性のあるリスクの種類を識別するのに役立ちます。このガイダンスでは、これらのさまざまなツールの例を紹介しています。これは非常に重要です。なぜなら、先程述べたように、ESGに関わるリスクの課題のいくつかは、非常に長期的な性質を持っているからです。経営陣にとって、最終的にリスクを生じさせる可能性のあるさまざまな事象を識別することは、もっと困難なことです。したがって、当然、これは内部監査が関与すべき非常に重要な分野です。内部監査人はリスクを識別するのが得意なので、リスクベースの監査

で多くの経験を積んできました。私たちは、そのプロセスを促進したり、場合によっては、健全な懐疑論者としての役割も果たすことができます。経営陣が実際に、戦略や目標に影響を与える可能性のある主要なリスクをすべて識別していることを確実なものとするためです。

・リスクを評価し、優先順位付けする  
パフォーマンスの要素の次の部分は、「リスクを評価し、優先順位付けする」です。これはその言葉通りだと思います。このようなリスクをどのように評価し、どのように優先順位を付けるのか。なぜなら、組織には無限のリソースはありません。すべてに対応することはできません。だからこそ、優先順位を付けなければなりません。

さて、リスクの評価についてですが、一般的には焦点は内部監査人の仕事と似ています。影響や可能性などです。しかし、場合によっては、関連性のある他の規準もあるかもしれません。リスク速度について考えてみましょう。前にも述べましたが、これらの環境イベントの多くは、より長期的な性質を持っています。そのため、速度は遅いかもしれません。しかし、時には、出来事があつと言う間に起こることもあります。つまり、地震や津波、台風については、ご承知のように、事前の警告がないこともあります。そのため、速度も重要な要素となります。

社会関連のリスクの一部をご紹介します。私たちはソーシャルメディアでの情報伝達の速さを実感しています。非常に

早い速度になる可能性がありますし、また、場合によっては、ゆっくりとした変化や、顧客グループや従業員などのカルチャーの変化もあるかもしれません。ですから、内部監査にとって非常に重要なことは、この分野でアドバイスを提供することに役立ち、リスクを評価するための規準や、リスクを評価するためのプロセスが包括的で、またできるだけ正確であることを確認することです。できるだけ正確に。多くの場合、定量的に正確な評価の話ではなく、時には高度な判断を要することもあります。それでも内部監査が役割を果たすことは重要だと思います。

・リスク対応を実施する

パフォーマンスの第3部は、リスク対応の実施です。一般的には、内部統制の役割が第一のリスク対応であると考えられています。そして、それがおそらく最も一般的なものでしょう。しかし、リスクへの対応には実際には5種類あることを思い出していただきたいと思います。リスクを現状のまま受け入れることもあるでしょう。変えられないということもあるでしょう。あるいは変えるには莫大な費用がかかるものもあるでしょう。だから、それを受け入れて、その都度対処していきます（リスクの受容）。反対に、そのような出来事を容認できないといって、リスクを回避するかもしれません。そうすると、会社が潰れてしまう可能性もあります。そのため、そのリスクを切り離すか、完全に回避するようにします

(リスクの回避)。保険のように、リスクを共有することも可能です。アウトソーシングはリスク共有の一形態です。ヘッジはリスク共有の一形態です。自分よりも効果的かつ低コストでリスクを管理できる者が存在することがあります。そこで、企業は第三者にリスクを管理してもらうために喜んでプレミアムを支払うのです(リスクの共有)。

4つ目のリスク対応は、リスクの低減です。先ほど、内部統制がリスクの低減の主要な形であると述べました。これは主に、影響や発生可能性を低減することに焦点を当てています。場合によっては両方低減することも可能です。そのようなことが起こらないことを望むでしょうが、しかし、もし起こるとしたら、影響がそれほど大きくないことを確実なものとするにはどうしたらよいでしょうか。

さて、5つ目は実際にリスクの追求です。前にも述べましたが、ESGに関わるリスクには特定の側面があり、将来価値を創造し実現するために、リスクをもっと負う必要のある場合があります。ミッションやビジョンの達成を確実なものとするために、リスクをもっと負う必要のある場合があります。したがって、この分野では、経営者は単にリスクをコントロールしなければならない、リスクを低減しなければならないと考えるだけでなく、実際には他のリスク対応についても考える必要があります。この分野では、内部監査が価値のあるアドバイザーとなり、さまざまな対応の理解を手助けし、さまざまな対応のメリットとコスト

の理解を手助けし、最終的に組織体が最良の対応を受け入れることができるようにします。

#### ④ ESG関連リスクに関するレビューと修正

第4の部分は、レビューと修正です。ここで重要なのは、変化を確実に評価できるようにすることに重点を置いた原則があることだと思います。つまり、新たなリスクや既存のリスクに変化があるかどうかということです。そのためには、内部環境はもちろんのこと、外部環境のモニタリングが必要です。そしてそれは、ご存知のように、その結果、対応策を決めていなかったり、評価していなかったりするリスクが発生する可能性があります。この原則は非常に重要だと思います。外部の顕著な変化をどのようにして確実にモニターするのか、そして残りの焦点は、既に行っている現行のコントロールや現行のリスク対応の有効性を確実にモニターできるようにするということです。それらは有効に機能しているか。求められている結果を得られているか。そして、修正の部分は、それほどでない程度に、いくつかの修正を行い、特定のリスク対応を変更し、またERMの特定の部分に対する全体的なアプローチを変更することになるかもしれません。このように、ESGに関わるリスクがダイナミックに変化し、長期的に非常に大きな影響を与えることがある世界では、レビューと修正が、一貫性があり、かつ包括的なものであることがいかに重要であるかをご理

解いただけだと思います。

ここでもまた、内部監査人は重要な役割を果たすことができると思います。内部監査人の仕事の一部分は、外部環境を調査して、新たに出現するリスクや変化するリスクを識別することです。更に、経営陣と協力して、経営陣による調査を補完することもできます。また、内部監査のある側面は、まさにモニタリングです。監査プロジェクトの結果に基づいてリスク・マネジメントの対応がどれだけ効果的に機能しているかをモニタリングしているのです。また、修正が必要な場合には、内部監査人は、プロセスをどのように変更すべきかについての良いアドバイザーとなります。繰り返しになりますが、ESGに関わるリスクは内部監査人が関与すべき非常に重要な分野です。

### ⑤ ESG関連リスクに関する情報、伝達および報告

最後に、ESG関連リスクに関する最後の部分の、情報、伝達および報告です。さて、前にも述べましたが、今後はサステナビリティレポートが増えてくると思います。おそらく将来的にはESGに特化した報告が増えるでしょう。既にいくつかの基準設定者が存在し、いくつかの基準を公布していますが、いずれも一般的に要求されるものではありません。つまり、さまざまな報告が入り乱れているのです。しかし、ある程度収斂していくでしょう。昨年、国際統合報告評議会がサステナビリティ会計基準審議会と合併することになり、今や価値報告財団と呼

ばれるものが誕生しました。ですから、収斂が進めば、ESGに関する報告はもっと一貫性のあるものになり、ステークホルダーやサステナビリティタイプのレポートの読者にとって価値のあるものになると思います。

これは内部監査にとっても非常に重要なことで、内部監査はこれらの報告書に記載される情報の正確さと整合性についてアシュアランスを提供することができるからです。また、正しい情報が単に外部に報告されているだけでなく、正しい情報が取締役会や経営陣に上がっていることのアシュアランスを提供することを期待しています。前にも触れましたが、情報、伝達および報告の有効性を評価する上で、内部監査がいかに重要な役割を果たすかということです。

### (3) ガイダンスを適用する

このESGとサステナビリティの分野をまとめると、次のようになります。このスライドでは、組織体がどのようにガイダンスを適用するかに焦点を当てていますが、内部監査人にも大いに関係する内容だと思います。そのため、ESGのトレンドやその他のメガトレンドをモニタリングし、組織体のビジネスの背景や戦略にどのような変化が起こるかを確実に見ることができるようにします。このモニタリングは、経営陣にとって非常に重要なことです。

しかし、モニタリングは内部監査にとっても重要です。なぜなら、このモニタリングによって内部監査は、監査計画



COMMITTEE OF SPONSORING  
ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

## ガイダンスを適用する

- ビジネス環境や戦略への変化についての、ESGの動向やその他のメガトレンドをモニタリングする
- リスクの重大性を、定量的にも、定性的にも評価する方法を確立する
- 「重大な」ESGに関わるリスクを判断し、リスク・マネジメントの措置を優先順位づけする方法を決定する
- リスク対応を全組織的に統合する
- 社内外に伝達するための計画を策定する

21

や監査の方向性のどこに変更を加える必要があるかをもっとよく理解できるようになるからです。リスクの重大性を、定量的にも定性的にも評価する方法を確立すること。先に述べたように、これらのリスクの中には定量化が難しいものもあります。内部監査では、毎年リスク評価を通じて、さまざまな種類のリスクを測定してきた経験があります。内部監査は、経営陣がESGに関わるリスクの管理の取組みを優先順位付けするのに適した基盤を構築するのを支援することができます。どのESGに関わるリスクが実際に重要であって優先部分に入るかを判断し、限られたリソースを最大限に活用できるようなリソースやマネジメントアクションの優先順位付けをどのように確実に行うかということです。内部監査は、経営陣が優先順位付けを、目先のことだけでなく長期的に考えているかどうかを考える上で、良い役割を果たすことができます。先に述べたように、カルチャーが組織体全体でのリスク対応

の統合の一部であることが重要なのです。内部監査は組織体内のカルチャーがどのようなものかをよく理解していると思います。内部監査は、リスク対応が理解されているかを確認するために、そのカルチャーがどれだけ効果的に組織体に浸透しているかを、経営陣や取締役会がもっとよく理解できるように支援することができますのではないのでしょうか。

そして、最終的には望ましい結果を達成し、コミュニケーション計画を策定することになります。また、これらは経営陣のための伝達の計画であり、どのような情報を社内外に伝えていくのか、社外への伝達は今後数年のうちに進化していくかもしれません。しかし、内部監査では、常にこのようなことを行っています。ですから、経営陣と協力して伝達するための計画を策定し、適切な情報が適切な人に適切なタイミングで届くことを確かなものとすることは、内部監査にとって非常に役に立ちます。

ここまで、内部監査が全社的リスクマ

ネジメントに関連してできること、更にはESGに関わるリスクの管理についてお話ししてきました。


#### (4) 基準 1112 - 内部監査部門長の内部監査以外の役割

この時点で、私たちの独立性と客観性が損なわれていないことを確実なものとする必要があることを、皆さんにお伝えするのが適切だと思います。2017年に公表された最新のIIAの国際基準には、内部監査部門長が内部監査以外の役割を有することについて述べた新しい基準1112があります。

この基準では、「内部監査部門長が内部監査以外の役割や職責を有する場合、または有することが見込まれる場合には、独立性や客観性への侵害を限定するための防御措置を講じなければならない」と明記しています。

さて、この基準の解釈指針にいくつかの下線を引きました。全体を読むつもりはありません。しかし、内部監査がリス

ク・マネジメント活動に関与することがあると述べており、これは実際にある程度一般的なことです。そして、このような活動が、外観上も、または実際にも、独立性や典型的にはその客観性を損なう場合があるのです。だからこそ、個人の客観性に下線を引いたのです。そのため、この基準では、防御措置を講じることの重要性に焦点を当てています。また、報告経路や職責を定期的に評価し、アシュアランスを得るための代替のプロセスを整備することについても少し触れています。これらに関わる方にぜひやっていただきたいのは、他の種類の分野です。基準1112の実施ガイドでは、内部監査の独立性が損なわれないように、また、個人の客観性が損なわれないようにするためのさまざまな種類の防御措置について、更に詳しく説明しています。と言うのも、これらの多くは内部監査ができることからです。しかし、場合によっては、適切な防御措置を講じることでも可能になることもあります。


COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

### 基準 1112 – 内部監査部門長の内部監査以外の役割

内部監査部門長が内部監査以外の役割や職責を有する場合、または有することが見込まれる場合には、独立性や客観性への侵害を限定するための防御措置を講じなければならない。

*解釈指針:*

内部監査部門長は、コンプライアンスやリスクマネジメントの活動といった内部監査以外の追加的な役割や職責を有することを求められるかもしれない。これらの役割や職責は、内部監査部門の組織上の独立性または内部監査人個人の客観性を、侵害する、または外観上侵害する可能性がある。防御措置としては、取締役会によってよく実施される、これらの潜在的な侵害の可能性に対応する監督活動があり、また指示・報告経路や職責に関して定期的に評価するような活動や、内部監査以外に追加的に職責が与えられた領域に関するアシュアランスを得るための代替のプロセスを整備するような活動も含まれる場合がある。

22

## 5. リスクに関連するCOSOのガイダンス

それでは最後に、他のリスク関連のCOSOガイダンスに触れてみたいと思います。2018年で大きなものはESGに関わるリスクについてのガイダンスです。しかし、それ以降、COSOはその他の分野のガイダンスを発表しています。ここでは、特にESGやサステナビリティに関連したものではなく、もう少しテクノロジーに関連したものや、今日の世界で遭遇していると思われるものについてお話しします。だからこそ、少なくとも意識してもらいたいと思います。

### (1) デジタル時代におけるサイバーリスクの管理 (2019年)

まず、2019年末、つまり約2年前に、「デジタル時代におけるサイバーリスクの管理」(“Managing Cyber Risk in a Digital Age”)に関連するガイダンスを発表しました。これらはすべて同じフォーマットに従っています。COSOの構成要素と原則を適用して、この分野のリスクをもっとよく管理することに焦点を当てています。この場合ではサイバーリスクのためのものです。

これは、世の中にあるサイバーフレームワークに取って代わるものではありません。例えば、米国拠点のNIST (National Institute of Standards and Technology: 米国国立標準技術研究所)のフレームワークや、ISOのフレームワークなどがあります。実際、サイバーリスクを具体的に管理するという点で、

もっと詳細なフレームワークやリソースが他にもいくつかあります。これは、高いレベルで、サイバーリスクを管理する際に、取締役会、役員、および組織体全体がCOSO-ERMアプローチに従っているかどうかを確認する方法です。

### (2) ブロックチェーンと内部統制 (2020年)

また、1年ちょっと前にはブロックチェーンに関するガイダンス(“Blockchain and Internal Control”)も発行しました。ここでは、内部統制のフレームワークに焦点を当てました。しかし、リスクについてもかなりの範囲でカバーしています。そして、これが世の中に出ていることを知ってもらうことが重要だと思いました。

私が気に入ったのは、「ブロックチェーンがどのようにリスクを排除・低減し、新たなリスクを生み出し、新たなコントロールを必要とするかに焦点を当てる」というように、ブロックチェーンや分散型台帳の性質上、既に存在するリスクをブロックチェーンによってどのように排除または低減できるかを、原則の1つひとつが説明しているところです。しかし、その結果、新たなリスクが発生しがちとなり、そのリスクを管理するためのコントロールやその他のリスク対応のアイデアが生まれるのです。

繰り返しになりますが、これはどちらかというと内部統制に焦点を当てたガイダンスですが、非常に有用なものだと考えています。ちなみに、ブロックチェー



ンにあまり詳しくない方のために、ブロックチェーンの歴史や、使われている用語や概念を少し説明したとても良い付録があります。そういうことで、少しでも多くのことを知ることができるのです。ところで、私がお話しているガイダンスは、すべてCOSOのウェブサイトから無料でダウンロードできます。

### **(3) コンプライアンス・リスクの管理 (2020年)**

約1年前の2020年後半、“Managing Compliance Risks”というガイダンスを発行しました。これも同じアプローチで、組織体内のコンプライアンスプログラムや倫理プログラムをどのように理解し、その原則をどのように適用するかに焦点を当てています。

COSOは、「企業のコンプライアンスと倫理協会 (Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE))」および「ヘルスケア・コンプライアンス協会 (Health Care Compliance Association)」と連携しました。そこで両協会は、対象分野に関する専門知識とコンプライアンスに関する深い知識をもたらし、最終的にCOSOの20の原則に関連する120の主要な特徴を導き出しました。これは、コンプライアンス・リスクをどのように管理しているかを理解するのに最適な方法であり、実際に監査プログラムの良い基盤となるものです。

### **(4) クラウド・コンピューティングのためのERM (2021年)**

最近、クラウド・コンピューティングのERMに関するガイダンス“ERM for Cloud Computing”を発行しました。これは、クラウド・コンピューティングのトップレベル、つまりガバナンスに関連したものにもう少し焦点を当てています。しかし、繰り返しになりますが、クラウド・コンピューティングは、ほとんどの組織体が検討しているか、既に導入しているものであり、この傾向はパンデミックによって加速していると思われます。COSO-ERMをクラウド・コンピューティング環境に適用する方法について、非常に有益なガイダンスになっていると思います。

### **(5) 人工知能の可能性を最大限に引き出す (2021年)**

最後になりますが、1か月余り前に、“Realize the Full Potential of Artificial Intelligence”というガイダンスを公表しました。これは人工知能(AI)と機械学習に焦点を当てています。AIに関連するリスクをよく理解するために、COSOの構成要素と原則をどのように使うか、そしてこのリスクをどのようによく管理するか、という同じアプローチを適用しています。繰り返しになりますが、これらはすべて、本当に役に立つ、関連性のあるガイダンストピックだと思います。サステナビリティやESGに関連していなくても、皆さんに知っておいてもらいたいのです。

## 6. まとめ

ではここで、今日取り上げた内容をまとめてみましょう。

まず最初に、組織体がERMを推進する上で、内部監査人が非常に価値のある役割を果たすことができるということがおわかりいただけたと思いますが、できることはいろいろあります。繰り返しになります。経営管理者の役割が大きすぎる場合は防御措置を確実に用意しておく必要があります。しかし、内部監査は、その背景や知識の性質、組織体の中をどれだけ見ているかという点で、ERMの推進に非常に有利な立場にあります。私も同様に、本当に内部監査人は、組織体がESG関連リスクをよく識別、理解、評価、管理するのを支援していると思います。内部監査人は、組織体がESG関連リスクをよく識別、理解、評価、管理するのを支援します。このようなCOSOの原則は、どのようなグループのリスクにも適用されます。

しかし、ESGに関わるリスクについては、COSOとWBCSDが作成した120ページ以上のガイダンスを活用して、組織体がリスクを理解し、リスクに備え、できれば将来の価値の創造と実現に役立つリスクを利用できるようにすることができます。

そして最後に、先ほど述べたように、COSOには他の分野でも参考になるガイダンスがあります。このように世界は

急速に変化しているので、内部監査人がこのような情報源を持つことは重要だと思います。ガイダンスのすべてを読む必要はありません。すべての言葉を知っている必要はありません。しかし、その一部だけでも、これらの特定のトピックを理解するのに役立つと思います。そうすれば、経営陣や取締役とリスクやその種の分野について議論するのに適した立場になるかもしれません。これらの分野の監査を行うとしても、このガイダンスは内部監査人のために作成されたものではありません。そのため、その中に監査プログラムは入っていません。しかし、これらの原則には十分な詳細が含まれていると思います。これらの分野での内部監査のための良い基盤となることでしょう。

お時間をいただきありがとうございました。このプレゼンテーションがお役に立ち、内部監査人がERMにおいて、またESGに関わるリスクの管理において果たすべき貴重な役割についてご理解いただけたなら幸いです。ここにある私の小さな名刺に電子メールアドレスを記載しています。もし私に連絡を取る必要があれば、COSOの電子メールアドレスに連絡を取ってください。もっと重要なのは、COSOのウェブアドレスです。そこにあるガイダンスのタブをクリックしてください。



また、先ほどご紹介したものだけでなく、さまざまな種類のガイダンスを無料でダウンロードすることができます。フレームワークは有料ですが、ガイダンス類はすべて無料です。これがお役に立てば幸いです。フレームワークは日本語に翻訳されていますが、ほとんどのガイダンスは、現時点ではまだ翻訳されていません。私たちはESGガイダンスに取り

組んでいます。これも早く日本語になると良いと思います。

本日はお時間をいただき、ありがとうございました。皆様の組織体のサステナビリティを可能にするために、どのような貢献ができるかを知ることができれば、きっと素晴らしい時間になると思います。ありがとうございました。

**ポール・J・ソーベル氏****トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 会長、元 I I A 会長**

Paul J. Sobel 氏 (C I A, Q I A L, C R M A) は、トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : C O S O) の会長である。ジョージア州アトランタを拠点とする木製品および消費財企業である Georgia-Pacific, LLC で Vice President/Chief Risk Officer および C A E を務め、最近退職した。

次の4冊の本を、執筆または共同執筆している。

「Managing Risk in Uncertain Times」

(邦題「不確実な時代のリスクマネジメント」一般社団法人日本内部監査協会発行)

「Auditor's Risk Management Guide: Integrating Auditing and ERM」

(邦題「監査人のためのリスクマネジメントガイド：ERMと内部監査の統合」)

「Internal Auditing: Assurance and Advisory Services」

(邦題「内部監査：アシュアランス業務とアドバイザリー業務」一般社団法人日本内部監査協会発行)

「Enterprise Risk Management: Achieving and Sustaining Success.」

2013年から2014年にかけて I I A の会長を務めたほか、I I A の他の指導的役割を担ってきた。2012年には、Treasury & Risk Magazine 誌の「ファイナンスで最も影響力のある100人」に認められた。2017年には、I I A 国際本部がグローバルな内部監査専門職に貢献した者に対して贈る「Bradford Cadmus Memorial Award」を受賞し、I I A 北米が優れた監査実務家に対して贈る「American Hall of Distinguished Audit Practitioners」を受賞し、2020年には、I I A での活動を通じて内部監査専門職に対する卓越したサービスを提供した者に対して贈られる「Victor Z. Brink Award」を受賞した。

## 講演 2

# サステナビリティ情報の開示と内部監査 ーコーポレートディスクロージャーの確立に向けてー

小西 範幸

青山学院大学 副学長

大学院会計プロフェッション研究科 教授

## 1. はじめに

皆さま、こんにちは。本日の講演のタイトルは「サステナビリティ情報の開示と内部監査」としました。副題として、「コーポレートディスクロージャーの確立に向けて」を設定しました。まず、本日の講演で参加者の皆様にお伝えしたことをピンポイントで列挙しますと、ステークホルダー経営の重要性、ガバナンス拡充の必要性、サステナビリティ情報の統合開示、リスクマネジメントの徹底、リスク情報の共有化、そして内部監査の役割の増大となります。

### (1) 講演の骨子

本日の講演の骨子についてご説明いたします。21世紀の企業経営を標榜するステークホルダー経営の浸透によって、どのようにステークホルダーと対話するかを意味するガバナンスの拡充がとりわけ重要となっています。その対話には財務情報を含むサステナビリティ情報が不可欠となります。

