



The Bulletin

2017年度の監査委員会の議題（抜粋）

監査委員会はさまざまな課題に直面し続けています。新会計基準が明らかになり始めているのと併せて、監査法人は公開会社会計監査委員会(PCAOB)からパフォーマンスを改善するようにプレッシャーを受けており、また、企業は絶え間なく変化する事業環境に対峙し、監査委員会が探求心に富んだものになるよう努めています。

クライアント監査委員会との交流、2016年に主催したラウンドテーブル・会議・その他のフォーラムでの取締役との議論、ならびに我々が実施したサーベイを基に、この「ブリテン」では監査委員会が検討すべき2017年度の議題を提案します。我々が提案する来年の議題は4つの全社・プロセス・テクノロジーリスク項目ならびに6つの財務報告項目により構成されています。

2017年度監査委員会の取り組み事項

全社・プロセス・テクノロジーリスクに関する項目

- 01 財務および公的報告に影響を与える可能性のある、ビジネス、テクノロジー、その他のリスクを把握する
- 02 組織の気風に関連する警告サインに留意する
- 03 財務部門が期待されている価値を提供しているかを検討する
- 04 内部監査機能が潜在能力を最大限に発揮できるように支援する

全社・プロセス・テクノロジーリスクに関する項目

01 財務および公的報告に影響を与える可能性のあるビジネス、テクノロジー、その他のリスクを把握する

新規リスクや重要な全社リスクの変化は適時識別されているか。
サイバーセキュリティ、個人情報や身元情報ならびに関連する事項は適切に検討されているか。

ニューヨーク株式取引所の上場基準は監査委員会によるリスクアセスメントおよびリスクマネジメントに関する方針や実行について議論することを要求しています。他の上場基準にはこのような要件は含まれていません。従って、監査委員会がどの程度取締役会のリスク監視プロセスに関与するかは組織によって異なります。中には、取締役会がリスク監

視の権限を監査委員会に委任する企業もあります。他には、監査委員会規定に定められた活動固有のリスクに対してのみリスク監視の責任を負う監査委員会もあります。(例えば財務報告、不正、評判、特定のコンプライアンス、テクノロジーならびにその他リスク)

ビジネス環境が絶え間なく変化しているため、リスク監視の対象範囲¹に関わらず、監査委員会は財務および公的報告に影響を与える可能性のある、ビジネス、テクノロジー、その他のリスクに留意する必要があります。新しいテクノロジー(デジタル革命など)、グローバルな競争、不安定な市場、M&A、法規制の進展、変化する政治情勢、そして予期せぬ経済的な出来事が、リスクプロファイルを変更させる新しいかつ破壊的なリスクを産み出し、将来に対する不確実性を増加させています。

リスクはビジネスモデルにプレッシャーをかけ、財務報告に影響を与える可能性があります。よって監査委員会のメンバーは会社のリスク、ならびにそれらのリスクが重大な異常取引や事象を生じさせ、構築されている内部統制にプレッシャーをかけ、会計見積り・資産評価・偶発債務やリスクの開示に影響を与え、外部監査の対象範囲の変更を促す可能性を把握する必要があります。

例えば、過去数年間、原油価格の低下が、石油やガス会社だけでなく石油やガス事業者に貸し付けを行っている金融機関、直接的または間接的にサプライチェーンに関与している会社、または、商品のヘッジをサプライチェーンの会社と行っている会社に打撃を与える監査上の問題を引き起こしています。関連する財務報告事項としては、減損処理とその評価、ゴーイングコンサーンに関する問題、貸付金や売掛債権の回収可能性、そしてヘッジポジションの評価などが含まれます。

加えて、デジタル化への投資は、クラウドコンピューティングの採用、携帯端末の活用、革新的なIT化プロジェクトを加速させています。中核の事業プロセスを合理化させ生産性を改善する、インテリジェンスマシオン、バーチャルリアリティシステム、アプリ等数多くの進化が見られます。

このような進歩はIoTおよびIoTを活用したスマート・シティ、工場、ビル、物流、乗り物、グリッドの実用化を可能にしています。それらは顧客経験を改善し、対象コミュニティを巻き込み、利便性を創造し、市場を拡大させることによって、既存のビジネスモデルを崩壊させます。それらの進歩は、新しいセキュリティおよびプライバシーのリスクをもたらし、これらのリスクによって生じる事故は、侵害通知および信頼性モニタリングサービスの提供のような改善費用や高度なセキュリティそしてアクセスコントロールの必要性を促します。さらに、これらの進歩は収益、訴訟、レピュテーションに対する潜在的リスクを有しており、アメリカ証券取引委員会(SEC)の

