

Internal Auditing

# 内部監査 No.6

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/>

## ■ 目 次 ■

### 第3回講演会「COSOガイダンス：『サステナビリティ報告に係る有効な内部統制（ICSR）の実現』翻訳刊行記念講演会」..... 2

#### 第1部

講演「サステナビリティ情報の信頼性を巡る課題～内部統制の構築と評価のポイント～」

橋本 尚（元 青山学院大学大学院 教授）..... 4

#### 第2部

「COSO - ICSRから学ぶべきこと」.....22

#### パネリスト

堀 咲子（内部監査人協会（IIA）国際本部 専門職資格審議会委員、  
インフィニティコンサルティング 代表）

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）

神林 比洋雄（プロティビティLLC シニアマネージングディレクタ、公認会計士）

#### オブザーバー

橋本 尚（元 青山学院大学大学院 教授）

#### コーディネータ

八田 進二（青山学院大学 名誉教授、大原大学院大学会計研究科 教授）

### 第3回（2023年度）懸賞論文 審査結果.....66

テーマ：「内部監査は組織体のサステナビリティにいかに関与できるか」

#### ◆ 優秀賞 「第2ラインと内部監査の協調と協働

～現在において加重すべき具体的な内部監査活動の考察～

吉崎 敏樹（株式会社IHI 内部監査部 フェロー）.....67

公益財団法人日本内部監査研究所

## 第3回講演会

### COSOガイダンス：

# 「サステナビリティ報告に係る有効な 内部統制（ICSR）の実現」

## 翻訳刊行記念講演会

後援：一般社団法人日本内部監査協会

2023年12月12日（火）

アーカイブ配信

12月15日（金）～12月25日（月）

昨今、国際的にESG投資が活発化してきていることなどを受け、企業のサステナビリティ課題への取組状況に関する情報に注目が集まってきております。

こうした中、グリーンウォッシュと言われるような、企業の実態を意図的に糊塗するかのような情報が公表される例も指摘されており、サステナビリティ報告に係る効果的な内部統制の整備・運用は、財務報告に係る内部統制と同様、企業にとって不可欠なものとなってきております。

こうした状況を受け、COSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）では、2023年3月に、"Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR)" と題するガイダンスを公表し、サステナビリティ報告に係る効果的な内部統制の導入に向けたひとつの指針を示しました。

公益財団法人日本内部監査研究所では、いち早く本ガイダンスの翻訳に着手し、本年8月に、日本語訳として「サステナビリティ報告に係る有効な内部統制（ICSR）の実現」を公表いたしました。

今般、この翻訳に携わった関係者および有識者が一堂に会し、我が国におけるCOSO-ICSRの普及並びにサステナビリティ報告に係る効果的な内部統制の構築を企図した講演及びパネル討論会を開催する運びとなりました。

本誌では、実際のご講演・討論内容を講演録として掲載いたします。

## 講演会プログラム（敬称略）

2023年12月12日（火）

14:00～17:00 オンライン（Zoom）開催  
12月15日（金）～12月25日（月）アーカイブ配信

14:00-14:10 開会挨拶

公益財団法人日本内部監査研究所 所長  
辻 正雄

第1部 講演

14:10-15:10 「サステナビリティ情報の信頼性を巡る課題～内部統制の構築と評価のポイント～」  
橋本 尚（元・青山学院大学大学院教授）

休憩（15分）

第2部 パネル討論会

15:25-17:00 「COSO-ICSR から学ぶべきこと」

●パネリスト

堺 咲子 「COSO-ICSR が公表に至るまでの議論を中心に」  
（内部監査人協会（IIA）国際本部 専門職資格審議会委員、インフィニティコンサルティング代表）

小西 範幸 「サステナビリティ報告に係る保証と internal control」  
（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）

神林 比洋雄 「COSO-ICSR を実践に移すためのポイント」  
（プロティビティ LLC シニアマネージングディレクタ、公認会計士）

●オブザーバー

橋本 尚（元・青山学院大学大学院 教授）

●コーディネーター

八田 進二（青山学院大学名誉教授、大原大学院大学会計研究科教授）



## サステナビリティ情報の信頼性を巡る課題 ～内部統制の構築と評価のポイント～

橋本 尚

元 青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 教授

### はじめに

皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきました、青山学院大学元教授の橋本です。本日は「サステナビリティ情報の信頼性を巡る課題～内部統制の構築と評価のポイント～」と題しまして、先般、翻訳刊行いたしましたCOSOのガイドランスについてお話ししたいと思います。

### COSOの新ガイドランスについて

トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）は、本年（2023年）3月30日に「サステナビリティ報告に係る有効な内部統制の実現（Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting（ICSR）：Building Trust and Confidence through the COSO Internal Control-Integrated Framework）」と題するガイドランスを公表いたしました。先ほど、辻所長からお話がありましたように、公益財団法人日本内部監査研究所はCOSOの正式な許諾の下に、本年8月25日にこのガイドランスの日本語版を公表いたしました。

このガイドランスは2017年9月公表の調査研究

を更新・拡張したもので、この調査研究ではサステナビリティに関する内部・外部への報告や、サステナブルビジネスに関する課題の管理のためのデータ品質向上への道筋として、サステナビリティチームと財務チームの一層の統合を進めることが不可欠であることを提唱しておりました。

また、今般公表のガイドランスの性格は規範性のないガイドランスということで、COSOの内部統制の統合的フレームワークが、サステナブルビジネスの活動や報告にどのように適用されるかについて、解釈、意見、見解を表明したものにすぎないとされておりますが、これまでのCOSOの内部統制やERMに関する報告書と同様に、サステナビリティ報告に係る内部統制の国際的なデファクトスタンダードになるものと思われま

### 「COSO前会長2名による序文：行動の呼びかけ」（5頁）

COSO前会長、デイビッド・L・ランジッテル（David L. Landsittel）氏とロバート・B・ハース・ジュニア（Robert B. Hirth Jr.）氏の2名による「序文：行動の呼びかけ」では、1992年に公表され2013年に大幅改訂されたCOSOの内部

統制の統合的フレームワークは、報告目的から「財務」という言葉を削除し、内部・外部・財務・非財務のあらゆる報告形態にフレームワークの範囲と適用を拡大したことや、サステナビリティやESGの報告に2013年版フレームワークを使用することで、基礎となるプロセスと内部統制の全体的な有効性、効率性、正確性、さらには報告の正確性が大きく向上することを強く確信しているとして、サステナビリティやESGの報告は企業価値の源泉を理解しようとする複数のステークホルダーのニーズに応えるために、今や世界中の企業報告において恒久的な広がりを見せており、この報告に対する有効な内部統制が存在すべきであると結んでおります。

## エグゼクティブサマリー（6～7頁）

次の1ページ余りの「エグゼクティブサマリー」では、有効な内部統制は事業にとって有益であるとして、内部統制にはコンプライアンスや外部財務報告を超えた価値があり、有効な内部統制は組織がそのパーパスを明確にし、目的と戦略を定め、あらゆる種類の情報に対する自信と完全性を保ちながら、持続的に成長するための支援ができると述べております。

また、2017年以降、意識が大きく変化し、サステナビリティ報告とESG報告が最高経営責任者、上級経営者、取締役会、投資家、規制当局、顧客、その他のステークホルダーにとって最重要分野となった今、多くの企業がサステナビリティ情報の収集、レビュー、報告に関して、サステナビリティ、財務・会計、リスクマネジメント、法務、内部監査の専門家が集まった多機能チームの創設を含め、統制やガバナンスのプロセスを、さまざまな段階で導入している。財務報告に係る内部統制と同様に、サステナビリティ報告に係る内部統制が出現しつつある中で、サステナブルビジ

ネスのさまざまな側面に関する経験や専門知識を持つ人々と、財務報告に係る内部統制の経験者を結びつけることが、サステナビリティ報告に係る内部統制の設計と導入や、サステナビリティに関する課題の管理を成功させるために不可欠な要素であると述べております。

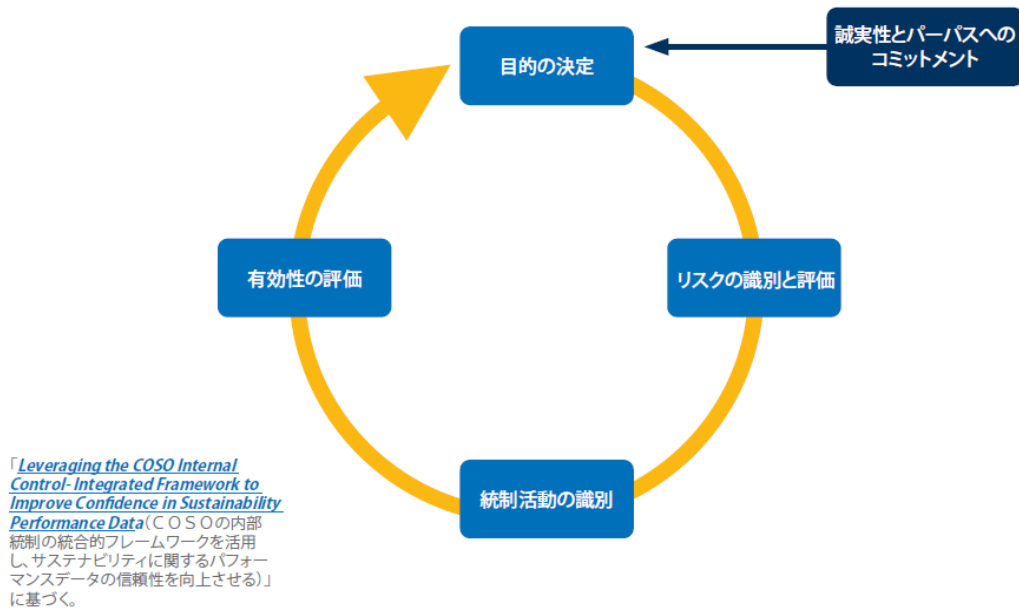
## 提言：サステナブルビジネス情報に対する信頼と自信の確立（11～15頁）

「定義」、「謝辞」と続き、次の「提言：サステナブルビジネス情報に対する信頼と自信の確立」では、サステナビリティ報告に係る内部統制を導入する際に良い出発点となるのは、2013年版フレームワークのプロセスとエコシステムに、サステナビリティに関する重要な側面である「誠実性とパーパスに対する組織のコミットメント」という概念を加えたものであるとして、**図R-1**を参照しながら、2013年版フレームワークを活用したサステナビリティ報告に係る内部統制の構築アプローチを提示しております。

このフレームワークでは、5つのアクションポイントを用いてICSRの構築を進めることが推奨されております。

1. パーパスを明示することにより、誠実性に対するコミットメントを表明する：サステナブルビジネスプログラムを開始する上での重要な要素の1つは、組織のパーパスと誠実性のある行動に対するコミットメントを表明することである。多くの場合、組織は既存のミッション・ステートメントや価値観を参考にできる。しかし、より広い視野で、ステークホルダーが組織に貴重な資源を提供する理由とその見返りを期待していることを考えることが有益な場合もある。
2. 目的を決定する：組織は内部と外部のサス

図R-1：内部統制フレームワークのフロー



出所：COSO - ICSR、11頁。

テナブルビジネス目的を設定し、文書化し、伝達する。また、特定のサステナブルビジネス要素に関する測定と報告の原則を、それらが適切に適用され、サステナブルビジネスデータの作成プロセスにおける潜在的リスクの評価において考慮され得るように、十分な詳細さで定める。

3. リスクを識別して評価する（そして機会も考慮する）：重要なリスクを識別するために、組織はサステナブルビジネス目的の達成を危うくする可能性が合理的に高い、例えば虚偽表示をもたらす可能性のあるような、関連する定性的・定量的リスク要因を評価する。これには、リスクの程度やリスクの管理方法についての判断が含まれる。また、サステナブルビジネス施策を策定して実施した場合の主なメリットの1つは、廃棄物の削減、ステークホルダーとの関係強化、資源配分の改善など、リスクを戦略的機会に変える手段を明らかにすることである。

4. 統制活動を識別する：サステナブルビジネス

スの目的達成に対するリスクと、データの測定、管理、報告を支えるプロセスを理解した上で、組織はリスクを管理したり許容レベルまで軽減したりするための具体的な統制活動を識別する。

5. 有効性を評価する：サステナブルビジネス活動とESG開示に関する内部統制を確立した組織は、システムの設計と運用を定期的に評価してフレームワークの構成要素と原則（「背景」参照）が存在し、機能しているかを判断できる。

そして、サステナブルビジネス活動と報告に関する有効な内部統制システムの実現に、体系的で一貫したフレームワークである2013年版フレームワークを適用することで、さまざまなメリットが得られるとしております。

- ・組織の従業員、パートナー、ステークホルダーが、組織のパーパスや明確な目的へのコミットメントと整合。
- ・データの品質、有用性、比較可能性、信頼性の向上。
- ・業務目的やコンプライアンス目的を支援する能力の強化。
- ・内部経営者、外部投資家、その他のステークホルダーによる、より良い情報に基づいた意思決定。
- ・リスクとリスクを軽減する能力に対する理解の向上。
- ・市場全体の効率性の向上。
- ・資本へのアクセスの増加と資本コストの低下。

これらのメリットはサステナブルビジネス目的を事業戦略と整合させ、業績と価値の維持・創造に最も貢献しそうな課題に焦点を当てている組織に、最も多くもたらされる可能性があるとしております。

### 外部報告と内部メリットの調整

外部報告と内部メリットの調整に関しましては、サステナブルビジネス報告に係る有効な内部統制システムによって、内部・外部の利用者が得られるメリットを実現するためには、データ系列とガバナンスが重要です。財務とESG、サステナブルビジネスの意思決定支援と報告のためのKPIとトランザクションデータは、全体的かつ統合されたデータアーキテクチャで管理されなければなりません。

今日、多くの財務報告データは構造化され、総勘定元帳システムに格納され、ERPプロセスを通じてフロー化されているようですが、他方でESGやサステナブルビジネス情報は長期的かつ定性的で、組織のシステム内外にデータソースがあ

り、かなりの見積りやデータモデリングが必要になる傾向があります。同時に、業務チームは逸脱を修正するために、非常に実用的な特定のデータにアクセスできる場合があります。財務情報、業務データ、サステナブルビジネス情報を変換して結びつけることは非常に価値があります。この統合はESG報告だけでなく、内部での意思決定も支援します。

### 重要なポイント：サステナビリティに関するステークホルダーの目標

次に、他をリードして取り組む組織の経験から得られた8つの貴重な知見を、重要なポイントとして提示しております。

第1に「説明責任を果たすカルチャーを醸成する」こと、第2に「パーパスとさまざまな目的との相互関係を再検討する」こと、第3に「機能横断的なチームを立ち上げること」。機能横断的なチームを結成して訓練することは、統合プロセスを開始するための貴重な初期ステップとなります。このようなチームはサステナビリティに関連する課題、評価基準、統制を評価する上で、多様な視点と対象分野の専門知識を提供します。このチームには財務・会計、サステナビリティ、環境・健康・安全、リスクマネジメント、内部監査、投資家向け広報、戦略、業務、IT、コンプライアンス、人事、法務など、さまざまな機能から参加することが望ましいと思われれます。

第4に「既存の専門知識を活用する」こと。サステナビリティ報告に係る内部統制は、財務情報に係る統制から得られた定評ある概念を新たに適用したものであり、CFOチームがこれらの概念の適用について、既にかかなりの専門知識を身につけていることに留意することが重要です。CFOチームは内部統制だけでなく、データの測定、管理、報告、分析に関する知識と経験と理解があり、サステナブルビジネス情報に関わる内部統制

の設計、確立、維持を推進するのに適した立場にあります。さらに業務チームには、組織が提供する製品やサービスを、実際にどのように生産しているかについての貴重な見識があります。長期的にCFOチームは、サステナビリティデータが財務データと同等の品質と信頼性を確保し、継続的な業務管理や定期的な外部報告サイクルに容易に統合できるようにする方法について、組織の多機能の教育と訓練ができます。

第5に「既存の統制を活用する」こと。一部のサステナブルビジネス情報に係る内部統制は、新たなプロセスや新たな統制の確立を必要とする場合があります。しかし、財務報告による内部統制の一部として、既に存在しているプロセスを修正して、サステナビリティ情報に適用することも可能です。

第6に「利用可能なテクノロジーとプラットフォームを活用する」こと。テクノロジーにはシステム障害による事業継続のリスク、クラウドベースのデータ保存に関するセキュリティリスク、システムを総入れ替えすることによる統合リスクなどのリスクを伴う場合があります。しかし、組織はサステナブルビジネス情報に係る有効な内部統制システムを確立して維持するために、既存または新たなテクノロジーをどのように適用させるかを検討しています。サステナブルビジネス情報に関するシステムは確立されておらず、正式な管理がほとんどされていない表計算ソフトに依存していることが多いです。この情報を統制が確立されたITプラットフォームに組み込むことで、組織はこれまで正式な財務統制環境の外で測定、検証、管理、報告されてきたデータに対する意思決定者の信頼を大幅に向上させられます。

第7に「意思決定における有用性を重視する」こと。組織は多くの要因から、サステナブルビジネス情報に係る内部統制の確立に消極的かもしれませんが。その理由は、例えばサステナビリティ報

告書に含まれるKPIは数十種類、場合によっては数百種類にも及ぶなど、サステナビリティ報告書に通常含まれるような、膨大な量のデータが対象となる可能性があるためです。このような作業には多大な時間、労力、費用がかかる可能性があります。従来、情報の重大さに応じて優先順位をつけることは、重要性という概念で捉えられてきました。サステナビリティを意思決定における有用性という観点から捉えれば、組織はリスクを低減して成長と価値創造に貢献することにより、長期的な成功にとって最も重要な少数の指標を網羅することに集中できます。

そして、第8に「早期に始める」こと。報告目的を十分に支援する統制システムの設計と改良には時間がかかるため、すぐにでも検討を始めることが重要です。

事業体の統制環境が有効な財務報告に係る内部統制の基礎を提供するのと同様に、上記の知見は意思決定に有用なサステナブルビジネス情報に係る有効な内部統制システムを設計、導入、維持するための重要な出発点であります。

## 背景 (16 ~ 32 頁)

次の「背景」では、フレームワークを理解するのに役立つCO SOのこれまでの活動状況や、サステナブルビジネス情報、ESG報告をめぐる動向などのバックグラウンド情報が掲載されております。企業はパーパスや目的を明確にすることで、サステナブルビジネス情報を従来の業績評価指標と統合し、リスクの識別と対応、機会の識別と実現、短期・中期・長期の価値の保全と創造に向けた効果的な戦略を策定しています。組織とその主要なステークホルダーは事業や投資の意思決定を効果的に行うために、従来の歴史的で短期的な財務指標を超えた情報が必要であることを認識しております。



## 2013年版 I C I F：基本

2013年版フレームワークには、3つの目的と5つの構成要素があります。目的の1つは、財務報告の信頼性から報告目的になりました。5つの各構成要素にはそれぞれ2個～5個の原則が含まれており、合計17個の原則があります。組織は、すべての原則が存在し機能しているとき、有効な内部統制システムを達成したことになります。各原則は、原則が実際にどのように機能するかを説明する87の着眼点にさらに細分化されます。一般に着眼点は、利用者がフレームワークの原則を解釈して組織レベルに適用するのに役立ちます。

## 2013年版 I C I Fの非財務情報への適用 (20頁)

「2013年版 I C I Fの非財務情報への適用」では、当初、サステナブルビジネス情報が「非財務」と呼ばれていたいくつかの理由を挙げています。第1に、「基本的な財務諸表や財務諸表の注記以外の報告用であり、「非財務」という用語は監査対象である年次報告書の一部ではない情報として区別するもの」であること。第2に、「サステナブルビジネス情報に含まれる評価基準、指標、定性的な記述の一部が金銭化されないという事実を反映」していること。例えば、温室効果ガス排出量の企業報告は、通常、GHG（温室効果ガス）プロトコルに準拠しており、金額ではなく二酸化炭素換算値で情報を提供することが求められています。この情報は非金銭的、非財務的な性格のものであります。

## サステナブルビジネス情報：目標と利用者 (21～23頁)

サステナブルビジネス情報の主な目標は、「従来の財務会計や報告よりも、経営資源や経営資源提供者の広い視野を活用した情報を提供すること」です。また、サステナブルビジネス情報の利

用者としては図B-6に示すように、資本市場、公共政策団体、顧客、従業員、サプライヤー、取締役会や上級経営者といった、さまざまなステークホルダーが想定されています。

## 従来の財務報告とサステナブルビジネス情報との相違点 (28～31頁)

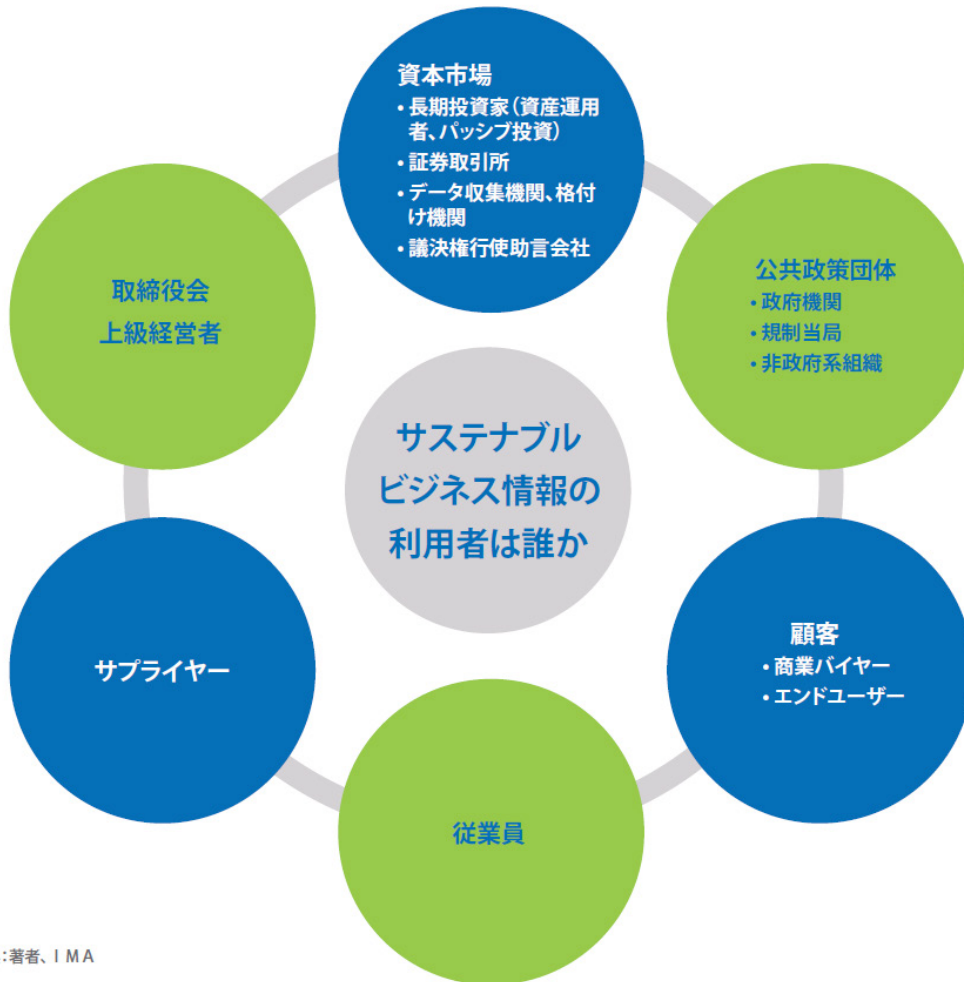
従来の財務報告とサステナブルビジネス情報との相違点については、図B-9に示すように、支配力対影響力、定量的対定性的・記述的、過去対将来予測の3つが主なものです。

支配力対影響力に関して、財務報告とサステナビリティのフレームワークの間には、組織の境界設定に関する解決のつかない相違があります。財務報告であれば連結の範囲、子会社や関連会社は自動的に支配の概念で決まりますが、サステナビリティ報告の場合には、フレームワークや基準によっては影響力という異なる概念に基づいている場合があります。もっとも、この点は規則や基準が進化するにつれて整合していくかもしれません。

定量的対定性的・記述的に関して、サステナビリティ情報の目標は継続的に利用可能な資源と、これらの資源を利用可能にしようとするステークホルダーの意欲に対する期待を見積って評価することであるため、従来の財務報告よりも本質的に定性的です。

過去対将来予測に関して、サステナビリティ情報は組織が目標やターゲットを設定するため、財務情報よりも将来を予測した長期的なものになる可能性があります。従来、財務会計は、過去の取引や事象を要約することで成り立っていましたが、時間の経過とともに、報告書は経済的期待や将来の見積りを反映するように進化してきました。サステナビリティの本質は、長期にわたって資源を賢く利用して保全することです。長期的なサステナビリティのターゲットや目標は、事業目

図 B-6 : サステナブルビジネス情報の利用者は誰か



出典:著者、IMA

出所: COSO- ICSR、23頁。

図 B-9 : 財務報告とは異なる ESG 報告の 3 つの特徴



提供: [ダグラス・ハイルマン・コンサルティング LLC](#)

出所: COSO- ICSR、29頁。

的に反映される。さらに、長期的な目標やターゲットを支えることで、ターゲットの達成状況について将来的に報告する準備が整います。予測のプロセスは同じですが、時間軸はより長くなります。

企業の新たなESG目標は斬新に見えるかもしれませんが、多くの点で他の種類の企業情報の従来からの情報の流れを踏襲しております。主流の財務報告とサステナブルビジネス情報との間のこれらの重要な相違は、組織がデータ戦略とデータガバナンスを検討する必要性を浮き彫りにしております。2013年版フレームワーク、特に統制環境の構成要素と情報と伝達の構成要素は、これらの懸念に対処するための手段を支援しております。これは課題であると同時に機会でもあります。

