

Internal Auditing

# 内部監査 No.4

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.4

MARCH-2023

## ■ 目 次 ■

### 第2回（2022年度）懸賞論文審査結果

テーマ：「経営を取り巻く現下の情勢と内部監査の役割」 2

- ◆ 優秀賞 「内部監査部門の企業グループにおける位置づけに関する考察」  
柳 伸之介（大阪ガスオートサービス株式会社 常勤監査役／博士（法学）） 3

2022年度「研究助成」助成金給付対象案件 審査結果 13

・2023年度 研究助成募集要項 14

論文 ※『月刊監査研究』2022年12月号（日本内部監査協会、1-21頁）より転載。

- ◆ 「ESG投資の進化及び新しい資本主義を実現するためのポジティブ・インパクトの開示と監査  
～日本企業による本業を通じた社会課題の解決を促すために～」  
仲 浩史（東京大学未来ビジョン研究センター 教授／公益財団法人日本内部監査研究所 評議員／  
公認内部監査人（CIA）） 16

※ 本号掲載予定の第2回内部監査学術研究発表大会 第2部 研究助成対象者報告—論文— 井上直樹「内部統制の開示すべき重要な不備の開示と監査法人の交代」、中村映美「Continuous Auditing をめぐる概念の再検討と内部監査」は、次号『内部監査 No. 5』（2023年9月発行予定）へ掲載変更となりました。

## 第2回（2022年度）懸賞論文

### 審査結果

テーマ：

「経営を取り巻く現下の情勢と内部監査の役割」

#### ◆優秀賞

柳 伸之介氏

「経営を取り巻く現下の情勢と内部監査の役割  
～内部監査部門の企業グループにおける  
位置づけに関する考察～」

※本誌にて掲載。

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しております。

## 経営を取り巻く現下の情勢と内部監査の役割 ～内部監査部門の企業グループにおける位置づけに関する考察～

柳 伸之介

大阪ガスオートサービス株式会社 常勤監査役  
博士（法学）

### 1. はじめに

現下の企業経営上の重要課題の一つは企業統治における米国型のモニタリング・モデル（経営と監督の分離）の我が国における実現であり、業務執行者から独立した監督者を創出する工夫が検討、実施されてきている。三様監査のうち監査役（監査委員及び監査等委員を含む、以下本章1.において同じ）と内部監査部門はその点が重要課題となる。監査役については、社外役員の義務化等、会社法上の制度により一定の独立性は担保されているものの、法定機関ではない内部監査部門に関しては法令上のルールはなく、組織的な専門団体が独立性に関する諸々のガイドラインを定めている。第一に国際的専門組織である内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors：以下「IIA」）が策定した「内部監査の専門職的实施の国際基準」（“International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing”：以下「国際基準」）、第二に我が国の専門組織である日本内部監査協会（以下「内部監査協会」）が策定した「内部監査基準」である。これらのガイドラインに沿って、各社において業務執行者からの独立を工夫せざるを得ないが、日本監査役協会（以

下「監査役協会」）が行っている調査<sup>1</sup>（以下「監査役協会調査」）によると、内部監査部門は代表取締役社長の完全な指揮下にある会社が圧倒的に多いのが実情である。

本稿では、業務執行者から独立した内部監査の在り方について検討するが、第一の観点は監査役との関係である。第二の観点は単体ではなく連結、即ち企業グループである。多くの子会社群を形成する大企業にあって連結経営や連結決算が重視され、平成26年の会社法改正後は、内部統制システムの定義に「当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なもの」（会社法362条4項6号）として「子会社」が追加されている。企業グループにおける内部監査の独立性と実効性を高めるためには、子会社監査役の位置づけ及び内部監査部門との関係を明確にした体制を検討する必要がある。

本稿は、以上の二つの観点から、企業グループにおいて内部監査部門がどのような位置づけで業務執行者からの独立性を担保しながら的確な監査を実施すべきかを考察し、企業グループ内での最適な体制構築案を試みるものである。内部監査部門はその体制において監査実務の中心的役割を果たすべきであろう。

なお、モニタリング・モデルの要諦の一つでもある監査役の業務執行者からの独立性の問題については本稿では触れず、その独立性は一応充足されていることを前提とする。

## 2. 監査役・監査委員・監査等委員と内部監査部門との関係

### 2-1 監査役の内部監査部門への指示等の指揮命令権

監査役が内部監査部門に対して指揮命令できるかという問題について考察する。監査委員と監査等委員については、両機関ともに内部監査部門及び内部統制部門に対して必要に応じて指示できる関係であることが平成26年改正会社法の趣旨であるため<sup>2</sup>、ここでの考察対象は監査役である。

監査役と内部監査部門との連携については、監査役協会が積極的連携に関する制度設計を推奨しており<sup>3</sup>、学説上も、使用人兼務禁止規定等(会社法335条2項)を根拠に監査役の内部監査部門との連携を問題視する説よりも、監査の実効性に鑑みれば積極的に連携すべきという説の方が有力であった<sup>4</sup>。しかし、以前の議論は「連携」というレベルにとどまっていたところ、最近の学界の議論は直截に「指示(指揮命令)の可否」という論点に移ってきている。監査役(会)設置会社・指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社という三つの機関設計は、モニタリング・モデルの追求という目的においては収斂していくのではないかという議論がなされ<sup>5</sup>、監査機関の種類の相違によって情報収集権限が異なることは不合理であり、規範的にも会社法が要求する情報収集レベルが同一である以上、監査役にも内部監査部門に対する同様の指示権(指揮命令権)を認めるべきという説が有力になってきている<sup>6</sup>。既に数年前に内部監査協会の特別研究会は、日本の内部監査部門の多くが社長の全面的指揮下にあり、ガバナ

ンス機関である監査役会との指揮命令関係が存在しないとされる点が、後述の国際基準にあるような世界標準との最大のギャップであると警鐘を鳴らしている<sup>7</sup>。

以上を考慮すれば、監査役の内部監査部門への指示等の指揮命令権を認めて、監査委員や監査等委員との法令解釈上の権限の差異を解消すべきであろう。そのような解釈や運用を公的なものにするためにも、各社が率先して、監査委員と監査等委員はもちろんのこと監査役にも社内規則上の内部監査部門に対する指揮命令権を付与することが望まれる。内部監査部門が執行側に属する以上、基本的な業務上の指揮命令権が執行側にあるのは是認されるとしても、監査の局面における指揮命令権は監査役・監査委員・監査等委員に付与すべきであろう。業務執行者からの独立性という目的を貫徹しようとするれば、独立した監督者の指揮下に入るのがベストであることに異論はなからう。後述の国際基準では、独立した監督者としての取締役会の指揮下に内部監査部門が置かれる。我が国においては、会社機関のモニタリング・モデルが徹底されているものではないが、その方向性を志向していることは間違いなく、その志向のもとに監査役・監査委員・監査等委員に監督者の立場に収斂した規範的行動が求められよう。

ところが、実務では監査役の内部監査部門に対する指示等はあまり広く行われていない。監査役協会調査によると、監査役、監査委員会及び監査等委員会に関して、内部監査部門への指示等について、「①社内規則で権限が規定されており、その権限を行使したことがある」「②社内規則で権限が規定されているが、その権限を行使したことがない」について調査対象会社において占める比率は、監査役①16.8%②21.1%、監査委員会①48.7%②33.3%、監査等委員会①35.9%②25.3%となっている<sup>8</sup>。監査役については、指示等の権限が規定されている会社は少数派であるこ

と分かるし、指示等の権限が会社法の趣旨である監査委員と監査等委員ですら、社内規則に規定のない会社が多くあり、実際に権限行使した会社は少数派に属することからも、相当に抑制的に権限行使されているようである。

## 2-2 諸基準

### (1) 国際基準

国際基準の条項 1110 に内部監査の組織上の独立性の確保について規定され、その解釈指針として、「組織上の独立性は、内部監査部門長が取締役会から職務上の指示を受け、職務上の報告を行うことにより有効に確保される。」<sup>9</sup>と示されている。その職務上の指示・報告の例として、内部監査に関する基本規程・計画・予算の承認、業務遂行状況の報告、内部監査部門長の任命・罷免及び報酬に関する承認及び不適切な監査範囲や監査資源の制約の存否に関する経営管理者や内部監査部門長への質問が挙げられる。

### (2) 内部監査基準

内部監査協会の「内部監査基準」条項 2.1.2 に「内部監査人が内部監査の遂行にあたって不可欠な公正不偏な態度を堅持し、自律的な内部監査活動を行うことができるように、組織体内において独立して組織されなければならない」と規定され、条項 2.2.1 に「内部監査部門は、組織上、最高経営責任者に直属し、職務上取締役会から指示を受け、同時に、取締役会および監査役(会)または監査委員会への報告経路を確保しなければならない」と規定されている。

### (3) 監査役監査基準

監査役協会の「監査役監査基準」第 38 条 1 項に内部監査部門と「緊密な連携を保ち」と規定され、更に同条 2 項において具体的に「内部監査部門等からその監査計画と監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて調査を求める」と規定されている。同協会は、「監査委員会監査基準」

「監査等委員会監査基準」も策定しており、それらの基準における内部監査部門との関係に関する規定は監査役監査基準における連携の具体例に加えて、内部監査部門に対する「具体的指示を出す」ことが規定されている(前者基準第 19 条 2 項、後者基準第 20 条 2 項)。

### (4) コーポレート・ガバナンス・コード

取締役会の役割・責務に関する原則 4-3 の補充原則④に、取締役会は内部統制やリスク管理体制の整備について、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべき旨規定され、情報入手と支援体制に関する原則 4-13 の補充原則③に「取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築する」と規定されている。

### (5) 各基準に関する整理

モニタリング・モデルにおける業務執行者と分離された監督者を前提とする取締役会には内部監査部門への「職務上の指示」という表現で指揮命令権を認めるが(国際基準及び内部監査基準)、監査役監査基準では報告や調査を求めるレベルにとどめられ、基本的にモニタリング・モデルを志向する監査委員会監査基準・監査等委員会監査基準及びコーポレート・ガバナンス・コードにおいても、「具体的指示」や「活用」という曖昧な表現となっている。我が国においては、本章 2-1 の通り、モニタリング・モデルの試行錯誤の中、監査役の内部監査部門への指揮命令の会社法上の問題が議論の途上であり、監査委員や監査等委員も含めて、実務上も内部監査部門への「指示等」(指揮命令)が抑制的に規定・実施されていることが考慮されているのであろうが、企業における組織的で実効性の高い監査の可否という点では、極めて複雑で難解な状況下に置かれていると言わざるを得ない。

## 2-3 内部監査部門の独立性確保の実態

### (1) 内部監査部門の位置づけ

監査役協会の調査によると、内部監査部門の調査対象会社における組織内の位置づけに関して、①社長直属、②監査役会・監査委員会・監査等委員会に直属、③執行側と監査側の両方に直属、の各割合は、監査役（会）①76.7%②0.1%③0.4%、監査委員会①66.7%②10.3%③5.1%、監査等委員会①80.7%②6.3%③3.4%となっており<sup>10</sup>、上記2-1の社内規則上の権限に関する監査役協会調査の結果も含めて、内部監査部門の独立性確保については、実務の実態において不十分な状況と言わざるを得ない。

### (2) 人事権による関与

国際基準では監督者としての取締役会に内部監査部門長の任命・罷免及び報酬に関する承認に関する権限が認められる。内部監査部門のメンバー（特に管理監督者）の人事（異動・昇格昇進・評価）について監査役・監査委員・監査等委員の同意を要すべく社内規則において定めるのが独立性確保のために有効であろう。

監査役協会調査によると、内部監査部門長への人事同意権の有無について「人事同意権はなく、意見も表明していない」会社は、調査対象会社のうち、監査役（会）59.6%、監査委員会43.6%、監査等委員会42.8%となっている<sup>11</sup>。各社における検討課題の一つであろう。

### (3) 補助使用人との兼務

会社法上、取締役会が定める内部統制システムにおいて、監査役・監査委員会・監査等委員会の職務を補助すべき使用人（補助使用人）が定められることが多いが（監査役：会社法施行規則100条3項1号、監査委員会：同112条1項1号、監査等委員会：同110条の4、1項1号）、内部監査部門のスタッフが補助使用人を兼務している事例が実務上多く見られる。監査役協会調査によ

ると監査役について補助使用人を置いている会社は調査対象会社中60.2%であり<sup>12</sup>、兼務スタッフのみである会社が70.6%<sup>13</sup>、兼務スタッフの所属部署が内部監査部門系である会社が40.3%で最多となっている<sup>14</sup>。補助使用人が業務執行者の使用人を兼務することは法令上禁止されていないことと、各社要員の有効活用という観点で導入されているものと推測するが、内部統制システム上も業務執行者からの独立性確保を法令上要求されている補助使用人（監査役：会社法施行規則100条3項2号、監査委員会：同112条1項2号、監査等委員会：同110条の4、1項2号）を兼務することは、内部監査部門の独立性を確保するための一つの有力な仕組みであろう。二系統の指揮命令に入ることについては、次の実例のような社内規則を設けて、競合する場合は監査役の指示を優先すべきとしている場合が多い。「監査役を補助する使用人を兼務する使用人は、監査役の指示業務を優先して職務に従事する。」（株式会社社長米<sup>15</sup>）、「監査役の補助業務にあたる者は、その間は業務執行者から独立し監査役の指示に従い職務を行うものとする。」（イオン九州株式会社<sup>16</sup>）。

