



## The Bulletin

### 2018年度の監査委員会の議題（抜粋）

2018年も監査委員会は引き続き厳しい環境に置かれています。頻繁に改訂される会計基準、公開会社会計監視委員会(PCAOB)からの会計事務所に対する監査品質向上のプレッシャー、ビジネスや規制環境における不確実性への対応を迫られる中で、多くの監査委員会メンバーが大きな負担を感じていることは驚きではありません。このトレンドは2018年以降も継続することが予想されます。

クライアントの監査委員会との対話、2017年に開催したラウンドテーブル、私共が実施した調査、多数のフォーラムでの取締役との対話に基づき、監査委員会が2018年に考慮すべき全社・プロセス・テクノロジーリスクに係る4トピックを取り上げます。

### 2018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 委員会の構成と焦点の有効性を評価する
- 02 ビジネスとその財務報告に影響を及ぼす可能性のある重大なリスクを理解する
- 03 経営者の行動や、経営者と中間管理者の姿勢がしっかりと一致しているかに注意を払う
- 04 ファイナンスおよび内部監査部門のメンバーのスキルが十分であるかを検討する

## 全社・プロセス・テクノロジーリスクに関する項目

監査委員会は、定期的に委員会の有効性を評価し、責任を果たすのに十分なビジネスの経験と知識を持っていることを確認し、機能不全に陥っているかもしれない企業カル

チャーの兆候に注意を払い、監督業務を支えるために必要な人材を確保する必要があります。

#### 委員会の構成と焦点の有効性を評価する

01

委員会メンバーは、各課題について経営者を監督する上で必要な経験と専門知識を有していますか？委員会規則や議題は投資家に報告される財務情報やその他の情報の品質に影響を及ぼすような事柄に焦点が当てられていますか？委員会メンバーには効果的にその業務を執行する時間がありますか？

取締役会や常任委員会および個々の取締役は、定期的にパフォーマンスを自己評価し、特定された機会および懸念事項に基づいて業績を向上させるための実行可能な改善計画を策定することが一般的です。このプロセスの一環として、監査委員会とそのメンバーは本誌の最後に例示して

いる質問を検討することを推奨いたします。例示の内容は、委員会の構成、スコープ、重要な関連トピック、重要な課題の適時報告などに関するものです。会社が直面する課題に照らし合わせて、委員会の構成、規程、議題を定期的に評価することが重要です。

# 02

## ビジネスとその財務報告に影響を及ぼす可能性のある重大なリスクを理解する

ビジネスリスクや重要な全社のリスクを適時に特定し対処していますか？サイバーセキュリティ、プライバシーとアイデンティティ、およびその他関連する課題は適切に考慮されていますか？

ニューヨーク証券取引所(NYSE)上場基準の第303A.07(b)(D)項は、監査委員会に「リスク評価とリスク管理に関する方針について協議する」ことを要求しています。この要件は他の取引所の上場基準には記載されていないため、監査委員会の広範なリスク監督プロセスへの関与度合いは組織によって異なります。

米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)が全社のリスクマネジメント(ERM)フレームワークを公表したことにより<sup>1</sup>、取締役会や上級経営者は今後5年間、変化が激しく予想困難な世界に備えるためのリスクマネジメント機能の向上に着目するでしょう。COSO ERMフレームワークは組織が以下4つの課題に取り組む際のガイドとして役立つでしょう：ERMと戦略の統合；リスクとパフォーマンスの統合；意思決定プロセスにおけるリスク観点の取り入れ；そして強固なリスクガバナンスとリスクカルチャーを基礎としERMプログラムを築くこと。これらのテーマは新しいものではなく、The Bulletinの前号でも触れられていますが、COSOは前回のフレームワークと比較してもこれらのテーマにさらに重点を置いています。監査委員会規程に定められたリスク関連の監督責任にもよりますが、監査委員会はこれらのテーマに関する上級経営者の考えに深い関心をもっているものと思われます。

組織によっては、取締役会がリスク監督責任を監査委員会に移譲していることもあります。他のケースでは、監査委員会は、委員会の責任範囲である分野に係るリスクに対処するための監督責任のみ引き受けることもあります。(例えば、財務報告、不正、風評、特定のコンプライアンス、テクノロジー、およびその他のリスク)

委員会のメンバーは、リスク監督の範囲にかかわらず、財務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、およびその他のリスクについて理解が必要です。重要な全社のリスクの一覧は、監査委員会が最も懸念すべき課題を提示しています。最近の調査から2018年度の上位10のリスクを掲載します<sup>2</sup>。この一覧は、リスクが前年度より増加または減少しているかどうかを示しています。このトップリスク一覧は、破壊的な変化と変化への抵抗に関する重大な課題を浮き彫りにしています。