このような3つの本質的な違いに加え、サステナブルビジネス情報を取り巻く要因はさらなる課題を提起しております。

- ・ 任意報告のエコシステム
- ・ 規制への加速
- ・ 斬新なデータストリーム
- ・ 人材の確保と能力
- ・ 未熟なシステムと非構造化データ
- ・ 報告書作成プラットフォームとソフトウェアサービスの普及
- ・ サステナビリティ報告書は第三者のデータに依存
- ・ 外部の保証に対する要求

7番目、サステナビリティ会計の大部分は第三者から得られた情報を収集し、評価し、報告することに依存しています。例えば、GHGプロトコルの会計では、排出源に応じてスコープ1、ス

コープ2、スコープ3の会計が求められます(図B-10)。スコープ1は企業の直接的排出で、自社の所有設備や事業活動で直接的に排出される温室効果ガスを指しており、排出例としては工業炉、発電機、製造装置や社内の焼却炉から排出される温室効果ガスが該当します。スコープ2は購入したエネルギーによる間接的排出で、自社の所有設備や事業活動で使用するエネルギーの供給において、間接的に排出される温室効果ガスを指しております。社外から購入するエネルギーなどが該当します。スコープ3はスコープ1、2以外の間接的排出で、自社の事業活動に関連する事業者や、製品の使用者が間接的に排出する温室効果ガスを指しており、該当する活動が15のカテゴリーに分類されております。

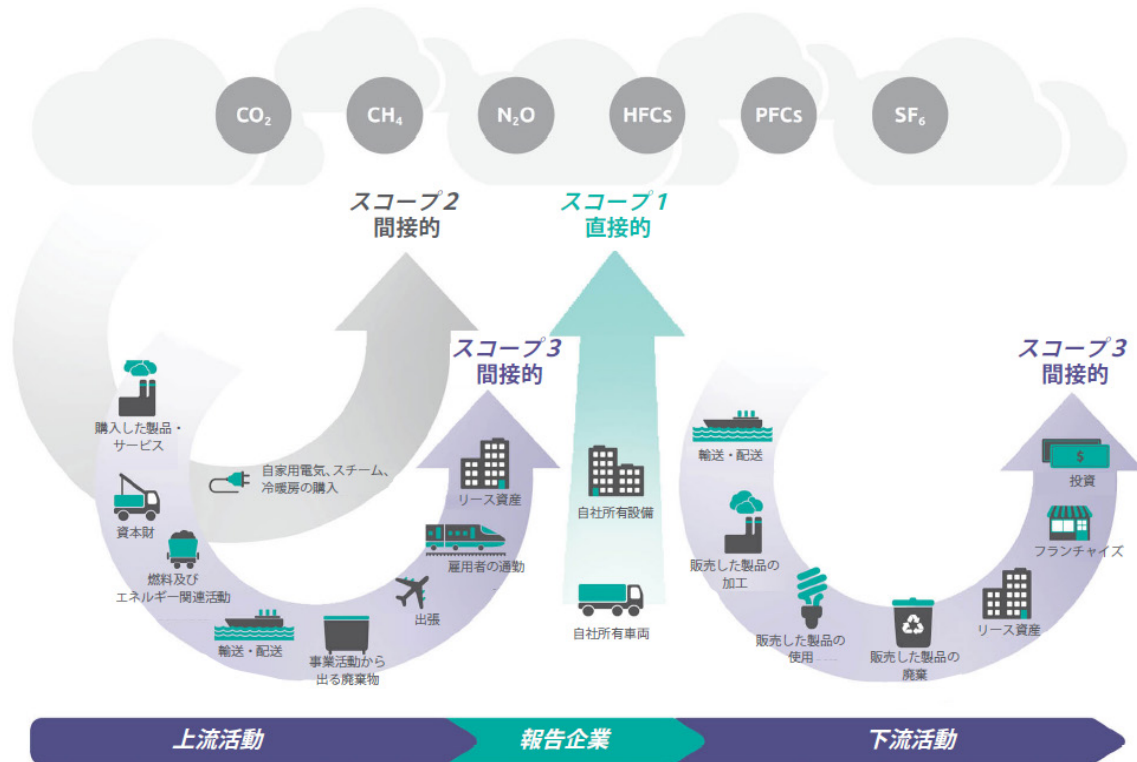
例えば、GHGプロトコルによるスコープ2の算定ではエネルギー会社からのデータが必要ですし、スコープ3の算定では、組織のビジネスモデルによっては、サプライヤーや顧客からのデータが必要です。このようにサステナブルビジネスの管理と報告は、第三者からの情報の入手可能性と質に大きく左右されております。

また、一部のサステナビリティ支持者が好むインパクト会計のアプローチも、政府統計やNGO統計を含む外部の情報源に依存しております。このため、報告組織が依存する外部提供データの品質と信頼性について、報告書作成者、コンプライアンス専門家、監査人から懸念が提起されております。

8番目、外部の保証に対する要求。サステナビリティ情報の利用者は、財務報告の分野において第三者が提供する独立した保証のような安心感を求めています。



**図 B - 10 : バリューチェーン全体にわたる GHG プロトコルのスコープと排出量の概要**



出典: GHP プロトコル

出所: COSO - ICSR, 31 頁。

### 2013 年版 I C I F の原則のサステナビリティへの適用: サステナビリティ報告に係る内部統制 ( I C S R ) の構築 ( 32 ~ 33 頁)

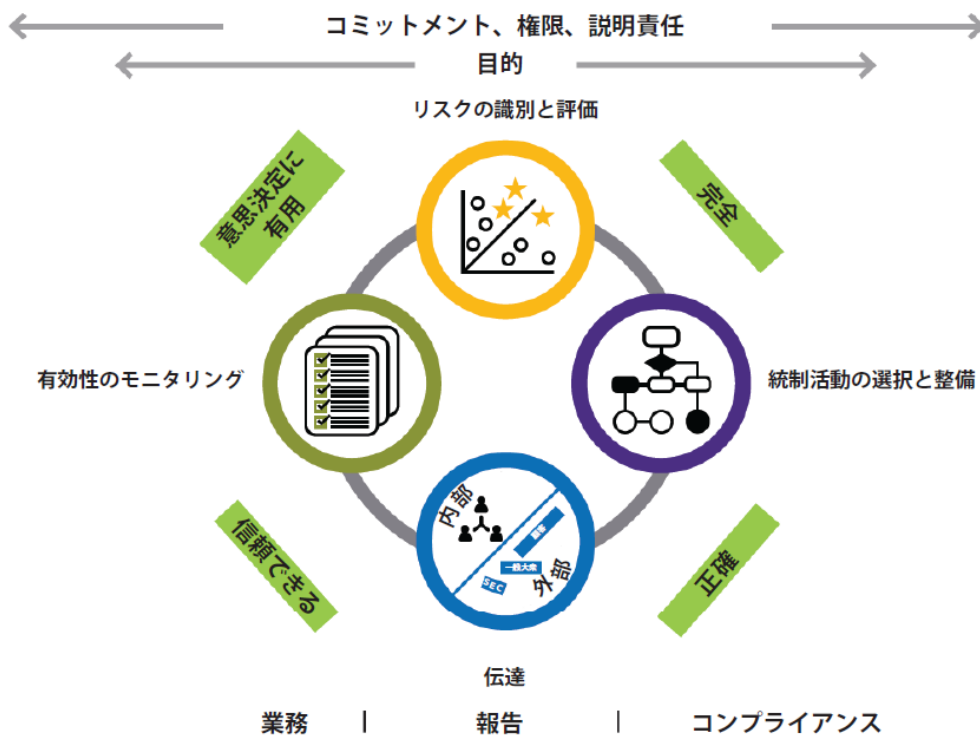
2013 年版フレームワークの原則のサステナビリティへの適用については、サステナビリティ報告に係る内部統制の構築のところでは、2013 年版フレームワークの 17 の原則を掲げるとともに、サステナビリティへの適用方法を解説しております。各原則は 2013 年版フレームワークから直接引用し、各原則がサステナビリティに適用可能であることを説明・明記しております。各着眼点は 2013 年版フレームワークから引用し、各着眼点がサステナビリティに適用可能であることを説明・明記しております。洞察は新規制や規制案、

進化する専門職基準、組織の実務を通じて、原則が直接的、または間接的にどのように検討され実施されたかという情報を示しております。

図 P 1 - 1 に示すように、構成要素、原則、着眼点は相互に関連しております。したがって、ある説明や洞察は、重複する形で複数の原則に関連することがあります。この統合は 2013 年版フレームワークの設計の一部となっております。

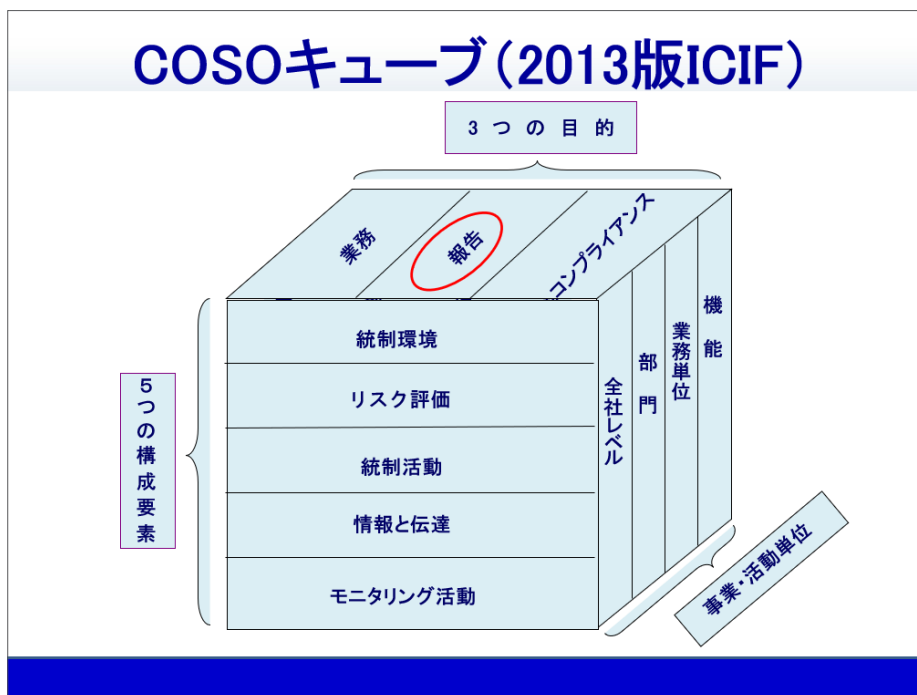
この作業はコミットメント、権限、説明責任から始まり、基本的なテーマとしてプロセス全体にわたって続いています。組織は目的を検討し、継続的に再考します。そこから目的達成に対するリスクと有効性をモニタリングするシステムとプロセスによって、そのリスクに対抗する方法を検討します。これによりすべてのステークホルダーに対して、完全で正確で信頼でき、意思決定に有用

図P1-1: ICSRの革新



出所: COSO - ICSR、33頁。

スライド1



出所: COSO 2013年版フレームワーク

な情報を提供するという基本的な目標の達成が容易になります。

スライド1は2013年版のフレームワークにおいて、大幅改訂されたCOSOの内部統制の統合的フレームワークを図にしたものです。3つの目的と5つの構成要素が示されており、それぞれの構成要素には17の原則が示され、さらにそれを87の着眼点がカバーしています。例えば、統制環境という構成要素に関しては原則1において原則が示され、さらには着眼点が示されている、こういった構成になっております。

次のスライド2からは、2013年版フレームワークの5つの構成要素別の17の原則の説明と、サステナビリティへの適用方法の解説となります。

### 構成要素：統制環境

最初の構成要素「統制環境」に関して、原則1

では「組織は、誠実性と倫理観に対するコミットメントを表明する」とされておりますが、これをサステナビリティ報告の観点に立った解釈、あるいはサステナビリティ報告への適用事例として、「組織はステークホルダーに対して、信頼に足る組織であり公共の利益のために行動していると表明することによって組織の目的を推進する。事業体はサステナブルに行動するというコミットメントを表明する」としております。

次の原則2「取締役会は、経営者から独立していることを表明し、かつ、内部統制の整備および運用状況について監督を行う」。これについても、「独立した取締役会による監督は、経営者が組織のサステナブルビジネスの目的に沿って行動しているかをチェックする役割を果たす」と解釈しております。

以下同様に、原則3「経営者は、取締役会の監督の下、内部統制の目的を達成するに当たり、組

### スライド2

## 有効な内部統制の3つの目的、5つの構成要素、17の原則、87の着眼点( ( )内は着眼点数 )

<b>統制環境</b>	1. 誠実性と倫理観に対するコミットメントの表明 (4) 2. 取締役会の監督責任の遂行 (4) 3. 組織構造、権限・責任の確立 (3) 4. 業務遂行能力に対するコミットメントの表明 (4) 5. 説明責任の履行 (5)
<b>リスク評価</b>	6. 適合性のある目的の特定 (15) 7. リスクの識別と分析 (5) 8. 不正リスクの評価 (4) 9. 重大な変化の識別と分析 (3)
<b>統制活動</b>	10. 統制活動の選択と整備 (6) 11. テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備 (4) 12. 方針と手続を通じた展開 (6)
<b>情報と伝達</b>	13. 関連性のある情報の利用 (5) 14. 組織内における情報伝達 (4) 15. 組織外部との情報伝達 (5)
<b>モニタリング活動</b>	16. 日常的評価および/または独立的評価の実施 (7) 17. 不備の評価と伝達 (3)

出所：COSO 2013年版フレームワーク

組織構造、報告経路および適切な権限と責任を確立する」は、「サステナブルビジネスの目的達成に向けて、組織の経営者は取締役会の監督の下、権限と責任を定めた内部構造を確立する」とアレンジされています。

原則4「組織は、内部統制の目的に合わせて、有能な個人を惹きつけ、育成し、かつ、維持することに對するコミットメントを表明する」に関しては、「サステナブルビジネス目的を達成するために、組織は人材を頼りにする」という形で示されています。

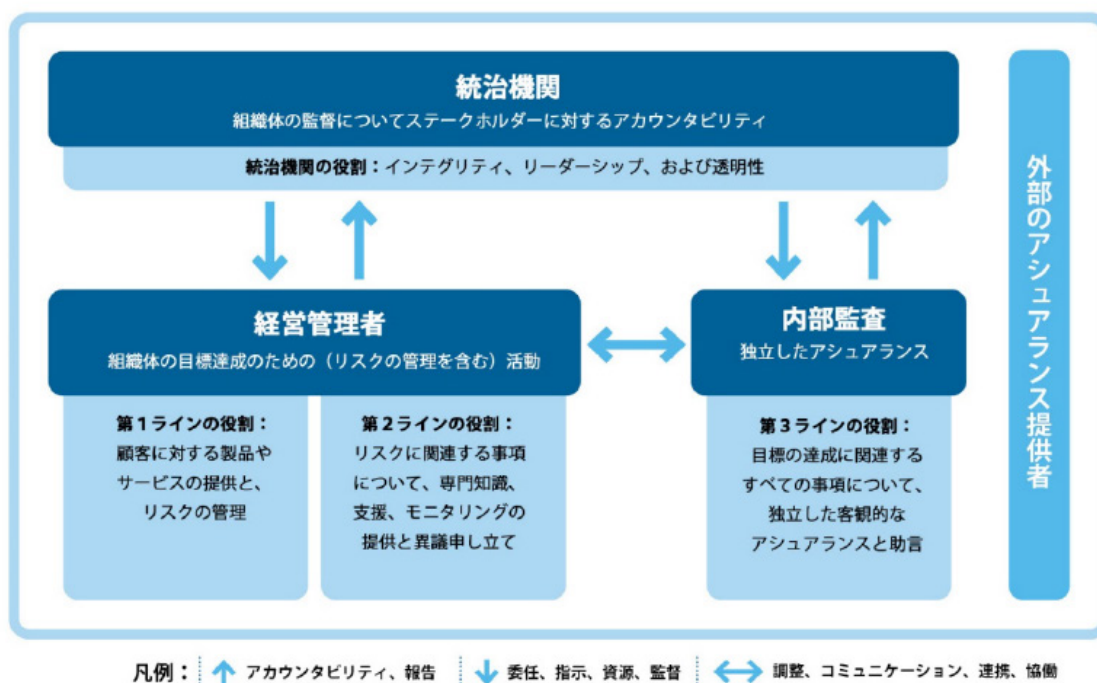
原則2の洞察の1つに、「内部監査によるサステナブルビジネスの活動と報告の統制」があります。IIAは3ラインモデルを開発しました(図P2-1)。これは組織が責任分担を行うための手段であり、通常、監督を行う取締役会や監査委員会を含む統治機関、経営管理者(第1ライン)、

リスクマネジメントチーム(第2ライン)、内部監査機能(第3ライン)を含む重要なグループが、組織の目的達成に向けて牽制機能を発揮します。

このモデルに従い、内部監査機能は経営者から独立した立場でサステナブルビジネスのリスクマネジメント、報告、関連法規の遵守の有効性について、客観的な保証を提供するという重要な役割を担っています。リスクに対応する手段として、内部監査機能は全社的な観点から、サステナブルビジネス活動が方針と手続に従っているか、また事業全体でどの程度文書化されているかを明らかにできます。

次の原則5に戻りまして、「組織は、内部統制の目的を達成するに当たり、内部統制に対する責任を個々人に持たせる」に関しては、「サステナブルビジネスの目的を達成するために、組織は人材を支援する有意義な方法を確立して実施すると

図P2-1: IIAの3ラインモデル



Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

出典: [The IIA's Three Lines Model](#)

出所: COSO-ICSR、40頁。

同時に、パフォーマンスをモニタリングする必要がある」としております。

## 構成要素：リスク評価

2番目の構成要素「リスク評価」に関しても同様に、原則6「組織は、内部統制の目的に関連するリスクの識別と評価ができるように、十分な明確さを備えた内部統制の目的を明示する」に関しては、「組織は、サステナブルビジネスの目的を明示する。この目的は組織のパーパスやミッション、価値観、企業の社会的責任の目標を戦略に結びつけるための手段である。組織のサステナブルビジネスの目的は誠実性と倫理観へのコミットメントから導かれ、業務目的、外部財務報告目的、外部非財務報告目的、内部報告目的、コンプライアンス目的と一体的に結びついている。これらの目的を明示することは、リスク、すなわち組織の目的達成能力を脅かすような事象の発生可能性を考慮するための前提条件である」としております。

この原則6の洞察の1つに、「重要性とインパクト会計をめぐる議論」があります。原則6では目的の設定と遂行において、重要性（マテリアリティ）をどのように考慮するかを取り上げております。多くの法域において、重要性（マテリアリティ）という用語は法的に定義された意味を持っています。しかし、サステナビリティの世界では、重要という言葉解釈してダブル・マテリアリティというアプローチを提唱する人もいますし、これをインパクト会計と呼ぶ人もいます。

情報利用者として投資家等を想定し、主に企業が環境や社会から受ける影響の重要性に基づいて情報開示を行う考え方を、シングル・マテリアリティといいます。これに対して、想定する情報利用者に投資家のほか、消費者や市民等を含めて広く捉え、企業が環境や社会から受ける影響の重要性に加えて、企業が環境や社会に及ぼす影響の重

要性に基づいて情報開示を行う考え方をダブル・マテリアリティといいます。

さまざまなサステナビリティ報告のフレームワークを調和させるための世界的な取り組みによって、ダイナミック・マテリアリティと呼ばれる新たな概念が生まれました。ダイナミック・マテリアリティという考え方は、2020年9月に当時の5団体（CDP、CD S B、G R I、I I R CおよびS A S B）が公表した共同声明で新たに示されたもので、企業と環境・社会との関係性は動的なものであることから、2つのマテリアリティの考え方の区別は必ずしも決定的なものではなく、時間によって変化するという考え方です。

例えば、企業が環境や社会に配慮しない活動を続けていると、その企業は将来的に消費者や社会から排斥され、企業価値を損なう結果となるでしょう。また、環境や社会の状況も常に変化するため、ある時点では企業にとって重要でなかった課題が、別の時点では重要となることも考えられます。

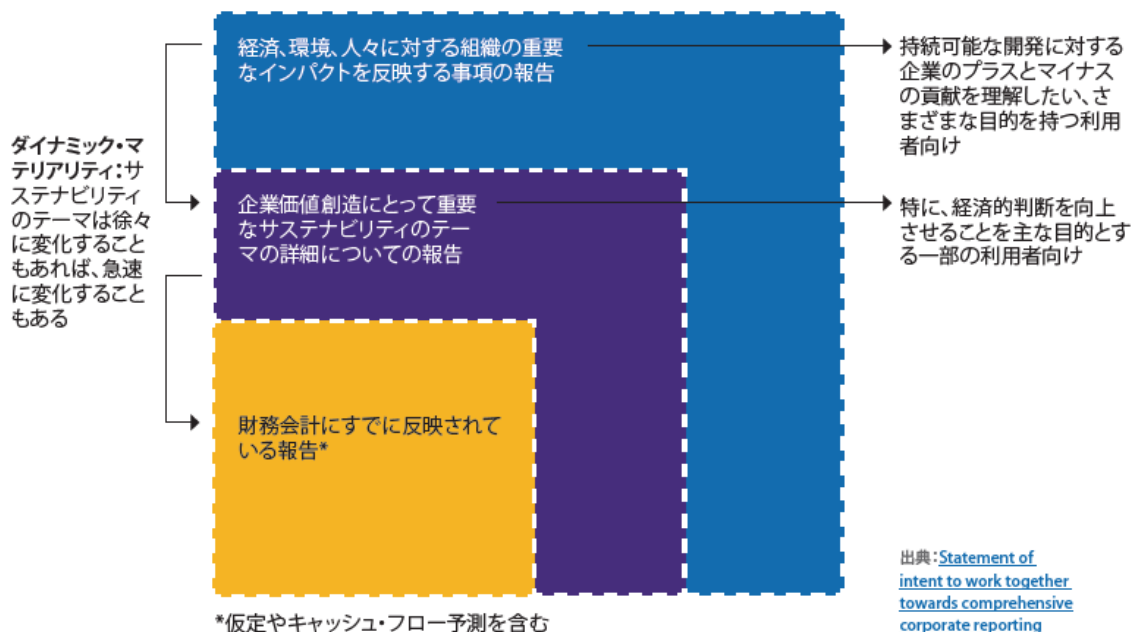
I S S Bは、投資家等のための企業価値に関連する情報の提供を目的とする基準を開発する当面の方針を示しているため、シングル・マテリアリティの考え方に立っているとと言えます。これはビルディングブロックアプローチの下で、I S S Bが拡張可能性のある開発基準の開発を目論んでいることによります。

図P6-2はビルディングブロックアプローチを使って、これらの異なる視点のマテリアリティを統合して考える方法を示しております。

次の原則7も同様に、「組織は、自らの目的の達成に関連する事業体全体にわたるリスクを識別し、当該リスクの管理の仕方を決定するための基礎としてリスクを分析する」に関しては、「サステナブルビジネスの目的を設定した後、組織はこれらの目的を部分的または完全に達成する能力を妨げ得るさまざまな状況を識別する。この評価の



図P6-2：ダイナミック・マテリアリティ



出所：COSO - ICSR、53頁。

目的は、これらのリスクに対応する手段を整備して実施することである」としております。

以下、原則8、9と同様に、内部統制の統合的フレームワークの原則をサステナビリティ報告の観点から解釈した原則が示されているところです。時間の関係でこの部分は飛ばしますが、このようにして統合的フレームワークで内部統制全般についての原則が示されたものを、適宜、サステナビリティ報告に関連して解釈したものと、現在の自社の統制状況を照らし合わせて、統制に不足がないかどうかを確認することが重要です。そして、自社の統制に原則が適用されているかを、これによって判断することになります。

このようにして17の原則のところまで、すべてサステナビリティ報告の観点からの解釈が示されております。

## 原則の実践：事例

続けて「原則の実践：事例」では、3つの事例

を提示しております。「開示規制の対象となる公開会社は報告課題を検討」、「非公開会社のサプライヤーはサステナブルビジネスの旅を開始」、「公開会社は合理的保証に向けた進化を継続」といったタイトルで適用事例が示されております。原則のサステナビリティ報告からの解釈に加えて、このような実際の原則の実践例を読むことによって、さらにサステナブル報告に係る内部統制の理解が深まると思います。

財務報告に係る内部統制と同様に、サステナビリティ報告に係る内部統制の適用は、多様な規模、業種、株式所有形態の組織に拡大できるということが極めて重要です。さらに、2013年版のフレームワークのサステナビリティへの有用性は画一的ではありません。原則と着眼点は、組織が自らのビジネスモデルと業務に基づいて有効な統制を構築するのに役立ちます。

## 覚えておくべき重要な 10 項目

次に、「覚えておくべき重要な 10 項目」があります。この部分は今までいろいろと説明してきましたが、今般の COSO のガイダンスのエッセンスとも言うべき箇所です。ここでは 10 のポイントが示されておりあります。

1 番目として、「業務、コンプライアンス、さまざまな種類の報告報告（外部、内部、非財務、コンプライアンス）を含む、サステナビリティ関連事項に係る有効な内部統制を組織が有することを確実にすることにコミットする。そして関与する。自身の専門知識を取り組みに生かし、適切な統制環境を構築する」ことでもあります。

2 番目として、「最終的に目指すのは、境界の定義がどうであれ、サステナビリティ活動に係る内部統制を有効なものにすること」です。有効な内部統制は、17 の原則が存在し、機能している場合に達成されますが、これは、成熟度、業種、経営資源、要求事項に応じて、各組織である程度異なるため、「カスタマイズと適応が鍵」となります。

この 2 番目に関してはいくつか箇条書で示されておりあります。まずは既存の 1 番目、2 番目から活用していくことが重要です。

- ・今すぐ COSO 2013 年版 I C I F の利用を開始する。新たな規制を待つ必要はない。
- ・17 の原則のすべてではないとしても、そのほとんどが、従来の財務会計や財務報告に相当する形でサステナビリティに当てはまる。
- ・リスク評価と重要性の判断は、大事なことに集中するための主要な活動である。
- ・サステナビリティ報告に係る内部統制は、財務報告や財務取引と同等のものにする必要がある。
- ・ITGC への対応を忘れてはならない。そし

