

多様化するリスクの把握と監査活動への反映及びその開示

2023年11月30日

公益社団法人日本監査役協会
ケース・スタディ委員会

目次

1. はじめに	1
(1) 本報告書の経緯	1
(2) アンケート実施状況	1
2. 監査計画及び重点監査項目の策定状況	2
(1) 監査計画及び重点監査項目の意義	2
(2) 監査計画及び重点監査項目の策定状況と見直しの頻度	2
(3) 近年の重点監査項目の内容	3
3. 執行側のリスク評価と監査	5
(1) 会社をとりまく近時のリスクと執行側の評価	5
(2) 取締役会におけるリスクの議論	6
(3) 監査役会等のリスク評価	6
(4) 執行側のリスク認識と重点監査項目の関連性	7
(5) 執行側のリスク評価への監査	10
4. 新しいリスクへの監査	13
(1) サイバー攻撃への対応と監査	13
(2) 新しいリスクへのリテラシー	16
5. 親会社統制部門、内部監査部門、会計監査人との連携	18
(1) 親会社の統制部門等との連携	18
(2) 内部監査部門との連携	18
(3) 会計監査人との連携	19
(4) リスクアシュアランスマップ	19
6. 監査役会等の重点監査項目等の開示	20
(1) 社内での報告	20
(2) 社外への開示	21
(3) 「具体的な検討内容」の開示	22
(4) 重点監査項目等の開示の意義と開示例	23
7. 多様化するリスクの把握と監査活動への反映及びその開示のための提言	27
(1) 取締役会でのリスクの議論の充実	27
(2) 執行側とのリスクの共有と重点監査項目への反映	27
(3) 近時のリスクへの対応	28
(4) 重点監査項目等の開示	28
8. おわりに	29

1. はじめに

(1) 本報告書の経緯

近時、コロナ禍をはじめ、地政学的リスク、為替変動、サプライチェーンの分断など、事業環境に様々な変動が生じたうえ、サイバー攻撃、情報セキュリティ、人材不足、サステナビリティなどのリスクや課題への対応にも迫られ、会社をとりまくリスクは多様化・複雑化している。監査役等（監査役、監査等委員及び監査委員をいう。）も、自社をとりまくリスクを適切に把握し、対応が必要なリスク項目は監査計画に織り込んで注視、確認していくことが求められている。

監査役監査基準では、「監査計画の作成は、監査役会全体の実効性についての分析・評価の結果を踏まえて行い、監査上の重要課題については、重点監査項目として設定する。」とされている。監査役等は、実効性ある監査を実施すべく監査計画を作成し、その中でも、事業環境や自社の特性などを勘案して、重大な影響のあるリスク項目に対して重点的に監査のリソースを投入して効果的に監査を行うために、重点監査項目を設定していると思われる。だが、監査計画の内容や重点監査項目についてはほとんど開示されていないため、監査役等のリスク認識やそのリスクに対する監査の状況などを外部からうかがい知ることはできない。

そこで、日本監査役協会ケース・スタディ委員会（以下「当委員会」という。）は、各社において近時のリスクが適切に把握・評価されているか、そのうえで、監査役会等（監査役会、監査等委員会、監査委員会をいう。）が変化するリスクを把握し、事業計画やリスクの分析などを踏まえて監査計画や重点監査項目を策定しているかなどについて、その実態を把握するため、会員の上場会社を対象にアンケート調査を行った。それらを踏まえて、各社の取組状況の紹介や、今後の監査の実効性向上に向けて、取締役とのリスク認識の共有、監査役会等の重点監査項目を含む監査計画の策定、新しいリスクへの監査及び重点監査項目等の開示等について、提言を取りまとめることにした。

(2) アンケート実施状況

本年の当委員会では上記の視点から、当協会会員の上場会社 3,213 社を対象として 2023 年 5 月下旬から 6 月上旬にかけてアンケート調査を実施し、結果として 1,016 社（回答率 31.6%）から回答を得た。回答会社の属性は、監査役会設置会社が 62.2%、プライム市場上場会社が 56.8%、また業態別では製造業が全体で 46.5%、非製造業は 53.5%となっている（添付資料アンケート調査集計結果の属性 F1～F3 参照）。

2. 監査計画及び重点監査項目の策定状況

(1) 監査計画及び重点監査項目の意義

監査役監査基準第 37 条第 1 項では、監査役会は「監査対象、監査の方法及び実施時期を適切に選定し、監査計画を作成する。監査計画の作成は、監査役会全体の実効性についての分析・評価の結果を踏まえて行い、監査上の重要課題については、重点監査項目として設定する。」と規定されている。

監査役等の人的・時間的リソースには限りがあることから、いわゆるリスクアプローチにより監査を必要とする領域をカバーするよう計画を立てて、各年度の監査を合理的に遂行する必要がある。すなわち、何がリスクか判断し、監査の重点事項と監査の方法を選択し、必要な監査に絞って計画的に監査を行い、必要とする監査については漏れなく行うためである。

重点監査項目に選定する項目として、①経営方針・経営計画の遂行状況、②前期の監査結果等を考慮した内部統制システムの構築・運用を含む会社の対応状況、③リスク管理体制・コンプライアンス体制の整備等の個別内部統制システム及びその内容を構成する項目の中で監査役等としてリスクが大きいと想定する項目、などが挙げられる。

また、監査方針及び監査計画は、必要に応じ適宜修正する（監査役監査基準第 37 条第 6 項）。期中でも必要が生じた場合は適宜、監査役会等において審議の上修正することが必要であろう¹。

(2) 監査計画及び重点監査項目の策定状況と見直しの頻度

アンケート調査によると、監査計画はほぼすべての会社で策定されており（Q1、全体で 99.9%）、その内容は主に「監査方針」及び「重点監査項目」がそれぞれ 9 割以上、「監査役等の職務分担」「監査範囲、対象」「監査の実施時期」「監査の方法（実施手続）」もそれぞれ 8 割前後の会社で盛り込まれている（Q2）。

重点監査項目も、全体で 93.7%の会社で策定されている（Q4）。策定していない会社²の主な理由は、「重要な事項が発生したら監査計画になくても重点的に監査するため」（40.6%）などであり、重点監査項目を特に設定する必要性は高くない会社でも、必要があれば積極的に監査する姿勢であることがうかがえた。

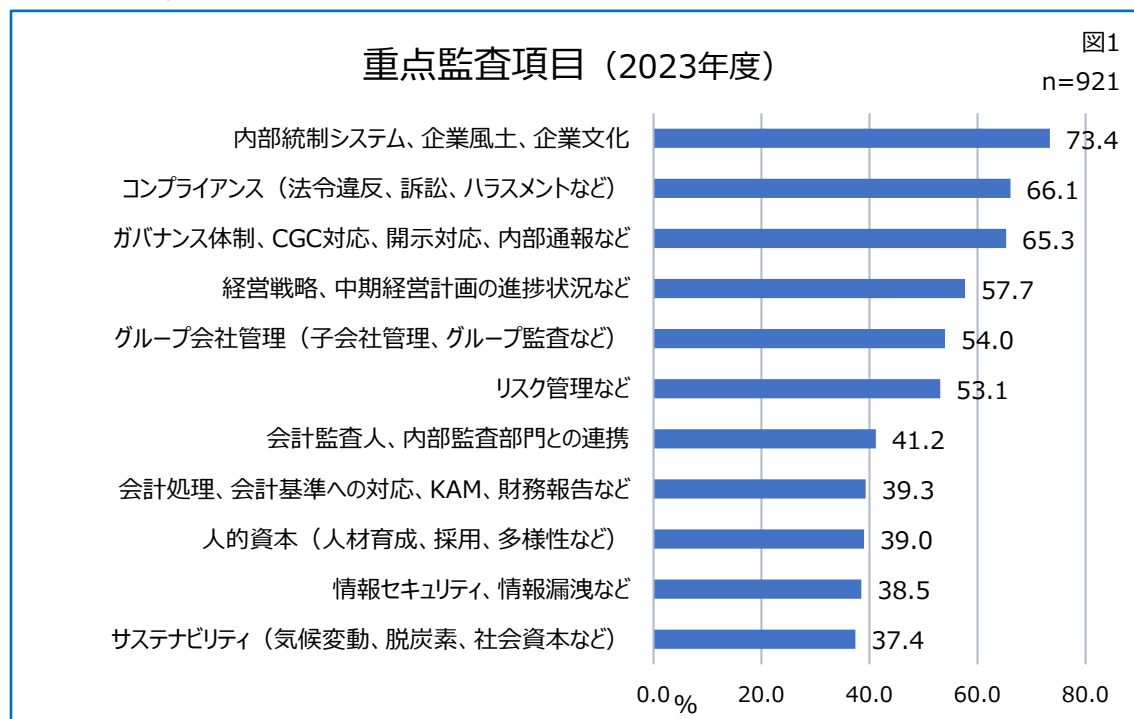
また、監査計画も重点監査項目も、その見直しの頻度は「毎年（年に 1 度）」と「原則毎年（必要なら期中でも見直し）」がそれぞれ 48%～49%である（Q3-2、Q6）。合計すると年に 1 度の頻度で見直すという会社がほとんどであるが、必要なら期中でも見直すかについては半々に分かれた。なお、重点監査項目を含めた監査計画は、全体で 97.8%とほとんどの会社において監査役会等で決議されている（Q7）。

¹ 監査役監査実施要領 p150。

² 重点監査項目を策定していない会社は全体で 6.3%（64 社）であり、そのうち約半数はスタンダード市場上場会社であった（Q4）。

(3) 近年の重点監査項目の内容

前述のように、ほとんどの会社で監査基準に則った監査計画と重点監査項目の策定が行われているが、その内容が近時のリスクに適切に対応しているのか深掘りするため、本年度（2023年度）と2020年度～2022年度（コロナ禍における年度）の重点監査項目について調査した（Q8）。



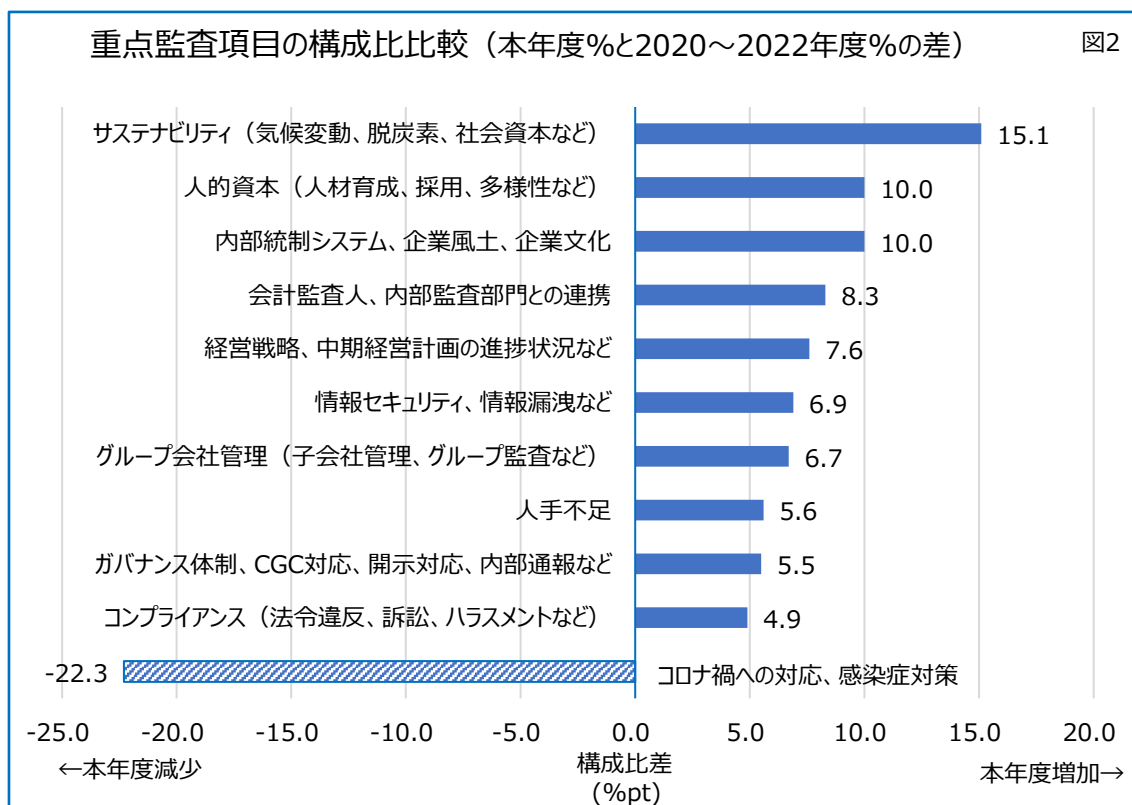
本年度における重点監査項目で多いものは、「内部統制システム等」、「コンプライアンス等」、「ガバナンス体制等」のガバナンス分野が6割以上にのぼり、法令遵守状況を監査する監査役等の本来の職務に沿った項目が上位を占めた（Q8-1）。次に、「経営戦略等」、「グループ会社管理等」、「リスク管理など」が5割以上となり、経営の妥当性監査に関する項目が続いた。また、「情報セキュリティ等」の38.5%に「サイバー攻撃等」の16.5%³を加えると55.0%となり、「人的資本」及び「サステナビリティ（気候変動など）」もそれぞれ4割に迫るなど、近年重視されている課題やリスクについても、一定の割合で重点監査項目に設定されていた⁴。サステナビリティや人的資本は本年度提出の有価証券報告書から開示が求められていることから、今後ますます多くの会社で重要性の認識が高まり、重点監査項目になる比率も高まることが想定される。

