



監査委員会との対話： 内部監査部門長のための 5つのヒント

取締役会との効果的な対話の秘訣と
それを実践する方法

内部監査部門長(CAE)は監査委員会と日常的に付き合うわけではない。良い印象を与え、影響力を高めるためには準備が重要である。本書ではその秘訣を示した。

監査委員会とのかかわり方は極めて重要である。

なぜか？内部監査部門長(Chief Audit Executive: CAE)が監査委員会とかかわる機会は年数回程度かもしれないが、その限られた対話がCAEのプロフェッショナルとしての信頼性に対する委員会の見方に影響するからである。事前資料(pre-read materials)やプレゼンテーションスタイル、CAEとしての存在感は、CAE自身と会社の内部監査(Internal Audit:IA)部門全体に対する監査委員会の見方に影響する。監査委員会との会議はCAEがビジネスの中核となる課題を話し合い、内部監査の価値を示すための機会である。そのためCAEは監査委員会との会議の準備を整え、効果的に行う必要がある。



自社の内部監査機能の価値を安売りしていないだろうか？今こそ取締役会のパフォーマンスを向上させるべき時である。

PwCの2017年内部監査全世界実態調査に回答を寄せたステークホルダー(利害関係者)のうち、内部監査が企業に大きな価値貢献をしていると考える割合はわずか**44%**と、2016年の**54%**から低下した。この低下は企業のリスクプロファイルの拡がりに加え、利害関係者が内部監査により多くを期待するようになったことが一因である。それと同時に、毎年の監査委員会との限られた対話の中で内部監査のパフォーマンスに対する見解が形成されていることも影響している。そのため、CAEは取締役会との一つ一つの対話を最大限活用することが重要である。

監査委員会と対話することは、他の経営陣幹部と対話することと同じではない。取締役の期待は異なる。取締役は事前資料でも取締役会の議論においても、ビジネスに対するより深い洞察力と、リスクに対するより明確な絞り込みに期待しているという。また、取締役は、形式的でなく準備どおりでないプレゼンテーションを期待している¹。つまり、取締役は、CAEに「取締役会における議論にもっと関与すること」を望んでいる。

私たちは、CAEが監査委員会とより効果的に対話し、取締役会での対話を次のレベルへと進める5つの方法を確認した。

監査委員会へのプレゼンテーションについて長年の経験を有しているCAEもいる。しかし、取締役会の構成や会社の優先課題、プレゼンテーションに対する好みは徐々に変化している。優れたプレゼンターは置かれている環境を常に意識し、プレゼンテーションスキルを絶えず改善できるものと理解している。私たちは、取締役会メンバーとの議論や取締役会での自らの経験、経営陣からのフィードバックなどに基づき、CAEの取締役会での立場をもう一段高いレベルに高めるための差別化要因について述べる。

1 PwC、2016年企業取締役調査、2016年10月

2 監査委員会との対話:内部監査部門長のための5つのヒント

洞察: 監査委員会の重要課題を理解する

コーポレートガバナンスはCAEの主な専門領域ではないが、この分野の現状を理解することは決してマイナスにならない。

監査委員会が直面する課題が何かを知っていれば、適切な文脈で自らのメッセージを伝えることができる。



リスク監視 — リスク監視機能は、監査委員会の最も重要な責務の一つであり、株主が特に重視するものの一つである。内部監査は、その対象範囲の広さから、会社のリスク特性と内部統制に対して独自の視点を提供し、率直な評価を行うことができる。



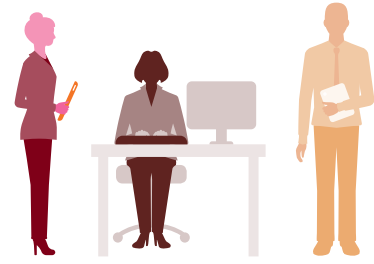
トップの姿勢 — 監査委員会は、企業文化に日常的に接することがないため、内部監査は、さまざまな階層のマネジメントへの関与と内部統制の評価を通じて、監査委員会に必要な知見を提供する立場にある。



サイバーリスク — 優れた機能を備えた内部監査グループは、最高情報責任者(CIO)や最高情報セキュリティ責任者(CISO)またはその両方と連携している。内部監査グループは、企業における全社的な内部統制に対するサイバーセキュリティプロジェクトの影響にかかわる信頼度を理解し、分かりやすく伝えることができなければならない。



戦略 — 内部監査が戦略の導入と実行を検証することは一般的になりつつある。例えば、内部監査は、経営陣が収益関連の戦略の導入に向けて、効果的な枠組みを構築したかどうかを評価することができる。監査委員会は、収益関連の戦略に関するリスクファクターや関連して導入した主要な支援系プロセスおよびその統制の有効性についての内部監査の所見に関心を持つと思われる。



