



# ESGにおける 内部監査の役割

企業が直面する新たな課題：ESGリスク





# 目次

**3**

ESGリスクの高まり

**6**

内部監査の明確な役割

**9**

ESG内部監査の手法

**11**

KPMGによる支援





# ESGリスクの 高まり



**ESG（環境・社会・ガバナンス）は、今日ではすべての組織においてますます重要な問題となりつつあります。企業はESGへの取組みが、限られた人材の確保、従業員体験の向上、ロイヤルカスタマーの獲得、そして、資本を調達する能力の向上につながることを理解しています。ESGは、かつての「可能であれば対応した方がよいもの」から「長期的な財務上の成功をおさめるために欠かせないもの」へと変貌を遂げました<sup>1</sup>。**

その結果、サステナビリティはESGリスクという新たな種類のリスクを生み出しつつあります。企業は、ESGに係るガバナンス構造を再考し、経営層が参画するステアリングコミッティーを設置し、コミットメント、行動および開示に関する戦略的な決定を下すようになっていきます<sup>2</sup>。さらに企業は、リスク戦略とリスクアペタイトステートメントとを調整しながら、3つのディフェンスラインすべてにおいて、役割と責任の完全な透明化を図ろうとしています。

内部監査は、ESGに係る報告およびサステナビリティに関する事柄について、客観的なアシアランスとアドバイザリーをより広範に提供することにおいて重要な役割を果たすことができます。

ステークホルダーの期待は、株主還元最大化よりも株主価値の最大化を重視するよう企業にプレッシャーをかけ、サステナビリティに関するコミットメントや戦略を公表するよう促しています。迫りくる不況の影と今日のきわめて競争の激しい事業環境により、ESG戦略に対するCEOのコミットメントが試されるなか、サステナビリティへの投資の縮小は長期的な財務リスクにつながりかねません。

こうした試みは、CEOがESGと収益性を強く結びつけて考えるようになったのと時を同じくして始まり、短期と長期のどちらのリターンを優先させるかが問われています<sup>3</sup>。

## 課題を把握し続ける

### 規制当局、投資家、ステークホルダーからのプレッシャー

包括的なESG戦略は、今やステークホルダーの要求や規制に対応するためだけでなく、競争優位性を獲得し、レジリエンスを向上させ、価値を高めるためにも不可欠です。規制当局は、サステナビリティに係る目標を長期的に達成するのに必要な環境とガバナンスの変化について企業が主導することを期待しており、世界各地で重要な規制が新たに成立している、もしくは最終的な可決を待っている状況となっています。その結果、サステナブルな事業活動への方向転換を企業に求めるプレッシャーがさらに高まることになります。

### ESGをめぐる大きな期待

ESGはもはや事業を運営するうえで不可欠なものであり、財務的なレジリエンス、成長、およびステークホルダーの期待に影響を及ぼします。ESGに関する期待に応えなければ、資金調達、人材募集、競争力、人材流出の危機、従業員の満足度、顧客の喪失に影響を与える可能性があります<sup>4</sup>。

1 KPMGグローバルCEO調査2022、2022年8月

2 KPMGグローバルサステナビリティ報告調査2022、2022年9月

3 KPMG米国CEO調査2022、2022年8月

4 KPMG in the US, The ESG journey to assurance, 2022.

## ESGとは？



### 環境

「環境」は、組織が自然保護の担い手としていかに振る舞うかを検討することにあります。これには、投融資先の温室効果ガス排出量（ファイナンスド・エミッション）、廃棄物管理、水資源管理、気候変動に係る脆弱性に関する問題が含まれます。



### 社会

「社会」は、組織が従業員、顧客、より広いコミュニティといかに関係を保つかを検証することにあります。このカテゴリーに属するリスクには、CSR（企業の社会的責任）、労務管理、データプライバシー、セキュリティ全般、安全衛生とウェルビーイングが含まれます。