また、2020年度～2022年度の重点監査項目については、本年度と大きな違いはなく、上位6番目までは、前後の順位の入替わりはあるものの同じ項目であった（Q8-2）。ただし、

³ 添付資料アンケート調査集計結果 Q8-1 参照。

⁴ ただし、サステナビリティは上場区分により回答率に差があり、プライム市場上場会社では「サステナビリティ（気候変動など）」は46.7%、「人的資本」は42.0%と全体より高い割合になっている（Q8）。

8 番目に「コロナ禍への対応、感染症対策」が 33.8%にのぼり、裏を返せばコロナ禍における年度でも 66.2%の会社がコロナ禍への対応等を重点監査項目としては取り上げていない結果となった。



次に、本年度（2023年度）と2020年度～2022年度（コロナ禍における年度）の重点監査項目の割合を比較した。最も差が大きかったのは「コロナ禍への対応等」であり、本年度は 22.3 ポイント減少して 11.5%となっており⁵、社会的なアフターコロナへの移行との連動がみられる。次に、「サステナビリティ（気候変動など）」及び「人的資本」が 10 ポイント以上増加しており、コロナ禍への対応が落ち着きをみせ、近年重要な課題となったサステナビリティへの対応に改めて注力しているものと推測される。また、「内部統制システム等」も 10 ポイント増加しており、監査役等の平時の職務に重点が戻っていることがうかがえる。

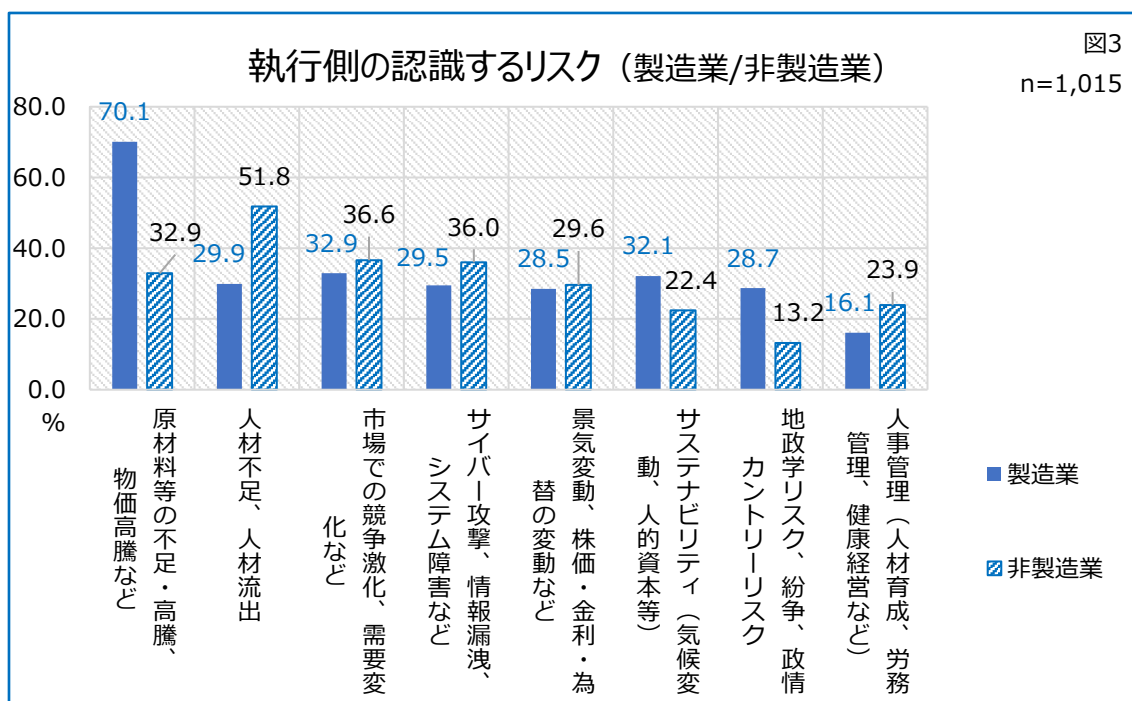
これまでを通してみると、重点監査項目は、近年のリスクや差し迫った課題などを踏まえ、一定の見直しが行われている。特に新たなリスクや課題に関して深度のある監査を実施するには、リスクアプローチをふまえた効率的な監査が必要であり、重点監査項目にも反映させることが有効であろう。

⁵ 添付資料アンケート調査集計結果 Q8-1 参照。

3. 執行側のリスク評価と監査

(1) 会社をとりまく近時のリスクと執行側の評価

近時の世界情勢、事業環境の変化などを受けて、会社に重大な影響を及ぼすと思われるリスクとして執行側で認識されているものを、5つまでの選択で回答を求めた(Q13)。なお、執行側の認識するリスクのカテゴリーについては、COSO ERM フレームワーク⁶の「外部環境のカテゴリーと特性」及び「内部環境のカテゴリーと特性」を参考にしている⁷。



（図3は左からQ13全体の回答数値が多い順）

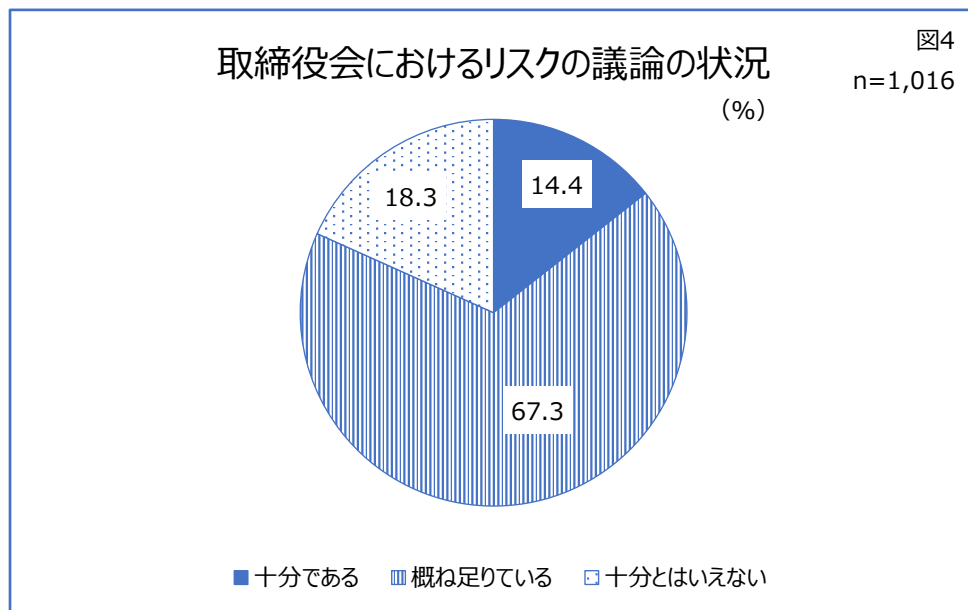
執行側が認識しているリスクを製造業・非製造業別で見ると、最も多かったものは、製造業では「原材料等の不足・高騰、物価高騰など」の70.1%、非製造業では「人材不足、人材流出」の51.8%であった。続いて、「市場での競争激化、需要変化など」はどちらも30%以上に達した。また、製造業では「サステナビリティ」が比較的多く32.1%、非製造業では「サイバー攻撃など」が比較的多く36.0%となった。

なお、コロナ禍以降（2020年度以降）、執行部門が会社をとりまくリスクについて見直しを実施したかについては、全体で84.4%の会社が見直しを行ったと回答した（Q17）。

⁶ COSO とは、トレッドウェイ委員会支援組織委員会(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)が米国で発表した、『内部統制の基本的な枠組み』のことで、主要各国の会計士による監査基準にも組み込まれ、現在では国際的なスタンダードである。また、リスクマネジメントの枠組みとして世界で最も広く認識され、適用されている COSO の全社的リスクマネジメント (ERM) フレームワークの改訂版が 2017 年に公表されている。

⁷ 『COSO 全社的リスクマネジメント』p114-116。なお、ビジネスにおける外部環境を分析するためのフレームワークの1つに PESTLE 分析があり、外部環境の PESTLE とは政治(P)、経済(E)、社会(S)、技術(T)、法律(L)、環境(E)をいう。また、内部環境の分析にも PESTLE が使われることがあり、プロセス(P)、人員(E)、組織(S)、技術(T)、文書(L)、統制環境(E)をさすことが多い。

(2) 取締役会におけるリスクの議論



取締役会において会社をとりまくリスクについて十分議論されているかを質問した(Q18)。議論が「十分である」会社は全体で14.4%、また67.3%の会社が「概ね足りている」と回答しており、合計して81.7%の会社で一定の議論はなされていることがうかがえた。

他方、議論が「十分とはいえない」会社は18.3%と2割近くを占めている。記述内容を見ると、「取締役会ではリスクについて議論されていない」という回答が比較的多く、その理由として、取締役会の時間的制約による、リスクについては報告事項が中心であり議論に至らないといった運営上の課題が散見されたほか、他の会議や関係者間では議論されているという状況も見受けられた。社内者だけの会議に限らず、社外取締役が含まれる取締役会で議論することも重要であり、リスクに関する取締役会での議論について、監査役等から見直しを求めることが必要ではないだろうか。

なお、取締役会で評価された会社をとりまくリスクが経営戦略や事業計画等に「反映されている」会社が全体で88.3%、プライム市場上場会社では91.0%であるが、グロース市場上場会社では79.4%となり、11.6ポイントの差があった(Q19)。

(3) 監査役会等のリスク評価

次に、監査役会等のリスク認識についても調査した。

監査役会等が監査計画を策定する際のリスク認識について、執行側のリスク評価結果に基づくのか、監査役会等も独自に検討しているのか質問したところ、「監査役会等が把握したリスクと執行側のリスクをすり合わせて選択」している会社が全体で54.3%と過半数に達した(Q9)。「監査役会等が他社事例等も参考に独自にリスク収集をして判断」する会社

は25.2%であった。一方で、「執行側のリスク評価結果に基づく」会社が19.3%あり、2割弱の会社では執行側のリスク評価結果を踏襲していることが分かった⁸。会社における環境や事情は様々であり、本選択肢の結果だけで一概に監査役会等によるリスク評価が行われていないとは言い切れないが、監査計画の策定においては、監査役会等による主体的なリスク評価も踏まえて行われることが望まれる。

