



2024年版 監査委員会の 重要課題

KPMG Board Leadership Center

December 7, 2023

事業およびリスク環境は、地政学的不安定化や急激なインフレ、高金利ならびに過去に例のないレベルに達した混乱によってこの1年間で劇的に変化した。

監査委員会は、企業がグローバル経済の不安定化、ウクライナおよび中東での戦争、サイバーセキュリティのリスクやランサムウェア攻撃、気候変動を含むサステナビリティについて米国や世界から課される報告義務への準備といった数々の課題に直面し、関連する内部統制ならびに開示の統制および手続の構築が求められるため、企業の財務報告、コンプライアンス、リスクおよび内部統制環境が試されることになると予想している。



監査委員会や産業界のリーダーとの意見交換で得た知見を活かし、監査委員会が2024年度の重要課題を検討・実行する際に留意すべき8項目を以下に提起したい。



財務報告および関連する内部統制リスクを最重要課題とし、引き続き注力する



経理・財務部門におけるリーダーシップや人材にフォーカスする



気候変動を含むサステナビリティについて米国の連邦政府および州政府ならびに世界が新たに課す開示義務に備えるために、経営者の開示委員会やESGチーム／委員会の役割を明確化し、対象データの品質と信頼性を監視する



監査品質の強化を図り、法規制の不遵守に関する提案などの、公開会社監査委員会 (PCAOB) が提案する監査基準変更点を常に把握する



SECのサイバーセキュリティ開示規則への準備および遵守について、経営者を監視する



内部監査部門が財務報告やコンプライアンスに加えて企業の主要リスクに焦点をあて、監査委員会にとって貴重なリソースとなっていることを確認する



生成人工知能 (Artificial Intelligence: AI) に対する監査委員会の監督責任を明示する



企業倫理、コンプライアンス、企業文化をより一層重視するよう支援・指導をおこなう



財務報告および関連する内部統制リスクを 最重要課題とし、引き続き注力する

現在の地政学的環境・マクロ経済環境・リスク環境を踏まえた財務報告、会計、開示の義務に焦点を当てること、2024年における監査委員会での最優先事項であり、取り組むべきおもな課題になるだろう。企業の2023年度の10-Kおよび2024年度の提出書類において注目すべき領域として、以下などが挙げられる。

予測と開示。 監査委員会が注視すべきさまざまな要因の中には、ウクライナおよび中東での戦争、政府の制裁措置、サプライチェーンの混乱、サイバーセキュリティリスクの増大、インフレ、金利の動向、市場のボラティリティ、世界的な景気後退リスクの影響に関する開示や、将来予測キャッシュフローの見積りの作成、のれんおよびそのほかの無形資産を含む非金融資産の減損、流動性イベントや流動性の傾向が及ぼす影響、金融資産の会計処理（公正価値）、継続企業の原則、Non-GAAP指標の利用などがある。企業により厳しい判断が求められる現在の環境において、規制当局は、企業が厳格なプロセスの適用を証明する文書を残すなど、十分な根拠に基づき判断し、その透明性を確保することの重要性を強調している。環境が長期的にみて流動的であることから、判断、見積りおよび統制についての変更をより頻繁に開示することが必要になる。

経営者のこうした事項に関する開示をレビューするうえで必要となるのは、SECの企業財務部スタッフがロシア対ウクライナの戦争に関する2022年5月のサンプルレターおよび中国

独自の開示に関する2023年7月のサンプルレターで提示した質問を検討することである。これらのサンプルコメントレターは、ウクライナや中東での戦争（および地域紛争リスク）ならびにより広範な地政学的環境・マクロ経済環境・リスク環境によって生じる企業の開示義務を検討するうえで役立つかもしれない。

財務報告に係る内部統制 (Internal Control over Financial Reporting: ICFR) と内部統制の不備の調査。 現在のリスク環境、さらに買収、新規事業、デジタルトランスフォーメーション (DX) などの事業の変化を鑑みると、内部統制が試される状況が続くだろう。現在の環境および気候変動やサイバーセキュリティに関する新たな規則などの規制上の義務が、経営者の開示に関する統制および手続やICFR、さらにはICFRの有効性に関する経営者の評価にどのような影響を及ぼすかについて経営者と協議する必要がある。