ヒント1: 監査委員会との関係に尽力する

監査委員会との所定の会議は年4回～5回程度に限られるが、そのことはCAEが、監査委員会と継続的関係を築けないという理由にはならない。例えば、四半期の会議の前に、監査委員会委員長と最新情報を共有するためのミーティングの予定を入れれば、監査委員会の最重要課題を把握しやすい。

監査委員会と初めて会議を行う時は、その前に監査委員会委員長と会い、内部監査に対する印象および会社における内部監査の価値に対する印象を理解すべきである。すでに監査委員会に対するプレゼンテーションを行っているならば、監査委員会委員長に対して、CAEとしての有効性を振り返るための、定期的なコーチングを依頼すべきである。また、他の監査委員会からフィードバックを受ける

べきかどうかを委員長に尋ねるべきである。CAEがこの種のコーチングを受け入れる姿勢を示すことは、委員会との関係を深めるのに有効である。

同時に、経営陣幹部との関係に留意することも忘れてはならない。自らの役割が企業における監視役にとどまるのではなく、経営陣の一員であることを示すことは、消極的な印象を薄れさせる。時には、慎重さを要するメッセージや、即座には受け入れがたいメッセージを伝えなければならないこともある。監査委員会や経営陣との関係の強さは、そのように伝えづらいメッセージを伝える際の大きな力となる。



次のレベルに進む:

★ 監査委員会委員長に定期的な(例えば四半期ごとの)会合を要請し、事前のプレゼンテーションを実施し、内部監査業務の知見をより充実させる。何が機能し何が失敗したか、また委員会にはどの程度詳しく説明することが有効かを話し合う。監査委員会がどこに時間を集中させたいかを把握する。

- 監査委員会の会議の前に、各事業部門の責任者にコンタクトし、CAEの資料に対する彼らの関心事項を理解する。また、他の責任者の資料の内容についての感触を得て、自分の担当だけでなく、会議の議題全体を理解しておく。
- 取締役会メンバーとの関係を深める交流の機会を活用する(例えば、会議の前/後の委員会とのランチや夕食会など)。



ヒント2: 事前資料の準備段階で熟慮を重ねる

事前資料は、プレゼンテーションの枠組みを作り、監査委員会の会議における対話を形成する上で重要な役割を担っている。事前資料はプレゼンテーションそのものではないが、それらはCAEの全体的な実効性に直接影響する。事前資料が十分に熟慮されずに作成され、入念に見直されなければ、監査委員会が適切でない分野を議論したり、プレゼンテーション前に悪い印象を持たれたりしてしまう可能性さえある。

CAEは、長文の報告書、背景情報、および何週間もの現地調査などを、数枚にまとめ上げることが求

められる。監査委員会は膨大な情報をレビューしているため、どの程度の長さや様式が内部監査報告書として適切かを考慮する。CAEは、内部監査報告書の中身や形式について、監査委員会によるフィードバックを受け、その内容を標準化したパッケージに反映すべきである。また、CAEは、適切な場合には、グラフやその他の視覚的な表現を活用すべきである。また、事前資料の骨格となる、対象期間の主要なポイントを列挙し、監査委員会向けに全体を網羅したエグゼクティブサマリー(要旨)を作成する。



次のレベルに進む:

★ 実際のプレゼンテーションにどのような解説を付け加えるかを考える。事前資料を生き生きとしたものにし、監査委員会を惹きつけるため、付加価値の高い知見を加える。

- エグゼクティブサマリーで伝えたいことの主要ポイントを示し、監査委員会が時間を有効活用できるようにする。説明文に加え、画像やダッシュボードを使う(事前資料の中身についてのさらなるアイデアは6ページの『洞察』を参照)。
- 事前資料のスタイルに対する嗜好(例えば、詳しい説明/ダッシュボード)や問題点のリスクレベルに関する選好を理解する。

洞察: 監査委員会は内部監査の事前資料に何を期待しているか?

一言で言うと、知見は多く、文章は少なく、である。文章を少なく、視覚的な表現を多く使うことは、重要な情報を無理なく提供する有効な方法である。理想を言えば、一貫性をもたせるため四半期ごとに同じフォーマットを使用するのが望ましい。