また、監査役会等でリスクの見直しをしている会社は69.8%⁹ (Q10)、リスクの見直しの頻度は「原則毎年（必要なら期中でも見直し）」が54.7%と過半数であり、特にプライム市場上場会社では59.5%と約6割に達している (Q11)。

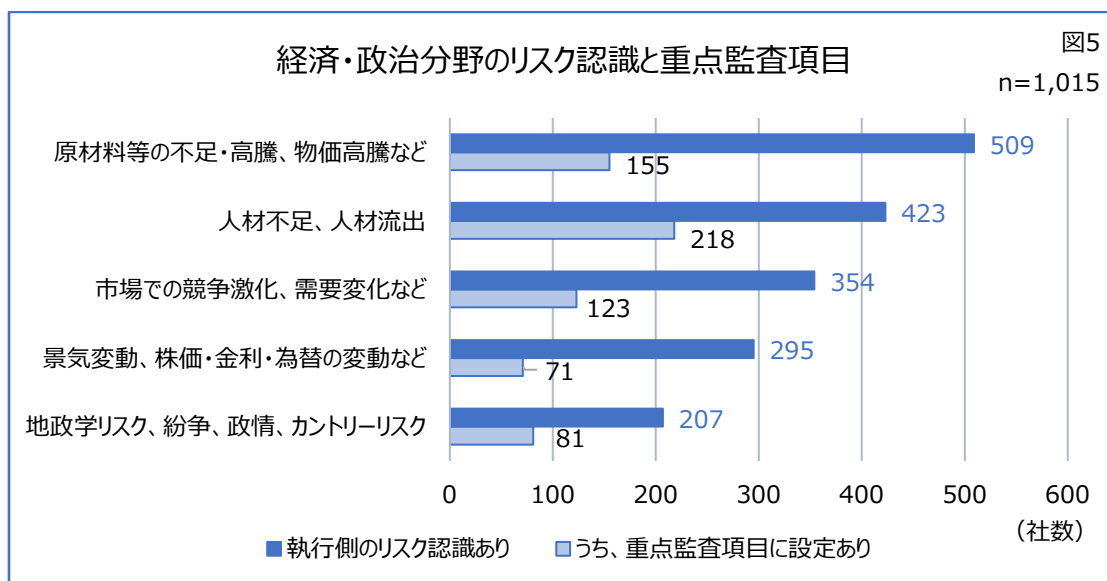
他方、見直されたリスクが重点監査項目を含む監査計画に反映されているかに関して、監査計画の見直しの際に検討する内容を質問したところ、最も多いのは「前期の監査計画と監査実績の分析結果」の66.0%、次に「会計監査人・内部監査部門の指摘事項及び監査計画」が63.0%、続いて「内部統制システムにおける不備等自社監査での指摘事項」が57.1%となり、「リスクの見直し結果」は51.4%となった (Q12)。リスクアプローチの観点からは、監査役会等が確認すべきリスクであれば監査計画に積極的に取り込む観点も必要ではないだろうか。

(4) 執行側のリスク認識と重点監査項目の関連性

Q13 で回答した執行側の認識するリスクを、監査役会等が重点監査項目に設定しているかについて質問し (Q14)、執行側のリスク認識と監査役会等の重点監査項目の差異を深掘りした。

⁸ グロース市場上場会社は母数が97社と少ないものの、監査役会等が「独自にリスク収集をして判断」する会社は34.0%、「執行側のリスク評価結果に基づく」会社は最も少なく15.5%であった。

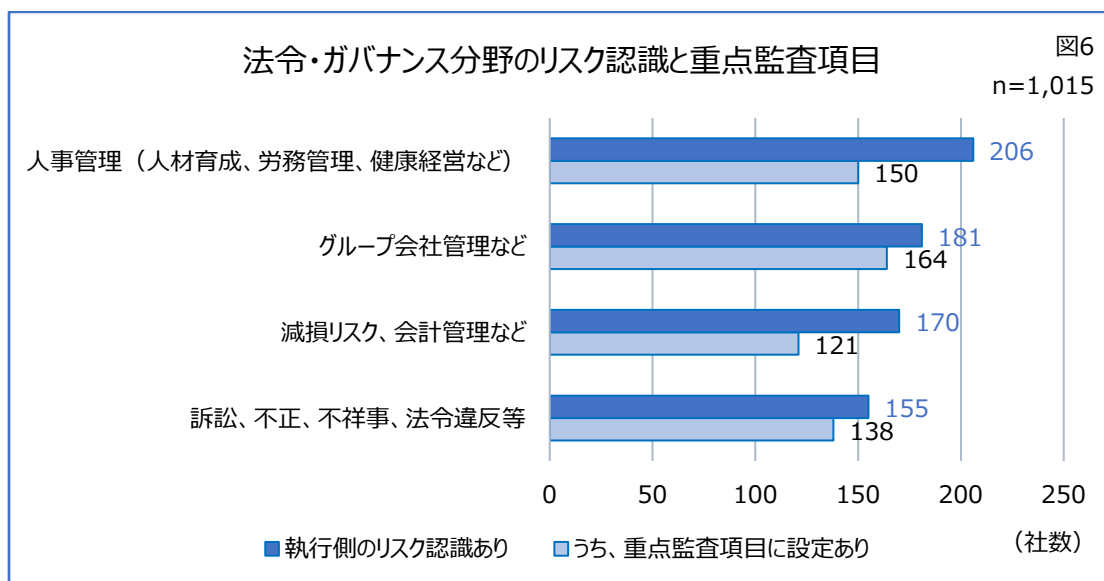
⁹ グロース市場上場会社では、監査役会等でリスクの見直しをしている会社は79.4%にのぼった。



執行側が認識しているリスクとしては、経済・政治分野の項目が比較的多いが、これらは監査役等の重点監査項目への設定は少なくなっている。これは、眼下の経営課題として執行側が毎月の取締役会や経営会議等で対応を議論しているの、情報共有やモニタリングができていれば、改めて監査役会等が重点課題として監査する必要性は低いと判断されるためと推測される。図5では、「原材料等の不足・高騰、物価高騰など」を執行側でリスクと認識している会社は509社であるが、これを重点監査項目に設定している会社は155社（30.5%）であり、354社の開きがある。また、これを重点監査項目に設定していない理由として「執行側がリスクをモニタリングしているため」が78.0%となっており（Q15）、他の経済分野のリスク（主に外部環境のリスク）も、7割～8割の会社で執行側のモニタリングがなされている。

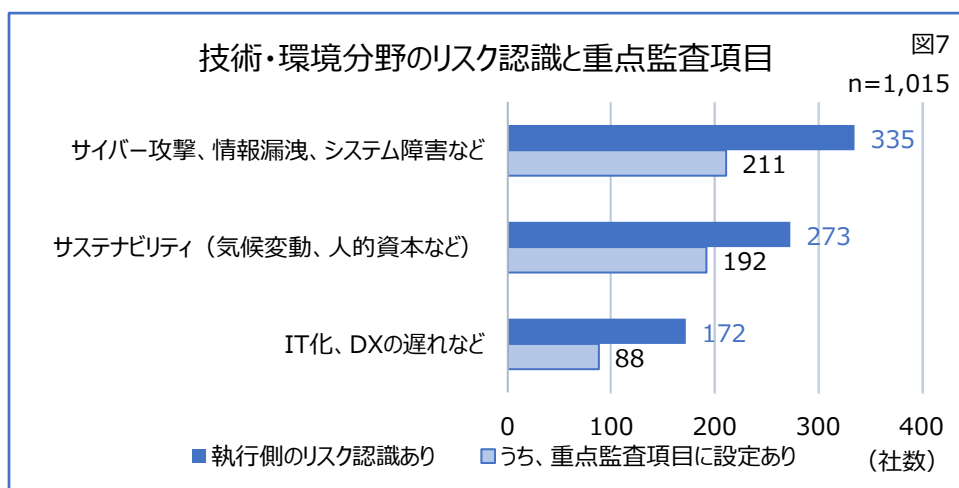
監査役等においては、執行側のリスク評価や対応状況を確認し、情報共有していくことが基本的な対応となろう。記述回答では「景気変動・原材料不足・物価高騰等を含めた『経営状態の監査』として重点監査項目にしている。」「個別項目について重点設定するのではなく、こうした項目を包含した中期経営計画そのものの監査を重点項目としている。」という意見がみられ、この分野に対する監査役会等の姿勢や立場が表れている。

ただし、経済分野の中でも重点監査項目への設定が比較的高いものは「人材不足、人材流出」であった（執行側のリスク認識423社、うち重点監査項目への設定218社（51.5%）、その差205社）。これは、執行側にとって人材不足等は事業継続に関わる喫緊の課題であり、その施策は監査対象としても重要性を増しているためと思われる。さらに、同じ人材に関わる課題が含まれる「サステナビリティ（気候変動、人的資本など）」は、執行側のリスク認識273社、うち重点監査項目への設定が192社（70.3%）と高くなっている（図7参照）。ただし、「執行側の対応を見る必要があるが、どのように監査していくかは今後の検討課題である。」という回答があるように、監査の手法は未だ手探りの側面も見受けられる。



他方、執行側のリスク認識は少ないものの重点監査項目への設定が多いのは法令・ガバナンス分野のリスクである。図6では、「グループ会社管理など」を執行側がリスクと認識している会社は181社であるが、このうち重点監査項目に設定している会社は164社(90.6%)となっている。これら内部環境のリスクは、平時において執行側で重要なリスクと認識されている会社は少ないものの、監査役等にとってとりわけ重要な監査領域である。

監査役会等は、執行側のモニタリングと監査役会等の監査を相互に情報共有し、連携していくことになろう。



また、技術・環境分野のリスク（図7）では、「サイバー攻撃、情報漏洩、システム障害など」は執行側のリスク認識と重点監査項目への設定の差が124社、「サステナビリティ（気候変動、脱炭素、人的資本等）」は差が81社、「IT化、DX化の遅れなど」の差は84社となっており、執行側のリスク認識と監査役会等のリスク認識の乖離は比較的小さいといえ

る。ただし、これらは近年の事業環境の変化を代表するリスクでありながら、全体の中では執行側がリスクとして認識している会社が1割から3割程度と多くはないため（Q13参照）、監査役会等も執行側への働きかけが必要なリスクといえよう。

なお、具体的な監査手法等が不明なために執行側が認識するリスクを監査役会等の重点監査項目に設定していないリスクは、「地政学リスクなど」「景気変動など」「社会構造の変化など」「感染症など」といった政治・経済・社会の分野（外部環境のリスク）が多かった（Q15）。記述回答でも指摘があったが、「世界的な情勢変化が激しく、広すぎて全てをカバーできるものではない。」「そもそも潜在リスクが一企業ではコントロール不能なものであり、執行側で可能な対応はしているが、それでも残存リスクが大きいために会社としてリスク開示している。」というのが多くの会社の状況であると思われ、外部環境の変化については執行側においても対応は容易ではない。

そのうえで、監査役等の姿勢としては、外部環境のリスクを踏まえて自社に予想される経営上のリスクや課題に対する執行側の対応等を継続的に注視していくことがやはり必要であろう。記述回答例では、「外部環境の変化（リスクの増大）を受けて、自社ビジネスをどのようにマネージしていくのかを重点的に監査することを検討している。営業方針の変更、経営リソース配分の見直しなどについて、経営職層へのインタビューや、重要会議に出席し議論の内容をモニタリングする方法が考えられる。」との指摘があった。

補足として、執行側はリスクとして認識していないが監査役会等の重点監査項目に設定しているリスクが「ある」と回答した会社は、全体で30.6%あった（ただしグロース市場上場会社では40.2%）（Q16-1）。その理由として、「執行側は統制が効いていると認識しているが、その統制の整備・運用状況を確認する必要があるため」が全体で65.9%と多かったものの、「当該リスクに関して執行側とリスクの重要性の認識が異なるため」が42.1%あり、特にグロース市場上場会社では51.3%であった。記述回答では、「子会社に関するリスクは監視が手薄になりやすい」などの指摘がみられた。

