

THE BULLETIN

OUR VIEW ON CORPORATE GOVERNANCE MATTERS

監査委員会の自己評価のための質問書

(当社の「The Bulletin」2023年の監査委員会の議題¹と併せてご用意しました)

監査委員会の委員の方々が、会社の業界や状況、リスク、財務報告上の問題、現在直面している課題をふまえ、監査委員会の構成や議題、焦点を評価される際に役立つと思われる質問をまとめました。以下の質問書はあくまで例示であり、監査委員会が検討すべきすべてのトピックを網羅することを意図したものではありません。また、あらゆる監査委員会に適用する画一的なアプローチを意図したものではありません。以下の質問書を全面的に適用できるの

は、大企業だけかもしれません。そのため、取締役会の自己評価プロセスにおいて、監査委員会の特定のニーズと評価の焦点に合わせてカスタマイズすることを推奨します。なお、プロティビティの「The Bulletin」最新号「2023年の監査委員会の議題」と合わせて活用することを推奨します。そこで提唱している内容は、今後12か月間を対象とした議題であり、以下の質問書には必ずしも個別に含まれていないものもあります。

監査委員会の構成と力学

- 監査委員会の委員全員は、該当する独立性の要件を満たしていますか。例えば、監査委員会の委員が取締役報酬以外の追加的な報酬を受け取れない。監査委員の親族が会社の上級管理職に就任する、監査委員が会社や子会社、会計監査人と関係を有することが禁じられているなど。
- 監査委員会の委員は、必要な業務経験やリーダーシップ

の経験を有していますか。監査委員会の構成は、財務報告プロセスや重要性を増す投資家向けの非財務情報の開示、監査委員会の本来業務に密接に関係するその他の事項を監督する上で、十分な多様性を有していますか。

監査委員会の構成については、以下の質問を検討する必要があります。

- 監査委員会の委員全員は、財務諸表を読み解く財務の知識を備えていますか。

1 "Setting 2023 Audit Committee Agenda," The Bulletin, Volume 8, Issue 3, December 2022, Protiviti: www.protiviti.com/US-en/newsletter/bulletinv8i3-2023-audit-committee-agenda.

- 少なくとも1名の委員は、会社が直面する問題に関して会計基準に準拠した財務報告を作成する上で、当該財務報告事項に関する専門家ですか。
- 監査委員会は、その責任を果たすために必要な財務報告以外の専門リソース（例えばテクノロジーやサイバーセキュリティ、法規制など）にアクセスすることはできますか。
- 監査委員会の責任を果たすにあたり、監査委員長を含む委員を定期的に交代させ、新たな視点を取り入れていますか。
- 監査委員会の開催頻度と時間は、経営陣や取締役との活発な議論を尽くするのに十分ですか。
- 監査委員会は、必要に応じて、独立したアドバイザーを起用していますか。
- 監査委員会は、取締役会が重要事項を十分な水準で監督できるよう、他の取締役会の委員会の活動と連携していますか。

監査委員会の憲章(監査委員会規程)と議題

- 監査委員会は、憲章の見直しと承認を行い、必要な活動を組み込んだ日程表に即して活動していますか。また、追加の議題が生じた場合に柔軟に対応できるよう態勢を整えていますか。
- 監査委員会の憲章と議題は、財務情報やその他の情報の質に最も影響を与える可能性がある問題に重点を置いていますか。
- 監査委員会の議題は、経営陣や外部監査人と協議のうえ作成していますか。
- 監査委員会の会議資料や議題は、優先分野と整合していますか。