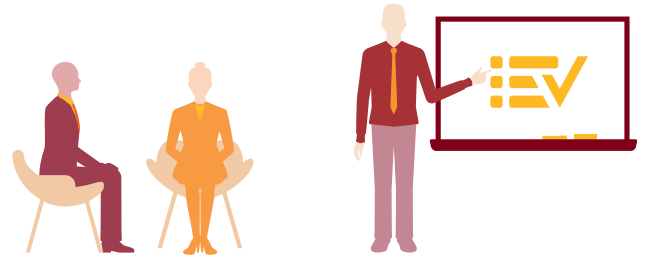
エグゼクティブサマリー — エグゼクティブサマリーは、監査委員会に当該四半期の内部監査業務の簡潔な全体像を示すとともに、注目すべき重要課題を浮き彫りにするものでなければならない。理想を言えば、エグゼクティブサマリーは1ページ~2ページ以内とするのが望ましい。エグゼクティブサマリーには計画に対する進捗度、ハイリスクな発見事項や遅延項目の説明、計画の変更および取締役会が留意すべき慎重さが求められる事案を含めるべきである。

詳細な報告/ダッシュボード — 詳細な報告は視覚的な表現を多用し、簡潔かつ洞察力に富んだ解説とすべきである。口頭の解説では注目すべき点に絞り込み、スライドを詳しく説明することはしない。資料に含まれる可能性があるものは:

- 対象期間に発行された報告書
- リスク/テーマ/場所/事業単位別に整理された課題

- 年次別の監査報告書発行日
- 年次別に色で分類された(例えば、高/中/低リスクは赤/黄/緑)発行済み監査報告書
- 年次別に色で分類された監査報告結果
- 複数の監査や検出結果を集計して発見されたリスクテーマ
- 四半期別に、解決済みまたは解決が遅延している検出結果
- 内部監査計画と全社的リスクや主要リスクの区分(財務リスク、コンプライアンスリスク、戦略リスクなど)との関連付け
- 新興リスクや変革の取り組みに対する重視のレベル
- SOXの状況(上場企業の場合) — 各テスト期間(中間、更新、年度など)の不備の数をリスクランキング別に詳述する
- 被監査対象の満足度調査の結果 — 内部監査のパフォーマンスに関するフィードバックを受け取るため、被監査対象にアンケートを実施している場合

ヒント3: 自分の聞き手のことを知る



監査委員会は独特な聞き手である。CAEが彼らに伝えるメッセージは、細かくなりすぎず、詳細さ、洞察力、影響度を適正にバランスさせる必要がある。監査委員会と効果的に対話するためのカギは、メンバーの経歴を理解することである²。監査委員会の財務専門家(Audit Committee Financial Expert: ACFE)は内部監査の役割を理解しているが、経験の浅い監査委員会メンバーもいるかもしれない。

監査委員会メンバーは他社の取締役会のメンバーであることによりCAEが取り組んでいるトピックについての見解を得ているかもしれない。監査委員会メンバーは他社の取締役会での経験を踏まえ、

このようなトピックについての考えを得る可能性が高い。

監査委員会メンバーの個々のスタイルを知ることでも重要である。詳しくすぎる説明に耐えがたい人がいる可能性や、逆に詳細な説明を求める人がいる可能性、また、頻繁に議論を主導したり、脱線したりする人がいる可能性もある。監査委員会ではメンバーの嗜好が衝突することも多い。CFOやその他の経営陣に彼らの経験を聞き、監査委員会メンバーとの関係を深めれば、これらの課題への取り組みに役立つ。

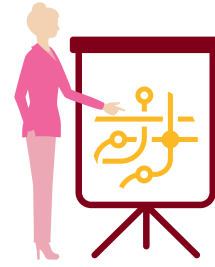


次のレベルに進む:

★ 監査委員会を知る。監査委員会に初参加のメンバーはいるか?他社の取締役会メンバーはいるか?議論はその取締役会のスタイルに合わせるだけでなく、取締役の経歴を念頭において行われるべきである。

- どの程度詳細に説明するかを熟考する。何が確実に監査委員会の注目を引くかを考える。検出事項のうちリスクが低いもの、時にはリスクが中程度のものであっても、説明することが戦略的な時間の使い方にならない可能性がある。
- 反対のシナリオや追加の質問を受ける可能性について十分に考慮する。自己の見解を維持するために準備し、より多くの情報を求める取締役がいる場合には、会議後に個別に協議するために備える。
- CEO / CFOの見解を聞き、監査委員会の動きについてのコーチングを受ける — 社内の力関係と人間的な側面を理解する。

2 スペンサースチュアート社の2016年スペンサースチュアート・ボード・インデックス、2016年12月。監査委員会委員長39%は財務担当役員/CFO/トレジャー/公会計担当役員の経験者。また、27%は退職した会長/社長/CEO/副会長



ヒント4: 自分の時間を戦略的に使う

監査委員会は事前資料を通じて概要を理解しており、監査委員会との限りある時間を、改めて資料を説明することに費やすのは望ましくない。プレゼンテーションは、事前資料の文脈にとり込みながら、先を見据えた独自の視点から提供すべきである。やるべきことは監査委員会のために「点を結んで全体像を作り上げる」ことであり、プロジェクト、場所、期間をまたぐ重要なテーマを描き出すことである。不備や修正された課題の数を繰り返すためだけに時間を使うべきではない。

