



### Tone at the top

ネットワークは、まずSECの新たなアマンのW.D.ナルドソン氏が指摘した、米国の企業幹部に見られた四半期から四半期への利益に取りつかれたような態度を大きく切り替え、トップの道徳的基調、トーンを組織のあらゆるレベルに届け、企業のあるべき意思決定や行動の指針にするようにすべきである、という提案に同意し、米国の一流企業の監査委員会の中にこそその変化の兆しが、特に企業改革法の成立後に見られるようになったと語っている。

監査委員会とは(1)どのようなトーンが設定されるように要求すべきか？(2)トーンに影響を与えるに当たっての監査委員会の責任は何か？(3)その責任に基づいたどのようなアクションをとるべきか？などが問われていると語っている。特にCEOの報酬については、多くの企業で十分な情報開示が行われていないことに憂慮しており、取締役会にまで構成されている、報酬委員会に取締役会での詳細な報告を求め、べきであると指摘している。

**Bright Line**  
監査役会の経営執行に対する監視機能と経営者の業務執行機能には明確な境界線 Bright Line があつたが

ネットワークは、まずSECの新たなアマンのW.D.ナルドソン氏が指摘した、米国の企業幹部に見られた四半期から四半期への利益に取りつかれたような態度を大きく切り替え、トップの道徳的基調、トーンを組織のあらゆるレベルに届け、企業のあるべき意思決定や行動の指針にするようにすべきである、という提案に同意し、米国の一流企業の監査委員会の中にこそその変化の兆しが、特に企業改革法の成立後に見られるようになったと語っている。

## WORLD TREND

企業改革法はこの関係を変えてしまった。監査委員会の権限が強化され、監査委員会が企業のリスク領域により深く切り込めるようになった。ネットワークのメンバーの経験から、この境界を越える誘引になるような例を挙げてみる。

財務的誘引  
会計上の見積り方法の変更  
会計方針の変更

毎月計上されるまたは取り崩される引当金  
バランスシートを含む主要財務数値間の歴史的なトレンド分析値の大きな変化  
キャッシュフロー・ステートメントにおける現預金と、収益性の関係の矛盾  
非常に低い実行税率、税引き前利益と税金の関係

銀行から提案された金融取引への参加  
行動に関する誘引  
内部監査、法律顧問または内部調査部門からの報告を含む、不正な行為の告発あるいは訴訟

内部監査、法律顧問または内部調査部門からの報告を含む、不正な行為の告発あるいは訴訟  
ビジネス部門や財務経理部門のマネジメントの交代

監査委員会に対する、あまりにも早い、上手な、あるいは防衛的な回答や説明  
「とにかく、自分が驚いたとき」驚きは、通常、問題個所の氷山の一角に触れることに繋がる

組織的誘引  
内部監査機能に対するマネジメントのお粗末な対応  
個別ビジネス上の特殊なリスク例、製品の安全性、リスク管理  
Enterprise Risk Management  
監査委員会は企業のリスクマネジメントに注意を払わなければならない例は複雑なグローバル事業や、法制や規則の厳格化などに対して注意する必要がある。次の例は、監査委員会のより深い関与が必要とされるかも知れない「赤信号」である。

内部監査機能に対するマネジメントのお粗末な対応  
個別ビジネス上の特殊なリスク例、製品の安全性、リスク管理  
Enterprise Risk Management  
監査委員会は企業のリスクマネジメントに注意を払わなければならない例は複雑なグローバル事業や、法制や規則の厳格化などに対して注意する必要がある。次の例は、監査委員会のより深い関与が必要とされるかも知れない「赤信号」である。

質問に対してあまりにも上手な、早急なあるいは防衛的な回答  
質問に関するいふかしい、不完全なまたは準備なしの回答や、あるいは質問そのものが適切でないとする指摘  
監督やタネミーグの問題を理由として、よく更新されるアップデートレポートや数値  
監査上の差異が早急または適切に訂正されないことが、監査委員会に報告されること

「このような問題意識は日本の監査役会にも多分必要である」