### ガバナンス

「ガバナンス」は、企業倫理、取締役会とリーダーシップ、役員報酬、監査、内部統制、知的財産保護、株主権などさまざまなことが関連します。

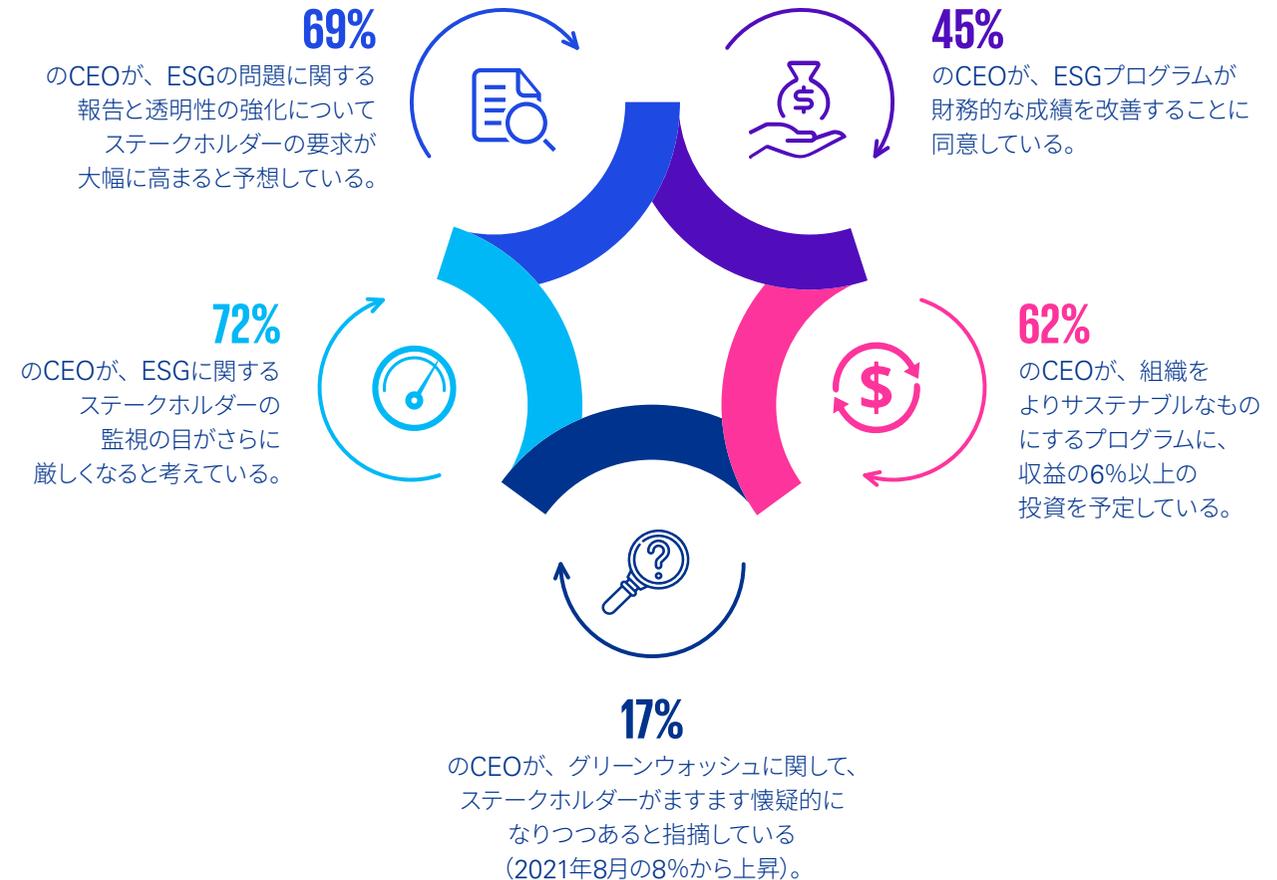


### 将来を見据えた行動

各企業のサステナビリティに関する取組みはさまざまです。この取組みを始めたばかりの企業は、でき合いのESGソリューションで間に合わせるのではなく、自社特有のニーズに合わせた戦略を考えなければなりません。ただ待つのではなく、将来を見据えて企業が着手できる行動がいくつかあります。これらには、「ステークホルダーの期待を理解する」「主要なESGトピックに対する戦略的な必要事項を決定する」「主要な評価基準を明示する」「有用な非財務データ管理に投資する」などが含まれます。

財務報告と同様に、内部監査が提供することのできる独立かつ客観的なアシュアランスは、組織のESG対応に不可欠な要素とならなければなりません。

## ESGに関するCEOの展望



出典：KPMGグローバルCEO調査2022



# 内部監査の 明確な役割





内部監査部門は、効果的な変化に向けてガイダンスと付加価値を提供し、自らの経験を活用できる独特の立場にいます。今後の変化のなかで、内部統制を踏まえたESGの戦略や目標を運用するためのガイダンスは欠かすことができません。内部監査人協会 (IIA) によると、内部監査はESGに関するアシュアランスとアドバイザリーのサービス提供において、以下を含む明確な役割を担っています。