会社のリスクプロファイルや絶え間なく変化するビジネス環境に対する知見を駆使することにより、監査委員会のメンバーは、新たなビジネスリスクと重大な全社のリスクの変化に焦点を当て、信頼性のある財務報告に対する責任を果たすことが可能になります。さらに、特定のリスクは、ディスクロージャーの観点(例えば、サイバーセキュリティ、プライバシーとアイデンティティ、およびその他の関連する課題)を考慮する必要があります。最後に、経営者がリスク評価を実施する場合、監査委員会は、次のことに留意しなければなりません；変化が通常とは異なる取引や出来事を生み出す可能性があること。すでに整備されている内部統制に負荷がかかること。会計上の見積りや資産評価、偶発負債、リスクの開示に影響があること。外部監査のスコープに変更があること。

### 2017年度のリスクトップ10

- 1 ビジネスモデルを大幅に変更しなければ、破壊的な技術革新や新規テクノロジーの急激な進展が競争力やリスク管理能力を上回る。 (↑)
- 2 変化に対する抵抗が、必要な調整の妨げとなる。 (↑)
- 3 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。 (↑)
- 4 法規制の変更・規制当局の監視が、事業モデルへの影響を高める。 (↓)
- 5 組織の文化が、戦略達成に著しく影響を与えかねないリスクについて、適時の識別や報告を促進するものではない可能性がある。 (↑)
- 6 後継者や有能な人材の確保が事業目的の達成を制限する。 (↑)
- 7 情報セキュリティの保護に、かなりの資源投入を必要とする。 (↓)
- 8 市場の動向が、成長の機会を著しく防げる。 (↓)
- 9 データ分析やビッグデータ活用により市場情報の入手や生産性・効率性の向上ができないと、中核業務と戦略計画に大きな影響を与える可能性がある。 (↑)
- 10 既存の事業運営方法では、特にデジタル時代の低コスト基盤を持つ新しい競合や優れた事業運営方法を持つ大手の競合に対峙する場合には、品質、市場投入までの時間、コスト、イノベーションなどで期待に応えられないかもしれない。 (↑)

1 Enterprise Risk Management - Aligning Risk with Strategy and Performance, COSO, September 2017 ([www.coso.org/Pages/erm.aspx](http://www.coso.org/Pages/erm.aspx)).

2 このリストはノースカロライナ州立大学のERMイニシアティブとプロティビティが取締役や経営者を対象に実施している年に一度のグローバル調査の結果に基づいている。

## 経営者の行動や、経営者と中間管理者の姿勢が一致しているかに注意を払う

# 03

上級経営者は、言葉と行動の両方において適切なメッセージを組織に送れていますか？経営者は、組織に浸透しているカルチャーがその組織のミッション、ビジョン、価値観に整合していることをどのように把握していますか？

継続的な長期トレンドとして、さまざまな事件は不適切な判断、重大な過失、無責任な業務運営や違法行為によって引き起こされています。多くの場合、企業が約束する価値とは異なるものです。これらの事件は普遍的な疑問を投げかけています。

- 上級経営者は、言動や行動の両方においてどのようなメッセージを組織に伝え行動を促していたのか？
- リスク管理と内部統制の観点から、組織が機能不全に陥っていると思われるような兆候はなかったのか？例えば、取締役会や上級経営者は監督責任範囲において情報を入手した際、事件を引き起こすであろう潜在的な課題について洞察を得ることはできなかったのか？なかったのではあれば、なぜ潜在的なリスクが見逃されたのか？また、あったのであれば、なぜ適時適切な改善がなされなかったのか？
- 意思決定者は、ニアミス（過去の方針違反や確立されたリスク限度の超過）や第一線から報告された関連情報を認識していたか？確立された内部統制を無効にするような利益相反はあったのか？もしそうなら、なぜを必要な対処がとられなかったのか？

- 上級経営者は、組織に浸透しているカルチャーがその組織のミッション、ビジョン、価値観と製造するためのどのような具体的な行動が取られていなかったのか？
- 取締役会は監督するためのどのような役割を持ち、厳しい質問をしていたのか？取締役会は、インシデントと関わりのある部署やチームとエグゼクティブ・セッションや非公開審議を開催しましたか？
- 第2線や内部監査部門から注意を促されてはいましたか？もしそうであれば、なぜその事案に対処していなかったのか？

監査委員会は、機能不全に陥っているまたは欠陥のあるリスクカルチャーを示すパターンまたは兆候に注意を払わなければなりません。経営者の行動は非常に重要ですが、中間管理者の姿勢が経営者の姿勢と一致していることがさらに重要になります。姿勢の不一致がある場合、顕在化のスピードは遅いが大きな影響をもたらす重大なリスクが潜んでいる可能性があります。たとえば大規模な製品のリコール、重大な安全基準違反、深刻な財務報告上のエラーおよびサイバーセキュリティ関連の被害のように、これらの潜在的なリスクが統制環境の重大な欠陥につながる場合、監査委員会にとって対処しなければならない重大な問題となります。