内部統制の不備が特定された際には、「統制の不備 (a control deficiency) に過ぎない理由」あるいは「重大な欠陥 (a material weakness) ではない理由」を示す経営者の説明に満足することなくさらに調査をおこない、不備の程度と原因をバランスよく評価することを支援する。また、次のような問題に着目する。監査委員会は経営者とともに、会社の統制環境に対し新たな視点での見直しを定期的におこなっているか。内部統制は、会社の経営、事業モデル、およびサイバーセキュリティリスクを含むリスクプロファイルの変化に対応しているか。



包括的リスク評価の重要性。 SECの主任会計士であるポール・マンターは、経営者と監査人による包括的リスク評価の重要性に主眼を置いた**報告書**を発表した。SECが特に懸念しているのは、監査人と経営者が財務報告に直接の影響を与える情報やリスクに注目しすぎるあまり、同じように財務報告や内部統制に影響を与え得るより広範な全社レベルの問題を軽視しているように見えることである。この報告書では、継続中のリスク評価に関する経営者の義務について述べ、公共の利益のために経営者に説明責任を履行させるための監督者としての監査人の責任について言及している。

委員会の処理能力とスキルセット。 監査委員会はSECが新たに求めるサイバーセキュリティに関する開示を監視する役割とともに、米国の連邦政府および州政府ならびに世界が新たに課す気候変動を含むサステナビリティに関する報告義務に対する経営者の準備態勢についても監視する役割を担うことから、その監督責任は中核的監督責任(財務報告および関連する内部統制ならびに内部・外部監査人)を超えてさらに拡大している。こうした拡大により、監査委員会の処理能力や「過剰な検討課題」に関する懸念が高まるだろう。監査委員会が現時点で抱えている主要リスクを監視するための時間と専門性を備えているかどうかを再評価してほしい。こうした再評価は、取締役会の各常任委員会に課された問題を全般的に再評価することに関連しておこなわれることがある。例えば、サイバーセキュリティ、気候変動、サステナビリティまたは安全性などの「ミッションクリティカル」なリスクや、生成AIなどのAIは、取締役会全体としてより一層の取り組みを必要とするテーマなのか、あるいは個別の委員会が集中的に取り組むべきことなのか。委員会の新規創設については、メリットとデメリットを慎重に検討すべきである。しかし、財務、テクノロジー、リスク、気候変動を含むサステナビリティまたはそのほかの委員会が創設され、新しいスキルセットを備えた取締役がおそらく必要となることで取締役会の有効性が改善されるか否かを検討することは、リスク監視を巡る議論のかなりの部分を占めることになるだろう。

監査委員会が現時点で抱えている主要リスクを監視するための時間と専門性を備えているかどうかを再評価してほしい





気候変動を含むサステナビリティについて米国の 連邦政府および州政府ならびに世界が新たに課す 開示義務に備えるために、経営者の開示委員会や ESGチーム/委員会の役割を明確化し、対象データ の品質と信頼性を監視する

「2024年度版取締役会の重要課題」で述べたとおり、米国の連邦政府および州政府ならびに世界が課す規制上の義務によって、気候変動を含むサステナビリティの開示について米国企業に課される義務は劇的に増大するため、こうした規制上の義務に備えた経営者の取り組みは取締役会が注目し、監督すべき重要な領域となるであろう。

米国企業はSECの気候変動に関する規則の発表を待つ一方で、2023年10月に成立したカリフォルニア州の気候関連情報開示法案を遵守するための準備を進めている。また、国際的に事業を展開している米国企業は、欧州サステナビリティ報告基準 (European Sustainability Reporting Standards: ESRS) (EUの企業サステナビリティ報告指令(Corporate Sustainability Reporting Directive: CSRD)に基づいて公布され、気候変動に加えてサステナビリティに関する広範な問題をカバー) やIFRS® サステナビリティ開示基準 (国際サステナビリティ基準審議会 (International Sustainability Standards Board: ISSB) が公布) ならびに諸外国の開示体制を遵守するための準備を進めると

ともに、こうした開示基準の潜在的な影響を見極めようとしている。ISSB最終基準の採用を発表した国あるいは採用の検討を約束した国はオーストラリア (ただし気候変動基準のみ)、ブラジル、日本、英国などである。

