

化学総合／基礎素材／アジア国際／高分子加工



CSR(企業の社会的責任)が企業の重要な課題として浮上するなかで、リスクマネジメントと内部統制への取り組みはその成否のキを握る。米国での企業不祥事はそれらの重要性を再認識させることになったが、日本でもここに来てその対応が急速に進み始めた。グラント・ソントングループのASG監査法人(本社・東京)の樋口哲朗、金子佐世子両氏に現状をレポートしてもらう。

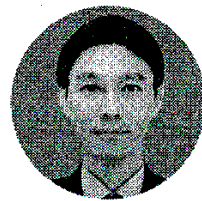
### CSR成否のキを握る

## リスクマネジメント

金業屈指の大企業であるエンロンが破綻したの

は二〇〇二年十二月。最近になって、バンク・オブ・アメリカがこの関係の株主訴訟において和解し、約六千九百万(約七十五億円)を支払った。この事件をきっかけに、米国のみならず、全世界的にコーポレートガバナンスをはじめ、いろいろな面で改革が行われた。今回のテーマであるリスクマネジメントの出发点として、このエンロン事件を取り上げたい。世界中がここから多くのものを学んだと思う。

### ASG監査法人顧問 樋口 哲朗 氏



それではなぜ、このエンロン事件が起こったのか? いろいろな要素が考えられる。

まずは、IT関連産業を中心とした米国の好景気のなかで、年金基金や投資信託などに代表される機関投資家の行動。彼らは自分たちの利益のために常に経営者にプレッシャーをかけた。米国は昔から株主重視の経営が

## エンロン事件

根付いていたのである。減価償却費除前利益が、さらにこれに拍車がかかってしまう。この株主重視経営は、短期的な利益を追求し、株価を上昇させ、株主価値を上げさせることによって、株主に高配当を実施し、満足してもらうことを目的としていたともいえる。

さらに、これにともなう経営者自身への報酬もアップし、自分自身も満足していたであろう。このような状況下では一定の利益水準の維持が至上命令であり、損失計上は許されなかったのかも

減価償却費除前利益)のように自分の都合のよい利益概念を作り出し、その都合のよい数値を株主に利益情報として与え、それにアナリストもこのEBITDA等を用いて企業評価を行っていた。したがって、いつしか経営者はその指標をいかに増加させるか、もしくは増加させ続けるかを

そで、例えばEBITDA(支払利息、税金)増大を図り、そのような指標は向上し続けたのである。したがって、どんな結果、何が起ったか? 当然、適切な内部統制などというものは巨体化していく企業、ツギハギだらけの企業に構築できるはずがない。また、経営者は内部統制の構築よりも、企業価値を高めて株主を満足させなければ、自分の立場が危

どんM&Aを繰り返して、企業は巨体化していったのである。また、外部監査人に対する巨額の報酬の支払い。巨額の報酬を特定の会社からもらっていたら、当然、その会社に依存した行動をとるであろう。さらに、社外取締役の出身母体への巨額の寄付。

この不正が発覚してから七月月の二〇〇二年七月三十日には、ブッシュ大統領は企業改革法(サーベンス・オクスリー法)に署名し、法律として成立した。たった七月月という短期間である。それだけ米国の市場に対する投資家の信頼の回復がいかに大切で

# 株主価値偏重ゆえの不正

## 経営者「権限」に大きな波紋

NA、GOAでも一ヶ月算が悪化している。近々、再度の値上げが必要との交渉を開始。切ったとしている。

あったかを物語っている。この企業改革法の主要なポイントとしては、①粉飾決算や書類破棄があった場合の罰則強化②監査法人を監督する独立機関の設置③監査法人の経営コンサルタント等の兼業禁止④CEO、CFOは年次報告書および四半期報告書に記載した諸点について保証する宣誓書の義務化⑤証券アナリストの利益相反防止⑥が挙げられる。この法律の最大の特徴はリスクマネジメントに不可欠な「内部統制」の役割を極めて重視していることにある。

米国はそこからの行動が素早い。この不正が発覚してから七月月の二〇〇二年七月三十日には、ブッシュ大統領は企業改革法(サーベンス・オクスリー法)に署名し、法律として成立した。たった七月月という短期間である。それだけ米国の市場に対する投資家の信頼の回復がいかに大切で

