

Board Perspectives

ISSUE 194

COSO の取締役会監督に関する指針となる原則： 取締役が注目すべき理由

今日の取締役会は、より多くの役割を、より迅速に、かつこれまで以上に厳しい監視のもとで果たすことが求められており、高まるリスクと急速な変化の中を舵取りしています。COSO の新たな取締役会監督のための指針は、取締役が自らの監督が目的に適合し、長期的な価値創造と整合しているかを評価するための、実践的かつ取締役会向けのフレームワークを提供します。

最近、トレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)は、PwCと共同で策定したガイドンスを発表しました。COSOによれば、本ガイドンスの12の指針は、「組織が加速する変化、ステークホルダーによる監視の強化、ますます複雑化するリスク環境に直面する中で、自社のガバナンスモデルが引き続き目的に照らして適切であるかを取締役会が評価するための実践的なツールを提供するもの」です。

COSOとは何か

COSOは、不正の抑止および内部統制やERM(エンタープライズ・リスク・マネジメント)のフレームワークを提供することで、組織のパフォーマンスとガバナンスの向上を目的とした民間セクターによる共同イニシアチブです。広く採用されている統合的フレームワークは、組織が業務効率、財務報告およびその他の報告の正確性、ならびに規制遵守を確保するために、内部統制を整備・運用／導入、評価することを支援します。米国の資本市場においては、財務報告に係る内部統制の報告目的で選択されるフレームワークとなっています。COSOは、The American Institute of Certified Public Accountants、American Accounting Association、Financial Executives International、

The Institute of Internal Auditors、The Institute of Management Accountantsという5つの主要な専門職団体によって主導されています。

COSOは、実質的に会計士、監査人、教育者、財務担当役員によって主導されているため、取締役会の監督に関する指針を公表する資格がないのではないかと疑問に思う方もいるかもしれません。しかし実際には、これらの専門家は取締役会と頻繁に関わっており、取締役にとって有益な情報を提供しています。また、ガバナンスの失敗の歴史や、その根本原因が取締役会による監督が有効に機能しなかったことに起因していることも認識しています。

そして、予想通り、多くが取締役会メンバーとしても活動しています。重要な点として、COSOは独自の判断だけでガイダンスを策定しているわけではありません。指針となる原則は、広く認知されたガバナンス・ガイダンスのレビューや幅広い調査研究、さらにCOSOのスポンサー組織に加えて、取締役、経営幹部、ガバナンス専門家からの意見を基に策定されています。

なぜCOSOは本ガイダンスを発行したのか

COSOは、コーポレート・ガバナンスに関する刊行物の目的を、変化するガバナンス環境において効果的な取締役会の監督を支援する指針となる原則および実践的な事例を提供することと述べています。これらの原則は、役割を明確化し、ガバナンスに関する議論を促進し、十分な情報に基づく意思決定と説明責任を支える実践を強調しています。

本ガイダンスは、取締役、経営幹部、取締役会アドバイザーが、主に証券取引所の上場基準、規制要件、業界固有の期待、判例法によって規定される一般的な慣行(例：米国における「Caremark基準」)、および公開企業、非公開企業、非営利団体向けの各種ハンドブックに示された一般に受け入れられている実務慣行に大きく影響を受ける環境で職務を遂行する際に、共通の参照基準として活用できる一般的なガイダンスを提供することを目的としています。

このガイダンスは規範的なものか

これは重要な質問です。現役の取締役、コーポレート・セクレタリー、法務アドバイザー、ガバナンス専門家を対象とした場合、COSOは必要な留意事項を提示しています。たとえば、本ガイダンスは方向性を示し、例示的なものであると明言しています。要件や単一のガバナンスモデルを義務付けるものではなく、また、取締役会のすべての責任を網羅的にまとめたものでもありません。その意図は、効果的な取締役会による監督を支援し、情報を提供する相互に関連する原則を統合することにあります。最も重要なのは、COSOが本

指針となる原則は、広く認知されたガバナンス・ガイダンスのレビューや幅広い調査研究、さらにCOSOのスポンサー組織に加えて、取締役、幹部、ガバナンス専門家からの意見を基に策定されています。