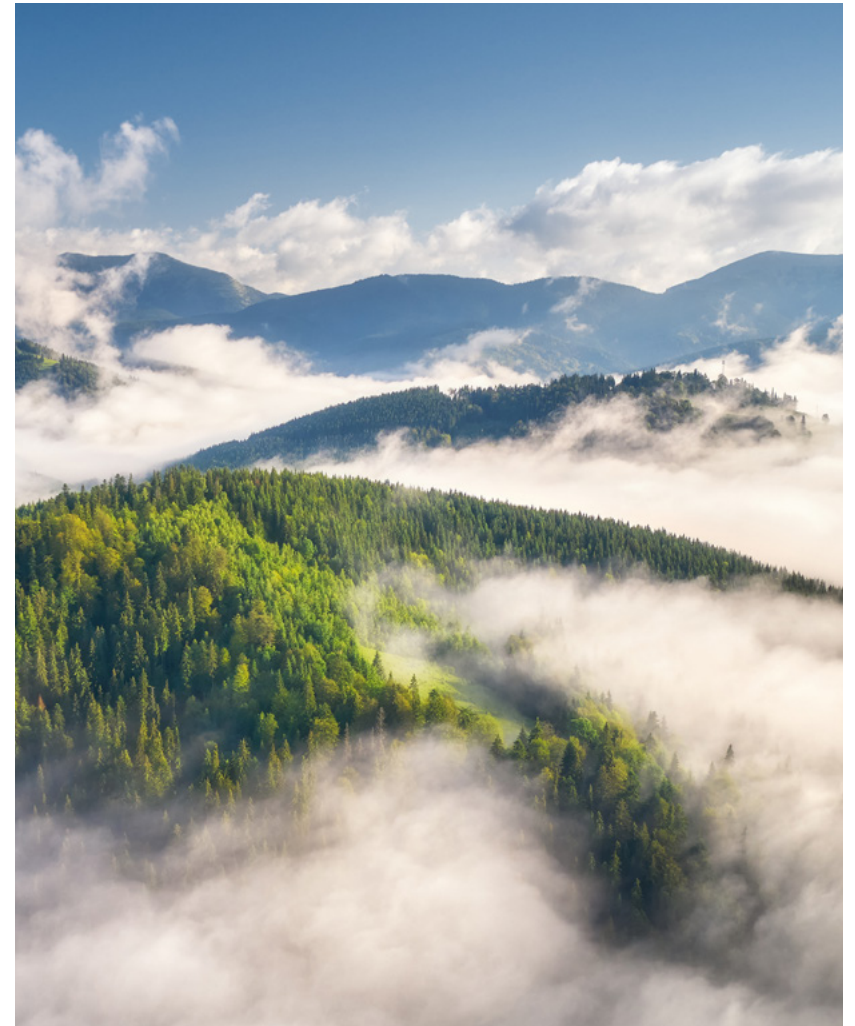
カリフォルニア州の気候関連情報開示法や気候変動に関する国際基準ならびに発表が待たれるSECの気候変動に関する規則は、主眼がそれぞれに異なり、発効日も異なるが、部分的に気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures: TCFD) や温室効果ガス (Greenhouse Gas: GHG) プロトコルの基準や枠組みに基づいており、極めて規範的であり、多角的である。多くの領域で詳細な開示が求められることになり、具体的には、第三者保証を受けたGHG排出データ (スコープ1、スコープ2ならびに多くの場合はスコープ3) の開示や、事業、財務、戦略、事業モデルに対する気候関連リスクや移行リスクの影響に関する詳細な開示などがある。

近いうちに、米国企業は適用する基準を決定し、発効日や適用基準の相互運用性を特定しなければならない。SEC、各州政府ならびに世界の動向を監視することは極めて重要である。取締役会と監査委員会が主に注視すべきは企業の準備態勢である。経営者は、規則の施行日に合わせて、ギャップ分析および必要とされるリソースやスキル/人材の確保などをおこなって、準備態勢を定期的に更新する必要がある。コンプライアンスの課題に加えて、企業は開示の一貫性や、詳細な開示による法的責任が発生する可能性、ほかの地域 (EUや州政府の法規制のもと) で一段と詳細な開示をおこなっている企業に与える米国の影響について検討しなければならない。