て、業務とコンプライアンスの目的、その結果生じるリスク、これらの分野で有効な内部統制を達成するために必要な活動も忘れてはならない。

- ・2013 年版 I C I F は、給与、安全、調達など、基本的にあらゆる分野、機能、場所、活動で使用できるように設計されている。財務報告やサステナビリティだけではなく、さまざまな場面で活用する。

3 番目として、「望ましい結果を生み出し、適切な内部・外部効率性を達成し、有効な内部統制を実現するために、他者と協力して最適な組織構造、役割、責任を決定する。これには取締役会、取締役会の委員会、経営者、業務、コンプライアンス、内部監査が含まれます。これらの責任を明確にする上で「3 ラインモデル」は特に有用となっています。

4 番目として、「サステナビリティのような新たなテーマについて、自ら学ぶことが重要」です。セミナー、新刊書籍、認定資格プログラムなどを活用し、組織内や外部のコンサルタントなどのサステナビリティ専門家と協力して学びましょう。

5 番目として、「ERM、ESG、クラウドコンピューティングなどのテーマに関する他の関連する COSO の資料を活用する」ことです。

6 番目として、「サステナビリティ報告に対する内部での保証と信頼は、外部による保証の前に必要ある。この点については内部監査機能を活用して、客観的な保証やその他のアドバイスを得るようにする」ことです。ここにおいては、内部監査の重要な役割が非常に期待されているところがあります。

7 番目として、「ESG 報告は、内部・外部を問わず、「毎年、手作業で行う」活動ではない。自動化、効率化、継続化を図るようにする」ことです。

8番目として、「この分野は動きが速く、今後数年間で多くの変化が起こり得る。そのため、モニタリング活動は、進捗状況を評価して修正や強化のタイミングを見極めるという意味で重要」です。

9番目として、「COSOは、大企業や民間セクターの株式公開会社のためだけのものではない。非公開会社、非営利団体、公共セクターを含むすべての組織が、事業や活動のあらゆる分野で目的を達成し、リスクを管理し、進化し、成功するためには、有効な内部統制が必要」です。

10番目として、「サステナブルビジネス（企業の社会的責任、統合報告、法務、広報、人事など）および内部統制と報告（財務、会計）の専門家からなる、機能横断的なチームを結成する。優れた内部統制は事業に役立つものであり、コンプライアンスや外部への開示義務を超えて適用されるものであることを忘れてはならない」としています。

以上が覚えておくべき重要な10項目です。COSOのガイダンスは、この後、著者の略歴と出典を示して完結しております。

## 内部監査・内部監査人に関する主な記述

このCOSOのガイダンスでは既に触れたように、IIAの3ラインモデルなどに言及していますが、最後にこのガイダンスの中で、内部監査・内部監査人に関する主な記述を抽出しておきました。

- ・機能横断的なチームを結成して訓練することは、統合プロセスを開始するための貴重な初期ステップとなり得る。このようなチームはサステナビリティに関連する課題、評価基準、統制を評価する上で、多様な視点と対象分野の専門知識を提供する。このチームには、財務・会計、サステナビリティ、環境・健康・

安全（EH&S）、リスクマネジメント、内部監査、投資家向け広報、戦略、業務、情報技術（IT）、コンプライアンス、人事、法務など、さまざまな機能から参加することが望ましいと思われる。（14頁）

- ・内部監査の権威あるガイダンスは「内部監査人は、個々のアシュアランス業務の目標を設定するにあたり、重大な誤謬や不正の可能性を考慮しなければならない」と定めている。この作業には、財務報告に関連する不正だけでなく、サステナブルビジネスの目的達成に対する不正を検討、防止、検出するための手続が組み込まれる。（63頁）。
- ・サステナブルビジネス情報とESG報告のガバナンスは、財務、IT、内部監査の機能の専門家の能力に依存している。（82頁）
- ・さらに、有能な内部監査機能は、サステナブルビジネス情報とESG報告書について、経営者から独立した内部の保証が提供できる。組織内にありながら、独立性の高い取締役会の監査委員会に直接報告することで、有能な内部監査機能は、情報の完全性を確保できる。（83頁）
- ・リスク領域を決定した後、サステナブルビジネスの目的を考慮した形で既存の内部監査計画を見直すことは、組織にとって有益である。その結果、テクノロジー、安全、調達、プライバシー、人材、環境など、特定の分野に関するプロセスや手続を見直して最新化できる。（83頁）
- ・内部監査機能の重要な責務は、組織の統制のパフォーマンスを評価してモニタリングすることである。このモニタリング機能は、ICFRだけでなくICSRにも適用されます。また、組織がサステナブルビジネスの目的を達成する上で影響を及ぼし得る、あらゆるリスクにも適用される。（94頁）



- ・有効な内部監査機能は、経営者から独立した保証を提供するが、適切な能力を備えていれば、サステナブルビジネス情報に対する統制に関する保証が提供できる。また内部監査は、外部の保証プロバイダーが関与する場合、その業務を円滑にできる。経営者がサステナブルビジネスの目的に関連した幅広い統制を設計、導入、改善するのを支援するアドバイザー（またはコンサルティング）活動も、有効な内部監査機能の業務の範囲内である。（94頁）
- ・重要な欠陥を識別して説明することの価値は、外部監査人だけでなく内部監査人にとっても重要である。内部監査人の業務は人材育成を支援する形で、構造とリスクの再評価と新しいプロセスや方針の策定につながる場合がある。実際、サステナブルビジネスの活動や情報に対して機能的で効率的な統制システムを構築するために内部で行われる作業は、効率的な監査を実施するための基礎となる。（95頁）

## おわりに

全般を通じまして、今回のこのサステナビリティ報告に係る有効な内部統制の実現については、特にこれまでの財務報告と違って非財務報告、あるいはサステナビリティ報告といったものが、どんな情報特性を持っているのか。特にマテリア

リティ（重要性）の概念については、シングル・マテリアリティやダブル・マテリアリティ、さらにはダイナミック・マテリアリティといった、従来にはない考え方も提起されております。

また、これまでですと自社の中で情報を集め、それを公開するということがあったのですが、図B-10のGHGプロトコルにもありましたように、スコープ1、2、3と進むにつれて、外部の情報源からの情報を自社の情報の中に組み込まなければいけない。その信頼性や情報の質に大きく左右される面がありますので、こういったところを配慮した上でサステナビリティ報告の信頼と自信の確立に努めていければと考えております。

今回の翻訳に際しましては、我々も英語版を読んで誤字などを見つけました。そういったものについてはCOSOに連絡して、ガイダンスの原文を修正したものが示されております。また、97頁にハイネケンの年次報告書が載っていますが、この部分の翻訳についてはハイネケンの日本支社に問い合わせ、対応する同社の日本語版の表現をそのまま掲載するなど、日本語版の読者にとっても読みやすいような形で配慮しております。全体で100ページ余りのガイダンスですので、ぜひ全体をご一読することをお勧めいたします。

以上、簡単ではありますが、COSOの今般のガイダンスの概要ということで、説明を終わりたいと思います。ご清聴、どうもありがとうございました。

**橋本 尚 (はしもと たかし)**

元 青山学院大学大学院 教授



元・青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授（2005年4月～2022年12月）元・金融庁企業会計審議会委員（2019年2月～2022年12月）（元・内部統制部会長（2021年2月～2022年12月））、日本ガバナンス研究学会（旧日本内部統制研究学会）前会長（2019年9月～2022年11月）、国際会計研究学会顧問。

著書は、『新潮流監査人の独立性』、『外部監査とコーポレート・ガバナンス』、『COSO内部統制ガイダンス』、『COSO全社的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』（以上、同文館出版）『監査事務所の強制的交代』（白桃書房）、『決定版COSO不正リスク管理ガイド』（日本公認会計士協会出版局）。

## COSO - I C S Rから学ぶべきこと

### ● パネリスト

堺 咲子 「COSO - I C S Rが公表に至るまでの議論を中心に」  
内部監査人協会（I I A）国際本部 専門職資格審議会委員、  
インフィニティコンサルティング 代表

小西 範幸 「サステナビリティ報告に係る保証と internal control」  
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

神林 比洋雄 「COSO - I C S Rを実践に移すためのポイント」  
プロティビティ L L C シニアマネージングディレクタ、公認会計士

### ● オブザーバー

橋本 尚  
元 青山学院大学大学院 教授

### ● コーディネーター

八田 進二  
青山学院大学名誉教授、大原大学院大学 会計研究科 教授

八田 皆さま、改めましてこんにちは。これより、お三方のパネリストをお迎えして、今般のCOSOのサステナビリティ内部統制から学ぶべきことに関して討論をさせていただきます。進め方として、まず初めに、それぞれの立場で今回の報告書に対する読み方、その活用方法、さらにはこれまでの経緯などについてご報告いただき、その後、実践的な視点でお役に立てるような形で討論をさせていただきたいと思います。

第1部で既に橋本さんから、今回、皆さん方が手にしていただいている、「サステナビリティ報告に係る有効な内部統制（ICSR）の実現」という翻訳書籍のほぼ全体像をご紹介、解説いただきました。後でも出てまいります、基本的にはこのCOSO-ICSRは、2013年に大改訂された、いわゆる「内部統制の統合的フレームワーク」をベースに、汎用性がある形で利用できるのだろうという視点が大きく示されているということです。

そこで、まず5分ぐらいいただきまして、学会ではないですが、私のほうでCOSOの活動は今どういう状態になっているのかについてのみお話して、歴史的な流れを頭に入れていただきたいと思います。内部統制に関わっている方々、あるいは内部統制に関心がある方々は、まず、ご挨拶代わりに「COSOですわね」とおっしゃるのではないのでしょうか。COSOと称される名称は、ご承知のとおり、「トレッドウェイ委員会支援組織委員会」の略称です。このCOSOという団体は、ご案内のとおり、米国の5つの民間団体により組成されたもので、1992年に「内部統制の統合的フレームワーク」と題する報告書を公表したわけですが。この報告書自体、あくまでも民間組織の手によるものでしたから、制度上、強制力を持ったものでも何でもありません。ただ、当

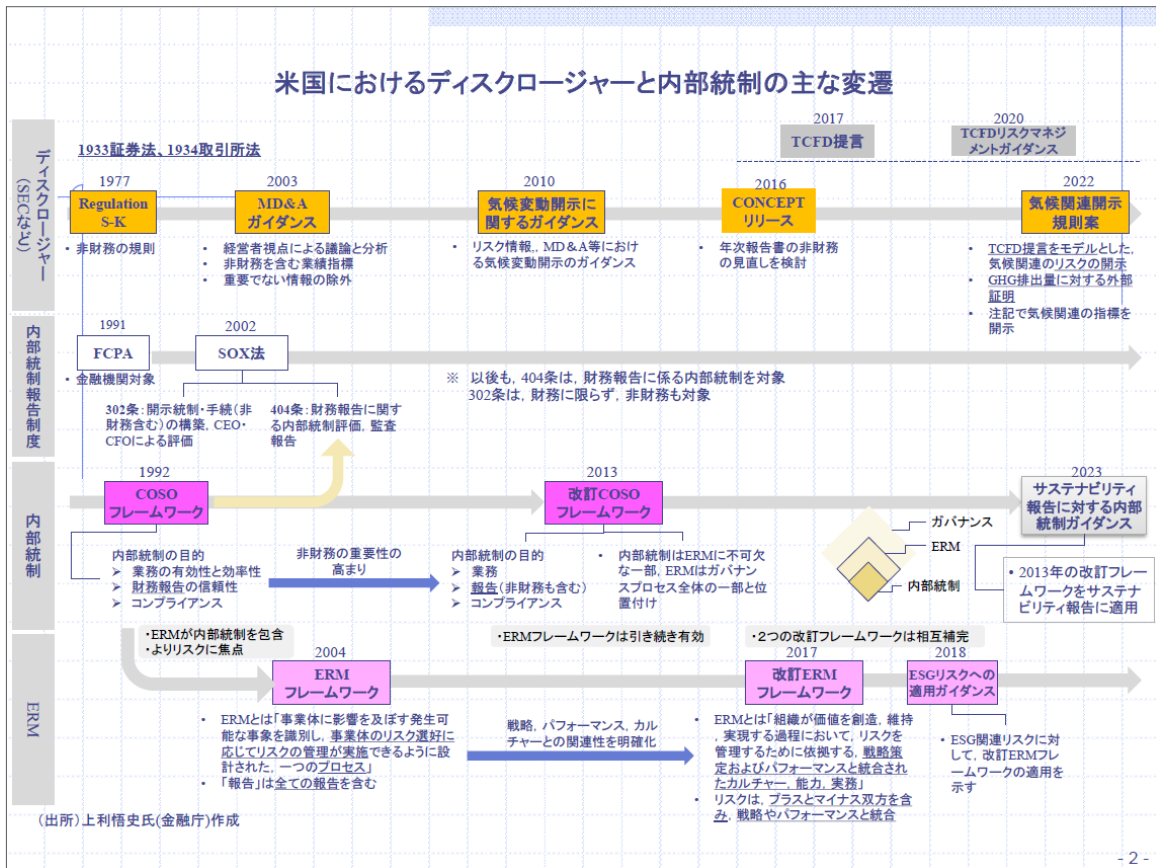
時としては、ある程度、統合された内部統制の枠組みということが示されましたので、米国のみならず、国際社会においてもいろいろ議論され、ある程度、集約する形で広く企業社会において受け入れられるようになったというわけです。

そして、これを決定づけたのが、やはり2001年から2002年、米国で起きた不正会計と、それに伴って2002年に制定されたSOX法と呼ばれる企業改革法です。この中の404条の規定で、いわゆる上場会社に対して内部統制報告制度が義務づけられたということです。そのときに依拠すべき考え方として、グローバルスタンダード、デファクトスタンダードということで、このCOSOの内部統制のフレームワークが評価され、現実に規範性を持つようになったのです。結果的に、日本にも多大な影響を及ぼしたことは、ご承知のとおりです。

実は、ここで米国におけるディスクロージャーと内部統制の主な変遷ということで、非常に詳細な一連の図表、これを皆さん方に提示しています（スライド1）。これは現在、金融庁にお勤めの上利悟史さんがおつくりになって、今日、パネリストとしてご参加いただいている小西先生が2年間にわたって、日本監査研究学会で組織した「サステナビリティ情報と会計・保証・ガバナンスの展開」の研究會でお使いになった資料です。私はこの資料を非常に気に入っていますので、上利さんの許可を取って皆さん方にご提示しています。

これを見るとわかりますが、図表の下のところにも記載の通り、内部統制に加えて、COSOは全社的リスクマネジメント（ERM）に関しての報告書も出しています。こういう形で継続的にそれなりの影響力を持った報告書を出しており、今日、皆さん方にご紹介し

スライド1



ているのが、右端の2023年の報告書であるということ。また、図表の上段をご覧くださいと、ディスクロージャー制度、つまり開示の流れも、ずっと米国を中心に進められてきていることがわかります。

そして、今日は冒頭で、辻所長から、日本でも2023年、サステナビリティ情報の開示も踏まえた企業内容等の開示に関する内閣府令の適用が始まるというお話がありました。この非財務情報とか、あるいはサステナビリティ情報と、いろいろな形で表現されておりますが、これまでの過去情報に依拠した財務情報だけではない記述情報が、さらに影響を持ち始めてきているというのが実態です。

そこで、今日はパネリストの方々に、こういった視点で個別報告をしていただくということで、まず堺さんには、このサステナビリティ

ティ報告のガイダンスが公表に至るまでの話を中心にご紹介いただき、最新の動向がもしおわかりになればご説明いただきたいと思います。それから、小西先生にはサステナビリティ報告に係る保証と内部統制、internal controlということ、総括的なご説明をいただきます。さらに、神林先生は、実はこの3月の報告書が出る前から、これは実践の現場で非常に重要な報告書になるということをご理解いただいております、これをぜひ広く周知徹底すべきではないかというお話もいただいておりますので、実際にコンサル業務を通じながら社会に対して貢献されているご経験をもとに、これを実践に移すためのポイントということでご指摘いただきたいと思います。

そこで進め方としましては、お一人、15分

から20分ぐらい個別報告をしていただき、それを踏まえた上で討論に入りたいと思います。なお、別途、橋本さんにも、オブザーバーとしてご参加いただきます。今日、リモートでお聞きいただいている皆さん方、どうしてもここだけは確認したい、あるいは聞いておきたいという論点、疑念等がありましたら、Q & Aに書き込みをしていただければ、最後の時間、どれぐらい残るかわかりませんが、可能な限りご回答させていただければと思いますので、ご協力いただきますようお願いいたします。

それでは、私の説明を終わらせて、まず第1報告、堺さんからご報告をお願いします。

**堺** 堺咲子と申します。本日はパネリストとして登壇する機会をいただき、誠にありがとうございます。

私はこのガイダンスの翻訳を担当し、翻訳の過程で著者ともやり取りがあったことから、ガイダンスの公表に至るまでにどのような議論があったのかなどについて、著者から伺ったことをご紹介します。なお、本日も紹介する内容は、このガイダンスの著者の一人であり、内部監査人協会（IIA）のラーニング担当、エグゼクティブバイスプレジデントであるブラッド・モンテリオ氏を通じて得たものですが、ブラッドからは6名の著者チームの見解であるとのコメントをいただいております。

本題に入る前に、このガイダンスを翻訳することになった経緯を簡単にお話しいたします。2022年の春、金融庁は内部統制報告制度の課題を整理するために、非公式の「内部統制の実効性向上に向けた検討」という勉強会を開催することになり、私は参加を打診されました。どのような経緯で私にお声がけいただいたかを伺ったところ、八田先生からのご

紹介ということでした。

八田先生からは、最近の米国やCOSOの動向を知らせてほしいと言われました。私は長年のIIAのボランティア活動で、COSOの関係者の方々と交流がありましたので、早速、当時の会長、ポール・ソーベル氏に次のような問合せをいたしました。「米国でサーベンス・オクスリー、SOX法が制定されて20年になりますが、見直しの動きはありますか？また、COSOでSOX法に関する動きはありますか？」ポールからは「2022年2月の時点でSOX法の改定が検討されているとは聞いていない。COSOは毎年、証券取引委員会と協議しているが、SOX法に関する規則に変更を加えることはないようである。2013年版のCOSOの内部統制の統合的フレームワークは現在でも有効であると信じ続けており、5つの構成要素と17の原則は現在も適用されると考えており、追加事項が必要であるという認識はない」という返事をいただきました。

そのようなやり取りの後で、COSOがESG報告に係る内部統制のガイダンスを策定予定であると知らせてくださり、約7ページの概要メモを入手しました。このメモを読んだところ、日本の皆様も関心を持たれる内容であると確信し、私に翻訳を担当させていただきたいと日本内部監査研究所に申し出ました。

日本内部監査研究所は、2022年にCOSOの5つのガイダンスの日本語訳計画を公表していました。これらについては私が翻訳を担当し、八田先生と橋本先生に監訳をお願いしておりましたので、サステナビリティ報告のガイダンスについても同様に、八田先生と橋本先生に監訳をお願いすることになりました。

なお、これら5つのガイダンスの日本語版も今回のガイダンスの日本語版も、日本内部



監査研究所とCOSOのウェブサイトに掲載されております。どなたでもダウンロードしていただくことができます。

そしてCOSOの最新情報ということで、現在のCOSO会長のルシア・ウインドさんに、「どのような動きがありますか？新しいガイダンス、あるいはイニシアチブ、どんなものがありますか？」と伺ったところ、「このサステナビリティを出した後、不正に関するガイダンスが確か5月に出ていたと思います。その後、今後のプロジェクトについては現在計画中で、来年（2024年）1月ぐらいには具体的な情報が得られるのではないか」ということでした。また何かわかりましたら、皆さんと情報共有させていただきたいと思います。

本日お話しする内容は、ガイダンス策定の背景、公表に至るまで6人の著者の間でどのようなことが議論されたのか、また、内部監査人が留意すべきことは何か、この3点です。

では、策定の背景をお話しいたします（スライド2）。1992年に初めて公表されたCOSOの内部統制の統合的フレームワークは2013年に改訂されましたが、この改訂の大きなポイントの1つは、内部統制の目的の報告目的から「財務」という言葉が削除されたこ

とでした。2013年版フレームワークは従来の財務報告だけでなく、サステナビリティ報告を含む非財務報告にも適用されるようになりました。


さて、2017年にサステナビリティ会計基準審議会財団理事のロバート・ハーズ氏、管理会計士協会元理事のブラッド・モンテリオ氏、管理会計士協会プレジデントのジェフリー・トムソン氏の3名は、論文を共同執筆して公表しました。論文の名前は、日本語に訳すと「内部統制の統合的フレームワークを活用し、サステナビリティに関するパフォーマンスデータの信頼性を向上させる」というもので、約50ページにわたる論文です。内容は2013年版COSOの内部統制の統合的フレームワークの17の各原則を、サステナビリティに関するパフォーマンスデータの信頼性向上に役立てるように活用する方法を紹介しています。

この論文の公表以降、サステナビリティ報告に関してさまざまな基準やフレームワークが進化し、また成熟し、リソースも充実し、多くの組織で経験が培われたことなどから、サステナビリティ報告に関する知識が大幅に増加しました。このような背景から、COSOは2017年に公表されたこの論文を更新し、

## スライド2

### ICSRガイダンス策定の背景

- 2013年版ICIFは「報告目的」から「財務」を削除、非財務報告にも適用
- 2017年の論文公表以降、様々な基準やフレームワークが進化・成熟し、リソースが充実し、多くの組織で経験が培われたことなど、サステナビリティ報告に関する知識が大幅に増加

 The Institute of Internal Auditors  
#Leading Impact

さらに内容を拡充し、COSOのガイダンスとして公表することにしました。

2017年には、サステナビリティ報告に係る内部統制の制度化に関する関心や支持は比較的少なかったようですが、2023年には、企業、監査法人、保証提供者、さらに投資家、ESGのさまざまな側面の専門家、法曹界などから強い関心と支持がありました。そのため、2017年の論文作成時よりも幅広い意見を集めることができました。また、ガイダンス策定チームに対して、取材対象者などから「ガイダンスはいつ公表されるのか」という問合せが数多く寄せられ、ガイダンスに対する期待の大きさを感じたそうです。COSOは、このガイダンスがデファクトスタンダードになると考えて、「サステナビリティ報告に係る内部統制」と正式に名づけました。

ここからはガイダンス策定に当たり、どのような点が議論されたのかをご紹介します（スライド3）。まず、財務報告とサステナビリティ報告の相違点を明らかにしました。これはガイダンスの28ページで説明されているように、対象とする範囲、すなわち境界の設定に関しては支配力を基準とするのか、影響力を基準とするのか、また情報に関しては、

財務情報が定量的なのに対し、サステナビリティ情報の多くは定性的であること、さらに時間軸に関しては、財務情報が過去情報であるのに対して、サステナビリティ情報には多くの将来予想が含まれるなどの違いを明らかにしました。


次に、有効な内部統制を実現する上で、財務報告とサステナビリティ報告の類似点と相違点を特定しました。類似点は、COSOの内部統制のフレームワークの構成要素と原則は、財務報告にもサステナビリティ報告にも適用可能であり、17の原則が存在し機能している場合に有効な内部統制が実現されるということです。COSOの内部統制の17の原則は、財務報告において有効性が実証済みであることから、著者はサステナビリティ報告の義務的な開示のためにも任意の開示のためにも、そしてさまざまなステークホルダーに貢献する長期的な価値創造のためにも、サステナブルビジネス情報に対する信頼と自信を向上させる上で、極めて重要であると考えました。

このことをより明確に示すために、今回のガイダンスでは34ページ以降で各原則の記載に続いて、サステナビリティに適用可能であ

### スライド3

## 公表に至るまでの議論 (1/2)

- **財務報告とサステナビリティ報告の相違点**  
「支配力対影響力」「定量的対定性的」「過去情報対将来予測」
- **有効な内部統制を実現する上で、財務報告とサステナビリティ報告の類似点と相違点**  
 類似点: 17の原則が存在し機能している場合に内部統制は有効  
 相違点: 基礎となるデータの完全性と信頼性  
           対象が多岐にわたる  
           関与する人々



The Institute of  
Internal Auditors  
Driving Impact



ることを説明いたしました。先ほど、橋本先生からご紹介いただいたとおりでございます。さらに着眼点に解説を加えることで、具体的な実施方法を提示しました。

相違点の1つは、基礎となるデータです。具体的には、財務報告の場合は数値や金額といった構造化されたデータが主体であるのに対し、サステナビリティの場合はデータの多くが構造化されていないため、完全性と信頼性に課題があります。また、気候変動、人権、製品適合性など、対象が多岐にわたっています。

もう1つの相違点は、関与する必要がある人々やグループです。具体的には、財務報告の場合は財務・経理部門が主に関与しますが、サステナビリティ報告の場合は環境、人事、調達、安全なども関与します。

さて、著者の間の共通認識は、有効な内部統制は事業にとって有益であり、財務・経理チームに限定されるものではないというものでした（スライド4）。社内のサプライチェーンやバリューチェーンにまたがるすべての部門が、内部統制の責任を負っているという認識です。

サステナビリティ報告に係る有効な内部統


制を実現する過程は、学習機会を提供します。具体的には、財務・経理部門にとっては、ESG、あるいはサステナブルビジネス経営、事業、環境・衛生・安全やCSRグループを含むさまざまな機能の役割について学ぶ機会であり、財務・経理以外の部門にとっては、コンプライアンスを推進するだけでなく、評判や価値創造能力を高めるための内部統制、リスクマネジメント、ガバナンスの役割について学ぶ機会であり、さらにスコープ3、すなわち川上や川下の顧客やサプライヤーにとっては、内部統制の原則に基づき拡大したバリューチェーンを調整することが課題であるとともに、チャンスでもあるという議論がされたそうです。

