



「ニューノーマル」下の監査委員会への6つの提言

## 国際会計士連盟(IFAC)と内部監査人協会(IIA)の 最高経営責任者による声明

新型コロナウイルス感染症が世界に与える影響は、ステークホルダー・グループのニーズと期待を変えており、全く新しい状況を生み出しているため、組織体はそのような中で考え、計画し、運営しなければならない。そして、組織体が「ニューノーマル(新常态)」に適応するために進化するにつれて、組織体を維持するガバナンスの体制とプロセスも進化する必要がある。

不確実性が高まり続ける時期には、ガバナンスに対する監査委員会の貢献が特に重要である。監査委員会は、誠実性、透明性、およびアカウンタビリティを確保するために統治機関が行う監督行為の延長として、必要に応じて設置される。監査委員会は、内部監査、外部監査、および経理財務機能に対して独立的な精査を行うことによって、意思決定の基礎として利用される信頼できる確かな情報を提供する自らの能力を高めている。これにより、経営陣、統治機関、および外部のステークホルダーは、リスク・マネジメント、業績、報告リスクと関連するコントロール、およびその他の主要な管理プロセス等、組織体活動の重要な側面について客観的なアシュアランスと洞察が得られる。

リスクは不確実性から生じる。最近の事象はすべてを明らかにしすぎたため、外部状況が不安定になる場合があり、影響は突然かつ壊滅的なものになる可能性がある。監査委員会は、熟知しているリスクを監視し対処し続けながら、新たな脅威や脆弱性を優先順位付けして対応しなければならない。不正、サイバーセキュリティ、安全衛生、業務運営、支払能力、事業継続等の分野で新たに高まるリスクに対応するために、暫定措置や回避策やその他の対策が実施される中で、統制環境の完全性を継続的に確保するためには注意が必要である。監査委員会は、慎重で、機敏で、規律があり、関与していなければならない。これにより、監査委員会は、絶え間なく進化する事業環境をタイムリーかつ一貫して把握することができ、また、報告、開示、規制、法律、および倫理上の期待に適っているという自信を示すことができる。

IFACとIIAは、監査委員会に対してガバナンス、監督、および長期的な価値創造において最も重要な役割を果たすための6つの提言をすることにより、新型コロナウイルス感染症がもたらす影響を予測して精力的に対応するよう求める。多くの点で、これらは新たな期待ではなく、すべての組織体にとって当面の間、重要性が高まる原則である。



1. 常に情報を得る。絶え間なく進化する事業環境と、それが組織体の目標と業績に与え得る影響について、タイムリーかつ明確に把握し続ける。

監査委員会は、戦略目標から日常業務に至るまでのあらゆる脆弱な分野について、しっかりと把握し続ける必要がある。熟知しているリスクだけでなく新たに発生するリスクも対象にした、信頼性の高いモニタリングとホライズン・スキャニング<sup>a</sup>・プロセス、および迅速なコミュニケーション手法が不可欠である。



2. コミュニケーションと協働を行う。学際的なアプローチを取り入れて、活発なコミュニケーションと協働を通して内部監査と外部監査の監督と報告を行う。

監査委員会は、財務報告と非財務報告に係るコントロール、適切な会計方針と測定方針の採用、外部監査人の任命と活動、および内部監査の計画と実施等、幅広い監督責任を負っている。統治機関の優先事項と整合性を保つことと、統治機関が注意を払う必要のある問題について完全かつタイムリーな開示を確実に行うことが、極めて重要である。他の委員会、特にリスク、倫理、報酬、戦略、事業計画に重点を置く委員会との交流は、専門知識を広げ、洞察を共有し、一貫性を高めるための重要な手段である。活発なコミュニケーションと積極的な関与は、組織体内外のステークホルダーに対する透明性を高める。

訳注<sup>a</sup> ホライズン・スキャニングとは、将来、社会に大きな影響をもたらす可能性のある変化の兆候をいち早く捉えるために、利用可能な情報を体系的・継続的に収集・分析し、潜在的なリスクや可能性を把握する活動。



3. 利用可能な専門知識を活用する。絶え間なく進化する組織体のリスクとリスク・プロファイルに対する経営者の評価と対応について、有資格者による信頼できるアシュアランスと助言を求める。