これは、経営者の開示委員会、ESG統制部門によって主導されることが多い経営者のESGチーム/委員会、こうした取り組みのさまざまな側面を監督する多くの取締役会委員会といった組織横断型の経営者チームを巻き込む重要な作業となるであろう。

こうした取り組みの範囲を踏まえて、監査委員会が経営者の開示委員会や経営者のESGチーム／委員会に奨励すべきは、適用される報告基準や報告義務を遵守するための道筋を構築することによって今すぐに準備に取り組むこと、具体的には経営者が気候変動を含むサステナビリティに関する高品質で信頼できるデータの構築を計画することなどである。監査委員会が注目すべき主な領域には以下などが挙げられる。

- SECなどの監督官庁への提出書類に含まれる開示情報ならびにサステナビリティレポートやウェブサイトなどで自発的に開示される情報に関連する、開示委員会の役割と責任を明確化する。これには経営者の組織横断型ESGチーム／委員会との調整が含まれる。提出されていない開示情報は潜在的な法的責任を伴うため、経営者は提出済みの開示情報との整合性を図るなどの開示情報を見直すプロセスを整備する必要がある。
- 開示委員会の構成メンバーを再評価する。米国の連邦政府および州政府ならびに世界が課す気候変動を含むサステナビリティの報告義務やこうした情報全般の開示に対する注目度の高まりを踏まえ、企業は、ESG統制担当者(存在する場合)、最高サステナビリティ責任者、最高人事責任者、最高ダイバーシティ責任者、最高サプライチェーン責任者、最高情報セキュリティ責任者など、気候変動および他のサステナビリティに最適な部門リーダーを含んだ経営者の開示委員会の拡大あるいは小委員会の創設を検討すべきである。
- 経営者の開示委員会には、経営者のESGチーム／委員会と協力してSEC規則とのギャップを特定し、質の高い情報の収集と管理の方法を検討し、さらに米国の連邦政府および州政府ならびに世界の規則策定活動をしっかりとモニタリングするよう働きかける。
- 経営者の宣誓プロセスを経営下部層にも拡大することにより、開示に関する統制および手続の整備および運用状況の有効性に関して四半期ごとに実施する第302条の宣誓について、最高経営責任者(CEO)や最高財務責任者(CFO)をサポートする。
- 第三者による保証を必要とする質の高いデータを確保するために、適切なシステムをすでに備えているのか、あるいはかかるシステムが開発途上であるのかを理解する。





SECのサイバーセキュリティ開示規則への準備 および遵守について、経営者を監視する

SECの規則では、サイバーセキュリティリスクの管理、戦略、ガバナンス、インシデント報告について新たな開示や従来よりも高いレベルの開示を求めている。企業は2つの主要領域で新たな情報を開示しなければならない。

企業は、インシデントの発見時点からではなく、インシデントが重大であると企業が判断した日から4営業日以内に重大な「サイバーセキュリティインシデント」をForm 8-Kで開示することを義務づけられる。企業はインシデントの発見後、「不合理な遅延なしに」重要性の判断を下さなければならない。

企業は、サイバーセキュリティのリスク管理、戦略、ガバナンスに関する重大情報を年次報告書 (Form 10-K) で開示することを義務づけられる。取締役会レベルが有するサイバーセキュリティに関する専門性の開示を求められることはないだろうが、サイバーセキュリティ脅威によるリスクに対する取締役会の監視状況やサイバーセキュリティの脅威がもたらす重大リスクの評価や管理に関する経営者の役割や専門性を示すことは求められるだろう。

小規模報告会社以外の企業は2023年12月18日からインシデント開示義務を遵守しなければならない。小規模報告会社には2024年6月15日からこの義務が適用される。すべての公開会社は2023年12月15日以降に終了する会計年度の年次報告書から毎年Form 10-Kでの開示が義務づけられることになる。