サステナビリティ情報は、中長期の価値創造を包括的な観点から捉えた統合報告によって、①コミュニケーションのた

めの報告、②企業価値創造の報告、そして③経営戦略の報告が可能となります。

ステークホルダー経営では、企業内でのリスク評価プロセスと報告するリスク情報との結合を促すリスクマネジメントの導入によって統合報告が可能となり、そこではサステナビリティに関わるリスク、サステナビリティリスクが経営戦略に組み込まれ、経営者と内部監査人、そして会計監査人、監査役等との四者間で当該リスクの共有が可能となります。ここでの内部監査の役割が増していることを指摘させていただきます。

## 2. サステナビリティ情報の開示の国際的動向

この講演で用いるサステナビリティとは、「将来世代のニーズを満たす能力を損なうことなく現代のニーズを満たす発展」です。これは1987年に国連に設置された「環境と開発に関する世界委員会（ブルントラント委員会）」が発表した「地球の未来を守るために（Our Common Future）」の中で使われた定義です。私の解釈では、持続的な発展とは、次世代の邪魔をしないような現代の発展です。

例えばオリンピックの開催について、競技施設の維持管理を次世代が負担することを考えて、その開催が果たして妥当なのかを検討するということです。

### (1) リーマンショック後の動向

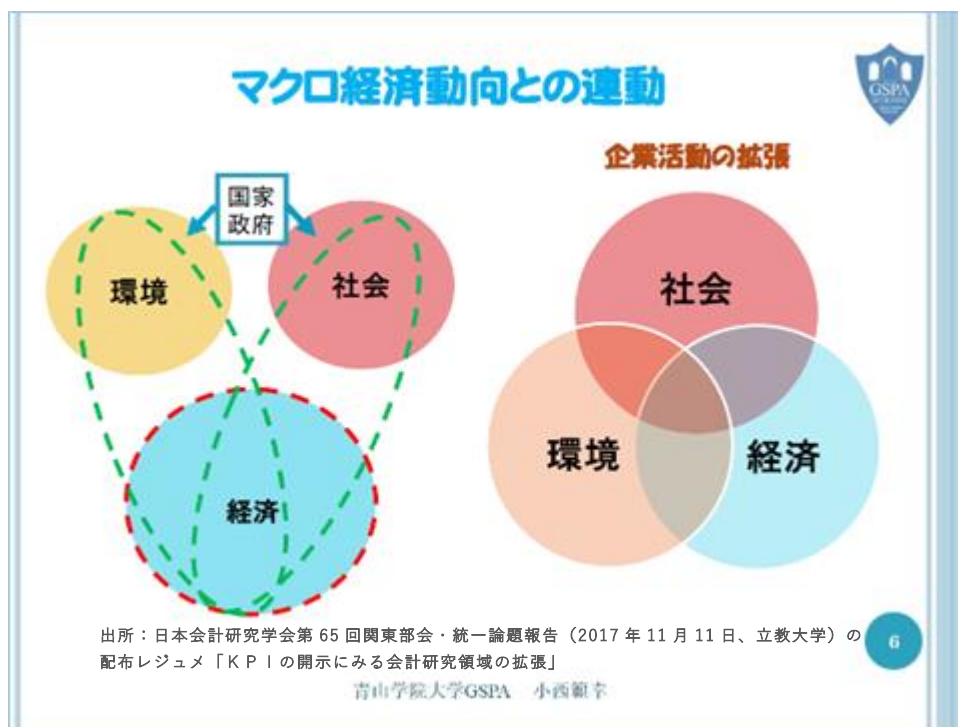
2008年のリーマンショックからの教訓によってアメリカ式資本主義経済の再考が促されている中では、株主価値至上主義からの転換が急務となってきました。ここでは主に5つの事項が問われています。まず、①経済社会の多元的な共存を叶えるステークホルダーの捉え方です。次に、②短期業績重視から中長期の価値創造重視への企業経営のシフト、そのためには③ガバナンスの拡充、④リスクマネジメントの徹底、それに加えて⑤ビジネス教育の一新が求められています。そして、これらの進展のために⑥財務情報と非財務情報を統合した報告のあ

り方が問われています。

国連が採択した持続可能な開発目標（SDGs）にある17の開発目標の2030年までの達成は、国際社会に求められた共通の課題です。その達成には経済成長、社会的包摂、そして環境保護という3つのサステナビリティの要素を調和させることが不可欠となっています。その国際社会のニーズに適合するように、サステナビリティ情報の統一的な開示基準の設定が各機関で行われているわけです。2021年の世界経済フォーラム、通称ダボス会議では「グレートリセット」を統一テーマに、グローバル資本主義経済から環境や格差に配慮した持続可能な資本主義への転換についての議論が行われています。

### (2) マクロ経済動向との連動

21世紀に入り、ヒト・カネ・モノが



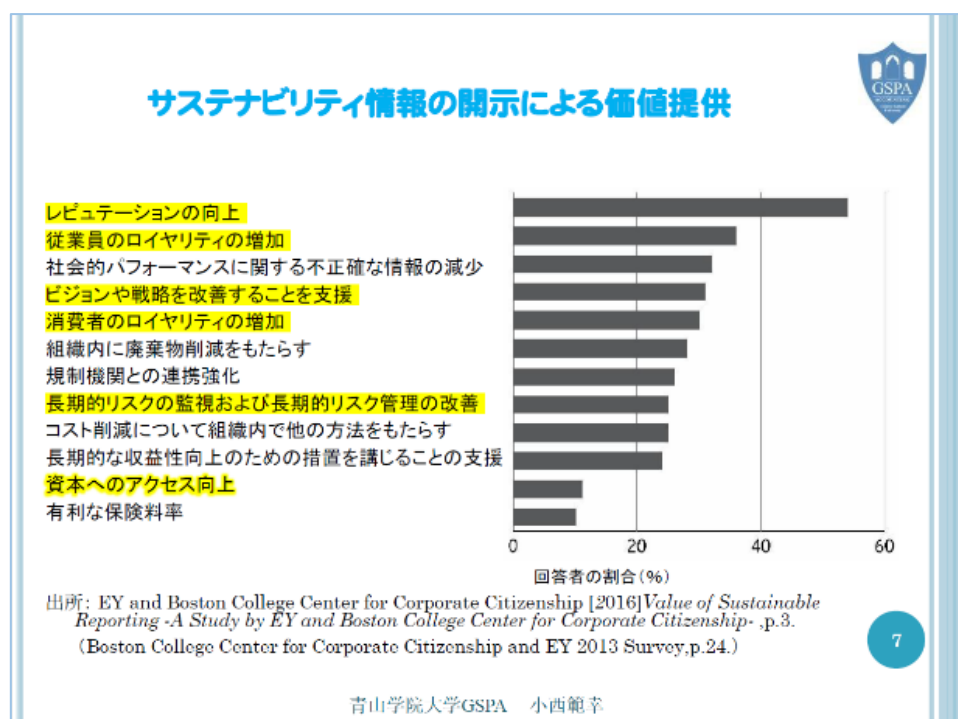
国民国家、ネーションステートの枠組みを超えて活発に移動し、各国経済の解放と世界の産業・文化・経済市場の統合が進む現象が加速しているため、マクロ経済動向が結びついて、企業は絶えず変化するグローバルリスクに直面しています。そのため企業は左の図から右の図へと、これまで主に経済的要因だけを考慮に入れていたのに加えて、これまで国家や政府が対応してきた人権問題、気候変動、資源制約などの社会的要因あるいは環境的要因に関わる影響への対応をも求められるようになっていきます。

それに伴い多種多様なステークホルダーに対して企業のサステナビリティにかかわる情報を提供する必要性が急速に高まっています。財務報告は投資者を中心とした情報利用者に対して財務諸表を

主とした情報を提供してきました。しかし、財務諸表だけでは企業の中長期的な価値創造に寄与する事象を十分に提供することはできません。帳簿価格は通常市場価値とは同じではなく、その価値は当該サステナビリティ領域に起因して著しく毀損される可能性があるからです。

したがってサステナビリティに関わる重要なリスク、機会を含みますが、このリスクについての意思決定者の理解を高める情報、つまりサステナビリティ情報の開示が必要となるわけです。これらの経済・社会・環境の3つの要因が関連し合う情報に係わるサステナビリティリスクの評価を行うことで、サステナビリティは経営戦略上の最重要課題の1つとして位置付けることが可能となります。

### (3) サステナビリティ情報の開示による価値提供





この図は8年前の少し古いデータではありますが、サステナビリティ情報の開示によってどういう価値提供ができるかをアンケート調査した結果です。レピュテーションの向上、従業員のロイヤリティの増加、ビジョンや戦略を改善することを支援、消費者のロイヤリティの増加などがあります。これを現在、調査すると長期的リスクの監視及び長期的リスク管理の改善、資本へのアクセスの向上が上位になっていることが推測できます。以前、統合レポートを公表している日本企業に「統合レポートを公表した効果は何ですか」というインタビュー調査をしました。その回答として、「ビジョンや戦略を従業員に浸透することに役立っています」、「従業員の意欲が高まります」と回答した企業が多かったことを鮮明に覚えています。加えて、「新入社

員の研修にも使っている」ということでした。

#### (4) サステナビリティ情報の開示のための基準等

この表はサステナビリティ情報開示のための基準やフレームワークを公表している主な世界的な機関として、サステナビリティ会計基準審議会(SASB)、グローバル・リポーティング・イニシアティブ(GRI)、国際統合報告評議会(IIRC)を整理したものです。SASBとIIRCの「対象となる読み手」を見ていただきますと、ともに主な情報提供者を「投資者」と定めていることも起因して、今年6月に両機関が統合されたバリューリポーティング財団が設立されています。

サステナビリティ情報の開示のための基準等			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ会計基準審議会(SASB)</li> <li>・グローバル・リポーティング・イニシアティブ(GRI) ・国際統合報告評議会(IIRC)</li> </ul>			
	SASB	GRI	IIRC
ガイダンスの種類	基準	基準	フレームワーク
適用対象	米国	国際	国際
適用範囲	業種別	一般	一般
対象となる開示	強制提出書類	任意の報告書	任意の報告書
対象となる報告者	米国の証券取引所で売買される公開会社	公的および私的な会社	国際的な取引所で売買される公開会社
対象となる読み手	投資者	全てのステークホルダー	投資者等
組織の形態	国内歳入法第501条c項3号の規定に基づく非営利団体	非政府組織	非政府組織
サステナビリティ情報	①環境、②社会関連資本、③人的資源、④ビジネスモデルおよびイノベーション、⑤リーダーシップおよびガバナンスの領域の会計メトリック	組織の経済、社会および環境に反映する場合、またはステークホルダーの意思決定に対して影響を及ぼす場合に、合理的に重要である可能性がある情報。	組織の短期、中期、長期的価値創造能力に関連した①財務資本、②製造資本、③知的資本、④人的資本、⑤自然資本、⑥社会関連資本

8

出所:小西龍幸(2021)「非財務情報の開示と統合報告書」『会計』第199巻第1号、森山書店、18頁

SASBの「サステナビリティ情報」を見ますと、①環境、②社会関連資本、③人的資源、④ビジネスモデル及びイノベーション、⑤リーダーシップ及びガバナンスの領域の会計メトリックが情報として示されています。GRIでは、組織の経済、社会及び環境に反映する場合、またはステークホルダーの意思決定に対して影響を及ぼす場合に、合理的に重要である可能性がある情報、サステナビリティ情報です。IIRCでは、組織の短期・中期・長期の価値創造能力に関連した①財務資本、②製造資本、③知的資本、④人的資本、⑤自然資本、⑥社会関連資本ということになります。

#### (5) SASBの会計メトリック

SASBの特徴としまして、サステナビリティ情報は業種別に示されているということがあります。その米国のサステナビリティ会計基準審議(SASB)では、企業の現在または将来の財務業績に影響を与える可能性のあるサステナビリティの領域を特定して、会計メトリックを11業種77業界別に設定しています。会計メトリックは、サステナビリティ業績の評価に用いられ、企業経営の持続可能性を分析する指標(会計メトリック)として利用することができます。

会計メトリックは、定性的及び定量的なデータであり、サステナビリティの影響と同様にイノベーションの機会を取り扱います。例えばビジネスモデル及びイノベーションの領域では、企業の価値創

造プロセスにおける環境上の課題、人的課題及び社会上の課題の取組みを設定しています。リーダーシップ及びガバナンスの領域では、例えばコンプライアンスとその影響、リスク管理、安全管理、サプライチェーン、ステークホルダー間の潜在的な利害対立など、経営者のリーダーシップによって管理・統制されるガバナンスの課題が設定されていて、それはコーポレート・ガバナンスの課題でもあります。

このように会計メトリックは企業の価値創造、あるいは価値毀損の要因を表す数値的データ、メトリックとして提供されます。そのため一定の戦略に基づき展開される企業の価値創造プロセスを、その結果であるキャッシュフローとの結び付けを可能にすることを通して、経営活動の実態への洞察力を深めて、企業の将来を見通す手がかりを与えることを可能にします。サステナビリティ情報の開示には、このように会計メトリックはキーとなる指標であって、現在そのフレームワークの改訂作業が行われています。

#### (6) VRFとISSBの設立

先ほどお話ししましたように、IIRCとSASBが合併して今年の6月にバリュアリーポーティング財団(VRF)が設立されています。11月には国際財務報告基準(IFRS)財団は、IFRSを設定している国際会計基準審議(ISSB)に加えて、国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)を設定しました。



これらの経営者とステークホルダーとのコミュニケーションのバックグラウンドとして、共生価値が求められます。共生価値では、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める経営方針とその実行から創出されます。この共生価値を創出するに当たって重要なことは、社会発展と経済発展の関係性を明らかにし、これらを発展・持続させることです。

ステークホルダー理論では、コーポレート・アカウンタビリティ、日本語に直しますと企業活動の説明責任の考え方が重要となります。それは企業の健全な経済・経営活動を維持するために、また企業の社会的責任を果たす上でその構成委員たる経営者・管理者・従業員などが、みずからの職務を果たすだけでなく、みずからの活動の結果に関するアカウンタビリティを果たすことを意味します。

## (2) ステークホルダー経営の重要性

ステークホルダー経営は21世紀における4つの大きな変化、つまり①市場の在り方がよりオープンに自由になったこと、②ビジネスの展開が一挙にグローバルになったこと、③環境問題が喫緊の課題となったこと、そして④情報技術の目を見張る進歩によって21世紀の経営を標榜するものとなりました。ステークホルダー経営の目的は、多様なステークホルダーのために価値を創造することに結び付いています。

ステークホルダーとは企業の存続と成

功に不可欠な存在（集団）です。それは、株主や金融機関などの資本提供者、サプライヤー、従業員、顧客、地域社会などの一次的ステークホルダーと、企業と一次的ステークホルダーの協力関係に影響を与える二次的ステークホルダーの2つに分けることが可能です。二次的ステークホルダーは、消費者団体、競合企業、政府、メディアなどの企業経営に与える影響が直接的でなかったり継続的でなかったりすることで、一次的ステークホルダーとは区別されます。個々の企業経営のサステナビリティにとって必要な集団がステークホルダーということになります。

ステークホルダー経営は、ESG情報によって資本コスト、企業業績、株価などの視点からの研究によって支持されるようになっていきます。

## (3) イノベーションと企業家機能

イノベーションが21世紀の持続可能な経済社会を検討する上で1つのキーワードとなっていることは、皆様ご存じだと思います。そこで、ここでは経済学の視点からの説明を若干いたします。その経済学の理論が「企業家論」です。

企業家論では、情報の不完全性と将来の不完全という2つの不完全性というリアリティのある仮定から出発して、企業の内外に潜む不均衡の中にビジネスチャンスがあるのであって、それを新たなビジネスモデルに組み込んで、不均衡という課題の解決を図っていくこととなります。そこにイノベーションの普遍的な意

義を見出して、その課題解決力こそがまさにビジネスにおける創造力の源であり、より現実的な企業家機能であるとします。

シュンペーターの企業家論が有名ですが、マーシャルの経済学をベースとした企業論を展開しているのが、日本では企業家論の第一人者である専修大学名誉教授の池本正純先生です。その著書『企業家とはなにか：市場経済と企業家機能』（2004年、八千代出版）では次の3つの企業家機能が示されています。ビジネスプラン発案機能、組織管理機能、リスク負担機能です。

ビジネスプラン発案機能は、市場における問題発見能力と問題解決能力です。企業の目的は、モノを作ることにあるのではなく、社会のニーズをより有効的に満たすことであり、それは効用の創出であり、企業にとっての価値創造です。組織管理機能は、企業の目的を有効に達成できるよう各部門に役割を配分し、そこに人員を配置する人事能力とともに、従

業員の貢献意欲を引き出すリーダーシップのことです。リスク負担機能は、ビジネスモデルの遂行のイニシアティブを生む原動力となるリスク負担の意思です

#### （４）統合報告と企業家機能

スライドではオンライン会議や授業で活躍しているヘッドセットを示しています。このヘッドセットを用いて統合報告と企業家機能の関係を説明してみます。ヘッドセットをかけている人物が経営者、つまり企業家です。ヘッドセットをかけている経営者はステークホルダーからの要請を認識することで不均衡を発見し、これらの要請を意思決定プロセスに取り込んでビジネスチャンスとすることができます。そして、これらのプロセスをマイクによって、すなわち統合報告書によって情報発信するためには戦略的ヘッドセットが必要で、つまりコーポレート・ガバナンスを啓発し、維持することが必要となるわけです。





英国のコーポレートガバナンス・コードでは、取締役会のリーダーシップと企業の目的についての原則の第一に、一丁目一番地に「成功する企業は効果的で企業家的な取締役会が主導して、企業の長期にわたっての持続可能な成功を促進し、株主に価値を生み出し、より広い社会に貢献することを役割とする」ということを掲げています。

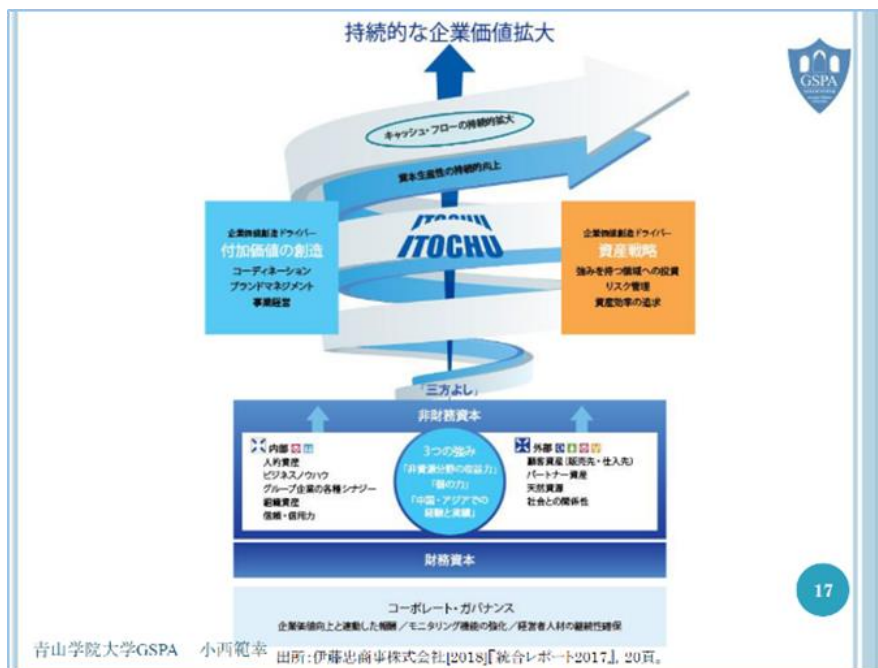
#### 4. コーポレート・ガバナンス

ここでは、コーポレート・ガバナンスはどのように企業が内外のステークホルダーと対話するかを意味する用語であり、その重要性は企業経営のサステナビリティとアカウンタビリティの双方に貢献することを説明します。そしてガバナンスの効用は、企業価値の向上、企業内の可視化、情報価値の向上などを通じた経営力の強化にあることが理解できるようにします。

#### (1) 伊藤忠の商人型ビジネスモデル

この講演があるとき（2021年11月）には、伊藤忠商事の2021年版の「統合レポート」がWICIジャパン統合レポート・アワード2021にて「ゴールド・アワード（優秀企業賞）」を受賞していることが公表されています。この伊藤忠の商人型ビジネスモデルは2018年度版統合レポートの物ですが、2021年度版ではさらに進化しています。ただ、本質的には変化はありません。

この商人型ビジネスモデルでは、まずコーポレート・ガバナンスを基盤とした上で、財務資本と内部資本と外部資本からなる非財務資本との結合が促され、そして売り手よし・買い手よし・社会よしの「三方よし」の伊藤忠の企業理念に沿って、付加価値の創造と資産戦略の2つの価値創造ドライバーによって、キャッシュフローの持続的拡大を経て、



企業価値拡大を実現するというものです。この伊藤忠の商人型ビジネスモデルで重要な点は、「三方よし」の企業理念もさることながら、財務資本と非財務資本を結合するに当たっては、健全なコーポレート・ガバナンスの基盤があってこそだということです。

## (2) コーポレート・ガバナンスの本質

英国のキャドベリー委員会が1992年に公表した「キャドベリー報告書」は、コーポレート・ガバナンスの諸問題をいち早く、そして直接的に取り上げて議論したため、各国におけるコーポレート・ガバナンスの問題を検討する際に最も影響力を及ぼす文献の1つとして認知されています。その冒頭では、「一国の経済は、その国の企業の方向付けと効率性に依存している。したがって企業の取締役が自己の責任を遂行する際の有効性が英国の競争上の地位を決定する。取締役会は自己の企業を思いどおりに前進させることができるが、かかる自由は有効なアカウントビリティの範囲内で行使されなければならない。これが健全なコーポレート・ガバナンスシステムの本質である」と明記しています。

コーポレート・ガバナンスは、取締役会の単なる行動及び対話より複雑で多面的であって、係る行為は企業、株主及びその他のステークホルダーの間に存在する関係性と関連性を反映したもので、簡潔にいうと、どのように企業が内外のステークホルダーと相互に対話するかを意味する用語です。

先ほどご説明したGRIでは、コーポレート・ガバナンスに関わる課題としては、①ガバナンス構造とその構成、②組織の目的、価値観、戦略の設定における最高ガバナンス機関の役割、③最高ガバナンス機関の能力とパフォーマンスの評価、④リスクマネジメントにおけるガバナンス機関の役割、⑤サステナビリティ報告、そして⑥経済、環境及び社会上のパフォーマンスにおける最高ガバナンス機関の役割、⑦報酬とインセンティブなどが掲げられています。

## (3) コーポレート・ガバナンスの重要性

コーポレート・ガバナンスの重要性は、企業経営のサステナビリティとアカウントビリティの双方に貢献することです。「キャドベリー報告書」では、コーポレート・ガバナンスは企業の方向付けと統制を行うシステムと捉えています。特に財務報告とアカウントビリティに関連したコーポレート・ガバナンス、すなわちコーポレート・ガバナンスの財務的側面を強調しています。