(5) 執行側のリスク評価への監査

i 執行側のリスク評価への監査

監査役等が執行側のリスク評価のプロセスを確認する方法については、「各種会議への出席（オブザーバー参加含む）」が全体で96.8%、「役職員へのヒアリング」が81.6%（Q22）と大多数を占めた。このほか記述回答では、「リスクコンプライアンス委員会への出席」が多くみられた。また、「CRO（Chief Risk Officer）との定期的な意見交換」のほか、「取締役会への出席、全取締役との個別面談の実施、全部署の業務監査の実施により、各々のリスクを把握するとともに、他部署から収集したリスク情報との相違がないか検証する。」「内部

監査室がリスクマネジメントの窓口になっており、内部監査室との連絡会等を通じて逐次リスク評価プロセスについて確認している。」というケースもあった。

また、執行側の会社をとりまくリスク把握に漏れがないかなどを、監査役等はどのように確認しているかについて、選択肢の中で最も多かったのは「直近のニュース等」で79.5%、次に「同業他社の事業等のリスクの開示等」55.9%であった（Q23）。

記述回答では、「リスクコンプライアンス委員会での議論・評価の確認。」「社長・役員との面談や重要な会議での執行側に対する質問によって確認している。」「取締役がリスクマップについて評価する討議プロセスを監視している。」「リスク評価項目を絞り込むプロセスを確認している。」というケースがみられ、各部門や経営陣への細かな確認がなされていた。なお、「長年培った業務知識・経験からくる知見を総動員している。」というように、監査役等自身や他の監査役等の判断はもちろん、監査役会等での意見交換も有効である。

ii 執行側のリスク管理への監査

コロナ禍以降（2020年度以降）、執行部門は会社をとりまくリスクについて見直しを実施したかについては、全体で15.6%の会社が見直しを「行っていない」と回答しており（Q17）、決して少数とは言いきれない。監査役等から執行側に対してリスクの見直しを促すなど、積極的にコミュニケーションを図っていく必要があるのではないかと。

記述回答からは、監査役等からリスク管理について積極的に働きかけたケースとして、「従来のリスク管理は項目が画一的であり網羅性に問題があった。監査等委員会及び社外取締役から提言を重ね、今期執行側でリスクの洗い出しを改めて行い、リスク管理対応のレベルをより高める方針が示された。」との回答があった。また、「全社的リスクマネジメント体制の構築を執行側へ提案した結果、リスクマネジメント部門及びリスクマネジメント委員会が新設され、責任を明確にするためCROが配置された。構築にあたり監査役として、適宜意見を述べ、状況を確認した。」「リスク管理委員会の設置を当時の監査役会から働きかけて、現在のリスク管理体制を構築させた。その後もリスク管理委員会の開催に先立ち、会議資料（ドラフト）について説明を受け、意見交換をおこなう場を設けている。」というように、委員会等の設置だけでなく、会議にも深く関わっている例もみられた。

iii 執行側とのリスク認識の共有

また、執行側と監査役等の間で、互いのリスク認識を共有する機会があるかについては、「共有していない」会社が全体で12.0%あった（Q20）。さらに、社外取締役と監査役等の間で、互いのリスク認識を共有する機会があるかについても、「共有していない」会社が全体で19.3%と約2割にのぼった（Q21）。上述のとおり、執行部門がリスクの見直しを実施していない会社が15.6%あり（Q17）、執行側とリスク認識の共有もしていない場合には、会社としてリスクの見直しがされていないことに監査役等も気づいていない会社が一定数ある可能性が考えられる。

執行側のリスクの見直しが不十分であれば、現在の事業環境における会社をとりまくリスクの把握に漏れがある可能性が生じる。また、執行側のリスク評価に対する監査が不十分であれば、執行側がリスクを見逃していることを監査役等が把握・指摘できないことになる。

執行側と監査役等の中で互いのリスク認識を共有する機会があれば、リスク認識を確認するだけでなく、リスク把握の漏れを防ぐことにもつながる。また、社外取締役も含めた議論が重要であり、社内者の認識だけでなく、社外者の客観的な視点も踏まえて、より多角的にリスクを把握することが求められる。そのためにも、取締役会でリスクについて議論することはやはり重要であろう。

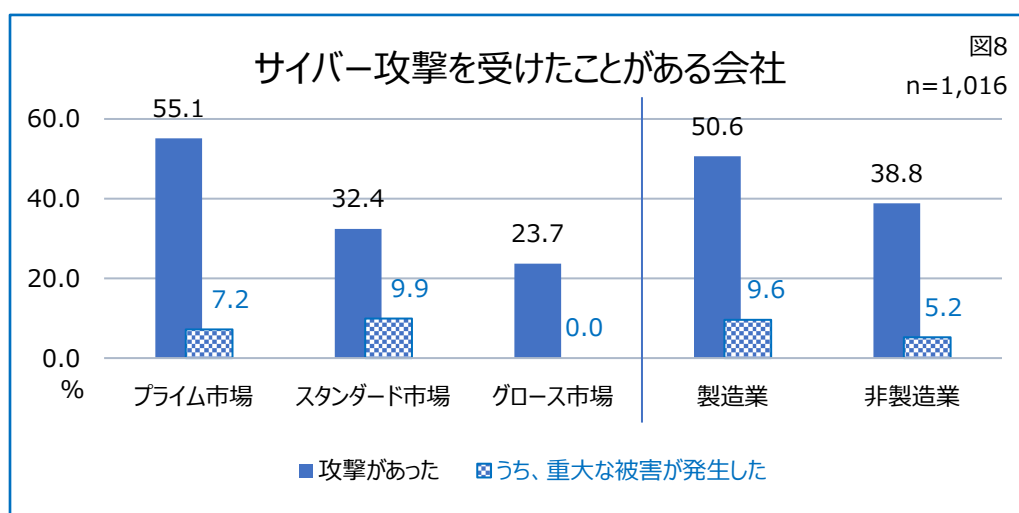
記述回答では、「執行側のリスク認識と監査役会側のそれとの間にズレがあると感じた場合は、事前に認識できた時は取締役会前に管掌取締役と議論し、間に合わなければ取締役会の場で監査役会としての意見を進言し、双方納得するまで議論するようにしている。」というケースや、「四半期毎にリスク項目の進捗状況や項目の加入削除等について、執行側の担当役員と監査等委員が意見交換している。社外取締役にも参加を案内している。」というケースもあり、具体的なリスク認識の共有方法がうかがえた。

4. 新しいリスクへの監査

近年特に注目されているリスクとして、パンデミック、地政学的リスク、情報セキュリティ、サステナビリティなど様々なリスクが挙げられるが、アンケートでは重大なリスクの例として「サイバー攻撃」を取り上げ、企業での対応状況や監査役等の視点などについて質問した。また、これらの新たなリスクや専門的な分野について監査役等自身にリテラシー（知識、理解、分析力など）が乏しい場合、どのように向き合っていくべきかについても検討した。

(1) サイバー攻撃への対応と監査

自社やグループ会社はサイバー攻撃¹⁰を受けたことがあるかについて質問した（Q33）。



プライム市場上場会社では「攻撃を受けたことがある」会社が 55.1%で過半数となったが、スタンダード市場上場会社やグロース市場上場会社では、サイバー攻撃を受けたことがない会社は 6 割～7 割と大半にのぼった。なお、「攻撃を受けたことがない」と回答した会社でも、攻撃を受けたが防御できているケースや、インシデントの発生には至っていないため攻撃に気づいていないなどのケースも一定数含まれている可能性があるため、注意が必要である。ただし、サイバー攻撃を受けたことにより、自社あるいは攻撃を受けた会社において事業継続に支障をきたすほどの重大な被害が発生したかについては、全体で 92.4%の会社が「発生していない」と回答している（Q34）。

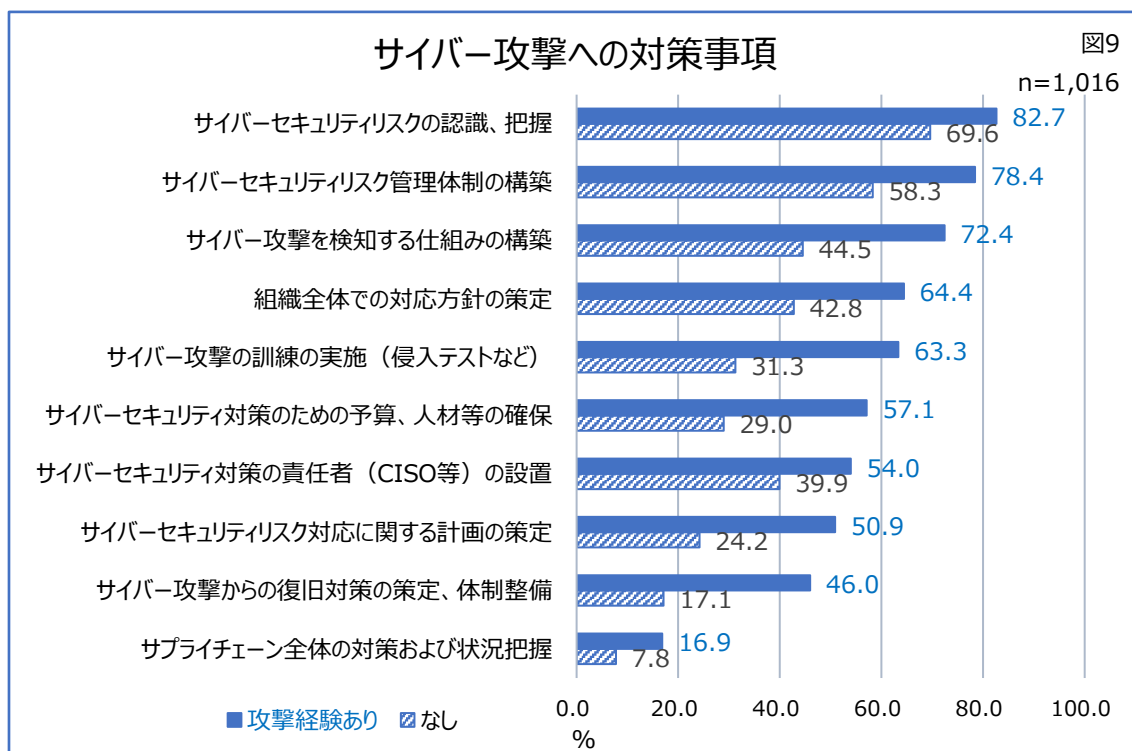
他方、執行側がサイバー攻撃をリスクと認識している会社は全体で 33.0%、プライム市場上場会社でも 36.4%であり¹¹（Q13）、うち監査役等が重点監査項目に設定している会社は全体で 20.8%となっている（Q14）。攻撃を受けたことのある会社では、執行側の対応を確認すべきであることはもちろん（ただし、既に十分な対策がなされている可能性もある）、

¹⁰ コンピュータシステムやネットワークに、悪意を持った攻撃者が不正に侵入し、データの窃取・破壊や不正プログラムの実行等を行うこと（経産省サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver 3.0 47 頁）

¹¹ ただしグロース市場上場会社では 43.3%と高めである。

攻撃を受けたことのない会社でも、やはり監査役会等として、重点監査項目ではなくても何らかの確認や監査は必要であり、執行側と監査役会等の双方でリスク認識を常に高めていくべきであろう。

次に、サイバー攻撃について社内で対策ができている事項を質問した（Q35）。なお、質問の選択肢（対策事項）は経済産業省の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン 3.0」の「サイバーセキュリティ経営の重要 10 項目」を一部参考に行している¹²。



全体で最も多いのは「サイバーセキュリティリスクの認識、把握」、次に「サイバーセキュリティリスク管理体制の構築」といった対策の基盤となる項目であった。もっとも、基本的な項目でも「組織全体での対応方針の策定」は決して多くはなく、サイバー攻撃経験のある会社でも 64.4%、経験のない会社では 42.8%と半数を割っていた。

選択肢を通してみると、サイバー攻撃経験のある会社ではほとんどの項目が 50%以上の会社で対策されているが、攻撃経験のない会社では 50%以下の項目が大半となっている。