また、報告に必要なサステナブルビジネス情報の多くは、環境、人事、業務、調達、安全などの内部統制に詳しくないかもしれない人々から発信されます。組織においてサステナビリティ報告に係る有効な内部統制を実現するには、さまざまなESG領域の専門家と、組織の財務報告に係る内部統制に関与し経験を積んだ代表者の両方から構成される多機能チームが必要になることが多いと想定されます。そのため、このガイダンスは内部統制に

#### スライド4

### 公表に至るまでの議論 (2/2)

- **有効な内部統制は「事業にとって有益」**  
社内のすべての部門が内部統制の責任を負っている  
すべての関係者にとって学習機会
- **開示規則の適用開始時期に関係なく「今すぐ始める」ことが重要**
- **気候変動関連リスクの重要性と、有効な内部統制の必要性を認識するも、気候変動関連リスクに偏らない**



The Institute of  
Internal Auditors  
#Leading Impact

詳しい人々も、そうでない人々も使用できるものでなければならないと考えたそうです。

著者が強調していたのは、バリューチェーン全体にわたる健全な内部統制プロセスへのコミットメントは、評判を保護して高め、グリーンウォッシュや不正を最小限に抑え、サステナビリティと関連する移行に対する、バランスの取れたアプローチを最大化するために不可欠であるという点でした。

開示や保証に関する規則等は一部で整備されつつあるものの、規制当局が定める開示規則の適用開始時期に関係なく、今すぐ始めることが重要であると、2017年の論文の著者から助言があったそうです。それから、気候変動関連リスクについては、その普遍的な重要性和有効な内部統制の必要性が認識されているものの、気候変動関連リスクでガイダンスが過度に偏ることのないように配慮したそうです。

COSOの内部統制の統合的フレームワークが偏りのないテーマ、例えば財務報告だけでなく幅広い報告を対象としているように、サステナビリティ報告に係る内部統制のガイダンスも、気候変動リスク、人権、製品適合性など、偏りのないテーマに対応できるもの

であり続けるべきと考えたそうです。


最後に、内部監査人が留意すべき点についてお尋ねしました。本ガイダンスは補足ガイダンスであり、要求事項ではありません。また、COSOの内部統制の統合的フレームワークに代わるものではなく、補足するものということです。

内部監査部門はIIAの3ラインモデルの第3のラインとして、サステナビリティ報告において重要な役割を果たし、情報の信頼性を高めることができます。第3のラインとしての役割には、次のようなものがあります（スライド5）。内部監査は、財務報告に係る内部統制のテストにおいて十分なスキルを持っています。これらのスキルは、サステナビリティ報告に係る内部統制の設計と、実施の評価とテストに容易に応用できます。また、本ガイダンスの39ページに記載されているとおり、「内部監査機能は経営者から独立した立場でサステナブルビジネスのリスクマネジメント、報告、関連法規遵守の有効性について、客観的な保証を提供するという重要な役割を担っている。リスクに対応する手段として、内部監査機能は全社的な観点からサステナブルビジネス活動が方針と手続に従っているか、ま

スライド5

### 内部監査人が留意すべきこと

- ICSRは補足ガイダンスであり、要求事項ではない。また、COSO-ICIFに代わるものでもない
- 内部監査部門は、IIAの「3ラインモデル」の第3のラインとして、サステナビリティ報告において重要な役割を果たす
  - 内部統制のテスト
  - ESGデータの正確性に対する保証
  - 他のラインとの定期的なやりとり
  - 経営者から独立して、全社的な視点で内部の保証
    - ⇒ 外部保証の労力とコストの削減
  - 事業に対する理解を活かしたアドバイザリー業務の実施



The Institute of Internal Auditors  
Leading Impact

た事業全体でどの程度文書化されているかを明らかに」できます。

3 ラインモデルにおける内部監査の位置づけは、取締役会と有意義な議論を行うための有用なメカニズムを提供しています。同様に、内部監査は組織の目標と価値を整合させるために、第2ラインの監査機能である環境、ITセキュリティ、品質監査、サプライヤーの人権監査を含む第2ライン機能との関係を見直すことができます。

サステナビリティ報告書の保証に対する需要は高まっています。実際、サステナビリティ報告書はいくつかの著名な法律に盛り込まれており、保証要件は数年以内に発効します。内部監査が経営者から独立して全社的な視点で内部保証を提供することにより、組織に付加価値を与え、外部保証の労力とコストを削減することができます。このことはガイダンス105ページ、覚えておくべき重要な10項目の6番目でも言及されています。

内部監査部門は事業に対する独特な理解を持ち、グループ、部門、システム、情報にアクセスすることができます。そのため、内部監査部門は要件を特定し、リスクのスキルを適用し、アドバイザー業務を実施する上で優れた立場にあります。

なお、IIAは2021年5月に「ESG報告における内部監査の役割」というホワイトペーパーを公表しております。日本語訳は『月刊監査研究』の2021年8月号に掲載されています。この中でも今お話したとおり、効果的なサステナビリティ報告には独立したアシアランスが不可欠であることが述べられています。

以上、ガイダンス策定の背景、公表に至るまでの議論、内部監査人が留意すべきことをお話しいたしました。ご清聴、ありがとうございます

ございました。

**八田** どうもありがとうございました。先ほど、COSOの活動の大まかな流れをご説明しましたが、ここにきて2013年のフレームワークをベースに、さらに個別のサステナビリティに適用する観点でガイダンスがまとめられてきているということで、今、堺さんのご報告の中で、再度それを確認することができました。

それでは、第2報告として小西先生から、「サステナビリティ報告に係る保証と internal control」ということで、ご報告をよろしくお願ひします。

**小西** 皆様、こんにちは。青山学院大学の小西と申します。よろしくお願ひいたします。今日はこのような機会を与えていただきました八田先生、そして本研究所の川口専務理事、どうもありがとうございます。

先ほど、辻所長から2年前の2021年の第1回講演会でお話しさせていただいたというご紹介がありましたが、ちょうどその年に『月刊監査研究』9月号でも、「非財務情報開示の国際的動向とその意義」ということで書かせていただいております。その後、国際サステナビリティ基準審議会の設立など激動の2年が経ったわけですが、八田先生から先ほどご紹介いただきましたように、日本監査研究学会の課題別研究部会「サステナビリティ情報と会計・保証・ガバナンスの展開」というテーマで、会計と保証とガバナンスを一体的に考えてみようという試みをこの2年間やってきました。今日はそのエッセンスをご報告できたらと思っています。

これまで八田先生を中心に、我々会計学者はコーポレートガバナンスに内部統制を重ね合わせた議論をしてきたと思います。コーポレートガバナンスはと言いますと、社長、C

EOが主権者として振る舞わないようコントロールするための規律づけのシステムであります。それは取締役会の単なる行動および対話より複雑で多面的であり、係る行為は企業、株主、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と、コーポレートガバナンスの意味づけもだんだんと変わってきております。

ここでは三角の図の中にありますように(スライド6)、サステナビリティ情報の開示に伴って会計と保証と internal control を一体的に考えてみようということです。あえて内部統制とせずに internal control とした理由はと言いますと、これは狭義には内部統制を意味しますが、今回、橋本先生にまとめていただいたCOSO-ICSRにおきましてもリスクマネジメントの領域に拡充されてきておりますので、内部統制という日本語訳はちょっとどうかなあという思いがありまして、一応、

ここでは internal control という原文で書かせていただきました。

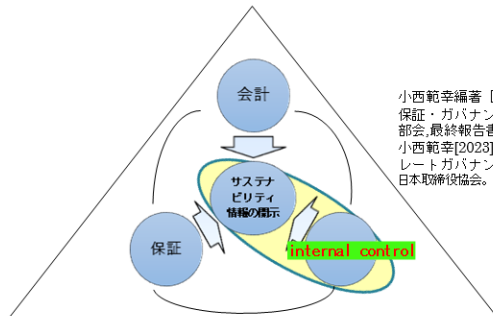
コントロールは非常に難しい用語だということは八田先生にもお聞きしてありまして、この前、会計大学院協会のシンポジウムで、管理会計が専門の先生に「コントロールって日本語でどう訳しますかね」とお聞きしたところ、「カタカナで使う場合が多くなっていて、事後と事前の両面の意味があるだろう」というご示唆をいただきました。そう考えると、事前のコントロールに重点がおかれてきているのかもしれない。

ここではコーポレートガバナンスを3つの視点からご説明します。1点目がサステナビリティ経営に資するという視点から、2点目が英国のコーポレートガバナンスコードの視点から、3点目は経済学の視点からです。

英国では1990年代からの会社法改正の中で、会計、保証、internal control の一体的な

スライド6


### サステナビリティ経営に資するコーポレートガバナンス



小西範幸編著 [2023] 『サステナビリティ情報と会計・保証・ガバナンスの展開』日本監査研究学会課題別研究部会最終報告書。  
 小西範幸[2023] 「サステナビリティ経営に資するコーポレートガバナンス」『Corporate Governance』Vol.12,...日本取締役協会。

コーポレートガバナンスは、(1)「社長（CEO）が主権者として振る舞わないようコントロールするための規律づけのシステムであり」（久保利英明[2013]「わが国のガバナンス議論は的外れではないのか」『商事法務』No.475）、それは(2)「取締役会の単なる行動および対話より複雑で多面的であり、かかる行為は企業、株主およ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」（Smith, S.Stein [2017] *Strategic Management Accounting*, Business Expert Press）。そこでは、**会計、保証、internal control を一体化しての検討が必要**。  
**★internal control は、狭義には内部統制を意味するが、リスクマネジメントの領域に拡充されたもの（ガバナンス）として捉える。事後⇒事前のコントロール**

「英米のコーポレートガバナンスの制度」  
 両国を比較すると、サステナビリティ情報開示の制度化のアプローチは異なるが現状での取り組みは共通している。それは、サステナビリティ情報の開示と保証の議論を進展させるには**internal control が有効**だと考えている点。



1

青山学院大学GSPA 小西範幸

取り組みを行ってきていて、それは2つのソフトロー、すなわちコーポレートガバナンスコードとステュワードシップコードを介したコーポレートガバナンス改革を行ってきています。そこではリスクマネジメントと内部統制システムの連携によって、サステナビリティ情報の識別および評価、そして管理を経て開示するというもので、英国においては三位一体でコーポレートガバナンス改革が30年ぐらいたんぱで行われてきています。そこでは、サステナビリティ情報の開示は必然的なものでした。

一方、米国ですが、米国では連邦の会社法があるわけではないので、連邦証券法令による情報開示の改革、つまり米国ではコーポレートガバナンス改革というよりも、ディスクロージャー改革を行ってきたとすることができます。その中で内部統制報告制度の確立を行ってきたわけです。現在では環境情報開示の制度化を、内部統制報告制度の拡充をもって図っ

ています。従来の不正防止のために導入された内部統制が、サステナビリティ情報の開示も加わって変容していているとすることができます。

このように両国のサステナビリティ情報開示へ向けてのアプローチは異なるのですが、現在での取り組みは共通していると考えられます。それはサステナビリティ情報開示と保証の議論を進展させるには、internal control が有効だと考えていることです。誤解を恐れずに説明すると、サステナビリティ情報の開示を進展させるには、保証よりも先にinternal control を整備することが有効だと、そういう流れに見えてしまうということです。


英国のコーポレートガバナンスコードをみると、このコードの最初に、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」ことを掲げている。


スライド7

### コーポレートガバナンスコード

英国のコーポレートガバナンスコード(CGC)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、「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**長期に亘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」ことを掲げている。

内部統制強化の方法は、SOX法のように内部統制監査を直接法令で要求するのではなく、英国CGC改訂によって、監査委員会と取締役会の役割を拡大し、開示責任の範囲を拡大。





情報開示

サステナビリティ情報  
(戦略報告書等)

意思決定への取り込み

ビジネスチャンスへ

要請の認識

企業家機能によって不均衡の発見

①ビジネスプラン発案機能、②組織管理機能  
③リスク負担機能

(池本正純[2004]『企業家とはなにか』八千代出版)

外部利用者からの要請を認識すること、これらの要請を企業の**意思決定プロセス**に取り込むことは、**戦略的ヘッドセット**を啓発し維持するために必要なステップである。⇒管理会計士の活用 伊藤和憲・小西範幸監訳[2018]『**戦略的管理会計**と統合報告』同文館出版。  
(Smith, S.Stein [2017] *Strategic Management Accounting*, Business Expert Press.)

小西範幸[2021]「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。  
青山学院大学GSPA 小西範幸



す(スライド7)。そして、内部統制強化の方法は、SOX法のように内部統制監査を直接法令で要求するのではなく、コーポレートガバナンスコードの改訂によって、監査委員会と取締役会の役割を拡充することによって、開示責任の範囲を拡大しています。

さて、皆さんは企業家論という経済学をお聞きになったことがあると思います。ヨーゼフ・A・シュンペーターが有名なのですが、それよりも先の経済学者としてアルフレッド・マーシャルを挙げることができます。企業家論をものすごく簡単に言うと、イノベーションを通して経済社会のサステナビリティを図るという経済学です。マーシャルは、ケンブリッジ大学の教授を務め、外部経済・不経済の考え方を初めて取り入れた経済学者です。この経済学が脈々と続いてきて、英国のコーポレートガバナンスコードにつながっているのではという科学研究を経済学者と共同で進めています。

それをこのヘッドセットを用いて簡単に説明してみます。経営者はヘッドセットのマイクでサステナビリティ情報を発信します。英国では統合報告書にあたるストラテジックレポート、戦略報告書などがマイクに該当します。それに対してのステークホルダーからのさまざまな意見や要請を、経営者はこのヘッドホンを通して識別することになります。企業家論で説明すれば、企業家機能によって市場での不均衡を発見して、それを企業家である経営者はビジネスチャンスへ織り込んでいくわけです。その経営者の機能がビジネスプラン発案機能や組織管理機能、そしてリスク負担機能であり、これらの機能を企業レポートで発信することになります。

17年ほど前に、八田先生が準備委員長だった日本経営ディスクロージャー学会に地球温


暖化に警笛を鳴らし炭素税の導入を主張した宇沢弘文先生をお呼びになりました。そのとき初めて「社会的共通資本」という言葉を聞きました。これは、これからの会計を説明するのに合致するのではないかとピンときた記憶があります。宇沢先生は、社会的共通資本は豊かな経済生活を営み、優れた文化を展開し、人間的に魅力ある社会を持続的、安定的に維持することを可能にするような自然環境や社会的装置であると。社会全体にとっての共通の財産であり、それぞれの社会的共通資本に関わる職業的専門家集団により、専門的知見と職業的倫理観に基づき管理、運営されるということで、3つの類型を掲げております(スライド8)。その3つ目の制度資本にコーポレートガバナンスを入れて考えてみました。

したがって、社会的共通資本としてのコーポレートガバナンスであるということがサステナビリティ経営に資することにつながっていくと考えています。そして、それに関わる経営者は職業的専門家集団でなければならず、専門的知見と、何よりも職業的倫理観を持っていないと考えることができないのでしょうか。

本年6月にサステナビリティ情報に関する国際的な基準として、国際サステナビリティ基準審議会、ISSBからIFRS S1号「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項」とIFRS S2号「気候関連開示」が公表されました。国際財務報告基準、IFRSとは違い、この基準をそのまま導入することが求められているわけではありませんので、日本流にアレンジして日本の基準に落としこんでいくという作業がこれから行われていきます。

サステナビリティ情報は財務情報ではないと思っている方が多いと思いますが、スライドの「範囲」の欄にありますように(スライド9)、

スライド8



### 社会的共通資本 (SOCIAL COMMON CAPITAL)


- ◆ ゆたかな経済生活を営み、すぐれた文化を展開し、人間的に魅力ある社会を持続的、安定的に維持することを可能にするような自然環境や社会的装置。
- ◆ 社会全体としての共通の財産であり、それぞれの社会的共通資本にかかわる**職業的専門化集団**により、**専門的知見と職業的倫理観**にもとづき管理、運営される。

➢ 社会的共通資本の具体的形態：三つの類型\*

- (1) 自然環境：山, 森林, 川, 湖沼, 湿地帯, 海洋, 水, 土壌, 大気
- (2) 社会的インフラストラクチャー：道路, 橋, 鉄道, 上・下水道, 電力・ガス
- (3) **制度資本**：教育, 医療, 金融, 司法, 文化, **コーポレートガバナンス**


\* この分類は必ずしも網羅的ではなく排他的でもない  
あくまで社会的共通資本の意味を明確にするため類型化

宇沢弘文[2000]『社会的共通資本』岩波新書。



青山学院大学GSPA 小西範幸


スライド9



### IFRS S1「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項」(1)

➢ サステナビリティ情報を開示することで、ESGに係る企業の社会的責任を果たさせることを促進。

目的	利用者*1が企業へのリソースの提供に関する意思決定を行うにあたり有用な、 <b>サステナビリティ関連のリスク及び機会</b> に関する情報を開示すること
範囲	IFRSサステナビリティ開示基準に従い <b>サステナビリティ関連財務開示</b> を作成し報告するにあたり適用 (関連する財務諸表が準拠する会計基準：iAAP) によらない)
概念的基礎	<b>適正な表示</b> 企業の見通しに影響を与えることが合理的に見込まれるサステナビリティ関連のリスク及び機会*2を適正に表示
	<b>重要性 (Materiality)</b> 企業の見通しに影響を与えることが合理的に見込まれるサステナビリティ関連のリスク及び機会に関して、重要性がある情報を開示
	<b>報告企業</b> サステナビリティ関連財務開示の報告企業は、関連する財務諸表と同じ報告企業
つながりのある情報	情報が関連する項目の間、サステナビリティ関連財務開示内、及びサステナビリティ関連財務開示と財務諸表等とのつながり



青山学院大学GSPA 小西範幸

「サステナビリティ関連財務開示」となっています。これまでの財務情報と非財務情報という分け方では、財務と非財務の境界線が不透明で、非財務情報のどこまでの領域が会計情報になるかも不透明でした。それが、サステナビリティ関連財務開示として、財務情報の中に含まれるということです。そうすると、ESG情報の中でも、サステナビリティ関連財務情報に含まれるものと含まれないものに分かれます。

サステナビリティ関連財務情報を開示することで、ESGに関わる企業の社会的責任を果たすことが促進されます。これまで会計と言えば、企業の経済活動を描写する手段、それも法令順守という側面が強調されていました。日本は、今は12月だというのに暖かい。全世界の人々が異常気象を感じているわけです。これを喫緊の課題としていかなければなりません。例えば、環境情報を開示することによって、環境に対しての企業行動が変わっていく、それがこの基準の公表の大きな狙いだと思います。つまり会計によって企業行動を変えていくわけです。

概念的基礎の欄に、「つながりのある情報」とあります。では、つながりのある情報とは何なのかということ、ここでお話ししたいと思います。つながりのある情報と言いますのは、SDGs、国連が採択した17の開発目標、この達成には経済成長、社会的包摂、環境保護という3つのサステナビリティ、これをトリプルボトムラインと言いますが、これらの情報をつなげるといことです。

左上の図(スライド10)に1と1を足して2を結合と示してしまっていて、足して2未満の図は重なる部分を整理しているわけです。つながりのある情報というのはインテグレートする、統合するということです。そうしますと、右下の図のように、財務情報にサステナビリティ関連財務情報を加えると、整理した上でより大き

な情報となります。こういうつながりのある情報を提供する手段として統合報告書があるわけですが、統合報告書は企業価値創造の報告であったり、経営戦略の報告だったり、コミュニケーション促進の報告になっていくこととなります。

では、どうやって統合させるかということ、その方法は大きく2つあると考えています。1つは、会計メトリックを使うことです。例えば米国のサステナビリティ会計基準審議会、SASBのものを使うということです。このメトリックというのは、サステナビリティの課題および長期的な価値創造の可能性に関する企業の立場を特徴づけるもので、財務情報とサステナビリティ関連財務情報を関連づけることができます。S1の中にも「全般的要求事項」の欄にあるように、今後、SASBの基準を参照・利用していきたいということが書かれています(スライド11)。

そして、今日の本題に直結する2つ目の統合の仕方です。つまり、財務情報とサステナビリティ関連情報を統合するには、これらの情報とそのプロセスを関連づけるためのリスクマネジメントの促進です。これについては日本内部監査協会でも、これまでいろいろな機会をいただいで報告させていただいています。このような統合した企業報告の考え方については、10年以上前は、学会を含めて懐疑的な意見が多かったですが、土屋専務理事にいろいろな報告の機会を与えていただくことで励まして頂きました。

2000年にCOSOから公表している報告書がありまして(スライド11)、その中で私が気に留めたのが、「サステナビリティ関連のリスクと機会を評価することで、サステナビリティを経営戦略上の最重要課題の1つとして位置づけることができる」というものです。これが具



スライド 10

### つながりのある情報

国際連合が採択したSDGs(持続可能な開発目標)にある17の開発目標の達成は、国際社会に共通の課題である。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(トリプルボトムライン)を調和させることが不可欠。

**1+1=2 結合**

**1+1<2 整理**

**1+1>2 統合**

**統合報告の性格**

- 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

小西範幸[2012]「統合報告における「統合」の考え方」『国際会計研究学会年報』2011年度第2号(通号30号)8頁。

6

青山学院大学GSPA 小西範幸

スライド 11

### IFRS S1「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項」(2)

サステナビリティ関連のリスクと機会を評価することで、**サステナビリティを経営戦略上の最重要課題の1つとして位置づけることが可能となる。**

Ernst & Young LLP and Miami University[2013] *Demystifying Sustainability Risk*, COSO, p.1.

<b>コア・コンテンツ</b>	<b>ガバナンス</b>	サステナビリティ関連のリスク及び機会をモニタリングし、管理し、監督するためのガバナンスのプロセス、統制及び手続を開示
	<b>戦略</b>	サステナビリティ関連のリスク及び機会を管理するための戦略を開示
	<b>リスク管理</b>	サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別し、評価し、優先順位付けし、モニタリングするプロセスを開示
	<b>指標及び目標</b>	サステナビリティ関連のリスク及び機会に関連するパフォーマンスを開示
<b>全般的要求事項</b>	<b>ガイダンスの情報源</b>	サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別するため、「IFRS サステナビリティ開示基準」を適用するとともに、「SASBスタンダード」の開示トピックを参照し、その適用可能性を考慮

ISSB[2023] General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information, *IFRS Sustainability Disclosure Standard 1*, IFRS Foundation.  
SSBJ[2023]『IFRS S1号の概要(全体概要, 概念的基礎)』。

7

青山学院大学GSPA 小西範幸

体的に何を意味するかは、その当時には思い浮かばなかったのですが、S 1の中に書いてある「コア・コンテンツ」の欄にあるように、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標に分けて、サステナビリティ関連のリスク及び機会について経営戦略上、位置づけていくわけです。

では、リスクマネジメントというのは何かということですが（スライド 12）、リスクマネジメントも人によっていろいろな定義があります。ここで詳しく説明する時間はありませんが、一番言いたいのは、経営者がこれらのリスクを識別・評価し、そのリスクを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よっているということです。つまり、今後、経営者のリスクマネジメント力が非常に問われてくるということになります。

先に述べたように、英米の動向をみてみると、サステナビリティ関連財務情報の開示によって internal control をリスクマネジメント

領域に拡大していつているわけです。よって、リスクマネジメント力が internal control を今後進展させていくのではないのでしょうか。

その中で、後での討論の中でもお話しできればと思いますが、内部監査人の役割が非常に大きくなっています。あえて今ここで言っておきますと、このリスク情報を共有するコントロールタワーに内部監査人がなり得るのではないかなということ、実務経験も踏まえて、そういう感想を持っております。

最後に、会計・保証・ガバナンスを一体的に考えたらどうなるかという提案です。会計に関しては情報利用者の視点で、保証は保証実施者の視点で、そしてガバナンスは情報作成者の視点で作成した図が「Credibility シリンダー」です（スライド 13）。Reliability は信頼性、Credibility は信憑性とここでは訳しています。「Credibility シリンダー」の図は、いろいろな文献を参考にしたのですが、参考文献の

スライド 12

## リスクマネジメント

```

    graph TD
      A[事業環境] -- "が引き起こすものは" --> B[経営リスク]
      C[企業活動] -- "が影響を与えるものは" --> A
      C -- "を動かすものは" --> D[経営戦略]
      E[事業組織] -- "を特徴づけるものは" --> C
      E -- "が引き起こすものは" --> F[管理リスク]
      D -- "が引き起こすものは" --> B
      D -- "が考慮するものは" --> G[リスクマネジメント]
      F -- "が考慮するものは" --> G
      G -- "が考慮するものは" --> B
      G -- "が考慮するものは" --> F
      style B stroke:#f00,stroke-width:2px
      style D stroke:#f00,stroke-width:2px
      style F stroke:#f00,stroke-width:2px
      style G stroke:#f00,stroke-width:2px
      style A stroke:#000,stroke-width:1px
      style C stroke:#000,stroke-width:1px
      style E stroke:#000,stroke-width:1px
      style G stroke:#000,stroke-width:1px
      
```

Raval, Vasant and Fichadia, Ashok(2007) *Risks, Controls, and Security –Concepts and Applications–*, Wiley.

➤ 経営者が、これらのリスクを識別・評価し、そのリスクを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拠っている。

8

青山学院大学GSPA 小西範幸

## 会計・保証・ガバナンスの三位一体

↑

「Credibilityシリンダー」

会計：情報利用者の視点  
保証：保証実施者の視点  
ガバナンス：情報作成者の視点

用語：Reliability(信頼性) Credibility(信憑性)  
Trust(信頼) Confidence(確信)

【主な参考文献】

- AAA[1973] Committee on Basic Auditing Concepts [1973] *A Statement of Basic Auditing Concepts* (鳥羽至英訳, 青木茂男監訳 [1982] 『アメリカ会計学会 基礎的監査概念』 関元書房。)
- AICPA [1994] *Improving Business Reporting – A Customer Focus: Meeting the Information Needs of Investors and Creditors: A Comprehensive Report*. Special Committee on Financial Reporting. AICPA. (八田進二・橋本尚共訳 (2002) 『アメリカ公認会計士協会・ジュネクス報告書 事業報告革命』, 白桃書房。)
- IAASB [2013] *International Framework for Assurance Engagements*. (日本公認会計士協会国際委員会訳 [2015] 『保証業務の国際的フレームワーク』日本公認会計士協。) )
- IAASB [2013] *International Standards on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised) – Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*. (日本公認会計士協会国際委員会訳 [2015] 『国際保証業務基準 第 3000 号 過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務』日本公認会計士協会。)
- IAASB [2014] *A Framework for Audit Quality – Key Elements that Create an Environment for Audit Quality*.
- IAASB [2021] *Non-Authoritative Supporting Material: Credibility and Trust Model Relating to Extended External Reporting (EER)*. Extended External Reporting Support Material.