## 2-4 監査役の内部監査部門への指示等の指揮命令権に関する法的考察

上述2-1の会社法上の議論の推移に鑑みれば、監査役の内部監査部門に対する指揮命令権の社内的取扱いが違法とされるリスクは極めて小さいのではないかと思料するが、以下二つの論点を検討するとともに監査役の内部監査部門への指揮命令権に関する留意事項について述べる。

### (1) 内部監査と監査役監査の相違

内部監査は基本的に代表取締役社長等の業務執行者の指揮下にあつて、その意向に沿って、業務効率や収益性等あらゆる対象に及ぶ。一方で、監査役監査については、適法性監査と妥当性監査の区別の問題が論点として存在する。ただし、最近

の主要な学説はこの両者の区別に重要な意義を見出していないし<sup>17</sup>、取締役の義務としての内部統制システム構築に関する「相当性」に関する監査が監査役監査の重要な対象の一項目となっているように(会社法施行規則129条1項5号)、監査役監査の対象について実質的には妥当性監査と言える範囲は拡大している。いずれの監査も会社の健全性の維持向上を目的とする点で共通するものなので、その性格の相違を過大視する必要はない。なお、監査委員及び監査等委員についてはモニタリング・モデルにおける監督機関により近い存在であり、会社法解釈において妥当性監査の権限も認められる<sup>18</sup>。

## (2) 指揮命令権の範囲

監査役(監査委員及び監査等委員を含む。以下、2-4(2)において同じ)の指揮命令権が内部監査部門に及ぶとはいえ、指揮命令権の二元体制は業務執行者の業務遂行の効率や実効性を阻害するおそれもある。そこで、上記2-3(3)の実例で挙げたような監査役の指揮命令を優先すべき社内規則が必要になる。監査委員や監査等委員については、次のような実例がある。「監査等委員会より監査職務の遂行に必要な指示を受けた当該使用人は、その指示に関して取締役(監査等委員である取締役を除く。)の指揮・命令を受けないものとする。」(盟和産業株式会社<sup>19</sup>)。

ただし、人事権等も含めた基本的な指揮命令権は業務執行者にあることは間違いないのであるから、監査役の指揮命令権の範囲は合理的に監査に必要な範囲に限られるべきであるし、その点について代表取締役社長等の業務執行者と十分に協議のうえ双方の合意を得ておくべきである。

## 3. 子会社監査役との関係

企業グループの内部統制において、子会社の監査役(監査委員及び監査等委員を含む、以下本章3.において同じ)の果たす役割は重要である。

子会社監査役と内部監査部門のグループ内部統制における関係を検討する。

### 3-1 子会社監査役の親会社管理統括者に関する検討<sup>20</sup>

子会社監査役を管理統括する適任者について、親会社業務執行者の立場と親会社監査役の立場に分けて法理論的に考察する。両方とも適法であるので妥当性の問題である。

#### (1) 親会社の業務執行者とする法的根拠

実務上、子会社監査役を管理統括するのは親会社業務執行者とする会社が多いと推察するが、その妥当性の根拠を挙げる。

##### ① 親会社(業務執行者)の負託を受けた存在

子会社の最大ステークホルダーは株主である親会社である。子会社監査役は株主である親会社(業務執行者)によって選任され、その負託を受けて活動する。親会社業務執行者の期待に沿った子会社の監査役監査という観点から管理統括者を決定することが会社法の理念に合う。

##### ② 内部監査部門との連携

親会社の業務執行者に一般的に属する内部監査部門と連携して子会社の監査役監査を遂行するうえで、子会社監査役も親会社業務執行者に管理統括される方が連携も容易であり、効率的かつ実効的である。

##### ③ 完全親子会社関係における利益相反性の否定

完全親子会社関係においては、子会社は実質的に親会社の一部であり、親子会社間取引も利益相反取引(会社法356条・365条)に該当しないと解されており、親子会社間に利益相反はない。したがって、親会社を利するために子会社が害されても、親会社株主は害されないため、子会社監査役が親会社業務執行者の管理統括を受けることには会社法上の問題はない。

##### ④ 監査役の子会社調査権

監査役が子会社を調査したい場合は、子会社



調査権(会社法381条3項)を行使すればよく、子会社監査役を管理統括しなくとも、親会社の取締役の職務執行の監査に必要な範囲での子会社の調査は可能である。

## (2) 親会社の監査役とする法的根拠

上記(1)の各根拠への反論が子会社監査役の管理統括者を監査役とすべき根拠となる。

### ① 業務執行者からの独立性 ((1)①反論)

現実には、子会社業務執行者は、諸々の戦略決定において子会社の株主総会における親会社の議決権を背景に、グループ規則等により親会社業務執行者の管理監督下であり、親会社の不合理な目的に沿って子会社が悪用されるおそれは否定できない。子会社を通じた利益供与(会社法120条1項)や子会社による親会社株式取得の規制(同135条)もその懸念に基づいており、粉飾決算や利益操作に子会社が利用される事例も珍しくはない。これらは最終的に親会社や親会社株主の利益を害するものであり、このような事態から子会社を守るためには、親会社業務執行者から独立した立場で子会社を監査する監査役が必要である。

### ② 監査役と内部監査部門の関係 ((1)②反論)

上述2.の通り、内部監査部門は監査役監査の局面においては、監査役の指揮命令下に入るべきと有力に主張し得る。したがって、内部監査部門と子会社監査役の連携が、子会社監査役が監査役の管理統括下に入ることによって阻害されることは考え難く、むしろ監査の局面においては、より実効性の高い連携が可能となる。

### ③ 子会社債権者保護の観点 ((1)③反論)

子会社には株主である親会社(及び親会社株主)とは別に、子会社の債権者というステークホルダーも存在する。例えば、会社法上、資本金の額の減少の際の債権者保護手続は完全子会社においても免除されないし、完全親会社との取引についても、利益相反回避措置が事業報告や監査報告の記載事項とされているように(会社法施行規則

118条5号、129条1項6号・130条2項2号)、完全親会社の利益のもと完全子会社の利益が害されることを容認しているわけではない。したがって、子会社債権者の保護のために親会社業務執行者から独立した立場で子会社を監査する監査役が必要である。

### ④ 子会社調査の実効性担保 ((1)④反論)

親会社監査役が子会社に対して有する権限(子会社調査権)と子会社監査役の子会社に対する権限(業務財産調査権・報告徴収権・取締役会への出席権限等)とでは、後者の権限の方が格段に充実しており、親会社監査役が親会社の取締役の職務執行の監査という観点から子会社を調査するにしても、子会社監査役との緊密な連携は必須である。そのためには、子会社の監査役は親会社の監査役の管理統括下にある方が効率的である。

## (3) 子会社監査役を管理統括する親会社の適任者

会社法の基本的設計が「株主」を起点とする以上、親会社業務執行者を管理統括者とすべき法的根拠は会社法解釈においては一つの正論である。

子会社監査役の監査対象は子会社の取締役の職務執行であるが、そこには、親会社業務執行者の業務執行に関わるものも含まれ、業務執行者からの独立性という会社法上の監査役本来の位置付けに鑑みれば、親会社業務執行者の管理統括下に入ることは妥当とは思えない。平成26年改正会社法では、社外監査役の不適格要件として親会社の取締役・使用人に加えて親会社の監査役を追加した。現行会社法は、親会社の監査役も子会社の少数株主と利益が相反しうることを前提にしているようであるが、比較の問題としては、親会社の業務執行者よりは、親会社の監査役の方が、親会社執行ラインから独立していることは明らかである。また、会社法施行規則105条4項では、監査役が監査報告を作成するうえで意思疎通を図るべき親会社側の相手方として、監査役は規定され

ているが取締役等の業務執行者は規定されていない。また同3項では会社又は子会社の取締役等との意思疎通を定めた同2項に関して「監査役が公正不偏の態度及び独立の立場を保持することができなくなるおそれのある関係の創設及び維持を認めるものと解してはならない」とされている。

このような要請を、更に実効性あるものにするためには、子会社監査役の人選等は親会社業務執行者の人事部等が行うとしても、親会社監査役に同意権を付与し、子会社監査役の評価や異動に関しても親会社監査役に相応の権限を与えるようにすること等が考えられる。

### 3-2 内部監査部門と子会社監査役の関係

2. で検討したように、内部監査部門は監査の局面において監査役の指揮命令下に入ることが妥当であり、子会社監査役は監査役の統括管理下に入ることが妥当であると考えられる。監査役は両者の人事に関して一定の権限を持つことによって、グループ監査全体の統合的視点から、より望ましい監査体制や監査環境を創出することに努めることができる。

両者とも監査役の管理下に入ることにより、業務執行者からの独立性を担保して、相互に十分な

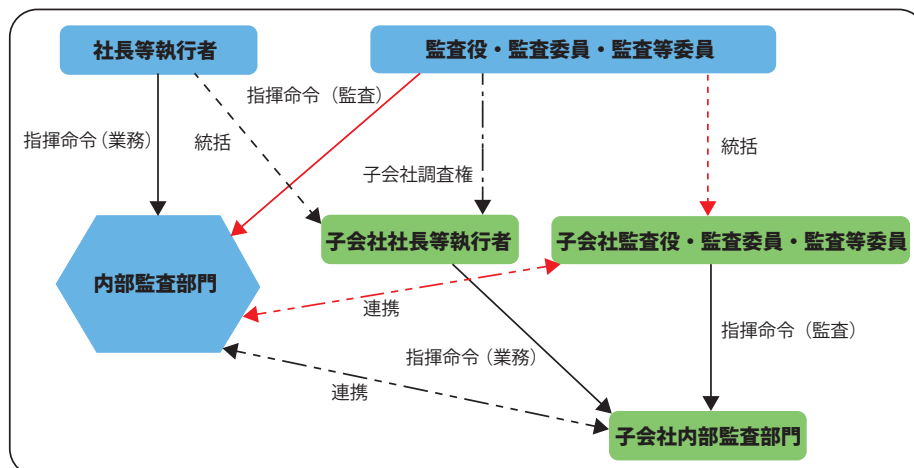
連携を保つことが可能となる。一定の役割分担等により、効率的で実効性の高いグループ内監査が期待できる。モニタリング・モデルの趣旨に近い体制を構築し得るものである。

## 4. 企業グループにおける監査体制の在り方の概略

以上検討してきた体制の概略を整理すると下図のようになる。

内部監査部門はモニタリング・モデルにおける監督者の重要な部門として認識されるべきである。その構成員には、従来多く見られる最終キャリアとしてではなく、キャリアパスの一つとして優秀な者を配置して、監督者の経験を経たうえで業務執行者の要職に就けるといった人事コースを選択肢の一つとすることも組織内の内部統制システムの良好な運用のために有意義であろう。内部監査部門は、指揮命令権者が二つに分かれることになる。業務執行としての内部監査と監査役監査との連携・補佐としての内部監査、その両指揮が競合する場合の行動には高度なバランス感覚が要求されるであろう。特に内部監査部門長はその任に堪える人材の選任が必要であろう。

<内部監査部門のグループ内部統制における位置づけに関する相関図>



## 5. 結語

上述1.において前提とした「監査役の業務執行者からの独立性」に関する考察において、米国やEUの議論や経験を踏まえても、「独立性」を実質的に確保する具体的基準を法令やソフトローで定めることは容易ではなく、法令等では「独立性」を否定する消極要件のみ定め、後は各社の実情に沿って、積極的な「独立性」の基準を個別具体的に判断することが必要という<sup>21</sup>。内部監査部門の「独立性」を如何に確保するかは監査役以上に難しい問題であることは疑問の余地がないが、少なくとも、会社の機関構成や組織構成の組み合わせの中で、各社の実情に応じて独立性を確保し易い体制を構築することは不可欠であろう。

監査役に関する会社法施行規則105条3項の「公正不偏の態度」とは「監査対象からの精神的独立性」を意味するという<sup>22</sup>。内部監査部門に関しても同様であろう。特に適法性監査の対象となる業務の執行者が監査部門の監査に関する指揮命令権者となることは、「精神的独立性」のためにも避けるべきである。内部監査部門は、企業の健全性維持にとって「好ましくない付度」を迫られるような位置に据えられるべきではない。各企業グループの組織体制の実態に沿って、監査役や子会社監査役(いずれも監査委員及び監査等委員を含む)との関係を十分に吟味しながら、内部監査部門が、モニタリング・モデルにおける監督者に相当する組織の貴重で有力な一員として、その見識と倫理観に則って「公正不偏の態度」で活動できる体制的環境が整備されることが望まれる。

(2022年9月20日脱稿)