# 04

## ファイナンスおよび内部監査部門の人材が必要なスキルを備えているか検討する

注意を要する弱点はありますか？スタッフの能力は会社のニーズに合致していますか？会計上の変化に対応するための新しいスキルの習得が必要ですか？

組織とビジネス環境が変化するにつれて、ファイナンスおよび内部監査部門も同様に進化し、機能が会社のニーズに合致しなければなりません。財務部門の具体的な優先事項は会社ごとに異なる可能性がありますが、監査委員会は、財務部門が組織のニーズに応えられるよう支援しなければなりません。さまざまな新しい会計に関する変化の中、財務部門のデジタル化に対応するための能力など新しいスキルなどが変化に対応するために転換が必要か判断しなくてはなりません。

同様に、内部監査担当役員（CAE）とその機能に対する期

待はますます高まっています。監査委員会は、CAEのリスクベースの監査計画を検討する際に、監査計画がサイバーセキュリティ、コンプライアンス、オペレーショナルまたは企業カルチャー上の問題などを考慮しているか確認する必要があります。

さらに、デジタルおよびデータ中心の世界では、ファイナンスおよび内部監査部門の両方でデータ分析を行う必要があります。私共の最近の調査結果で最も特筆すべきは、CAEと内部監査の専門家がこれまでも増して監査プロ

セスでデータ分析を活用し、継続的な監査とモニタリング活動をしていることです<sup>3</sup>。急激な変化が内部監査人に、特にサイバーセキュリティやデジタル革命などの中で、先を見通す力や高い順応力が求められ、これは重要な点であると言えます。デジタルと進化したデータ分析は幅広い監査を可

能にし、監査への投資に対して大きなリターンをもたらします。したがって、監査委員会は、CAEがデジタルとデータ分析に関してどのような対応をしているのか把握することが重要です。

### 監査委員会が検討すべき質問事項(例示)

以下が、監査委員会がその構成と焦点を評価する場合に、会社が直面している現在の課題の観点から考慮すべき質問の例です。

- 委員会のすべてのメンバーは財務会計に関する知識を有しているか？
- 少なくとも1人の監査委員会メンバーは、会社が直面している課題に関連する財務報告の問題に精通しているか？
- 委員会のメンバーが複数の監査委員会に属している場合(例：3社以上の公開企業)、取締役会はそのメンバーが自社の監査委員会の業務に十分な時間と労力を割けているかどうか検討したか？
- 委員会は以下の監督業務について十分な注意を払っているか？
  - 財務報告プロセス：年次および四半期財務諸表や収益予想情報等のレビュー等（経営者の議論や、分析、アナリストや格付け会社からの情報やガイダンス及び見積りを含む）
  - 重要な会計方針、財務諸表に影響を与える経営判断および会計上の見積りの質、外部監査人と経営者間の書面によるコミュニケーション
  - 外部監査人の採用、保持、パフォーマンス、報酬や、外部監査人による被監査サービスの事前承認、外部監査人である監査法人からの人材採用に関する方針等(適切なクーリングオフ期間)
  - 会計、財務報告、内部統制、監査および他のコンプライアンスに関する課題についての相談や従業員からの

報告への対応の改善へ向けたプロセスの定期的な評価及び改訂の手続き

- 監督責任が他の取締役会委員会に移譲されている場合を除き、監査委員会は以下の職務を遂行しているか？
  - 会社のリスクプロファイルを理解し、リスク評価とリスク管理の実務を監督 (NYSE 上場企業にとって必須要件)
  - 組織の倫理観及び行動規範や内部通報の仕組みに関するコンプライアンスポリシーの監督
- 委員会は以下の項目に関して満足しているか？
  - 財務報告及び開示に係る適切な内部統制および手続きが整備されている件
  - 委員会は内部統制の重大な不備や重大な欠陥について適時報告を受け、改善計画や具体的なステップについても情報が共有されている
  - コンプライアンスに関する重大な問題は速やかに報告され、未解決の問題について定期的に報告されている
  - 委員会の開催頻度と時間は、上級経営者や他の幹部と建設的な議論をするのに十分である
- 取締役会または株主にその活動内容を報告する前に、その活動年度に委員会は委員会規則に定められた事項を十分網羅したことを確認したか？

注：これらの質問は例示であり、委員会が自己評価プロセスで検討すべきすべての項目を網羅するものではありません。

3 Embracing Analytics in Auditing, Protiviti, 2017 ([www.protiviti.com/IASurvey](http://www.protiviti.com/IASurvey)).

### 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うために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束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、プロティビティとその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、1948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。