ガイダンスは「適用される法令、規制、その他広く認知されたガバナンス・ガイダンスを補完するものであり、これらに取って代わるものではない」ことを明確にしている点です。

一部の人は、このガイダンスが抽象的すぎると主張し、より詳細な内容を求めるかもしれません。実際、COSOは2025年にそのようなアプローチを試みましたが、多様なフィードバックが寄せられ、その課題が浮き彫りになりました。これを受けて、COSOは、実効性のある方向性と柔軟性のバランスを取るため、ガイダンスを包括的なフレームワークから原則ベースのリソースへと転換し、取締役会が自社のニーズに応じて、原則をどのように、またどの程度適用するかを調整できるようにしました。

私たちがこれまで取締役会コミュニティと関わってきた経験を踏まえると、このアプローチは理にかなっています。取締役は、状況に応じて最も適切なアプローチを選択できるような、ある程度の裁量を持たせる一般原則を好みます。大企業、中堅企業、小規模企業のいずれにも当てはまる「万能の解決策」は存在しません。

ガイダンスはどの程度詳細に示されているか

COSOの出版物は、実質的に取締役会向けの内容となっています。その序文では、「本ガイダンスの原則は取締役会の監督役割に焦点を当てている」と述べられています。各原則の中核となるガバナンスの概念は一文で記載されており、その後、当該原則がどのように取締役会の監督に寄与し、戦略と整合し、長期的な価値創出に貢献するかという背景が説明され、各原則の重要性が明確化されています。さらに、各原則が実際にどのように機能するかを示す具体的な例も示されています。

最後に、取締役会の監督の有効性は、経営陣および他の主要機能の支援によって影響を受けるため、経営陣がどのように取締役会を支援し、情報提供できるかの例が示されています。要点として、本ガイダンスは、取締役が最初から最後まで読み込むことを前提とするのではなく、まずは重要事項から無理なく内容に取り組みめるよう構成されています。

指針となる原則は何か

本フレームワークは、ガバナンス体制、取締役会の構成、文化・戦略・リスクの監督に関する12の実践的な原則を提供しています。取締役会による監督を、内部統制、経営陣のリーダーシップ、長期的な価値創造と連携させることの重要性を強調しています。

取締役会コミュニティでの私たちの経験によると、取締役は状況に応じて最も適切なアプローチを選択できる「余地」を与えてくれる一般的な原則を好む傾向があります。

12の原則の概要は以下のとおりです。

取締役会のガバナンス体制—取締役会は、自らの受託責任を果たすことを支えるガバナンス体制を定義し、監督するとともに、役割を明確化し権限を区分し、監督責任を組織のミッション、戦略、目標、リスクアペタイト、および適用される法的・規制要件と整合させている。

取締役会の説明責任—取締役会は、法令、規制およびガバナンス基準を遵守し、株主またはその他の受益者の権利を尊重するとともに、ガバナンスおよび統制を監督し、完全かつ正確で適時な情報開示を通じてステークホルダーの信頼を促進する。

取締役会の構成とリーダーシップ—取締役会メンバーは多様なスキルとバックグラウンドを有し、経営陣からの独立性を維持するとともに、取締役会の構成、リーダーシップの役割および後継計画を定期的に見直し、継続的な有効性を確保している。

取締役会の有効性—取締役会は定期的に自身のパフォーマンスを評価・改善し、内部および外部の変化を監視し、ガバナンスの実務を洗練させることで、監督機能を強化し、十分な情報に基づく意思決定を支援し、長期的な価値創造を持続させている。

目的、ミッション、価値観—取締役会は、定期的に組織の目的、ミッションおよび価値観を見直し、それらが戦略、カルチャー、インセンティブ構造および人材管理の実務と整合していることを監督する。これにより、意思決定の指針となり、全ての経営層において戦略的一貫性が維持されるようにする。

企業文化、行動規範およびトップの姿勢—取締役会は、誠実さと倫理的行動に関する明確な期待を示し、自らの行動および意思決定においてこれらの価値観を体現し、経営幹部がこれを遵守することを求め、組織の目的、ミッション、価値観との整合性を確保している。