内部統制と財務報告の監視

- 監査委員会の委員は、経営陣や内部監査人、会計監査人が統制上の要点となる内部統制や報告リスク分野を特定するプロセスを理解していますか。
- 監査委員会は、リスクが高く複雑な会計と報告の分野（特に重要な判断や見積りのプロセスを伴う分野）や、経営陣がそれらにどのように対処し、財務諸表に与える影響に監視の焦点を合わせていますか。
- 監査委員会は、会社が米国証券取引委員会（SEC）から受け取るコメントレターで指摘された主要な問題点と経営陣の対応策を理解していますか。
- 監査委員会は、財務報告や規制監督上の懸案事項の進展を常に把握し、それらが会社にどのような影響を与えうるかを理解していますか。例えば、同業他社に発出されたSECのコメントレターの内容を検討していますか。
- 監査委員会は、以下の分野の監視に十分な注意を払っていますか。
 - レビューする年次・四半期の財務諸表を含む財務報告プロセスや決算発表（経営陣による討議と分析（MD&A）や、アナリスト・格付機関に提供する情報とガイダンス、プロフォーマ財務情報や、調整を加えたnon-GAAP（一般に公正妥当と認められた会計原則に基づかない）情報などを含む）
 - 重要な会計方針、財務諸表に影響を与える経営判断や見積りの質、外部監査人・内部監査人・経営陣間の書面によるコミュニケーション
 - 新しい会計基準の適用
 - 関連当事者との重要な取引に関する開示の適切性
 - 予算や期待される目標達成に向けた大きなプレッシャーの存在
 - 不正な財務報告のリスクを含む、不正リスクの検討

- 経営陣が公表する報告書上でGAAPに基づかない指標やその他の主要な経営指標を報告する目的ならびに開示の妥当性や正確性、過年度との一貫性を確保するための開示統制・手続
- 監査委員会は、以下の記述が真実であると納得していますか。
 - 財務報告や開示のための統制・手続が整備されていますか。
 - 監査委員会は、重大な不備や重要な欠陥が適時に通知され、是正のための工程表上の進捗に関する報告を受けていますか。
 - 監査委員会は、コンプライアンスに関する重要な問題が発生した場合、速やかに通知され、未解決の問題やその改善状況について定期的に報告を受けていますか。

外部監査人の監督

監査委員会は、監査品質の確保と併せて、以下の分野について十分な注意を払っていますか。

- 外部監査人が提供する非監査業務の事前承認を含む、外部監査人の起用や継続、業績、報酬
- 適切なクーリングオフ期間を設けた外部監査人からの採用に関する方針の承認
- 監査人との関係を直接監督するなどして監査人の客観性を確保するとともに監査人の独立性を評価する上で考慮すべき、会社と外部監査人との関係のあり方の明確化
- 公開企業会計監査委員会(PCAOB)が監査人の独立性を一層重視することに対する米国証券取引委員会(SEC)の期待をふまえた、非監査業務(監査人がESG開示について証明する際に、環境・社会・ガバナンスの各分野で提供する業務を含む)の妥当性の評価
- 主担当のパートナーや監査プロセスに貢献する専門家

(税務やIT、鑑定評価、保険数理など)との定期的な会合や、必要な場合の正式な監査委員会会議以外の場における対話

- 特に監査上の重要な事項(Critical Audit Matters : CAM)を含む、監査人からのコミュニケーションの性質や方法、頻度に関する期待の明確化
- 監査上の重要な事項(CAM)の報告プロセスや、CAMがその性質上高度な判断事項を伴っているか、経営陣と監査人が合意できない問題か、経営陣が強引な会計処理を行っている可能性があるか、それらが会社の会計・報告プロセスを合理化し品質を向上する機会を示唆しているか等の把握

リスクの監視

- 監査委員会は、会社のリスクプロファイルを理解し、リスク評価やリスク管理に関する会社の方針について経営陣と討議していますか。
- 監査委員会は、その委員会規程の活動範囲に内在するリスク(財務報告や不正、評判、コンプライアンス、テクノロジーほか)のみの監視をしていますか。それとも、他の取締役会委員会や取締役会全体と連携し、取締役会によるリスク監視全般において、以下のような重大リスクが見過ごされないようにしていますか。
 - サイバーセキュリティ・リスク
 - コンプライアンス・リスク
 - データ・プライバシー・リスク
 - サードパーティー・リスク
- 取締役会がリスク監視全般の責任を監査委員会に委任している場合、監査委員会は、リスク監視プロセスだけでなく、他の責務にも十分な時間を割くことができますか。監査委員会は、以下に取組んでいますか。
 - 会社のリスクガバナンスと企業文化の強度をモニタリングするために十分な時間を確保していますか。
 - 各リスクを所管する経営陣や各リスクを監視する責任を負う取締役会委員会を含め、全社的なトップリ

