

## 財務報告リスクプロファイル（FRRP-Financial Reporting Risk Profile）： 先手を打つために

上級経営者や取締役にとって、財務報告のリスクを管理することは重要な課題ですが、財務報告のリスクを十分に評価できている会社はまだ少数です。本稿では、組織における財務報告リスクプロファイル（FRRP）を理解し、継続的に評価するプロセスを取り上げ、なぜこのプロセスが上級経営者と取締役にとって重要なかを解説します。

### 近年におけるリスクの高まり

重要な財務報告上の問題が発生する多くのケースでは、経営幹部や取締役が前もって情報を入手していることはほとんどありません。規制当局でさえ、財務報告に関して次にどのような危機が発生するのかわかると予測できるわけではありません。2002年企業改革法が要請しているような規範的な手段は、大抵は制定当時の財務報告上の大問題を後追いつける対処療法でした。SECによる大規模早期提出会社に対する開示書類の提出期限早期化に加えて、近年のFASBによる「原則主義」の会計規則（これにより財務報告は投資家にとってより透明なものになるでしょうが、財務諸表作成者にとっては財務諸表の作成が難しくなる可能性があります）や公正価値会計（これは伝統的な原価主義に比べて、より主観的です）の導入により、財務報告プロセスは一層複雑になるでしょう。

このように拡大し続ける難題を乗り越えるため、企業は、財務報告上の問題によって風評リスクが顕在化する前に問題を避けるべく、事前に対応する必要があります。FRRPは、財務報告上の問題点を識別し、財務諸表の遡及修正（リステイトメント）が生じる前に回避できるように管理する、積極的なアプローチです。これにより、経営者はより重要な課題に専念できるようになり、風評リスクを許容可能なレベルにまで低減できます。

### 内部統制の環境に焦点を当てる

2007年5月に承認された解釈指針の中で、SECは、「特定の財務報告要素（例えば重要な会計上の見積り、関連当事者との取引、重要な会計方針）は一般的に、財務報告要素に対する重要な虚偽の表示のリスクと統制が機能しないリスクとを

増加させると評価される」と述べています。PCAOBも監査基準第2号に対する改正の中で、外部監査人に対して同様の指針を強調しています。こういった財務報告要素に関連する内部統制が、経営者の不当な介入のリスクにさらされていたり、高度な判断が必要であったり、複雑であったりすると、財務報告に係る内部統制（ICFR）リスクが一般的に高くなる、ということが重要なポイントです。経営者と監査委員会は会社の財務報告に関する弱点がどこにあるのか理解しているか、ということがFRRPの基礎となる前提です。正確で信頼しうる財務諸表を継続して作成することを妨げる落とし穴はあまりに多いので、時々弱点がないかどうかをレビューすることが必要なのです。効果的なFRRPは次の6つの分野に着目します。(1) 会計方針の選択及び適用、(2) 会計上の見積りのプロセス、(3) 関連当事者取引、(4) ビジネス上の取引とデータの変動傾向、(5) 感度分析、(6) 測定とモニタリング。以下では、これら6つの分野について更に説明します。FRRPの目的は、潜在的な虚偽記載が最も生じやすい分野を識別し、財務報告リスクを許容可能レベルまで低減できるように適切な監視とコントロールとを確立することです。

### (1) 会計方針の選択及び適用

ICFRには適切な会計方針を選択し適用することに対するコントロールが含まれます。SECによると、会計方針は「公正な財務諸表の表示に最も重要であり、経営者による非常に難しく主観的な判断を要求するものであり、このような主観的な判断の多くは、本質的に不確実な事象の影響を見積もらなければならない結果」です。会計方針に対するコントロールによって、適切な会計方針の採用、組織への会計方針の伝達、選択した会計方針の適切かつ継続的な適用が保証されるため、これらのコントロールは会社の期末財務報告プロセスと開示のコントロール及び手続きにとって必要不可欠なものです。

税効果会計から収益の認識、棚卸資産／売上原価の計上に至るまで、幅広い論点についての各方面からの新しい会計上の要請に、企業は以前にも増して絶え間ない対応を迫られています。会計原則やその適切な適用のための指針は、取引の計上時期、計上金額、財務諸表上の表示区分などの財務報告プロセスの