2017年度のリスクトップ10

- 1 現在、会社が商品やサービスを提供している市場の状況が会社にとって成長の機会を著しく妨げる可能性がある。 (↑)
- 2 法規制の変更ならびに規制当局の監視が、製品やサービスの納品、提供の方法に影響を高める可能性がある。 (↑)
- 3 会社の中核事業を著しく破壊し、ブランドを毀損しかねないサイバー攻撃の脅威を管理する準備が十分にできていない可能性がある。 (↑)
- 4 ビジネスモデルを大幅に変更することなしでは、業界内の破壊的技術革新や新規テクノロジーの急激な進展が会社の競争力やリスクを管理する能力を上回る可能性がある。 (↑)
- 5 貴人情報や身元情報の管理、情報セキュリティシステムの保護を確実にするために、著しい人数の投入を必要とする可能性がある。 (↑)
- 6 後継者問題や有能な人材の引き留め、確保が事業目的の達成に対する能力を制限する可能性がある。 (↑)
- 7 グローバルな金融市場および通貨の予想されるボラティリティが、組織が対応すべき重大な課題となる。 (↑)
- 8 会社の文化が、中核事業や戦略目標の達成に著しく影響を与えかねないリスク事項についての適時の識別や報告を促すものでない可能性がある。 (↑)
- 9 変化に対する抵抗が、会社のビジネスモデルや中核事業に対する調整の妨げとなる可能性がある。 (↑)
- 10 顧客のロイヤルティを継続的に保持することが、顧客の嗜好の変化や顧客の地理的移行により難しくなりつつある可能性がある。 (↑)

ファイリングの開示に影響を与える可能性があります。

監査委員会は特有の責任を果たすため、少なくとも年に一度は会社の最も重要なリスク(重要な全社リスク)についてのリスクプロファイルを検証すべきです。参考までに、最近実施したサーベイ結果²に基づいた、2017年度のグローバルリスクトップ10を右欄に記載します。このサマリーでは前年度のサーベイ結果と比較して、リスクが高くなっている(↑)か、低くなっている(↓)か、または変化がない(⇄)かを示しています。今年のトップ10リスクはすべて昨年より評価が上がっています。

リスクアセスメントは、潜在的な将来の事象の影響の大きさ、発生可能性、発生の速度のような主観的なリスク評価基準

1 2010のProtivitiによる取締役リスク・オーバーサイトの研究(Board Risk Oversight: A Progress Report - Where Boards of Directors Currently Stand in Executing Their Risk Oversight Responsibilities, Protiviti, commissioned by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2010, available at http://www.coso.org/documents/Board-Risk-Oversight-Survey-COSO-Protiviti_000.pdf)によると、10の株式会社の監査委員会のうち6つ近くが、委員会の普段の活動に関係するリスクに限定されているのとは対照的に、取締役の全体的なリスク・オーバーサイト手順において拡張的な役割を担っていることに気づいた。振り返ると、無数の公共および財務報告要件に対応することが監査委員会に強く要求されているので、このような業務の差異は驚きではない。この研究以来、従来の役割を完全に取り入れるため、全体的なリスク・オーバーサイト手順においての拡張的な役割を監査委員会がふりまく光景が見られる。従って、取締役の全体的なリスクオーバーサイトプロセスにおける、より拡張的な役割を担う株式会社の監査委員会の割合が近年減少したのは予想がつく。

2 このリスクはノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブおよびプロティビティによって運営された2017年上級管理者及び取締役の年次サーベイの結果に基づく。www.protiviti.com/toprisksにて閲覧可

に基づいて、リスクマップ、ヒートマップ、リスクの順位付けなどの形で示されます。

リスクアセスメントプロセスでは、既存リスクの変化、新規

リスクの出現、組織のリスク管理能力の妥当性、公的報告や開示要件に対する重要リスクの影響を検討すべきです。新規のリスクは、特に重大な変化が発生した場合、組織のリスクアセスメントプロセスに適時組み入れる必要があります。

02 組織の気風に関連する警告サインに留意する

トップとミドルの気風は整合しているか、また、それが組織に対する影響は考慮されているか。

上記で指摘した通り、監査委員会がどの程度リスク管理の監視に関与するかは会社によって異なります。しかし取締役会のリスク監視についての権限移譲に関わらず、監査委員会横断的に、リスク管理や内部統制にあてはまる共通的な要素は、強力なリスク文化を確実にすることの重要性です。この点に関し、全ての監査委員会は重要な役割を果たす必要があります。

監査委員会はリスク管理および内部統制の観点から、機能障害的な行動の警告サインに注意する必要があります。以下はこのような兆候の8つの例です。

- 設定したリスク限度に注意を払っていない。
- 反対の意見を言うことに対する反動の恐怖（例えば、“お門違いの非難をする”環境）。
- 重要な取引の基本的な経済性や、業務ユニットがお金を稼ぐ方法に、透明性の欠如を生じさせる過度の組織の複雑性。
- 確立された内部統制を毀損する利益相反。

- 業務ユニット、機能部門、プロセスがそれぞれの活動が生み出すリスクに責任を負っていない。
- ミドルとトップの気風の間で、リスクを管理する方法の整合性がない。
- 上級経営者が重要事項の上申に対し、リスク情報に基づいて適時に行動しない。
- 必要に応じて取締役会が適時に関与しない。（例えば、重要な合併、M&A、訴訟、その他の異常な取引に対し。）