具体的には、取締役会が行う財務統制の利用を含む財務方針の設定と実施を監視する方法、並びに株主に対して企業の活動と発展に関する報告のプロセスである、と説明しています。その実行には特定のリスクを識別し、対処するための仕組みが必要です。それはリスクマネジメントの一連の手続によってリスク管理・評価プロセスと開示の有機的な結合を促す仕組みの提供が可能となります。この



ようにコーポレート・ガバナンスでは企業における重要なリスクの識別・評価及び管理の重要性を認識し、内部統制システムのすべての側面においてリスクに関する判断を行うことを強く意図しなければなりません。

## 5. リスクマネジメント

ここでは、リスクマネジメントを徹底することによってリスク評価プロセスと報告するリスク情報との結合を促すことが可能となるということを説明いたします。

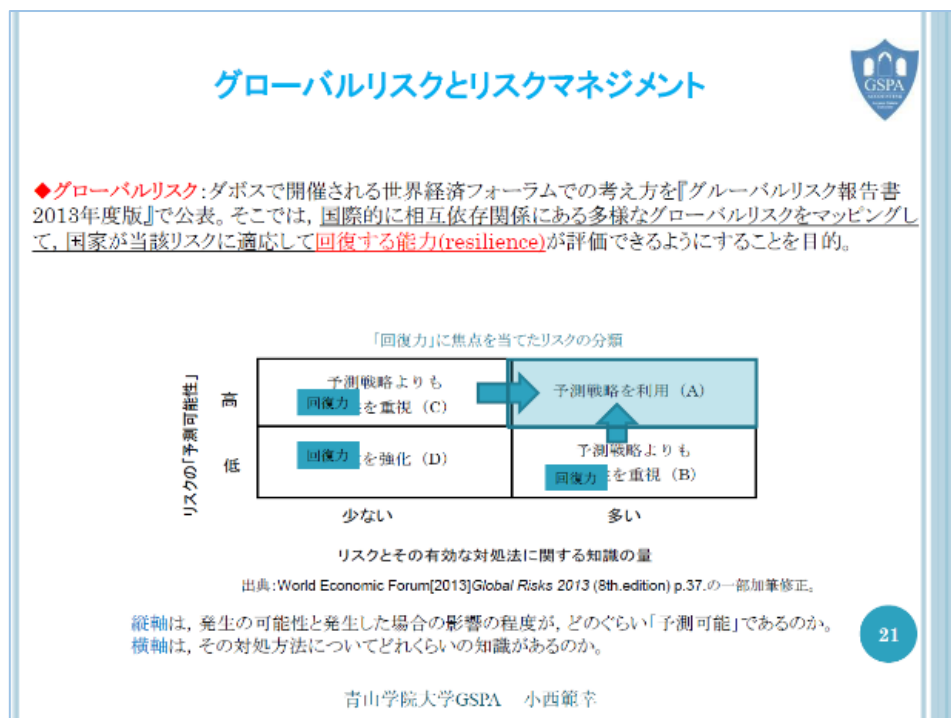
### (1) グローバルリスクとリスクマネジメント

近年ではリスクマネジメントの有用性が広く一般に認められるようになってきていると思います。リスクマネジメントでは経営者が多種多様なリスクを識別・評価

し、そしていかに受け入れ、管理するかは経営者のリスクマネジメントの考え方に依拠しています。一般的には、伝統的なリスクマネジメント手法を通じて予防可能なリスクと戦略的リスクに対しては対応が可能であると考えられています。外部的リスクに対しては、レジリエンス、回復力を培うことを持って対応を図ることが肝要とされています。

ここではダボス会議、世界経済フォーラムでの考え方を紹介することといたします。この考え方では、国際的に相互依存関係にある多様なグローバルリスクをマッピングして、国家が当該リスクに対応して回復する能力（resilience）が評価できるようにすることを目指しています。

この図では、その回復力に焦点を当てたリスクの分類を示しています。縦軸は発生の可能性と発生した場合の影響の程



度がどのくらい予測可能であるかということを示しており、横軸はその対処方法について、どれだけの知識があるかを示しています。リスクの予測可能性が高く、対処方法の知識も多い右上の場合、Aの場合のみ予測戦略を利用することになります。それ以外の場合は、特にDの場合には回復力を強化することが肝要です。BとCの場合も回復力を重視することになります。

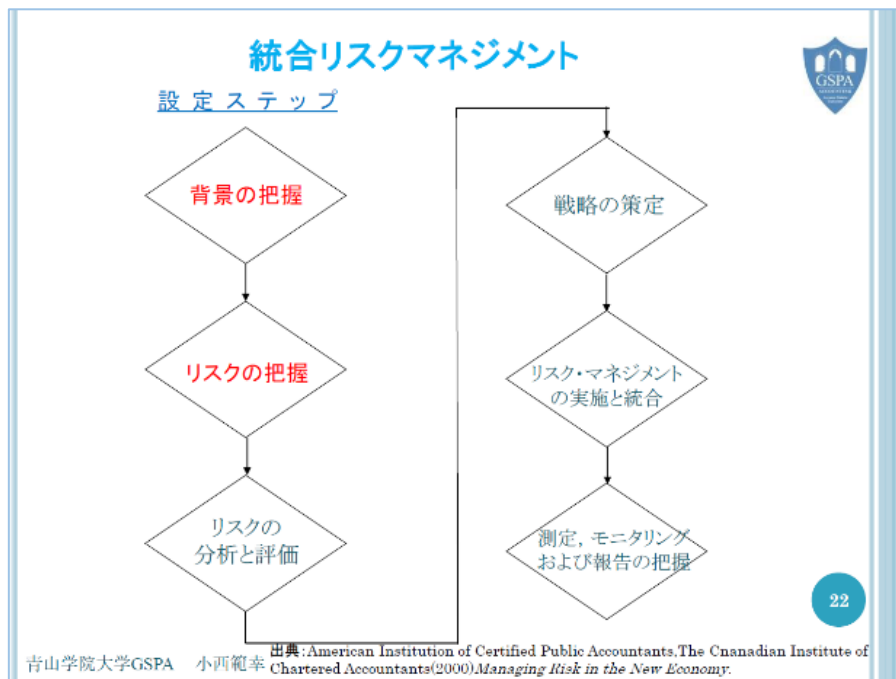
**(2) 統合リスクマネジメント**

この図はアメリカ公認会計士協会とカナダ勅許会計士協会が共同で2000年に公表した21世紀の経済下でのリスクマネジメントについて整理したものです。まずリスクの発生の背景及び内容の把握から始まり、リスクマップの作成によるリスクの把握を行います。そして、リスクの分析及び評価と、リスクマネジメントに沿った戦略の策定及び実施を行い、

リスク及び業績の測定、内部統制システムの監査や財務・業務情報システムの監査等のモニタリングを行って、最終的にはリスク情報の開示までを一貫して行うというものです。リスク情報の開示までもがリスクマネジメントの中に含まれているのが大きな特徴で、その開示が行われるものとして統合報告書が考えられます。

**①背景の把握**

ここでは時間の都合上、背景の把握とリスクの把握についてご説明したいと思います。第1のステップの背景の把握について説明いたします。①リスクマネジメントの状況を把握するためには、組織文化、戦略的パースペクティブ、ビジョン、使命、価値観、キーとなる利害関係者との関係、外部環境と内部環境を考慮します。そして②リスクマネジメント・アプローチを決定するに当たっては、我々の目的は何か、



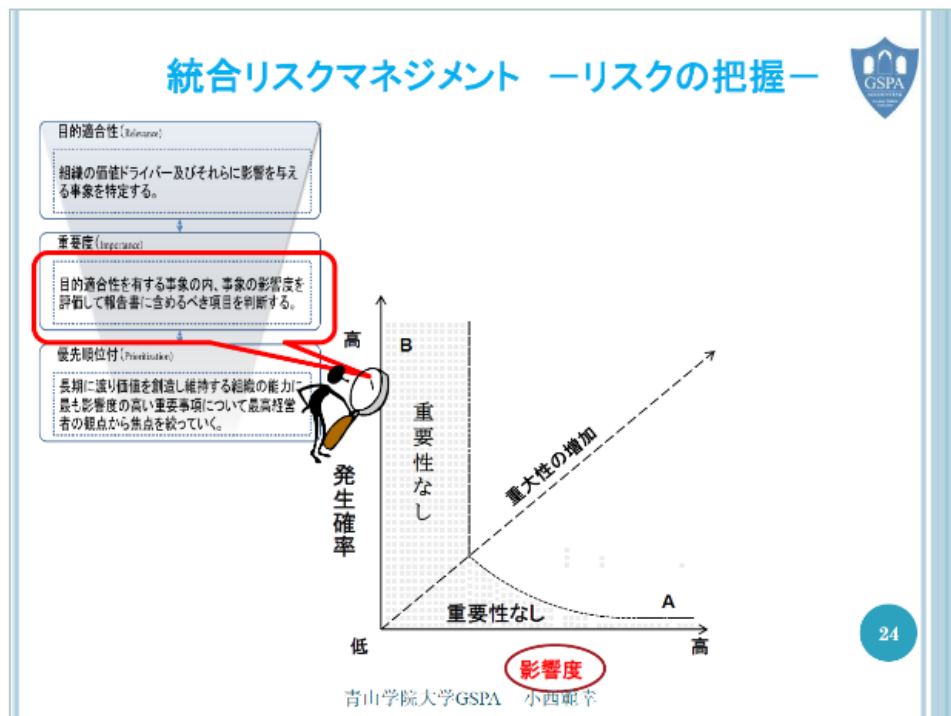
我々の価値は何か、誰が報告責任を負うのか、誰が権限を持つのかということをお問自答します。私は現在、大学の中期経営計画の策定を行っている責任者の1人です。ここで挙げた事柄を確認しないことには計画の策定ができないという実感を強く持っています。

## ②リスクの把握

第2のステップのリスクの把握についてご説明いたします。この図は事象の発生確率と影響度からなるリスクマップです。縦軸が発生確率、横軸が影響度となります。財務諸表では、ここに挙げているBの事象が重要性は高いとして掲載されています。しかし、このリスクマップでは、発生確率が高いBの事象よりも影響度が大きいAの事象のほうが、発生確

率は低くても重要性が高いと評価します。最終的には、長期にわたり価値を創造し維持する組織の能力に最も影響度の高い重要事項について、最高経営者の観点から絞っていくことになります。

このリスクの把握は、TCFD、気候関連財務情報開示タスクフォースのフレームワークを活用する場合のシナリオ分析でも同様に、リスク重要度の決定に利用されています。TCFDのフレームワークは、特定したリスクをより定量的に把握し、その対応を経営戦略に反映させるための枠組みです。シナリオ分析に取り組むには、業界や自社にとって重要な気候関連のリスクが特定できていること、またリスクの具体的な影響についても想定できていることが、リスク重要度の評価においては必要となります。



## 6. 内部監査の役割

ここで説明することは、リスクマネジメントの徹底にはグローバルスタンダードに沿った内部監査を遂行することが必要で、それには内部監査人の一層の意識改革を図らなければならないこと、そして内部監査体制を整備してのガバナンスの拡充によって、企業価値の向上、企業内の可視化、情報価値の向上などを通じた経営力の強化が図られることです。

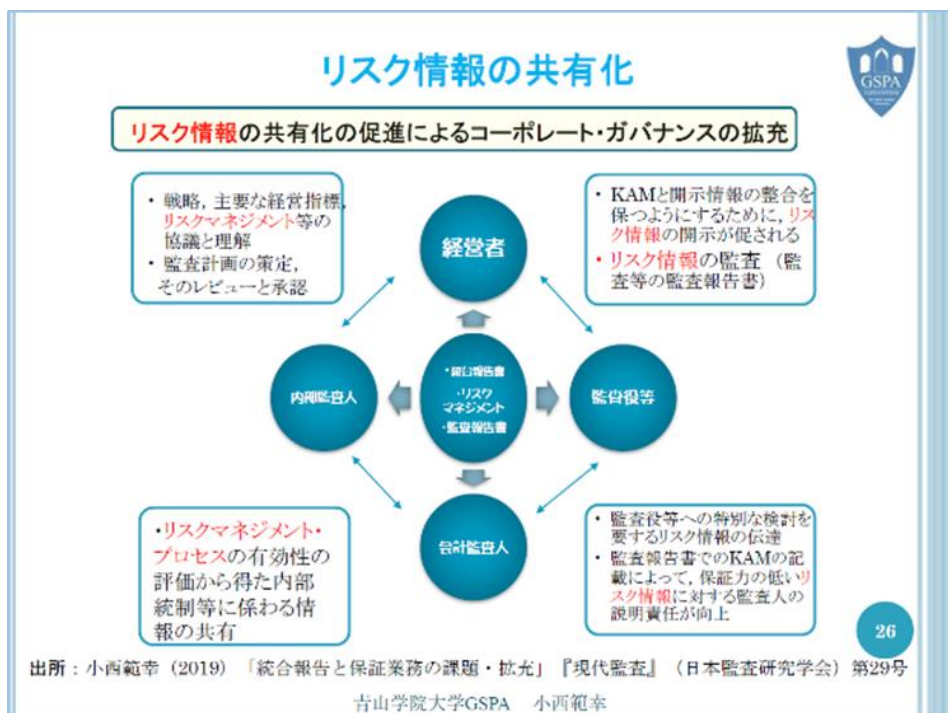
### (1) リスク情報の共有化

十分に機能しているリスクマネジメントのもとでは、サステナビリティリスクに関する情報が経営者と内部監査人、そして会計監査人、監査役等の四者間で共有され、企業経営のサステナビリティが図られます。ここでは内部監査の役割がこれまで以上に増していることを説明したいと思います。

まず、スタートとして経営者と内部監

査人が主要なKPI、つまり経営指標やリスクマネジメントなどの協議を実施していく中で、効果的なコミュニケーションを増やしていくこととなります。内部監査人は、企業が一体どういう種類のリスクを抱えていて、それを管理するならば、誰が、どういう役割・責任で管理していくのか。また、その管理システムが実際に機能しているかをどうやって確認し、どういうタイミングでそのシステムを見直すのかに関する枠組みである「全社的リスクマネジメント（ERM）」を活用します。

ERMは内部監査人に限らず企業のリスクマネジメントとサステナビリティの担当者、そして会計監査人が利用することも可能です。内部監査人はリスクマネジメントの有効性の評価から得た内部統制に関わる情報を会計監査人と共有するようになります。会計監査人は監査上の主要な検討事項（KAM）を長文式の



監査報告書に記載する前に、監査役等へ特別な検討を要するリスク情報を伝達することになります。そこで監査役等は、当該リスク情報を監査し、作成する監査報告書においてリスク情報を報告することになります。一方、経営者はKAMで記載した情報と整合性を保つためにサステナビリティリスク情報を積極的に報告するようになっていきます。

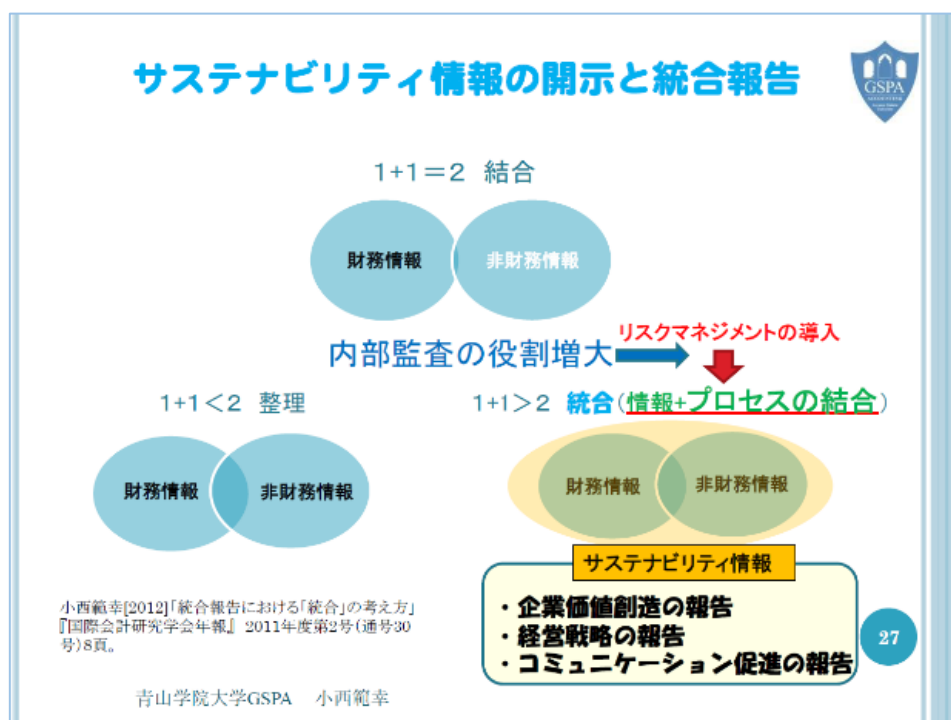
## (2) サステナビリティ情報の開示と統合報告

ここでは3つの図を使って統合報告の統合の意味について考えていきたいと思います。上の図は財務情報と非財務情報の結合を意味します。左下の図は、情報量が整理されたため情報量が2よりも小さくなることを示しています。右下の図にあるように、財務情報と非財務情報を統合するには、情報とそのプロセスの結

合があつてこそ2よりも大きい情報となり得ます。1+1が2より大きくなるということです。

統合によって情報価値は増して企業価値創造の報告、経営戦略の報告、コミュニケーション促進の報告が可能となっていきます。情報とプロセスの結合にはリスクマネジメントの徹底が不可欠です。そして内部監査体制を整備してのガバナンスの強化が必要です。有効かつ効率的な内部監査の実施には、資源の有効・効率的活用のため、リスクの種類、程度に応じて監査テーマ、頻度や深度などを決めるリスクベースの内部監査を行う必要があります。

今年(2021年)の2月に改訂されたIIRCの国際統合フレームワークでは、統合報告書に組織の業務システム、手続、管理及びガバナンス責任者の有効な関与の説明があればインテグリティ、





日本語に直しますと誠実性もしくは健全性は高まるとの見解が示されています。そうしたことから、統合報告書には内部監査の役割が増している、ということができると思います。

### (3) コーポレートディスクロージャーの確立

本講演のまとめとして、コーポレートディスクロージャーの確立について説明いたします。会計と保証とガバナンス、この3つの領域を一体的に変革したコーポレートディスクロージャーの確立があつてこそ、企業経営と経済社会のサステナビリティの実現に向けたステークホルダー経営が可能となります。そこではステークホルダーのための会計主体論、現在では所有者理論が主に用いられていますが、その所有者理論ではない会計の

考え方、加えて creditability-trust モデルなどの新しい保証の考え方の模索が必要になっています。

国際監査・保証基準審議会（IAASB）は今年（2021年）4月に「拡張された外部報告（EER）に対する保証業務への国際保証業務基準 3000 の適用に関する強制力を伴わないガイダンス」を公表すると同時に、拡張されたEERに対して creditability-trust モデルの採用を提案する「支援資料」を公表して、サステナビリティ情報開示の保証のあり方を考える上で意欲的な問題提起を行っています。

この「支援資料」では、EER、例えば統合報告書に関する creditability と trust、信憑性と信頼の概念を検討した上で、例えば統合報告書の信憑性を高める要因を紹介するとともに、その信憑

## 主な参考文献



- 1.小西範幸(2021a)「サステナビリティ情報開示の意義と課題 -コーポレートディスクロージャーの確立へ向けて-」『Aoyama Accounting Review』青山学院大学大学院会計プロフェッション研究センター、第11号。
- 2.小西範幸(2021b)「非財務情報の開示の国際的動向とその意義」『月刊 監査研究』一般社団法人日本内部監査協会、第47巻第9号。
- 3.小西範幸(2021c)「非財務情報の開示と統合報告 -ステークホルダーと企業家機能の観点から-」『会計』森山書店、第199巻第1号。
- 4.小西範幸(2019)「統合報告と保証業務の課題・拡充」『現代監査』日本監査研究学会、No.29。
- 5.小西範幸(2018)「サステナビリティ会計と統合報告のあり方」『会計・監査ジャーナル』日本公認会計士協会、第30巻 第7号、108-117頁。
- 6.小西範幸等(2014)『日本経済 -社会的共通資本と持続的発展-』東京大学出版会。
- 7.N. Konishi etl. (2014)The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities, *Journal of International Financial Management & Accounting*, Vol.25 Issue1.
- 8.小西範幸(2011)「リスク情報開示の意義とあり方」『IFRS時代の最適開示設計 -日本の国際競争力と持続的成長に資する情報開示制度とは-』千倉書房。

性を高める上で外部保証がどのような役割を果たすことができるのかを検討しています。そして、信憑性を高める責任は経営者及びガバナンス責任者にあるとして、また情報利用者からの信頼を高めるのは外部保証だけではない、としています。ここに内部監査人の役割があると考えます。

コーポレートディスクロージャーの確立に向けては、どうしても会計と保証に目が向きがちですが、ステークホルダー経営に必要なリスクマネジメントの徹底とガバナンスの拡充こそが必要不可欠であって、そこに内部監査人の役割がとでも増している、重要となっていることを指摘して本講演を終わりにしたいと思います。

本講演に用いた、私がこれまでに執筆した物を抜粋しておきます。もしご興味がおありのようでしたら一読いただければ

幸いです。

## 7. おわりに

“MANAGING CHANGE CHANGING MANAGEMENT”、これを日本語に訳すと「変化を管理し、経営を変化させる」となると思います。これは私が懇意にしておりますワシントン大学MBAタコマ校のディーンを日本にお招きしたときにお聞きしたワシントン大学MBAのキャッチフレーズです。21世紀の経営を表しているキャッチフレーズではないかと気に入っております。

この「変化を管理し、経営を変化させる」には、分野横断的な知見による「総合知」の創出が必要であると考えます。例えば、今日お話しさせていただいたサステナビリティ情報の開示に関しまして、定性的な情報が定量的な情報に加えて増えていくわけですので、その定性的

**MANAGING CHANGE  
CHANGING MANAGEMENT**

**変化を管理し  
経営を変化させる**

★ワシントン大学MBAタコマ校のキャッチ・フレーズ

◆分野横断的な知見による「総合知」の創出が必要であり、そのための人材育成が求められる。そこでは、社会に対する使命感と倫理観が不可欠である。

青山学院大学GSPA 小西範幸



な情報を評価・分析するに当たってテキストマイニングというデータサイエンスの知識が必要になってきます。そういうデータサイエンスの知識がある人材育成がこれから求められているということになります。サステナビリティ情報の開示に関わる者にとって、例えば経営者、内部監査人、会計監査人等は、社会に対する使命感と高い倫理観が不可欠である

と、強く感じます。

本日の講演はこれで終わりにしたいと思います。今日の私の講演をお聞きになって、皆様のお仕事の一助となれば大変幸いです。本日はご清聴どうもありがとうございました。また、どこかでお会いすることを祈念して、ごきげんよう、さようなら。