監査委員会が、熟知しているリスクだけでなく新たに発生するリスクに対する経営者の対応も厳密に精査し続けるためには、豊富な専門知識と十分な情報に基づいた見解が入手できなければならない。監査委員会は、最高財務責任者と財務機能、リスクの管理に特化した責任を負う者、およびその他の経営陣の代表者からの証明を活用し、内部監査人と外部監査人の独立した客観的なアシュアランスと助言に特に依拠すべきである。



4. 継続的な改善を促進する。脆弱性に対処し、レジリエンスを高め、価値創造の追求を強めるために、イノベーションと変化を奨励する。

有効なリスク・マネジメント活動は、変化する状況に対応するために、発生可能性、影響度、レジリエンス、および能力を検討している。リスク・エクスポージャーが進化するにつれて、リスク対応も進化しなければならないので、リスク・マネジメント活動は、進歩とイノベーションを阻害するのではなく、巧みなリスクテイクや意思決定を可能にするように設計すべきである。一部の分野では、非効率を防いでパフォーマンスを最適化するために、コントロールを縮小または削減することが可能である。監査委員会は、監査を通して明らかにされた機会を示すことにより、経営陣と統治機関が継続的な改善を追求するように奨励することができる。



5. **総体的に考える。**他の組織体とのつながり、組織体内部と外部の依存関係、および人々が最重要であることを考慮して、財務目標と非財務目標の両方について、組織体とその環境を大局的見地で捉える。

新型コロナウイルス感染症危機は、組織体が相互に、外部環境と、そして人々を含む限りある共有資源に、どのようにつながっているかを明らかにしている。組織体の持続可能性と将来の成功は、組織体の計画、運営、および報告を効果的に知らせるための考え方が根本的に変わるかどうかにかかっている。監査委員会は、以下を行うのに適した立場にいる。

- 統治機関の考え方や行動に影響を与える。
- 財務、社会、および環境への影響、ならびに長期的な価値創造の機会をモニタリングして評価する。
- 財務と非財務の業績、価値、およびリスク測定基準を使用して、ステークホルダーのための価値の創造と維持を支援する。
- 財務諸表の情報とその他の開示との関連性と整合性を評価して、より広範に企業報告を監督する。

6. **テクノロジーを活用する。**テクノロジーの活用と柔軟な働き方を通して、監査委員会のパフォーマンスを最適化する。

リモートワークは、当面の間、組織体にとって重要な意味を持ち続ける可能性が高い。リモートで働く監査人は、リモート・プロセスを評価し、対面ではなく仮想会議を通じて監査報告書を監査委員会に配付する。監査委員会は、このような交流を最大限に生かすためにテクノロジーによるソリューションを活用することができるが、オープンで信頼できる関係を築くためには懸命に努力しなければならない。テクノロジーは柔軟性とアクセスを可能にする素晴らしいものであり、効率性と有効性を高めるために賢く利用すべきだが、監査委員会は人間の交流の価値を忘れてはならない。



これらの提言を取り入れるには、統治機関とその小委員会、経営陣、および内部監査と外部監査のそれぞれの役割を一層明確にするなど、ガバナンスの仕組みの強化と改善が必要になる場合がある。それは、リスク・マネジメントと内部統制活動の成熟度を高めることにつながる可能性もある。

新型コロナウイルス感染症の影響は、多くの組織体が様々なレベルの不確実性を経験し続ける中で、長期にわたる可能性が高い。将来の状況を正確に予測することは誰にもできないが、監査委員会は、慎重さ、適応性、および利用可能なリソースと情報の十分な活用を通して、組織体とステークホルダーに最も役立つことができる。

本稿の作成にあたりIFACとIIAは、時間と専門知識を惜しみなく提供してくれた仮想グローバル監査委員会円卓会議の参加者に謝意を述べたい。この会議に関連するレポートは、IIAのウェブサイト<sup>b</sup>を参照されたい。



国際会計士連盟  
最高経営責任者  
ケビン・ダンシー  
C.M., FCPA, FCA



内部監査人協会  
事務総長兼最高経営責任者  
リチャード・F・チャンバース  
CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA

<sup>b</sup> <https://dl.theiia.org/Documents/Implications-for-Audit-Committees-Arising-from-COVID-19.PDF>  
(日本語訳は、『月刊監査研究』2020年7月号18-20頁参照。)