戦略、目標およびパフォーマンス—取締役会は、戦略および目標に対して独立した視点を提供し、戦略を実行するための計画および施策を承認し、合意された目標および指標に対するパフォーマンスをモニタリングすることで実行状況を監督するとともに、インセンティブが組織の目的、ミッション、価値観、リスクアペタイトおよび長期的価値創造への注力と整合していることを確認する。

テクノロジーとデータ—取締役会は、テクノロジーおよびデータの運用が組織の戦略およびリスクアペタイトに従って管理され、パフォーマンスおよびレジリ

COSOの12の指針原則

1. 取締役会のガバナンス体制
2. 取締役会の説明責任
3. 取締役会の構成とリーダーシップ
4. 取締役会の有効性
5. 目的、ミッション、価値観
6. 企業文化、行動規範およびトップの姿勢
7. 戦略、目標およびパフォーマンス
8. テクノロジーとデータ
9. ステークホルダー・エンゲージメント
10. 経営陣のリーダーシップと後継者計画
11. 経営陣の業績と報酬
12. リスク管理と内部統制

エンスの向上に活用されていることを確保する。

ステークホルダー・エンゲージメント—取締役会は、ステークホルダーの特定およびエンゲージに対する経営陣のアプローチを監督し、信頼性が高くバランスの取れたコミュニケーションを推進し、必要に応じて直接関与し、関連するステークホルダーの関心やフィードバックを戦略的な議論に組み込むことで、信頼と長期的な価値創造を強化する。

経営陣のリーダーシップと後継者計画—取締役会は、CEO および必要に応じて主要なエグゼクティブを任命し、リーダーシップおよび後継者計画を監督するとともに、経営陣の人材戦略、リーダーシップパイプライン、能力ニーズを定期的に見直し、リーダーシップの継続性と組織のレジリエンスを確保する。

経営陣の業績と報酬—取締役会は、CEO および必要に応じて経営陣の業績をレビューし、報酬プランを承認し、長期的な業績を促進し、長期的価値創出に対する説明責任を強化するためのインセンティブ構造を監督します。

リスク管理と内部統制—取締役会は、戦略と目標の達成を支援し、レジリエンスを強化するために、リスク管理および内部統制に対する組織のアプローチ、ならびに経営陣によるモニタリングおよびアシュアランス活動を監督する。

取締役は、このガイダンスをどのように活用すべきか

12の原則は時代を超えて有効であり、広く知られたガバナンスの概念をまとめた便利な手引きとなっています。これらの原則は、広く確立された取締役会の期待を反映するとともに、各事例の事実や状況、適用される法的小および規制上の環境に基づく状況依存の実務も反映しています。これらの原則が広く知られていることが、その信頼性を高め、取締役会による監督の有効性を評価するためのフレームワークとしての有用性を高めています。

したがって、取締役会メンバーは、最も関連性の高い具体的な実践や事例を柔軟に決定することができます。また、定期的な取締役会の自己評価を実施する際に、本フレームワークをベンチマークとして活用することが可能です。COSOは、これらの原則が、優先的に監督すべきテーマを取締役会や各委員会で議論する際の枠組みとして活用され、共通のガバナンス用語を通じて取締役の就任時研修や継続的な教育に役立てられることを提案しています。リーダーシップの交代、大きな市場変動、重要または異例の取引、ステークホルダーによる監視の強化といった移行期においては、ガバナンス原則に基づくフレームワークが取締役会の審議に有用である場合があります。

この12の原則は時代を超えて有効であり、広く知られたガバナンス概念をまとめた便利な手引きとなっています。

その他の関係者は、どのようにこのガイダンスを活用できるか

COSOの発行物は、コーポレート・セクレタリー、最高監査責任者(CAE)、リスクおよびコンプライアンスの専門家、取締役会アドバイザー、機関投資家、その他ガバナンス・プロセスに関与する関係者を含む、ガバナンス専門職にも有用です。本稿で述べたように、COSOのガイダンスが提供する共通言語は、取締役会による監督に関する議論を円滑にし、経営陣がこれらの議論を支援するために提供する情報や分析の位置づけを明確にするうえで有用です。また、情報の流れ、意思決定プロセス、または説明責任において、さらなる明確化が求められる領域を特定する際にも役立ちます。