## アシュアランス

- **ESG報告における内部監査の確固たる役割**：ESGのシステムとコントロールは成熟するまでに時間がかかるため、外部監査人による必須の精査の前に内部監査による事前検証が不可欠です。
- **妥当性、正確性、適時性、一貫性のための報告指標のレビュー**：組織がESGへの取組みを正確に示す報告および非財務情報の公開をすることは非常に重要です。規制当局の監視や世間の目が厳しくなるなかで、ESGと財務報告の開示内容の矛盾は、投資家や規制当局を警戒させることとなります。
- **ESG報告に関するマテリアリティ評価もしくはリスク評価の実行**：現在実施しているESGの取組みや、ESG目標の達成に向けたコミットメントは、マテリアリティのレベルを迅速に引き上げます。
- **内部監査計画へのESGの組み込み**：内部監査部門は、組織に関する深い知識（企業風土、倫理、ガバナンスのフレームワークとプロセス、およびこれらの関連リスク）を有しており、将来的にESG関連のアシュアランス業務を担うべきです。

## アドバイザリー

- **準備不足の領域の特定とESGに係る統制環境の構築**：内部監査部門は、規制上のガイドラインもしくは要求事項を含み、アシュアランスの準備が十分でない領域について議論し、ESG報告に向けた内部統制について助言することができます。
- **報告指標の推奨**：内部監査部門は、組織内のESGの取組みを正確に反映するデータの種類について洞察を与えることができます。
- **ESGガバナンスに関する助言と提唱**：内部監査部門は組織横断のリスクに関して全体的に理解しているため、ESGガバナンスに関するガイダンスを提供し、ESGリスクに対して慎重に取り組めるよう組織を支援することができます。