次回は6日付「サーベンス・オクスリー法(企業改革法)とその影響」について

# CSR成否の力に握る

## リスクマネジメント

企業改革法の目的は、SEC登録会社の開示制度の正確性と信頼性を改善し、投資家を保護することであり、不正な財務報告を防止するための法律である。この法律により規制を受ける主な関係者はCEO、CFOはもちろん、監査法人、証券

### ASG監査法人顧問 樋口 哲朗 氏

アナリストなどである。その企業改革法は、財務報告および開示に関する内部統制の有効性を確立し、評価し、監視する責任がCEOおよびCFOにあるとしている。経営者は今までもそれなりの内部統制の確立を行ってきたであろう。しかし、ここまでの法律によって内部統制の有効性の確立、評価およびその監視に関して明確にうたわれてきたのであろうか。確かに一九七七年の海外不正行為防止法により、証券取引法によって財務報告および資産管理に係る内部統制、会計統制システムの導入と維持が求められてきた。しかし、この企業改革法の制定によって、改めて経営者は内部統制の確立に重大な責任があることを認識するこ

### 「セパランス」リスクフリーな企業取組がその影響

それに対する評価を行うたこと自ら宣誓する義務があることを意味している。また、404条ではCEOおよびCFOに財務報告の内部統制・手続に関する年次評価を要求しており、これらの統制の有効性を評価し、宣誓することを義務付け

# 内部統制の重責再認識

## 経営者に「宣誓」義務付け

SECは企業改革法404条を完成させるため「内部統制に関する経営者の報告」に関する規則を作成し、SEC登録会社の経営者は毎年、財務報告にかかると内部統制の有効性を報告することや、監査法人が経営者の内部統制報告書に対して

とになったことは疑う余地はない。彼らは、有効な内部統制の構築およびその運用に関して重大な責任があり、その責任を果たしていることを自ら宣誓し、宣誓がうたがたで行わなければならない時代になり、開示統制が実施されたのである。

SECは内部統制の重要性を会社に浸透させるためにこのような決定を行ったのである。この企業改革法はSEC登録会社のみに適用されるが、それ以外の非登録会社への影響も計り知れないといっても過言ではない。さらに、海外のSEC登録会社を含め海外の企業に対しても大きな変革をもたらしていると思われる。

この302条、404条の導入によって、監査法人への追加的な報酬などを含め、多大な経営資源の投入を行わなければならないであろう。しかし、SECは内部統制に関する理解を深め、さらにその理解を会社全体に浸透させる必要があることを改めて認識しなければならなくなった。

米国でエンロンをはじめ多くの不正が発生し、それに対応すべく、いろいろな方面から多くの変革が行われた。日本ではこの変革は必要ないのか。日本でも食品事件や自動車事件など、数多くの不正が最近も発生しているのが現状である。この米国における変革は、海をわたって日本にも影響しているといえる。

発生、米国の企業改革法の影響により、コーポレート・ガバナンスのあり方に関して、近年商法の大幅な改正が行われつつある。このような動きのなかで米国の企業改革法に相当する法律が日本でも開発される可能性はあるのだろうか。従来の日本のコーポレート・ガバナンスで対応できるのか。内部統制に関して経営者は今までのような認識でよいのであろうか。その変革が求められることは目に見えているように思う。

次回は「日付」「リスクマネジメント」と内部統制」について

ては今年にわたって七度目、八度目に値上げが実施され、価格が四回目に値上げが合わせて一ト当たり五円

# CSR成否の力を握る リスクマネジメント

最近「リスクマネジメント」という言葉は、何でも用いられる。会社におけるリスクマネジメントとは一体何であろうか。人によって、この「リスク」の定義が異なっているのが現状である。国語辞典によると、「予期できない危険」と

## ASG監査法人顧問 樋口 哲朗 氏

か「危害や損害を受け、恐れがある」となっている。この定義をビジネス業務のなかで展開してみると、意思決定がなされたことにより発生する、予測される結果に内在する不確実性ともいえる。

最近の不確実性の高い時代では、このリスクをマネジメントだけに注目するのではなく、プラス要因も含めたものとしてとらえ、マイナス要因の発生を抑えて、プラス要因の獲得につながる行動をとる必要がある。この一連の行為を「リスクマネジメント」と呼んでいる。これを会計的な見方からすると、損失や費用(キャッシュ・アウト・フロー)の発生を抑えつつ、利益や収益(キャッシュ・イン・フロー)の獲得

