

CFOの リスクマネジメント

CFOの経営課題（ビジネス環境の変化）

本稿より四回にわたって、CFOのリスクマネジメントについてさまざまな観点から見ていく。リスクマネジメントとは、「企業の価値を維持・増大していくために、企業が経営を行っていく上で、事業に関連する内外のさまざまなリスク〔不確実性〕を適切に管理する活動」である。

第一回目は、CFOの役割におけるリスクを認識するにあたって、最近の日本企業を取り巻く重要な経営環境（課題）として対応が必要な、財務報告に係わる法令対応、会計基準対応の二つの領域について考えてみる。

財務報告に係わる法令対応

法令対応の観点からは、金融商品取引法によって、二〇〇八年四月一日以降開始する事業年度から内部統制報告制度および確認書制度への対応が求めら

れている。これらの制度への対応では、法律の要請に基づいて、「代表者および最高財務責任者が、財務報告に係る内部統制の整備および運用の責任を有している」「財務報告に係る内部統制が有効である」「代表者および最高財務責任者が、有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正であることを確認した」ということを宣言した書面（内部統制報告書、確認書を対外的に提出する必要があるということ）を再度確認していただきたい。内部統制府令第第二条二号において、財務報告に係る内部統制は、「会社における財務報告が法令等に従って適正に作成されるための体制」と定義されていることから、会社の決算書が法令等に従って適正に作成されているということとを対外的に宣言することに他ならないのである。「監査法人が……」という言い訳は通用しなくなる。適正な決算書を作成する責任は会社にあるのであり、そのことを代表者である社長とともに、経理・財務を管掌する最高財務責任者であるCFOが自ら対外的に宣言することに他ならないのである。そのような意識で内部統制報告制度および確認書制度には取り組まなければならない。

内部統制報告制度とも関連するが、重要なのは、二〇〇七年六月二十七日に公布された「公認会計士法等の一部を改正する法律」において、金融商品取引法の改正が行われ（一九三条の三を新設）、法令違反等事実発見への対応が監査人に求められたことで

ある。これは、監査人が財務諸表監査を実施する際に、重大な影響を及ぼす不正・違法行為を発見した場合であって、監査役等に通知するなど、会社の自主的な是正措置を促す手続きを踏んだ上でもなお適切な措置がとられないと認めるときは、監査人に当局へ申し出ることを求めるものである。監査人の地位を強化すると共に、会社に不正・違法行為の防止を求めるものである。金融商品取引法施行令の改正案では、監査人が当局への申出の要否を判断すべき期日を、原則、監査人から被監査会社への通知から二週間を経過した日、又は有価証券報告書の提出期限の六週間前のいずれか遅い日（ただし、提出期限の前日まで）としており、会社に不正・違法行為が発生した場合にそれに対して早急に是正措置を講ずることを求めている。

法令ではないが、不正に関連しては以下のような要請もある。日本公認会計士協会が二〇〇六年十月二十四日に公表した、監査基準委員会報告書第三五号「財務諸表監査における不正への対応」では、「経営者による確認書に、①不正を防止・発見する内部統制を構築し維持する責任は経営者にあることを承知している旨、②不正による財務諸表の重要な虚偽の表示の可能性に対する経営者の評価を監査人に示した旨、③経営者等が関与する企業に影響を与える不正又は不正の疑いがある事項に関する情報が存在する場合、当該情報を監査人に示した旨、④従

業員等から入手した財務諸表に影響する不正の申立て等に関する情報を監査人に示した旨、の記載を求めている。こうした事項等を「経営者による確認書」に記載して、社長およびCFOが署名(又は記名捺印)しなければならぬのである。明確な根拠を持つて署名(又は記名捺印)するためには、不正防止の仕組みを構築し、運用しなければならない。

CFOとしては、従来にも増して、不正の発生を防止し、適正な決算書を作成することが求められる状況となっていることを認識し、このことに対応するために財務報告に係る内部統制を整備し、運用する体制を構築していかなければならない。