また、サイバー攻撃経験の有無で特に差が生じたのは、「サイバー攻撃を検知する仕組みの構築」27.9 ポイント差、「サイバー攻撃の訓練の実施（侵入テストなど）」32.0 ポイント差、「サイバーセキュリティ対策のための予算、人材等の確保」28.1 ポイント差となり、具体的な対策の項目では約 3 割の差がみられた。サイバー攻撃経験のある会社ではより具体的な対策まで実施されており、攻撃経験のない会社も、侵入テストなどの対策を促していくことが必要となろう。

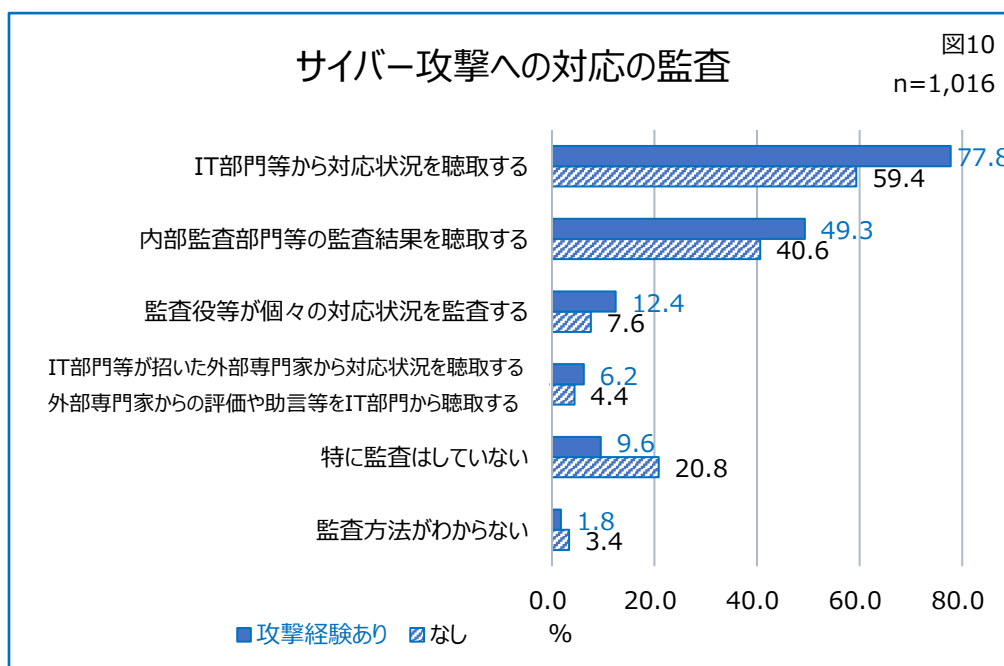
¹² 同ガイドライン 6 頁参照。

なお、図9の選択肢の中では「サイバー攻撃からの復旧対策の策定、体制整備」は回答割合が低く、攻撃経験のない会社では17.1%、またグロース市場上場会社では全体で15.5%となっている¹³。執行側がサイバー攻撃に対するBCPを策定するように監査役等からも働きかけていく必要がある。さらに、「サプライチェーン全体の対策及び状況把握」は攻撃経験のある会社でも16.9%となっているが、サイバー攻撃は自社の事業活動の継続性のみならず、日本全体の経済活動の継続性にも大きな影響を与えることが想定される。今後は自社だけでなくサプライチェーン全体での対策が期待されており、監査役等も注視していく必要がある。

また、上記の選択肢の対策項目のほか、記述回答では「社員に対する情報セキュリティ教育の実施」「サイバーセキュリティの第三者評価の実施」「システムの脆弱性の確認」「セキュリティインシデント発生時の緊急対応方針の策定」「情報システム全体を管轄するIT・DX担当執行役員の設置」などがみられた。

なお、サイバーセキュリティ対策の責任者（CISO：Chief Information Security Officer、最高情報セキュリティ責任者など）を設置する企業が近年みられるようになり、本アンケートでは全体で46.2%、プライム市場上場会社でも51.3%であった（Q35）。

さらに、サイバー攻撃への対応に関する監査役等の監査の方法について質問した（Q36）。



サイバー攻撃経験のあった会社の方が、「IT部門等から対応状況を聴取する」が18.4ポイント多く77.8%であったが、その他の監査方法には大きな差はみられなかった。しかし、サイバー攻撃経験のない会社では「特に監査はしていない」が20.8%、攻撃経験のある会社でも9.6%もあり、前述のとおり、リスク認識を高めて確認していく必要はないだろうか。

¹³ 添付資料アンケート調査集計結果 Q35 参照。

記述回答では、「情報セキュリティ委員会に出席（またはオブザーバー参加）」「経営会議でサイバー攻撃のインシデントについて報告を受ける」「サイバー攻撃への対応は取締役会で報告される」といった各種会議での確認が多かった。また、上記 Q36 の監査手法を監査計画に取り入れている（過年度において取り入れている場合を含む）会社は、全体で 47.6%、プライム市場上場会社でも 53.4%であった。（Q37）。

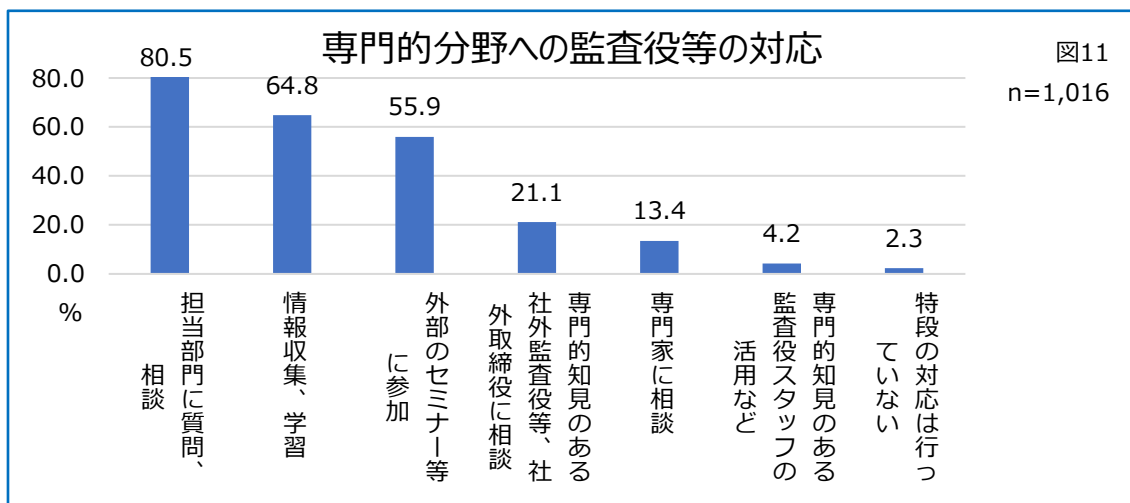
最後に、サイバー攻撃への対応について、監査している事項や監査の視点等について記述回答から紹介する（Q38）。特に海外子会社は、攻撃を受けやすいが対策のためのリソースも多くないことから、監査役等が注視している会社が多くみられた。

サイバー攻撃への対応についての監査事項や監査の視点等（Q38）

- ・ 経営者や CISO 等のリスク認識及びリーダーシップ
- ・ 体制（人員及びスキルの充足、組織等）の構築及び運用状況
- ・ 従業員への教育、意識の浸透、グループ全体での対策の構築
- ・ 情報システム部門への確認の他、内部監査部門の監査結果も確認する。
- ・ 海外子会社の対応の進捗状況の把握等
- ・ 海外グループ会社のうち、特に規模の小さい会社の適切なセキュリティ対応（どの程度のコストをかけるべきか）。
- ・ 経営資源の乏しい子会社の対策に対し、本社として支援もしくは指針の提示を行っているか。
- ・ 情報システム部門だけでなくリスク管理部門も含めた体制になっているか。
- ・ 本社としてグループ包括的な範囲におけるリスク認識ができているか。
- ・ 目指すレベルが適切か、当社にとってコストとリソース面から実現可能か、改善の優先順位が明確か、実際の改善作業の進捗が適切に管理されているか。
- ・ 執行サイドの取組状況と外部評価の確認、他社に劣後する事項の今後の対応方針
- ・ リスク管理部門の下部組織として情報セキュリティ委員会を設置し、サイバー攻撃対策等も議論されている。常勤監査役が当該会議に出席し、リスク認識や対応の検討状況をモニタリングしている。
- ・ サイバー攻撃が発生した時、その個別対応及びセキュリティ評価と対策が実施されたが、その状況が取締役会へ報告された。何が当社の改善点か、これに対し対策が実施されているのかを確認した。

(2) 新しいリスクへのリテラシー

新たなリスクや専門的な分野について自身のリテラシー（知識、理解、分析力など）が乏しい場合、どのように対応しているかについて質問した（Q39）。



「担当部門に質問、相談」という社内での基本的な対応が全体で 80.5%となった。次に、監査役等が個人で行う「情報収集、学習」が 64.8%、「外部のセミナー等に参加」が 55.9%と続き、自己研鑽されていることがうかがえた。記述回答では、「社内リスク担当部門との定期的な会議にて、リスクの洗い替えを行っている」「監査委員・専任スタッフ・内部監査部門の中で専門性を持つ担当者がリードする」「監査委員は財務系、法務系、IT系の3名で構成しているが、すべてのリスクをカバーするのは難しいので、その点は監査委員会専任スタッフ及び内部監査部スタッフでカバーする」のように、監査役会等をめぐる社内の幅広い人材を活用しているケースもみられた。

このほか、新たなリスクや専門的な分野に対する監査役等の認識や、監査上の取組みなどを記述回答から紹介する（Q41）。

新たなリスクや専門的な分野に対する監査役等の認識、監査上の取組み等（Q41）

- ・リテラシーの構築には限界があるが、できるだけ知識は習得しておくべきと思う。
- ・リスクも毎年進化しており、常に情報のアップデートが必要。
- ・新たに発見したリスクはタイムリーに共有し、全体の底上げを図ることが課題。
- ・監査役としてある程度のリスクを理解できないと困るが、高度な専門知識、想定範囲を超えたリスクへの対応には限界があり、執行側の専門的知見のある人物を有効に活用できる組織の構築を推進していくべき。
- ・新たなリスク等の集約を本社機能として強化するよう、執行側に提言した。
- ・事業環境が激変する中、国内外に事業拠点が広がり、より自律かつ連携した組織行動が必要。監査役は監査や定期的な意見交換を通して、リスク管理の統括部署や各リスクの責任機能部署、リスクが発生する現業部門に対し、感度を高め行動を促すこと。
- ・監査役監査に当たっては、その前段で必ず執行部門が認識するリスクを確認・意見交換するとともに、年1回のリスクマップ作成時に内部統制部・経営とも意見交換している。

新たなリスクや専門的な分野について監査役等にリテラシーが乏しい場合、まずは社内の専門部署に意見を求めるなど社内のリソースを活用することになるが、やはり監査役等自身にも学びが必要ではないだろうか。監査役等が事細かな技術的な内容まで理解する必要はないが、リテラシーの不足により十分な監査ができないことのないよう留意する必要がある。

また、「最終的には社内外の専門家と連携した組織づくりを考えるべき」という回答のように、専門的知見のある人材と連携できる体制の構築が望まれる。

5. 親会社統制部門、内部監査部門、会計監査人との連携

「監査役会は、効率的な監査を実施するため、適宜、会計監査人及び内部監査部門等と協議又は意見交換を行い、監査計画を作成する。」(監査役監査基準第37条第2項)。そこで、監査役会等が、統制部門、内部監査部門及び会計監査人とリスク認識や監査計画・重点監査項目について共有・調整を行っているかについて質問した。