企業がこうした開示への最終的な準備を進めるにあたり、監査委員会が注視すべき領域を以下に示す。

Form 10-Kにおいてサイバーセキュリティのリスク管理、戦略、ガバナンスを開示。こうした開示は詳細で広範にわたり、おそらくは取締役会の監視手続を含む会社の既存のリスク管理やガバナンス手続を再評価または修正することが必要になるため、その準備には時間と細心の注意が必要となる。取締役会は、来たるべきForm 10-Kでの開示に備えている今、経営者と協力する必要がある。



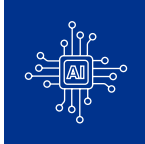
経営者のサイバーインシデント対応計画。経営者のサイバーインシデントに対する対応方針ならびにその手続には、開示の統制や手続および内部統制が含まれ、定期的に見直し、更新することで、重要性の判断をタイムリーに下すと同時に、経営者が改善や調査の取り組みに従事できるようにしなければならない。これには、経営者のサイバーセキュリティチームやリスク管理チーム、経営者の開示委員会ならびに法務部門の責任を明確化することや、重要性の決定および開示の準備ならびに確認のためのエスカレーション手順が含まれることになる。

エスカレーションプロトコルは、テクノロジーチームが重要性の判断をおこなう組織横断型チームに対して迅速に伝えるべき情報について規定し、同時に取締役会に知らせる時期や社内および社外に伝える方法についても言及すべきである。経営者と取締役会は机上演習を定期的実施して、インシデントの文書化に関するプロトコルを含め、経営者の対応計画や手続を試し、重要性について評価し、Form 8-Kの開示に関する草案を作成し、こうした演習から学んだことを反映させるために対応計画や手続の改善を図る必要がある。インシデントへの対応計画はサイバーリスクを巡る状況の変化を考慮して更新する必要もある。

「重要性」の検討。重要性の定義に変更はないものの、その基準をサイバーセキュリティインシデントの状況に応じて適用することは簡単ではない。SECは最終公表版で、企業はインシデントの重大な影響を評価する際に定性的な要因を検討すべきであると述べ、会社の評判や顧客ならびにベンダーとの関係や競争力が損なわれること、訴訟や規制当局による調査や措置の可能性があることが重大な影響の事例となり得ることを挙げている。監査委員会は、経営者が重要性を判断する組織横断型チームのための方針や手続を整備していることを確認すべきである。かかる手続には、エスカレーションすべき重要なサイバーインシデントを特定し、最終的な重要性の判断のために経営者の開示委員会や法務チームで協議する手順、重要性の判断を文書化する手続も含まれる。企業が、重大なインシデントとなり得るのは何かについて事前に考えておきたいと望む可能性もある。

経営者の開示委員会の役割。サイバーセキュリティ関連の開示の統制や内部統制および手続を構築・維持するにあたっては、経営者の開示委員会の役割と責任を検討されたい。サイバーインシデントの発生に際して重要性をタイムリーに判断するために、かかる委員会はいかなるリソースと手順を必要としているのか。





生成AIに対する監査委員会の 監督責任を明示する

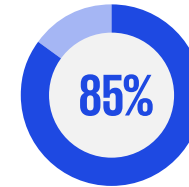
「2024年度版取締役会の重要課題」で述べたとおり、2024年には、ほぼすべての取締役会にとって生成AIへの監視が監督責任の中の優先事項となるだろう。多くの取締役会は取締役会全体および委員会レベルでどのように生成AIを監視するかについて検討している。

監査委員会は、関連する内部統制や開示についての統制ならびに手続の構築や維持に加えて、最終的には生成AIに関するさまざまな法令や規則への遵守についても監視することになると考えられる。一部の監査委員会は、生成AIというテクノロジーの開発と利用に関する自社のガバナンス体制のさまざまな側面を監視するなど、生成AIについてより広範な監督責任を負うことになる可能性もある。生成AIシステムあるいはモデルを第三者のモデルも含めて、いつ、どのように開発して展開するのか、そしてこれを誰が決定するのか。生成AIのリスク管理に関して、どのような枠組みを利用するのか。組織は生成AIに関連する必要な人材やリソースを備えているのか。

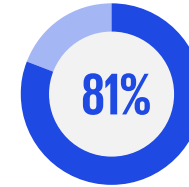
生成AIは急速に勢いを増しており、状況が流動的なことから、監査委員会に対する監督責任の配分を再考する必要があるだろう。