## 小西 範幸

青山学院大学副学長、大学院会計プロフェッション研究科・教授



岡山大学大学院組織経営専攻長・教授、ダブリン大学トリニティカレッジ経営大学院客員教授などを経て、2009年より現職。

国際会計研究学会会長、会計大学院協会理事長、会計教育研修機構理事、日本政策投資銀行・設備投資研究所客員主任研究員、公認会計士試験委員など歴任。

### 【最近の論文】

「非財務情報の開示の国際的動向とその意義」『月刊監査研究』一般社団法人日本内部監査協会、第47巻第9号（2021年9月）。

「非財務情報と統合報告－ステークホルダーと企業家機能の観点から－」『会計』第199巻第1号、森山書店（2021年1月）。

### 【研究テーマ】

サステナビリティ会計、キャッシュフロー会計

### 講演 3

## サステナビリティと内部監査 —内部監査 Ver.5.0 への高度化の必要性—

佐々木 清隆

一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授  
公益財団法人日本内部監査研究所 理事

### 1. はじめに

皆様、こんにちは。今回は今、グローバルにも非常に関心の高いサステナビリティの問題と内部監査の問題について、お話をしたいと思います。副題として「内部監査 Ver.5.0 への高度化の必要性」と書いております。おりますけれども、この後お話しいたしますとおり、私が金融庁におりましたときに「内部監査 Ver.4.0 への高度化」を打ち出しておりましたが、それをさらに 5.0 に高度化する必要があるという考え方でございます。それでは順次ご説明をしたいと思います。

#### (1) 本講演のポイント

サステナビリティへの対応が今、急速に進んでおりますが、これに伴いまして内部監査においても高度化をする必要があるのではないかということが今日の問題提起です。ポイントとしましては、まず1つ目、私がおりましたときに金融庁が「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」(2019年)ということ

しております。その中では「内部監査 Ver.4.0」の考え方が示されておりますけれども、そのディスカッション・ペーパー以降の環境変化、この2年あまりの間の変化についてお話をいたします。

こうした変化の1つとして、I I A においても従来の3 Lines of Defense から3 Lines Model に変化するという考え方も、昨年(2020年)、公表されております。2つ目として、皆さんご承知のコロナショックで、今は緊急事態宣言も解除されたとはいっても、いわゆる With コロナの時代にどう対応していくのかということ。そして3つ目、このコロナとも関係いたしますけれども、サステナビリティに関する議論が急速に進展しております。特に気候変動のEの分野(Environment: 環境)、そしてSの分野(Social: 社会)でこの議論が進んでいることをご紹介します。

4つ目に、ただ、現状サステナビリティに関する議論はCEO等執行サイド、それから1st line 中心の議論ではないかというのが私の問題意識です。もちろん気候変動についてはすでに気候変動

リスク、そのリスク管理としての2nd lineの役割も認識はされておりますが、それに比べますと3rd lineの内部監査の役割については、このサステナビリティとの関係ではまだ認識が非常に乏しいと思います。ただ、これが今後、3rd lineの役割も拡大する可能性があるということです。

内部監査を含めて広く「監査」という世界でいいますと、サステナビリティに関連する外部監査の議論が今、急速に進展しております。特に気候変動、Eの分野では気候変動に取り組む、あるいはそのリスクの開示、そしてその開示に対する保証あるいは監査の議論が国際的にも今、急速に進んでおりまして、先般のCOP26に合わせて新しくISSB (International Sustainability Standard Board) が創設されております。

そうすると内部監査はどうするべきなのかという議論が当然、出てくるべきだと思います。そういう考えから、サステナビリティの対応に伴う内部監査の更なる高度化が必要ではないか。それを内部監査Ver.5.0ということで、問題提起をしたいと思います。以上が今日のお話のポイントです。

これに沿いまして、アジェンダとして大きく3つ設けております。1つ目は、2019年に公表した金融庁のディスカッション・ペーパー以降の環境変化です。2つ目は、近年のサステナビリティへの対応の現状、とりわけ執行1線、そして2線における役割です。3つ目に今日の

本題であります、こうしたサステナビリティに対応した内部監査の高度化の必要性、「内部監査Ver.5.0」についてお話をしたいと思います。

## 2. 金融庁ディスカッション・ペーパー「内部監査Ver.4.0」以降の環境変化

### (1)「企業価値向上」に資する内部監査の役割の変化・高度化

まず金融庁のディスカッション・ペーパーが2019年に出されて以降の環境変化について、若干おさらいも含めて振り返りたいと思います。2019年に金融庁が公表した内部監査の高度化に係るペーパーの中では、その内部監査の役割として「企業価値の向上に資する」という観点が強く出されております。これはこの後ご説明しますIIAの3 Lines Modelの考え方とも共通する部分かと思えます。こうした内部監査の役割について、そのディスカッション・ペーパーの中では4つの発展段階に分けて整理をしております。

Ver.1.0は事務不備監査、事務不備検査、Ver.2.0はリスク管理体制の事後チェックで、多少はリスクベースの内部監査になってきている。それに比べましてVer.3.0になると、この5～6年以上前から経営監査あるいは経営に資する将来を見据えた監査が求められてきておりました。Ver.4.0の内部監査の考え方では、とりわけこの数年急速に進んでおりますDigitalizationあるいはDXの進展にどう対応するか。DXを含めた急速

な経営環境変化に伴走する監査ということで、金融庁のディスカッション・ペーパーは、このVer.4.0への高度化を強調する内容になっております。

## (2) 内部監査 Ver.4.0

このVer.4.0については、既にご存じの方もいらっしゃるかと思えますけれども、一番の大きな背景としては今、申し上げましたDigitalizationあるいはDXが挙げられます。このDXですが、デジタル化によって経営環境が急速に変化する特に金融分野においては、非金融のプレーヤーがDXを活用してどんどん新しいサービスを提供することが、既存の金融産業、金融機関にとっては非常に破壊的な動きであるということです。

Ver.4.0の議論をしたときの一番の問題意識はこのデジタル化であったということです。ただ、2018、2019年の時点においても、既に今日のテーマでありますサステナビリティに関連する視点も盛り込んでおります。すなわち国連のSDGsあるいはESGを含めて、この数年社内外のステークホルダーからの要求が多様化する、あるいは高度化するといったことも、経営環境の大きな変化の1つとして、内部監査を含めたガバナンス全体に大きな影響を与えるという背景があると思います。ただ、これ以上に、このVer.4.0の問題意識としてはデジタル化ということが大きかったと思います。そしてこうした背景を踏まえて、内部監査が従来以上に、Ver.3.0の段階以上に信頼されるアドバイザー (trusted advisor)

としての内部監査への期待が高くなってきているということがVer.4.0の大きなポイントです。

また、先ほど申し上げた非常に激しい経営環境変化、あるいはビジネスモデルの変化に伴走するような事後チェックではない監査が求められています。具体的には、経営戦略の策定段階から同時並行でモニタリングを行うといった内容がVer.4.0のポイントです。

先ほど申し上げたVer.1.0~4.0という発展段階について、まだVer.4.0に到達した金融機関はないと私は思います。これは欧米の金融機関も含めてです。日本の大手行の場合には現状、3.0~4.0の間でいろいろ模索をされているところだと思いますし、それ以外の金融機関では2.0~3.0の段階にあるという現状だと思います。こうしたVer.4.0だけでも相当高度なレベルだと思いますけれども、それを更に高度化する必要性が今、生じているというのが今日のお話の問題意識です。

## (3) それ以降の変化

では、どういう変化が2019年のディスカッション・ペーパー以降生じているのかということです。それ以降の変化として、ここでは3つご紹介をしたいと思います。1つ目は、IIAの3 Line of Defenseから3 Lines Modelへの変化です。2つ目はコロナショック、ほぼ2年近くになります。そして3つ目に、コロナショックとも関係いたしますが、サステナビリティに関連する議論の急速な

進展、特にEとSの分野が急速に進展しているということです。この3つの変化について、この後簡単にご紹介をしたいと思います。

### ① 3 Lines of Defense から 3 Lines Model への変化

まず1つ目の大きな変化、IIAの3 Lines Modelの考え方ですが、2020年にIIAが3 Lines Modelに関連するペーパー（The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense）を公表しております。その中でPrinciples of the Three Lines Modelという記述がございます。そのPrinciplesには6つの観点があります

が、私が着目しているのはPrinciple 6です。表題が“Creating and protecting value”となっています。

特に、先ほども少し申し上げた企業価値の向上に資するという意味では、この“Creating”という部分がポイントだと思います。protectingというのは従来のdefenseという考え方を基にしたものだと思いますけれども、protectingあるいはdefenseということではなくてクリエイトするということが内部監査の役割であるということが明示されていると思います。

このPrinciplesを、英語で恐縮ですが、けれどもスライドで簡単にご紹介します。

## *The IIA's Principles of Three Lines Model (2020)*

### Principle 6: **Creating and protecting value**

All roles working together collectively contribute to the **creation and protection of value** when they are **aligned with each other and with the prioritized interests of stakeholders**. Alignment of activities is achieved through communication, cooperation, and collaboration. This ensures the **reliability, coherence, and transparency of information needed for risk-based decision making**.

### ・ 3 Lines Model への変化

今、申し上げましたとおり、この“creation of value”というところが非常に重要なポイントですけれども、あわせてこの文章の中では“aligned with each other”、3つの Lines がお互いに連携すると。さらに“aligned with the prioritized interests of stakeholders”、要はステークホルダーの関心事項、優先事項とうまくリンクするということが盛り込まれております。

先ほど申し上げた Ver.4.0 について金融庁で議論しておりましたとき、IIA の 3 Lines Model が出る前ではありましたが、考え方としては企業価値の向上に資するということと、幅広い多様なステークホルダーの視点、観点を取り入れるということを盛り込んでいます。結果的にこの IIA の 3 Lines Model の Principle 6 の考え方とまさに整合していると思います。

IIA が 3 Lines of defense から 3 Lines Model にシフトした背景には、企業価値の向上への貢献、それから多様なステークホルダーの視点・利害への配慮という2点での内部監査の役割が明示的になったということがあると思います。

今、申し上げましたとおり 3 Lines of defense と比べて 3 Lines Model は企業価値の向上に貢献することが 3 Lines の役割です。特に2線、3線はもともと defense といえるわけですが、単なる defense ではなくて、その defense は企業価値の向上あるいは企業のパーパ

スの実現に貢献する役割があるのだということです。

ただ守りのための守りではなくて、攻めと守りを含めて全体として企業価値を向上させる、そして企業のパーパス、社会課題の解決への貢献に内部監査も2線も貢献するのだということです。

そして繰り返しになりますけれども、多様なステークホルダーへの配慮ということですが、特に株主だけではなく取引先、従業員、地域、コミュニティその他広いステークホルダーの期待は、例えば株価が上がる、あるいは企業収益が向上するといった数値的な財務情報、財務的な価値も当然重要であります。しかし、特に従業員もそうですしあるいは地域その他広いステークホルダーとしては、非財務情報への関心が非常に高くなってきていると思います。その典型がこの数年の ESG の観点でありますし、今日のお話のテーマのサステナビリティということだと思います。

### ② コロナショックからの教訓

2020年の初めから現在までまだ続いておりますコロナ禍からいろいろな教訓が既に得られていると思います。1つは従来からあった問題がコロナをきっかけに顕在化したということ、もう1つはコロナに伴う新しい課題、大きくこの2つに分けることができます。

#### ・ 従来からの問題の顕在化

従来からの課題、問題の顕在化としては、例えば日本の場合にはデジタル化の



遅れがコロナをきっかけに明確になりました。それを踏まえてデジタル庁が先般設立されて、デジタル化の遅れを挽回しようということで今、取り組んでいるわけです。そしてさまざまな格差、貧富の格差もそうですし、あるいは地域ごとの格差もそうですし、教育での対応の格差もそうですし、従来からあった格差が今回のコロナをきっかけにより明確化、顕在化したということがあると思います。

#### ・コロナショックに伴う新たな課題

こうした従来からの問題の顕在化に加えて、コロナショックに伴う新たな課題が非常に多くあると思いますけれども、簡単にいうとまさにこういうウェビナーであるとかリモートワークであるとか、三密を避けるニューノーマルへの対応が新たな課題を生んでいると思います。

#### ・COVID-19と「人」の課題

コロナショックの原因はいうまでもなく新型コロナウイルス、COVID-19です。新型コロナウイルスの直接のリスクはいうまでもなく人の命と健康で、ワクチン、薬の開発が急がれてきたわけですが、あわせてコロナに対応する上ではグローバルにはロックダウン、あるいは我が国においても緊急事態宣言などの対応が取られました。こうしたコロナショックに対応する上でのいろいろな対応が、副次的なリスク作用を生んでいるということです。

人の命と健康が直接のリスクであるにしても、ロックダウンや緊急事態宣言に

よってさまざまな問題、リスクが顕在化します。いうまでもなく人の雇用、あるいは経済全般、そして教育あるいは地域、コミュニティ、さらには人権等いろいろな問題、リスクが顕在化しておりますけれども、このコロナをきっかけに「人」を中心とした課題への関心が高くなってきていると思います。

### ③サステナビリティの議論の加速とESGの変化

これをESGの分野で言いますとS(Social:社会)、このSの分野は非常に広いわけですが、中心の考え方は「人」ということだと私は思います。こうしたCOVID-19、コロナショックによって「人」がクローズアップされてきた、この流れがサステナビリティの議論にもつながってまいります。これが3つ目の変化です。

このサステナビリティという言葉は明確な定義があるわけではないと思いますけれども、簡単にいうとESGと置き替えていいと思います。ESGはコロナ以前から我が国でも議論がされてきております。例えばコーポレート・ガバナンスコード、あるいはステュワードシップコードの中でもこうしたESGの観点は盛り込まれてきていますので、コロナがきっかけでESGが始まったというわけではありません。

ただ、先ほど申し上げましたとおり、コロナショックによって特にS、人を中心とした課題に関心が高くなったということもありまして、ESGの内容が変化

してきていることと、それが足元のサステナビリティの議論の加速につながっていると思います。

簡単に申し上げますと Before コロナにおいてこのESGの中で最も進展したのはGの分野であると思います。コーポレート・ガバナンスコード、スチュワードシップコードを含めて、とりわけ我が国においてはGの分野が一番先行しました。それに続いてE、環境の分野ではTCFDといわれる開示の取組みもこの数年進んできております。それに比べますとSの分野は比較的地味だったというのが、コロナ以前だと思えます。

しかしながら、先ほど申し上げましたとおりコロナのリスクが人の命と健康、あるいはコロナをきっかけに人を中心とした課題にフォーカスが当たった結果、ESGの中でも With コロナにおいてはSがトップに躍り出ていると私は思います。繰り返しになりますけれども、「人」の重視、具体的には健康、安全、雇用、地域、教育といった非常に幅広いSの分野が重要視されているというのが1つ目です。

2つ目に、当然Eです。EとSの順位が、Eは重要ではないというのではなく、Sがトップに出たということを申し上げたいわけでありまして、Eもあわせて重要です。したがって2番目というよりは並列かもしれません。特にコロナのように公衆衛生の問題と気候変動の問題の関連も認識されておりますし、さらにその前から進んでおりました気候変動対応の議論が、アメリカにおいても我が国

においても急速に今、進展しているという意味で、Sとほぼ同じ位置付けでEという順番です。

G (Governance : ガバナンス) が重要ではないということではなくて、これもあわせて同列とっていいと思いますけれども、ただ中身がコロナ以前に比べますと単なる株主、シェアホルダーだけでなく、先ほど申し上げた従業員、取引先、地域を含めてより幅広いステークホルダーに配慮するという内容が変わってきているということだと思います。

以上、金融庁が出しました内部監査の高度化、Ver.4.0 (2019年) のペーパー以降の変化を申し上げましたけれども、その中でもサステナビリティの問題が非常に重要になってきております。次のセクションではこのサステナビリティにどのように今、対応しているのかということを紹介したいと思います。

### 3. サステナビリティへの対応の現状

#### (1) サステナブル・ファイナンス： 金融庁有識者会議報告書 (2021.6)

その上で参考になりますのが、今年6月に公表されておりますサステナブル・ファイナンスに関連します金融庁の有識者会議の報告書です。サステナブル・ファイナンスの考え方とはどういうものかということが、この報告書で整理されておりますが、簡単に申し上げますと、サステナブルな持続可能な経済社会システム、具体的にはESGを支える金融の役割ということなのです。

持続可能な経済社会システム、特に地球のサステナビリティ、あるいは社会のサステナビリティ、あるいはコミュニティのサステナビリティを含めて、こうした持続可能な社会経済システムを支える上で金融の役割が非常に大きいということがよくまとめられたペーパーです。

この報告書は大きく3つの分野に整理できると思います。一番の目的は今、申し上げましたとおり、持続可能な経済社会システムを支える上でいかにお金を流すか、金融を付けるか。その金融の中身としては、銀行を通じた間接金融もありますし、証券市場を通じた直接金融もありますし、それ以外のさまざまな金融の形態があると思います。いずれにしても金融機能というものが持続可能な経済社会システムを支える上で重要であるということです。

### ① 企業情報の開示

具体的に3つの分野で問題が整理されています。まず、企業情報の開示ということです。例えば脱炭素に取り組む。あるいはSの分野で安全な社会を構築するといった取組みをする企業、上場企業あるいはそれ以外の企業がどのような活動をしているのかを開示し、その開示に基づいて投資家、金融機関との建設的対話が行われ、こうした企業に対してお金が提供されます。

その金融が提供される前提として大事なことは、どのようなことを取り組んでいるのかという開示です。この後、ご説明しますが、企業情報の開示の中

でも特に気候変動の分野について、この数年TCFDといわれる枠組みである程度の開示が進んできておりますが、この部分がまず一番重要です。

### ② 市場機能の発揮

2つ目に、その開示された情報に基づいて金融が提供される上で、インベストメントチェーン全体のプレーヤーがそれぞれ機能を発揮します。例えば証券取引所、あるいはいろいろな市場仲介者を含めて、開示された情報を基にいかに効率的に金融を提供するかということです。インベストメントチェーン全体がうまく回るための市場機能、エコシステムを構築するというものが、2つ目の重要な問題です。

### ③ 金融機関の投融資先支援とリスク管理

3つ目は、間接金融機関の主体であります銀行を含めた金融機関が、サステナビリティに取り組む投融資先を支援する、脱炭素に取り組む企業に対して融資をするといった支援とあわせて、そうした投融資に伴うリスク管理、例えば気候変動のリスクの管理をする、といったことです。金融機関にとってサステナビリティをビジネス戦略に落とし込むと同時に、あわせてそれに伴うリスク管理をすることが求められています。

この3つがサステナブル・ファイナンスの大きな分野です。

## (2) サステナビリティへの対応：開示と外部監査

### ① 現状について

これはファイナンスを中心にした考え方ですけれども、この考え方はほかのサステナビリティ全般にも非常に有益な視点を与えてくれると思います。監査との関係でいいますと、サステナビリティに取り組む企業の開示については、先ほど申し上げたとおり特に気候変動の分野についてはこの数年、進展があります。代表的なものがFSB（Financial Stability Board）によるTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）という枠組みに基づく開示、これはあくまでも任意の開示ですけれども、我が国の上場企業を含めて積極的にこのTCFDに基づく任意の開示に取り組んできております。

ただ、グローバルに、気候変動の分野を中心にサステナビリティに対する開示の重要性が非常に認識されてきております。FSB以外にもさまざまな団体がいろいろな開示の基準をこの数年作ってきておりますが、投資家からするといくつもの基準があって、比較するにも乱立していてよくわかりません。

また、取り組む企業のほうとしてもいろいろな開示基準があってそれぞれに対応するだけでも大変なコストであるということから、先般のCOP26でも特に気候変動の分野を優先しつつも、このIFRS財団による新しい組織ISSB（International Sustainability Standards Board）が設立されました。

ここで今後、比較可能な世界共通の基準を作ろうという議論が本格化しております。

このISSBが作る基準は、恐らくFSBのTCFDのような任意のものではなくて、より強制力を持って世界中で適用される方向になっていくのだろうと思います。まずは優先的にE、気候変動の分野を対象に開示の基準を作ることですが、あわせてSの部分についても拡大していくことが見込まれます。

### ② 今後について

ここで申し上げたいのは、先ほどのサステナブル・ファイナンスの報告書にあります通り、まず開示が非常に重要で、その開示の基準がこれからどんどん、特にEの分野、それからSの分野でもできてくる。まずは企業が何をやっているかを開示するわけですが、当然のことながらその開示された内容が正しいかどうかということが重要になってまいります。そうしますと、その開示を踏まえた保証、開示に対するアシュアランスの必要性が出てまいります。

既にグローバルな監査法人であるとか、外部監査、会計監査の知見を活かして、サステナビリティの開示についても保証業務を提供するための基準を含めた枠組み作りを議論することが、急速に進んでいくと思います。

こうなりますと、開示がまず行われて、それに対するアシュアランス、保証、外部監査が整備されます。そして、

外部監査の前提としての企業の内部統制あるいは内部監査の役割も当然重要になってくると思います。

### **(3) サステナビリティへの対応：上場企業**

ただ、こうした問題意識が今、現状どこまで認識されているのかという点については、私はやや疑問に思っております。現状、上場企業のサステナビリティへの取組みを見ますと、例えば日本においてはJ P Xの市場構造改革によってプライム市場、スタンダード市場、グロース市場という3つの新しい市場区分に再構成されます。今の東証一部に相当するようなプライム市場に上場するためには、TCFD相当の開示が必要であることが既にコーポレート・ガバナンスコードなどでも明確にされています。こうしたプライム市場の上場を維持する、あるいは格付けを維持するという観点での対応、いってみるとコンプライアンス的な対応をしている企業が多いのかという印象を持っております。

また、当然のことながらサステナビリティの取組みというものを経営戦略、ビジネスモデルに落とすことが重要ですから、その意味では経営企画部が関与することは当然ではあります。しかし、先ほど申し上げた新しい市場区分への対応、あるいはディスクロージャー、開示への対応ということで、財務、法務を含めた、どちらかというところ1線、2線の対応が中心であって、現状、このサステナビリティに対して内部監査の問題として認

識されていない可能性があるのではないかと思います。

これはサステナビリティに限らず、新しい問題、何か課題が生じたときに、まずはビジネス部門あるいは経営がどう対応するか、それに伴うリスクをどう対応するか、それを見て内部監査の問題として数年後対応するというのが、従来の内部監査の考え方だったと思います。そういう発想からすると、サステナビリティについてもまずは経営企画部あるいは執行部門、財務、法務が関与するけれども、内部監査としてはもう少し様子を見ようというのが現状として大半ではないかと思います。しかし、それでいいのかというのがこの内部監査全体の変化を踏まえたときの私の問題意識です。

今後はサステナビリティというものを各社のパーパス、具体的には経営戦略、ビジネスモデルに落とし込むことが必要だと思えますし、そうした経営戦略、ビジネスモデルあるいはパーパスから派生して、それを執行する上での内部統制を構築する必要がありますし、またそれに伴うリスクも管理する必要があります。更には内部監査も構築する必要があるということです。