(1) 親会社の統制部門等との連携

親会社の統制部門等と監査役等との間で、統制及びモニタリング機能において重点監査項目に関する連携を「行っている」会社は全体で46.5%であった(Q24)。

記述回答では、「内部監査室・内部統制室と定期的に意見交換を行って情報を共有している。」「三様監査での会合」「グループ監査役連絡会での情報共有」などが目立った。

また、「第3ディフェンスラインの監査室とは毎月、第2ディフェンスラインの経理・法務等の機能部署とは3か月に1度、定例会議で意見交換している。」「内部監査結果、内部統制有効性評価、法令違反、内部通報実績、環境監査実績や品質監査実績などの報告聴取により連携と共にリスク評価している。」という具体的な連携のケースや、「連携することが内部統制監査の一番重要なポイントであると捉えている。」との意見もあった。

(2) 内部監査部門との連携

内部監査部門と監査役等との間で、双方の監査計画作成時にリスク及び重点監査項目の擦り合わせや調整などの連携を「行っている」会社は全体で74.6%であった(Q25)。

記述回答では、「内部監査部門の監査計画策定に当たり、監査役としての意見を述べており、双方の監査計画の共有を図っている。」という例が多数あり、基本的な連携がなされていた。

また、「内部監査計画はリスク・ベースの考えに基づき被監査部署を決定する。」ことから、リスクについての連携内容として、「通常の監査とは別に、子会社を含めて年1回リスク監査を実施して、改善・指摘・提案を実施している。」「監査等委員会が、内部監査室に対して執行側が行うリスクアセスメントの有効性評価のモニタリングを依頼している。」「開示し

ている『対処すべき課題』への取組み状況を中心に、個別要素についてすり合わせ・調整を行っている。」ケースがあった。

なお、内部監査部門の組織上の位置づけとして、「内部監査部門を監査等委員会の直轄組織とし、監査結果を統制部門と共有している。」という回答も散見された。特に監査等委員会設置会社においては、従来から一定数の会社が内部監査部門を監査等委員会の直属としており¹⁴、円滑な指揮命令や常時の連携が可能な体制となっている。

(3) 会計監査人との連携

会計監査人の監査計画作成時に、リスク及び重点監査項目の共有などの連携を「行っている」会社は全体で 68.3%であった (Q26)。会計監査人とは KAM (Key Audit Matters : 監査上の主要な検討事項) の連携もあるため、監査計画作成時に限らず、リスクや互いの重点監査項目 (または KAM) の共有などの機会はより多いのが実態ではないか。

会計監査人と連携する機会は、「三様監査連絡会」、「四半期レビュー報告」が代表的である。また連携内容としては「KAM の内容についての意見交換」が比較的多かったが、リスクについても、「会計監査人の監査計画ヒアリング時に、現状の認識とリスクの確認を行っている。」「会計監査人の監査計画への質疑応答等を通して、重点監査項目の共有を図っている。」「ガバナンスに関する内容や執行側のリスクマネジメントについて、リスクを共有し意見交換している。」など、会計監査人と監査役会等の様々なミーティングにおいて、リスクや監査対応などについて、定期的にコミュニケーションを行っていることがうかがえる。

また、監査役等及びそのスタッフの体制等が充実した場合、あるいは内部監査部門等との連携が強化された場合に、重点監査項目に加えたい事項が「ある」と答えた会社は全体で 16.1%と少なかった (Q27)。具体的に重点監査項目に加えたい事項は、「子会社監査頻度を高める」「海外子会社の管理体制の監査」「サステナビリティの具体的な取組み事項についての監査」「人的資本、人材育成への取り組みへの監査」「IT 統制、情報システムの監査」が多数にのぼった。子会社への監査は手薄になりやすいこと、またサステナビリティや情報セキュリティなど近時の監査の課題が表れている。

(4) リスクアシュアランスマップ

リスクに対してどの部門が統制し、どの部門がモニタリングしているかに関する「リスクアシュアランスマップ」などを作成している部門について、「執行部門 (リスクマネジメント部門等) が作成している」会社は全体で 46.1%、「内部監査部門が作成している」会社は 18.6%であったが、「作成していない」会社は 32.5%にのぼった (Q28)。

¹⁴ 2022 年 5 月「役員等の構成の変化などに関する第 22 回インターネット・アンケート」監査等委員会設置会社版問 3-5 では、上場会社のうち 44 社 (7.0%) が内部監査部門を監査等委員会の直属としている。なお、同アンケート指名委員会等設置会社版問 3-5 では、上場会社の母数が 35 社と少ないものの、うち 8.6%が内部監査部門を監査委員会の直属としている。

リスクアシュアランスマップを作成していない会社においても、例えば「リスクカテゴリーとそれに対するリスク担当部署及びリスク管理体制について、それぞれの役割を規程で明確にしている。」という回答のように、様々な形でグループ全体のリスク管理体制等を把握している会社もある。

「監査役と内部監査部門及び執行側のリスク統括部門の三者で、会社にとって経営に重要な影響を及ぼすリスクに係るリスクアシュアランスマップが作成されることが理想（体系的なERM体制の構築）」という回答のように、監査の連携や役割分担を明確にすること、またその役割分担を共有化するために、リスクアシュアランスマップの作成は一つの手段として有効である。

6. 監査役会等の重点監査項目等の開示

重点監査項目は法令上の開示項目として明記されていないため、開示している会社は少ないが、有価証券報告書で記載する会社もみられ始めている。そこで、本アンケートでは、重点監査項目の社内での報告状況や社外への開示状況について調査した。

(1) 社内での報告

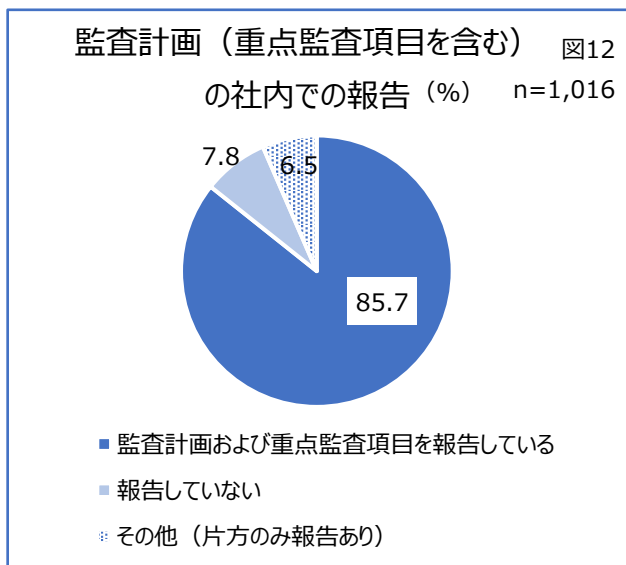
i 社内での報告の意義

監査役監査基準第37条第5項では、「監査役会は、監査方針及び監査計画を代表取締役及び取締役会に説明するものとする。」と規定されている。監査役監査を円滑に進めるために、決定した監査方針及び監査計画を取締役会で説明するとともに、代表取締役との定期的会合等において内容を説明することにより、代表取締役及び取締役を通じて監査に対する執行部門の理解と協力を得ることにつながる¹⁵。

また、子会社、関連会社を有するグループ会社では、親会社と子会社等との間で双方の監査計画を説明し、グループ内各社の十分な連携及び意思疎通による監査活動を期すとともに、子会社等調査の円滑な推進を図ることが求められる。監査計画の説明は、期初のグループ会社監査役連絡会で行ったり、各社監査役等との個別連絡会などにおいて行うことが考えられる。なお、親会社の監査役会等がグループの重点監査項目を決定してグループ会社の監査役等に周知するケースもある。

¹⁵ 監査役監査実施要領 p157。なお、会計監査人への説明も有効である。

ii 社内での報告の状況



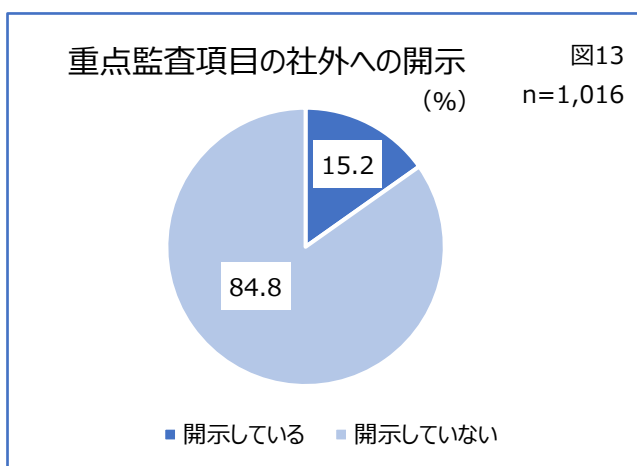
「監査計画及び重点監査項目を社内で報告している」会社が全体で 85.7%、またいずれか一方を報告している会社 6.5%も含めると 92.2%となり、大多数の会社で社内での報告がなされていた（Q29）。他方、いずれも「報告していない」会社はわずか 7.8%であった。

また、監査計画及び重点監査項目の報告先は、「取締役会」が全体で 83.2%と大半を占め、次に多かった「内部監査部門等」は 27.6%、「代表取締役との会合等」も 27.1%と 3 割未満であった。

記述回答では、「会計監査人への報告」「三様監査連絡会」「グループ監査役会等」が比較的多くみられた。

監査役等が重点監査項目等を社内に報告することにより、監査役等の監査活動に対して社内からの協力が得られる。記述回答にみられた「社内での開示は、関連する取締役や担当部門に監査役が重点的に監査することを告知することで、監査への協力を得るとともに、当該リスクへの対応の意識付けにもなる。」との意見には、多くの監査役等の賛同が得られるであろう。

(2) 社外への開示



重点監査項目等を社外に「開示している」会社は全体で 15.2%、「開示していない」会社は 84.8%と大多数になり、社内での報告と対照的な結果となった（Q30-1）。ただし、プライム市場上場会社では 19.6%が開示しており、既に関示している会社は一定数存在している。

また、「開示している」15.2%の会社に対して開示媒体を質問したところ、

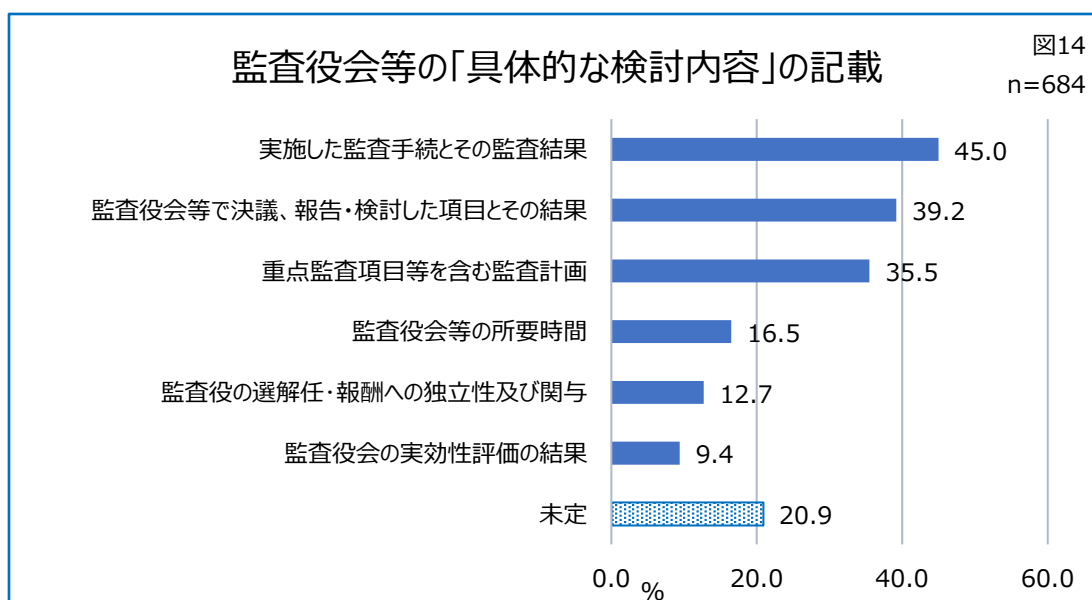
うち 90.3%の会社が「有価証券報告書」と回答し、その他の媒体は概ね 1 割かそれ以下の数値であった（Q30-2）。なお、「監査役会等の監査報告書」での開示は 14.3%であった。