会計基準

会計基準においては、IFRS(国際財務報告基準)とのコンバージェンスに伴い公表される新会計基準への対応が重要な経営環境(課題)といえよう。二〇一一年までに会計基準のコンバージェンスを達成する東京合意が二〇〇七年八月八日に公表されたことにより、今後約四年間にわたりさまざまな会計基準が公表され、適用が要求されることとなるのである。下図に今後適用が要求される会計基準および現在検討中の項目等について示している。

我が国では損益計算書が重視される傾向にあるが、貸借対照表に計上されている資産項目の実在性と回収可能性および貸借対照表に計上されている(計上されるべき)負債の網羅性に問題がないかを考えることが、内部統制報告制度とも関連して重要である。今後導入が予定されている会計基準では、そのような観

点から考えなければ適切な適用が困難となる会計基準が多い。棚卸資産の会計基準では、棚卸資産の回収可能性(収益性が低下していないかどうか)が問題となり、リース取引の会計基準では、リース資産の実在性、リース債務の網羅性が問題となる。資産除却債務では、将来の除却債務の網羅性が問題となる。

資産の回収可能性という観点で、最近の状況から新たな問題として注意が必要なのは、「のれん」である。二〇〇七年十月十日付の日経金融新聞によれば、二〇〇六年度の上場企業(銀行、証券、保険を除く)ののれん総額は五兆四、六〇〇億円に達し、前の年度に比べて二・四倍になったとある。のれんに関しては、二〇年以内の期間での規則的な償却を求める一方で、減損会計の適用対象となっている。のれんの金額

2007	2008	2009	2010	2011
	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
	ソフトウェア取引の収益認識	棚卸資産	工事契約の収益認識	セグメント情報開示
		関連当事者の開示	金融商品の時価開示	
		在外子会社の会計処理	公開草案(適用時期は予定)	
		リース取引	論点整理・調査報告が公表されているもの ●資産除却債務(2007年5月30日) ●過年度遡及修正(2007年7月9日) ●企業結合会計における調査報告(2007年10月16日)	
		内部統制報告書	現在、企業会計基準委員会において検討中のもの ●無形資産(研究・開発費) ●関連会社の会計方針の統一	
		四半期報告書	●SPEの連結	
		確認書	長期プロジェクトのうち、優先的に検討する項目 ●収益認識 ●業績報告	

が大きくなってきたことから、のれんの価値が毀損し、減損処理を行うこととなった場合の影響額が会社の財政状態に及ぼす影響は多大なものとなる。のれんをその発生要因となっている投資先ごとに管理し、当該投資先の状況を常に監視し、のれんの価値が毀損していないかどうかに留意する必要がある。また、のれんの金額は買取価額の決定に伴い確定するので、買取価額の決定過程が重要となる。買取価額の決定にはさまざまな要因が複雑に絡むので、経理・財務の観点からのみ決定されるものではないが、CFOとしては、減損の兆候の把握、具体的な計算方法を事前に決めて、買取時にのれんの構成要素を適切に分析し、買取時点の意思決定資料として作成し、検討が行われるべきである。このような仕組みを適切に構築することは、内部統制報告制度上も欠くことができないものである。

会計基準への適切な対応は、会社の事業の展開と関連させて認識すべきである。新規事業(取引)の発生が、従来は適用がなかった既存の会計基準への適用を要求する場合もある。新たな会計基準の動向にだけ留意していればよいわけではない。経営環境の変化を捉えて、会計基準に照らしてどのような影響が発生するのか、ということもCFOは適時適切に認識し、適切な判断をして会計基準への対応を行う必要がある。

今回は、不正防止も含んだ内部統制をCFOのリスクマネジメントという観点から検討する。その次は、のれんの金額を決定することとなるM&Aについて、CFOのリスクマネジメントを内部統制との関連で新たな切り口から検討を加える。