これらの兆候のパターンは、現在は存在していない場合でも将来トラブルとなりうる機能障害のある又は不備のあるリスク文化の目安となります。ある規制当局者は脆弱なリスク文化は「グローバルな財務的危機や記事になったコンプライアンス事件の根本的な原因」³と述べています。このことは外部の財務報告に対する統制環境に重要な不備が存在するにも関わらず、上級経営者と取締役会が把握していないことを意味している可能性があるため、どの業界の監査委員会にとっても特に重要な課題です。

03 財務部門が期待されている価値を提供しているかを検討する

財務部門の能力は会社のニーズと整合しているか。

伝統的に、財務部門は効果的な資産配分、流動性管理、そして戦略的な代替案および新規機会の分析を通じて、長期的、短期的な株主価値の極大化を計ることにより、会社を支援しています。財務部門は洞察的な分析および報告、収益性の確保、キャッシュフローの予想、運転資金の管理、業務ユニット・経営者・取締役会の支援などの付加価値を産み出す活動に十分な時間をささげられなくなるほど、日々の取引処理活動や月次の財務決算プロセスに縛られるべきではありません。

全体的な事業業績および戦略的計画を強化させ、組織の

財務情報から価値を導き出すために、財務部門は顧客別、商品別、業務ユニット別、地域別の収益性分析を可能にする、より良い、より正確な、よりタイムリーなデータ収集、テータ分析、報告、予算策定、予測についての能力を持つように努力しなければなりません。

財務部門特有の優先順位は組織の業種、構造、文化、業績に関する課題、内部および公的報告における必要要件によって異なることがあります。監査委員会は財務部門が組織特有の期待に応えられるように、適切なリソースの確保を確実にする必要があります。

3 “Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A Framework for Assessing Risk Culture,” 金融安定理事会、2014年4月: www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf

04 内部監査機能が潜在能力を最大限に発揮できるように支援する

内部監査は監査委員会の期待通り機能しているか。

内部監査部門長 (CAE) および内部監査機能は高まり続ける期待に直面しています。2016年に公表された調査報告書は、監査委員会の内部監査への期待に関する洞察を提供し、監査委員会メンバーによる内部監査機能との交流および、機能の活用についての判断のきっかけを提供しています。これらの期待は、内部監査のバリュープロポジション⁴を向上させる機会を提供します。

3つの大きなテーマが調査報告書で明らかになりました。監査委員会は:⁵

- 内部監査人が業務を計画、実行、報告する際、より幅広くそして戦略的に考えられるようにすべきである。
- バリュープロポジションを高めるため、アシュアランスを超える内部監査活動を奨励すべきである。
- CAEおよび内部監査機能が期待通りに機能できるように効果的に位置付けられるよう対策を施すべきである。

この調査報告書は3つのテーマに関連する監査委員会の6つの責務を紹介しています: ① CAEの地位の向上、②

CAEとステークホルダーの期待の整合の支援、③ 監査計画やプロジェクトの対象範囲を超えて思考することの奨励、④ 内部監査にコンサルティングをより多く行うよう仕向けること、⑤ 戦略的に考えるようCAEを促すこと、⑥ 高度かつ効果的なコミュニケーション⁶を期待すること。

今日の急速な変化により、内部監査人はより予測的、変化志向、そして高度な適応性がなくてはなりません。

これは特にサイバーセキュリティ、携帯アプリ、クラウドコンピューティング、IT基準、IoT、その他のデジタル革命の側面などの事項に関して当てはまります。それに加え、拡大する期待に応えるために内部監査はデータ分析やテクノロジーを活用した監査手法に向かって前進しなくてはなりません。

監査委員会は、内部監査機能が、リスク・ベースの監査計画を策定し、期待に応え、そして変化に対応できるよう、必要とする支援を受けられようにする必要があります。

(6つの財務報告リスク項目の翻訳については、米国特有のものであるため、以下省略する)

取締役協会が新規取締役リスク・オーバーサイト評価ツールを開始

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は真に肝心な機会およびリスクに集中できるよう、リスク・オーバーサイト手順を見直す機会を取締役に与えます。プロティビティがThe Board Institute と提携した理由は、会社が自信をもって未来に立ち向かえるよう、継続的なプロセス改善の促進に対するコミットメントをしているからです。取締役のリスク・オーバーサイトの定期的な自己点検を援助し、自己点検を実施する際多くの役員に支持された方法を反映した柔軟かつ費用対効果が高いツールを提供することを目的に提携しました。

詳しくはこちら: www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

4 Six Audit Committee Imperatives: Enabling Internal Audit to Make a Difference, Jim DeLoach and Charlotta Löfstrand Hjelm, a CBOK Stakeholder Report, Common Body of Knowledge (CBOK) study conducted by The Institute of Internal Auditors and Protiviti, available at http://theiia.mkt5790.com/CBOK_2015_Six_Audit_Committee/?sessionGUID=4d93b6c1-c3b8-2adb-a55c-9dae8b8073c4&webSyncID=a503e647-a39a-1579-8502-034ac6e26c8d&sessionGUID=4d93b6c1-c3b8-2adb-a55c-9dae8b8073c4

5 同書

6 同書

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かえるように、高い専門性と客観性のある洞察力、クライアントに合ったアプローチや最善の協力を提供するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、70を超える拠点で、プロティビティと独立したメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%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、1984年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。