あらゆる側面に亘り提供されています。より複雑化する環境に対応するためには、経営者の焦点を絞るリスクベースのICFR評価プロセスがますます必要となります。

FRRPにより、(a) 会計方針の性質と類型、(b) 勘定及び取引の性質と類型、(c) 業界に固有の論点、(d) 特殊な事業上の関係（例えば、サプライヤーと顧客との提携や関連当事者との取引）、に関連するリスクを識別できます。現在の財務報告と対応する財務報告に関する基準とを包括的にマッピングし、同時に会社に特有の会計上及び報告上の要請に関連した累積的エクスポージャーを評価することで、経営幹部と取締役とは自社の財務報告リスクをよりよく理解し管理できます。例えば、収益の認識の分野では、収益の認識時期に関する「一般的な」規則（様々な種類の収益フローについての個別の規則を含む）だけでなく、事実に基づくあるいは業界固有の表示規則（例えば、実費経費の収益計上に関する取り扱いや、販売代理店契約、入金相殺、販売奨励金を総額表示するか純額表示するかなど）も存在します。

## (2) 会計上の見積もりのプロセス

ICFRを評価する際、リスクベースのアプローチでは、重要な会計上の見積り及び仮定が必要となる財務報告分野が重視されます。SECによると、「見積りや仮定の性質が、非常に不確実な事象の説明に必要な主観性と判断又はそのような事象の変化しやすさの水準により重要である場合、並びに、財政状態及び経営成績に対する見積りや仮定の影響が重要である場合」に、見積りや仮定は重要とされています。財務報告プロセスに固有の見積りは、その主観的な性質のため、最も容易に操作される（かつ後から批判されやすい）財務諸表の構成要素です。従って、この分野のコントロールは、外部監査人のみならず規制当局によって、より厳しく監視されてきています。

FASBは原則主義／公正価値会計への志向を強めており、将来起こりうる事象の評価額と発生可能性の幅については異なる見解があり得るため、今後、財務諸表の作成は判断を要するのみならず、経営者による悪用介入の影響を受けやすくなるでしょう。従って、経営者と監査委員会は、主要な見積りが公表利益の継続性と信頼性にどの程度影響を与えるのか、見積りは許容範囲のどこに位置づけられるのか、を理解しなければなりません。経営者の見積りが非常にアグレッシブなのか過度に保守的なのか、あるいはこれらの両極端の間のどこに位置するのかは、監査委員会、経営者、及び外部監査人にとって重要な議題であるべきです。

FRRPにより、会計上の見積りを評価し更新するプロセスを識別し、これらの見積りに関する基礎データの質を理解し、基礎データの変動の原因となるビジネス上の要因をまとめられます。FRRPにより見積りから基礎データ、関連するビジネスと経済活動への関連を明らかにすれば、経営者は見積りや仮定は毎期継続適用されているか、不適切な理由により不当な影響を受けているかを、よりの確に判断できます。FRRPを利用して、経営者が得る業績連動報酬目標の達成に対する様々な見積りの影響を評価することもできます。

例えば、新しい会計基準であるFASB解釈指針48号(FIN48)は、「不確実な税務ポジション」について不確実性の水準に基づき異なる会計処理と開示を要求しており、税制が不明確、解釈の余地がある、税務調査で指摘されるリスクがあるような状況では、法人税等調整額と未払法人税の会計処理を、評価または再評価する必要があります。FIN48の規定する見積り手法は、会社が長年適用してきたプロセスや評価基準と異なる可能性があります。注記でも従来よりもずっと多くの情報を開示する必要があります。FRRPでは、必要となるデータとこれらの見積りに影響する他の要因に焦点を当てるのです。

## (3) 関連当事者取引

関連当事者との取引はビジネスでは一般的ですが、しばしば大きな会計スキャンダルの原因となることを理解することが重要です。当事者たちがお互い独立的な立場にないと、通常のチェック機能があってもそれほど有効には機能しません。そのため、関連当事者との取引はよりリスクが高く、特別な注意が必要です。特に、このリスクは、財務諸表及び注記に開示・反映されている事項のみならず、開示・反映されていない事項についても存在します。

FRRPにより、関連当事者取引の性質及び影響を特定し、関連当事者取引の識別、記録、会計処理および財務諸表における開示の妥当性を評価できます。また、上級経営者と監査委員会による検討のために、関連当事者取引の会計処理、報告及び開示における潜在的な問題点に関する客観的な視点を提供することもできます。