小西範幸編著 [2023] 『サステナビリティ情報と会計・保証・ガバナンスの展開』(最終報告書) 日本監査研究学会 課題別研究部会。

●情報の特性がCredibilityであっても、情報利用者はConfidenceを抱くようになる (B)と(C)のギャップに該当する情報、すなわち、サステナビリティ関連財務情報が公表されるようになっている。

●このギャップは、①internal control (リスクマネジメントと内部統制が融合したシステム) と②ガバナンス責任者による正当性評価に関する報告書の公表、③有資格者の内部監査人や管理会計士の関与で合理的保証への可能性が生じる。

青山学院大学GSPA 小西範幸

一番上にあるアメリカ会計学会・監査概念委員会が公表した『基礎的監査概念に関するステイトメント』、ASOBACの文献を基にして、一番下にある国際監査・保証基準審議会、IAASBが提案するCredibility and Trust Modelを加味して、そしてその他の文献を参考にしてReliabilityとCredibilityという観点から整理したものです。現在の国際会計基準審議会、IAASBが公表する「財務報告に関する概念フレームワーク」では、有用な財務情報の基本的な質的特性として、relevant、目的適合性とfaithful representation、忠実な表現の2つの概念が挙げられていますので、改訂前のフレームワークにあったReliabilityという概念がなくなっています。何で今さらReliabilityなのかと思う方もいらっしゃるかも知りません。ただ、Reliabilityが質的特性からなくなったわけではなくて、これは当然の概念ということで取り上

げられていないのであって、脈々と生きている概念であるということ間違いありません。

参考文献2番目にありますジェンキンス・レポート、八田先生と橋本先生が訳したレポートですが、ここでは「Reliability and Credibility」というように1つの単語のように使われています。ASOBACではCredibilityを通して保証、原文ではauditingを説明しています。このCredibilityシリンダーでは、この水準が上がっていくと、情報の特性はReliabilityの水準になっていくことになります。

このシリンダーで一番のミソは、情報に信憑性があるので情報利用者にはTrust、信頼されているのだけれども、情報の特性がReliabilityの水準に達していないため、まだ情報利用者にConfidence、確信されていないという領域です。この領域に該当する情報がサステナビリティ関連財務情報です。(B)と(C)の間の領

域です。

保証実施者の視点から保証の水準を上げていくだけではなく、先ほど申しましたように、併せて情報作成者の視点からもガバナンスの水準を上げていくことによって、つまり保証とガバナンスの合わせ技一本で、サステナビリティ関連財務情報は情報利用者にとって確信できる情報となるのです。

そのために、internal control と内部監査の拡充、そして公認内部監査人、C I A や例えば米国公認管理会計士、U S C M A という専門的知識を持った者の関与が必要になります。今般の I S S B からのサステナビリティ開示基準の公表は、作成者に加えて、保証実施者が合理的保証の対象とするためにも必要だったということになります。以上、ごくごく簡単に Credibility シリンダーを説明しました。

**八田** どうもありがとうございます。非常に内容が濃いので、お聞きになっている方にはわかにご理解できなかったかもしれません。ただ、私が冒頭に申し上げたように、小西先生が日本監査研究学会で2年間にわたって座長を務められて、サステナビリティ情報と会計、保証、ガバナンスという形の研究成果の最後の図がその成果物だと理解しております。これは年明け、夏頃までに書籍になると聞いておりますので、またそちらでお読みいただきたいと思います。

それでは最後、神林さんから、今回の報告書を実践に移すためのポイントという視点でご説明、ご報告いただきたいと思います。よろしくお願いします。

**神林** 皆さん、こんにちは。ただいまご紹介いただきましたプロティビティの神林でございます。本日はこのような場でお話しする機会を頂戴いたしまして、誠にありがとうございます。私に与えられたテーマは、C O S O - I C S R

を実践に移すためのポイントということでございます。

まず、最初にお話ししたいのは、今さらではありませんが、内部統制の位置づけについておさらいしたいと思います。今、スライドで、やじろべえの絵を見ていただいていると思うのですが、最近、この図を使って説明することが多くなってきています（スライド14）。企業の目的は、経営理念を実現するということですが、経営理念を実現するために、戦略が策定されます。正しい戦略の策定には適切なガバナンスが不可欠であり、いったん戦略が策定されると、それが実現可能なかどうかという不確実性、つまりリスクが出てきます。このリスクが実際に発現した際の影響度合いを、経営者が許容できる範囲内に収めるために構築される仕組みが内部統制ということになります。

経営理念、いわゆる家訓や社訓・社是を大切にしてきた日本の長寿企業の内部統制やリスクマネジメントについて、日本内部統制研究学会（現日本ガバナンス研究学会）で、本日まで出席の八田先生、橋本先生のご協力を賜り、3年ほど前に調査研究を実施いたしました。日本の長寿企業、例えば、創業100年以上、売上100億円以上の会社は当時約1,800社ございましたけれども、9割以上の会社の経営理念の中に「社会のために」という言葉が入っていることがわかりました。

つまり、日本の長寿企業は、既にサステナビリティを考えて経営を行ってきたと言っても過言ではないということですね。ただ、経営理念をどう実現するのかということが、時折、今の企業で忘れられているのではと感ずることがあります。これが内部統制のゆるみとなっていろいろな問題が引き起こされているのではないかと。風通しが悪いな、言いたいことが言えないな、という雰囲気を感じたときには、や

スライド 14

**経営理念・社是を基盤とする経営**  
 経営理念・ガバナンス・戦略・リスク・内部統制の関係とは

**経営理念**  
**ガバナンス**  
**戦略・方針**

経営理念を実現するには、適切なガバナンスのもと、外部・内部の環境変化を把握し、**企業価値の源泉（財務・非財務）**に影響を与えるリスクを見極め、戦略を決定する中で、戦略達成に影響を及ぼすリスクを特定し、その影響を経営者の許容範囲に収めるべく、相応の**内部統制**を構築して、中長期的に、**やじろえのバランス**を保つことにより、期待される**価値創造**を目指すこと。

2 © 2023 Protiviti – Confidential. An Equal Opportunity Employer M/F/Disability/Veterans. Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services. All registered trademarks are the property of their respective owners. protiviti

はり経営理念に戻ってよく考えなおすことが一番大事だと。この経営理念のお話はCOSOでは今までなかなか出てこなかったのですが、ERM 2017で「カルチャー」が、そして、今回、ICSRで「パーパス」という言葉がやっと入ってきました。

パーパスは経営理念の実現の方向づけるということで、その下で策定される戦略に内在するリスクに対する有効なコントロール、これが内部統制ということになります。

COSOの内部統制が92年、94年、さらに2004年のERMから2013年の内部統制のICIFの見直し、2017年のERMの見直し、そして今回、ICSRが入ってきた。これはすべて同じ考え方のもとで、一つの流れになっていると思っています。つまり、サステナビリティ関連のリスクが発現したときの影響を、経営者が考える許容範囲の中に収めてねというのが、私は内部統制、つまりICSRだと理解しております、そういう形でいろいろな企業様とお

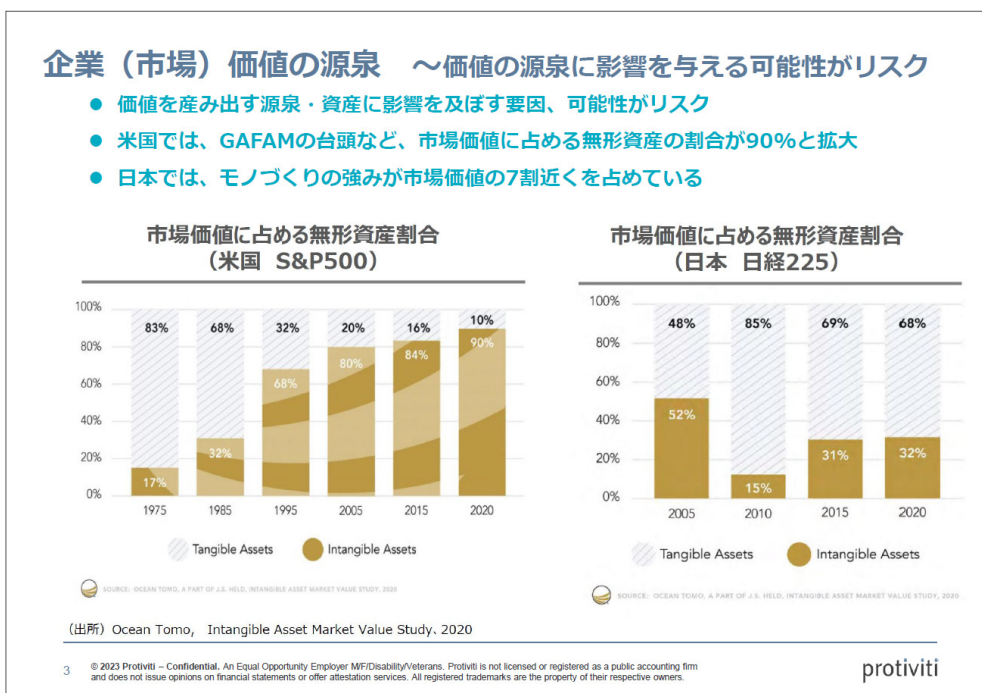
付き合いしきているところでございます。

パーパス実現の屋台骨となるのが価値創造ストーリーですね。価値創造の源泉とは何か。今回、ICSRの報告書の中にも出ておりますが、このスライドの左側、米国S & P 500社ですね（スライド15）。右側には、実は同じ調査を、日経225の2020年版も出ています。価値創造という観点からいくと、価値を創造する源泉となるものは、無形資産がアメリカでは90%ですが、日本ではこの時点では32%ですので、まだまだ有形、いわゆる無形資産ではない資産が価値創造の源泉となっていることがわかります。

現在の会計では、無形資産のすべてが財務諸表に反映されるわけではないので、今の財務諸表が意味することは、アメリカでは価値創造の源泉の10%部分だけを説明していることになるわけです。90%を説明するものがないというのは、投資家からしても、あるいは企業経営者からしても、企業の実態が見えないという文



スライド 15



脈からすると、I C S Rが出てくるのは、満を持しての登場という感があるわけです。価値創造の源泉は日本でも恐らく今後大きく変わっていくのだらうと思いますし、非財務情報の開示も大変重要になってくると思っております。

価値創造の源泉となっている無形資産は一体どこから来るのか。それを分析したのが次の図(スライド 16)です。2020年の一番上の10%は財務や物的資産ですけれども、それ以外の無形資産って何?となると、社会、あるいは自然、ブランド、知財、人的、その他もろもろ。これをI I R Cが「6つの資本」という言葉を使っていますね。

リスクというのは、企業価値に影響を与える、あるいは価値創造の源泉となるものに影響を与えるもの。つまり、価値創造しようと思っても、必要な人材が採用できないことは人的資本に影響を与えるという、戦略達成への負のリスクとなるわけです。価値創造の源泉となる資産に対して影響を与える可能性がリスクだとすると、

今までの物的資産や金融資産に対するリスクだけをリスクと見ていたのでは、対応できないということの裏返しですよ。

したがって、リスクの範囲を非常に広げて考えないといけないということですので、小西先生がお話しになったようにリスクに対応する内部統制に対して、アシュアランスを提供していく、リミテッドアシュアランスではなく合理的保証をしていくんだという話になってくると、すごいアシュアランスの世界がやってくるのではないかと思うわけです。つまり、経営者のパフォーマンスを合理的に保証する仕掛け、仕組み、つまり内部統制がますます大事になってくるということですね。当然、そこでは内部監査人の役割もますますといますか、とても大事になっていくと私は感じているところです。

例えば、エーザイさんは、既にI I R Cの6つの資本、P B Rモデルによって、いわゆるP B Rが1倍を超える部分はどこから来たか分析なさっているのです(スライド 17)。それは人

スライド 16

## 「企業価値」を生み出す源泉・資産の変化を考慮する

- S&P 500企業の市場価値に占める無形資産の割合は急増
- 無形資産の相当部分は、今後、可視化・測定され、投資家の注目がさらに高まる

### S&P 500市場価値の構成比の推移

年	無形資産 (組織資産等)	有形資産 (物的及び財務資産)
1975	17%	83%
1985	32%	68%
1995	68%	32%
2005	80%	20%
2015	84%	16%
2020	89%	11%

### 新しい有形・無形資産

財務物的	旧型の貸借対照表、物的・金融資産
社会	規範、コミュニティ、支持・提言
自然	資源、上・下流のフットプリント
ブランド	アイデンティティ、デザイン、経験
知財	発明・イノベーション・アイデア
人的	人材、労働力、顧客ネットワーク

出典: WBCSDの資料、IIRC「統合報告に関するディスカッション・ペーパー」および、OCEAN TOMO, LLC、A part of J.S. HELD, Intangible Asset Market Value Study, 2020一部加工

4 © 2023 Protiviti – Confidential. An Equal Opportunity Employer M/F/Disability/Veterans. Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or other attestation services. All registered trademarks are the property of their respective owners.

protiviti

スライド 17

## エーザイのIIRC-PBRモデル

エーザイ 価値創造レポート2023より

エーザイの企業価値を構成する6つの資本\*2

PBR\*1の推移 (2011年度末～2022年度末)

非財務資本の充実

h/c ⇒ ESG\*2 ⇒ SDGs\*3

患者様価値貢献

社員価値貢献

→ 持続的株主価値向上

→ 将来エクイティ・スプレッド\*4への転換

神経領域

がん領域

知的資本

人的資本

非財務資本 (EBC)

製造資本

社会・関係資本

自然資本

財務資本

\*1 Price Book-Value ratio (株価純資産倍率) \*2 Environment (環境)、Social (社会)、Governance (企業統治) \*3 Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)

\*4 ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) – 株主資本コスト (当社は8%と仮定)

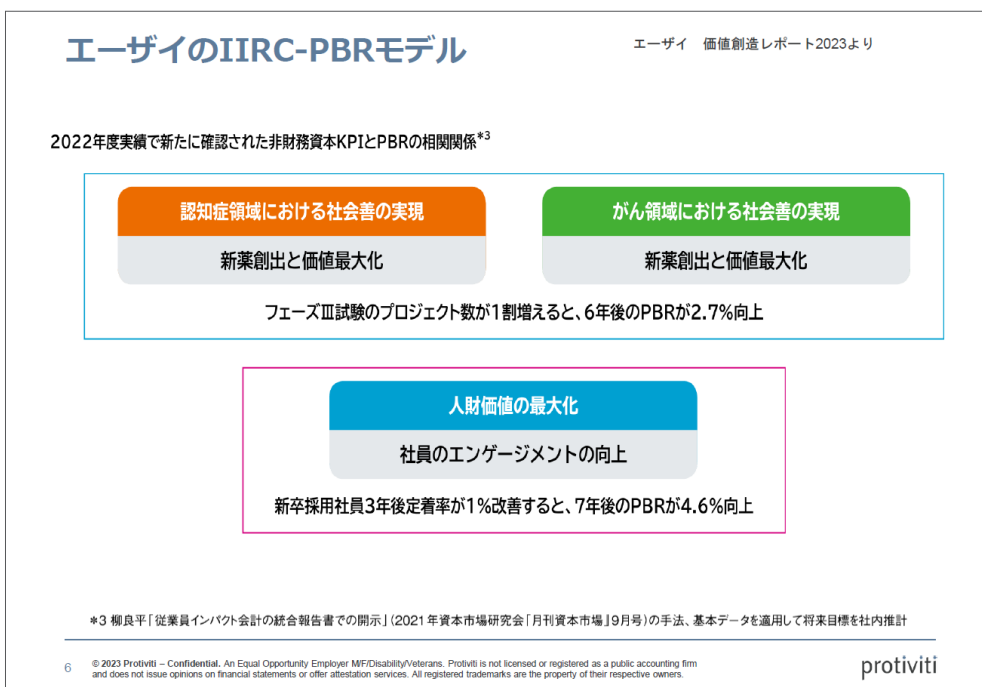
\*2 柳良平・デビッドフリーバーグ「顧みられない熱帯病治療薬無償提供の製品インパクト会計」(2022年資本市場研究会 [月刊資本市場] 9月号)の手法、基本データを適用して将来目標を社内推計

5 © 2023 Protiviti – Confidential. An Equal Opportunity Employer M/F/Disability/Veterans. Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or other attestation services. All registered trademarks are the property of their respective owners.

protiviti



スライド 18



的資本や知的資本という話になっているのですが、次のスライド（スライド 18）にありますように、エーザイさんは「社会善の実現」を目指しています。上の2つは新薬創出について、「フェーズIII試験のプロジェクトの数が1割増えると、6年後のPBRが2.7%増えます」という話や、下の人的価値の最大化という点においては、「社員のエンゲージメントの向上、つまり、新年で採用した人たちの3年後の定着率が1%増えると、7年後のPBRが4.6%増えます」というデータを出されているのです。今後、これを合理的に保証していくというような社会がやってくるというわけです。

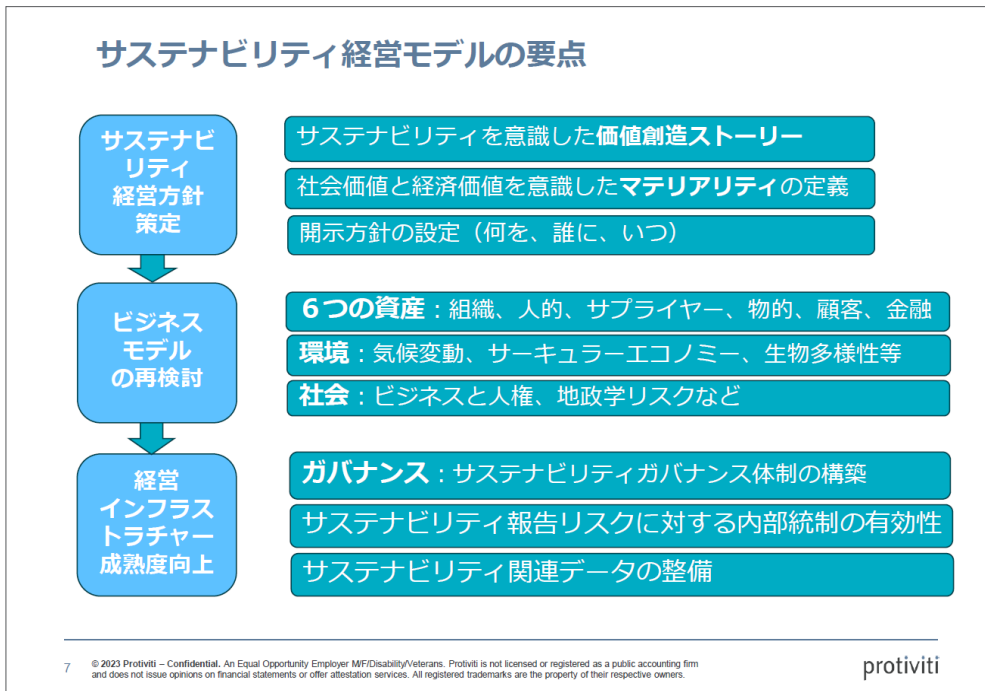
そういう意味で1つ特徴的なのは、非財務情報と言われる分野で定性情報のみならず、定量化も進んでいくと考えております。今後このあたりまでアシュアランスの範囲に入ってくるとなれば、誰がそれをやるのか？という大きなテーマになってくると思うのです。でも、これは誰かがやらなければいけないのです。エーザ

イさんは当然、統合報告の中で相応の一定のアシュアランスはつけていらっしゃいます。このような取り組みを公的に進めていくことになる、相応の仕掛けが必要で、その基盤になるのが、このI C S Rだと私は考えています。

このようなサステナビリティの経営をやっていくには3つの要点、経営方針策定、ビジネスモデルの再検討、経営インフラストラクチャー成熟度向上があります（スライド 19）。まず、最初にサステナビリティの経営方針として、サステナビリティを意識した価値創造ストーリー、あるいは社会価値と経済価値を意識したマテリアリティをしっかりと定義しましょう。開示方針は、いつ、誰に、何を提供するのかという設定を考えなければいけない。

ビジネスモデルの再検討としては、まず6つの資産。I I R Cはキャピタル、資本という言葉を使っています。資本というのは社会資本や自然資本ですけれども、企業はこれを資産と捉えるべきかと思っています。会計の世界では、

スライド 19



資産というのは価値を生み出すもの。つまり、見える資産、見えない資産が企業の中であって、これらの資産を活用して価値創造ストーリーをつくって企業価値を向上する。これに影響を与えるものがリスクだと。これをしかるべく方法で一定の範囲に収めるのが内部統制だという観点からいきますと、私は資本ではなくて、企業から見れば資産と呼ぶべきではないかなと考えているところです。

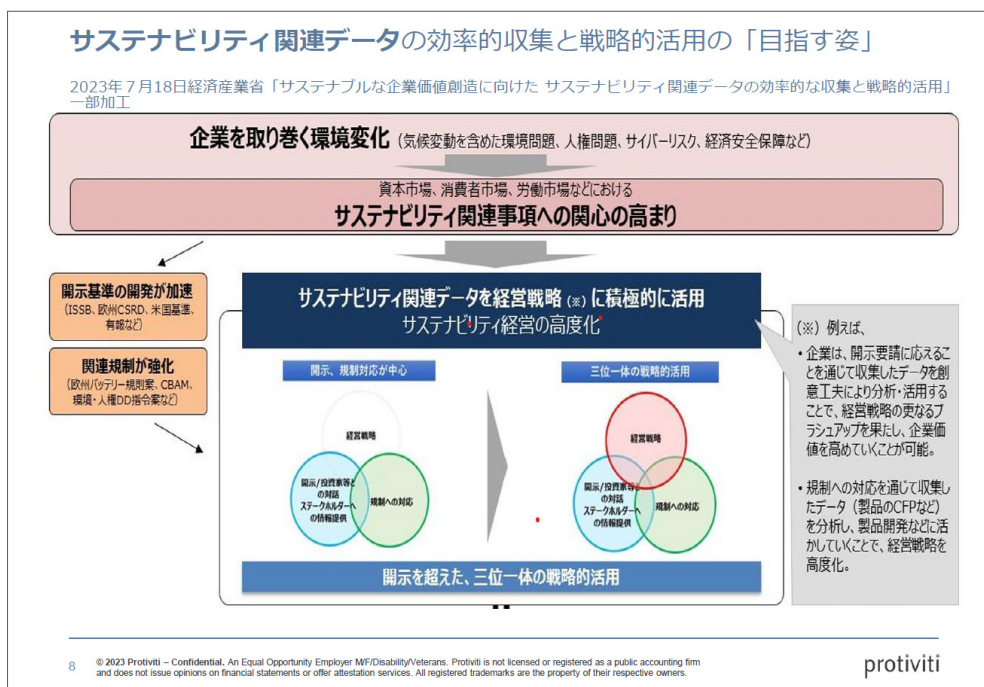
この6つの資産の考え方で、環境の観点ではサーキュラーエコノミー、社会の観点ではビジネスと人権などがあります。人権の問題というのは最近いろいろとございますけれども、一般的にサプライチェーンの内部統制を見ていきましょうということです。このサプライチェーンにおける内部統制は、2013年のCOSO・ICIFでも、Outsourced Service Providerなど、非常に強調されていますが、今、さらに人権に至るバリューチェーンも見なければいけないという流れになっています。ビジネスを進めてい

く上で、サプライチェーンもバリューチェーンも含めた形で内部統制がどうなっているかを見極めるための一定の仕掛け・仕組みを企業は持たないといけない。単体どころか連結どころかグループどころか、まさに取引先様皆様を含めてやっていくという状況が来ているということです。

経営インフラストラクチャーの成熟度向上は、サステナビリティガバナンスという観点からの体制構築が必要ではないかとか、あるいは報告リスクに対する内部統制といったこと、さらに最後に、サステナビリティ関連データですね。データの信頼性、完全性、あるいは信頼性が非常に重要になってくるんです。

そのあたりを確保する仕掛けということで、2021年に経産省がサステナビリティ関連データの効率的収集と戦略的活用を目指す姿というメッセージを発信していらっしゃるんです（**スライド 20**）。サステナビリティ経営におけるデータの信頼性、関連性、網羅性がいかに大事