申し上げたいのは、サステナビリティの問題は内部監査が主体であるわけではありませんけれども、内部監査としても数年後、もう少し待っていただいたいという話ではなくて、今から経営を含めて問題意識を共有する必要があるのではないかと思います。

#### 4. サステナビリティに対応した内部監査の高度化：内部監査 Ver.5.0

それでは最後のセクションで、こうしたサステナビリティに対応した内部監査はどうあるべきか、内部監査の更なる高度化、Ver.5.0についてお話をしたいと思います。

Ver.4.0までは金融庁のディスカッション・ペーパーに書かれている話ですが、Ver.5.0は今回、私が勝手につけた名称で、あくまでもまだまだたたき台というか初期の提案です。しかしこうした高度化が必要ではないか。Ver.5.0と呼ぶのか、Ver.4.5と呼ぶのか、そのあたりは率直に申し上げてまだ明確に整理されておりませんが、少なくともVer.4.0のままでいいのかどうかということについては、問題意識を持ったほうがいいのではないかと思います。

##### (1) 内部監査を取り巻く環境

ここで改めて内部監査を取り巻く環境についておさらいをしてみます。1つ目は内部監査の高度化がもともと求められているということです。これが先ほどのIIAの3 Lines Modelの考え方にも示されていますし、金融庁のディスカッション・ペーパー内部監査 Ver.4.0にも含まれています。内部監査の高度化が必要だというのはコロナ以前から、あるいはこのサステナビリティの問題以前から認識されているわけですから、これがまず一番大きい流れです。

2つ目は、この内部監査の高度化とも関係いたしますけれども、先ほど申し上

げたDXへの対応です。DXの対応、と申したときに2つありまして、1つはDXに伴って企業のビジネスモデル、そしてリスクプロファイルが変化します。それに内部監査としてどう対応するのかという意味での観点と、もう1つは内部監査自体のDXです。従来のデータナビックスだけではなく、内部監査自体をいかにDX化するかということ。これもこの10年近くの間、非常に重要なポイントです。

さらにそれに加えて一昨年、2020年からのWithコロナへの対応です。今日のお話のメインのテーマではありませんけれども、皆さん方、内部監査に取り組む方は実地の監査ができない中でどのようにリモート監査などを活用して内部監査を行うのか。Withコロナ時代の内部監査の手法、あるいは態勢の見直しということがあります。

3つ目は、DXに似ていますけれども、Withコロナの下での新しいニューノーマルにどのように対応するか。そのための経営戦略、ビジネスモデルが変わり、それに伴いリスクプロファイルが変わる、それに内部監査としてどう対応するか、という観点もあると思います。

そして4つ目は、これも先ほど申し上げたWithコロナの流れによって更に加速してきているサステナビリティへの対応、特にEの分野とSの分野にどう対応するのかということです。

大きくこの4つに取り巻く環境、足元を整理できると思います。

## （2）サステナビリティへの対応：経営戦略への落とし込み

サステナビリティということで申し上げますと、まずはサステナビリティに取り組む企業がそれを経営戦略に落とし込むことが大事です。先ほどのセクションで申し上げた通り、プライム市場への上場維持、あるいは格付け維持といった、ややコンプライアンス的な対応になっている部分があると思いますけれども、サステナビリティの対応はコンプライアンスではありません。コンプライアンスではなくて、まさに企業のパーパス、存在意義と不可分のものだと思います。

それぞれの企業が、パーパスと呼ぶか、ミッション、ビジョン、バリューと呼ぶか、いろいろな呼び方があるにしても、それぞれの企業の存在意義が今、ますます問われているわけです。金融の世界でもさまざまな投資家の関心は単なる財務的な価値、リターンだけではなく、そもそもその企業がなぜ存在しているのか、そしてその企業が解決すべき社会課題は何なのかということに関心がますます高くなってきています。

したがってこのサステナビリティの議論をするときには、コンプライアンスではなく、まず企業のパーパス、存在意義を再確認することが必要です。それとほぼ同義かもしれませんが、それぞれの企業が目指している解決すべき社会課題を、特にEとの関係あるいはSとの関係で明確化することです。

こうしたパーパス、そして社会課題の解決に向けて企業は存続します。そのた

めには、企業としては当然私企業ですので収益も上げなくてははいけない。あわせてその収益に伴うリスクも管理するという意味で、リスクテイクとリスクマネジメントのバランスをとった持続可能なビジネスモデルを構築することによって企業価値を向上させる、という考え方が大事だと思います。パーパス、社会課題の解決の明確化、サステナブルなビジネスモデルの構築を支えるのが、取締役会、監査委員会、内部監査を含めたガバナンスです。一番大事なことは経営戦略への落とし込みということだと思います。

## （3）サステナビリティへの対応：内部監査 Ver.5.0

そうしたサステナビリティの対応を前提にしたときに、では内部監査 Ver.5.0はどうあるべきなのかということで、まだまだ初期段階の考え方ではありますけれども、5つ申し上げたいと思います。

まず1つ目は、監査対象の範囲が広がっているということです。サステナビリティをESGと置き替えたときに、実はE、Sそれぞれ進展度合いに差があります。Eの分野のように、例えば気候変動リスクの枠組みが既に構築されつつある分野については、比較的監査がしやすいかもしれません。しかし、他方でSは健康、教育、雇用、人権など非常に幅が広く、しかもEの分野と比べても計量化が困難で、非財務情報中心の分野が非常に多い。こういうSの分野が監査の対象に入ってくるということです。もともと内部監査は会計監査に比べて非財務の分



野も多く含まれていると思いますけれども、サステナビリティに伴いまして、ますます非財務分野の監査対象が広がってきています。

2つ目は、サステナビリティの対応で一番重要なことは、企業のパーパスを再設定し、経営戦略に落とし込むということです。これはいってみると取締役会であり、あるいはCEOを含めた経営陣の役割であるわけで、内部監査からするとかなり距離感があるかもしれません。これもIIAが示しているとおり、内部監査の役割として企業価値の向上につなげるためのアドバイスという機能があります。まさにこうしたアドバイスの機能が求められるということだと思います。

2つ目の「企業のパーパスの再設定と経営戦略に落とし込む」ことを踏まえて、3つ目として、具体的にそれをオペレートするための内部統制のフレームワークを構築し、それを実践する、こうした点でも内部監査は内部監査としての洞察、あるいはいろいろな専門知識を提供することが可能だと思いますし、期待されていると思います。

4つ目、内部統制の中でのリスクとして認識される分野、そしてリスク管理態勢が構築される分野になってまいりますと、リスク管理態勢の実効性評価が必要になってきます。例えば気候変動リスクのように現状でいいますと移行リスク、あるいは物理的リスク、あるいはレピュテーションリスクといった、計量化が難しい部分がまだあるにしても、リスク管理のフレームワークが構築されてきてい

るような気候変動リスクについては、従来からの内部監査のいわゆるアシュアランスの機能が必要になってくる部分だと思います。

ただ、難しいのは5つ目です。Sになりますともっと難しいかもしれませんが、Eも含めてこうしたサステナビリティの分野は評価するためのベンチマーク、あるいはKPIというものが未確立だと思います。これは先ほどの開示の基準、あるいはこれから作られるであろう監査も含めて、そもそも基準がない。あるいは何がベストプラクティスなのか、何が良いのか悪いのかという判断基準がなかなかないということです。こうした事例と分野というのはこれまでも、内部監査との関係でいいますと例えばコンダクトリスクの分野などでも同じような論点があります。このように明確な評価のためのベンチマーク、KPIがないけれども、いろいろな試行錯誤、あるいはいろいろな事例を踏まえてベンチマークを構築していく。要は基準ができるのを待っているのではなくて、いろいろな試行錯誤を重ねてベンチマークを作っていくという意味です。単に事後的にチェックするというのではなく、より能動的な内部監査の基準を作っていく、将来を見た内部監査というものが求められます。

更に6つ目は、先ほどから特にESGとほぼ同義だと申し上げているサステナビリティという考え方自体がmoving target、要は何がゴールかということがなかなか定まらない。気候変動の分野で

も例えば脱炭素、カーボンネットゼロをいつまでに達成するかということも国によって違いますし、あるいはカーボンゼロの中身についてもいろいろな議論もあります。

規制環境、あるいはひょっとすると気候変動で温度が予想以上に急速に上がってしまうことも踏まえますと、ターゲットを一旦定めても、それが先に行ってしまう、あるいは変わってしまうという点は、ほかの分野に比べても非常に特徴的ではないかと思います。そういう意味では、それこそ先ほどのVer.4.0で申し上げた経営と伴走する監査、あるいはアジャイル監査といわれるような手法が必要になってくるかもしれません。

## 5. おわりに

以上、サステナビリティに対応する上で内部監査Ver.5.0への高度化が必要だということで6つ申し上げましたけれども、これはまだまだ初期段階の私の考え方です。この点はさらにいろいろな議論が必要だと思います。簡単にいうとVer.4.0とどこが違うのか。4.0と違う部分もあるようですし、4.0とあまり変わらないのかもしれませんが、あえて5.0と名付けなくてもいいのかもしれませんが。

ただ、はっきりしているのは先ほど申し上げた「内部監査を取り巻く環境が随分変わった」ということです。Ver.4.0

を作ったときの背景としては、デジタル化ということが一番の問題意識としてありました。それに加えてコロナ禍、そしてサステナビリティという議論が急速に進展する中で、既にVer.4.0ということ、あるいは4.0'なのか、5.0なのかということの検討を開始する必要があるのではないかということが、私の問題意識です。

それと先ほどから申し上げているように、目下、このサステナビリティへの取り組みについては執行、CEOを含めて取り組んでおられますけれども、この問題は内部監査としては関係ない、もう少し、数年待っていただければいいということではなくて、急速にこのサステナビリティの分野が進展していく中で、外部監査の部分は既にいろいろな議論が進んでいるわけです。内部監査についてももうかかしていただけないということが私の問題意識です。

この5.0の中身については、さらに内部監査協会、内部監査研究所を含めて内部監査に従事される皆さん方と合わせて議論をしていきたいと思います。今回のお話が、サステナビリティも内部監査の仕事の1つなのだということで問題意識を持っていただき、こうした議論が今後本格化することを期待しております。

今日はご清聴ありがとうございました。

**佐々木 清隆****一橋大学大学院経営管理研究科・客員教授**

東京大学法学部卒、大蔵省（現財務省）入省。

金融庁証券取引等監視委員会事務局長、公認会計士・監査審査会事務局長、総括審議官を経て 2019 年 7 月に総合政策局長を最後に金融庁を退官するまでの間、20 年以上にわたり金融行政に従事。

特に、銀行検査監督、証券市場監視、監査法人検査、コーポレートガバナンス、仮想通貨（暗号資産）を含むデジタルイゼーションへの対応等国内外で多岐にわたる専門的な経験を積む。

またOECD、IMFに延べ3回、10年の勤務のほか金融監督当局の国際的な集まりであるFSB (Financial Stability Board)、バーゼル銀行監督委員会等でも活動するなど国際経験も豊富。

編著書に「グローバル金融規制と新たなリスクへの対応」（2021年4月、金融財政事情）。

# 第1回（2021年度）懸賞論文 審査結果

テーマ：「内部監査への期待」

## ◆優秀賞

土田 倫徳 氏

「サステナブル経営時代の内部監査における  
「ガバナンス・プロセス」の捉え方に関する考察」

※本誌にて掲載。

## ◆佳作

長崎 義人 氏

「ブリッジ(Bridge)という役割」

当法人では、研究者、実務家及び大学院生による内部監査研究を奨励し、もって内部監査の理論及び実務の研究を推進するとともに、将来に向けた内部監査研究の担い手を育成することを目的として、懸賞論文制度を実施しております。

近年、様々な場面で、攻めと守りの両面における企業のガバナンス強化の重要性が強調されてきておりますが、これに伴い、組織内で内部監査の果たす役割にも注目が高まってきております。

そこで、2021年度の懸賞論文では、テーマを「内部監査への期待」とし、内部監査が組織内でどういった役割を果たすことが期待されるのかについて、自身の主たる研究課題や経験等に即して論述したものを募集いたしました。

本誌では、優秀賞・土田倫徳氏「サステナブル経営時代の内部監査における「ガバナンス・プロセス」の捉え方に関する考察」を掲載いたします。

第1回(2021年度)懸賞論文 優秀賞

サステナブル経営時代の内部監査における  
「ガバナンス・プロセス」の捉え方に関する考察

土田 倫徳  
公認内部監査人(CIA)

目次

序章	62
第1章 ガバナンス・プロセスの概念の整理—IPPFとCGCの関係	63
第1節 IPPFにおけるコーポレートガバナンス概念の基本形	64
第2節 ガバナンス・プロセスの二層構造	64
第3節 ガバナンス・プロセスの概念におけるモニタリング・モデルの 位置付け	67
第4節 CGCの諸原則とIPPFのガバナンス・プロセスの対応関係	68
第5節 小括	71
第2章 サステナブル経営への転換がコーポレートガバナンス概念に与える影響	71
第1節 株主第一主義からステークホルダー主義へ	72
第2節 サステナビリティが考慮されたコーポレートガバナンスとはどのようなもの か?	73
第3節 SDG16 ビジネスフレームワークにおける 「変革的ガバナンス(Transformational Governance)」	76
第4節 小括	78
終章	78
参考文献	80
別表1: CGCの各原則とIPPFにおけるガバナンス・プロセスの対応関係	82
別表2: IPPFのガバナンス・プロセスに対応する構成要素がないCGC上の原則	86
別表3: 2021年改訂CGC抜粋(サステナブル経営関連)	87
別表4: 変革的ガバナンスの3つの側面(SDG16 ビジネスフレームワーク抜粋)	88

## 序 章

近時、サステナブル経営の必要性が叫ばれて久しい。サステナブル経営とは、一般に「サステナビリティ」が考慮された経営活動を指す。それでは、「サステナビリティ」とは何か。この点、本邦コーポレートガバナンス・コード（以下「CGC」という）<sup>1)</sup>の基本原則2に係る「考え方」によると、サステナビリティとは、ESG要素を含む中長期的な持続可能性であるとされている。そして、この中長期的な持続可能性に係るさまざまな課題への積極的・能動的な対応を一層深めていくことは、社会・経済全体に対して利益をもたらすとともに、結果として、当該対応を講じている会社自身にも更に利益がもたらされるという好循環の実現に資するものであると説明されている<sup>2)</sup>。

また、CGC補充原則2-3①においては、サステナビリティを巡る諸課題の構成要素として、「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」が挙げられている<sup>3)</sup>。すなわち、サステナブル経営とは、経営活動を営む土台となる自然環境や人間社会<sup>4)</sup>において発生している中長期的な持続可能性に係る諸問題に利益をもたらすことを志向することにより、自社自身を含む社会・経済全体の中長期的な成長を企図する経営活動であるといえよう。

さて、サステナビリティの概念の内訳項目を示すために用いられることの多い概念として、ESG（環境・社会・ガバナンス）という概念が存在する<sup>5)</sup>。3つ目の項目としてG（ガバナンス）が掲げられているように、投資家を含むステークホルダーから「サステナブル経営を実践している企業である」との評価を受けるためには、ガバナンスの有効性確保という経営課題に関する取組みが推進されていることが求められる。この点、組織体のガバナンス・プロセスに対する有効

<sup>1)</sup> 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード：会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために」2021年6月、  
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu0000051nul.pdf>

<sup>2)</sup> CGC、p.8

<sup>3)</sup> CGC、p.9

<sup>4)</sup> 坂野俊哉、磯貝友紀『SXの時代：究極の生き残り戦略としてのサステナビリティ経営』（日経BP、2021年、Kindle版）においても、現代におけるサステナビリティの考え方につき、最下層に環境価値（親亀）があり、その上に社会価値（子亀）が乗っており、更にその上の最上位に経済価値（孫亀）が乗っているような三重構造のイメー

ジで認識されるようになってきていると言及されている。この考え方の下では、企業経営を含む経済活動は環境・社会を前提としている以上、下層に位置する環境（親亀）や社会（子亀）が棄損されてしまうと、その上に乗っている経済活動（孫亀）自身が成り立たなくなるため、環境・社会と両立した企業経営・経済活動が求められると説明されている（No.182-200及び3442参照）。

<sup>5)</sup> 当該概念は、もともとはサステナビリティの内訳項目を整理するために考案されたものではなく、投資家が投資先選定の際に考慮すべき観点として、2004年頃から提唱され始めた概念である。詳細は第2章第2節参照。

性評価は、従前より、内部監査に関する権威的な国際団体である「内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors）」（以下「IIA」という）が策定する「専門職的实施の国際的フレームワーク（International Professional Practices Framework）」（以下「IPPF」という）<sup>6)</sup>における必須のガイダンスの1つである「内部監査の定義」<sup>7)</sup>において、内部監査の役割の1つとされている。すなわち、前述のサステナブル経営が求められる時代における「内部監査への期待」が何であるかを考えたとき、その1つに「ガバナンス・プロセスに係る内部監査の進化」という期待が挙げられることは、論を俟たないだろう。

この点、昨今のサステナブル経営時代におけるコーポレートガバナンスの概念は、従前のコーポレートガバナンス概念と同様と捉えて良いのだろうか。それとも、コーポレートガバナンスの概念は、サステナブル経営の潮流の影響を受けて変容しているのだろうか。また、それ以前に、現代における本邦のガバナンス・プロセスに係る内部監査の実務では、ガバナンス・プロセスの概念について、本邦のCGCを踏まえて正確に捉えられているのだろうか。

本稿では、上記の問題意識の下、サステナブル経営時代の内部監査におけるガ

バナンス・プロセスの捉え方に関して考察する。具体的には、IPPFにおけるガバナンス・プロセス概念と本邦におけるコーポレートガバナンス概念の関係性を整理した上で（第1章）、サステナブル経営への転換がコーポレートガバナンス概念に対して与えている影響について検討する（第2章）<sup>8)</sup>。

## 第1章 ガバナンス・プロセスの概念の整理—IPPFとCGCの関係

本章では、サステナブル経営時代においては、「ガバナンス・プロセスに係る内部監査の進化」という期待が挙げられるであろうことを前提に、「そもそも、現代における本邦のガバナンス・プロセスに係る内部監査の実務では、ガバナンス・プロセスの概念について、本邦のCGCを踏まえて正確に捉えられているのだろうか。」という問いに対する考察として、IPPFにおけるガバナンス・プロセス概念と本邦におけるコーポレートガバナンス概念の関係性を整理する。

<sup>6)</sup>『専門職的实施の国際フレームワーク：2017年版』日本内部監査協会、2017年

<sup>7)</sup>前掲書、p.31

<sup>8)</sup>なお、内部監査とコーポレートガバナンスに関する議論としては、「ガバナンス・プロセスに対する内部監査は斯くあるべきか？」という議論と、

「コーポレートガバナンスの一構成要素である内部監査部門は斯くあるべきか？」という議論に大別される。すなわち、内部監査にとってコーポレートガバナンスは、客体であると同時に主体でもある。この点、本稿ではあくまでも、前者の議論に焦点を当てることとする。



## 第1節

### IPPFにおけるコーポレートガバナンス概念の基本形

内部監査の対象としてのコーポレートガバナンス概念について考えるに際しては、IIAによる定義を確認することから議論を始めるべきであろう。IPPFにおける必須のガイダンスの1つである「内部監査の専門職の実施の国際基準」（以下「IIA国際基準」という）の用語一覧において、「ガバナンス」<sup>9)</sup>とは、「取締役会が、組織体の目標達成に向けて、組織体の活動について、情報を提供し、指揮し、管理し、および監視するために、プロセスと組織構造を併用して実施すること」であるとされている<sup>10)</sup>。その上で、IIA国際基準本文の「基準2110」において、内部監査人によるガバナンスに対する内部監査機能発揮の在り方に関し、下記の通りに規定されている<sup>11)</sup>。

「内部監査部門は、次の事項に係る組織体のガバナンス・プロセスを評価し、ガバナンス・プロセスの改善のための適切な提言をしなければならない。

- [i] 戦略的意思決定および業務上の意思決定
- [ii] リスク・マネジメントおよびコ

ントロールの監督

- [iii] 組織体における適切な倫理観と価値観の向上
- [iv] 組織体の有効な業績管理とアカウントビリティの確保
- [v] リスクとコントロールに関する情報の、組織体の適切な部署への伝達
- [vi] 取締役会、外部監査人、内部監査人、他のアシュアランスの提供者および経営管理者間の活動の連携と、これらの者間での情報の伝達

すなわち、内部監査人は、組織体の目標達成のために取締役会を起点として実施される情報提供、指揮命令、内部管理及び監視の各プロセスにより構成されるガバナンス・プロセスに関して、特に上記の構成要素に着眼して有効性の評価を行うことが求められているのである。

## 第2節

### ガバナンス・プロセスの二層構造

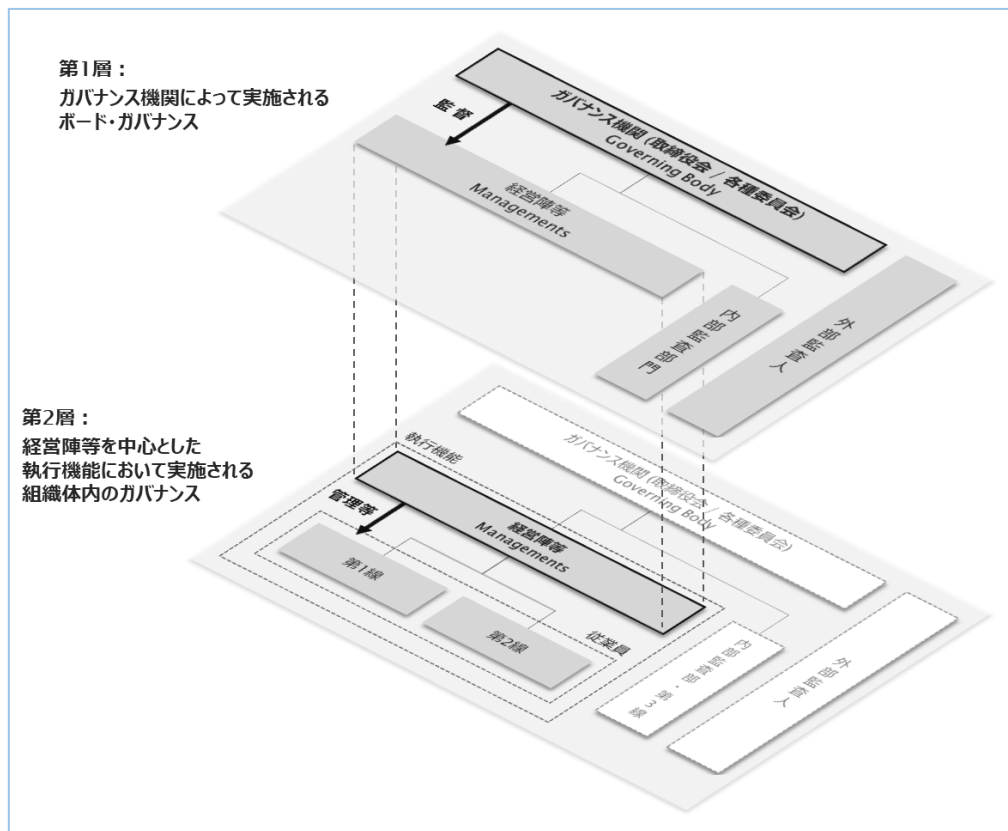
ここで、ガバナンス・プロセスの構成要素について、IIAの公表物に基づいた分析を試みる。IIAが公表しているガイダンスの1つである“Practice Guide: Assessing Organizational