スクに関する経営陣の評価を定期的に確認していますか。

- 経営陣は、注意を要する重要な全社的リスクに関する合理的な情報や報告システムを整備し、監査委員会が随時、必要なときにその洞察に接することを保証していますか。
- 受け取るリスク情報の質と信頼性を定期的に評価していますか。
- 経営陣と定期的に話し合い、適切な「経営陣の姿勢」が会社の価値観を強化し、「リスクを意識する」文化を促進しているかを確認していますか。
- 報酬委員会と協力して、既存のインセンティブ報酬制度がリスクの引き受けに与える影響を理解していますか。
- 監査委員会がサイバーセキュリティを監視する場合、サイバーセキュリティの専門家と十分にやりとりすることはできますか。
- 取締役会に指定されたリスク監視の範囲にかかわらず、監査委員会の委員は以下を満たしていると自認しますか。
 - 財務報告や公表する事項に影響を及ぼす可能性のあるビジネスやテクノロジー、その他のリスクを理解していますか。
 - 財務リスクや財務諸表に影響を与えるその他の要因と密接に関係する事項について、ビジネスリーダーから適切な説明を受けていますか。

ビジネスの文脈

監査委員会は、その責任を効果的に遂行するのに必要なビジネス文脈に関する豊富な知識を持っていますか。監査委員会は以下を考慮していますか。

- 財務報告上の主張(アサーション)の再検討や異なる財務報告リスクを発生させるようなビジネス環境の変化

- 統制環境に負荷を及ぼし統制上の要点となる内部統制が機能しなくなるリスクを増大させるような重大かつ急速な業務の拡大や異常な混乱の発生
- 経営陣の姿勢や中間管理職の姿勢との整合性を含む、全体的な有効性に影響を与える可能性のある統制環境の変化
- 財務報告に関連する新たなリスクをもたらす可能性のある新しいビジネスモデルや製品、活動
- 新たな開示要件、会計基準、税制
- 信用リスクの高まりや棚卸資産の評価損、資産の減損、偶発損失の記録と開示など、財務報告に影響を与える事業環境の前年度からの変化に関連するその他の事項

企業文化

その責任が他の取締役会委員会に委譲されている場合を除き、監査委員会は以下について監視していますか。

- 組織の倫理や法令遵守に関する方針(行動規範、倫理的で責任ある企業行動に関して経営陣が設定した経営陣の姿勢など)
- 会計や財務報告、内部統制、監査、行動規範、法規制や社内方針の遵守状況に関する苦情や従業員の懸念に対処する、組織の機密・匿名の内部通報その他の手続きの妥当性
- 監査委員会の所管事項に関する内部調査や独立した調査の開始
- 経営陣による確立された内部統制や利益相反に係る方針の無効化への対処(リスクの軽減策や牽制の仕組みを含む)

エグゼクティブセッション

- 監査委員会の会議の前後に、最高財務責任者(CFO)や最高監査責任者(CAE)、会計監査人のみとの個別の面談を設けていますか。

- 監査委員会は、以下について議論するために、エグゼクティブセッション(秘密面談)を開催していますか。
- 懸念される問題や会議の振り返り、今後の会議の議題
- CFOや財務部門幹部の人事考課
- CAE(最高監査責任者)の人事考課