スライド 20



かを示しています。

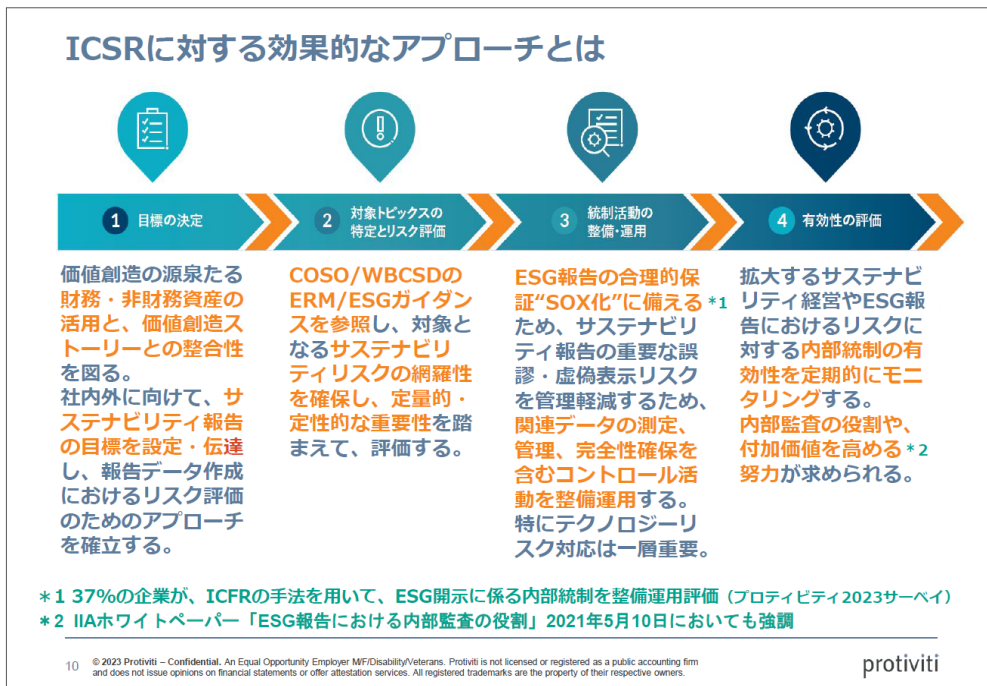
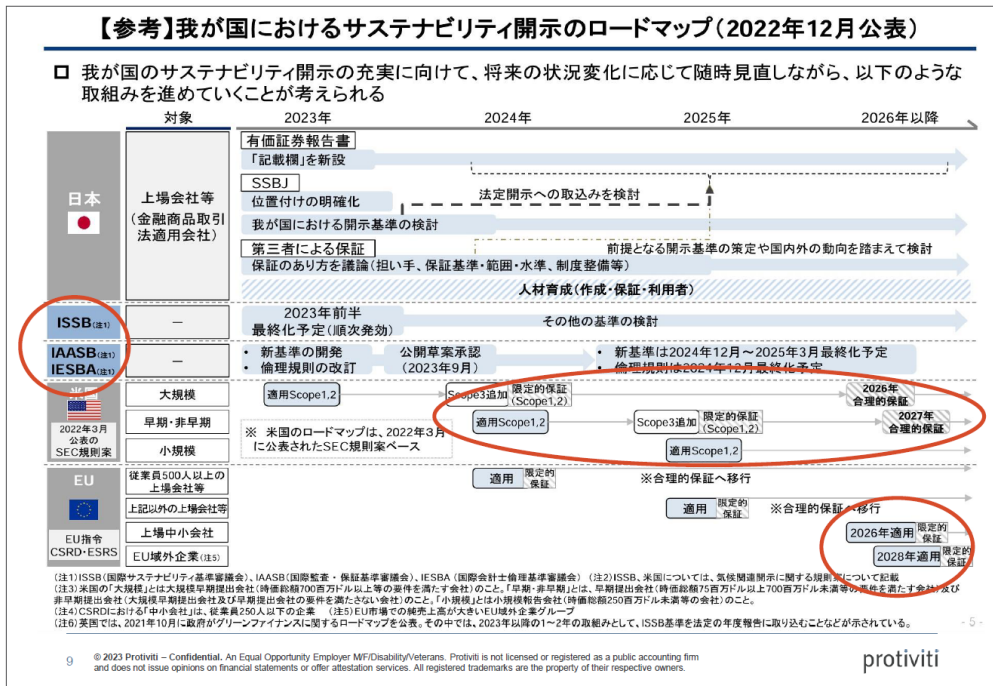
次の開示のロードマップですけれども(スライド 21)、私は赤丸3つの部分に注目しています。ISSBの動向、IAASBの動き、IESBAがどう出してくるのか。アメリカではご承知のように、既に限定的保証から合理的保証に動こうとしています。ヨーロッパでも同じ動きだと。日本でも本当に近い将来、合理的保証になってくるというお話もございますので、これに備えなければいけません。

では、どうすればよいのか?次に、ICSRに効果的なアプローチとして、内部統制のフレームワークのフローの4つのポイントについてです(スライド 22)。まず1番目の目的の決定は、まさに財務・非財務の資産活用と価値創造ストーリーをいかに連携させるかということ。つまり、戦略を考えるときに、価値創造ストーリーの中に財務・非財務の資産をどう織り込んでいくのかということを示さなければいけないということです。

それから、右へ行きまして2番目、COSO/WBCSDが2018年に出したERM/ESGのガイダンスがあります。ESG情報に特化したERMの適用ですけれども、例えばサステナビリティリスクに対しては、ERM/ESGガイダンスを参考にして、サステナビリティリスクの特定を網羅的に行うということがあります。

3番目、内部統制は、ESG報告における合理的保証であるSOX化に備えなければいけないということです。その事例として下の\*1に書いてあるとおり、アメリカでは既に37%の企業が、ICFRの手法を用いて、ESGに係る内部統制の整備運用評価を行っています。4割近い会社が既にICFRを使っており、これがICSRに乗り換わっていくというのは容易に想像がつかますね。ICSRを心待ちにしていたということだろうと思います。

それから4番目、有効性の評価ですけれども、こちらも内部統制の有効性評価を定期的実施する必要があります。ここでも内部監査の役割



は非常に大事になってくるということです。先ほど話がございました2021年のIIAのホワイトペーパーにおいても、まさに内部監査の役割および付加価値を高める努力が求められています。

COSO-ICSRを実践に移すためのポイントを、3ラインモデルから少し考えてみました(スライド23)。取締役会としては、先ほど申し上げた6つの資産、私はマルチアセットアプローチと呼びたいと思いますが、これらの価値創造ストーリーを、サステナビリティ経営としっかり一体化させていく、ステークホルダーとのエンゲージメントを強化しましょう、全社的リスクマネジメントをしっかりと監督しましょうということ。さらに、取締役会として内部監査機能に十分な人材を確保しているのかどうかは、重要なテーマとしてしっかりと受け止めていただきたいと思うところです。

執行経営陣としては、マテリアリティの評価をしっかりと行って、その結果をERMプロセス

に組み込んでいくということです。この箇条書き2つ目と3つ目の点、サステナビリティの経営機能と財務機能が連携する、あるいはESGデータの品質と報告プロセスを財務報告プロセスと連携する、というのはとても大事です。今までのICFRの積み重ねがありますので、この上にICSRをしっかりと乗せていくという物の見方です。それには相応の人と一緒に、サステナビリティ関連部署と横断的に取り組まないといけないということです。

ただ、外部評価が入ってくるということもあるので、いずれ出てくる保証基準に沿ったものを出すという単なるコンプライアンス的な対応ではなくて、幅が広く奥が深いサステナビリティ経営ですので、自社として重要な財務・非財務リスクの許容度や、キーコントロールでこんなふうを整備運用していますという方針を、しっかり明確に自ら設定するということがとても大事ななと思っています。

最後、内部監査ですけれども、先ほど申し上

スライド23

**COSO/ICSRを実践に移すポイント ～3ラインモデルからの視点**

**取締役会：**

- 6つの資産などマルチアセット（キャピタル）アプローチを採用し、価値創造ストーリーとサステナビリティ経営を統合する
- ステークホルダーとのエンゲージメントを積極的に実施する
- 全社的リスクマネジメントの監督を行う
- 内部監査機能に十分な人材を確保する

**執行経営陣**

- マテリアリティの評価を行い、結果をERMプロセスに組み込む
- サステナビリティ経営機能と財務機能が連携して、統合リスク戦略を推進する
- ESGデータの品質と報告プロセスを財務報告プロセスと連携する
- 外部評価として、Limited reviewから、Reasonable assuranceの提供に備え、保証基準に振り回されることなく、自社としての重要な財務・非財務リスクの許容度やキーコントロールの整備運用などの方針を明確にしておく

**内部監査**

- ESGデータ収集と内部統制プロセスの信頼性をモニタリングする
- サステナビリティおよびESG関連のナレッジを確保する
- 1線および2線と定期的なコミュニケーションを図る
- 監査対象：ICSR評価、ESGガバナンス、データ、ESG目標、マテリアリティ、成熟度\*1

\*1 プロティビティ2023ウエビナー調査1,424社の回答より  
© 2023 Protiviti – Confidential. An Equal Opportunity Employer M/F/Disability/Veterans. Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services. All registered trademarks are the property of their respective owners.

**protiviti**



げましたようにデータの信頼性をモニタリングして、あるいはサステナビリティやESG関連のナレッジを確保することが重要です。監査は専門性と独立性です。専門性をしっかりと確保しなければいけません。これは内部監査に今後さらに強く要求される分野だと思います。1線、2線との定期的コミュニケーションも図る必要があります。

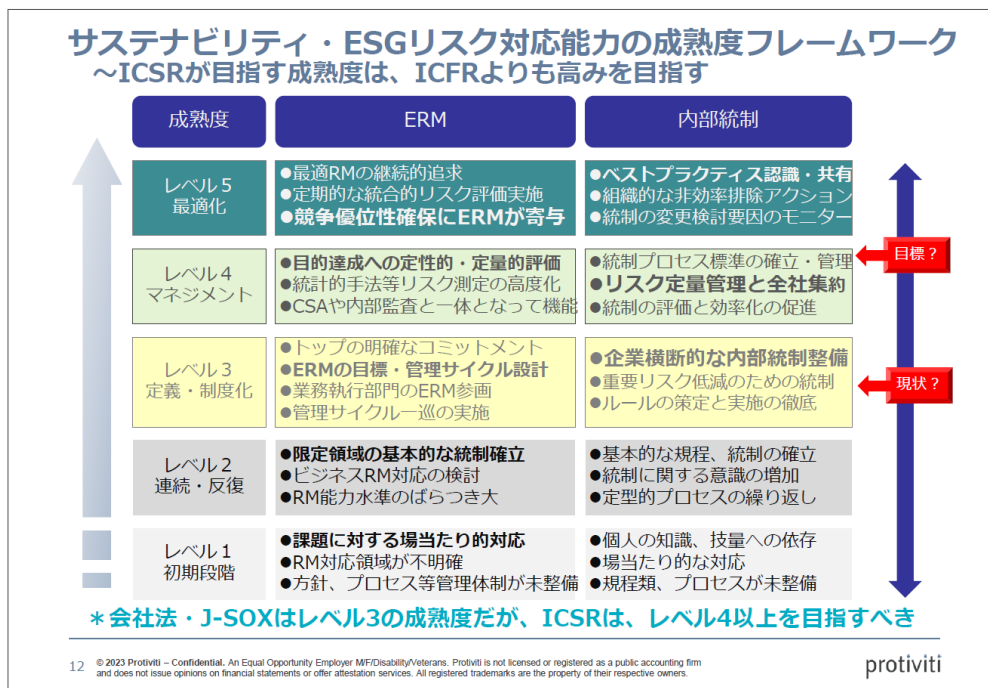
プロティビティの2023年ウェビナーで、「これから監査対象をどうしますか」というアンケートを行った結果、1,400社余りの会社から、ICSRを評価します、ESGガバナンスを評価します、データを評価、ESG目標を評価、あるいはマテリアリティの評価、成熟度の評価、という回答があり、これらが内部監査の対象になっていくという状況です。

最後に経営インフラ成熟度について（スライド24）。今まで説明するときは5つの成熟度においては、会社法の内部統制システムとJ-SOXはレベル3でいいと説明してきました。つまり、法令対応や社内ルールに対しては、やる

べきことはできていますということに加えて、さらに、そのことがきちんと内部監査等でモニタリングされているというレベル3でよかったです。ただ、サステナビリティには将来情報や、さまざまな定性的情報も入ってきますので、レベル3では取まらないのではないかと感じているところです。以上で私の報告を終わります。

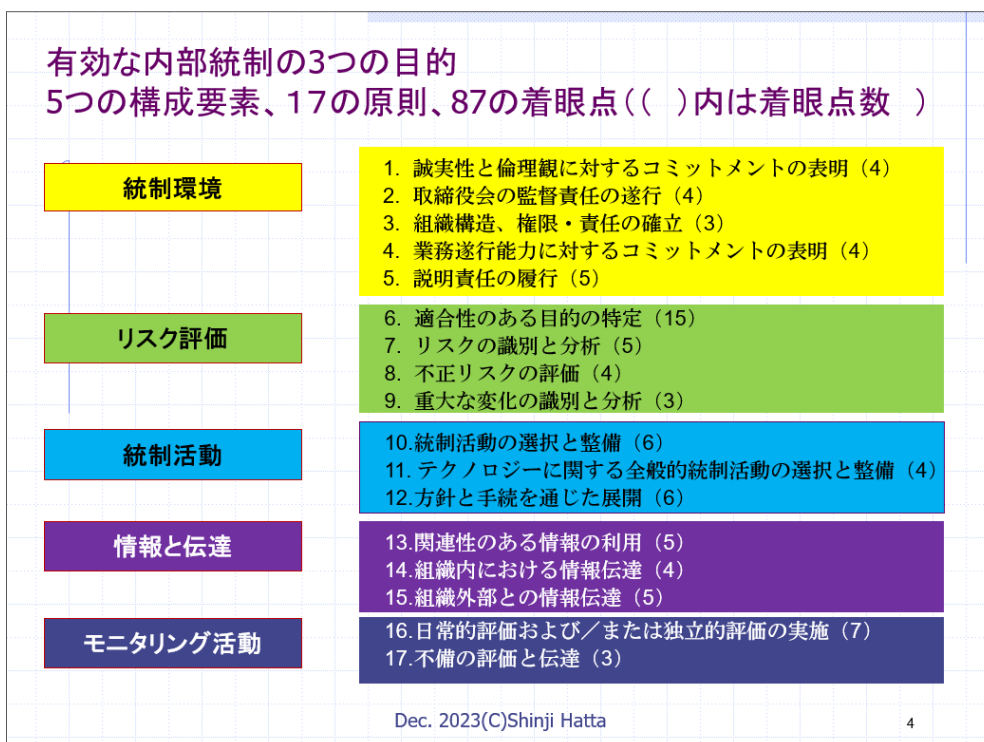
八田 どうもありがとうございます。それでは、これから討論に入りたいと思いますが、私のほうで用意した資料がもう少しありました（スライド25）。ただ、これは既に第1部の橋本報告の中で紹介されていたので、屋上屋を架すことはやめますが、やはりサステナビリティ情報に関しての内部統制についても現行のと言いますか、2013年で提示された基本的な考え方、3つの目的をベースに5つの構成要素、そして17の原則、それにサステナビリティの考え方を重ね合わせて議論すればいいんです

スライド24





スライド 25



ということです。

そして、サステナブルの議論をする場合に、これまでは多くはESGという形で情報の認識、開示をしてきたということで、報告書の中においてもESG報告とサステナブル情報の開示というのを、ほぼ同意語的に扱っている部分があると思います。参考になるのが表B-1「ESGトピックス」(スライド26)です。E 環境、S 社会、そしてG ガバナンス、これが基本的に非財務の情報、あるいは記述情報として、企業の実態を投資家、ないしはステークホルダーが理解するのにとても重要です。逆に言うならば健全経営、そして力強い経営を行うためには、この3つの視点を重視しながら経営者は対応しなければいけないんだということで、表にトピックスがいっぱい書いてあります。

これを取り上げるだけでもとても大きな意味を持っているし、サステナブルの議論をしていくときに各企業は、こういったトピックスポイ

ントがあり、これを当社はどう扱い、認識し、あるいはリスクとして感じているのか、どう開示していくことがいいのかなということ、参考にするのがいいのではないかと考えております。そして、旧来の財務情報と求められているサステナブルビジネス情報との違いという3つの議論がありましたが、ここでは割愛します。

これからが本題です。パネル討論の骨子ということで、あらかじめいくつかお話しさせていただいたことを列挙しましたが、既に済んでいる内容もあります(スライド27)。例えば、CO2の活動については私も紹介し、堺さんにもご報告いただき、あるいは神林先生からも、これまでの一連の流れは同じ延長線上の中にあるので、経営の強化を図ろうとしているんだということがありましたので、最初のところは終わっていると思います。

そこで2つ目ですけれども、サステナビリティ報告とESG報告、そしてこれについての

スライド 26

**表B-1:「ESGトピックス」**

環境	社会	ガバナンス
生物多様性	地域社会との関わり	贈収賄と汚職の防止
気候変動	データプライバシー	不正防止
森林破壊	多様性、公平性、包摂性	企業の取締役会、構造
エネルギー利用	教育・研修	データ保護
異常気象	従業員への報酬と福利厚生	役員報酬の方針
G H G 排出量	従業員エンゲージメント	法規制の遵守
ごみ廃棄場	健康・安全、製品使用	株主の権利とエンゲージメント
海洋	健康・安全、生産	透明性、情報開示
リサイクル	人権	公益通報者対策方針
土壌の健全性	現代の奴隷制度	
運輸	有意義な仕事をする機会	
水の管理	組合の権利	

Dec. 2023(C)Shinji Hatta 5

スライド 27

## パネル討論の骨子①

- ▶ COSOの活動に関して
  - ① 1992年以降の、COSOの活動を振り返る。
  - ② COSOでの議論の動向について、確認する。
  - ③ 2023年公表の「COSO-ICSR」の意義について。
  - ④ 2013年公表の「COSO-ICIF」の再確認について。
- ▶ サステナビリティ報告とESG報告、そして保証
  - ① 両者の関係について。
  - ② 第三者保証の意義と課題について。
  - ③ 保証業務の課題と展望について。

Dec. 2023(C)Shinji Hatta 7

保証という関係が、今、議論になっているわけですが、私の理解ではESGという言葉は日本ではまだ好んで使われているし、いろいろな本が出ています。アメリカでは政治的な議論もあって、これをあまり好まない。特にテキサス州の、いわゆる共和党の議論では、化石燃料への依存度が高いアメリカの場合、これをあまり強調するとESGに反するのではないかとということがあって、サステナビリティという言葉が使われるようになってきているのではないかと。極めてポリティカルな議論もあるのですが、この点、神林さん、いかがでしょうか。

**神林** サステナビリティとESGの違いは何だという話ですね。

**八田** そうです。

**神林** まさに、サステナビリティのほうが、範囲が広がっていると思います。ESGはもともと投資家の目線が入っていますから、ESG投資という視点からそれを評価する。どちらかというと、おっしゃるようにヨーロッパから始まった概念ですので、サステナビリティでグローバルにこれをカバーしていこうというのがポイントかなと。

**八田** ということは、今後、ESGという考え方は消滅するとお考えでしょうか。

**神林** 多分、消滅はしなくて、一般企業さんはESの基盤にGがあるんじゃないの？という見方が最近出てきています。サステナビリティを運営する上でESGという物の見方というのは、1つの切り口として残るのではないかなと思っています。

**八田** 今日、講演でお疲れになっている橋本さんにもオブザーバーとして参加していただいています。今までの議論に関して、何かコメントがあれば指摘していただけますか。

**橋本** サステナビリティ報告に注目が集まってきた、関心が集まってきたということですが、

先ほど神林さんの資料にもありましたけれども、財務情報でも財務諸表で示している情報が、企業の価値創造の源泉を十分に説明していないのではないかとということで、これはもっと意思決定に有用な情報が必要だということで、サステナビリティ報告のほうに関心が集まっている。SDGsとか、いろいろな形でサステナビリティへの関心が高まっていることを受けて、CO2もそれに一枚乗ろうということで、2013年版ICIFで財務報告の信頼性を報告目的のカテゴリとして、財務報告から財務を削除したということです。日本の動きはそこまでついて行けていないかもしれませんが、欧米では2017年頃から大きく重要性が増している状況で、まさに今日はタイムリーなテーマを設定したなと考えております。

**八田** 小西さんに重ねて確認します。小西さんの報告の中で、サステナビリティ情報を開示することでESGに係る企業の社会的責任を果たすこと、こういう説明がありました。両者の関係はどう理解すればいいのですか。

**小西** 先ほど、サステナビリティのトリプルボトムラインと説明させていただきました。3つは何かというと、経済成長、社会的包摂、環境保護。つまり、このトリプルボトムラインには財務情報も入っているということです。したがって、サステナビリティ情報は、財務情報にサステナビリティ関連財務情報も加えた財務情報です。ESG情報には財務情報が入っていませんが、実はこれまでもサステナビリティ関連財務情報を含めて議論してきたのではないのでしょうか。

**八田** ただ、これは私の個人的な見解ですが、一時、財務情報と非財務情報という考え方で、いわゆる定性的な記述情報を非財務と呼ぶのが一般的なようです。しかし、その内容に関して既存の会計担当者や、あるいは会計プロ

ファッションがコミットしているということは、会計とは無縁のものに何で会計プロフェッションが関与できるのかという質問が出ると思うのです。これは非財務情報ではなくて、いまだ財務数値に置き換わっていないということで、堺さんもおっしゃっていますけれども、未財務情報ということでしょうね。私は企業社会において生起する事柄は、必ず時が来れば財務数値に置き換わって行って、投資家にとって、ステークホルダーにとって重要な意思決定材料になるという理解をしているのですが、このあたりはいかがですか。

**小西** 全くそのとおりでと思います。

**八田** 堺さん、その点はいかがですか。

**堺** 八田先生がおっしゃった未財務という表現は、別の場所でしたかと思うのですけれども、「非」ではないな、というところがあります。

**八田** なぜ私がこれほどまでに声高にこのことを申し上げるかという、当然のようにこれからサステナビリティ情報も開示の対象になってくる。そして、それに対して、誰がどのように関与するかはわかりませんが、保証の対象にもなってくる。海外では既にボランティアでサステナビリティ情報の保証が行われています。日本でも一部行われていますが、全体的に国によって大分違いがあります。いわゆる公認会計士または監査法人がこれにコミットしている場合は全体の半分ぐらいなのです。他の半分は、いわゆるコンサル会社といった非会計プロフェッションが保証を行っている。そして、それを社会が受け入れているという状況があるわけです。

でも、私はやはり財務情報と密接にリンクした形でサステナビリティ情報を取り上げるならば、会計プロフェッションが重要な役割を担うのだろうと。もしそうでないならば、会計士であっても、こういったサステナビリティ情報や

ESG情報にコミットすることはできないわけです。つまり、全くの素人なわけだからということをおっしゃっているのですけれども、橋本さん、この辺はいかがですか。

**橋本** 財務報告がなぜ有用な情報かという、最終的にはキャッシュ・フローのアンカー機能としての裏づけがあるからと言えます。それに対して今まで非財務情報というのは、そういったアンカーとなるような、要になるような情報がありません。二酸化炭素の排出量で、何で企業の価値が評価できるのかという、そういう話になってきたわけです。

先ほどの話にもありましたように、最近是非財務情報と財務情報の最終的な関連づけまで議論が進んでいますので、現在、開示した非財務情報の信頼性や、それを担保するものは、将来における財務情報上での同じような関連性を示します。例えば、20年後にはガソリン自動車は生産しないという目標を非財務情報に出しているのであれば、20年後までの財務諸表では、当然、今のガソリン自動車の生産ラインの除却損が計上されていなければならない。そういうところで財務情報と関連づけながら情報の信頼性を担保していきます。そういう意味では今は全然、非財務情報は会計専門家の範囲外かもしれないけれども、最終的に将来どこかで財務情報との関連づけを説明しなければいけないところでは、アカウンタントの強みがあるのではないかと感じております。

**八田** それと絡めて皆さん方の報告の中にもありましたが、将来的にはこれは第三者保証が課されなければならない。この点について、もう一回確認しますが、小西さん、第三者保証はどういう形で行われるべきだとお考えですか。

**小西** お聞きしてよろしいですか。

**八田** どうぞ。

**小西** 第三者保証というのは、公認会計士による

財務諸表監査もあるし、例えば環境情報に関して、その専門家から第三者保証を受けるということもあると思うのですが、ここで言う第三者保証というのは……？

**八田** そんなに厳密に使っていません。つまり、作成者以外の人が、それに対して何らかの信憑性を与えるということです。ただ、一般的に不特定多数の利用者がその情報を利用するならば、やはり教科書的には、独立的で専門的で倫理性の高い集団、ないしはグループが果たすべきだと思います。でも、今日のご報告の中で、組織の中で行われる、あるいは作成され開示されるサステナビリティ情報に関しては、内部監査が重要な役割を担うということ。私はこれもあっていいと思いますが、将来的な動向として、どのようにお考えですかということです。

**小西** 例えば環境情報を開示するときに、公認会計士による保証にその知見が必要だとしたら、保証実施者のグループの中にシステム監査の専門家やデリバティブの専門家を入れて、監査報告書のサインは公認会計士ですよというのと同様に、環境の専門家をそのグループの中に入れての保証ということが考えられます。一方、作成者サイドで考えると、その作成にあたって環境の専門家のいろいろな知見を加味しているということも明らかにするためにも、第三者保証を付けることも考えられます。第三者保証とは違いますが、ガバナンス責任者が環境情報も含んだ財務情報に対してのインテグリティを表明して、ガバナンスの水準を保証することも考えられます。

**八田** 実際に現行の伝統的な財務諸表監査においても、他の専門家の利用というのは、制度上あるわけですね。最終的に日本の場合は最後の結論に責任を負う人、具体的に言うならばサイナーという、監査報告書に署名する人が全面的な責任を負わなければならないのであり、責

任の分担というのは許されていません。そういうことで、恐らく、いろいろ多岐にわたる情報、企業の持続可能性に関わる情報の作成、開示、報告等に係る場合には、いろいろな方の横断的な利用が必要になるのでしょうね。

ただ、その前に内部監査人は、どの国も法制度によって義務化、ないしは規定されていないということから、逆に裁量の範囲が高いし自由度が高い。やればやるだけ評価されるかもしれない。そういうことがあって、私はサステナビリティ情報の作成・開示に関しては、内部監査の役割はとても大きいと思うのですが、堺さん、その辺はいかがですか。

**堺** まさに今、保証という話がありましたけれども、例えば内部監査も、昔のようにコンプライアンスを見ているだけとか財務諸表だけということではなくて、本当にいろいろな業務監査をやるわけです。保険会社だと保険数理、アクチュアリー監査なんかも内部監査に入ってきます。大体どこの内部監査部門でもアクチュアリーの資格を持っている人はいませんので、外から人を連れてくるということは定着しているわけです。コソーシングは、本当にちょっとした規模の内部監査のところだったら既に定着している実務ですので、そういう考え方からすると、サステナビリティだからと言って、そんなに怖がらなくてもいいかなという感じはしています。