### 【注】

<sup>1</sup> 日本監査役協会(2022) 監査役(会)設置会社版37頁、指名委員会等設置会社版28頁、監

査等委員会設置会社版35頁。

<sup>2</sup> 坂本(2015)38頁、江頭(2021)592頁・614-615頁、田中(2021)318頁・336頁。

<sup>3</sup> 日本監査役協会監査法規委員会(2017)。

<sup>4</sup> 前田(2003)31頁。

<sup>5</sup> 野村ほか(2022)142-162頁。

<sup>6</sup> 松井(2021)38頁。

<sup>7</sup> CIAフォーラム研究会(2016)58頁。

<sup>8</sup> 日本監査役協会(2022) 監査役(会)設置会社版36頁、指名委員会等設置会社版28頁、監査等委員会設置会社版34頁。

<sup>9</sup> IIA「内部監査の専門職の実施の国際基準」〔<https://www.iiajapan.com/leg/pdf/guide/ippf-standards-2017-japanese.pdf>〕2016年10月。

<sup>10</sup> 日本監査役協会(2022) 監査役(会)設置会社版37頁、指名委員会等設置会社版28頁、監査等委員会設置会社版35頁。

<sup>11</sup> 前掲書 監査役(会)設置会社版36頁、指名委員会等設置会社版27頁、監査等委員会設置会社版33頁。

<sup>12</sup> 前掲書 監査役(会)設置会社版30頁。

<sup>13</sup> 前掲書 監査役(会)設置会社版31頁。

<sup>14</sup> 前掲書 監査役(会)設置会社版32頁。

<sup>15</sup> 株式会社長栄「コーポレートガバナンス」16頁7.(2)②〔<https://www.jpx.co.jp/listing/stocks/new/nlsgeu0000060dud-att/12Choei-cg.pdf>〕2021年11月19日。

<sup>16</sup> イオン九州株式会社「『内部統制システムの構築に関する基本方針』改定に関するお知らせ」3頁6.(3)〔[https://www.aeon-kyushu.info/files/management\\_news/2089/pdf.pdf](https://www.aeon-kyushu.info/files/management_news/2089/pdf.pdf)〕2021年4月27日。

<sup>17</sup> 田中(2021)305-306頁。

<sup>18</sup> 江頭(2021)594頁・616頁。

<sup>19</sup> 盟和産業株式会社「コーポレートガバナンス」9頁IV1.7.〔<https://www.meiwasangyo>〕

co.jp/ir/management/pdf/governance.pdf]

2022年6月30日。

<sup>20</sup> 柳(2018)。

<sup>21</sup> 神作(2014) 6頁

<sup>22</sup> 弥永(2015) 526頁。

#### 【参考文献】

- ・江頭憲治郎(2021)『株式会社法 [第8版]』有斐閣。
- ・神作裕之(2014)「第1章 本報告書の問題意識と構成」『監査役制度問題研究会 中間報告書－非業務執行役員の意義と役割について』1-11頁 [https://www.kansa.or.jp/wp-content/uploads/support/el009\_140227.pdf]。
- ・坂本三郎(2015)『一問一答 平成26年改正会社法 [第2版]』商事法務。
- ・C I Aフォーラム研究会 No.38 (監査役会と内部監査部門の理想的な関係に関する研究会)(2016)「C I Aフォーラム研究会報告 監査役会と内部監査部門の理想的な関係」『月刊監査研究』第42巻第1号 (No.506)、50-64頁。
- ・田中 亘(2021)『会社法 [第3版]』東京大学出版会。

- ・日本監査役協会(2022)「役員等の構成の変化などに関する第22回インターネット・アンケート集計結果」監査役(会)設置会社版、指名委員会等設置会社版、監査等委員会設置会社版、5月18日 [https://www.kansa.or.jp/support/library/post-2813/]。
- ・日本監査役協会監査法規委員会(2017)「監査役等と内部監査部門との連携について」1月13日 [https://www.kansa.or.jp/wp-content/uploads/support/el001\_170113.pdf]。
- ・野村修也ほか(2022)「シンポジウム『機関設計』に関する規律の再検討」『日本私法学会私法』(有斐閣)第83号、120-162頁。
- ・前田雅弘(2003)「V 経営管理機構の改革」『旬刊商事法務』第1671号、28-36頁。
- ・松井智予(2021)「IV 内部統制の高度化と機関設計」『旬刊商事法務』第2271号、36-45頁。
- ・弥永真生(2015)『コンメンタール会社法施行規則・電子公告規制 [第2版]』商事法務。
- ・柳 伸之介(2018)「企業グループにおける子会社監査役の位置付け～子会社監査役を管理統括する親会社の適任者は誰か～」『月刊監査役』第689号、38-47頁。

## 柳 伸之介（やなぎしんのすけ）

大阪ガスオートサービス株式会社 常勤監査役  
博士（法学）



### <略歴>

1987年東京大学法学部卒業、2001年京都大学大学院法学研究科博士前期課程修了、05年大阪大学大学院法学研究科博士後期課程修了。1987年大阪ガス株式会社入社。主に法務部門及びグループ会社管理統括部門の管理者を経て、2013年監査役室長、16年株式会社きんぱい常務取締役（管理部門統括）、18年関西ビジネスインフォメーション株式会社常勤監査役 兼 他社監査役、2022年大阪ガスオートサービス株式会社常勤監査役 兼 他社監査役

### <本稿に関連する論文>

- ・「日本企業の将来とコーポレート・ガバナンスのあり方～我が国の企業経営の特性や実質に照らした理論の再構築に向けて～」日本監査役協会受賞論文（2014年）  
[https://www.kansa.or.jp/wp-content/uploads/support/el009\\_140829\\_3.pdf](https://www.kansa.or.jp/wp-content/uploads/support/el009_140829_3.pdf)
- ・「企業グループにおける子会社監査役的位置付け～子会社監査役を管理統括する親会社の適任者は誰か～」『月刊監査役』第689号、38-47頁（2018年）
- ・日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク懸賞論文「失われた30年どうする日本」最優秀賞受賞論文（2022年）  
[www.cg-net.jp/pdf/news/shinnosuke\\_yanagi.pdf](http://www.cg-net.jp/pdf/news/shinnosuke_yanagi.pdf)

### <本稿中の意見>

本稿は筆者個人の企業統治に関する研究活動において執筆したものです。本稿中の意見は筆者個人に属するものであり、筆者が所属する企業グループの見解を示すものではありません。

# 2022 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

2022 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	「外部通報に係る法制度と内部監査—エフオーアイ社事件の「投書」を素材として—」 金 賢仙 氏 (長野県立大学 グローバルマネジメント学部 准教授)
2	「損保ジャパンの内部監査の事例研究：内部監査部の内部監査高度化への取り組み」 村田 大学 氏 (大原大学院大学 会計研究科 准教授)
3	「戦時・統制経済下における内部監査に関する研究—計理士団体の取り組みを中心に—」 山下 修平 氏 (国土館大学 経営学部 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しております。

# 2023年度研究助成募集要項

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を条件とします。

## 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：2023年6月30日（金）（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://jjarf.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、FAX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、「2023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 E-mail：grant@jiarf.org URL：https://jiarf.org/



## E S G投資の進化及び新しい資本主義を実現するための ポジティブ・インパクトの開示と監査 ～日本企業による本業を通じた社会課題の解決を促すために～

仲 浩史

東京大学未来ビジョン研究センター教授  
公益財団法人日本内部監査研究所 評議員  
公認内部監査人 (C I A)

※『月刊監査研究』2022年12月号（日本内部監査協会、1-21頁）より転載。

### 1. はじめに—本業を通じて社会課題の解決を図る経営の必要性：E S G投資の進化

E S G投資の拡大には目を見張るものがある。E S G投資の考え方に沿ったサステナブル投資の世界計の残高は、The Sustainable Investment Alliance [1]によれば、2020年初めで35.3兆ドルにも達しているとされる。気候変動をはじめとする環境問題への対処やサプライチェーン内の企業の人権問題への対応など、E S G投資によって、そうした環境や社会への負のインパクトを最小化することが可能になってきた。

今後は、環境や社会の持続可能性をさらにスケールアップするため、E S G投資のもう一つの側面の拡大—環境や社会への正のインパクトの最大化—を推進していくことも必要になってきている。負のインパクトを最小化する取組と異なり、収益を拡大しつつ社会課題を解決することから、企業にとってのインセンティブは大きく、正のインパクトのスケールアップに大きな貢献をしていくことが期待できる。

このような正のインパクトの最大化の必要性は、東京大学、日本経済団体連合会（経団連）、

年金積立金管理運用独立行政法人（G P I F）による共同研究の報告書 [2] が「E S G投資の進化」としてハイライトしたものである（2020年3月公表。筆者も参加。）。そこでは、社会課題を Society 5.0 for SDGs と設定しているが、その目指す方向は、より広く、企業による本業を通じた社会課題の解決を、投資を通じて促していくことと考えてよいであろう。

このような投資を拡大するには、企業自身、とりわけ大企業が、本業を通じて社会課題の解決を図る方向に舵を切っていくことが不可欠であり、これに呼応して投資家が投資を図ることが必要である。

そこで、本稿ではまず、本業を通じた社会課題の解決（正のインパクトの追求）を、企業、とりわけ大企業に促す動きとその方策について検討する。そこでは、企業がそのコミットメントを投資家その他のステークホルダーに開示することの重要性を示し、その上で、開示のポイントを提示する。次に、開示された情報への信頼を確保するため、企業の内部監査部門などが客観的な立場からこれを監査するためのフレームワークを提示する。その後、このフレームワークに沿って、自社

のサステナビリティ・レポートの内部監査（自社のSDGs活動の有効性の検証及び開示情報の適切性の確認）を行ったソフトバンク株式会社について、ケース・スタディを行い、最後に、そこから得られる今後の課題について提言する。

なお、本研究においては、ソフトバンク株式会社の内部監査室、SDGs推進室その他同社の皆様の深いご理解と多大なご協力があったことをこの場を借りて厚く御礼申し上げる。

## 2. 本業を通じた社会課題の解決を促す動きとそのための方策

### (1) 本業を通じた社会課題の解決を促す動き

本業を通じた社会課題の解決は何も新しい考えではなく、古くは日本資本主義の父とされる渋沢栄一が次のように明確に語っている。「事業を興すに当って第一に考ふ可き事は、其の計画せる事業が、果して今日の世の中に必要であるか、且つ公益的の性質のものであるかといふ点である。如何に資本があり、経営の能力があり、又当事者としての適当な人物があって、確実に儲かる見込みのある仕事でも、合理上社会の為に必要であるかどうかを考へ、其の必要である場合に限りその計画遂行を決定すべきであって、如何に確実に儲かる仕事であっても、此点に欠くる虞があったならば断然手を染むべきでない。」[3]。日本企業の中に渋沢翁が埋め込んだDNAをさらに活性化していくことが、本業を通じた社会課題の解決を促すことにつながる。最近、このDNAを再活性化する動きが、以下のように、各方面で見られるようになった。

### (ア) 経団連

上記の東大、経団連、GPIFの共同研究を受けて、経団連は、本業を通じた社会課題（Society 5.0）の解決について新たな展開を果たした。「インパクト指標の活用を通じ、パーパス起点の対話

を促進する～企業と投資家によるサステナブルな資本主義の実践～」と題する報告書の発表である。2022年6月に発表されたこの報告では、社会課題を解決する革新的なイノベーションの価値を可視化し、ESG投資を呼び込む必要があるとされ、「インパクト」指標によって、新たな企業価値の可視化や、それを起点とした企業と投資家による長期経営戦略の対話の推進を図ることが重要であるとの提案がなされた[4]。

### (イ) 政府

同時期に政府が公表した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」[5]では、新たな資本主義の下、「民間も公的役割を担う社会を実現」することが課題とされ、「多くの社会的課題を国だけが主体となって解決していくことは、困難である。社会全体で課題解決を進めるためには、課題解決への貢献が報われるよう、市場のルールや法制度を見直すことにより、貢献の大きな企業に資金や人が集まる流れを誘引し、民間が主体的に課題解決に取り組める社会を目指す必要がある。（中略）こうした観点から、従来の『リスク』、『リターン』に加えて『インパクト』を測定し、『課題解決』を資本主義におけるもう一つの評価尺度としていく必要がある。」とした。

### (ウ) 金融庁

金融庁においても、サステナビリティ・ファイナンスを巡る様々な動きがある。

第一に、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コード[6]では、補充原則2-3①において、「取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、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。」との記述が加わった。しかしながら、従来からの負のインパクトを縮小することに重点があると解される。

第二に、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループが本年6月に公表した報告〔7〕では、サステナビリティ情報を有価証券報告書に記載することを求める提言をまとめている。具体的には、サステナビリティ情報を4つの要素に分け、「ガバナンス」と「リスク管理」は、すべての企業が開示し、「戦略」と「指標と目標」は、各企業が重要性を判断して開示するよう、求めている。サステナビリティ情報としては、進化したESG投資の考え方も含んでいるとも捉えられるが、従来型のESG投資に力点があるものと考えられる。

#### (エ) 海外（ISSB）

海外の動きとしては、IIRC（国際統合報告評議会。Value Reporting Foundationを経て、2022年8月1日より国際サステナビリティ基準審議会（ISSB：International Sustainability Standards Board）の下に統合。）の提唱する統合報告書〔8〕が、企業の生み出す価値には、企業自身に還元される価値と社会に還元される価値があることを前提に、後者も視野に入れた企業の価値創造ストーリーの開示を早くから求めてきた。ISSBの下で統合報告書において、本業を通じた社会貢献についてどのような具体的記述が求められるか、注目される場所である。