<sup>9)</sup> 本稿では、コーポレートガバナンスの概念を指し示すに当たり、IPPF上の記載を尊重して、原則として「ガバナンス」又は「ガバナンス・プロセス」との表記を用いることとする。他方、一般的な概念としてのコーポレートガバナンスを指し示す場合は、通例に倣い「コーポレートガバナンス」の表記を用いることとする。

<sup>10)</sup> IPPF、p.341

<sup>11)</sup> IPPF、pp.63-64。なお、[i]～[vi]の採番は、筆者にて割り振ったもの。また、当該基準2110の細則である「適用準則」において、内部監査部門は、組織体の企業倫理に関するプログラムやITガバナンスの有効性についても評価しなければならないこととされている。(2110.A1及びA2。IPPF、p.64参照。)

【図1-1：ガバナンス・プロセスの二層構造】



出所：筆者作成

Governance in the Private Sector”（以下「組織体のガバナンス評価に関するガイド」という）<sup>12)</sup>によると、ガバナンス・プロセスは「取締役会レベルのガバナンス活動」と「取締役会メンバーより下位の者による組織内のガバナンス活動」の二層構造となっていると分析されている（図1-1参照）。

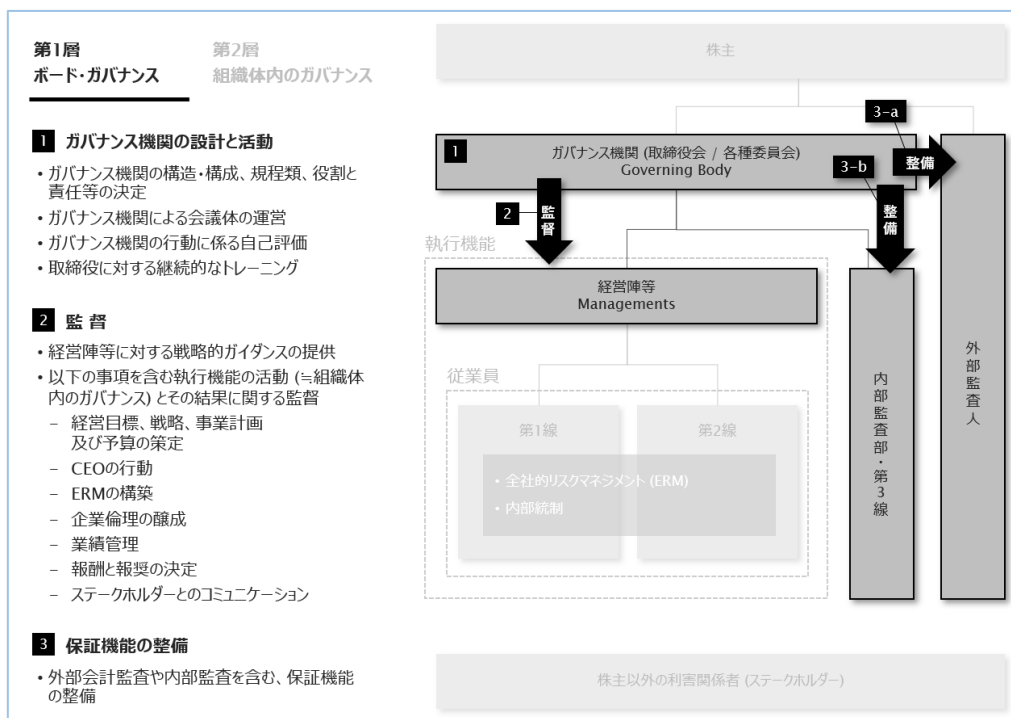
前者の「取締役会レベルのガバナンス

活動」（以下「ボード・ガバナンス」という）は、取締役会及び各種委員会（以下「ガバナンス機関」と総称する）の設計と運営、ガバナンス機関の有効性に関する自己評価、執行機能の業務とその結果に関する監督、保証機能の整備等の活動により構成される。概すれば、業務執行の監督と保証機能の整備である（図1-2参照）。

<sup>12)</sup> IIA, Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Private Sector, 2012, available at <https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/assessing-organizational-governance-in-the-private-sector/>

IPPFは、拘束的な性格を持たないガイダンスである「推奨されるガイダンス」を構成する文書の一つとして、「補足的ガイダンス」を公表している。組織体のガバナンスに関するガイドは、この補足的ガイダンスとして公表されているものである。

【図1-2：ボード・ガバナンス（第1層）の構成要素】



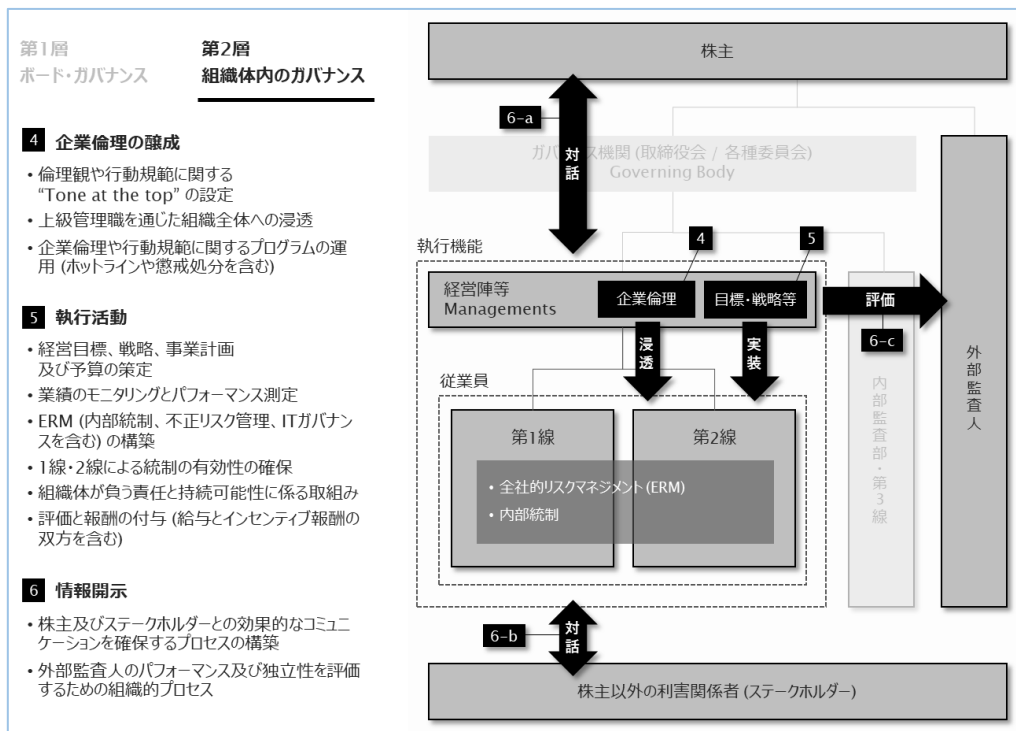
出所：筆者作成

後者の「取締役会メンバーより下位の者による組織内のガバナンス活動」（以下「組織体内のガバナンス」という）とは、CEOを含む経営陣や上級管理職（以下「経営陣等」という）によって行われる活動である。組織体内のガバナンスは、CEOが、効果的なガバナンス・プロセスの実装に必要な倫理観や行動様式に関するトップの姿勢（Tone at the Top）を示すことから始まる。CEOが直属の上級管理職へトップの姿勢を伝達し、更に上級管理職を通じて組織体内のすべての従業員に周知される。これらを通じて醸成された適切な倫理観と価値観を礎として、経営目標や戦略の策定、組織全体における責任と権限の割り当て、ERMと内部統制の整備、株主をはじめ

とする利害関係者との効果的なコミュニケーションを確保するプロセス、外部監査人のパフォーマンスと独立性を評価するためのプロセス等の経営管理が行われる。また、経営陣等は、組織体内のガバナンスの構築に最終的な責任を負うとともに、その活動状況に関してガバナンス機関に説明責任を負うこととされている（図1-3参照）。

この組織体のガバナンス評価に関するガイドで詳述されているガバナンス・プロセスの構成要素と、前節で確認したIIA国際基準2110には、当然、対応関係が見受けられる。IIA国際基準2110において列挙されている[i]ないし[iv]については、第2層の組織体内のガバナンスの実施とそれに対する第1層の

[図1-3：組織体内のガバナンス（第2層）の構成要素]



出所：筆者作成

ボード・ガバナンスによる監督活動が対応する。[vi]については、完全に対応するわけではないが、第1層における保証機関の整備と第2層における外部監査人のパフォーマンスと独立性を評価するためのプロセスの整備がこれに相当する。[v]については、組織体のガバナンス評価に関するガイドにおいて明示的には言及されていないように思われるが、第2層におけるERM及び内部統制の整備とこれに対する第1層による監督活動の中で、リスクとコントロールに関する情報の伝達が行われると整理することが妥当だろう。このように、IIAの公表物を基に、ガバナンス・プロセスという巨大なプロセスの構造と構成要素を具体化することができるのである。

### 第3節

#### ガバナンス・プロセスの概念におけるモニタリング・モデルの位置付け

ここで、ガバナンス・プロセスの概念において、一般的なコーポレートガバナンス概念に含まれる株主や社外取締役によるモニタリング・モデルがどのように位置付けられるのかについて整理したい。

花崎正晴『コーポレート・ガバナンス』によると、コーポレートガバナンスの議論の原点は、1932年にバーリーとミーンズ (Berle, A. A. and G. C. Means) により指摘されたエージェンシー問題である。これは、「企業体において所有者（株主）と支配（経営者）が分離すると、両者の利害が一致しなくな

る」という、依頼人と代理人の間で生じる利害対立の問題である<sup>13)</sup>。

また、花崎によると、バーリーとミーンズにより「多数の株主を有し所有と支配とが分離した近代的な企業においては、伝統的な個人企業において株主が企業経営に及ぼしてきたチェック・アンド・バランスのメカニズムが有効に機能しにくくなり、その結果経営者は、株主の利益から遊離して、自分自身の利益を追求するようになっていく<sup>14)</sup>」との指摘がなされていると言及されている。そして、この問題への処方として、「経営者が株主に対してその投資に見合った適正な収益を還元する制度的な仕組み<sup>15)</sup>を整備することの必要性が認識されるに至ったという経緯があると説明されている。

このような経緯の下、米国において、株主利益の最大化のための仕組みとして、[i]ガバナンス機関の執行機能からの中立性を保つための社外取締役の導入、[ii]ストック・オプション等による経営者へのインセンティブの付与、及び、[iii]株式市場の原理を利用したアプローチ（委任状争奪戦（Proxy fight）、M&Aの圧力等）の3つのアプローチが考案された<sup>16)</sup>。これらのコーポレートガバナンスのモデルは、モニタリング・モデルやアングロ・サクソン型コーポレートガバナンスと呼称される。近時コーポレートガバナンスに関する議論がなされ

る場合、暗黙裡にモニタリング・モデルが前提とされていることが多いように思われる。

このモニタリング・モデルは組織体外の当事者による他律的なモデルであることから、内部監査部門による評価対象としてのガバナンス・プロセスと関連付けにくいかもしれない。しかしながら、組織体のガバナンス評価に関するガイドでは、第2層の構成要素として「評価と報酬の付与」を挙げつつ、第1層の構成要素として「報酬と報奨の決定に対する監督」が挙げられているため、2つ目のアプローチである経営者へのインセンティブの付与はガバナンス・プロセスに含まれ得るだろう。他方、1つ目のアプローチである社外取締役の選任状況や機能発揮状況について内部監査部門が評価することは現実的でなく、取締役会の有効性評価の枠組みの中で評価することが通常であろうし、また、3つ目のアプローチである株式市場の原理を利用したアプローチは、株式会社による意思決定の範疇を超えた外部規律であるため、これらはガバナンス・プロセスに含まれないと整理することが適当だろう。

#### 第4節

#### CGCの諸原則とIPPFのガバナンス・プロセスの対応関係

本邦株式会社が自社のコーポレートガバナンスのあるべき姿を検討する際の羅

<sup>13)</sup> 花崎正晴『コーポレート・ガバナンス』岩波新書、2014年、Kindle版、No.46及び215

<sup>14)</sup> 前掲書、No.227-229

<sup>15)</sup> 前掲書、No.298-299

<sup>16)</sup> 前掲書、No.312-599

針盤となるものは、CGCであろう。したがって、ガバナンス・プロセスに係る内部監査を実施するに際しては、IPPFのガバナンス・プロセス概念を基調としつつ、CGCの各原則で定められている日本型コーポレートガバナンスの構成要素を組み込むことにより、監査対象領域を明確化する必要がある。

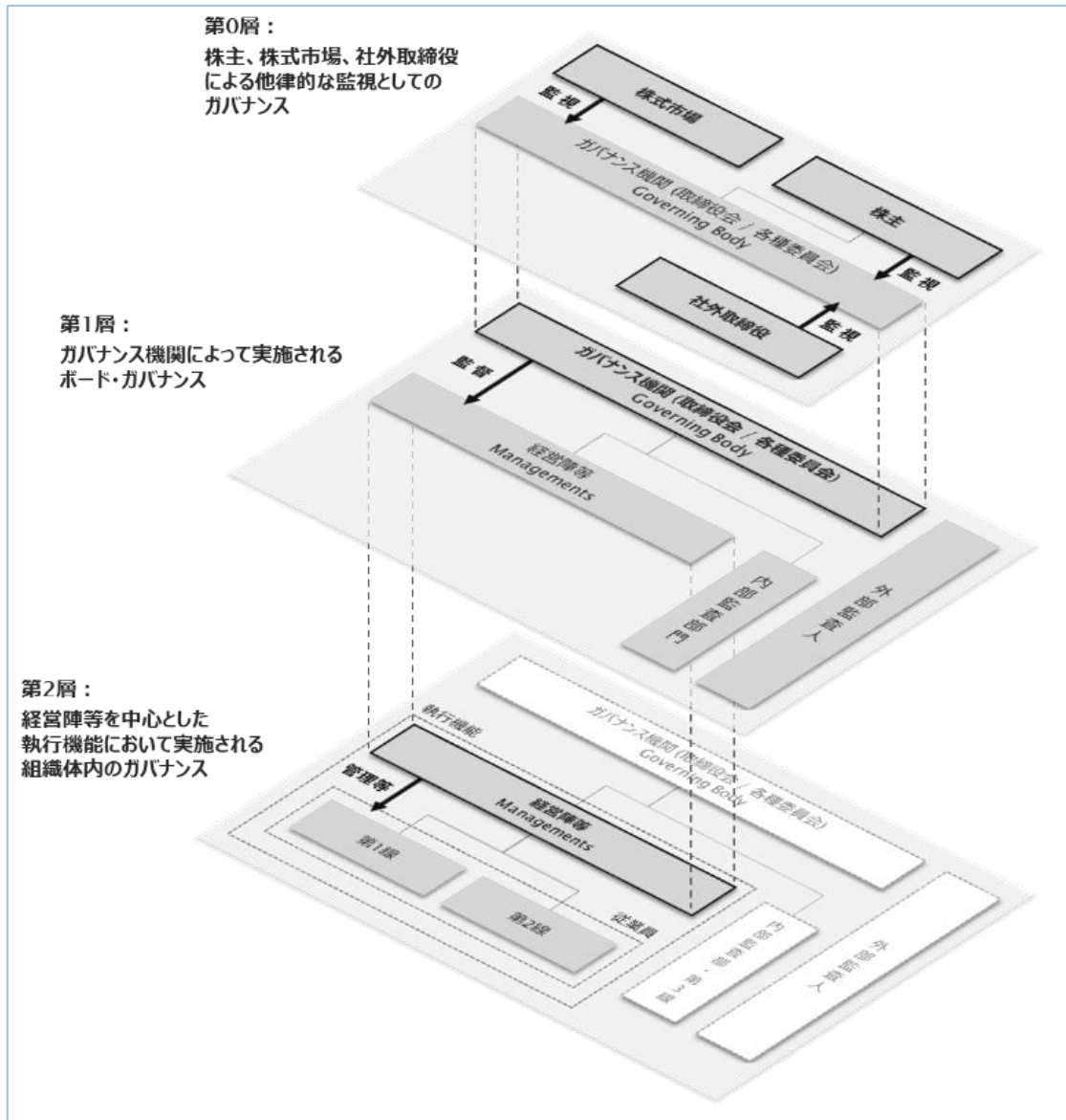
この点、CGCの各原則とIPPFにおけるガバナンス・プロセスの対応関係は、別表1のように整理できる。ガバナンス・プロセスの構成要素の多くは、CGCの各原則のいずれかに紐付けられることが確認できる。しかしながら、両者には共通部分とならない差分も見受けられる。具体的には、IPPFのガバナンス・プロセスのうち、第2層の「[5] 執行活動」の一部については、CGCにおいてコーポレートガバナンスの構成要素として取り扱われていない。これは、CGCが、コーポレートガバナンスの担い手はガバナンス機関及び法定監査機関であるとの前提を置いているからであるように思われる。

また、逆の観点からの差分も見受けられる。CGC上の各原則のうち一部については、IPPFのガバナンス・プロセスにおいて対応する構成要素を見出すことができない。この差分が生じている原因と思われる理由を分類すると、別表2

の通りに整理できる。差分類型3及び4については、CGCを踏まえた本邦のコーポレートガバナンス固有の構成要素として、ガバナンス・プロセスの概念に組み込んでいくべきであろう。他方、差分類型1及び2に係る諸原則は、内部監査部門による監査対象とすることが困難と思われることから、ガバナンス・プロセスの概念に組み込むことは必須ではないと考えられる。

更に、上記の差分の分析、及び、前節で確認したモニタリング・モデルの1つ目及び3つ目のアプローチの存在を踏まえて改めてIPPFのガバナンス・プロセスの二層構造を見ると、ガバナンス・プロセスには、隠れた階層として、組織体外の利害関係者による他律的なガバナンスの階層(第0層)が存在すると考えることも可能であろう(図1-4参照)。すなわち、第0層、第1層及び第2層の和集合を最広義のガバナンス概念と仮定したとき、最広義のガバナンス概念から第2層のうち「業務執行」の部分を除いた構成要素の総体が「一般論としてのコーポレートガバナンス」であり、最広義のガバナンス概念から第0層を除いた部分が「内部監査の対象としてのガバナンス・プロセス」であるという関係性を見出すことができるのである(図1-5参照)。

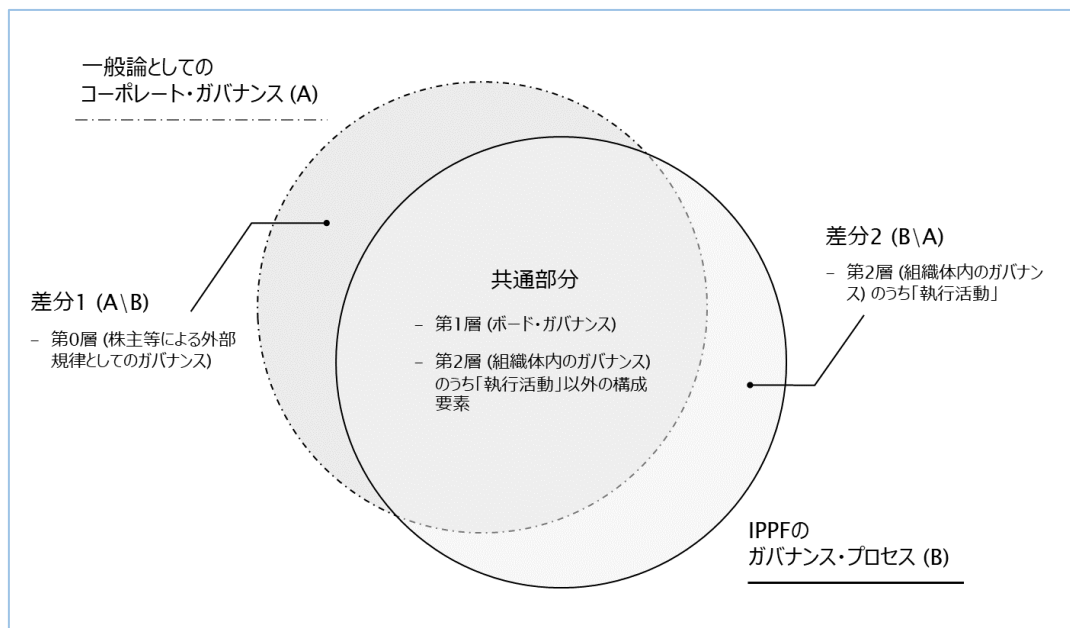
[図1-4：第0層を追加した最広義のガバナンス概念]



出所：筆者作成



[図1-5：一般的なコーポレートガバナンスと  
IPPFのガバナンス・プロセスの集合関係]



出所：筆者作成

## 第5節 小括

IPPFにおけるガバナンス・プロセス概念は、ボード・ガバナンスと組織体内のガバナンスの二層構造により形成される、諸構成要素の組合せとしての巨大なプロセスである。この監査対象としてのガバナンス・プロセス概念は、CGCを含む一般論としてのコーポレートガバナンス概念と若干の差がある。ガバナンス・プロセスに係る内部監査を行う際には、自組織のガバナンス・プロセスを正確に把握する必要があるが<sup>17)</sup> <sup>18)</sup>、ガバナンス・プロセスに係る内部監査の進化が求められる現在、今一度、IPPFと

CGCを統合的に捉えたガバナンス・プロセスの概念を基調として、自組織におけるガバナンス・プロセスの全容を正確に描写することが肝要である。

## 第2章 サステナブル経営への転換がコーポレートガバナンス概念に与える影響

前章では、IPPFにおけるガバナンス・プロセス概念と本邦におけるコーポレートガバナンス概念の関係性を整理した。本章では、一步進めて、「昨今のサステナブル経営時代におけるコーポレー

<sup>17)</sup> IIA, Implementation Guide 2110, p.1, 2017, available at <https://www.theiia.org/en/content/guidance/>

recommended/implementation/2110-governance/

<sup>18)</sup> 「組織体のガバナンス評価に関するガイド」、p.4

トガバナンスの概念は、従前のコーポレートガバナンス概念と同様と捉えて良いのだろうか。それとも、コーポレートガバナンスの概念は、サステナブル経営の潮流の影響を受けて変容しているのだろうか。」という問いに対する考察として、サステナブル経営への転換がコーポレートガバナンス概念に対して与えている影響について検討する。