あと、先ほどご紹介した『月刊監査研究』の2021年8月号に載せている「ESG報告における内部監査の役割」というホワイトペーパーがありまして、アシュアランスのできることをうち少なくともこれをやりなさいという中に、正式な財務開示書類との整合性について報告書をレビューする、とあります。つまり、財務だ、非財務だと言っても、矛盾する情報があつてはいけないということです。2021年の段階で最



低でも内部監査はこういうことをやりなさいと言っているので、八田先生がおっしゃったとおり、内部監査人の活躍の場はものすごく広がると思います。

ただし、内部監査人が頑張りたいと言っても、経営トップのサポートは絶対必要です。あるいは取締役会から圧力をかけて、「内部監査を充実させないと会社は発展しないよ」というように言葉できちんと言っていくような、そういう働きかけもしなければいけないかなと感じています。

**八田** どうもありがとうございます。これは蛇足ですが、私は自分の専門領域が監査論だということもあり、非常に高いレベルで監査意見の信頼性を監査人に求めようとしていると思います。したがって、監査と保証は違うんだということです。保証は、そもそもアシュアランス業務（アシュアランスサービス）という言葉で表現されています。これは基本的にはコンサル

テーションと言いますか、アドバイザー業務なわけです。したがって、これをもしも制度化するならば、日本の金融商品取引法 193 条の 2 の第 1 項で言っている監査業務と整合性がある形なのか。公認会計士法の第 2 条の 1 項業務（監査証明）ではなく、2 項業務のコンサルティング業務ではないのかなという気がするのです。その意味で捉えるならば、諸外国では非アカウンティングプロフェッションでも対応できる。それなりの資格要件さえあればということで、若干、制度的にはこれから問題が起きるのかなということは私の感想です。

次に参ります（スライド 28）。既に橋本報告で、2013 年のフレームワークにある 17 の原則を再認識すべきだと。そして、新しい 87 の着眼点がありましたけれども、橋本さん、2013 年の報告書のどこをもう 1 回、サステナビリティの議論をするときに押さえておいたほうがいいのか。1 点でも 2 点でも、もしあればお願

スライド 28

## パネル討論の骨子②

- ▶ 「COSO-ICIF」の原則のサステナビリティへの適用
  - ① 「COSO-ICIF」の17原則の再確認について。
  - ② 各原則の「着眼点(Point of Focus)」のサステナビリティへの適用。  
**※着眼点**は、2013年版ICIFから引用しており、各着眼点がサステナビリティに適用可能であることを説明し、明記している。
  - ③ 各原則における「洞察(Insights)」の内容。  
**※洞察**は、新規制や規則案、進化する専門職基準、組織の実務を通じて、原則が直接的または間接的にどのように検討され実施されたかという情報を示している。

Dec. 2023(C)Shinji Hatta 8



いします。

**橋本** 17のすべての原則が存在し、機能しているとき、有効な内部統制システムを達成したことになるので、すべてなのですけれども、とりわけ、「統制環境」と「情報と伝達」の構成要素に関係する原則が一番のコアだと言われてますね。

**八田** これは皮肉なことなのですけれども、世の中でよく企業不祥事や不正の問題が起きたときに、どこに問題があるのか。私などは第三者委員会の報告書をよく読んでいるのですけれども、つまるところ、結局は経営トップに至るような不正の場合には、統制環境の不全と情報と伝達の目詰まり、この2点に尽きるのではないかと思っています。今回、こういった形で内部統制がさらにサステナビリティのほうに援用される場合には、そこのところを押さえておかなければいけないだろうという気がします。そこで、時間がだんだんなくなってきていま

すので、少し内部監査の話を進めていきたいと思います（スライド29）。今回のサステナビリティへの適用の報告書、この実務対応と内部監査の果たすべき役割ということで、再確認しますが神林さん、サステナビリティ報告に対する内部監査の関与についてもう一度、ご説明いただけますでしょうか。

**神林** サステナビリティ報告を行う際には、サステナビリティ経営の仕掛け・仕組みが必要で、先ほど申し上げましたような非財務、あるいは未財務、価値創造の源泉をどう活用して経営に役立てるか。それを投資とコントロールの枠からどんなふうに見ていくかという、その仕掛け・仕組みを内部監査はモニタリングしていく必要があるということです。今回、内部監査の役割として、業務監査の一環の話になる部分があると思うのですが、基本はサステナビリティの経営状況のガバナンスから、まさにこの報告内容、それからICSR等の内部統制の

スライド 29

## パネル討論の骨子③

- ▶ 「COSO-ICSR」の実務対応と、内部監査の果たす役割
  - ① サステナビリティ報告に対する内部監査の関与とは。
  - ② 「COSO-ICIF」に依拠した内部監査と、「COSO-ICSR」の導入における内部監査との相違点。
  - ③ サステナビリティ報告に対する保証業務と内部監査の関係。
  - ④ サステナビリティ報告に係る有効な内部統制実現のための内部監査とは。

Dec. 2023(C)Shinji Hatta 9

状況をしっかりモニタリングして、どうなっているかということを経営者の目線から、しっかり保証を提供するという意味では、大変大きな幅の広い、奥の深い息の長い役割が待ち受けているのではないかなと感じております。

**八田** ありがとうございます。繰り返しになるかもしれませんが、伝統的な内部統制のフレームワークとしてCOSOの内部統制のフレームワーク論があり、これに依拠した上での内部監査です。恐らくモニタリングの中核を担っていると思うのですが、これと今回提示されているサステナビリティ報告への適用という観点で、内部監査をどう色分け、ないしは考えるべきなのかという点で何かポイント、あるいは相違点をご指摘いただけるのであれば伺いたいのですが、堺さん、いかがですか。

**堺** 相違点というところでは、関与する人々が違うというのがガイダンスの中にもありました。財務報告の場合ですと財務部門、経理部門といった人たちが実際に作業することがほとんどになるわけですが、サステナビリティですと情報を提示してくれる方々が、内部統制という言葉に馴染みがないという場合もあると思いますので、内部監査はアシュアランスを提供するだけではなくて、内部統制のトレーニングをしてあげるとか、リスクやコントロールを識別するためのファシリテーションをするというような、アシュアランス以外の業務でも活躍する場面が増えてくるのではないかと感じております。

**八田** 小西さんに伺います。今日はあえて内部統制とは言わないで、リスクマネジメントの内容も包含しつつあるからということでinternal controlということで報告いただきました。ただ、少し前に戻って(スライド29)②のところ。これまでの内部統制のフレームワーク、インテグレートド(統合的)フレームワークに

依拠した内部監査と、今回提示されているサステナビリティレポートに関する内部監査を、internal controlという視点でもし捉えたら何か違いが、あるいは識別するものがあるのでしょうか。

**小西** 今のご質問にダイレクトに答えることはできないのですが、今回は先ほどの神林先生のご報告にありましたが、パーパスが加わったことが非常に大きいと思うのです。つまりリスクにopportunity(機会)が加わったということです。それを平たく言うとリスクマネジメントだというお話をしているのですが、内部監査で言うと、既にIIAの3線モデルでは、内部監査の役割として企業価値のプロテクションに加えて、クリエーションが入っています。つまり、内部監査人はリスクに加えて機会についても評価する役割が既に入っています。一方、内部統制は、後からこういうガイドラインが出てきました。

実際には内部監査は、多くの企業ではリスクベースの監査に取まっているのかなと思います。つまり、リスクアセスメントをすることが中心になっていて、それを経営に資する内部監査という域に上げるために、今般のガイドラインが非常に役に立つのかなと考えています。

**八田** ありがとうございます。神林さん、繰り返しになるかもしれませんが、今日ご参加いただいている多くの方々は、実際に内部監査を担当されている方、あるいは内部監査を勉強したいと思っている方、さらには、こういった新しいサステナビリティという考え方が導入されて、内部監査に対する期待は大きいんだと思っている方が多いと思われます。そのときにサステナビリティ情報の開示、あるいは報告に対して、内部監査人や内部監査機能にはどういう役割、期待があるのか。そして、それに対して

担当する方々は、どういうところに心すべきなのか。アドバイスいただければと思います。

**神林** 先ほどの保証業務との関係、第三者保証とも関係するので、少しだけそこに触れたいと思います。財務情報と非財務情報という言葉が出てきたときに、何で「非」「ノン」という言葉を使ったのか。これはやはり、会計監査の対象ではありませんという意味の「ノン」だと理解しています。つまり、財務情報は監査対象だけれども、非財務情報は監査対象ではない。でも、非財務情報の量、質が非常に大きく影響を持ってきたのでどうするかということで今回、サステナビリティ情報の「関連財務情報」が出てきました。「関連財務」という言葉が入ってきたということは、サステナビリティ情報も監査対象にしますよという覚悟のほどが見えるかなと感じています。では、どこまでやるんですか、何を入れていくんですか、という話になるのかなと。

この保証は、内部統制とアシュアランスの仕組みがわかっている会計プロフェッションに任せるのか、それとも環境あるいは人権等に詳しい専門家に内部統制とアシュアランスを教えて任せるのか、どちらがいいのかと思うのですが、私は両方やっていくしかないのではないかなと実は考えているところです。

ただし、第三者保証の前にそもそも会社としてどの程度の状況になっているかということ、内部監査人が保証を提供しなければいけないのです。そのためには内部監査人に期待される専門性、独立性はもちろん、非常に専門性の幅が広がります。経営の仕掛け・仕組み、つまり価値創造ストーリーなりガバナンスの在り方なりというものが、どんな影響を与えるかということ幅広く内部監査人が理解する必要があります。今、多くの企業が始めているところですが、将来幹部候補生の登竜門として、内

部監査部門での3年ないし5年の経験が大事だということで、今後内部監査がますます大事になっていくかなと思います。

ですから、経営全般を見る目線をしっかり持つということは、内部監査人に期待されるのかなと思います。

**八田** ありがとうございます。先ほどの橋本報告では最後に報告書の「覚えておくべき重要な10項目」をご紹介いただきましたが、これがこの報告書の要約になります。これをベースにCOSO-ICSRの導入に際して、内部監査がどういう期待ないしは役割があるかご指摘いただければと思います。橋本さん、お願いします。

**橋本** 10個のポイントのうちの3番目、内部監査というのはいろいろと有効で、3ラインモデルというものが特に有用だということに直接言及していますし、6番目でも、サステナビリティ報告に対する内部での保証と信頼というのは、外部による保証の前に必要だと述べています。これについては内部監査機能を活用して、客観的な保証、その他のアドバイスを得るようにすることが必要だということです。内部監査人は、まずサステナビリティ報告を非常に信頼性あるものにするために固めておく。それでさらに外部の保証に進んでいくことができる。まずはファーストステップとして、内部監査を中心に、会社が主体的・自律的に新たなサステナビリティ報告の信頼性を高めるように仕向けていく必要があると思います。

あとは機能横断的なチームとか、いろいろなところとの連携が必要になると思いますので、やはりコミュニケーションを図ることが大事です。その1つの起点として、内部監査人を活用することも重要だと思います。

**八田** 先ほどの小西報告で「つながり」という言葉を強調しておられました。このつながりに

関して、内部監査で何か関わるべき内容はあるのでしょうか。唐突な質問で申し訳ないですが……。

**小西** つながりあるものにするための1つの方策として、情報とそのプロセスをつなげるという意味において、リスクマネジメントを説明しました。そのプロセスについて、やはり外部監査人よりは、当然、内部監査人のほうがいろいろな情報等々があり、また各部門・部署間に横ぐしをさせるという意味においても、大きく内部監査人の役割があると考えます。

**八田** ありがとうございます。それでは最後、これも繰り返しのお尋ねかもしれませんが、サステナビリティ報告に係る有効な内部統制実現のための内部監査とは何か。これがいわゆる一番の心臓部の話なのかもしれません。コアになるところで堺さんがお考えになっている、あるいはお読みになってご指摘いただける点がありましたらお願いします。

**堺** まさにこれは、内部監査が活躍する場所であると思っています。有効な内部統制を実現するというのは、内部統制の責任は現場にもあり、どの階層の人にもあるのですけれども、結局はガバナンスが重要になってくるので、有効な内部統制を実現するために、アシユアランスを提供する内部監査人にちゃんとリソースが行き渡るように、取締役会が監督し、経営者に旗を振ってもらいたいと思っています。

**八田** 最後になりますが神林さん、米国などは私が1990年代に留学したときに、内部監査に関して、外部監査をしている会計事務所以外の会計事務所に頼むといった、内部監査のアウトソーシングが結構あったのです。したがって、アメリカの内部監査は専門性が結構高いと言えることもあります。ただ、日本の場合、そういった現状があまりありません。その代わり内部にいる人たちが、それなりの優秀な人材を抱

えているということがあります。そこで、サステナビリティ報告が現実のものとして開示も始まっていく日本の場合、内部統制実現のための内部監査ということで、何か一言コメントがいただければ、お願いします。

**神林** 先ほどもお話ししましたように、内部監査が対象とすべき項目の中にI C S Rの評価はもちろんですが、E S Gのガバナンスやデータのインテグリティ、あるいはマテリアリティ、それからいわゆる内部統制の成熟度そのものも対象にして見ていくという観点があります。今後、内部監査は企業の成長になくてはならない、欠くべからざる存在として、ますます期待が高まっていく状況ですが、今回のI C S Rがすごく大きな転換点になるのではないかと、ものすごく大きな新しいうねりが目の前に来ているのではないかと思います。しかも、それは決して長い話ではなくて、本当に目の前に来ているのではないかと。多くの人が、気がついていないだけかもしれないと感じておりますので、ぜひとも頑張ってくださいと思います。

**八田** ありがとうございます。時間が参りました。今日、この内部統制のサステナビリティへの適用に関して、報告書をベースにご議論いただきました。今日の報告内容から見てわかりますように、主宰している内部監査研究所の立場から見ても、内部監査というのは組織の中において、まずもって自社のサステナビリティ情報の作成、開示、報告、これを信頼し得るものとして、そして漏れなく開示できるような体制にサポートしてあげる。加えて外部からの第三者、いわゆる独立の立場の第三者保証が要求される場合には、それにも関与する形で、あるいは協力する形で、恐らく役割が求められるのだらうと思います。その意味で私は、内部監査は、サステナビリティ情報の開示と保証に関す

る連結環機能を持っているのではないかという気がします。

同時に、実際に各企業が本当の意味で求められているサステナビリティ情報の開示・作成に関して適切に行われているかどうかモニタリングすること、これも内部監査に求められている

役割だと思います。内部監査の真価が問われる時代が来たのではないかという気がしますので、ぜひ頑張ってくださいと思います。

拙い進行で少しだけ時間が超過しましたが、これで今日の討論を終わらせていただきます。どうもありがとうございます。

## ●パネリスト

### 堺 咲子（さかい さきこ）

インフィニティコンサルティング 代表

内部監査人協会（I I A）国際本部 専門職資格審議会委員

プレミアアンチエイジング株式会社 社外取締役

金融庁 企業会計審議会 内部統制部会 臨時委員、C I A、C R M A、C C S A、C F S A



国内外の保険会社、衛星放送プラットフォーム会社、監査法人などで、経理、財務、内部監査に従事。2008年よりフリーランスで内部監査のコンサルティング業務に従事。I I Aでは国際本部理事、専門職資格審議会委員、内部監査財団（I A F）評議員等を歴任。C O S Oのガイダンス、I A Fの書籍、I I Aの各種レポートなどの翻訳を多数手がける。



## 小西 範幸 (こにし のりゆき)

青山学院大学副学長、国際会計研究学会会長

日本監査研究学会理事、(株)百十四銀行社外取締役(監査等委員)

日本取締役協会監事、会計教育研修機構顧問、会計大学院協会顧問、

文部科学省中央教育審議会大学院部会臨時委員等(現職)



### 【研究代表者を務めた研究テーマ】

- (1) 「サステナビリティ情報と会計・保証・ガバナンスの展開」日本監査研究学会・課題別研究部会(2021年～2023年)
- (2) 「営利・非営利組織の統合報告モデルの研究」国際会計研究学会・研究グループ(2015年～2017年)
- (3) 「リスク情報の開示と保証のあり方 ―統合報告書の公表に向けて―」日本会計研究学会・スタディグループ(2011年～2013年)

## 神林 比洋雄 (かんばやし ひよお)

プロティビティLLC シニアマネージングディレクタ、公認会計士



アーサーアンダーセンに入社し、国内外を含む監査業務およびビジネスコンサルティング業務に従事。朝日監査法人（現あずさ監査法人）代表社員・本部理事、アンダーセンリスクコンサルティング・アジアパシフィック統括パートナー、アンダーセンワールドワイドオーガニゼーション取締役を歴任。

2003年プロティビティLLC創設、CEO就任。攻めと守りを基盤とするERMの高度化による経営戦略実現や、最適なガバナンス、内部統制構築を支援。2017年より現職。

日本内部統制研究学会（現日本ガバナンス研究学会）元会長。株式会社証券保管振替機構リスク管理委員会委員（現任）。一橋大学財務リーダーシップ・プログラム講師（現任）。ERM経営研究所LLC代表社員（現任）、双日株式会社社外監査役（17～21）、株式会社村田製作所社外取締役（18～現任）、株式会社東芝コンプライアンス有識者会議委員（20～21）。日本取締役協会リスク・ガバナンス委員会委員長（現任、2023年10月「未成年者に対する性加害に関する標準ガバナンスコード」策定をリード）、会計教育研修機構講師（現任）、公認会計士。

近著：『今さらきけない内部統制とERM』（同文館2020）、『COSO全社的リスクマネジメント』・『COSO内部統制の統合的フレームワーク』・『COSO不正リスク管理ガイド』（共訳）、『内部統制に関する法的責任の研究』・『開示不正』（共著）等

## ●オブザーバー

**橋本 尚 (はしもと たかし)**

元 青山学院大学大学院 教授



元・青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授（2005年4月～2022年12月）元・金融庁企業会計審議会委員（2019年2月～2022年12月）（元・内部統制部会長（2021年2月～2022年12月））、日本ガバナンス研究学会（旧日本内部統制研究学会）前会長（2019年9月～2022年11月）、国際会計研究学会顧問。

著訳書は、『新潮流監査人の独立性』、『外部監査とコーポレート・ガバナンス』、『COSO内部統制ガイダンス』、『COSO全社的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』（以上、同文館出版）『監査事務所の強制的交代』（白桃書房）、『決定版COSO不正リスク管理ガイド』（日本公認会計士協会出版局）。

## ●コーディネータ

### 八田 進二 (はった しんじ)

青山学院大学名誉教授、大原大学院大学会計研究科教授



#### 学歴

慶應義塾大学経済学部卒業  
早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了  
慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得満期退学  
博士(プロフェッショナル会計学・青山学院大学)

#### 社会におけるこれまでの主な活動等

日本監査研究学会会長  
日本内部統制研究学会(現、日本ガバナンス研究学会)会長  
日本公認不正検査士協会評議員会会長  
会計大学院協会理事長  
金融庁企業会計審議会委員(内部統制部会長・監査部会長)  
金融庁「会計監査の在り方に関する懇談会」座長  
文部科学省「学校法人ガバナンス改革会議」委員  
日本公認会計士協会「倫理委員会有識者懇談会」議長

また、複数の企業等の社外監査役および監事等を歴任。

# 【お知らせ】

## 第4回 内部監査学術研究発表大会 開催予定

後援：一般社団法人日本内部監査協会

### 大会概要

配信期間 (オンデマンド配信)	2024年3月27日(水)～2024年4月24日(水)
申込期間	2024年4月17日(水)まで(予定)
参加申込	PassMarketからお申し込みください <a href="https://passmarket.yahoo.co.jp/event/show/detail/029466cby4m31.html">https://passmarket.yahoo.co.jp/event/show/detail/029466cby4m31.html</a>
参加費	無料

### プログラム (敬称略)

開会挨拶 辻 正雄
第1部 懸賞論文授賞式及び懸賞論文受賞者報告(約35分) 第2 ラインと内部監査の協調と協働 ～現在において加重すべき具体的な内部監査活動の考察～ 吉崎 敏樹(株式会社IHI 内部監査部フェロー)
第2部 研究助成対象者報告 報告1. 内部統制の問題開示に関する実証研究の展開 上野 学(金沢学院大学経済学部経営学科 講師) 報告2. 内部統制報告書の自動取得および有効でないと評価されたものの自動判別プログラムの開発—不正発生企業における監査報酬の分析のための足掛かりとして 長畑 周史(横浜市立大学国際商学部 准教授) 小泉 和之(順天堂大学健康データサイエンス学部 准教授) 根本 大地(横浜市立大学大学院データサイエンス研究科 博士前期課程) 報告3. 公益通報者保護制度を通じた不正・違法行為に係る情報収集と内部監査の役割 日野 勝吾(淑徳大学コミュニティ政策学部コミュニティ政策学科長 教授)

詳細は [WEB サイト](#) をご覧ください。

# 第3回（2023年度）懸賞論文

## 審査結果

テーマ：

「内部監査は組織体のサステナビリティにいかに関与できるか」

### ◆優秀賞

吉崎 敏樹 氏

「第2ラインと内部監査の協調と協働  
～現在において加重すべき具体的な内部監査活動の考察～」

※本誌にて掲載。

### ◆佳作

星山 琳 氏

「法律上の概念を用いた内部監査人の不正に対する防衛術  
－「内部監査の限界」への挑戦－」

山田 結稀 氏

「内部監査による取締役会への情報提供機能の可能性  
－サステナビリティ情報開示基準の高度化に対応する内部監査の活用に向けて－」

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。



## 第2ラインと内部監査の協調と協働 ～現在において加重すべき具体的な内部監査活動の考察～

吉崎 敏樹

株式会社IHI 内部監査部 フェロー

### 1. はじめに

巷間、サステナビリティ経営・ESG経営・非財務情報開示をキーワードに、内部統制は、内部監査はどうあるべきか等々と銘打ったセミナーや講習会や研修会が多く催されている。筆者も時間を作っては、それらの会合に顔を出したり、WEBセミナーを聴講したりしているが、正直に言うと今ひとつふわふわとした議論や説明内容に戸惑うことが多い。

I I AのI P P Fの内部監査の定義においても、日本内部監査協会の「内部監査基準」の内部監査の本質においても、「内部監査とは、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つこと」<sup>1) 2)</sup>と記述されている。つまり、組織体を企業と言い換えた上で、少し乱暴な言葉遣いを許していただければ、内部監査は企業経営に役立ってなんぼのもの、と言ってしまっても良いように思う。では、この場合の“企業経営に役立つ”とはどういうことを言うのか？“内部監査は組織体のサステナビリティにいかに関与できるか”との問いに対し、まず自問した。

サステナビリティをE（自然環境）S（社会）G（ガバナンス）要素を含む中長期的な企業とし

ての持続可能性と捉える。各企業は自らのありたい姿や戦略を明らかにして経営方針を立てる。経営方針とESGの重要課題を擦り合わせ、整合性を確認し、その内の自らの企業経営に特に重要となる課題、すなわち“マテリアリティ”を特定する。その内容は、気候変動への対策であり、人権の尊重であり、ダイバーシティへの取組であり、ステークホルダーからの信頼の獲得であり、それぞれの企業によって変わってくる。

それら“特定されたマテリアリティ”、今流行の言葉遣いをすれば“ESG経営・サステナビリティ経営における重要課題”は、現時点での事業環境におけるリスクと機会と事業基盤（例えば、人的資本・知的資本・財務資本・自然資本等々）の理解と分析、すなわち“現状の認識”のテーブルの上に置かれる。そうした上で、各企業は自社が目指すありたい姿の実現に向けて、自らのビジネスモデルを変革するための事業価値の再設定や自社が目指す社会的価値創造の方向性を再確認する。

“ESG経営・サステナビリティ経営における重要課題”は、いわば触媒としてその機能を果たすものと理解される。“現状の認識”のテーブルの上で、触媒によって変化を促進させられ、ビジ

ネスモデルの変革のPDCAは回り始めるのである。

過去の企業経営の歴史においてこのような触媒は常に存在し、例えば、近年ではコンピュータ技術の加速度的伸張などはそうだろう。これら触媒によって、ビジネスモデルは常にダイナミックに変化してきた。同様に“ESG経営・サステナビリティ経営における重要課題”という触媒によって、すべての企業は好むと好まざるとを問わず“生き延びるため”に、ビジネスモデルの変革に直面し、事業変革を行わなくてはならない状況にある。

先述の通り、内部監査の本質は企業経営に役立つことであるのだから、「内部監査は組織体のサステナビリティにいかに関与できるか」との問いに対して、“企業の事業変革をしっかりと支えてそれを支援するための、現在において加増すべき具体的な内部監査活動”を論述することによって、その問いに答えることが可能ではないかと考える。論述は、多くの企業におけるリスク管理・内部統制のベースとなっている「IIAのポジションペーパー IIAの3ラインモデル：3つのディフェンスラインの改訂」(以下、3ラインモデルと記述)を引用しつつ、また筆者の実際業務の知見を加味したものとする。

## 2. 3ラインモデルにおける第2ラインと内部監査の役割の再確認

3ラインモデルにおいて、経営管理者の下、第2ラインの役割は、1つ目として、第1ラインの実務執行に係る内部統制、リスク管理に関連する補完的な専門知識、支援、モニタリングを提供し、支援する。2つ目として、内部統制とリスク管理の妥当性と有効性に関する分析とレポートを提供する、と説明されている。<sup>3)</sup>

3ラインモデルでは、企業の目標と状況に適合すべく、構造と役割の設定は経営管理者と統治機

関が決定すべき問題である。企業の規模と複雑さが増大すれば、経営管理者内部の機能化、階層化および専門化は深化し、統治および経営管理の有効性と効率性を図るために各種委員会などの組織を設けることは当然のことであろう。また、3ラインモデルは多様な形態や構造を持つ企業においては、ある部門やある個人が第1ラインと第2ラインの両方の役割を含む責任を負う場合があることも想定している。<sup>4)</sup>