#### (オ) 海外（EU）

EUにおいては、企業サステナビリティ報告指令案（CSRD）が発表され、2024年1月1日以降に開始する会計年度から、大企業は、サステナビリティ報告を公開することが義務付けられた。具体的な報告基準は、欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）が定めることとされ、2022年4月にその公開草案〔9〕が市中協議に付された。

同草案では、EU独自のダブル・マテリアリティが明確化され、ESGの各要素に与えるインパクト・マテリアリティとESGの各要素から受けるフィナンシャル・マテリアリティの双方を勘案して報告対象（マテリアル・サステナビリティ）を決定することが提案された。インパクト・マテリアリティの検討に当たっては、リスクと機会及び負のインパクトと正のインパクトの双方を勘案することになっており、本業を通じたESG各要素へのポジティブな貢献も促す内容になっている。ただし、活動のデューデリジェンスの対象は負のインパクトを基本的には対象としていること、またセクター横断的な基準の対象となる11のセクターは気候変動や人権など負のインパクトが及ぶ領域に集中していることなどから、負のインパクトを阻止したり、縮小させたりすることに重点を置いた、伝統的なESGの考え方が色濃く出ている。正のインパクトを最大化する方向の報告が進んでいくか、今後、期待をもって見守りたい。

## (2) 本業を通じた社会課題の解決を促すための方策

以上の動きを振り返ると、本業を通じた社会課題の解決を企業に促していくためには、企業が経営上それを重視し、そのコミットメントを統合報告書やサステナビリティ・レポートなどで開示していくことが重要であることが分かる。投資家その他のステークホルダーは、開示された情報を基に、投資などを行っていくわけであり、ESG投資の進化がこれにより、図られることになる。

では、日本企業は、統合報告書やサステナビリティ・レポートにおいて、本業を通じた社会課題の解決（サステナビリティなどの社会課題に関する価値創造ストーリーとその進捗等）について、どの程度、開示しているのだろうか。

日本企業の統合報告書の進化を丹念かつ継続的に分析してきたKPMGは、そのレポート<sup>1</sup>〔10〕

において、価値創造ストーリーの説明の向上を図る企業が年々増加する一方、進捗や実態を示すメトリクス（後述するKPI（インパクト指標）に相当）の活用はまだ多くなく、メトリクスを利用している場合であっても、そのメトリクスの多くは、気候変動関連にとどまっているとしている。この分析は、本業を通じた社会課題の解決に直接フォーカスしたものではないが、その要素を非財務情報として開示する統合報告書に関するものである。後述する通り、本業を通じた社会課題の解決を促進する上で、価値創造ストーリーとKPIの開示が鍵となることを踏まえれば、この分析結果から、本業を通じた社会課題の解決を図ろうとする現実の動きは、統合報告書のレベルでは、まだまだこれから拡大していくところと言える。

また、環境や社会の持続可能性に関する企業の貢献を開示するサステナビリティ・レポートにおいては、筆者の知る限り、環境や社会への負のインパクトを削減することに主眼をおいたものが主流であり、本業を通じた正のインパクトを報告する部分は少ない状況にある。

このような企業の開示の状況をさらに進めていくためには、以下の2つの点が重要であると考えられる。

第一に、コーポレートガバナンス・コード等のソフト・ローや有価証券報告書に関する規則などのハード・ローにおいて、本業を通じた社会課題の解決に積極的・能動的に取り組むこと及びその開示を求めていくことを明確化することである。上記(1)ウ)で見たように、改訂されたコーポレートガバナンス・コードやサステナビリティ情報を

有価証券報告書に記述することを求める提案では、従来同様、負のインパクトを縮小することに重点があると解される。正のインパクトを最大化する方向にも、企業の活動と開示を促していくことが不可欠と考えられる。

第二に、開示された価値創造ストーリーと実施状況に対する投資家その他のステークホルダーの信頼を確保することが重要である。そのために企業の内部監査部門や外部コンサルタントなどによる客観的な立場からの監査とアシュアランス（保証）の付与を進めていく必要がある。昨今、ESG投資におけるグリーン・ウォッシングの問題や社会的インパクト投資におけるインパクト・ウォッシングの問題が指摘されるようになってきている。こうした問題に対処する上でも、開示情報への信頼を適切に確保するための客観的な監査は、大きな貢献を果たすものと言える。

本稿では、以下、この第二の方策を中心に検討を加える。

### 3. 本業を通じた社会課題の解決に関する開示

#### (1) 開示の手法：従来型のサステナビリティ・レポート、ポジティブ・サステナビリティ・レポート（PSR）、統合報告書の関係

本業を通じた社会課題の解決を企業が開示する場合には、サステナビリティ・レポートを活用する方法や統合報告書、有価証券報告書<sup>2</sup>を活用する方法がある。本稿においては、サステナビリティ・レポートのうち、本業を通じた社会課題の

<sup>1</sup> より詳しくは、この調査では、次のとおり分析結果をまとめている。

- ▶ 「統合報告の取組みを継続することで、価値創造ストーリーの説明のブラッシュアップを図っている統合報告書（略）は、年々増加しているとの感触があります。しかし、パーパス実現のためのマテリアリティを起点に導出した価値創造ストーリーの進捗や実態について、財務諸表だけでなく、関連性の高いサステナビリティに関わるメトリクスを用いて評価し、その分析を示す報告はまだ多いとはいえません。」
- ▶ 「マテリアルな事象や課題と関連性のあるメトリクスを用いて目標と実績を示す企業は、統合報告書で32%、サステナビリティ報告で25%と続きますが、いずれも半数に至りませんでした。ただし、関連性のあるメトリクスの多くは、気候変動をマテリアルであるとした企業による温室効果ガス排出量やその目標の開示にとどまっています。」

<sup>2</sup> 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告〔7〕では、有価証券報告書へのサステナビリティ情報の記載を補完する任意開示が一定の範囲で認められており、統合報告書は任意開示の一つの手法である。

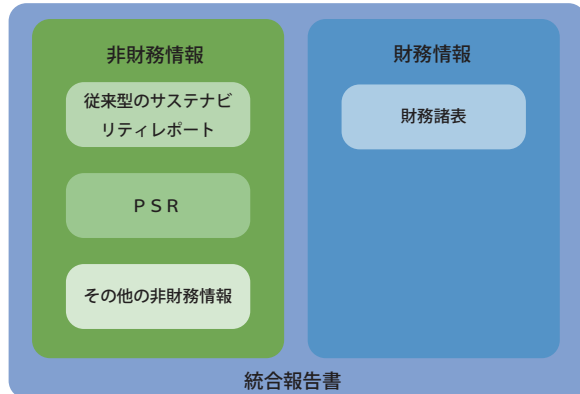
解決が環境や社会への正のインパクトをもたらす、環境や社会の持続可能性に貢献していくことについて開示する部分をポジティブ・サステナビリティレポート（PSR）と称することにする。ここで、このPSRと従来型のサステナビリティ・レポートとの違い、及び、この2つと旧IIRCの統合報告書の関係を整理しておきたい。

まず従来型のサステナビリティ・レポートは次のような特徴を持つ。

- ◆ E（環境）やS（社会）に与える負のインパクトに着目し、その最小化に向けた企業の努力を説明（非財務情報）。
  - 負のインパクトの例：
    - CO<sub>2</sub> 排出量
    - サプライチェーンの中の企業において、人権問題を引き起こす可能性
- ◆ 企業の本業そのものではなく、オペレーション（製造過程や本業のサポート部門など）の部分で負のインパクトを最小化することが多いため、その部分が説明の主たる対象。
- ◆ 現状のESG投資において、ステークホルダーが注目するところにフォーカス。
  - その努力が見られない企業に対して、投資家等をダイベストメント。
 これに対して、PSRは次のような特徴を持つ。
- ◆ 従来型のサステナビリティ・レポートの要素に加えて、E（環境）やS（社会）に与える正のインパクトに着目し、その最大化に向けた企業の努力を説明（非財務情報）。
- ◆ 本業を通じた社会課題の解決という、企価値の創造がEやSにもたらすアウトカムを大きくする戦略やビジネスモデルが説明の一つの柱。また、正のインパクトに関し、目標（KPI）を設定し、進捗状況を説明。
  - 社会課題の例：
    - SDGs

＜図表1＞ ESG投資の進化に対応したサステナビリティ・レポート

- 環境（E）・社会（S）へのポジティブなインパクトの最大化も指向
- Positive Sustainability Report（PSR）と仮称



● Society 5.0

- ◆ 東大・経団連・GPIFの共同研究で初めて提起されたESG投資の進化に対応するもの。一方、統合報告書は、財務情報に加えて、従来型のサステナビリティ・レポート、PSRその他の非財務情報を統合したレポートである。従来型のサステナビリティ・レポートもPSRも非財務情報であり、統合報告書に包摂されているものである（図表1）。したがって、本稿において、PSRで開示すべきポイントは統合報告書の開示のポイントと重なり、PSRの監査のフレームワークを論じる部分は、統合報告書の監査に当たってもそのまま応用できる。

(2) PSRの開示のポイント

では、PSRにおいて、本業を通じた社会課題の解決について開示を行う場合（あるいは、統合報告書（又は有価証券報告書）においてそのような非財務情報の開示を行う場合）、どのような点に留意すべきであろうか。この点を明らかにしているのが、東大、経団連、GPIFの共同研究である。その報告では、「企業には統合報告書等を活用し、自社のSociety 5.0実現に向けた取り組みを積極的に開示していくことが求められる。例えば、Society 5.0にコミットメントをす

るとともに、統合報告書等において、Society 5.0 を踏まえつつ事業を通じた課題解決への貢献を自社の価値創造ストーリーと絡めて記述する、また関連する機会とリスクおよびそれへの対処を示すほか、KPIを設定し、進捗状況を説明する、それらの開示情報をもとに多様なステークホルダーと建設的な対話を図る、などが考えられる。」としている [2]。この考え方の背後には、旧 IIRC の統合報告書の開示基準がある。

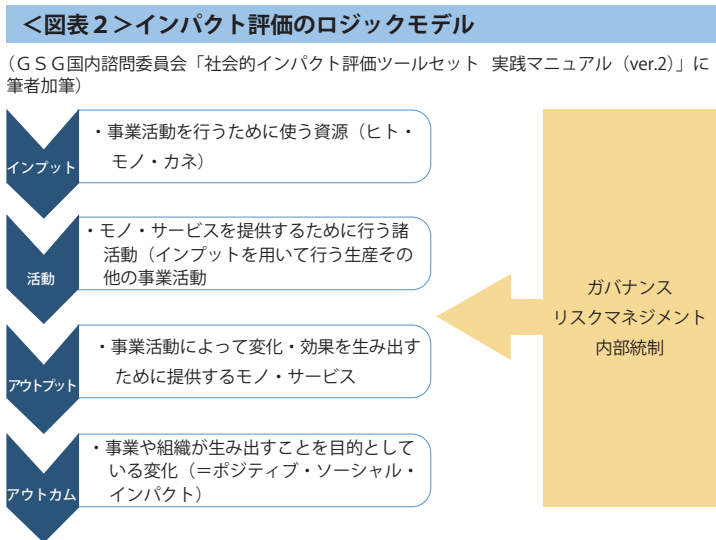
これを基礎に考えると、PSRに記載すべき基本的要素には、次の2つのポイントがあると言える。これらは、先に検討した、本業を通じた社会課題の解決を促す動きとそのための方策(上記2)とも共通するものである。

**(ア) 本業を通じて解決したい重要な社会課題の抽出とこれを達成するためのナラティブ(価値創造ストーリー)を記載**

- ① 環境や社会に与える正のインパクト(付加価値=アウトカム)として何が重要か(マテリアリティ)を特定し、記載
- ② これを達成するための経営戦略やビジネスモデルとはどのようなものかを記載

**(イ) 正のインパクト(アウトカム)の内容、アウトプット(本業の成果)との合理的関連性、KPIの妥当性及び達成状況を記載(インパクトマネジメント)**

これらの記載は、社会的インパクトをステークホルダーとコミュニケーションすることと同じである。したがって、その記載を検討するに当たっては、社会的インパクト投資の管理手法であるインパクトマネジメントに沿って考えることが必要と



なる。すなわち、インプットに始まり、活動を通じてアウトプットを生み出し、これが社会に正のインパクトであるアウトカムをもたらすという一連のロジックに照らして考察(ロジックモデル<sup>3</sup>の適用)するとともに、この一連のプロセスを適切に管理するためのガバナンス、リスクマネジメント、内部統制を合わせて検討し、その実施結果とともに記載することが大切である(図表2)。

**4. PSRの監査のフレームワーク**

では、PSRの監査のフレームワークはどのようなものであるべきか。筆者の考えるフレームワークを、監査の目的及び担い手に関する検討とともに、以下に提示する。

**(1) PSRの監査の目的と監査の担い手**

2(1)で見たように、PSR自体はこれから国内的にも国際的にも進化していく分野であり、その監査(アシュアランス)のあり方の検討は、未発達の新しい領域と言える<sup>4</sup>。