他方、重点監査項目等を社外に開示していない理由としては、「開示府令等の記載要件にないため」が全体で 49.3%、「検討したことがないため」も 45.8%と半数近くを占めており

(Q30-3. 複数選択可)、法令の記載事項として明示されていないため開示を検討したことがないという様子うかがえた。記述回答では、重点監査項目は会社ごと業界ごとの個別的内容や専門的な内容が含まれているため開示にはなじまないという考えや、開示方法について知見がないため、投資家等に誤解を与えるおそれがあるため、などの理由が挙げられた。

(3) 「具体的な検討内容」の開示

従来、有価証券報告書には監査役等の活動状況として「主な検討事項」を記載することとされていたが、2023年1月末日に公布された「企業内容等の開示に関する内閣府令」（以下「開示府令」という。）等の改正により、2023年3月期の有価証券報告書から、監査役等の活動状況として「具体的な検討内容」の記載が求められるようになった。そこで、3月決算会社684社を対象に、本年の有価証券報告書にどのような内容を記載する予定かについて質問した（Q31）。



最も多いのは「実施した監査手続とその監査結果」の45.0%（うち16.6%¹⁶が本年度からの記載）、次に「監査役会等で決議、報告・検討した項目とその結果」が39.2%（うち33.6%が本年度からの記載）で続いた。「重点監査項目等を含む監査計画」も35.5%（うち23.0%が本年度からの記載）と3割以上の会社で検討されている。

なお、従来から有価証券報告書には監査役会等の「主な検討事項」の記載はされていたことから、Q31で選択した「具体的な検討内容」のうち、今回から新たに記載する項目の有無について質問したところ、4割超の会社が新たな記載を検討しており¹⁷、従来よりも積極的

¹⁶ Q32「今回から新たに記載する項目」の「実施した監査手続とその監査結果」51社をQ31の同選択肢308社で割ると16.6%になる。同様に、Q32の「監査役会等で決議、報告・検討した項目とその結果」90社は33.6%、「重点監査項目等を含む監査計画」56社は23.0%と算出される。

¹⁷ 今回から新たに記載する項目が「特になし」の会社58.2%を除くと41.8%になる（Q32）。

な開示を目指す姿勢がうかがえる。

(4) 重点監査項目等の開示の意義と開示例

i 重点監査項目等を開示する意義

金融庁から公表されている「記述情報の開示の好事例集 2022 7.『監査の状況』」¹⁸では、投資家・アナリストが期待する開示のポイントとして「監査の状況は、会社のリスク管理の観点から非常に重要な項目と認識」されており、また「監査役会等の活動状況について、例えば、監査役等がどこにリスクがあると認識し、そのリスクに対してどのような対応策を検討したのか等、具体的な議論の状況を開示することは、監査役会等の取組みを理解することができるため有用」とコメントされている。監査役会等のリスク認識などをベースとした重点監査項目も、当該年度の監査役会等の視点や監査活動を具体的に説明し、監査役会等の実効性を表明するものとして、開示は有効であろう。

また、重点監査項目等が開示されることにより、他社の重点監査項目等を自社と比較参照したり、経年変化を追うことも可能になるため、投資家だけでなく、監査役等や企業にとっても有益な情報となる。具体的には、他社のリスク事例を見て、自社でのリスク把握の漏れを発見したり、あるいは他社の監査手法等の要点を見て自社での監査の取組みの参考にしたりすることもできる。開示府令にある「具体的な検討内容」の記載にも適うことから、有価証券報告書での記載を検討する意義は十分にある。

なお、「監査役会の重点監査項目等を外部に開示することで監査役会が会社の開示していないリスクを開示することになるため、開示には慎重にならざるを得ない」との意見もみられた。だが、「具体的な検討内容」といっても監査手続や実績が分かる範囲で、またその中で監査役会等がリスクをどう感じているかなどが分かればよいので¹⁹、会社の状況に応じて記載を工夫することが求められよう。

ii 重点監査項目等の開示例

重点監査項目等の具体的な開示例として、英国企業と日本企業の例を抜粋して紹介する。

¹⁸ 2023年3月24日更新。 <https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20230324/20230324.html>

¹⁹ 2023年4月第96回監査役全国会議パネルディスカッション（月刊監査役 No.750 p11）参照。

英国 Pearson 社「2022 年次報告書 監査委員会報告」からの抜粋

2022 年を通じて委員会が重点を置いた重要な分野は、ピアソンの外部監査を PwC から 2021 年の競争入札プロセスを経て選ばれた EY への移行でした。(中略)委員会が EY への移行をどのように監視したかについて詳しくは、84 ページをご覧ください。

2022 年の委員会の活動におけるその他の顕著なテーマには次のものが含まれます。

- － データプライバシー、サイバーセキュリティ、利便性とテクノロジーの回復力などの重要な分野。これらは、マクロレベルで重要性が高まり続けることに加えて、ピアソンのデジタル及び消費者重視の戦略の成功の重要な要素です。
- － 部門長が主導する、ビジネスに焦点を当てた詳細な調査の新しいプログラムによってサポートされる、リスクへの強い焦点。
- － ピアソンの国際コースウェアの地域出版事業の戦略的見直しを含む、ポートフォリオの変更に関連する会計処理の監督。
- － 財務諸表に記載されているピアソンの主要な判断及び主要な推定領域の継続的な監督。

(英文を当委員会で翻訳。原文は脚注 URL を参照²⁰)

英国 Unilever 社「2022 年次報告書 監査委員会報告」からの抜粋

報告と管理の責任に加えて、私たちは今年、組織の変化、サイバーセキュリティ、サプライチェーンの回復力に関連するリスクに焦点を当てました。

(中略)

委員会の業務の中心は、ユニリーバの財務報告の完全性と内部統制の適切性を確保し、ユニリーバが主要なリスクと新たなリスクをどのように管理するか、またリスク選好と軽減へのアプローチを監督することにあります。

リスク管理の分野では、今年はサイバーセキュリティ、サプライチェーンの回復力、ビジネス変革、データプライバシーに焦点を当てました。

また、私たちは経営陣と会い、国際課税、年金、持続可能性報告における新たな展開、及びコンパス再編に伴う報告の変更について話し合いました。また、当社は持続可能性に関する規制要件の変化を常に最新の状態に保つためにかなりの時間を費やし、その一環として、気候変動行動計画と気候関連財務情報開示タスクフォースに対する年次進捗報告書をレビューしました。委員会はまた、すべての重要な倫理及びコンプライアンス問題も検討しました。

今年の当社の優先事項の 1 つは、2024 年以降に最も適切な外部監査法人を特定するための監査入札プロセスに着手することでした。当社は 2022 年上半期に徹底した競争プロセスを実行し、株主総会の承認を条件として KPMG をグループ監査人として維持することを提案しました。正式な会議に加えて、委員会メンバーは市場訪問を通じてビジネスに関与しており、年間を通じて米国、インド、インドネシア、ベトナムを訪問しました。

2023 年も、当社はサイバーセキュリティリスクを軽減するための取り組みに引き続き重点を置き、米国標準技術研究所 (NIST) の枠組みに照らしてサイバーセキュリティ管理を見直していきます。また、特に持続可能性の分野における非財務報告事項にも引き続き取り組んでいきます。その他の重点分野には、データプライバシー、サプライチェーンの回復力、監査と保証ポリシーなどの将来の規制変更の実施に関する詳細な調査が含まれます。

(英文を当委員会で翻訳。原文は脚注 URL を参照²¹)

²⁰ <https://plc.pearson.com/en-GB/investors/2022-annual-report-accounts>

²¹ <https://www.unilever.com/investors/annual-report-and-accounts/>

株式会社日本取引所グループ「2022年度 有価証券報告書」82頁からの抜粋

ii. 監査委員会委員長及び監査委員会の視点による状況の認識及びそれらの活動状況

監査委員会委員長及び監査委員会が重視している視点は、当社グループの主たる事業が取引所金融市場の開設・運営であり、安定的な市場運営の確保や市場活性化に係る諸施策の推進が求められることを踏まえ、①コーポレート・ガバナンスの実効性、②内部統制システムの整備・運用状況に加え、③事業戦略及び事業環境を始めとした様々な経営上のリスクへの対応状況、④レジリエンスを確保した取引等システムの開発及び運用となります。これらの視点に基づき、当事業年度においては、市場区分の見直しに伴う経過措置の状況、新たな事業領域への積極的な挑戦に関して重要な役割を担う株式会社JPX総研の事業開始(2022年4月)への対応の状況、デリバティブ商品の祝日取引の開始(2022年9月)に伴う業務面、及びシステム面での対応状況を特に重要なトピックとして確認いたしました。

日清食品ホールディングス株式会社「2022年度 有価証券報告書」97頁からの抜粋

なお、重点監査項目としては、主として下記の項目につき取り組みました。

a. 生産における安全・衛生への取り組み状況

工場監査時に安全・衛生管理及び教育並びに労務管理の状況につきヒアリングし、継続的な対応を提言しました。また、社内安全基準評価及び環境衛生調査での指摘事項に対する改善実施の状況を確認し、継続的な安全衛生への取り組みを提言いたしました。

b. 情報管理の状況

グループITガバナンス強化に向けた組織体制の強化やセキュリティ監視体制強化等につき担当役員及び担当部長からヒアリングを行い、サイバー攻撃を受けることを想定した具体的な対応状況を確認いたしました。

c. 健康経営への取り組み状況

働き方改革の推進やDX化の推進による従業員の心身両面の健康サポート、従業員が自身の成長が実感できる仕組みづくり、シニア世代の活躍推進プロジェクト、などの積極的な取り組み状況を確認いたしました。

d. 決算処理の状況

昨年に引き続き、KAM(監査上の主要な検討事項)の選定において会計監査人と協議すると共に、期末における棚卸資産及び固定資産の管理状況と評価損並びに繰延税金資産の会計処理について確認いたしました。また、後発事象を含む事象の有無に関しても関係各部署にヒアリングして確認いたしました。

e. 新規事業への取り組み状況

完全メシの販売状況と今後の展開につき進捗状況を確認すると共に財務経理部及び会計監査人へ売上収益等の会計処理プロセスが適切であることを確認いたしました。

野村ホールディングス株式会社「2022年度 有価証券報告書」126頁からの抜粋

<監査基本計画および重点監査項目>

監査委員会は、事業年度に合わせて監査基本計画を策定しております。

当期の監査基本計画では、グループワイドかつグローバルおよびリスク・ベースという観点から、1) 健全な企業文化の定着、2) ガバナンス態勢の実効性強化、3) 内部統制システムの高度化とリスクへの対応、4) 中長期的な経営戦略の実現に向けた取り組み、を重点監査項目とし、監査を行いました。

重点監査項目 および監査の主なポイント	重点監査項目に関する監査委員会の認識
1) 健全な企業文化の定着 ① コンダクトおよびリスク・カルチャーの定着 ② 1線管理の強化、お客様本位の業務運営の定着	野村グループ行動規範の浸透とグループワイドなコンダクト・リスク管理の推進により、社員の職業倫理やコンダクト、コンプライアンスへの意識は向上しており、リスク管理高度化プログラムにより、リスク・カルチャーの醸成も進みつつありますが、より一層、お客様や社会からの信頼を得られるよう、引き続き健全な企業文化の定着に取り組む必要があります。
2) ガバナンス態勢の実効性強化 ① 取締役会の監督機能の充実 ② 国内外のグループ会社管理のフレームワーク強化 ③ 非財務情報の適切な開示	取締役会の実効性評価では、総じて高評価を得ていますが、取締役会において、経営陣と各取締役が目指す姿を明確に共有し、その姿に向けた道筋について議論を深め、進捗を適切にモニタリングするプロセスを強化していくことが重要であります。
3) 内部統制システムの高度化とリスクへの対応 ① さまざまなリスクへのプロアクティブな対処 ② 人材・テクノロジー活用などによる内部統制体制の強化高度化 ③ 中長期的なグループ全体のオペレーショナル・レジリエンス強化	金融政策の転換や地政学リスクに加え、欧米金融機関の経営問題が相次いで生じるなど、グローバルな経営環境は混迷を深めており、各コーポレート・ファンクションは、リーガル・コンプライアンス・コンダクト、IT・サイバー、業務継続、人的資本などのさまざまなリスクへ備え、プロアクティブに対処する必要があります。
4) 中長期的な経営戦略の実現に向けた取り組み ① 2025年3月期の経営ビジョン達成に向けた戦略実行 ② 資本政策やブックイングに関する課題への迅速な対処 ③ 本業を通じた持続可能な社会の構築に資するためのサステナビリティへの取り組み推進 ④ デジタルを活用した金融サービスの構築による最適なサービス提供	野村グループは、「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」を経営ビジョンとし、プライベート領域への拡大・強化を進めていますが、収益性を改善し、資本コストや株価を意識した経営の実現への要請に応えていく必要があります。