## (4) ビジネス上の取引とデータの変動傾向

会社は会計上の見積りと会計原則の適用に影響を与える最新情報を熟知している必要があります。特に、自社の属する業界に影響するトレンドと市場の動向に焦点を当てる必要があります。

す。ビジネス上の固有の取引（販売・購買契約から買収や企業分割に至るまで）について適用する会計処理と報告の慣行を特定し、その慣行を適切に適用しようとする際に、会社は困難に直面することがあります。

FRRPにより、ビジネス環境の変化とそれに伴う経営上の意思決定のみならず、会社がビジネス環境の変化とその財務報告への影響に対処する用意があるかも考慮します。基礎データが正しくなければ、財務報告も正しくなりません。たとえ最も理論的な会計原則のフレームワークを適用しても、データの信頼性や首尾一貫性がなければ誤った財務報告しか作成できません。FRRPにより、経営者と監査委員会は、会計基準の正確かつ継続的な適用を保証するために、様々なシステムや情報源、データの使い方（例えば、「管理会計」と「財務会計」など）に応じて情報が適切に提供され評価されたかどうかを評価できます。

## (5) 感度分析

現行の会計に関する指針は膨大です。1種類のビジネス上の取引に対して複数の会計処理が認められることは一般的です。加えて、会計処理方法の選択や、会計処理の適用方法について様々な意見が存在することもあります。会計原則を適用する際の判断と主観性の程度によっても、財務報告の結果に幅が生じることがあります。

FRRPにより、会計基準に選択肢がある場合に、適用すべき選択肢を特定できます。同様にFRRPにより、これらの選択肢が営業成績に重要な影響を与える可能性がある場合、その影響を明らかにし、これらの検討と算定の結果による経営幹部の報酬、経営成績目標、財務制限条項及び他の重要な指標への影響を明確にできます。上級経営者、取締役会及び各種委員会意思決定に影響を与える要因をよりよく理解することで、より正確にICFRの有効性を監視できます。

## (6) 測定とモニタリング

経営の格言にある通り、「測定しないものは管理できません」。先ほど述べた通り、FRRPにより、経営者は自社の財務報告の潜在的な弱点について実態を知ることができます。例えば、有効なFRRPにより以下のような状況を識別できます。

- ・ 業務を行う従業員の実際の活動と、経理部門による活動とその財務諸表への影響の理解の間に、「断絶」があるかもしれません。

- ・ 現状では適切に会計規則を適用しているにもかかわらず、特定の分野の会計処理についての理論的根拠と適用方法が両方とも十分に文書化されておらず、外部監査への対応や担当者の変更に際しての長期的な反復可能性を保証できていません。

ビジネスの拡大に伴い、業務を行う社員は、財務報告に対する自らの役割を明確には理解していないかも知れません。つまり、特に新しいビジネスやジョイントベンチャー等が会社に影響を与える場合でも、社員は自らの業務に関連する情報が財務報告に対する影響を理解していないかもしれません。例えば、多くの会社は、営業部門が販売契約や関連する覚書に記載された条項によって収益認識に関する問題を経験しています。また、ジョイントベンチャーとそこから発生する関連当事者取引の会計処理に関して問題を経験している会社もあります。他のケースでは、会計規則の変更によって、現業部門から経理部門への情報の流れや情報源を変更しなければならないこともあります。前に述べた、不確実な税務ポジションに関してより多くのデータが必要となったことは、ひとつの例示に過ぎません。もう1つの例として、ストックオプションに関する新しい会計処理及び報告の規則に準拠するための人事部門による株式報酬の行使と失効に関するデータ維持の必要性が挙げられます。

組織が成熟し適用される会計基準が不可避免的に変わっていく中で、FRRPがもたらす知見により、注意すべき財務報告分野のモニターとその影響の測定について監視と内部統制フレームワークの焦点を絞ることができます。経営者は、既存の会計基準が適用される可能性、新しい会計基準による潜在的影響、及び近い将来に起こりうる取引の潜在的影響をモニターする手段としてFRRPを利用できます。経営者はまた、この知見を利用して、事業部門と管理部門の間でデータの流れを効率化して改善できる分野を識別でき、より費用対効果に優れた業務プロセスの実現、コントロールの自動化や効率化につながります。業務担当の経営陣はより意思決定に専念でき、同じ情報を使って、財務担当の経営陣は外部報告の作成に専念し、コストのかかる手作業でのデータの流れとコントロールから重大な誤謬が発生する可能性を削減できるでしょう。