PSRの監査の目的は、そこに記述されたもの

<sup>3</sup> ロジックモデルの解説の例は [11] を参照。

<sup>4</sup> 欧米では、従来型のサステナビリティ・レポートの開示が進んでおり、その監査のあり方についても様々な議論や研究が行われている。批判的な見地からなされた研究には、[12], [13], [14], [15] などがある。

について、客観的・独立的な立場から、その正確性や妥当性を検証し、また、掲げられた目標等を実現するためのガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の各プロセスが合理的にデザインされ、実施されているかを検証することにより、経営陣による改善を図り、もってP S Rを利用する投資家その他のステークホルダーのP S Rへの信頼性を高めることにある<sup>5</sup>。

この監査は、外部のコンサルタントや財務情報を監査する外部監査人が行うことも可能であるが、独立性の確保された内部監査部門が行う方がより適切ではないかと思われる。開示のポイントである価値創造ストーリーにしても、インパクトマネジメントにしても、それらの検証は内部の事情に詳しい内部監査人が行う方が効果的・効率的と考えられるからである<sup>6</sup>。より現実的な問題として、P S Rの監査ができる外部監査人の数が不足していることも、内部監査の役割を強調する理由である。

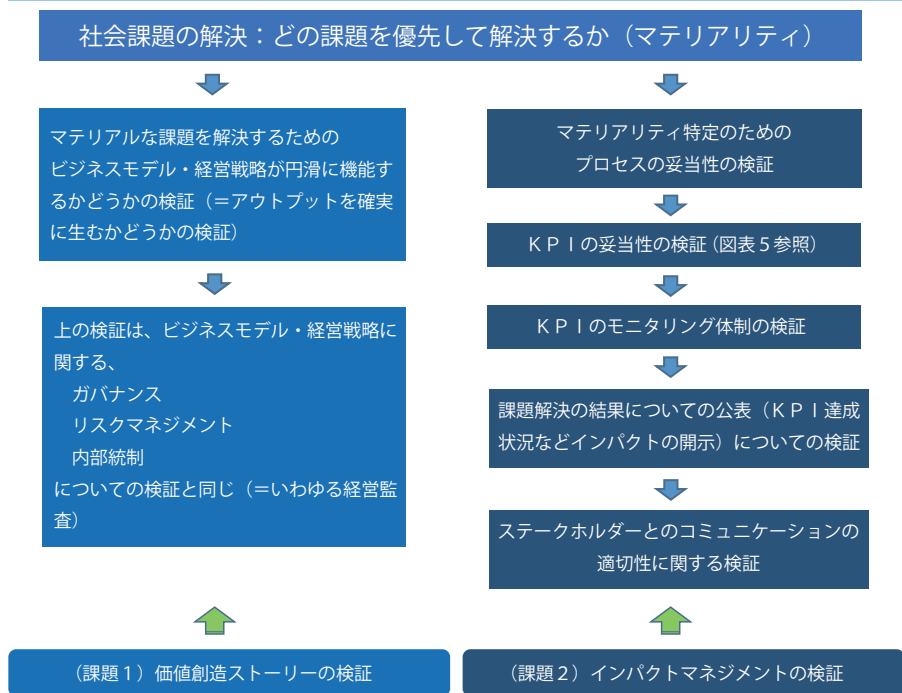
一方、この監査を内部監査部門が行う場合には、ステークホルダーの信頼獲得に向けて、その監査結果を公表するかどうかという論点が生じる。内部監査報告は、経営陣や取締役会

など内部の組織に伝達され、活用されるものであり、通常、公表されることはない。そうであるとしても、経営陣等により監査結果が適切に改善につながられるならば、P S Rの信頼性は向上するわけであり、ステークホルダーからの信頼を確保することは可能である。ステークホルダーとのコミュニケーションにおいて、インフォーマルな形で監査結果を伝えたり、あるいは、監査報告の要旨を公表したりするオプションは存在しており、経営陣等の決定でオプションを実施することは何ら妨げられていない<sup>7</sup>。

(2) 監査のフレームワーク (図表3)

企業は、まず、社会課題 (例えばSDGsへの貢献) について、自社としてどのような課題に貢献できるか、どの課題を優先して解決するのかと

<図表3> 監査の作業手順 (監査フレームワーク)



<sup>5</sup> P S Rの監査のフレームワークは、経営内部において自己検証する場合にもそのまま利用可能である。

<sup>6</sup> E Uの企業サステナビリティ報告指令案 (CSRD) では、サステナビリティ・レポートを外部の者が監査することが義務付けられた。他方、世界銀行グループのIFC (国際金融公社) の「インパクト投資原則」では、インパクトマネジメントの検証を内部のユニット (内部監査部門も内部のユニット) が行うことを許容している。筆者の考える監査では、経営戦略やビジネスモデルを含む価値創造ストーリーもインパクトマネジメントとともに検証することが必要となるため、内部の事情をよく知る内部監査部門が行うことがより適切と考えられる。また、E Uの場合においても、内部監査部門による監査の成果を外部監査人が活用することを認めるべきと考えており、これにより効果的かつ効率的 (低コスト) な外部監査を行うことが可能になると考えられる。外部監査人の確保がおぼつかなくなる状況も想定される中では、なおさらである。

<sup>7</sup> 筆者が在籍した世界銀行においては、経営陣の判断で内部監査結果を公表した例がある。

いうマテリアリティの特定を行う。次いで、マテリアルな課題を解決するためのビジネスモデル・経営戦略を検討する(価値創造ストーリーの作成)とともに、KPIを決定し、そのモニタリングを行い、結果を公表するとともに、ステークホルダーとコミュニケーションを行う(インパクトマネジメント)。

このような企業の活動は、先述の開示の2つのポイントに集約されるため、監査のフレームワークは、その2つのポイントに沿ったものとなる。

**(ア) 課題1：価値創造ストーリー(ナラティブ)の検証(図表4)**

課題の第一は、価値創造ストーリーの検証である。この検証では、上述のビジネスモデル・経営戦略が円滑に機能するかどうか、つまり、社会課題の解決をもたらすアウトプットを確実に生むかどうかの検証である。内部監査では、いわゆる経営監査を行うが、その手法がそのままこの検証に当てはまる。すなわち、ビジネスモデル・経営戦略に関する、ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制についての検証である。

具体的には、以下のような検証のポイントがある。

① 価値創造ストーリーの策定や検討のプロセスの適切性

より具体的には、例えば、経営会議や取締役会などにおいて、組織概要と外部環境、ビ

ジネスモデル・経営戦略、マテリアリティ、リスクマネジメントなどに関し徹底した議論が行われるようにガバナンスがアレンジされているか、また、実際にも徹底した議論が行われているかを検証することが考えられる。

② ビジネスモデル・経営戦略を実施して、マテリアリティを達成していく過程で生じる課題やリスクの特定とその対処の適切性  
上記①の徹底した議論の結果として、これらの課題やリスクが特定され、例えば、リスクアペタイト水準に関して共通の理解を醸成し、そのアペタイトレベルまでリスクを削減する措置をとっているかどうか、また、その有効性はどうか、といった点を検証することが考えられる。

**(イ) 課題2：インパクトマネジメントの検証**

課題の第二は、インパクトマネジメントの検証である。ここでは、下記のとおり、いくつかの検証のポイントがある。

① マテリアリティ特定のためのプロセスの適切性

上記の課題1の検証と重複する部分があるが、マテリアリティ特定のためのガバナンス・プロセス、特定のための基準の妥当性などが検証の対象となる。

② KPI(インパクト指標)の妥当性(図表5)

通常のインパクトマネジメントでは、例外なく、定量的なアウトカム(ソーシャル・インパクト)をKPIとすることが最も望ましいとされている。その性質上、定量的なアウトカムをKPIとして

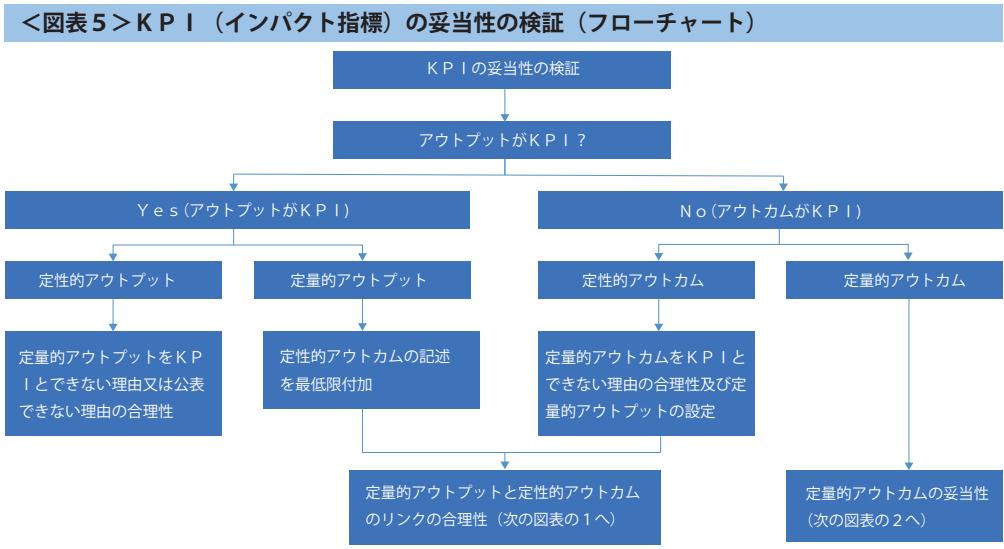
**<図表4>【課題1】価値創造ストーリー(ナラティブ)の検証のポイント**

社会課題の解決をもたらすアウトプットを確実に生み出せるかどうかの検証  
(ビジネスモデル・経営戦略に関する、ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制についての検証)

ナラティブの  
検証ポイント

- ✓ ビジネスモデル・経営戦略の策定や検討のプロセスは適切か(ガバナンス)
  - 経営会議や取締役会などにおいて、下記の諸点について、徹底した議論が行われるようにガバナンスがアレンジされているか。
  - また、実際にも徹底した議論が行われているか。
    - 組織概要と外部環境
    - ビジネスモデル、経営戦略
    - マテリアリティ
    - リスク・マネジメント
- ✓ ビジネスモデル・経営戦略を実施して、マテリアリティを達成していく過程で生じる課題やリスクを特定し、適切に対処しているか。





設定できない場合には、定性的なアウトカムであっても許容されている。しかし、その場合であっても、定量的なアウトプットの目標とともに設定されることが望ましいと考えられる。

これを前提にすると、KPIの妥当性の検証は、まず、KPIがアウトプットに対して設定されているのか、アウトカムに対して設定されているのかを検証し、その結果に応じて、以下のように、次のステップが分かれる。

A) アウトプットがKPIであって、かつ、それが定性的なものである場合

定量的アウトプットをKPIとできない理由又は定量的アウトプットを部内的に設定はしていてもそれを公表できない理由に関する合理性の検証を行う。

B) アウトプットがKPIであって、かつ、それが定量的なものである場合

同時に定性的アウトカムの記述があるかどうかをチェックするとともに、定量的アウトプットとその定性的アウトカムの間のリンクの合理性について、検証を行う。

C) アウトカムがKPIであって、かつ、それが定性的なものである場合

定量的アウトカムをKPIとして設定できない理由の合理性を判定し、同時に定量的アウトプットの記述があるかどうかをチェックするとともに、定性的アウトカムとその定量的アウトプットの間リンクの合理性について、検証を行う(図表6上段)。

D) アウトカムがKPIであって、かつ、それが定量的なアウトカムである場合

同時に定量的アウトプットの記述があるかどうかをチェックするとともに、定量的アウトプットとの間の合理性を含め、定量的アウトカムの妥当性について、検証を行う(図表6下段)。

### ③ KPIのモニタリング体制

KPIに関するデータの収集、分析を行う体制に関して、KPIの正確性等の観点から検証する。

### ④ KPI達成状況など社会課題解決の結果(インパクト)の公表

インパクトがステークホルダーに適切に理解される形で公表されているか等の観点から検証を行う。

### ⑤ ステークホルダーとのコミュニケーションの適切性

＜図表6＞【課題2】KPIの妥当性の具体的検証のポイント（例）

<p>1. 定性的アウトカムの検証ポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 定性的アウトカムの設定プロセスは適切か（ガバナンス）</li> <li>✓ 定性的アウトカムの設定視点は適切か（例）             <ul style="list-style-type: none"> <li>－アウトプットから直接的に達成されるアウトカムか、間接的に達成されるアウトカムか</li> <li>－アウトカムは他の要素との関係で実現されるものか</li> <li>－アウトカム達成までの時間軸（短期・中期・長期）</li> <li>－アウトカムの効果の持続性</li> </ul> </li> <li>✓ 定性的アウトカムの説明への納得感（投資家などステークホルダーが納得するか（アウトカムが同時に生じる負のインパクトへの対処の説明を含む）。）</li> </ul>
<p>2. 定量的アウトカムの検証ポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 定量的アウトカムの設定プロセスは適切か（ガバナンス）</li> <li>✓ 定量的アウトカムは定性的アウトカムと整合的か</li> <li>✓ 定量的アウトカム測定・分析は適切か             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 測定するためのデータの継続的収集の可能性</li> <li>b. データの正確性の確保、</li> <li>c. クレンジングその他の分析手続き</li> </ul> </li> <li>✓ 定量的アウトカムの説明への納得感（投資家などステークホルダーが納得するか：他社との比較可能性を含む）</li> </ul>