どこから始めるべきか

COSOのフレームワークの活用をどこから始めるかは判断によるものですが、シンプルなアプローチを希望する方のために、COSOの指針に基づき、取締役や取締役会が検討できる6つの質問を以下に示します。

- 自社の現在のガバナンス体制は、COSOの指針となる原則とどの程度整合しており、定義された役割、委譲された権限、委員会の機能は効果的な監督のために明確に定義されていますか。
- 自社の取締役会による監督モデルは、持続可能な長期的価値の創出および組織のレジリエンスを支える規律ある意思決定を支援していますか。
- COSOフレームワークで強調されているように、市場機会、新たなリスク、戦略的課題に取締役会が整合していることを確保するため、定期的に取り締役会の構成および取締役の専門性を再評価していますか。
- COSOの原則が強調するように、取締役会は組織全体における倫理的行動、誠実性、トップの姿勢をどのように監督し、強化していますか。
- 取締役会は、リスク管理、内部統制、アシュアランス活動(内部監査を含む)が、組織の戦略やリスクアペタイト、主要なガバナンスの優先事項とどのように整合しているかについて十分に把握できていますか、また、これらの機能からの報告が、リスクのカバレッジや統制の有効性について、経営陣および取締役会の審議・意思決定に資する一貫性のある有用な情報を提供していますか。
- 主要なステークホルダーと積極的にエンゲージし、ガバナンスに関する期待事項を透明性をもって伝達し、COSOが強調する説明責任および機動的対応との整合性を確保していますか。

COSOの取締役会監視のための指針となる原則は、取締役やガバナンス専門家に対して、ガバナンスが今日の複雑な世界に対応できているかを評価するための、取締役会向けの実践的なフレームワークを提供するものであり、画一的なモデルを提示するものではありません。

主な示唆

COSOのコーポレート・ガバナンス：取締役会監督のための指針は、公開会社、非公開会社、非営利組織を含むさまざまなガバナンスモデルに、グローバルに適用できるよう設計されています。本ガイダンスは、取締役やガバナンスの専門家に対し、ガバナンスが今日の複雑な世界に対応できているかを評価するための、取締役会向けの実践的なフレームワークを提供するものであり、画一的なモデルを提示するものではありません。COSOは規制機関ではないため、本ガイダンスは義務的な要件でも、証明業務の基準となるものでもありません。

重要なのは、本ガイダンスが使いやすい点です。モジュール式の構成により、主要原則を把握した上で、必要に応じて具体例をさらに深く確認することが可能です。自己評価、委員会のアジェンダ、取締役のオンボーディング、ガバナンス教育、移行期における意思決定などにおいて共通のガバナンス言語として活用することで、本ガイダンスは、取締役会が建設的な課題提起を強化し、取締役会を支援する者との情報の流れを改善し、状況やニーズの変化に応じてフォローアップを徹底することに寄与します。

著者について



Andrew Struthers-Kennedy

マネージングディレクタ、プロティビティ

Andrewは、プロティビティのグローバルCAEソリューションリーダーです。この役割では、AndrewはCAEとそのリーダーシップチーム、ならびに経営陣や取締役会を含むステークホルダーの戦略的優先事項や変革アジェンダを理解し、進展させることに注力しています。Andrewは、内部監査の専門領域の発展に情熱を持って取り組むとともに、内部監査のグローバルにおけるブランド価値の向上に貢献し、そのリーダーおよび実務者が将来にわたって備えを維持できるよう支援することに尽力しています。なお、COSOが取締役会の監督に関する指針原則を策定する際に、プロジェクトアドバイザーとして従事しました。

プロティビティについて

プロティビティは、クライアントがビジネスの変革や防護、また計画された事象や予期せぬ事象に対応できるように支援するグローバルコンサルティングファームです。25か国、90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、テクノロジー、AI、データ、オペレーション、ファイナンス、法務、コンプライアンス、人材・組織、マーケティング、デジタル、リスク、内部監査の分野において、高い専門性とお客様ごとの的確なソリューションを提供しており、組織の変革の加速、リスクへの対応、最も重要な価値の保護を実現します。プロティビティは、2015年以来、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に継続して選出され、Fortune100の80%以上、Fortune500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、Robert Half Inc. (NYSE:RHI)の100%子会社です。