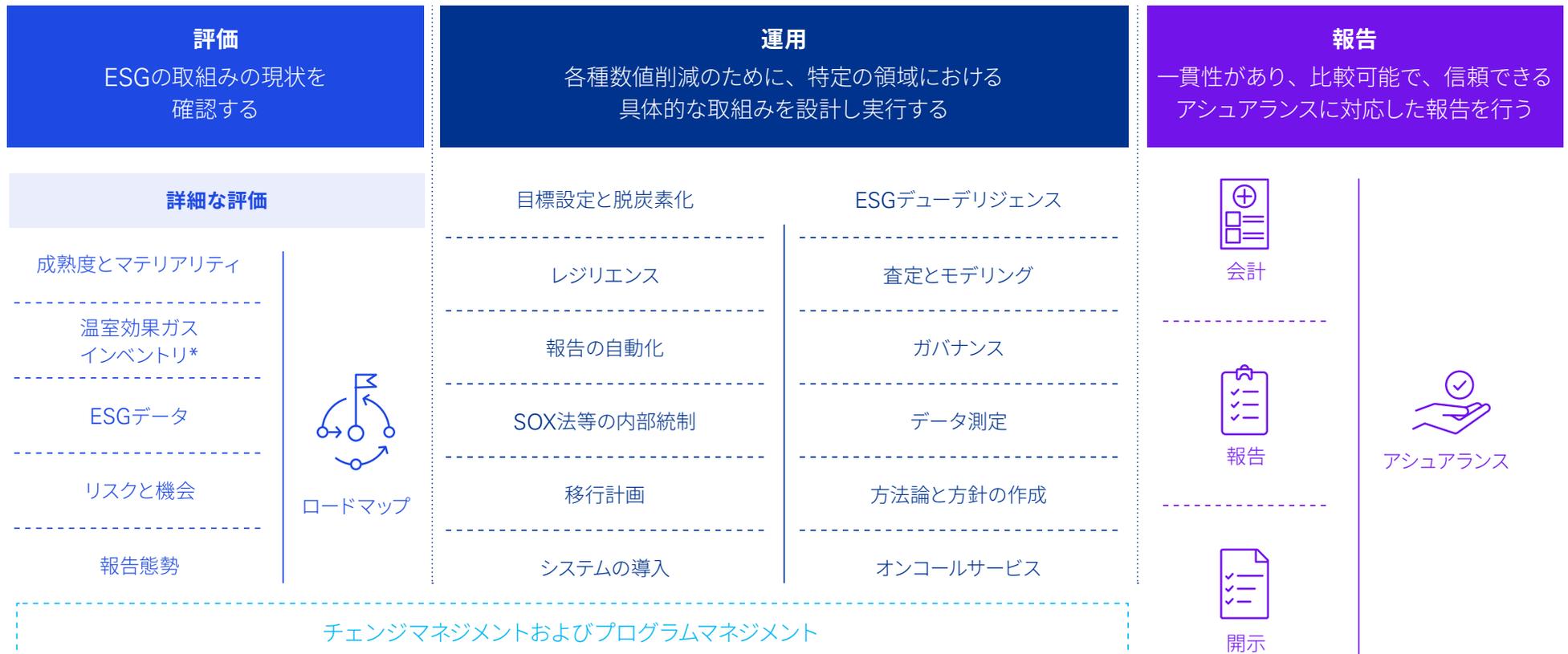
## 経営を支える 内部監査における ESGの重要論点

1. EUの企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) や米国証券取引委員会 (SEC) が提唱した気候関連開示規則など、既存および今後導入予定の規制要件に関連したコンプライアンスリスクを含む、ESG関連のすべてのリスクや機会を企業は明確に把握しているか。さらに、組織は関連リスクを定期的に再評価およびモニタリングするために、どのような準備を進めているか。
2. 組織はすべての主要な法的管轄区域において、今後導入予定の法律および規制要件に対する準備ができているか。
3. ESGの目標や戦略に即したESGの文化およびリスク管理アプローチは存在しているか。
4. 組織の現在のESGへのコミットメントはどのようなものか。また、そのコミットメントを支える方針、手続、コントロール、データはあるか。



# ESGの取組み

内部監査は企業のESGの取組みにおける各段階において、重要な役割を果たすことができます。



## 主な推進力

### ステークホルダーの意見

株主・顧客・従業員・その他のステークホルダーによる、気候と、リスクマネジメント・価値創出・ブランドレピュテーションとの結びつけ

### 規制

気候リスクマネジメント、ガバナンス、取締役会・経営層の説明責任および報告の領域における、規制要件と要求事項の増加

\* 一定期間内に特定の物質がどの排出源・吸収源からどの程度排出・吸収されたかを示す一覧表のこと



# ESG内部監査の 手法





ESGに関して内部監査が担う責務は、単なるリスクやコントロールの特定に留まるべきではありません。内部監査は、社内のプログラム、取組み、コントロール、およびそれらを支えるテクノロジーが組織全体で効果を発揮するよう、戦略・ガバナンス・リスクマネジメントを結びつける働きも担わなければなりません。KPMGのESG内部監査アプローチは、確立された内部監査手法のさまざまな要素を統合し、KPMGが有するESGにおける専門知識によって補完されています。

