

THE BULLETIN

OUR VIEW ON CORPORATE GOVERNANCE MATTERS

監査委員会が自己評価の際に考慮すべき質問

(当社の THE BULLETIN の「2025 年の監査委員会の議題」¹と併せて用意しました)

監査委員会におかれましては、プロティビティが「2025 年監査委員会の議題」でご紹介した議題のポイントや質問を経営陣と検討するとともに、監査委員会自身のパフォーマンスを自己評価するのに、以下の質問書を活用していただければ幸いです。

監査委員会の委員の皆様が、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、焦点を定期的に評価する際の一助となるように、以下の質問をまとめました。

これらの質問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ことを意図したものでもありません。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、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、これらの質問は、プロティビティの「Bulletin」最新号「2025 年監査委員会の議題」と併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 ヶ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。
- 監査委員会の委員全員は、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 「The Bulletin 「2025 年の監査委員会の議題」 Volume 8, Issue 9 (日本語版) プロティビティ, 2025 年 4 月: <https://www.protiviti.com/jp-jp/newsletter/bulletinv8i9-2025-audit-committee-agenda>

- 少なくとも1名の委員は、会社が会計基準に準拠した財務報告を作成する上で直面する業界特有の問題に係る財務報告関係の専門家ですか。
- 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。
- 監査委員会は、活発な対話を促進し、従来の定説に異議を唱え、監査関連の問題や意思決定プロセスに多様な洞察を提供するために、十分に多様な背景や経験、視点を有する委員を起用していますか。
- 監査委員会の責任を果たすにあたり、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るとともに、独立性や客観性が棄損しているのではないかと疑念を招かないようにしていますか。
- 監査委員会の開催頻度と時間は、重要な議題すべてについて経営陣や取締役との活発な議論を尽くすのに十分ですか。
- 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・規程の見直しと承認を行い、必要な活動を年間スケジュールに組み込んで活動していますか。また、追加の議題が発生した場合に柔軟に対応できる体制を整えていますか。
- 監査委員会の憲章・規程と議題は、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、経営陣および外部監査人と協議のうえで作成していますか。
- 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、会計監査人が特定した統制上の要点となる内部統制や報告上のリスク領域を理解していますか。
- 監査委員会は、リスクの高い複雑な会計・報告分野(特に重要な判断や見積りのプロセスを伴う分野)に対する理解や、経営陣による対応、財務諸表に与える影響に注目して監視を行っていますか。
- 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ーターで指摘された問題点と、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、業界固有の問題や会社に関係するSECの新たな重点分野に関して、競合他社やその他企業に発出されたSECのコメントレー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)、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)の指標、主要業績指標KPIを含む)
 - 重要な会計方針や、財務諸表に影響を与える経営判断と見積りの質、外部監査人および内部監査人と経営陣間の書面によるコミュニケーション

- 新しい会計基準や開示規則の適用
- 関連当事者との重要な取引に関する開示の適切性
- 予算や業績目標達成に向けた過度なプレッシャーの有無
- 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代替的な業績指標、その他の主要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、以下の内容に納得していますか。
 - 財務報告や開示のための統制・手続が適切に整備されていますか。
 - 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。
 - 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
- 外部監査人に関連する米国公開企業会計監視委員会（PCAOB）の直近の検査報告書の発見事項と、監査人の手続や監査プロセスに影響を及ぼす関連事項の内容や時期、程度に関するそれらの潜在的な影響についての理解
- PCAOBの動向と外部監査の範囲への影響の監視

- 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、監査人と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在り方の明確化
- 環境・社会・ガバナンス（ESG）に係る情報開示に対して監査人が保証業務を実施する場合における、ESGの関連分野その他で提供する非監査サービスの妥当性の評価
- 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の実施
- 特に会社とその業界における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内容や方法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（注：これはNYSE上場企業に対する要求事項です）。
- 監査委員会は、監査委員会として規定されている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）のみを監視していますか。それとも、他の取締役会委員会や取締役会と連携し、取締役会によるリスク監視全般において、サイバーセキュ