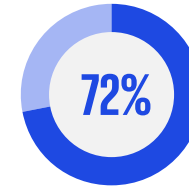
米国企業CEOの見通しに関するKPMG調査2023年



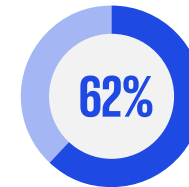
AIはサイバー攻撃の発見に役立つ一方で攻撃者に新たな攻撃戦略を提供すると回答



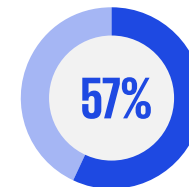
業界内に生成AIに関する規則がないことで自社の成功が妨げられることになるとの懸念を表明



経済情勢が不透明ではあるが、生成AIは最優先の投資対象であると回答



3年～5年以内に投資に対するリターンが得られると予測



新規テクノロジーの購入に投資

出所：KPMG LLP, KPMG 2023年米国企業CEOの見通しに関する調査、2023年10月、p. 6.



経理・財務部門におけるリーダーシップや 人材にフォーカスする

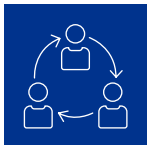
経理・財務部門は困難な状況に直面している。人材不足の状態にありながら、デジタル戦略やDXを管理し、投資家を含む利害関係者の要求に応えつつ、米国の連邦政府および州政府ならびに世界が課す開示義務に備えるために、気候変動を含むサステナビリティに関する質の高いデータを収集・保管する強固なシステムと手続を開発している。同時に、多くの経理・財務部門が、不確実な環境に関する見通しと計画策定という困難な課題に取り組んでいる。

そこで、監査委員会がこれらの領域における経理・財務部門の取り組みを監視・支援するにあたって重点を置くべき2つの領域を提起したい。

- 経理・財務部門の多くは、気候変動を含むサステナビリティに関するさまざまな活動の管理を担当する運営チームや委員会メンバーの募集または拡大に従事し、かかる活動に関して米国の連邦政府および州政府ならびに世界が課す開示規則への準備を進めている。具体的には、気候変動を含むサステナビリティの課題に対応できる能力・専門性の特定や人材の採用、内部統制や開示に関する統制ならびに手続の構築、テクノロジー・プロセス・システムの導入などである。
- 同時に、デジタル戦略やDXの加速は経理・財務部門の事業価値を高めるための重要な機会になっている。経理・財務部門は強力な分析能力および戦略的思考能力を従来型の財務報告、会計、監査スキルと結びつけている。

監査委員会が、経理・財務部門による気候変動／サステナビリティ戦略やDX戦略を理解するために十分な時間を費やすこと、また、既存の責任に加えてこれらの戦略を実行するためにリーダーシップ、人材、スキルセット、厚い人材層を開発・確保できるように経理・財務部門を支援することは不可欠である。経理・財務部門の人材が不足すれば、重大な欠陥を含む内部統制の不備というリスクがもたらされるかもしれない。





監査品質の強化を図り、法規制の不遵守に関する提案などの、公開会社監査委員会(PCAOB)が提案する監査基準変更点を常に把握する

十分に関与した監査委員会が外部監査人に対して方向性と明確な期待水準を示し、頻繁かつ質の高いコミュニケーションと厳密な実績評価を通じて監査人の業務遂行を厳正にモニタリングすることにより、監査品質は高まる。

2024年の期待水準の設定にあたり、監査委員会が監査人と議論すべき内容は次のとおりである。地政学的環境・マクロ経済環境・規制環境・リスク環境・事業の変化に関連して、企業の財務報告および関連する内部統制リスクはどのように変化しているか。

監査人と監査委員会がルール上必須とされる水準にとどまることなく、オープンかつ率直なコミュニケーションを高頻度でおこなうことについては明確な期待水準を設定すべきだろう。必要とされるコミュニケーションを列挙すると広範なものとなり、具体的には監査人の独立性に関する事項のほか、監査の計画および結果に関する事項などがある。ルール上必須とされる水準を超えて対話をおこなうことにより、監査委員会の監視能力は高まり、特に会社の文化、企業トップの姿勢、経理・財務部門の人材の質についてはその傾向が顕著となる。