## リスクマネジメントと内部統制

# 評価の物差しを明確に

## 米国COSS レポート リスク多様化に対応

会社によって、コントロールしたリスク、リスクの計量化は行われていないのが現状であろう。よって「高い、中位、低い」というような区分を分の会社におけるリスクを把握する必要がある。

②リスクの測定・評価 この評価されたリスクについてコントロール可

融機関を除けば、リスクならぬ。このリスクマネジメントの仕組みを日常業務のなかに取り込む必要がある。これが内部統制の構築である。

③リスクへの対応 それでは内部統制を評価する物差しとして、その基礎となるルールを明確にされた、いわゆる「ト

確にする必要がある。それが、米国では、いわゆるCOSSレポートである。財務報告に係る内部統制の評価のために米国で一般的に用いられているフレームワークは「内部統制統一的枠組」、

「レドウェイ委員会」によって一九九二年に公表されたものである。内部管理体制の基本的な枠組みとして世界に認知された。しかし、最近になって、これが改定され「エンタープライズ・リスク・マネジメント・フレームワーク」と呼ばれる新たなレポートが登場した。旧COSSレポートよりも広範囲な概念を含んでおり、企業改革法404条のモデルとなるであろうといわれている。

COSSレポートの内容は数々の文献にその説明は譲るが、両者の主な相違は、企業目的に「戦略が加わり、財務報告」が「報告」になることにより、非財務情報も含まれた概念になっている。また、構成要素が五つか

を目標とする行為を交換するものである。それは一体リスクマネジメントとは何のよう

に実施するのか。リスクマネジメントのプロセスの一例は以下の通りである。

①リスクの認識

④モニタリング

導入したコントロール

部統制が当初意図した通りに運用されているかを

確認する必要がある。その影響度を測定することになる。金融機関においては、コントロールしなければならぬ

リスク、例えば、マーケティング

・プロセス、すなわち内部統制が当初意図した通りに運用されているかを

フレームワークは「内部統制統一的枠組」、

「レドウェイ委員会」によって一九九二年に公表されたものである。内部管理体制の基本的な枠組みとして世界に認知された。

しかし、最近になって、これが改定され「エンタープライズ・リスク・マネジメント・フレームワーク」と呼ばれる新たなレポートが登場した。旧COSSレポートよりも広範囲な概念を含んでおり、企業改革法404条のモデルとなるであろうといわれている。

COSSレポートの内容は数々の文献にその説明は譲るが、両者の主な相違は、企業目的に「戦略が加わり、財務報告」が「報告」になることにより、非財務情報も含まれた概念になっている。また、構成要素が五つか

次回13日は、「SO法の要求する内部統制報告書の影響」について

化学総合<sub>ロ</sub>基礎素材/アジア国際/高分子加工

# CSR成否の力を握る

## リスクマネジメント

前回までに樋口氏が企業改革法(サーベンス・オクスリー法=S.O.法)の概要について説明されたが、今回は、同法の要求する経営者の内部統制報告書に関連した、経営者および外部監査人に対するその影響について述べる。

### ASG監査法人マネジャー 金子 佐世子 氏



に経営者が宣誓証明するために、同法は、経営者が自ら、経営する企業における内部統制が適切に計画・設計され、運用・機能していることを文書化し、確かめることを要求している。確かめることとはなかに、実際の取引を抽出して検証テストをすることが含まれており、経営者は自らの責任において、多くの取引テストを実施しなければならない。

## 監査人の業務も厳格規定

結果として、企業改革法404条が要求する報告書のために、経営者の対応として、現在の社内リソースで対応するか、すべてアウトソースするか、もしくはそのコンビネーションとするか、三つのオプションから選択することになる。多くの

# より詳細な知識必要に

結果として、企業改革法404条が要求する報告書のために、経営者の対応として、現在の社内リソースで対応するか、すべてアウトソースするか、もしくはそのコンビネーションとするか、三つのオプションから選択することになる。多くの

結果として、企業改革法404条が要求する報告書のために、経営者の対応として、現在の社内リソースで対応するか、すべてアウトソースするか、もしくはそのコンビネーションとするか、三つのオプションから選択することになる。多くの