## 第1節

### 株主第一主義からステークホルダー主義へ

本邦のコーポレートガバナンス改革では、監督と執行の分離、株主との対話の在り方の見直し、監査機関の強化等のさまざまな観点からの改革が進められているが、議論の系譜の1つに、短期志向（ショートターミズム）から持続可能性志向への転換、すなわちサステナブル経営への転換という系譜がある。この点、洋の東西を問わず、コーポレートガバナンスの概念には、従来「持続可能な経営」という思考様式が内包されていた。しかしながら、2010年代より、ESG投資の登場、SDGsの採択等の流れを経て、急速にサステナブル経営の実践の必要性が叫ばれるようになってきた。

この世界的な潮流がコーポレートガバナンスの在り方に関する議論の中に流入されるに当たって提唱されるようになったのが、株主第一主義に代わる新たな株主会社観である「ステークホルダー主

義」である。旧来のコーポレートガバナンスの議論に対し、「企業組織の効率的な稼働という観点に立つと、この問題（いかに株主の利益に合致した経営を経営者に志向させるかという問題：筆者補記）は多くの問題の1つに過ぎない。実際、企業経営はさまざまな利害関係者に依存しているので、株主利益の最大化が常に最も望ましい企業経営原理になるとは限らない」<sup>19)</sup>という問題意識が芽生え始めたのである。

このパラダイム・シフトを象徴するのは、米国における財界のロビー団体であるビジネス・ラウンドテーブルが2019年8月19日に発表した声明文である“Statement on the Purpose of a Corporation”である。同声明文では、従来の株主第一主義が必ずしも企業の存在意義を正しく説明していないとした上で、企業には、株主のみならず、従業員や地域社会を含むすべてのステークホルダーに対して経済的利益を提供する責任があることが明示されている<sup>20)</sup>。同声明文公表以前から短期志向の問題点は指摘されていたが、「株式会社は誰のものか？」という問いに対して世界的に支持されて来た伝統的な回答が転換した瞬間である。

本邦の動向について目を向けると、明示的にコーポレートガバナンスの議論の中で持続可能性について強調されるよう

<sup>19)</sup> 前掲花崎、2014年、No.606-608

<sup>20)</sup> Business Roundtable, Statement on the Purpose of a Corporation, 2019, available at

<https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

になった象徴的な動きは、2014年の通称「伊藤レポート」(初代)の公表であろう<sup>21)</sup>。一橋大学大学院商学研究科教授(当時)の伊藤邦雄を座長として経済産業省内に組成された研究会である

『『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト』により作成された報告書である伊藤レポートでは、中長期的(持続的)な企業価値向上を実現するためのいくつかの提言がなされており、翌年に公表されたコーポレートガバナンス・コード(初版)に大きな影響を与えている。そのため、本邦CGCでは、初版の頃からサステナビリティの考慮に関する原則が含まれている。本邦CGCは、その後更に昨今の世界的な動向を受けた2021年の改訂作業を経て、一層サステナビリティへの配慮を強調したコードへと進化を遂げている(別表3参照)。

## 第2節 サステナビリティが考慮されたコーポレートガバナンスとはどういうものか?

サステナビリティが考慮されたコーポレートガバナンスがどのようなものであるのかについて考察するに当たっては、サステナブル経営の考え方を支える「SDGs」及び「ESG」という2つの概

念の関係性と、これらがコーポレートガバナンス概念においてどのように位置付けられるのかを整理することが必要であろう。

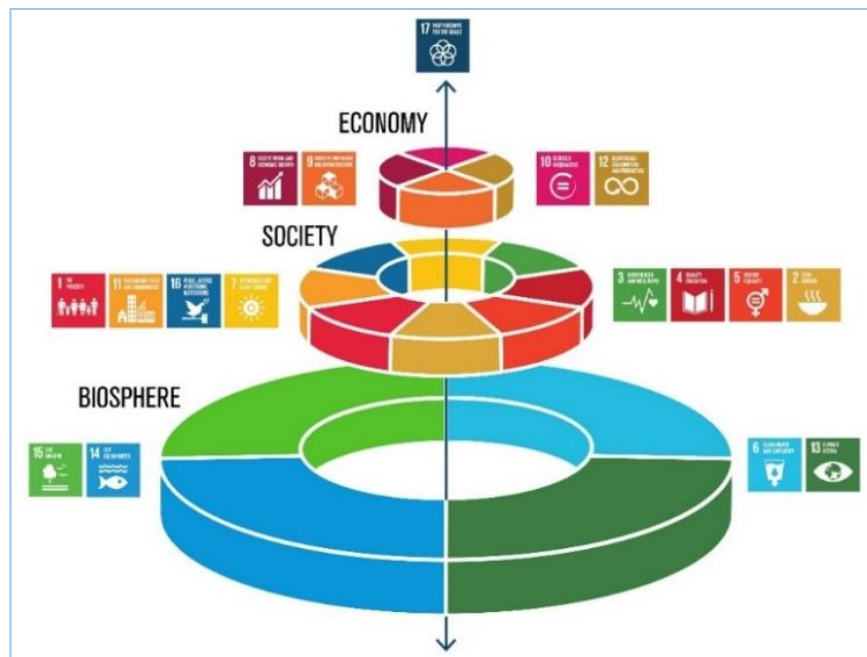
SDGsとは、日本語では「持続可能な開発目標」と訳され、企業や市民を含む社会全体が目指すべき17のゴールと、この目標群を達成するためのターゲット(細分化された目標)で構成される。17のゴールの分類方法については諸説あるが、代表的なものとして、スウェーデンのストックホルム大学内に設置されているストックホルム・レジリエンス・センターが考案した「SDGsウェディングケーキ・モデル」が挙げられる(図2-1参照)。

当該モデルでは、SDGsに関する諸目標を、社会生活の基盤をなす生物圏における課題に関する目標(6,13~15)、その上に人類が構築した社会圏における課題に関する目標(1~5,7,11,16)、更にその上で構築される経済圏における課題に関する目標(8~10,12)に分類している。目標17(パートナーシップで目標を達成しよう)は、これら3つの圏域の最上位に位置する横断的な目標と位置付けられている。そして、サステナブル経営の下では、経営活動を通じてこれら世界共通の課題を解決していくこと

<sup>21)</sup> ただし、日本のコーポレートガバナンスは欧米のそれと異なり、元来、株主利益の最大化よりも、「三方よし」の理念に表されるようなステークホルダー主義の思想が浸透していたとの指摘がなされている点に注意したい。海外におけるステークホルダー主義の勃興の流れよりも先に、実

は既にステークホルダー主義が先行して浸透していたということである。この点につき、青木高夫『株主指向か 公益指向か：日本型コーポレートガバナンスを求めて』(晃洋書房、2020年、p.20, 31, p.69等)参照。

[図2-1:SDGsのウェディングケーキ・モデル]



出所: Azote Images for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University  
<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2017-02-28-contributions-to-agenda-2030.html>

(経営へのSDGsの統合)が求められる。したがって、SDGsは、ガバナンス・プロセスにおける経営目標の設定に大きく関係する。

次に、ESGとは、Environment(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治/ガバナンス)を考慮した投資又は経営活動を意味する。ESGの概念は、SDGsが採択された2015年よりも前の2004年頃に、投資家が投資先選定の際に考慮すべき観点として、当時の国連事務総長であるコフィ・アナン氏によって提唱され始めた概念である<sup>22)</sup>。そのため、「ESG投資」と呼称されるこ

とが多いが、投資判断に活用されることの裏返しとして、最近では企業側においてESGに配慮した経営活動を行う必要が出てきている。したがって、ESGは、企業がサステナブルな経営を実現するために必要となる活動と捉えることができる<sup>23)</sup>。

概念が発生した時系列は前後するものの、各企業を含む社会全体が達成すべき諸課題に関する目標としてSDGsという世界共通の目標が存在し、ESG経営は、このSDGsの目標達成のために各企業が行うべき取組み(目標に対する手段)であると捉えることができるのである。

<sup>22)</sup> 田瀬和夫・SDGパートナーズ『SDGs思考:2030年のその先へ 17の目標を超えて目指

す世界』インプレス、2020年、p.149  
<sup>23)</sup> 前掲書、p.144

ここで、筆者は、ESGの各要素の中でもGの要素は他の二要素と性質が異なると考えている。E及びSの要素は、SDGsの目標である生物圏・社会圏・経済圏における諸問題に直接的に対応する要素である一方、Gの要素は、EやSに関する活動を含む各企業における経営活動や内部統制を根底から支える要素だからである。

前述の通り、2021年改訂CGCの補充原則2-3①では、取締役会が積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき事項についての詳細化が図られているところ、「気候変動などの地球環境問題への配慮」や「自然災害等への危機管理」といったEに関する問題と、「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」といったSに関する問題が追記されている。改訂CGCの下では、各原則を踏まえてコーポレートガバナンスの枠組み全体の在り方を進化させるとともに、このコーポレートガバナンスの枠組みの下でEやSを考慮していくべきである、と整理されているのである。

すなわち、Gの要素は、EやSと並置される要素と捉えるよりも、これらを支える経営基盤と位置付ける—「ESG」ではなく、「G and ES」と捉える一方がより実務的であるとも考えられるのである。そのため、序章で言及の通り、サ

ステナブル経営とは、経営活動を営む土台となる自然環境（E）や人間社会

（S）において発生している中長期的な持続可能性に係る諸問題に利益をもたらすことを志向することにより、自社自身を含む社会・経済全体の中長期的な成長を企図する経営活動と整理され得る—これらEとSが考慮されるように、経営活動のガバナンス（G）を利かせることが求められる一のである。

なお、E及びSの要素は、前章で確認したガバナンス・プロセスのさまざまな構成要素において考慮されるべきである。例えば、ボード・ガバナンスにおいては、「ガバナンス機関の設計と活動」として環境問題や社会的な課題のリスクと機会に関する責任者を特定するとともに、ガバナンス機関の議題としてサステナビリティに関する取組みに係る建設的な議論が行われる必要がある。また、「保証機能の整備」として、ESGに係る情報開示の適切性が担保される保証機能を整備する必要性が出てくる<sup>24)</sup>。更に、SDGsの課題解決を含むサステナビリティを組み込んだ「経営目標や戦略」については、ガバナンス機関の定めた基本方針と監督の下で経営陣等により策定された上で、経営陣等の管理の下で「SDGsウォッシュ」が発生しないような形で

<sup>24)</sup> ESGに係る情報開示プロセスに対する内部監査の在り方については、2021年にIIAが公表した“Internal Audit’s Role in ESG Reporting”が参考になる。

<https://www.theiia.org/en/content/articles/2021/internal-audits-role-in-esg-reporting-independent-assurance-is-critical-to-effective-sustainability-reporting/>

執行されることが求められる<sup>25)</sup>。このように、ガバナンス・プロセスを構成するすべての要素において、サステナビリティへの考慮が「浸透」している状態が望ましいと考えられる。

### 第3節 SDG16 ビジネスフレームワークにおける「変革的ガバナンス (Transformational Governance)」

サステナビリティを考慮したコーポレートガバナンス概念について考えるに当たって注目すべき海外の動向の1つとして、2021年6月に国連グローバル・コンパクトが公表した「SDG16 ビジネスフレームワーク」が挙げられる<sup>26)</sup>。当該フレームワークは、SDGsの各目標のうち16番目の目標である「平和と公正をすべての人に」という目標に関する

る、私企業向けのフレームワークである。SDGsの各目標の中でも目標16は私企業の活動との関連性が十分に理解されていないとの問題意識の下、当該フレームワークは開発された。

SDG16 ビジネスフレームワークの中核的な主張は、「変革的ガバナンス」なる概念の提唱である。目標16を達成するための主要な責任は政府にあるとした上で、各私企業の経営活動においては、企業の目的とステークホルダー・キャピタリズムの双方に配慮した経営活動を行うために、変革的ガバナンスが必要であるとされている。この、SDG16 ビジネスフレームワークにおける変革的ガバナンスには、以下の3つの側面が存在すると説明されている<sup>27)</sup> <sup>28)</sup> (図2-2 参照)。

<sup>25)</sup> なお、サステナビリティが考慮されたコーポレートガバナンスの中でも、「自組織の経営活動においてSDGsの統合がどの程度達成できているのか？」という点は、重要度の高い監査項目になるだろう。この点について検証するに当たってのベンチマークとしては、例えば、2016年3月にGRI (Global Reporting Initiative)、国連グローバル・コンパクト (UNGC: United Nations Global Compact)、及び、持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD: World Business Council for Sustainable Development) の3つの国際的な団体が共同で作成した、SDGsを経営に実装するに当たっての手引きである、「SDG Compass: SDGsの企業行動指針 SDGsを企業はどう活用する

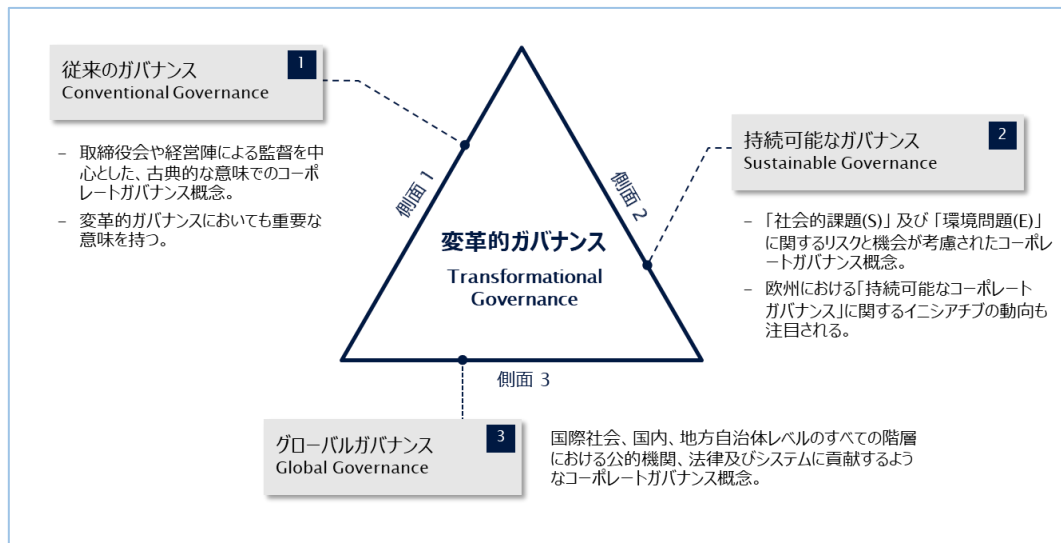
か」が挙げられるだろう。

<sup>26)</sup> United Nations Global Compact, SDG 16 Business Framework, 2021, available at <https://sdg16.unglobalcompact.org/introduction/>

<sup>27)</sup> United Nations Global Compact, Introduction, SDG 16 Business Framework, 2021, available at <https://sdg16.unglobalcompact.org/introduction/>

<sup>28)</sup> 「SDG16 ビジネスフレームワーク」における英文による各側面に係る説明文の和訳 (要約) は、別表4を参照のこと。

[図2-2：変革的ガバナンスの3つの側面]



出所：筆者作成

第1に「従来のガバナンス」である。これは、サステナビリティの考え方がコーポレートガバナンスの概念に本格的に流入する以前からある、古典的な意味でのコーポレートガバナンス概念である。「従来の」という表現が使用されているが、今後のサステナビリティの時代において不要と考えられているわけではなく、むしろ、今後も決定的に重要であり続けると言及されている。

第2に「持続可能なガバナンス」である。これは、サステナビリティにおける諸課題であるESGのうちE及びSを考慮したガバナンスのことであり、前節で確認したサステナビリティが考慮されたコーポレートガバナンスと軌を一にする。この第2の側面に関する動向とし

て、現在欧州にて、持続可能なコーポレートガバナンス (Sustainable Corporate Governance) に関するイニシアチブが発足されており、法整備が進められている。欧州の動向であるが、本邦にも派生する可能性があるため、注視すべきであろう。

第3に「グローバルガバナンス」である。これは、私企業に対して、公的機関、法律及び社会的なシステムに貢献するようなガバナンスの構築を求めるものである。このガバナンス観は、本邦経済産業省が2021年7月に公表した「GOVERNANCE INNOVATION Ver.2」において説明されている「アジャイル・ガバナンス」<sup>29)</sup>に近いガバナンス観といえよう。

<sup>29)</sup> 企業、法規制、インフラ、市場、政治参加といったさまざまな場面において、ステークホルダーが、「環境・リスク分析」「ゴール設定」「システムデザイン」「運用」「評価」「改善」といったサイクルを、継続的かつ高速に回転させていく

ガバナンスモデルのこと。「GOVERNANCE INNOVATION Ver.2：アジャイル・ガバナンスのデザインと実装に向けて」（経済産業省、2021年7月）、p.6 参照。



## 第4節

### 小括

サステナビリティが考慮されたコーポレートガバナンスを鳥瞰すると、コーポレート・ガバナンス（G）という株式会社の基盤的な枠組みの中で、人類共通の目標であるSDGsを自社の経営目標に組み込みつつ、環境（E）及び社会（S）に関する課題解決に向けた諸活動を推進していくという全体像を描くことになるだろう。そして、現代におけるコーポレートガバナンス観がアップデートされる以上は、ガバナンス・プロセスに係る内部監査において、SDGsの目標達成に向けた取組みの有効性や、E及びSに関する諸活動の有効性と合目的性についての評価を実施することとなる。SDG16 ビジネスフレームワークが提唱する変革的ガバナンスにおいても、これと同様のコーポレートガバナンス観である持続可能なガバナンスが提唱されている。サステナブル時代における内部監査においては、このようなコーポレートガバナンス観を持つべきであると考え。

## 終章

本稿では、「そもそも、現代における本邦のガバナンス・プロセスに係る内部監査の実務では、ガバナンス・プロセスの概念について、本邦のCGCを踏まえて正確に捉えられているのだろうか。」という問題意識、及び、「昨今のサステナブル経営時代におけるコーポレートガ

バナンスの概念は、従前のコーポレートガバナンス概念と同様と捉えて良いのだろうか。それとも、コーポレートガバナンスの概念は、サステナブル経営の潮流の影響を受けて変容しているのだろうか。」という問題意識の下で、サステナブル経営時代における「ガバナンス・プロセス」の捉え方について考察した。サステナブル経営時代を生きる企業にとって、ガバナンス・プロセスに係る内部監査をより実効的なものへと進化させることは至上命題である。その中で、監査対象としてのガバナンス・プロセスの捉え方をアップデートする際には、IPPFとCGCの間の「関係性」と「差異」の双方を踏まえて、自組織におけるガバナンス・プロセスの全容を今一度正確に描写することが肝要である。また、ガバナンス・プロセスに係る内部監査の実施に当たっては、ガバナンス・プロセスを構成する一連のプロセスにおいて、SDGsの目標達成に向けた取組みやE及びSに関する諸活動の有効性と合目的性についての評価を実施していくことが肝要であると筆者は考える。

本稿の意義としては、サステナブル経営が求められる現代において、各企業の内部監査部門が監査対象領域としてのガバナンス・プロセスといたして向き合うべきかに関する一定の指針を示すことに寄与し得るものと考え。

具体的には、IIAが定める「内部監査の定義」<sup>30)</sup>において内部監査の対象であるとされているリスク・マネジメント

<sup>30)</sup> IPPF、p.31

ト、コントロール及びガバナンスの各プロセスのうち、前二者については現実に内部監査を実践することができているものの、ガバナンス・プロセスに関しては「何を監査対象として捉えるべきであるのか？」という点に係る整理が十分ではない企業においては、今一度自社におけるガバナンス・プロセスの全容を正確に描写するに当たり、本稿第1章における整理が参考になるだろう。

また、第2章で検討した通り、サステナブル経営の潮流はコーポレートガバナンス又はガバナンス・プロセスの概念に影響を与えていると考えられる。この点、ガバナンス・プロセスに係る内部監査についてすでに一定の深度をもって取り組むことができている企業が、この影

響を加味して従前のガバナンス・プロセスに係る監査の在り方を見直していくに当たっては、本稿第2章における検討の結果が参考になるだろう。

なお、コーポレートガバナンスの概念は、局所的に見れば普遍的な部分も存在するのであろうが、巨視的に見ると、時代の要請を受けて日々刻々と変化する性質を持つ概念であると筆者は考えている。したがって、サステナブル経営時代の内部監査人には、コーポレートガバナンスの概念に影響を与え得る諸外国及び本邦における今後の外部環境の変化を適時に捕捉した上で、「その時点における監査対象領域としてのガバナンス・プロセス」の捉え方を持続的に刷新していく努力が必要となるものと考えられる。

## 参考文献

### 第1 内部監査関連

The Institute of Internal Auditors [IIA], Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Private Sector, 2012, available at <https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/assessing-organizational-governance-in-the-private-sector/>

IIA, Internal Audit's Role in ESG Reporting, 2021, available at <https://www.theiia.org/en/content/articles/2021/internal-audits-role-in-esg-reporting-independent-assurance-is-critical-to-effective-sustainability-reporting/>

I I A 『専門職的实施の国際フレームワーク：2017年版』一般社団法人日本内部監査協会、2017年

I I A 「基準 2110-ガバナンス」『専門職的实施の国際フレームワーク：2017年版』実施ガイダンス、一般社団法人日本内部監査協会、2017年

アートン・L・アンダーソン、マイケル・Jヘッド、シュリダハール・ラマムーティ、クリス・リドル、マーク・サラマシック、ポール・J・ソベル著『内部監査：アシュアランス業務とアドバイザー業務（第4版）』一般社団法人日本内部監査協会、2021年

### 第2 コーポレートガバナンス関連

青木高夫『株主指向か 公益指向か：日本型コーポレートガバナンスを求めて』晃洋書房、2020年

経済産業省「GOVERNANCE INNOVATION Ver.2：アジャイル・ガバナンスのデザインと実装に向けて」2021年7月

コリン・メイヤー著、宮島英昭・清水真人・河西卓弥訳『株式会社規範のコペルニクスの転回：脱株主ファーストの生存戦略』東洋経済新報社、2021年

東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード：会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために」2021年6月、  
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu0000051nul.pdf>

花崎正晴『コーポレート・ガバナンス』岩波書店、2014年、Kindle版  
松田千恵子『ESG経営を強くするコーポレートガバナンスの実践』日経BP、2018年、Kindle版

### 第3 サステナブル経営関連

Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact and World Business Council for Sustainable Development『SDG Compass：SDGsの企業行動指

針 S D G s を企業はどう活用する  
か』2016年  
United Nations Global Compact, SDG  
16 Business Framework, 2021,  
available at  
[https://sdg16.unglobalcompact.or  
g/introduction/](https://sdg16.unglobalcompact.org/introduction/)  
田瀬和夫・SDGパートナーズ『SDG s  
思考:2030年のその先へ 17の目