監査委員会は、サステナブルな監査品質向上の取り組みを推進する品質管理システムについて監査法人を調査する必要がある。具体的には、AIを含む監査品質を高めるための新技術の導入および活用などについてである。監査法人内部の品質管理システムに関して外部監査人と協議をおこなう場合には、公開会社監査委員会(PCAOB)による検査(パートIおよびパートII)や内部検査の結果および不備事項への対応努力を考慮する必要がある。念頭に置くべきは、監査品質がプロセスに関わるメンバー全員すなわち監査人・監査委員会・内部監査・経営者などのコミットメントとエンゲージメントを必要とするチームとしての取り組みであるということである。

PCAOBは6月に、監査基準に関する大幅な変更を提案した。これが実現すれば、法規制の不遵守を発見すること、さらに法規制の不遵守(NOCLAR)の事例が特定された際に経営者や監査委員会のしかるべきメンバーに警告することに関する監査人の責任が強まることになる。パブリックコメントの発出期限は8月7日である。



監査委員会は、PCAOBの修正案が及ぼす実質的な影響について理解する必要がある。この提案が実現すれば、監査人の業務は従来の専門領域を超えて大幅に増加し、重大ではない、あるいは財務諸表に影響を与えないであろう法規制の遵守をモニタリングする既存の内部プロセスにも影響を与えることになる。監査品質センター(Center for Audit Quality: CAQ)によると「今回の提案は、2011年の監査法人の強制ローテーションに関するコンセプト・リリース以来の最も重要な提案である」という。CAQはPCAOBに対して、この提案が意味することや提案がPCAOBの目的を満たすか否かについての理解を深めるために、監査人、経営者、監査委員会といったすべての利害関係者との議論を広げるよう働きかけている。



内部監査部門が財務報告やコンプライアンスに加えて企業の主要リスクに焦点をあて、監査委員会にとって貴重なリソースとなっていることを確認する

監査委員会が重要課題に取り組み、リスクマネジメントが試されている中、内部監査部門は監査委員会にとって貴重なリソースとなり、リスクおよび統制に関する事項について発言する重要な代弁者となる必要がある。つまり、財務報告やコンプライアンスリスクのみを注視するのではなく、業務やテクノロジーに関する重要リスクや関連する統制ならびにESGリスクにも注目しなければならない。

ESG関連リスクは急速に進化しており、多様性・公平性・包摂性 (diversity, equity, and inclusion: DEI)、人材、リーダーシップ、企業文化などの人的資本管理や気候変動、サイバーセキュリティ、データガバナンスおよびデータプライバシーならびにESG開示に関連するリスクを含んでいる。開示に関する統制および手続ならびに内部統制は、内部監査部門が重視する重要な領域になる。ESGリスク、さらに広くは全社的リスク管理との関係において内部監査の役割を明確にする必要があるが、その目的はリスクを管理することではなく、リスクマネジメントプロセスの適切性についての保証を強化することにある。経営者は、気候変動やESGに関する新たな取り組みを実行するために必要なリソースやスキルセットを備えているか。

内部監査計画がリスクに基づいて策定され、事業やリスクの変化に適應できる柔軟なものであるかを再評価する必要がある。監査委員会は監査担当役員や最高リスク責任者と協力し、企業の評判や戦略および経営にとって最大の脅威となるリスクを識別し、内部監査部門がこれらの主要リスクおよび関連する統制に確実に焦点を当てられるよう、支援する必要がある。こうした主要リスクとしては、業界固有のリスク、ミッションクリティカルなリスク、規制リスク、経済・地政学的リスク、事業に対する気候変動の影響、サイバーセキュリティやデータプライバシーに関するリスク、生成AIやデジタルテクノロジーによってもたらされるリスク、人材管理や人材確保、ハイブリッドワークや企業文化、サプライチェーンや第三者のリスク、事業継続計画や危機管理計画の適切性などが考えられる。

内部監査部門は権限が拡大することから、スキルの向上が必要となるだろう。期待を明確にし、内部監査部門が成功するためのリソース・スキル・専門性を確保できるよう、そして監査担当役員が内部監査に対するデジタルテクノロジーの影響をじっくりと考えることができるように支援する必要がある。