個々の開示例をみると、複数の重点監査項目等についてそれぞれの監査活動実績を詳細に記載するなど、記載の形式や分量は会社によって様々である。日本取引所グループの例は、2022年6月のDWG報告²²において開示が望ましいとされた「監査役又は監査委員会・監査等委員会の委員長の視点による監査の状況の認識と監査役会等の活動状況等の説明」を記載している。また、野村ホールディングスの例は、重点監査項目及び監査の重要なポイントを項目立て、これに対する監査委員会の認識が明確に記載されている。

自社の状況に応じて記載方法や自社固有の内容（独自性）を検討していくことが求められよう。

²² 2022年6月13日「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告」20頁参照。

7. 多様化するリスクの把握と監査活動への反映及びその開示のための提言

(1) 取締役会でのリスクの議論の充実

アンケート結果からは、取締役会ではリスクについての議論が「概ね足りている」という会社が多かったものの(67.3%)、議論が十分ではない会社も18.3%存在した(Q18)。記述回答では、リスクについて経営会議など社内会議では議論されているが、社外取締役や社外監査役等を巻き込んだ議論は不十分であるケースもあった。また、抽出したリスクの妥当性の議論が少ない、網羅性に欠けるといったケースや、目先のリスクなど顕在化したリスクは議論できていても、サステナビリティなどの大きなテーマや中長期的な課題、及び潜在的なリスクについては、深い議論はできておらず今後の課題となっているという会社も見受けられた。

また、会社をとりまくリスクについて見直しがされていない会社は15.6%あったが(Q17)、そのうえ取締役会でもリスクについて議論されなければ、会社として対処すべきリスクに対策がなされないまま、監査役等もそれに気づかない状況に陥る可能性も考えられる。

監査役会等は、リスクについて個別の部門や関係役職員間での議論にとどまらず、リスク管理委員会等から取締役会に適切に報告され、取締役会で全社的なリスク認識が漏れなく共有されているかなど、取締役会にリスクが上程されるプロセスについても、改めて確認することが必要ではないだろうか。

また、社外取締役からの多角的な視点や他社比較に基づく意見を共有したり、取締役会のメンバー全員でリスク認識を共有することは重要であり、そのためには、監査役会等から取締役会でのリスクの議論を促していくことも必要ではないだろうか。

(2) 執行側とのリスクの共有と重点監査項目への反映

アンケート結果からは、執行側と監査役等とのリスク認識の共有がなされているとの回答が8割以上あるものの、共有が不十分と思われる会社も一定数存在した(Q20、Q21)。

執行側のリスク認識と監査役会等のリスク認識は視点が異なるので、執行側のリスク認識の妥当性やリスクの評価プロセスの適切性などを、監査役会等は改めて確認する必要がある。そのうえで、監査役会等はリスクについて執行側と情報共有や協議等を行い、執行側の統制状況を確認した結果も踏まえ、監査役会等が積極的に確認すべきと判断したリスクについて監査していくことになる。その中でも監査の優先度の高いリスクを重点監査項目に取り込むことを、各社の状況により判断していくことになる。監査役会等の重点監査項目は、内部統制システムやガバナンス体制、コンプライアンス違反などの典型的な監査項目に限らず、サイバーセキュリティやサステナビリティの取組み及び開示対応など、近年重要となったリスクや課題についても、監査上重要であれば重点監査項目に取り入れていく必要がある。

このように、重点監査項目のベースとなるリスク認識を執行側と共有することが基盤となり、後述する重点監査項目の開示への準備が整っていくと思われる。

(3) 近時のリスクへの対応

今回のアンケート調査において、コロナ禍への対応やサイバー攻撃への対応状況等を重点監査項目として取り入れている会社が3割強あった。こうした取組みを行っている会社は監査役会等の実効性を高めるための努力をしているものと考えられる一方で、7割弱の会社がこうした近時のリスクに対して明確には重点監査項目に取り入れていないことが判明した。もちろん、そもそも当該リスク項目がリスクとならない会社や、既に執行側が十分に対応しているため重点監査項目として監査計画に取り入れる必要がない会社も相当数あると思われるが、重点監査項目について従来からの一般的な項目に縛られることなく、新たなリスクへの対応について確認していくことも必要である。

新たなリスクについての取組みが不十分と思われる会社は、自社におけるリスクの把握、執行側のリソースや対応の状況、監査役会等の監査計画等の検討、具体的な監査手法など、自社のどこに課題があるのか検討する必要があるだろう。なお、こうした場合において、次項の重点監査項目等の開示が進めば、他社の取組事例が参照できるようになるため有益である。

(4) 重点監査項目等の開示

重点監査項目等を社外に開示している会社は、プライム市場上場会社では19.6%であり、開示義務がない中でも既に一定数の会社が開示している。

監査役会等の当該年度のリスク認識や具体的な議論の状況も踏まえて設定した重点監査項目を説明し、それらに対してどのような監査活動を実施したのかを開示することは、監査役会等の活動への理解を促進するものであり、ガバナンス機能の発揮を表明し、監査役会等の実効性のアピールにもつながる。

監査役会等が認識するリスクを大枠でも開示すれば、投資家が期待するリスク管理の状況を説明することにもなる。また投資家にとっては、監査役等が選任に値するスキルの持ち主かを判断するには招集通知の記載がメインとなっているが、監査役会等の活動状況について詳細に記載することで、スキルを活かし責務を十分に果たしているかといった監査役会等の実効性の有無を判断する手がかりとなる。ステークホルダーの期待に応えるために、開示する会社が今後も増えていくことが望まれる。

さらに、重点監査項目等が開示されることにより、他社情報との比較や、毎年の変化を比較することも可能になるため、投資家だけでなく、監査役等や企業にとっても有益な情報となるだろう。

開示の方法としては、監査役会等の活動状況の一環として、監査役会等の開催回数や協議事項及び報告事項の内容と併せて重点監査項目等を記載する開示例がみられる。また、監査役会等の実効性評価などと共に記載することも考えられる。前述した金融庁の「記述情報の開示の好事例集」も参照して、開示内容を検討いただきたい。

開示する前提として、執行側のリスク開示のスタンス、リスク認識及びそのプロセスも確

認しておく必要がある（前述（2）参照）。

また開示媒体としては、有価証券報告書が基本となるであろうが、招集通知のほか、統合報告書や自社のウェブサイトなども可能であろう。

8. おわりに

近時、コロナ禍をはじめ、地政学的リスク、為替変動、サプライチェーンの分断など、事業環境に様々な変動が生じたうえ、サイバー攻撃、情報セキュリティ、人材不足、サステナビリティなどのリスクや課題への対応にも迫られ、会社をとりまくリスクは多様化・複雑化しているが、今後はさらに、DX や AI 等への対応に伴うリスクを的確に把握する必要があると思われる。

2023 年 4 月 7 日企業会計審議会より内部統制基準等が 15 年ぶりに改訂されて公表されているが、その骨子は、経営者が内部統制の評価範囲を検討する際に適切なリスクアプローチを徹底するとともに、その評価範囲の考え方などについて開示することとされている。監査役等の監査に直接影響するものではないが、開示すべき重要な不備の発生や内部統制報告書の訂正報告書の多発を受けての改訂であり、不備や不正の観点から監査を行っている監査役等としても、リスクアプローチの徹底と開示は大いに関心を払うべき点であろう。

監査役等の監査の実効性向上のためには、執行側のリスク把握とそのリスクに対する統制などのリスクマネジメントが適切に運用されているかを確認したうえで、監査役会等としてのリスクの把握と監査計画・重点監査項目への反映及び監査の実施が重要である。具体的には、監査役等は、従来から認識しているリスクに加えて、多様化・複雑化するリスクの中で、自社が注目すべきリスクを把握し、リスクが顕在化しないよう執行側がいかに統制を整備しているかを確認し、万一整備されていなければ速やかに指摘する必要がある。

アンケート結果からは、ほとんどすべての会社で監査計画や重点監査項目を策定しており、その内容として、近時の多様化・複雑化しているリスクに対しても既に取り組んでいる会社も一定数あることが確認できた。こうした新しいリスクに対する監査は、監査手法が確立されていない、あるいは監査役等自身に従来にないリテラシーが必要になるなど監査の難度が高いと思われるが、既に取り組んでいる会社がみな監査役等にリテラシーがあるわけではないであろう。監査役等自身も学び、また社内外の専門家を活用することも含めて、こうした新しいリスクに対する監査に積極的に取り組むことを通して、監査役等自身のスキルが向上し、監査役会等の実効性も向上するのではないだろうか。

そして、そうした取組みをされた会社には、ぜひ取り組んだ内容を開示していただきたい。自社のステークホルダーに監査役会等の実効性を示すばかりでなく、まだ取組みのできていない会社の監査役等への道標ともなるからである。本報告書 24 頁以降において国内外の

企業の開示例を 5 社紹介している。開示内容は各社各様ではあるが、有用な情報といえるのではないだろうか。

一方、アンケート結果からは、執行側がリスクの見直しを行っていない、あるいは監査役会等として執行部門の考えるリスクを検証していない、さらには監査役等の目から見て取締役会での議論が不足しているとされる会社も一定数あることが分かった。監査役等としては、執行部門へリスクの見直しなどを働きかけるとともに、監査役会等の実効性向上に努めていただきたい。

最後に、本報告書 7 頁の脚注 8 及び 9 に、監査役等のリスク評価について「グロース市場上場会社は母数が 97 社と少ないものの、監査役会等が「独自にリスク収集をして判断」する会社は 34.0%、「執行側のリスク評価結果に基づく」会社は最も少なく 15.5%であった。」「グロース市場上場会社では、監査役会等でリスクの見直しをしている会社は 79.4%にのぼった。」とあるように、執行部門のリスクマネジメントの体制が確立されていないのではないかとと思われる中で奮闘している監査役等もたくさんおられることが判明した。今回のアンケートは上場会社を対象としており、これから上場を目指す会社が含まれていないので、さらに厳しい環境の中で奮闘されている監査役等も多いのではないかと推測される。そうした監査役等にエールを送るとともに、先進の会社の開示があるところの会社の監査役等にも有益であることを申し添えたい。

以 上

第 50 期 ケース・スタディ委員会 委員

委員 長	森 孝一	キッコーマン株式会社	常勤監査役
専門委員	塚本 英巨	アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業	弁護士
委員	古松 泰造	株式会社ファーマシィ	監査役
委員	千歩 優	トレンドマイクロ株式会社	常勤監査役
委員	永井 健藏	株式会社 LIG	取締役常勤監査等委員
委員	花岡 幸子	株式会社大和証券グループ本社	取締役監査委員
委員	吉武 一	太陽誘電株式会社 一般社団法人日本内部監査協会	常勤監査役 理事
委員	高橋 香苗	日本電信電話株式会社	常勤監査役
委員	鈴木 康史	株式会社日本取引所グループ	取締役監査委員
委員	後藤 敏文	公益社団法人日本監査役協会	専務理事
事務局	公益社団法人日本監査役協会企画部企画課 佐藤 秀和 新井 義洋 小西 真理 岡田 倫太郎		

(敬称略)