ビリティ・レポートを公表した<sup>8</sup>。同社のサステナビリティ・レポートは、6つのマテリアリティを特定しているが、そのうち3つは、同社の本業を通じて社会課題であるSDGsに貢献する

ステークホルダーとして知りたい情報がバランスよく記述されているかなど、PSRがステークホルダーにとって有意義なものとなっているかどうかについて、適切なコミュニケーションを行っているかどうか、また、そのフィードバックを次のPSRに反映できるようにしているかを検証する。

ものであり、PSRである<sup>9</sup>。

## 5. ソフトバンク株式会社が行った内部監査のケース・スタディ

ここでは、ソフトバンク株式会社（以下、ソフトバンク）における初のサステナビリティ・レポート、特にPSRについての内部監査をケースとして取り上げ、先に述べた監査のフレームワークの適用について、検討する。

### (1) ソフトバンクのサステナビリティ・レポート：PSR

ソフトバンクは、2020年に同社初のサステナ

### (2) ソフトバンクのPSRの内容

主たる内容は以下のとおりであり、本稿が示した開示の2つのポイントに沿った適切なものとなっている。

#### ① 価値創造ストーリーに関する内容

- ✓ サステナビリティ戦略
- ✓ マテリアリティの考え方及び選定フロー
- ✓ 価値創造プロセス

#### ② インパクトマネジメントに関する内容

- ✓ マテリアリティのKPI
- ✓ サステナビリティ推進体制

また、ソフトバンクのPSRは、「SDG Compass」に沿って検討され、記述されている。ここで、SDGs Compassとは、「GRI（Global Reporting Initiative）と国連グローバル・コンパクト及びWBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が、2016年3月に作成した各企業の事業にSDGsがもたらす影響を解説するとともに、持

<sup>8</sup> ソフトバンク内部監査室が監査対象としたものは、2020年版のサステナビリティ・レポート [16]。最新のサステナビリティ・レポート2022年版は、[17]を参照。なお、2022年版においては、2021年1月に改訂されたIIRC統合報告フレームワークに従い、内部の企業価値の向上と外部的社会価値の創出に分けてアウトカムの目標を開示し、後者の中で社会課題の解決につながるアウトカムを示す形に進化している。

<sup>9</sup> なお、残り3つのマテリアリティは、従来型のESG投資に関連するもの。

続可能性を企業の戦略の中心に据えるためのツールと知識を提供することを目的とした企業向けのSDGs導入指南書」であり、「企業がSDGsを経営戦略と統合し、SDGsに対しての貢献を測定するとともに、その実績や状況を管理していくための世界的な指針」である[18]。その背景にはインパクトマネジメントの考え方が存在する。

### (3) ソフトバンク・内部監査部門によるサステナビリティ・レポートの監査の位置づけ

ソフトバンクの内部監査室は、同社のサステナビリティ・レポートの監査を、2021年4月～7月の間、3人の内部監査人により行った。前年に公表されたレポートが同社の重要な経営戦略に関わるものであり、投資判断にも活用されるものであることから、関連する活動のプロセスの有効性や開示情報の正確性（SDGs活動の有効性及びKPIの正確性）などに対して早期にアシュアランスを与えたいとの目的から行われたものである。

日本内部監査協会が毎年行っている「内部監査実施状況調査結果」[19]<sup>10</sup>の直近の2年（2018年度及び2019年度）の結果を精査すると、サス

テナビリティに関連する内部監査は、計5件ほど存在する（図表7）。しかし、いずれもサステナビリティ・レポートそのものを監査の対象としたものではなく、環境関連の特定のエリアや投資を対象とした監査となっている。

その意味で、ソフトバンクが今回行ったサステナビリティ・レポートの内部監査は、他に例を見ない先進的な監査であると言える。対象が非財務情報の監査となっており、非財務情報の内部監査としてとらえることもできる。統合報告書の内部監査の例が見当たらない中、その意味でも先進的なものと言える。

### (4) ソフトバンクの内部監査のスコープ

今回のソフトバンク内部監査室による監査のスコープとしては、上記(2)①の価値創造ストーリーのうち、サステナビリティ戦略及び価値創造プロセスは基本的に対象外となっている。これは、サステナビリティ・レポートの公表が初年度であり、まずはスコープを絞って、インパクトマネジメントを中心に監査を行い、時をおいて価値創造ストーリーにもスコープを拡大していくとの考え方からである。価値創造ストーリーのうち、マテリアリティの考え方及び選定フローについては、

スコープ内となっている。

また、上記(2)②のインパクトマネジメントに関する部分については、基本的にスコープ内となっているが、このうちKPIの妥当性の検証は、必ずしも今回の監査のスコープには加えられていない。その理由については、後述する。

#### <図表7>サステナビリティ関連の内部監査（日本）

※（一社）日本内部監査協会『内部監査実施状況調査結果』2018年度、2019年度より広めに採取したものであり、必ずしもサステナビリティレポートの内部監査ではない。業種は同文書の分類による。

<p>&lt;2018年度&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 生保「ESGを中心とした成長・新規領域への投融資拡大に向けた取組」</li> <li>➢ 食料品（環境管理業務関連）「SDGsへの取組進捗」</li> <li>➢ その他製品（環境管理業務関連）「目標設定、進捗管理、結果公表、届け出、社会要求・変化対応」</li> <li>➢ 運輸・倉庫（環境管理業務関連）「環境関連法規の遵守状況やKPI投資等、自主的・能動的に行う環境に係わる各種活動の合理性、妥当性等について企業の社会的責任としての視点から当社に於る環境管理体制のあるべき姿を検証、課題、環境管理体制の整備促進」</li> </ul> <p>&lt;2019年度&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 化学（環境管理業務関連）「SDGsの活動状況」</li> </ul>
---

<sup>10</sup> 自主的な回答を行う調査であり、回答社数は2018年度1,118社・団体、2019年度は1,064社・団体。

### (5) ソフトバンクの内部監査のフレームワーク

上記(4)の範囲で行われた内部監査は、マネジメントがサステナビリティ・レポートの検討・記述に用いた、SDG Compass を基本的な監査基準として実施された。

SDG Compass は、次の5つのステップから構成されており、ソフトバンクの内部監査室は、この5つのステップ毎に複数の監査項目（テスト項目）を設定した。具体的には、図表8のとおりである。また、同室は、監査項目をさらに具体化する確認項目をチェックリストとして作成した（図表9）。このチェックリストは、今後さらに進化していくべきものであるが、他企業の内部監査部

門などにとって、実際に監査を行う際、モデルとして利用可能な、有用なものとなっている。

- ① SDGs を理解する
- ② 優先課題を決定する
- ③ 目標を決定する
- ④ 経営へ統合する
- ⑤ 報告とコミュニケーションを行う

この5つのステップ、監査項目及びチェックリストと筆者の提示する監査フレームワーク（上記4(2)）との関係を整理すると、図表10のとおりであり、監査フレームワークのインパクトマネジメントの検証（図表3の右欄（課題2））に沿った監査が適切に行われたものと言える。

＜図表8＞ソフトバンクの内部監査での検証（監査項目）

SDG Compass			監査項目	
step	項目	確認項目	チェックリスト	
1	SDGs を理解する	SDGs とは何か	取り組み方針が定められているか	SDGs チェックリスト
		企業がSDGs を利用する倫理的根拠		
		企業の基本的責任の倫理的根拠	体制は確立しているか	
2	優先課題を決定する	バリューチェーンをマッピングし、影響領域を特定する	優先課題の決定は適切に行われたか	
		指標を選定し、データを収集する		
		優先課題を決定する		
3	目標を決定する	目標範囲を決定し、KPI を選択する	KPI の決定は適切に行われたか	
		ベースラインを設定し、目標タイプを選択する		
		意欲度を設定する	コミットメントを公表しているか	
		SDGs へのコミットメントを公表する		
4	経営へ統合する	持続可能な目標を企業に定着させる	社内に定着させる取り組みはあるか（社長発信、推進体制）	
		全ての部門に持続可能性を組み込む	社内の教育・周知は行われているか	
		パートナーシップに取り組む		
5	報告とコミュニケーションを行う	効果的な報告とコミュニケーションを行う	KPI 実績の確認は適切に行われているか	
		SDGs 達成度についてコミュニケーションを行う	効果的な報告とコミュニケーションは行われているか	

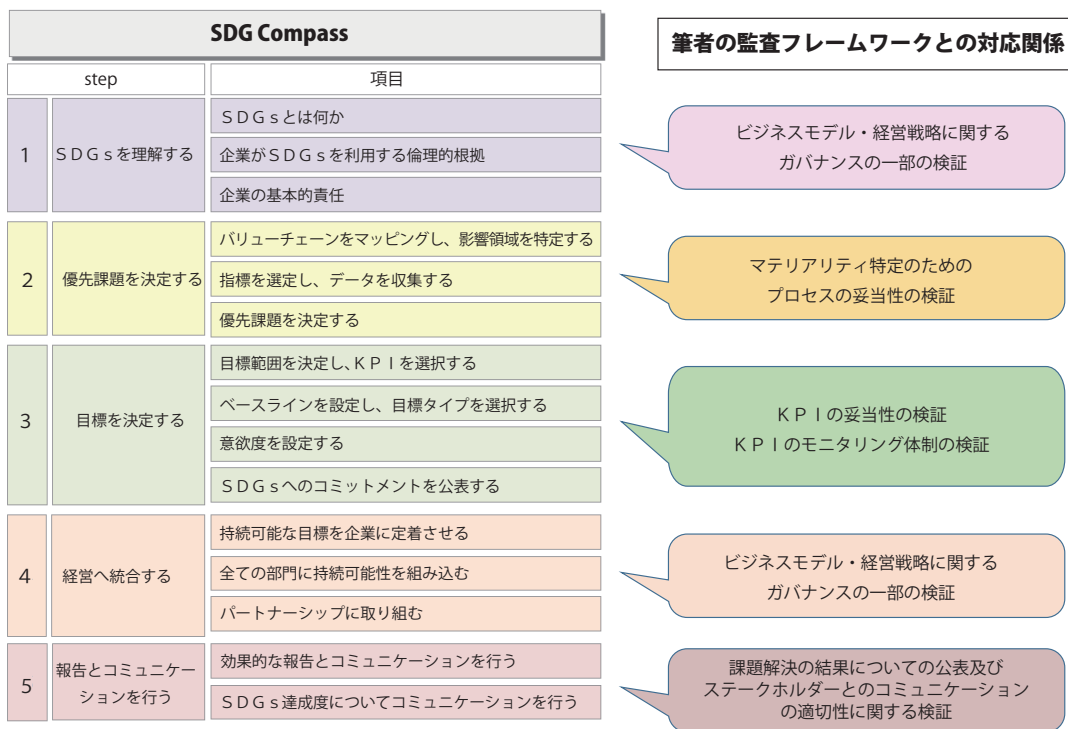
＜図表9＞ソフトバンクの内部監査での検証（チェックリスト）

大項目	小項目	No	確認事項
STEP 1 (SDGsを理解する)	SDGsとは何か	1-1	SDGsに対する会社の取組指針は定められ、取組指針にはSDGsへの従業員の理解を深める手段や方法が明示されているか。
	企業がSDGsを利用する理論的根拠	1-2	SDGsの達成に向けた取り組みを統括する部署は決まっているか。取組指針になぜSDGsに取り組む必要があるのかが明示されているか。
	企業の基本的責任	1-3	人権に関するポリシーや取り組み等が整備されているか。また、自社の人権に関する取り組みについて、外部資料に明確に記載しているか。
STEP 2 (優先課題を決定する)	バリューチェーンをマッピングし、影響領域を特定する	2-1	自社の事業による影響の評価とマテリアリティの決定プロセスは明確になっているか。 自社の本業を通じてポジティブなインパクトを与えたい領域をどう検討しているか。
		2-2	マテリアリティが自社の重要セグメントから抽出されているか。 また、マテリアリティの抽出過程において、本業を通じてどのようにSDGs貢献・社会課題の解決をしていくかを検討しているか。
	指標を選択し、データを収集する	2-3	マテリアリティMAPを作成し、SDGsの目標に正負の影響を与える活動を特定しているか。 また、負の影響（※2）について、具体的な対策を講じているか。 ※ 優先課題をどのように選定したか確認する上で重要な項目 ※1 正負の影響：良い影響と悪い影響 ※2 正の影響を及ぼすものにも一面において負の影響を及ぼす部分もあるため、その部分にどのような対策を講じているかも確認する。
		2-4	環境・社会・経済を考慮したマテリアリティになっているか。
	優先課題を決定する	2-5	抽出されたマテリアリティがSDGsの17の目標・169のターゲットと紐づいているか。 ※ 1つ以上のSDGsの実施に貢献しているか。
		2-6	抽出されたマテリアリティについて、経営層に対し、提言（報告）と承認を得ているか。
		2-7	SDGs推進室から各推進担当にマテリアリティが共有され、各部門がKPIの設定を行うまでのプロセスが整備されているか。
STEP 3 (目標を設定する)	目標範囲を決定し、KPIを選択する	3-1	<p>(1) 設定されたKPIについて、下記項目を確認する。 KPIがアウトプットの要素で設定されている場合は、①～⑤、⑧を評価する。 KPIがアウトカムの要素で設定されている場合は、⑥～⑧を評価する。</p> <p>① 設定されたKPIはアウトプット、アウトカムどちらの要素で設定されているか。 ② (KPIがアウトプットの要素で設定されている場合) 設定されたKPIは定量的、定性的どちらの要素で設定されているか。 ③ (KPIがアウトプットの要素で設定されている場合) 定量的目標の場合は、達成目標と期限が明確になっているか。定性的目標の場合は、KPIの達成状況をどのように測定していくか事前に検討されているか。 ④ アウトカムの要素も検討されているか。 ⑤ アウトプットとアウトカムの繋がりに合理性はあるか。 ⑥ (KPIがアウトカムの要素で設定されている場合) 設定されたKPIは定量的、定性的どちらの要素で設定されているか。 ⑦ (アウトカムが定量的要素の場合は下記項目を確認) ・効果の持続的な期間や成果 ・効果を測定するためのデータの継続的な収集可能性について検討しているか。 (アウトカムが定性的要素の場合は下記項目を確認) ・アウトプットから達成されるアウトカムは直接的か間接的か。 ・時間軸はどのように構成されているか。 ・持続性はあるか。 ・他の要素（他社）と相まって実現されているか。 ⑧ KPIはSDGsの17目標・169のターゲットに紐づいているか。</p> <p>(2) 別途アウトカムが設定されている場合は、定量的、定性的どちらの要素で設定されているか確認する。</p>