## 主要なESGカテゴリーを網羅する内部監査の範囲

### 全社的な検討

- ESGの定義
- ミッション、ビジョン、バリュー、戦略
- 最高経営層による定期的レビュー
- 状況背景およびステークホルダー分析
- 時間、リソース、予算

### 報告

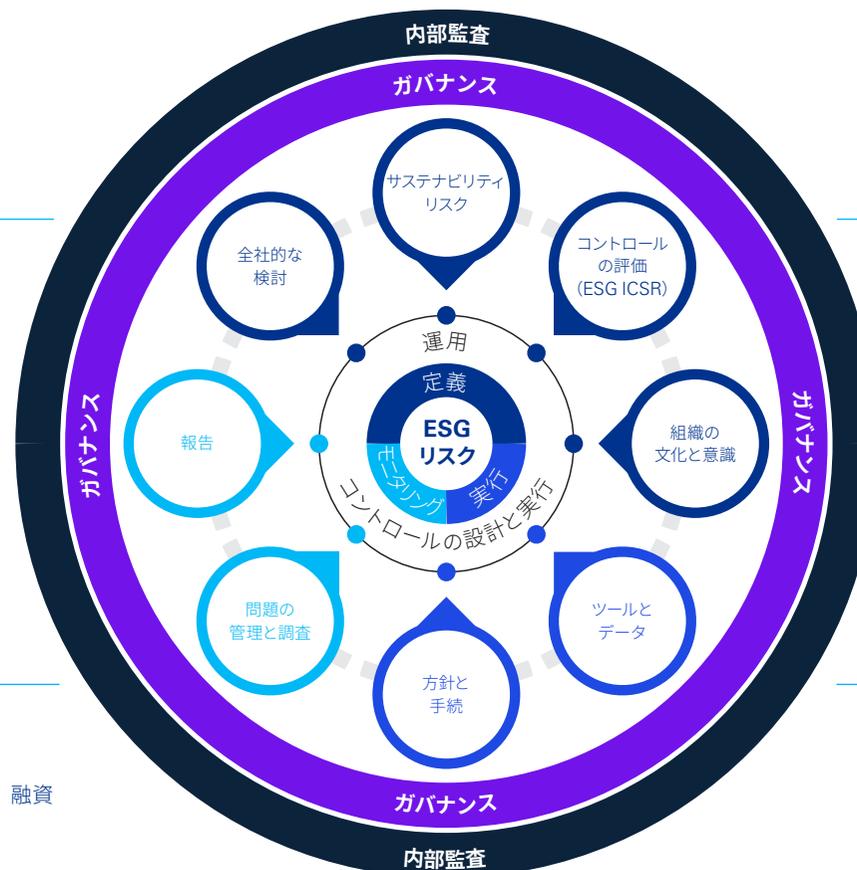
- すべての法的管轄区域における規制上の報告
- 経営層および取締役会に対する定期報告
- ステークホルダーに対する報告
- 記録保管

### 問題の管理と調査

- 問題や苦情の管理と是正
- 規制当局の取調べ／査察への対応
- 申し立てられた不履行を調査する対応計画およびプロセス
- 継続的改善

### 方針と手続

- ESG方針の存在と管理
- 全社的な方針と手続（人的資本、安全衛生、サイバー、融資および与信実務、投資など）
- 方針の枠組みと戦略の整合性



### サステナビリティリスク

- リスクおよび機会の評価
- 規制の要求事項
- 変革の完全性
- サードパーティに対するデューデリジェンス

### コントロールの評価

- 規制変更のモニタリングと追跡
- プロセスとコントロールのテスト
- ESGリスクプログラムの定期的な評価
- 第2線等その他のアシュアランス提供者との連携

### 組織の文化と意識

- 主要なステークホルダーとの連携および対話の創出
- ESG・サステナビリティの文化や社風、および行動変化への対応
- 定期的かつ頻繁な研修とコミュニケーション

### ツールとデータ

- ESGプログラム（テスト、研修記録等）を支えるテクノロジー
- 予測措置：重要リスク指標および重要業績評価指標（KPI）
- 根本原因分析とトレンド解析
- データガバナンス/マネジメント



# KPMGによる 支援





**KPMGの内部監査手法は柔軟性に富み、各企業の個別のニーズに合わせた対応が可能です。KPMGの内部監査支援サービスは、ハイレベルな監督、リスク評価、デューデリジェンスの手續および啓発等、企業のESGガバナンス方針に関する各側面の検証から、ESGへのコミットメントを支援するためのコントロールの評価まで、多岐にわたります。ESGに関する全体的な態勢評価の一環として、以下のような一連の評価を個別に、あるいは段階的に実施することが可能です。**