監査担当役員や最高リスク責任者と協力し、企業の評判や戦略および経営にとって最大の脅威となるリスクを識別し、内部監査部門がこれらの主要リスクおよび関連する統制に確実に焦点を当てられるよう、支援する必要がある



企業倫理、コンプライアンス、企業文化をより一層重視するよう支援・指導をおこなう

企業倫理あるいはコンプライアンス上の過ちによる風評被害の代償は、特に不正リスクの高まり、経営者に対する財務目標達成のプレッシャー、そしてサイバー攻撃に対する脆弱性の増大によって、これまでになく大きくなっている。有効なコンプライアンスプログラムに欠かせないのは企業トップの正しい姿勢や組織全体の文化であり、具体的には企業が打ち出す価値観、倫理観、法規制の遵守へのコミットメントなどがある。このことは新市場でイノベーションを起こし、事業機会を捉え、新たな技術やデータを活用し、複雑なサプライチェーンの中でより多くのベンダーや第三者組織と取引をおこなうために、企業が迅速に動いている複雑な事業環境において特に不可欠となっている。



結果だけではなく行動様式や識別された課題に一段とフォーカスし、企業トップの姿勢および組織全体の文化を注意深く監視することが必要となる。上級管理職は、従業員に対する(職場と家庭双方での)継続的なプレッシャー、従業員の健康や安全、生産性、従業員のエンゲージメントや士気に敏感になっているか。リーダーシップ、コミュニケーション、理解、思いやりが不可欠である。会社は、社員が正しいことをおこなうための安全な環境を整えているか。有用なのは、取締役が企業文化を感じ取れるように時間を割いて現場に出向き従業員に会うことである。会社の規制に対するコンプライアンスプログラムと監視プログラムについては、最新のものとなっていること、米国の最新量刑ガイドラインを考慮していること、グローバルサプライチェーンのすべてのベンダーを対象としていること、企業が高い倫理基準を期待していることを明確に伝える内容となっていることを確認する必要がある。

さらに、会社の内部通報手段(通報が提出されているか否かを含む)と調査プロセスの有効性に焦点をあてる。監査委員会は、内部通報者からのすべての通報に目を通してしているか。そうではない場合、監査委員会へ最終的に報告される内部通報を決定するプロセスはどのように整備されているか。また今日、ソーシャルメディアによって透明性が徹底的に確保されていることから、企業の文化や価値、インテグリティとコンプライアンスにコミットする姿勢および企業ブランドの評判が白日のもとにさらされていることに留意したい。

**リーダーシップ、
コミュニケーション、理解、
思いやりが不可欠である**

Contact us

John H. Rodi
Leader, KPMG Board
Leadership Center

Stephen Dabney
Leader, KPMG Audit
Committee Institute

KPMG Board Leadership Center Senior Advisors

Claudia Allen

Susan Angele

Annalisa Barrett

Stephen Brown

Patrick Lee

About the KPMG Board Leadership Center

The KPMG Board Leadership Center (BLC) champions outstanding corporate governance to drive long-term value and enhance stakeholder confidence. Through an array of insights, perspectives, and programs, the BLC—which includes the KPMG Audit Committee Institute and close collaboration with other leading director organizations—promotes continuous education and improvement of public and private company governance. BLC engages with directors and business leaders on the critical issues driving board agendas—from strategy, risk, talent, and ESG to data governance, audit quality, proxy trends, and more. Learn more at kpmg.com/us/blc.

About the KPMG Audit Committee Institute

As part of the KPMG Board Leadership Center, the ACI provides audit committee and board members with practical insights, resources, and peer-exchange opportunities focused on strengthening oversight of financial reporting and audit quality, and the array of challenges facing boards and businesses today—from risk management and emerging technologies to strategy, talent, and global compliance. Learn more about ACI at kpmg.com/us/aci.

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

この記事はKPMG LLPが発行した On the 2024 Audit Committee Agenda をベースに作成したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

本稿に関するご質問はKPMGの貴社担当チーム、あるいは [US Japanese Practice \(us-kpmg-jp@kpmg.com\)](mailto:us-kpmg-jp@kpmg.com) までご連絡ください。



kpmg.com/socialmedia

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2024 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization. USCS006593-1B