大項目	小項目	No	確認事項
STEP 3 (目標を設定する)	ベースラインを設定し、目標タイプを選択する	3-2	各KPIの管理とデータの抽出手続きについて、下記項目が明確になっているか。 ① 担当部門 ② データ担当者 ③ 出力されたデータとSDGs推進室に報告する実績に齟齬がないか ④ 各部門が算出した実績値について、各SDGs推進責任者の承認を得た上で、SDGs推進室に提出されているか ⑤ データの収集方法 ⑥ データの収集時期 ⑦ データの分析方法
		3-3	ベースライン（基準）の選択の仕方と選択の理由が明確になっているか。 (=透明性の確保)
	意欲度を設定する	3-4	長期にわたる目標を設定する場合、短・中期的な目標も併せて設定しているか。
	SDGsへのコミットメントを公表する	3-5	SDGsへのコミットメントを外部へ公表しているか（自社の目標への取り組みに関する透明性を確保しているか）
STEP 4 (経営へ統合する)	持続可能な目標を企業に定着させる	4-1	組織としての持続可能な戦略の策定・実施を推進するため、委員会やPJチーム、社内推進体制などを設立しているか。
		4-2	自社のSDGs活動（マテリアリティ）を促進するための全社的な仕組みを社内を導入しているか。
	全ての部門に持続可能性を組み込む	4-3	※ FY21では「情報収集項目」とする。 経営層が出席しているSDGs推進委員会等で、各マテリアリティの進捗確認だけでなく、マテリアリティに特化した戦略的な検討が行われているか。 (定着度や推進度を見る)
		4-4	定期的（年に1回）に全従業員に対し、SDGsの教育を実施しているか。また、従業員の理解度を定期的に測定しているか。
	パートナーシップに取り組む	4-5	分野横断的なパートナーシップ（協働）に取り組んでいるか。 ※分野横断的:業界内の他社、政府、地域等、1つの偏ったステークホルダーだけでなく、幅広く協働していることがポイント
STEP 5 (報告とコミュニケーションを行う)	効果的な報告とコミュニケーションを行う	5-1	各KPIについて、SDGs推進室は各部門から根拠資料を入手しているか。また、根拠資料に基づいて実績値を公表しているか。 (報収集項目) IRなどの場で、ナラティブの説明をしているか。 ナラティブ：自由に主体的に説明すること（物語）
		5-2	設定されたKPIの進捗状況を定期的に確認（モニタリング）できているか。また、その仕組みはあるか。
	SDGs達成度についてコミュニケーションを行う	5-3	(1) SDGs報告を外部に対して行う際のプロセスは整備されているか。 ① KPI実績値を自社HPに公表するプロセス ② 「サステナビリティレポート」公表プロセス ③ 「統合報告書」公表プロセス ④ 「サステナビリティレポート」と「統合報告書」の整合性確認  (2) 外部からのフィードバックを収集し、これを活用するプロセスは整備されているか。
		5-4	自社のSDGsの取り組みについて、情報発信の目的や対象を検討しているか。
		5-5	STEP 1（自社のSDGsに対する取り組み指針や社内体制など）について、下記の項目が外部資料に明確に報告されているか。 ① 自社の人権に関するポリシーや取り組み ② 自社のSDGsの取り組みに対する方針 ③ 社内推進体制 ④ プロセス（PDCAサイクルによるSDGsの取り組み手順）

大項目	小項目	No	確認事項
STEP 5 (報告とコミュニケーションを行う)	SDGs達成度についてコミュニケーションを行う	5-6	STEP 2 (マテリアリティ決定まで) について、下記の項目が外部資料に明確に報告されているか。 ① マテリアリティに対し、SDGsの17目標・169のターゲットの紐づけと、その根拠が明確になっているか。 ② マテリアリティについて、SDGsの目標に与えている正または負の影響が明確になっているか。 ③ 特定した負の影響について、具体的な検討・対応策が明確になっているか。 ④ 最終的に決定したマテリアリティについて、主観的根拠が明確になっているか。
		5-7	STEP 3からSTEP 4について、下記の項目が外部資料に明確に報告されているか。 ① マテリアリティに紐づくKPIの進捗状況 ② マテリアリティの具体的な戦略と実践の内容 ③ マテリアリティについて、自社のリソースの活用方法 ④ ステークホルダーとの協働内容とその結果

<図表 10> SDG Compass に基づくインパクトマネジメントの検証フレームワークと筆者の監査フレームワークとの対応関係



(6) ソフトバンクによる内部監査の結果

(イ) KPIに関する課題

(ア) 全般的な監査結果

内部監査の結果、今回のスコープである、ソフトバンクのSDGs活動の有効性及びKPIの正確性に関して、大きな問題は発見されなかった。一部の要改善事項の指摘はあったが、軽微なものであり、既に改善が果たされている。

他方で、PSRの内部監査のケース・スタディから、筆者の目から見てさらに検討を要する課題も、以下のように、浮き彫りになってきた。これらは、ソフトバンクが行った内部監査の問題点ではなく、むしろ、どこの内部監査部門がPSRの監査を行う際にも課題となるものであり、その意味で、学術上、実務上、今後検討を進めていくべき性質のものであ

る。

#### ① 定量的アウトカムをKPIとして設定する困難さ

本業を通じた社会課題の解決にコミットする上では、本来的には、社会課題の解決という正のソーシャル・インパクト（アウトカム）に関して、定量的な目標をKPIとして設定するのが望ましいことは言うまでもない。しかし、ソフトバンクのような大企業となると、特定の活動のインパクトが及ぶ環境や社会の領域は広範にわたり、そのすべてをカバーするようなアウトカムを定量的KPIとして設定することは容易なことではない。

事実、ソフトバンクが掲げた3つのマテリアリティを実現する事業活動に関する12のKPIは、すべてアウトプットをKPIとするものであり、ソーシャル・インパクトであるアウトカムに関する定量的KPIではない（図表11）。

このことを同社のマテリアリティに関わる事業である、第5世代移動通信サービス（5G）を例に見ていこう（図表12）。ソフトバンクは新たなサービスである5Gその他のテクノロジーの提供を通じて、「最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化」（SDGs創出価値）をアウトカムとして生み出す考えであるが、定量的KPIとしては、5Gその他のテクノロジーの提供がもたらすアウトプットを代替的に定めている。より具体的には、「社会/産業発展に向けたDXソリューション展開・ソリューション等事業売上」の年平均成長率を10%にするというアウトプットを定量的KPIとして定めた。

これは、図表12が示すように、5Gひとつをとっても、そのアウトカムをKPIとして定量化するのは困難であるためである。5Gがもたらす直接的便益（直接的アウトカム）は、一般に、高速大容量（eMBB）、高信頼・低遅延通信（URLLC）、多数同時接続（mMTC）の3つとされるが、これらだ

けでは社会課題の何が具体的に解決されるかは必ずしも明確でない。5Gに加えて、IoT、VR、遠隔医療、ドローン制御、自動走行などの新たなテクノロジーやサービスが同時に展開されて初めて、具体的に解決される社会課題、すなわちアウトカムが見えて来る。これらの付加的技術やサービスは、多くの場合、ソフトバンク以外の事業体によって提供されるため、達成されるアウトカムはソフトバンクと他の事業体とによってもたらされることになる。

ここで、ソフトバンクの実現するアウトカムとして報告されるべき対象は、直接的なアウトカムに限られるべきなのか、他の事業体とともに実現する究極的なアウトカムも含めるべきなのかという問題が生じる。加えて、この問題をクリアしたとしても、量的アウトカムを測定する困難さが残る。直接的便益の測定も困難であり、遠隔医療や自動運転など多岐に渡るサービスの量的アウトカムを測定することもまた困難である。

伝統的なインパクト投資に見られるように、事業の対象が限られ、アウトカムの及ぶ領域も限られているような場合であれば、量的アウトカムをKPIとして設定できるであろうが、大企業が提供する財・サービスは通常広範に渡るため、それは困難である。

このため、定量的アウトカムの設定については、学術的又は実務上の更なる検討が必要な課題として取り組み、当面は、定量的アウトカムをKPIとして設定する理想にこだわることなく、現実的な解として、定量的なアウトプットをKPIとして設定するとともに、それがもたらす合理的な範囲での社会的なインパクト（量的アウトプットと「合理的なリンク」が認められる定性的アウトカム）を同時にPSRに記載することを推奨すべきであろう。