このような場合において、各種委員会を含む第2ラインの役割の独立性と、彼らが担う内部統制やリスク管理の妥当性と有効性の分析とレポートにおける独立性は、彼らから統治機関に対する直接的な報告経路を確立することにより、ある程度確保できるとされる。ただし、彼らの役割、すなわち、リスクの管理に関連する問題のモニタリング、助言、指導、テスト、分析、および報告といった役割は、第1ラインを支援し、経営管理者の意思決定に寄与しているのであるから、第2ラインは経営管理者から完全に独立することはできない。<sup>5)</sup>

翻って、第3ラインの決定的な特徴は経営管理者からの独立である。内部監査の独立性や客観性は、経営管理者の責任である事業執行や意思決定に係わらないことによって担保される。よって内部監査が提供するアシュアランスや助言は、他の役割が統治機関に提供するものを超えたものとなる。<sup>6)</sup>

3ラインモデルは、企業の目標と活動をステークホルダーの利益と整合させることにより統治機関のアカウントビリティを果たすよう設計されたものであり、そのためには構成する3つのラインがそれぞれの役割を全体として協調して協働するように求めている。<sup>7)</sup>

ESG経営・サステナビリティ経営における重要課題という新たな触媒による事業変革に直面する今、経営管理者のリスクベースの意思決定を支

援する第2ラインの役割と、統治機関に独立にして客観的なアシュアランスを提供する内部監査の役割は重い。よって、両役割の協調と協働の意味は重い。

### 3. 事業変革を支える2つの具体的な内部監査活動

本論では、3ラインモデルにおける第2ラインと内部監査との関係、および協調と協働の視点から、企業の事業変革をしっかりと支えてそれを支援するための、現在において加重すべき具体的な内部監査活動として、①第2ラインと内部監査の協調・協働による第2ライン・アシュアランスの内部監査化、②グループ関係会社の内部監査部門との監査協働、の2点を取り上げて論述する。

#### 第1論点：第2ラインと内部監査の協調・協働による第2ライン・アシュアランスの内部監査化

##### a. 第2ライン・アシュアランス

先述の通り、第1ラインに対するモニタリングの提供や内部統制とリスク管理の妥当性と有効性に関する分析とレポートを提供する第2ラインの役割は、自らの専門性をもって企業統治に関わる意思決定を支援する機能であり、経営管理者や統治機関に一定の保証を提供する、すなわちアシュアランスを内在した機能（以下、第2ライン・アシュアランスと記述）であると認められる。

この第2ライン・アシュアランスは、専門性をもって第1ラインに直接する第2ラインによって経営管理者に提供されるものであるため、リスクの識別、残余リスクの識別と許容範囲内の測定の精度、内部統制の確認、個々の内部統制の設計とその運用による有効性とのギャップ分析、現場に対する助言・改善提案の実効性については、強みがあると思われる。また、CSAの考え方や手法

を取入れた上に提供されるとしたならば、現場従業員に対するリスク管理の良き動機付けになり、従業員からの生のフィードバックを求める経営管理者の要求にも応え得るものとなるだろう。

第2ライン・アシュアランスは執行部門の活動であるため、第一義的には、当該担当（専門）部門から経営管理者に対して報告・提供される。また、アシュアランス機能をリスク管理委員会やコンプライアンス委員会などの委員会組織が担っている場合は、当該委員会から報告・提供される。加えて、取締役会などの統治機関としても、先述した多くの強みや広がりを持つ第2ライン・アシュアランスの提供を受けることは、統治機関としてのモニタリング活動を高め、ステークホルダーに対するアカウンタビリティに大いに貢献することになるだろう。

##### b. 第2ライン・アシュアランスに対して内部監査が果たすべき役割

先述の通り、第2ラインは経営管理者から完全に独立することはできないのであるから、第2ライン・アシュアランスは、いわゆる“自己監査”となっている。

よって、内部監査が果たすべき役割は、第2ライン・アシュアランスへの客観性と独立性の付与、表現の適否について読者・識者の批判を受けることは承知の上で、すなわち“自己監査の内部監査化”であり、そのための第2ライン・アシュアランス提供活動への内部監査機能としての積極的な協調と協働である。

この試みは、3ラインモデルが求める、企業の目標と活動をステークホルダーの利益と整合させ統治機関のアカウンタビリティを果たすための、協調と協働のひとつの形態でないかと考える。

具体的には、第2ライン・アシュアランスの位置付けを、内部監査からの委託を受けた“自己監査”として明確にする。その上で、内部監査（部

門）は当該第2ライン・アシュアランスを提供する部門（担当者）の自己監査プロセスの評価と改善を指導し、監査品質の維持と向上を図る。また、内部監査（部門）は年次計画に“自己監査”の計画を明示し、監査の結果は内部監査（部門）を経由して経営管理者および統治機関・取締役会への報告をする。これら手続きと協調・協働によって、“（自己監査である）第2ライン・アシュアランスを内部監査化”する。また、統治機関からの直接のオーダーやアドバイス（フィードバック）によって、第2ライン・アシュアランスの範囲、すなわち、どの第2アシュアランスを内部監査化するか、を適時にかつ機動的に変更することも念頭に置きたい。

第2ライン・アシュアランスの位置付けの明確化において省略してはならないことは、上記の体制と協調・協働の基本的枠組みが、内部監査の基本規程の中に成文化され、担当の取締役による決裁がなされること。加えて、体制と協調・協働のプロセスが実施要項や監査マニュアルにて文書化され公開されることである。更に、ここであらためて確認しておかねばならないことは、“第2ライン・アシュアランスを内部監査化”する仕組み

は、内部監査（部門）が単に第2ラインが担当したアシュアランスを追認し合議印を押すようなものではないことである。

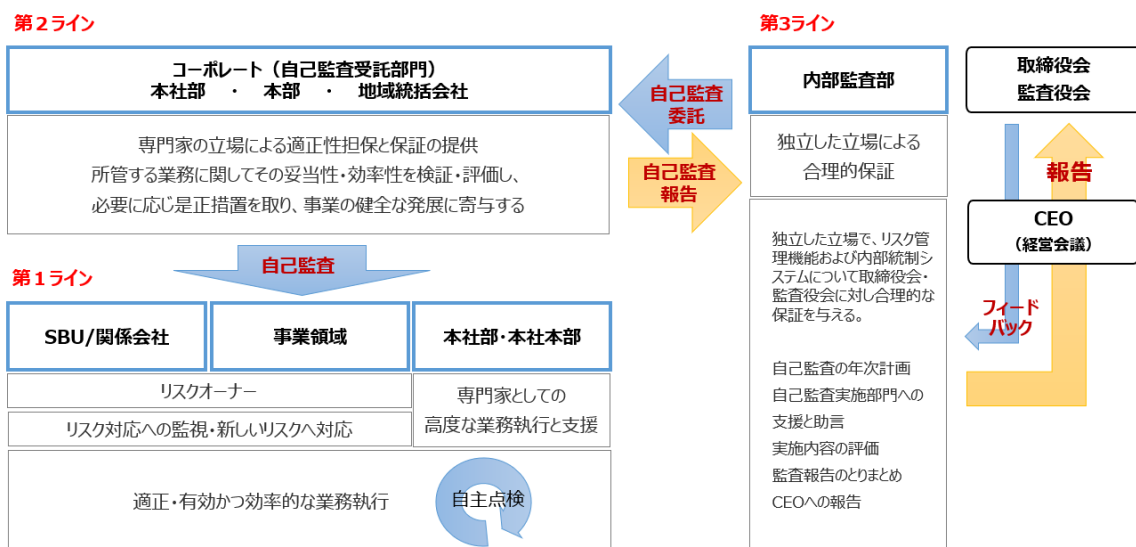
第2ライン・アシュアランスの過程が適切であり有効であり、かつ効果的であることを、内部監査（部門）が第2ラインと経営管理者・統治機関との間に介在し、独立にして客観的に、それらを保証することなのである。

### c. 企業における実際例

「資料1. 自己監査による内部監査の拡張と充実」は、筆者が籍を置く企業における“自己監査”体制と第2ライン（本社部門）と内部監査部との協調・協働のプロセスを概略のチャートとして示したものである。

当社においては、20年前に、本社部門によるモニタリングを内部監査部から委託された自己監査として定義し、そのモニタリング内容と結果を、内部監査部を経由して経営管理者へ報告するという仕組みを作って運用している。当初この仕組みによる定常的なモニタリングは、情報セキュリティ、調達に関わるコンプライアンス（下請法・関税法）を対象として開始し、現在は安全保障輸

資料1. 自己監査による内部監査の拡張と充実





出管理を追加して活動している。

#### d. 現下における第2ライン・アシュアランスの内部監査化の意味

資料1に示した“自己監査”体制、すなわち“(自己監査である)第2ライン・アシュアランスを内部監査化”の仕組みは、近年のサステナビリティ情報の開示の流れの中であって、先述の第2ライン・アシュアランスとしての多くの強みや広がり、統治機関のモニタリング活動への寄与、という文脈において大きな意味を持つだろう。

企業活動に関わる非財務情報やESG関連の情報は、その関係する社内部門やシステムが多岐にわたり、よって、その収集と管理の中核を担う第2ラインの各部門の責任は重い。また、情報開示の制度化に伴い、情報と報告の信頼性、情報の収集のスピードと適時性、開示に関わるプロセスの有効性と効率性を定常的に分析し報告すること、すなわち第2ライン・アシュアランスの提供が、経営管理者にとって重大であることは言うに及ばず、先述の通り、そのアシュアランスの客観性と独立性を担保することは、統治機関にとっても重要である。

しかし、現在の実務の状況は、未だ非財務情報を管理・モニタリングする重要性に対する理解が不足している面も否めず、すなわち統制環境が脆弱であり、内部統制が人に依存してしまっている状況でもある。内部統制の脆弱性や未整備な状況は、内部監査の選択的・場当たりのな実行を生じさせてしまい、結果として、全社レベル的な内部統制の改善にはなかなか繋がらないと言った状況を生じさせている。

このような社会環境と実務状況の下、内部監査が、より高い独立性と客観性を必要とする第2ライン・アシュアランスを、当該担当部門と協調・協働して積極的にこの仕組みの上で走らせることによって内部監査化していくこと、またそれに

よって、実質的な内部監査の拡張を図り内部統制の改善の網を大きく張り出すことは、サステナビリティ経営・ESG経営という文脈にあって、3ラインモデルにおける第2ラインと内部監査との協調と協業の視点から、「企業の事業変革をしっかりと支えてそれを支援するための、現在において加重すべき具体的な内部監査活動」として、第一番目に位置する論点であると主張する。

### 第2論点：グループ関係会社の内部監査部門との監査協働

#### a. 本社および関係会社の内部監査部門の現状

筆者は長く調達部門に籍を置き、国内の工場や事業部門、海外の拠点や工事現場と本社調達部との間を、3-4年のローテーションで飛び回っていた。グループに散らばる調達担当者に対する教育や指導は本社調達部が所管し、キーマンのローテーションには本社調達部の意向は強く反映される仕組みが整っていた。

翻って、内部監査においては、研修会を通じての情報の交換や基礎教育については本社内部監査部が主導してはいたが、人事を含む各種コミュニケーションや監査実務における協調や協働については、あまり活発という感じではなかった。個人的には、このようなあり方について着任当初から疑問を抱くところであった。

当時、部内の幾人に「なぜ、関係会社の内部監査部門と一緒に監査しないの？」と尋ねたことがあるが、みな異口同音に内部監査の独立性と客観性に関することを言い、あまり積極性を感じられなかった。

実は、当社の内部監査基本規程では、第3条（内部監査の実施）第2項において「関係会社は、前条の理念（内部監査の基本理念）を踏まえ、各社に必要な内部監査を行なうように努める。この場合の手続きなどは、各社が独自に定めるものとする。」と規定している。この規定の趣旨は理解し



ており、異を唱えるつもりは全くないが、だからと言って、これを盾に取るようにして、関係会社との監査の協調や協働を否定的に捉えたり躊躇したりするのは、そもそもこの規定の求めるところを曲解していると言って良く、全社としてのモニタリング能力の向上と維持には不適切であると思われる。3ラインモデルでも言及されているように「内部監査の独立は孤立を意味するものではない」<sup>8)</sup> はずである。

現実的な問題として、当社においては、関係会社の内部監査部（以下、関係会社内監部と記述）の監査報告が直接的に本社の経営管理者に報告される経路を持たない。もちろん、本社から派遣された取締役や監査役を経由して監査の報告や内容を吸い上げることが可能であるが、健全な懐疑心をもってすれば、その情報に高い独立性や客観性が付与されているとは、直ちに肯定することはできないだろう。

### b. 3ラインモデルにおける関係会社内監部の位置付けと内部監査

筆者が本社内部監査部に異動した2018年の何年度かの経営会議報告の席上にて、当時当社でも構築が始まっていた全社リスク管理体制(E RM)に関する議論があり、その中で3ラインディフェンスに関する質疑があり、ある役員から「ところで関係会社内監部は第何ラインになるのか？」との質問を受けた。自身ハッとする質問であったが、私見として「関係会社個社においては第3線となるが、企業グループ構造の中で捉え直すと第2線に相当すると思われる」と咄嗟に回答した。経営会議席上ではひとしきり数名の役員の間でやり取りがあったように記憶しているが、詳細は既に忘れた。また、当時勉強していた中で、関係会社内監部が企業グループ構造において第何線かなどという話は見聞きしたこともなく、当時の私見の正邪を調べる術もなくやり過ごしたところである。

その後、本社内部監査部長としての経験を積み、内部監査に関する知識とG(ガバナンス)R(リスク管理)C(コンプライアンス)に関する知識をそれなりに学んだ訳であるが、今振り返っても当時咄嗟に回答した私見は違和感のないところである。

第1ラインの最前線が関係会社に歴として存在し、そこで内部統制をモニタリングしている関係会社内監部の役割と機能を、グループ構造における第2ラインの役割と機能と積極的に認識すれば、関係会社内監部による監査報告は第2ライン・アシュアランスそのものであって、内部監査が果たすべき役割は、先述した第1論点で指摘した内部監査による第2ライン・アシュアランスへの客観性と独立性付与、すなわち“(自己監査である)2ライン・アシュアランスの内部監査化”に外ならない。

サステナビリティ経営・ESG経営という文脈にあって、3ラインモデルにおける第2ラインと内部監査との協調と協業の視点から、関係会社内監部との監査協働を捉え直すことは、「企業の事業変革をしっかりと支えてそれを支援するための、現在において加重すべき具体的な内部監査活動」として極めて適当であると考えているところである。

### c. 企業における実際例

「資料2. 関係会社との監査協働の類型」は、筆者が籍を置く企業における実務ベースに落とし込んだ監査協業の類型を表したチャートである。筆者が着任した後、内部監査の基本方針のひとつとして監査協業の積極的展開を掲げ、部内および関係会社内監部に提示した内容である。

関係会社とは言え個社には個社の業態と事情があり、ある意味で彼らの庭先に踏み込んでいく感のある(そう誤解される可能性がある)監査協業の提案には、慎重なアプローチが必要である。す

資料2. 関係会社との監査協働の類型

類型	監査準備	監査通知	予備調査	往査	往査の まとめ	監査の まとめ	監査 報告書	フォローアップ
A型	関係会社の監査計画により監査を進め、結果をIHI内監部が共有する（監査ツールは内監部から提供することも可）							
	関係会社 監査部門				IHI内監部			
B型	関係会社の監査計画により監査を進め、往査準備からIHI内監部がオブザーバーとして参加する							
	関係会社 監査部門				IHI内監部			
C型	関係会社とIHI内監部が共同監査を行う。							
	関係会社 監査部門 + IHI内監部							
D型	内監部が実施した監査のフォローアップを関係会社自身により進め、結果をIHI内監部も共有する							
								関係会社 監査部門

- \* 監査テーマの性質・難易度、関係会社監査部門の体制等を考慮して、協働の形態を選択する
- \* B型・C型の監査実施の体制（役割分担）は、上記状況を考慮して、調整する

なわち、関係会社の事業戦略を正しくまた深く理解した上で、企業グループとしてのESG経営・サステナビリティ経営における重要課題という触媒によって直面する事業変革を支えるという視点をもって、協働する監査のテーマを選択し、相互に合意しなければならない。また、自他の能力と投入するリソースの判断、投入するコストと手にした果実との冷静な検討も監査協働を安定的に継続するためにはとても重要なことである。

監査協働の類型はA型からD型の4つのメニューを用意しており、関係会社の事情や要求に沿った形で提案される。協働の実行においては、関係会社社長の了解を必ず得るものとし、監査内容・監査結果の共有、監査報告書の扱いは個別の協議事項とするが、監査協働の計画は内部監査年次計画に明記し、その進捗は本社内部監査部から経営管理者、取締役会および監査役会に定例報告される。

d. 現下におけるグループ関係会社の内部監査部門との監査協働の意味

関係会社内監部との監査協業は、3.(1)d.で先述したところと同様に、近年のサステナビリ

ティ情報の開示の流れの中にあって大きな効果を発揮するだろう。重なる部分については省略するが、ここで言う監査協働においては更に以下の点を特筆しておきたい。

現実の事情として、社外役員にとって、一番目が届かないところが関係会社の最前線の企業活動・内部統制・リスク管理活動の状況だろう。関係会社内監部が実行する監査の内容やエッセンスが、必要に応じて本社内部監査部を経由して、すなわち高い独立性と客観性を付加されて、特に統治機関である取締役会や監査役会に提供されることの意味は重い。もちろん、本社内部監査部をして、関係会社の最前線に対して、監査を指示、実行させることは可能である。また、関係会社内監部の監査報告を直接収集することも不可能ではない。しかし、一定の監査品質と監査人との近接したコミュニケーションを保持するという意味において、本社内部監査部のリソースを有効に活用し、定常的または機動的に情報を吸い上げられる監査協業の仕組みは、統治機関としてのモニタリングとして有効かつ効果的であろう。

#### 4. 内部監査の独立性に関する若干の考察

本論を執筆する中で、あらためて内部監査における独立性について考えた。本論のまとめの前に、独立性に関し若干の考察をしたい。

日本の上場大企業の統治機関・取締役会は、監督と執行とが一体となったマネジメント・ボードとして機能してきた。日本的雇用慣行・人事慣行を基盤に、同じ釜の飯を食った均質なメンバーで構成されたボードを頂点として経営される均質な環境（社風や企業風土）は、日本企業の強みのひとつの源泉であったことは間違いない。

筆者が本論執筆中にふと思ったのが、「このような日本企業の統治機関・取締役会は、内部監査の独立性や客観性をどのように認識していただけるか」という点である。監督と執行が一体となった（分離していない）取締役会および構成する取締役は、内部監査に対して「監査（人）は客観的であれ」との要求は当然にあったと思われるが、はたして「監査（機能）は独立的であれ」と思っていたのだろうか。更に言うと、監査と独立性の関係についての認識がいかほどにあったのだろうか。かつて、今で言う第2ラインによるモニタリング、本論で言う第2ライン・アシュアランスは、適時または常時に実行され、その結果は監督と執行が一体となった統治機関・取締役会に報告されていた筈である。ただその折に、取締役会および構成する取締役において、内部監査と独立性の関係への認識が脆弱であったとすると、内部監査の位置付けは、また脆弱であったと思わざるを得ない。極言、暴言と取られることを恐れずに言えば、第2ライン・アシュアランスがあれば、特に第3ライン・内部監査の必要性を感じることは無かったのではないかと思料するところである。

CIAフォーラム研究会報告「内部監査部門の歴史と将来の展望」は、その終章の「1. 内部監査の発展を阻害してきたもの」についての仮説の

中で、内部監査の歴史を振り返りつつ、それぞれの時代背景により内部監査機能のあり方を検証し、その本質的部分における内部監査の意義の一貫性を認めている。その上で、いまだ内部監査機能が組織内に確固とした制度として浸透していない4つの理由に言及している。<sup>9)</sup> どの理由についても全く異を唱えるものではないが、筆者としては加えて、日本の伝統的な統治機関のあり方に起因する内部監査の独立性に対する認識・意識の脆弱さがその理由のひとつとしてあるのでないかと思料するところである。

近年、急激にコーポレートガバナンス改革に係る要求と体制整備が進んでいる。多くの企業では、執行役員制が普通のこととなり、統治機関の設計をモニタリング・ボード型に変更する企業も増加し、何より統治機関に占める社外役員の比率は大幅に増加した。ステークホルダーに健全に対峙し、彼らに対するアカウントビリティを担い、それを解除（ディスチャージ）する統治機関・取締役会にとっては、当該組織（企業）内において、業務執行・意思決定責任を負わず、唯一の高い独立性を担保する内部監査の意味は、歴史的流れの中に置いても、今、極めて重くなっているのである。

#### 5. まとめ

組織体のサステナビリティは、企業価値の向上による長期的な企業としての持続可能性として捉えられ、ESG経営における重要課題（マテリアリティ）を触媒として、実行に移される事業変革活動として具体化される。今、内部監査に求められているのは、組織体すなわち各企業で実行される事業変革活動を、内部監査活動を通じて、しっかりと支援していくことである。

2. にて先述の通り、第3ラインとしての内部監査の決定的な役割は独立性にある。そして今こそ、その重みが明確になってきている。本論にて

述べた第1、第2の論点は、組織内にて唯一高い独立性を担保する内部監査が、第2ラインの各機能との積極的な協調・協働を通じて“自己監査の内部監査化”という手法を取りつつ、彼ら第2ラインの提供する“一定の保証(第2ライン・アシュアランス)”に高い独立性を付加していく活動過程である。

この活動は、経営管理者にとっては、非財務情報やESG関連情報の収集と管理の中核を担い、そのスピードと信頼性、情報開示に係る内部統制の有効性と効率性を日常的に分析し報告する第2ラインの活動の質を向上させることに外ならない。また、統治機関・取締役会にとっては、当該組織(企業)内にありつつ、高い独立性を保持する内部監査による第2ライン・アシュアランスに対する独立性の積極的な付与は、すなわち監督機能の強化に外ならないのである。加えて、近年更に品質向上と範囲の拡大を求められつつ、常にリソースの制約を抱える内部監査にとっては、第2ライン・アシュアランスを積極的に利活用することによって、実質的な内部監査の範囲の拡張を図り、企業グループ全体の内部統制の改善を実現するものである。

内部監査が固有する独立性を持って、言い換えれば武器として、具体的監査活動に落とし込んで、事業変革活動を支援していくこと、これこそが“組織体のサステナビリティに対する内部監査による「具体的な」貢献”そのものである。

## 6. 謝辞

近年の急激なコーポレートガバナンス改革の流れが、日本企業における内部監査の位置付けを変えた。この大変革の中で内部監査に携わることができていること幸運に思う。

筆者は内部監査の現場の実務者であり研究者ではない。よって、読者には本論における表現や体

裁の拙さについては甘受頂けることを希う。

最後に、内部監査の知見の全くない筆者を受入れ鍛えてくれた当社内部監査部の諸先輩、同僚、および関係する社内外の諸兄に心からの感謝を表し、筆を置く。

## 注

- 1) 内部監査人協会(IIA)『専門的実施の国際フレームワーク 2017年版』日本内部監査協会、2017年、「内部監査の定義」p.31
- 2) 日本内部監査協会「内部監査基準 平成26(2014)年改訂」第1章 内部監査の本質」p.2、1.0.1
- 3) ~7) 内部監査人協会(IIA)、ポジションペーパー「IIAの3ラインモデル：3つのディフェンスラインの改訂」一般社団法人日本内部監査協会、2020年7月、p.10
- 8) 前掲書、p.7
- 9) CIAフォーラム研究会No.41「CIAフォーラム研究会報告 内部監査部門の歴史と将来の展望」『月刊監査研究』第41巻11号(No.504)、2015年、p.68

## 参考文献

- 内部監査人協会(IIA)「グローバルな視点と洞察 3ラインモデル：すべての組織体の成功のための重要なツール」『月刊監査研究』第47巻6号(No.571)、2021年、pp.10-20
- 宮島英昭・齋藤卓爾「アベノミクス下の企業統治改革：二つのコードは何をもたらしたのか」『RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパー』19-P-026、2019年、pp.1-46
- 小西範幸「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」『内部監査』(日本内部監査研究所)第2号、2021年、pp.26-44 [https://jiarf.org/wp/wp-content/uploads/2023/09/60a42a4469

- a8db76824ec8a5ffea00d2.pdf]（最終閲覧日 2024年1月25日）
- 佐々木清隆「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」『内部監査』（日本内部監査研究所）第2号、2021年、pp.45-59 [https://jiarf.org/wp/wp-content/uploads/2023/09/60a42a4469a8db76824ec8a5ffea00d2.pdf]（最終閲覧日 2024年1月25日）
- 土田倫徳「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」『内部監査』（日本内部監査研究所）第2号、2021年、pp.61-89 [https://jiarf.org/wp/wp-content/uploads/2023/09/60a42a4469a8db76824ec8a5ffea00d2.pdf]（最終閲覧日 2024年1月25日）



**吉崎 敏樹（よしざき としき）**

株式会社 I H I 内部監査部 フェロー

C I A 公認内部監査人 / C F E 公認不正検査士



1985年に石川島播磨重工業株式会社（現 株式会社 I H I）に入社以来、生産管理・調達畑を歩み、生産工場や海外現場と本社の購買部門を行き来し、その第一線で業務した。

2005年に東南アジア調達網の構築のためにシンガポールに調達事務所を構え、東南アジアを飛び回る毎日が始まる。2012年に「アジア調達センター」をシンガポールの地域統括会社に開設した。2014年にバンコク事務所を現地法人へ改組するためにその設立の初めから現地の指揮を執る。2018年に内部監査部長への異動、企業統治を巡る変化の下、企業人としての培ってきた能力をこの新たな業務に全力投入した。

2022年に理事内部監査部長を定年退職し、フェローとして再雇用される。同年、I H I 内部監査部は日本内部監査協会から第36回会長賞を受賞することが出来た。

内部監査 No. 6 (通巻第 6 号)

2024 年 3 月 29 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. 6

2024年3月29日発行 第6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/>