ESGガバナンス評価	サステナビリティ報告における内部統制	内部監査へのESGの組み込み
<b>目的</b>		
<p>組織のESGに関するガバナンス構造の認識された基準（たとえば、2023年に公表されたCOSO-ICSRガイドランス等）との準拠性を評価する。評価には以下が含まれる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の監督と委員会の構造</li> <li>マテリアリティ評価のレビューと報告目標の決定</li> <li>方針と手續</li> <li>識別されたESGリスクを事業上の必須事項やビジネスモデルに結びつける戦略</li> <li>業務計画の実行（ターゲットオペレーティングモデルの実行）</li> <li>社内のアシュアランスフレームワーク</li> </ul> <p>KPMGの支援ツール：COSOのICSRフレームワークに支えられた先進事例を備えたESGガバナンスのフレームワーク</p>	<p>ESGの外部報告を支えるコントロール、方針、手續、データの評価とともに、公表されたESGへのコミットメントとESGの指標を特定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>同業他社や規制当局の期待に照らしたESGへのコミットメントと指標の評価</li> <li>全社レベルのESGに係る報告プロセスとコントロールの評価</li> <li>データガバナンス、整合性、各種テクノロジーの統制環境に係るIT統制の評価</li> <li>方針、手續、コントロールが、温室効果ガスの排出やサイバーセキュリティなど規制上の報告における指標を考慮して、主要指標の網羅的かつ正確な報告を担保していることの評価</li> </ul> <p>KPMGの支援ツール：プロセスフロー、RACI*、リスクコントロールマトリックス等を含む、グローバルな規制報告環境に基づく、一連の一般的な報告指標の定量的なリスク評価手法</p>	<p>ESG報告に係る社内のアシュアランスモデルを実装し、ESGを内部監査機能に組み込む方針を策定する戦略的な手順を構築する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>注力領域の決定に資するESGリスクの予備評価の支援</li> <li>ESGの論点を監査対象領域および監査計画へ組み込むこと、監査計画と戦略的リスクを結びつけることにおいて内部監査部門を支援</li> <li>全体的な態勢構築に向けた、報告の戦略、方針、プロセス、コントロール、人材、テクノロジー、データ等の支援</li> </ul> <p>KPMGの支援ツール：監査手續、リスク評価、監査報告等のESGオペレーショナルリスクテンプレート</p>

\* プロジェクトにおいて、役割や責任を明確化するために用いられる概念であり、「Responsible（実行責任者）」「Accountable（説明責任者）」「Consulted（相談先）」「Informed（報告先）」の頭文字で示される。



ESGガバナンス評価	サステナビリティ報告における内部統制	内部監査へのESGの組み込み
<b>市場の成長に与える影響</b>		
<p>グローバルの規制当局は、以下のような領域における透明性の向上に注力している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業がどのようにESGリスクのガバナンスを監督しているか</li> <li>• ESG関連リスクがどのように特定されているか</li> <li>• ESG関連リスクがどのように事業の戦略・モデル・見通しに実質的な影響を与えているか</li> </ul> <p>これらの定性的な要素は当局の提唱どおりに採用された場合、ESG活動におけるガバナンス、モニタリング、測定、分析、報告の方法を形成するにあたって、広範な影響を及ぼす可能性があり、内部監査は効果的なガバナンスとリスクマネジメント体制において重要な役割を果たす。</p>	<p>多くの企業は、自社のESGへのコミットメントについて自主的に評価と報告を行っている。しかしながら、そのコミットメントを支える定義、データ、コントロールは十分に標準化されていないという結果となり、一番の課題になっている。</p> <p>国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) により公表された新たな基準は、ESGデータ報告の整合性と比較可能性に対する幅広い要請に応じて、サステナビリティに関する開示の包括的なグローバル基準を提供している。</p> <p>さらに、CSRDやSECの気候関連開示規則など、各法的管轄区域の規制当局によるESG関連情報（財務・非財務）の指標による開示への要請は、規制当局による監視がますます厳格化していることを表しており、開示の正確性を支える強固な統制環境の必要性を強調している。</p>	<p>進化する規制環境に加えて、投資家や消費者、従業員までを含む広範なステークホルダーも企業のESG報告を重視し、信頼するようになりつつある。これらのステークホルダーは、より透明性が高く「投資家基準」の、すなわち、完全、正確でかつ比較可能なデータに基づいたESG開示を求めており、開示を誤った場合に生じるレピュテーションリスクが高まっている。</p>

## 幅広い専門分野にわたるアプローチ

KPMGは、広範なESGの知見、資産および解決策を備えています。ESGに関するこうした幅広い視野を得るためには、多様な専門分野を有するチームが不可欠です。KPMGは、各企業に適した専門家がサポートできるようワンストップのアプローチを採用しています。

## 経験

内部監査とESGの専門性を持つKPMGの専門家チームは、幅広い業界からの多様なニーズに応じた内部監査サービス提供のためのスキルと知識を備えています。



# お問合せ先

## KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

本レポートで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。



本レポートは、KPMGインターナショナルが2023年8月に発行した「Internal audit's role in ESG」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。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。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査したうえで提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社 (private English company limited by guarantee) です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、kpmg.com/governanceをご覧ください。

本レポートにおいて、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

文中の社名は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

© 2023 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2025 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act 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. C25-1008

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Internal audit's role in ESG | Publication number: 138961-G | Publication date: August 2023