### ● FRRPに取り組むために

以下はFRRPを導入するステップです。

- ・ ICFR の評価の前提である評価範囲の決定資料から始めること。評価範囲の決定資料では、財務諸表、注記事項及び関連する財務報告アサーションの優先順位付けを行います。最近承認された SEC の指針と PCAOB の監査基準によると、会社と外部監査人とが 404 条に基づく内部統制の評価範囲を決定し評価を実施する際に、トップダウン型のリスクベースアプローチを採用することとされているため、ICFR の評価範囲の決定資料は FRRP にとっても有用です。評価範囲の決定資料を使えば、経営者がゼロから始める必要がないだけでなく、FRRP では重要な虚偽の表示に関する最大の固有リスクが存在する分野が明らかになるため、完成した FRRP は 404 条に基づく内部統制の評価範囲決定プロセスの見直しに弾みをつける素晴らしい方法となるのです。
- ・ 主要な財務要素をリストアップし、適切な質問をすること。例えば、会計上の重要な課題と適用される会計原則についてははっきりと理解していますか。会計上の重要な課題に対応するための方針やプロセスを文書化すべきですか。方針やプロセスの文書は存在しますか（すなわち、報告書または問題点の要約表はありますか）。存在する場合、その文書は最新のニーズに十分対応していますか。その文書は将来の変更に対応できる柔軟なものですか。
- ・ 「会計上の重要な課題に関する文書」を用いて、追加的な評価の必要性を検討すること。SEC からのコメントレターを受領している場合、SEC の質問の焦点は何ですか。外部監査人からのマネジメントレターを受領している場合、指摘事項の焦点は何ですか。幹事証券会社やアナリストは、留意すべき質問をしていますか。ビジネスモデルや会計規則の変更が必要な問題点はありませんか。
- ・ 未解決のギャップや課題に取り組むこと。必要な事実の収集と分析により、課題を解決できますか。

FRRP は、単なる「1 回限りの」評価ではありません。FRRP は環境の変化に応じて定期的に更新すべきものなのです。

財務報告は厳密な自然科学ではありません

定期的に更新すれば、FRRP により、財務報告の秘密のベールを剥ぐことができ、全員が財務報告リスクの要因と影響をはっきりと理解できるようになります。適切な FRRP により、利益の変動要因の認識、基礎データに基づく予測財務情報と感度分析の実施、業界における財務報告リスクと規制のトレンドの識

別、会計上の見積りプロセスの信頼性に関する積極的な評価、会計基準の継続適用に関する保証が可能となり、これらの全体を通じて ICFR が強化され、財務報告全体の質が改善されます。

## ● 確認のための質問事項

### ■ 取締役への質問

- ・ 上級経営者は、技術革新や経済的発展などの環境要因の変化を非常に受けやすい財務報告分野を監視するために、十分な社内外の資源と適切なツールを保有していると、確信していますか。
- ・ 監査委員会は注意すべき財務報告リスクの分野を理解しようと努めていますか。FRRP は、重要なリスク分野の識別を支援するために定期的に文書化されていますか。FRRP に関して上級経営者および外部監査人との討議が行われ、重要な会計上の見積り、重要な会計方針およびその他の事項についての考え方が反映されていますか。

### ■ 経営者への質問

- ・ あなたの会社で最近 18 ヶ月から 24 ヶ月の間に以下の状況に該当する事実がありましたか。以下の状況がある場合は、FRRP を実施することにより財務報告実務がより透明で、簡潔になる可能性があることを示唆しています。
  - 過年度財務諸表の遡及修正（リステイトメント）のリスクがある、注意を要する分野の存在
  - 重要な財務報告上の虚偽記載または ICFR における重要な不備または重大な欠陥の識別
  - ICFR の費用対効果や持続可能性を改善するための活動の計画または実行
  - 重要な M&A
  - 会社の事業に関係する、新規または施行予定の規制あるいは難解な会計基準
  - 会社が競争力を有する業界における主要なトレンドの重要な変化
- ・ 最近、あなたの会社で経営者の交代または株主構成の変更がありましたか。最近、あなたの会社で外部監査人の変更またはローテーション、あるいは監査法人内で関与社員の交代がありましたか。もしあれば、FRRP により、変更の結果として期待される財務報告実務の見直しが促進されるでしょうか。