標を超えて目指す世界』インプレ  
ス、2020年  
「特集:ESG経営の実践」  
『DIAMOND ハーバード・ビジネ  
ス・レビュー』2021年1月号、30-  
85頁  
坂野俊哉・磯貝友紀『SXの時代:究極  
の生き残り戦略としてのサステナビ  
リティ経営』日経BP、2021年、  
Kindle版

別表1：CGCの各原則とIPPFにおけるガバナンス・プロセスの対応関係

CGC上の原則		対応するIPPF上のガバナンス・プロセス	
章と基本原則	原則	第1層： ボード・ガバナンス	第2層： 組織体内のガバナンス
第1章： 株主の権利・平等性の確保 (基本原則1)	原則1-1： 株主の権利の確保	—	—
	原則1-2： 株主総会における権利行使	—	—
	原則1-3： 資本政策の基本的な方針	—	—
	原則1-4： 政策保有株式	—	—
	原則1-5： いわゆる買収防衛策	—	—
	原則1-6： 株主の利益を害する可能性のある資本政策	—	—
	原則1-7： 関連当事者間の取引	—	—
第2章： 株主以外のステークホルダーとの適切な協働 (基本原則2)	原則2-1： 中長期的な企業価値の向上の基礎となる経営理念の策定	[2] 監督 - 経営陣等に対する戦略的ガイダンスの提供 - 経営目標、戦略、事業計画及び予算の策定の監督	[5] 執行活動 - 経営目標、戦略、事業計画及び予算の策定
	原則2-2： 会社の行動準則の策定・実践	[2] 監督 - 企業倫理の醸成の監督	[4] 企業倫理の醸成 - “Tone at the top” 設定 - 組織全体への浸透 - 企業倫理に関するプログラムの運用
	原則2-3： 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題	—	[5] 執行活動 - 組織体の責任と持続可能性に関する取組み
	原則2-4： 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保	—	—
	原則2-5： 内部通報	—	[4] 企業倫理の醸成 - ホットラインの運用
	原則2-6： 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮	—	—

CGC上の原則		対応するIPPF上のガバナンス・プロセス	
章と基本原則	原則	第1層： ボード・ガバナンス	第2層： 組織体内のガバナンス
第3章： 適切な情報開示と透 明性の確保 (基本原則3)	原則 3-1： 情報開示の充実	[2] 監督 - ステークホルダーとの コミュニケーションの 状況の監督	[6] 情報開示 - 株主及びステークホル ダーとの効果的なコミュ ニケーションを確保する プロセスの構築
	原則 3-2： 外部会計監査人	[3] 保証機能の整備 - 外部会計監査や内部監査 を含む、保証機能の整備	[6] 情報開示 - 外部監査人のパフォーマ ンス及び独立性を評価す るための組織的プロセス
第4章： 取締役会等の 責務 (基本原則4)	原則 4-1： 取締役会の役割・責務（1） （経営理念の確立と戦略的な 方向付けに係る建設的な議論 の実施）	[2] 監督 - 経営陣等に対する戦略 的ガイダンスの提供 - 経営目標、戦略、事業計画 及び予算の策定の監督	—
	原則 4-2： 取締役会の役割・責務（2） （経営陣幹部による適切なリ スクテイクを支える環境の整 備、インセンティブ制度の検 討、サステナビリティに関す る基本方針の策定）	[2] 監督 - 経営陣等に対する戦略 的ガイダンスの提供 - 報酬と報奨の決定の監督 ※「サステナビリティに関する 基本方針の策定」について は、対応するプロセスなし。	—
	原則 4-3： 取締役会の役割・責務（3） （経営陣・取締役に対する実 効性の高い監督の実施）	[2] 監督 - CEOの行動の監督 - ERMの構築の監督 - 業績管理の監督	—
	原則 4-4： 監査役及び監査役会の役割・ 責務	—	—
	原則 4-5： 取締役・監査役等の受託者責任	—	—
	原則 4-6： 取締役の監督と執行	—	—
	原則 4-7： 独立社外取締役の役割・責務	[1] ガバナンス機関の 設計・活動 - ガバナンス機関の構造・ 構成、規程類、役割と責 任等の決定	—

CGC上の原則		対応するIPPF上のガバナンス・プロセス	
章と基本原則	原則	第1層： ボード・ガバナンス	第2層： 組織体内のガバナンス
	原則 4-8： 独立社外取締役の有効な活用	—	—
	原則 4-9： 独立社外取締役の独立性判断 基準及び資質	—	—
	原則 4-10： 任意の仕組みの活用 (任意委員会の設置等)	[1] ガバナンス機関の 設計・活動 - ガバナンス機関の構造・ 構成、規程類、役割と責 任等の決定	—
	原則 4-11： 取締役会・監査役会の実効性 確保のための前提条件 (ダイバーシティの確保と取 締役会の実効性の自己評価)	[1] ガバナンス機関の 設計・活動 - ガバナンス機関の構造・ 構成、規程類、役割と責 任等の決定 - ガバナンス機関の行動 に係る自己評価 ※「ダイバーシティの確保」 を意識したプロセスへの言 及はなし。	—
	原則 4-12： 取締役会における審議の活性 化	[1] ガバナンス機関の 設計・活動 - ガバナンス機関による 会議体の運営	—
	原則 4-13： 情報入手と支援体制	—	—
	原則 4-14： 取締役・監査役のトレーニング	[1] ガバナンス機関の 設計・活動 - 取締役に対する継続的 なトレーニング	—



CGC上の原則		対応するIPPF上のガバナンス・プロセス	
章と基本原則	原則	第1層： ボード・ガバナンス	第2層： 組織体内のガバナンス
第5章： 株主との対話 (基本原則5)	原則 5-1： 株主との建設的な対話に関する方針	[2] 監督 - ステークホルダーとのコミュニケーションの状況の監督	[6] 情報開示 - 株主及びステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを確保するプロセスの構築
	原則 5-2： 経営戦略や経営計画の策定・公表	- 同上	- 同上
— (対応するCGC上の原則が存在しないと思われるガバナンス・プロセス)		—	[5] 執行活動 - 業績のモニタリングとパフォーマンス測定 - 企業倫理や行動規範に関するプログラムの運用（ホットラインや懲戒処分を含む） - ERM（内部統制、不正リスク管理、ITガバナンスを含む）の構築 - 1線・2線による統制の有効性の確保 - 評価と報酬の付与（給与とインセンティブ報酬の双方を含む）

出所：筆者作成

別表2：I P P F のガバナンス・プロセスに対応する構成要素がないCGC上の原則

差分類型	CGC上の原則
差分類型1： 内部監査部門による監査対象とすることの困難性に起因すると思われるもの。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 原則 1-1 ないし 1-7（株主の権利・平等性の確保に関する諸原則）</li> <li>- 原則 4-5：取締役・監査役等の受託者責任（うち、取締役や経営陣に係る受託者責任）</li> <li>- 原則 4-8：独立社外取締役の有効な活用</li> <li>- 原則 4-9：独立社外取締役の独立性判断基準及び資質</li> </ul>
差分類型2： 本邦固有の制度であるがゆえに、米国に本部を置くIIAが策定した文書においては言及されていないと思われるもの。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 原則 4-4：監査役及び監査役会の役割・責務</li> <li>- 原則 4-5：取締役・監査役等の受託者責任（うち、監査役に係る受託者責任）</li> </ul>
差分類型3： 比較的新しいテーマであるために、2012年に策定された「組織体のガバナンス評価に関するガイド」で言及されるに至らなかったと思われるもの。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 原則 2-4：女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保</li> <li>- 原則 4-2：取締役会の役割・責務（2）のうち、「サステナビリティに関する基本方針の策定」</li> <li>- 原則 4-11：取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件のうち、多様性（ダイバーシティ）の確保</li> </ul>
差分類型4： その他、個別具体的な各論であるために差分が生じているに過ぎないと思われるもの。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 原則 2-6：企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮</li> <li>- 原則 4-13：情報入手と支援体制</li> </ul>

出所：筆者作成

別表3：2021年改訂CGC抜粋（サステナブル経営関連）

改訂前	改訂後
<p>[基本原則2：考え方] …上場会社は、自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を達成するためには、これらステークホルダーとの適切な協働が不可欠であることを十分に認識すべきである。 また、近時のグローバルな社会・環境問題等に対する関心の高まりを踏まえれば、いわゆるESG（環境、社会、統治）問題への積極的・能動的な対応をこれらに含めることも考えられる。…</p>	<p>[基本原則2：考え方] …上場会社は、自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を達成するためには、これらステークホルダーとの適切な協働が不可欠であることを十分に認識すべきである。 また、「<u>持続的な開発目標</u>」（SDGs）が国連サミットで採択され、<u>気候関連財務情報開示タスクフォース</u>（TCFD）への賛同機関数が増加するなど、<u>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）が重要な経営課題であるとの意識が高まっている。</u>こうした中、我が国企業においては、<u>サステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要である。</u>…</p>
<p>[補充原則2-3①] 取締役会は、サステナビリティ（持続可能性）を巡る課題への対応は重要なリスク管理の一部であると認識し、適確に対処するとともに、近時、こうした課題に対する要請・関心が大きく高まりつつあることを勘案し、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討すべきである。</p>	<p>[補充原則2-3①] 取締役会は、<u>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課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。</u></p>
<p>[補充原則3-1③] ※該当なし（新設項目）</p>	<p>[補充原則3-1③] <u>上場会社は、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すべきである。また、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・提供すべきである。</u> <u>特に、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を進めるべきである。</u></p>
<p>[補充原則4-2②] ※該当なし（新設項目）</p>	<p>[補充原則4-2②] <u>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すべきである。</u> <u>また、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べきである。</u></p>

出所：「コーポレートガバナンス・コード：会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために」（東京証券取引所、2021年6月）より、筆者にて抜粋

別表4：変革的ガバナンスの3つの側面（SDG16 ビジネスフレームワーク抜粋）

<p>従来のガバナンス (Conventional Governance)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 従来のガバナンスは、会社の経営陣が取締役会に対して説明責任を果たし、更に、法律、規制及び情報開示の制約の下で会社全体が株主に対して説明責任を果たすことを含む、コーポレートガバナンスを指すと理解されてきた。</li> <li>- 現在では、取締役会や経営陣の監督だけでなく、価値観や文化、戦略や方針、人間関係など、倫理的な行動の重要性がより強調されている。</li> <li>- 従来のガバナンスは、今後も決定的に重要であり続けるだろう。</li> </ul>
<p>持続可能なガバナンス (Sustainable Governance)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 持続可能なガバナンスは、「社会的課題（S）」と「環境問題（E）」に関連するリスクと機会を特定するためのフレームワークとして注目されている。</li> <li>- しかし、基本的な企業責任や持続可能性への取組みが遅れたり、（リスクや機会が）大きく変化したりしているため、コーポレートガバナンスの優先事項又は考慮事項としての環境・社会問題への関心は一貫性がなく、また、（それらに対する対応は）しばしば効果的ではない。こうした遅れやばらつきは、義務的なデューデリジェンスや情報開示を急速に促進し、説明責任や透明性への期待を高める大きな原動力となっている。環境と人権に関するデューデリジェンスの義務化は、産業横断的にEとSのガバナンスの定着を可能にする。</li> <li>- 注目すべき進展は、現在議論されている欧州連合（EU）における Sustainable corporate governance（持続可能なコーポレートガバナンス）に関するイニシアチブである。欧州に拠点を置く企業等に対し、UNGPs（国連ビジネスと人権に関する指導原則）やSDGsに沿ったデューデリジェンスを義務付けるものである。このイニシアチブによる要求は、EUに拠点を置く企業、EUとの利害関係を持つ企業、又はEUにサービスを提供する企業に関連する。</li> </ul>
<p>グローバルガバナンス (Global Governance)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- グローバルガバナンスは、一般的には政府が当事者となって構築するものであり、国際レベルの基準、制度、意思決定プロセスにより構成されるが、顧客、従業員、投資家、地域社会から企業に対して、あらゆるレベルの公的機関、法律、制度に責任を持って貢献することへの期待が高まっている。</li> <li>- 例えば、SDG16のターゲット16.5は腐敗との闘いに言及しているが、これは公私の利益が関連していることを示す一例である。腐敗は、法の支配や制度の効率性、及び、企業や政府に対する市民社会からの信頼を損なうとともに、貧困や不平等を定着させる等々の悪影響を及ぼす。腐敗との戦いは、ガバナンスの共通の目的でなければならない。</li> </ul>

出所：SDG 16 Business Framework（United Nations Global Compact, 2021）

（available at <https://sdg16.unglobalcompact.org/>）をもとに作成（筆者にて要約しつつ和訳）

**土田 倫徳**  
**中外製薬株式会社 監査部**  
**公認内部監査人（CIA）**



中外製薬株式会社 監査部所属。大手精密機器メーカー法務部門、大手監査法人アドバイザー部門（内部監査に関するリスク・アドバイザー担当）を経て、2022年3月より現職。

法学士（慶應義塾大学／2011年卒）、経営法修士（一橋大学大学院／2019年修了）。公認内部監査人（CIA）、公認不正検査士（CFE）。

※受賞論文は、報告者が前職在籍時に執筆・応募したものです。現在の所属組織としての見解を示すものではありません。

**公益財団法人日本内部監査研究所**  
**第2回（2022年度）懸賞論文 募集要項**

<b>【テーマ】</b>	経営を取り巻く現下の情勢と内部監査の役割		
<b>【表彰】</b>	最優秀賞	30万円	
	優秀賞	10万円	
	佳作	5万円	

公益財団法人日本内部監査研究所（以下、「当研究所」という。）では、内部監査研究の更なる推進を目的として、研究者、実務家及び学生等（「学生等」の定義は下記「2. 応募資格」をご参照ください。）を対象とした懸賞論文制度を下記の要領で実施いたします。

近年、様々な社会課題に注目が集まるとともに、経営を取り巻く環境も急激に変化しており、内部監査に求められる役割も大きく変容してきております。

そこで、今回の懸賞論文では、テーマを「経営を取り巻く現下の情勢と内部監査の役割」とし現下の経営上の諸課題を念頭に内部監査の果たすべき役割について、論述したものを募集いたします。

募集要項及び応募申込用紙は、当研究所のホームページからダウンロードできます。

### 1. 趣旨

この懸賞論文は、当研究所の提示するテーマに即した論文の執筆を通じて、研究者、実務家及び学生等による内部監査研究を奨励し、もって内部監査の理論及び実務の研究を推進するとともに、将来に向けた内部監査研究の担い手を育成することを目的として運用されます。

### 2. 応募資格

日本国内に在住の研究者、実務家、及び大学生・大学院生（大学院進学予定者を含む）（以下「学生等」という。）の方。なお、学生等に限り、数名のグループによる応募も可能とします。複数名のグループによる応募の場合は、研究代表者をお示しください。学生等による応募については、指導教員の方の推薦状をお付けください。

### 3. 懸賞金額

最優秀賞30万円、優秀賞10万円、佳作5万円

### 4. 審査方法

応募論文について、審査委員会において、中立公平な立場から厳正な審査を行います。

## 5. 応募締め切り

2022年9月30日(金)(消印有効)

## 6. 発表

審査結果は、2022年12月頃を目途に当研究所ホームページにて発表します。

表彰対象者には個別にご連絡します。

最優秀賞及び優秀賞の論文は当研究所紀要『内部監査』に掲載します。最優秀賞及び優秀賞の論文の執筆者には受賞後、受賞論文の内容を当研究所が主催する講演会で発表いただきます。

## 7. 応募方法

- ① 日本語で書かれたもので、未発表論文に限ります(1人または1グループにつき1点)。
- ② 参照した文献がある場合には「参考文献」として明記ください。また、引用した場合は出所を明記ください。
- ③ 受賞論文の著作権は当研究所に帰属します。
- ④ 論文はWord形式で作成します。  
文字数は10,000字程度で、図表・参考文献は別とします。  
サイズは、A4(40字×35行)とします。
- ⑤ 下記の必要書類を締め切りまでに、下記の送付先に簡易書留郵便により直接送付ください。
  - ・論文の出力原稿
  - ・要旨を800字以内にまとめたもの(Word形式)
  - ・応募申込用紙
  - ・推薦状(学生等の場合のみ)
- ⑥ 応募された論文等の返却には応じかねます。
- ⑦ 送付先：〒104-0044 東京都中央区明石町1-3 明石町ツインクロス404  
公益財団法人日本内部監査研究所 懸賞論文担当 宛

## 8. その他

本懸賞論文募集要項の最新の情報は、下記の当研究所ホームページでご確認ください。

応募手続きに関する以外の、選考・審査に関するお問い合わせには応じかねます。

公益財団法人日本内部監査研究所 懸賞論文担当

〒104-0044 東京都中央区明石町1-3 明石町ツインクロス404

電話：03-3548-8708

URL：<https://jiarf.org/>

E-mai：[grant@jiarf.org](mailto:grant@jiarf.org)

# 2021 年度「研究助成」

## 助成金給付対象案件

(研究課題及び申請者)

### 審査結果

2021 年度の「研究助成」助成金給付対象は下記の 3 件に決定いたしました。

1	「組織的に常態化した不正行為に対する内部監査の有効性」 會澤 綾子 氏 (東京大学大学院経済学研究科ものづくり経営研究センター 特任助教)
2	「非財務情報に対する内部監査の研究」 岡野 泰樹 氏 (北海道大学大学院経済学研究院 准教授)
3	「内部通報制度を通じた内部監査機能の実効性確保に関する理論的研究 －改正公益通報者保護法における内部通報体制整備義務を契機として－」 日野 勝吾 氏 (淑徳大学コミュニティ政策学部 准教授)

当法人は、内部監査及び関連諸分野に関する調査研究を行っている研究者（准教授、助教等〈特任教員を含む〉）に対し、その研究を奨励し、もって内部監査の理論及び実務の研究を推進することを目的として、研究助成制度を実施いたします。

本研究助成制度は、2008 年より一般社団法人日本内部監査協会によって実施されてきたものですが、2021 年度より当研究所が引き継ぎ実施する運びとなりました。



## 2022 年度 研究助成募集要項

2022 年 3 月

公益財団法人日本内部監査研究所

公益財団法人日本内部監査研究所（以下「当研究所」という。）は、内部監査及び関連諸分野に関する調査研究に関し、下記の要領で研究助成制度を実施いたします。

本研究助成制度は、2008 年より一般社団法人日本内部監査協会によって実施されてきたものですが、当研究所の発足に伴い 2021 年度から当研究所が実施しております。

募集要項及び申請用紙は、当研究所のホームページからダウンロードできます。

### 1. 趣旨

この研究助成は、内部監査及び関連諸分野に関する調査研究を行っている研究者に対し、その研究を奨励し、もって内部監査の理論及び実務の研究を推進することを目的として運営されます。

### 2. 助成対象者

助成の対象となる者は、日本国内の教育機関において、会計学、商学、経営学、経済学、法学、情報学等の調査研究に従事している個人で、申請時点で常勤の准教授、助教等（特任教員を含む）とします。

### 3. 助成対象課題

助成の対象課題は、内部監査及び関連諸分野に関する調査研究とします。

### 4. 助成金の額

調査研究 1 件当たりの助成金の額を 50 万円以内とします。

### 5. 助成金給付条件

受給が決定した場合には所属機関が助成金の管理を行うことが、応募時に確認されていること条件とします。

### 6. 助成期間

助成期間は、初年度を 10 月開始とし、研究成果公開準備を含め 2 年半以内とします。

### 7. 助成金の使途

助成金は、給付対象研究に直接関係ある費用に限り使用できます。

### 8. 申請方法

所定の「研究助成申請書」に必要事項を漏れなく記載し、下記の送付先に簡易書留郵便により直接送付ください。

\* 募集締切：2022 年 6 月 30 日（木）（消印有効）

\* 送付先：

〒104-0044 東京都中央区明石町 1 - 3 明石町ツインクロス 404

公益財団法人日本内部監査研究所 研究助成担当 宛

\* 研究助成申請書は、公益財団法人日本内部監査研究所のホームページ

(<https://jiarf.org/wp/research-grant/>) からダウンロードできます。

\* 提出された書類の返却には応じかねます。

\* 電子メール、F A X での応募は受け付けておりません。

## 9. 助成金給付の決定及び通知

助成金給付の決定は、研究助成選考委員会において、中立公平な立場から厳正なる審査、選考を行い、専務理事がその結果を8月末に書面により申請者に通知します。

申請書の審査にあたり、研究助成選考委員会において必要と認めた場合は、実施計画等について説明を求めることがあります。

## 10. 助成金給付の時期と方法

助成金は、決定通知後9月末までに、受給者の所属機関が所定する方法により給付します。

## 11. 研究課題の公開

選考された研究課題は、研究者氏名、所属、役職、研究結果（経過）と併せて当研究所ホームページで公開されます。

## 12. 助成金受給者の義務

- ① 助成金受給者は、調査研究終了後1か月以内に、所属機関長を通じて調査研究の結果並びに支出の内訳を所定の書式により報告していただきます。
- ② 受給者のうち、調査研究期間が受給後1年を超える者は、1年経過するごとに、その1か月以内に調査研究の経過の概要を所定の書式により報告していただきます。
- ③ 調査研究の成果の発表に際しては、「2022年度公益財団法人日本内部監査研究所（英文の場合は、Japan Internal Audit Research Foundation）研究助成」を受けた旨を明記してください。
- ④ 調査研究の成果を論文にしたときは、当研究所紀要に掲載を申請することができます。
- ⑤ 調査研究の成果を書籍にしたときは、当研究所に2部提出してください。
- ⑥ 受給者は、所期の成果を収めることが困難となったとき、又は調査研究の継続が困難となったときは、書面により速やかに報告する必要があります。
- ⑦ 本調査研究に対する他機関からの助成及び他機関への申請があるときは、機関・助成金の正式名称、申請・受給の別、年度及び金額を「研究助成申請書」に記入してください。
- ⑧ 当研究所申請後に他機関に申請を行った場合、又は他機関からの助成金を受給した場合は、その内容を「調査研究報告書」に付記してください。

## 13. 個人情報の取り扱いについて

申請書類に記載された個人情報は、上記11.研究課題の公開に該当する事由の他、研究助成選考委員会での審査及び選考結果の通知等、本研究助成の運営に必要な範囲で利用されます。

## 14. その他

本研究助成募集要項の最新の情報は、下記の日本内部監査研究所ホームページでご確認ください。応募手続きに関する以外の、選考・審査に関するお問い合わせには応じかねます。

公益財団法人日本内部監査研究所 研究助成担当  
〒104-0044 東京都中央区明石町1-3 明石町ツインクロス404  
電話：03-3548-8708  
URL：https://jiarf.org/  
E-mail：grant@jiarf.org

内部監査 No.2 (通巻第2号)

2022年3月31日発行

編集・発行：公益財団法人日本内部監査研究所 【URL】 <https://jiarf.org/>  
〒104-0044 東京都中央区明石町1-3 明石町ツインクロス 404  
電話 (03) 3548-8708

※無断転載を禁じます



## 内部監査 No. 2

2022年3月31日発行 第2号

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation  
Japan Internal Audit Research Foundation

<https://jiarf.org/>