リティやデータプライバシー、コンプライアンス、サードパーティに係るリスクなど、重大なリスクが見過ごされないようにしていますか。

- 監査委員会として規定されている活動に内在するリスクに関して、監査委員会は主要なリスクを所管する経営陣から定期的に最新情報を受けていますか。
- 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。監査委員会はまた、以下に取り組んでいますか。
 - 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、必要に応じてその情報にアクセスできるようにしていますか。
 - 経営陣から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。
 - 重要なリスクに関するリスク許容度の妥当性を、許容度が低すぎてイノベーション志向や起業家精神に基づく然るべきリスクテイクを阻害していないかを含め、検討していますか。
 - 経営陣と定期的に話し合い、(a) 適切な「経営陣の姿勢」が会社の価値観を高め、「リスクを意識する」文化を促進しているか、(b)「中間管理職の姿勢」が「経営陣の姿勢」と一致しているかを確認していますか。
 - 報酬委員会と協力して、現行のインセンティブ報酬制度が許容できないリスクの引き受けを助長していないか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、SEC登録企業向けのサイバーセキュリティ開示規則を含め、適切な質問を確実にできるよう、サイバーセキュリティの専門家と十分にやりとりできますか。
- 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、テクノロジー、およびその他のリスクを理解していますか。
 - 財務諸表や公表する報告書に影響を及ぼす財務リスクその他の要因に関連する事項について、ビジネスリーダーから適切な説明を受けていますか。
 - 必要に応じて、リスク、サイバー、サステナビリティなど他の委員会と連携していますか。

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ため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の内部統制が機能しなくなるリスクを増大させるような業務の重大な変更や急速な拡大、異常な混乱の発生
- 経営陣の姿勢を含む、有効性全体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たなビジネスモデルや製品、サービス、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

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
- リモートワークやハイブリッドの環境が、企業文化や統制環境に与える影響
- 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）、その他の経営陣（最高情報責任者、最高情報セキュリティ責任者など）との個別の面談を設けていますか。
- 監査委員会は定期的に会計監査人と個別に面談していますか。
- 監査委員会は、以下について議論するために、監査委員のみが参加する非公開のエグゼクティブセッションを開催していますか。
 - － 懸念される問題や会議の振り返り、より深い理解が求められる領域、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

ESG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、十分に包括的な報告を受け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。
- 会社はESG統括責任者（または同等の役職）を任命していますか。任命していない場合、監査委員会は、経営陣がESG情報開示の信頼性をどのように確保しているかを確認していますか。
- 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、監査人の独立性を含め、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。

財務部門の監督：

監査委員会は、以下に取り組んでいますか。

- CFOと経理・財務部門担当者の後継者計画について、CFO組織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のプロセスを理解する。
- 新たな会計と報告の要件や関連リスクに対処するための計画を理解する。
- 人工知能（AI）やその他のテクノロジーの財務プロセスへの統合がどのように管理されているかを理解する。

- 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。
- 内部監査部門によるアドバイザリーやコンサルティングのサービスならびに組織に他のサービスを提供する可能性があるコンソース委託先からの内部監査の支援などを通じて発生しうる利益相反問題について、議論し、検討し、承認していますか。
- 内部監査の業績を継続的に向上させるための内部監査部門の戦略的計画や、変革に向けた優先課題、業績目標を明確に理解していますか。
- 高リスク分野（の監査）が先送りされるか、そもそも計画されていないかを確認していますか。
- 他のアシュアランス機能（リスク管理や倫理・コンプライアンス、SOX法対応PMOほかの第二線機能）が主要リスクにどの程度対処しているかを含め、「リスクカバレッジの視点」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ための人材の適切性を理解していますか。
- 監査委員会と独立評価者間の直接のコミュニケーションを含め、内部監査機能の外部品質評価に関する計画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、監査委員会の規程で定められたすべての事項を充足するのに十分な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・規程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、財務報告と関連する内部統制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：
 - － 説明資料は簡潔で重要なポイントに焦点を絞っていますか。十分前に配布されて、監査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会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。
 - － 各委員の貢献や実績を含めた自己評価を行い、その結果についてエグゼクティブセッションで協議し、改善計画を策定する。

- 取締役会議長と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、会計監査人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・規程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適切なオンボーディングと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に含める（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、取締役会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、お客様ごとに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、デジタル、オペレーション、人材・組織、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、米国フォーチュン誌の2023年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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 (RHI)の100%子会社です。