自らの主たる目的を事前に伝え、取締役会の反応を予測しておくことは優れたスタート地点となる。CAEは、議題に時間を割り当て、コミュニケーション

の目的を達成する必要がある。ただし、監査委員会が違う方向に進みたいと思うのであれば、柔軟に対応する。会議の進捗が遅れる場合、割り当てられる時間は短くなるかもしれない。このような場合に備え、最も重要なメッセージを確認し、短い時間でもそれを伝えられる方法を用意する。

常にエグゼクティブセッションの準備をする。監査委員会は、「何か私たちが知っておくべきことはありますか?」と尋ねることで、エグゼクティブセッションを始めるかもしれない。そうした状況に備え、時間を有効活用し、付加価値を提供する機会を捉えるため、インパクトのあるコミュニケーションポイントを用意する。



次のレベルに進む:

★ プロジェクト、課題、リスクという点を結んで全体像を作る。CAEのプレゼンテーションは、経営陣、コンプライアンス、内部監査の連携を示す機会である。これらのグループに対し、重要な課題を伝え、協力し合う。サプライズのないよう、必要に応じて事前にメッセージを文書しておく。

- エグゼクティブセッション向けの議題を準備する。自分が注目しており、監査委員会に知っておいてもらいたい2件~3件の事柄は何か?
- 会議の後、監査委員会のために、未解決の事項や解決すべき疑問点がある場合はその進捗を把握する。

ヒント5: 自分のメッセージに集中する



プレゼンテーションにおいて、業界の専門用語を使いすぎる、メモをそのまま読む、アイコンタクトを避けると、重要なメッセージが伝わらないことに繋がる。メッセージを理解してもらうためには、分かりやすい言葉で伝える。

メモを利用することは、プレゼンテーションを進める補助として、あるいは要点を思い出すために、有効な場合がある。しかし、最初からメモを読み上げると聞き手の心が離れ、すぐに興味を持たれなくなってしまいます。同様に、アイコンタクトを避けると、親密な関係を避けているとか、信頼性に欠けると思われがちである。どのようにメッセージを説明するかに注意を払うべきである。口頭またはジェスチャーによる合図は、取締役会において、より効果的な対話を導く可能性が高い。

電話による会議は、聞き手が見えないため、聞き手の様子が分からないという独特の難しさがある。

そのため、プレゼンテーションの合間に、どのページを見ればいいのかを説明し、通常よりも頻繁に話を止め、質問がないかを尋ね、大きな声ではっきりと話す。



次のレベルに進む:

★ CAEの領域で注目されている重要なトピックについて、監査委員会に継続的な教育の機会を提供する。トピックの主題に応じて、これをプレゼンテーションに組み込むこともでき、また、別途提供することもできる。

- 内部監査部門以外の人に事前資料を通読してもらい、プレゼンテーションを聞いてもらう。特に、一般的でない概念の有無に留意してもらう。
- 会議室全体の雰囲気をつまみため一息入れる。必要に応じて話を止め、理解を確認する。



まとめ

監査委員会と対話することは、人間関係とプロフェッショナルとしての信頼を築く機会となる。CAEにとって、内部監査部門と会社全体の成功のために力を注いでいる聞き手と、自己の考えや関心事を共有するチャンスである。監査委員会はそれぞれ独特であり、取締役としての経験も異なる。自社の監査委員会についてより深く学び、口頭でも文書でも事前に十分時間をかけてプレゼンテーションを準備しておけば、自身のプロフェッショナルとしてのブランドを高める上で、効果的な違いを作ることとなる。

お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1
大手町パークビルディング
03-6212-6800 (代表)

小林 昭夫

パートナー
akio.kobayashi@pwc.com

久禮 由敬

パートナー
yoshiyuki.kure@pwc.com

手塚 大輔

シニアマネージャー
daisuke.tezuka@pwc.com

佐々木 康之

シニアマネージャー
yasuyuki.y.sasaki@pwc.com

河合 巧

マネージャー
takumi.t.kawai@pwc.com

出口 眞也

パートナー
shinya.deguchi@pwc.com

井坂 久仁子

ディレクター
k.isaka@pwc.com

田中 洋範

シニアマネージャー
hironori.tanaka@pwc.com

浅水 賢祐

マネージャー
kensuke.asamizu@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年7月に発行した「Engaging with the audit committee: five ways for Chief Audit Executives to stand out」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/executive-coaching-series/five-ways-chief-audit-executives-can-stand-out.html

日本語版発刊年月：2017年9月 管理番号：I201708-2

©2017 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.