環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する報告

- 監査委員会は、取締役会議長や各委員会の委員長と連携して、取締役会がESG／サステナビリティのパフォーマンスや報告、開示について、十分に総合的な報告を受けられることを確保していますか。
- 監査委員会は、会社の人的資本や気候その他のESG開示が、財務報告上の主張(アサーション)の前提に与える影響を考慮していますか。
- 監査委員会は、ESGに係る指標と報告に関する開示統制・手続(「ESG報告に係る内部統制」とも呼ばれる)について、経営陣と対話していますか。
- 会社が外部の保証を得ることを選択した場合、監査委員会は、外部監査人などの独立性を含め、外部監査を受ける活動に対する取締役会による適切な監視を確保していますか。

財務組織の監督

監査委員会は、以下に取り組んでいますか。

- CFOと財務部門担当者の後継者計画について、財務部門の予備人材の状況を含め議論する。
- 会計やその他の問題を早期に発見し解決するための財務プロセスを理解する。
- 新たな会計と報告の要件や関連するリスクに対処するための計画を理解する。

- 財務部門組織の目標設定のプロセスに関して助言を提供する。

内部監査部門の監督

監査委員会は、以下に取り組んでいますか。

- CAE(最高監査責任者)から監査委員会への直接報告経路を確保していますか。
- 内部監査部門活用策の最適化や部門内構造(内部リソースと外部リソースの割合など)の最適化策を決定するのに、積極的な役割を果たしていますか。
- 財務報告に係る内部統制の活動や目標を含め、内部監査のリスク評価や監査計画に対して透明性ある情報を確保していますか。
- 内部監査部門の人員や予算、後継者計画、特に監査計画を遂行する人材の適切性を理解していますか。

監査委員会の有効性

- 監査委員会の活動内容を取締役会や株主に報告する前に、監査委員会の憲章で規定されたすべての事項を十分に充足するプロセスが整備されていると、監査委員会は納得していますか。
- 監査委員会の委員は、業務を効果的に遂行し、憲章に定められた責任を果たすための時間を確保していますか。
- 監査委員会は、他の取締役会委員会や取締役会と協力して、財務報告の擁護者として機能していますか。コスト削減計画やERP(企業資産計画)、財務システムの導入などの会社の取組みにおいて、経営陣が意図せずして財務報告責任を果たせなくなる事態にならないよう監視していますか。
- 監査委員会会議に関する事項
 - 説明資料は事前に配布されていますか。監査委員会の委員は、会議の前に当該資料を確認していますか。

- 各種報告書には問題点や重要な論点をまとめたエグゼクティブサマリーを設け、単なる発表にとどまらず議論を促していますか。
- 会議では、出席者間でオープンかつ率直に議論していますか。
- 監査委員が複数の会社の監査委員会の委員を兼任している場合（例えば、公開会社3社以上）、取締役会は当該監査委員が自社の監査委員会の議題について十分な時間と配慮を注ぎ込むことができるかを考慮していますか。
- 監査委員会は、少なくとも年に1回、以下に取り組んでいますか。
- 個々の委員の貢献度や実績を含め、確固たる自己評価を行い、その結果をエグゼクティブセッションで委員間で協議し、改善計画を策定する。
- 監査委員会の責任範囲を見直し、業務量が対応可能かを確認する。

- 監査委員会による貢献をいかに最適化するかについて、取締役会やCEO、CFO、社外監査役から忌憚のない意見を得る。

監査委員向けオリエンテーションと教育

監査委員会は、以下に取り組んでいますか。

- 監査委員会の新任委員は、憲章が定めた責務や監査委員会の議題と焦点、会社の事業内容、最も重要な会計と報告の事項を網羅するオリエンテーションを確実に受ける。
- 監査委員会の議題に教育的な事項を定期的を含める（例えば、事業リスクや関連するリスクの深掘り、重要な会計分野に関する再確認などが含まれる）。
- 会社のコーポレートガバナンスのガイドラインに準拠し、該当する上場基準と整合する、取締役の教育要件に取り組む。

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。