上記4(2)②で掲げたインパクトマネジメントの検証フレームワークはこの結論を先取りしたものである。

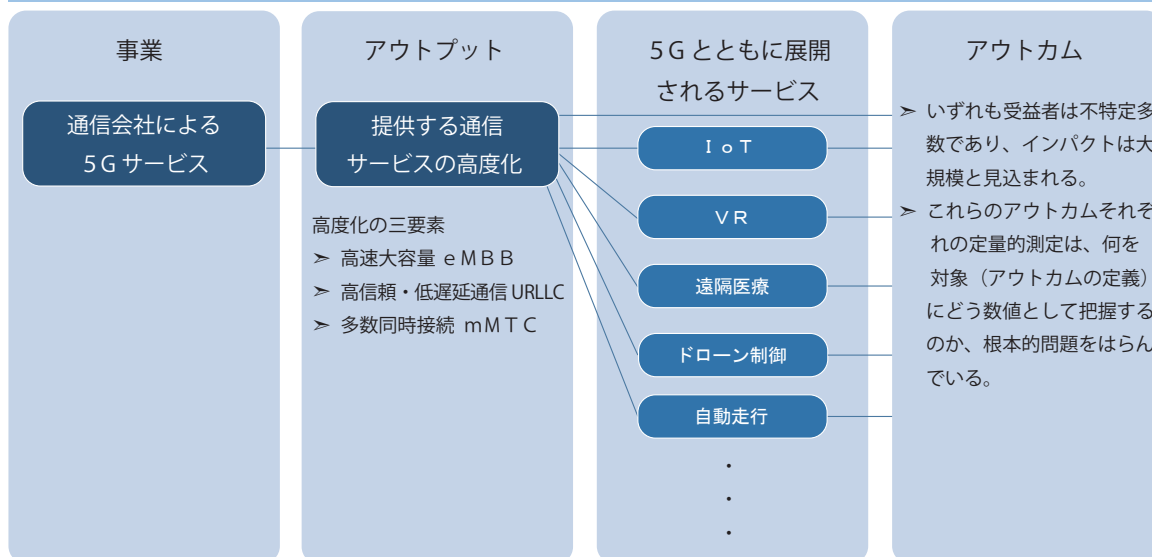


＜図表 11＞ソフトバンクの事業を通じた社会課題解決（SDGs 貢献）：PSRのマテリアリティとその公表 KPI

マテリアリティ	SDGs 創出価値	主な事業・活動	KPI
① DXによる 社会・産業 の構築	(1) 最先端テクノロジーによる産業基盤拡充と効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5Gやビッグデータ、AIなどの活用</li> <li>● AIやRPA（Robotic Process Automation）、IoTなどによる産業の効率化</li> </ul>	<b>①</b> 社会/産業発展に向けたDXソリューション展開・ソリューション等事業売上：CAGR（※）10% ※ CAGR（Compound Average Growth Rate）：年平均成長率
	(2) DXによる新しい産業の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまとの共創を通じたDXソリューションによる多様な産業での新規ビジネスの創出</li> </ul>	<b>①</b> お客さまとの共創によるプロジェクト遂行：17プロジェクトの推進
	(3) 地域社会の活性化（地方創生）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域社会、自治体へのDXソリューションの提供による社会課題の解決</li> <li>● スマートシティーの実現に向けた共創</li> <li>● 自治体との連携や地方を活性化するテクノロジーを活用した取り組み</li> </ul>	<b>①</b> 地方自治体との連携協定拡大と人材交流：70自治体（2023年度）
② 人・情報をつなぎ 新しい感動を創出	(1) スマートデバイス普及を通じた魅力的な顧客価値の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スマートデバイスの普及やマルチブランドによる幅広い顧客価値、料金プラン、サービスの提供</li> <li>● VR、スポーツ観戦など5Gを活用した新たな体験の提供</li> <li>● 全国のショップでのスマホ教室の開催</li> </ul>	<b>①</b> スマホ累計契約数：3,000万件（2023年度） <b>②</b> NPS（※1）向上に向けた調査：実数把握 ※1 Net Promoter Score（ネットプロモータースコア）
	(2) 誰もが情報へアクセスできる環境の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インターネットでのニュース提供や各種情報へのアクセシビリティの向上</li> <li>● 世界中のインターネット通信の拡大を促進</li> </ul>	<b>①</b> Yahoo!ニュースDAU（※2）数：4,500万件 ※2 デイリーアクティブユーザー数 <b>②</b> 世界中のインターネット通信拡大に向けたHAPSアライアンスの推進：取り組み推進
	(3) ICT活用による新たなライフスタイルと生活基盤の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スマホを起点としたネットショッピングの拡充や、新たな決済手段の提供、物流の効率化に向けた取り組み</li> <li>● ICTを活用した教育・医療・金融分野への貢献</li> </ul>	<b>①</b> PayPay登録ユーザー数：4,000万人 <b>②</b> Eコマース取扱高（物販）：4兆円
③ オープンイノベーションによる 新規ビジネスの創出	(1) 最先端テクノロジーによる新しいビジネスモデルの展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安心して快適なモビリティ社会の実現</li> <li>● 成層圏での高高度通信ネットワークの構築</li> <li>● 自動運転車の実用化による移動機会の提供</li> </ul>	<b>①</b> HAPSサービス提供：サービス提供開始（2023年度）
	(2) 海外の最先端ビジネスのインキュベーションとパイラルアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 革新的なコミュニティー型ワークスペースの提供</li> <li>● AIとデータ分析技術を活用したタクシー配車プラットフォームの提供</li> <li>● バーコード決済やQRコード決済の普及によるキャッシュレス化の推進</li> </ul>	<b>①</b> 日本国内の事業展開の促進
	(3) 成長を牽引する人材採用・育成と事業創出のための仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規事業および成長事業への人材シフトを目的としたジョブポスティング制度の導入</li> <li>● 業務効率化による新規事業への人員の配置</li> <li>● 新規事業の創出や推進に必要な人材の採用・育成や各種制度、処遇の導入</li> </ul>	<b>①</b> ソフトバンクイノベーション事業化促進

資料：ソフトバンク株式会社の2020年版サステナビリティ・レポート（<https://www.softbank.jp/corp/sustainability/materiality/>）より筆者作成（最終閲覧日：2022年4月1日）

<図表 12> 5G（第五世代移動通信システム）のアウトプットとアウトカム  
：大企業における定量的アウトカム設定の困難さの例



◆提供する通信サービスの高度化そのものもたらすアウトカムについて、これを直接的かつ定量的に把握することは困難。顧客満足度といった間接的な把握はあり得るが。  
◆しかし、5Gの社会的インパクトは、I o Tなどその他の技術やサービスのインパクトも含めて認識されるのが通例。5Gのアウトカムを、通信サービスの高度化単体で判断するのは過小評価。ただ、全体のアウトカムを示すのは容易ではない。  
⇒大企業が行う事業のアウトカムに関する定量的把握、定量的 KPI の設定には、この例が示すような難題がある。

② 定量的アウトプットの KPI と定性的アウトカムの KPI との合理的なリンクを検証する上での課題

では、「合理的なリンク」とはどのようなものなのか。この点が、今回のケース・スタディから明確になった第二の課題である。

この点をもう少し検討してみよう。定性的アウトカムの検証のポイントとして、図表 6 に、いくつかの例を示した。具体的には、次のとおりである。

- A) アウトプットから直接的に達成されるアウトカムか、間接的に達成されるアウトカムか
- B) アウトカムは他の要素との関係で実現されるものか
- C) アウトカム達成までの時間軸（短期・中期・長期）
- D) アウトカムの効果の持続性

このうち、A) と B) は、上記①の 5G の議論でも出てきた点であるが、別の例で検証してみよう（KPI 等は図表 11 を参照）。

< A に関して >

ソフトバンクでは、地方自治体との連携協定拡大と人材交流（70 自治体）（定量的アウトプット）によって、DXソリューション提供を通じた地域社会の活性化（定性的アウトカム）をゴールに掲げている。では連携協定の拡大と人材交流を通じて直ちにゴールが達成されるかと言うそうではない。その成果として實際上、地域社会がDXソリューションを実装できる能力を得て、実装が進むという部分が実現して初めてゴールが達成される。その意味では、定性的アウトカムは直接的なものではなく、間接的なものと考えられる。しかし、そのことをもって合理的リンクがないと結論づけるのも行き過ぎであろう。一定の因果関係は認められるからである。

< B に関して >

ソフトバンクは、スマホ累計契約数及び顧客の満足度（Net Promoter Score）をアウトプットに係る定量的 KPI とし、これに関連する事業を通じて、スマートデバイス普及を通じた魅力的な顧客

価値の実現（定性的アウトカム）を図るとしている。しかし、スマートデバイスの普及とともに、VR、スポーツ観戦などのアプリも普及することが不可欠となっている。アウトカムは、先の5Gのケースと同様、アプリという他の要素も実現して達成されるわけであって、直接的なリンクは必ずしもない。しかし、スマートデバイスの普及に伴いアプリも充実していくことを考慮すれば、合理的リンクがあるとも言える。

引き続き、C) 及びD) についても検証してみよう。

#### <Cに関して>

ソフトバンクは、お客さまとの共創によるDX関連プロジェクトを17ほど推進する目標（定量的アウトプット）を掲げているものの、DXによる新しい産業を創出する（定性的アウトカム）ことに関しては、いつまでに達成する目標かを明示していない。アウトカムが短期で達成されるのかが不明確で、合理的リンクがあると言えるか疑問なしとしない。しかし、新たなDX関連ビジネスを導入するまでに要する期間はそう簡単に予想がつくものでもなく、時間軸を示すことはなかなか難しい。

#### <Dに関して>

ソフトバンクの社会課題の解決は、主として技術の進化によって果たされるものであり、技術の進歩のスピードが非常に速くなっている現代においては、その技術がいつまで優位性を持っているかを見通すことは容易ではない。このため、アウトカムの効果の持続性を記述するのが望ましいとしても、それを実際に見通すのは困難である。

以上、KPIの妥当性の検証の際のポイントとして例示したものを、個々に詳しく検討すると、内部監査人に対し、もう少し具体的な判断基準をガイダンスとして提示しないと、なかなか検証が難しいことが分かる。ソフトバンクの内部監査部門がKPIの妥当性の検証を今回の監査のスコープから外した

理由も理解できる。

KPIの妥当性の検証は、インパクトマネジメントにおけるロジックモデルの妥当性の検証と言い換えることができる。そう考えると、KPIの妥当性の問題は、監査上の問題にとどまらず、そもそもKPI（インパクト指標）の開示基準の問題だと言える。

このような課題に対して、これまで国際的に提示されたインパクト評価のモデルをざっと見てみると、必ずしも明示的なガイダンスを出してはいない。このため、学術上や実務上の検討が不可欠であり、その際には、ステークホルダーとの対話の中で、ステークホルダーがどの程度までKPIについて踏み込んだ記載を求めるかという視点も踏まえる必要がある。

## 6. 今後の課題

これまで述べたところを踏まえ、本業を通じた社会課題の解決の促進、ESG投資の進化、新しい資本主義の実現に向けた今後の課題を下記のとおり、提言したい。

### (1) 本業を通じた社会課題の解決を日本企業のDNAとして再活性化させよう。このため、本業を通じた社会課題の解決に関する価値創造ストーリーとインパクトマネジメントの考え方をPSR、統合報告書等において開示するよう促すべきである。

#### (ア) ソフト・ローでの対応

これには、コーポレートガバナンス・コードやステュワードシップ・コードにおいて、本業を通じた社会課題の解決に積極的・能動的に取り組むこと及びその開示を求めていくことが有効と考えられる。負のインパクトを最小化する従来型のESG投資の考え方のみならず、正のインパクトを最大化する、進化したESG投資の考え方を明示することが必要である。

## (イ) ハード・ローでの対応

また、金融庁の金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループが本年6月に公表した報告では、サステナビリティ情報を有価証券報告書に記載することを求める提言をまとめているが、サステナビリティ情報の定義を明確にし、進化したESG投資の考え方を含めることが適切であろう。

(2) KPI（インパクト指標）の開示基準に関して、下記の諸点を早急に学術面、実務面の双方から、検討すべきである。

## (ア) 定量的アウトカムに関する検討

定量的アウトカムをKPIとする手法について、さらに検討していくべきである。その検討が進む間は、定量的アウトカムをKPIとして開示することが困難な場合には、代替策として、定量的アウトプット及びこれと合理的なリンクが認められる定性的アウトカムをセットでKPIとして開示することを許容すべきである。

## (イ) 定量的なアウトプットのKPIと定性的なアウトカムのKPIとの間の合理的リンクに関する検討

このリンクの合理性に関して、内部監査人等がこれを検証できるよう、ガイダンスを設定すべきである。

(3) 投資家その他のステークホルダーからのPSRや統合報告書（又は有価証券報告書）への信頼を確保するため、内部監査部門を活用するなど、客観的な視点から第三者に監査させるべきである（アシュアランス／保証の義務付け）。

## (ア) アシュアランス／保証の義務付けに関する検討

金融庁の金融審議会ディスクロージャーワーキン

グ・グループが本年6月に公表した報告〔7〕においては、サステナビリティ情報に対する信頼性確保策として、アシュアランスの基準の策定を中期的な重要な課題として取り上げている。監査を義務付ける上では、コーポレートガバナンス・コード等のソフト・ローで義務付けるべきか、有価証券報告に関する規則の中でハード・ローとして義務付けるのか等の検討や監査主体の検討が必要になる。後者の検討に当たっては、内部監査部門の積極的活用を、監査の効果や効率性の両面から、考慮すべきと考える。

## (イ) アシュアランス／保証の手法に関する検討

本業を通じた社会課題の解決に関する企業の開示（非財務情報の開示）に対して、監査によりどのようにアシュアランス／保証を与えるかは新しい領域である。アシュアランスの対象（限定的アシュアランスとするのか、合理的アシュアランスとするのか）やアシュアランスの頻度（監査を毎年行うべきか）<sup>11</sup>など、検討課題も多く、KPI（インパクト指標）などの開示基準の検討と合わせて検討を進めるべきと考える。当面は、本稿で提示した監査のフレームワーク（上記4(2)）を活用することを推奨したい。

## 【参考文献】

- [1] The Global Sustainable Investment Alliance, 2021年7月14日、“Global Sustainable Investment Reviews 2020”、<http://www.gsi-alliance.org/>（最終閲覧日2022年7月15日）
- [2] 経団連・東京大学・GPIF、2020年3月27日、「ESGの進化、Society 5.0の実現、そしてSDGsの達成へー課題解決イノベーションへの投資促進ー」、<https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400137089.pdf>（最終閲覧日2022年7月15日）
- [3] 渋沢栄一述、1938年、「経済と道徳」、156-157頁、渋沢翁頌徳会。旧漢字を現代のものに筆者が修

<sup>11</sup> ソフトバンクのケース・スタディにおいても、監査の頻度をどうすべきかが今後の検討課題とされていた。

正。

- [4] 一般社団法人日本経済団体連合会、2022年6月14日、「インパクト指標」を活用し、パーパス起点の対話を促進する～企業と投資家によるサステイナブルな資本主義の実践～」、<https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/060.html>（最終閲覧日2022年6月25日）
- [5] 内閣官房新しい資本主義実現本部、2022年6月7日、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」、[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/index.html](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/index.html)（最終閲覧日2022年6月25日）
- [6] 株式会社東京証券取引所、2021年6月11日、「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～」、<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>（最終閲覧日2022年8月26日）
- [7] 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告、2022年6月13日、「中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて」、[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/tosin/20220613.html](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20220613.html)（最終閲覧日2022年8月25日）。
- [8] IFRS Foundation, 2021, “Integrated Reporting Framework”, <https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>
- [9] EFRAG, April 2022, “Draft European Sustainability Reporting Standards”, <https://www.efrag.org/lab3>（最終閲覧日2022年8月3日）

## 仲 浩史 (なかひろし)

東京大学未来ビジョン研究センター 教授  
公益財団法人日本内部監査研究所 評議員  
公認内部監査人 (C I A)



1983年財務省入省。主として内外の金融に携わる。2014年から4年間は世界銀行副総裁兼内部監査総長として業務戦略やオペレーションの内部監査を指揮。専門領域は、国際金融、企業経営の戦略的リスク管理など。

内部監査 No. 4 (通巻第4号)

2023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. 4

2023年3月31日発行 第4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/>