結果として、企業改革法404条が要求する報告書のために、経営者の対応として、現在の社内リソースで対応するか、すべてアウトソースするか、もしくはそのコンビネーションとするか、三つのオプションから選択することになる。多くの

結果として、企業改革法404条が要求する報告書のために、経営者の対応として、現在の社内リソースで対応するか、すべてアウトソースするか、もしくはそのコンビネーションとするか、三つのオプションから選択することになる。多くの

結果として、企業改革法404条が要求する報告書のために、経営者の対応として、現在の社内リソースで対応するか、すべてアウトソースするか、もしくはそのコンビネーションとするか、三つのオプションから選択することになる。多くの

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

実施すべき検証テストを保持しつつ実施することはできない。企業改革法は会計監査人である監査法人に非監査業務を厳しく禁じており、このよう

次回は16日付「企業改革法への対応に関する内部監査の影響とその変化」について

「難燃PEコンパウン」上塩/継手と塩関連 製品が同8%以上。同社

(3)☆

(第三種郵便物認可)

### CSR成否の力に握る



今回は、企業改革法への対応で内部監査がどのように変化したかについて述べる。まず内部監査の範囲への影響が大きくあった。内部監査の範囲としては、企業やその目的によって当然に異なり、ロイヤリティー計算の正確性検証といったスコープのたいへん限定さ

## ASG監査法人マネジャー 金子 佐世子 氏

れたものから、購入・販売・人件費・固定資産管理・IT環境などを全般にわたる場合など、その内部監査の必要性に応じて多様に設定がされた。また経営者にとっては予算ありきで、内部監査に関して承認した予算の範囲内の日数・人員・経費で、その年の内部監査を完了させる必要があった。企業改革法の成立によって、この発想といつかプロセスは覆ったといつていい。すなわち、企業改革法の要求に添えるためにはこれだけの日数・人員・経費が必要になるのが先にきて、その情報を基に予算が組まなければならないようになったのである。

外部の監査法人が企業改革法404条対応の内部監査を請け負っている

場は、その主たる内部監査担当監査法人が米国内および米国外にある関係会社すべてのスケジューリングを担当企業と相談して行い、彼らの予算を提示する。したがって、余談であるが、米国のメンバー・チームから依頼されて日本にある関係会社の内部監査を担当することに

なる日本の監査法人にとっては、日数・人員・経費があらかじめ決められて連絡されてくるという点では、従来型の内部監査業務から変わったところがある。従来は、手続を決定する者(内部監査人)の場合も、内部監査受嘱者の場合も多くの知識・経験が求められることが多かった。現段階ではまだ旧CO

SOレポーターを基にしているラポートもよび文書化が大勢を占めているようなが、それでも従来も手続に関する情報として提供知っておかなければならぬことである。しかし実際のところ、手続の流れを確かめるためにテストを行い、内部監査の評価を行うというところは会計監査では通行行われず、会計監査においては、財務報告目的に関連する内部監査に限定して、その理解・評価が必要になっていくのである。

これは日本の監査基準としても同様の基準が公表されている。COSSOのリスク・マネジメント・モデルをベースにした監査基準委員会報告書第20号「統制リスクの評価」が2002年に日本公認会計士協会から公表されており、日本においても当然会計監査の実施上、統制リスクの評価は必須となっている。ただし前述のように会計監査では、財務報告目的に

関係する統制リスク評価に限定される。そして経営者はすべての経営目的の面から、すなわち、事業活動、法令遵守、そして財務報告という3つの面から、統制の構成要素(Controlling Element)である統制環境、リスク評価、統制活動、情報・伝達、監視活動を評価することが必要である。内部監査を経営者から受嘱して行う内部監査も、当然すべての経営目的の構成要素を考慮して手続きを実施しなければならない。

次回(22日付)「国際的潮流の概観と日本のリスク・マネジメントの今後について」

# 会計科目外情報も考慮

## 求められる均質な手続き

が結果的に必要となり、COSSOのリスク・マネジメント・モデルが広く適用されることになり、均質な手続きが公認企業において実施されることとなった。従来の内部監査では、手続きとしては会計監査のラポートに似た手続きが多く、また監査結果の文書化も同様のものが多かった。手続きとしては会計監査のラポートに似た手続きが多く、また監査結果の文書化も同様のものが多かった。手続きとしては会計監査のラポートに似た手続きが多く、また監査結果の文書化も同様のものが多かった。

