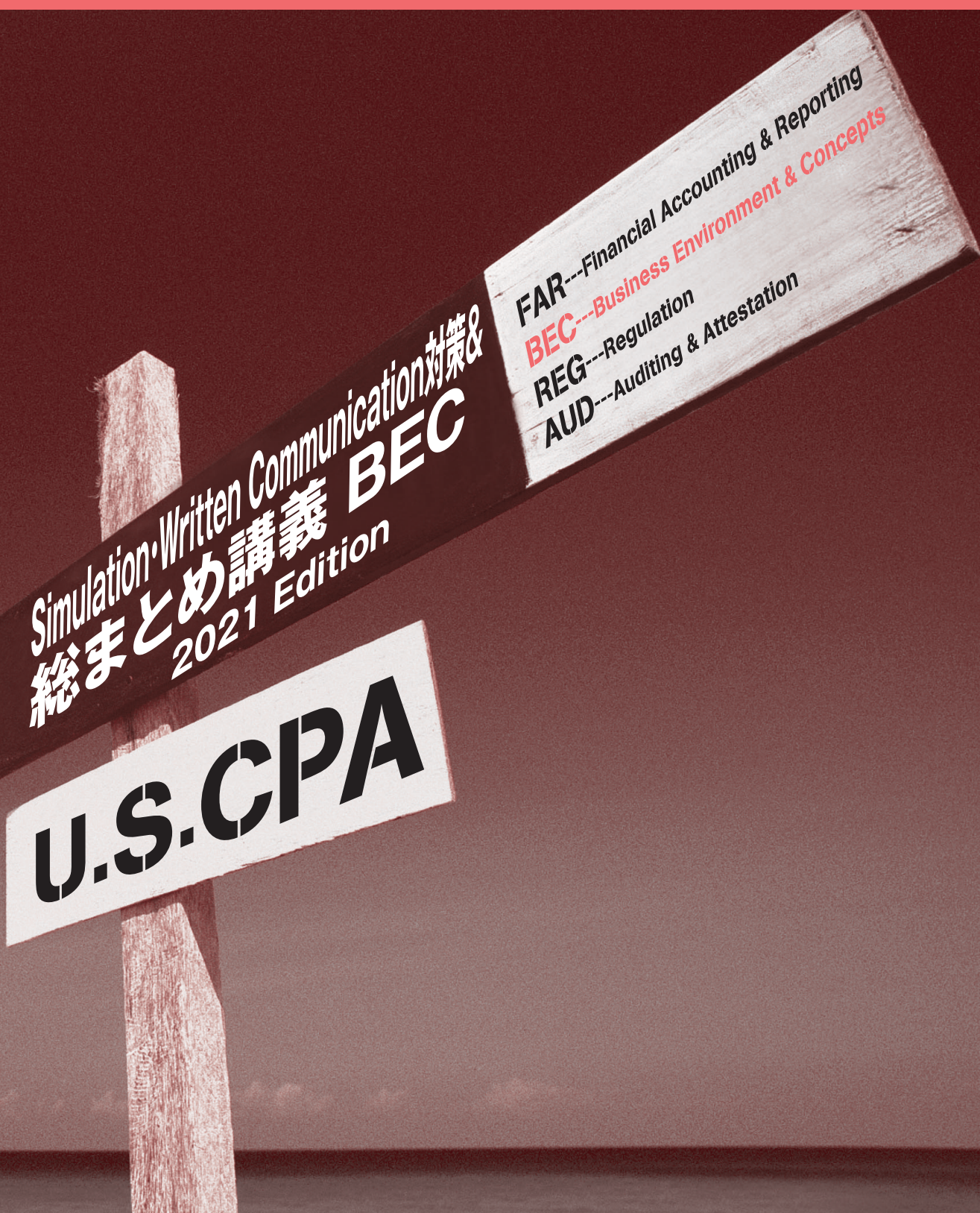




CPA EXAM REVIEW

Business



Written Communication 対策&総まとめ講義

UPDATES AND ACADEMIC HELP

Click on Community and Support at www.becker.com/cpa

CUSTOMER SERVICE AND TECHNICAL SUPPORT

Call 1.877.CPA. EXAM (Outside the U.S. +1.630.472.2213) or click on Community and Support at www.becker.com/cpa

BECKER PROFESSIONAL EDUCATION COURSE DEVELOPMENT TEAM

Timothy F. Gearty, CPA, MBA, JD	Editor in Chief, Financial/Regulation (Tax) National Editor
Angeline S. Brown, CPA, MAC	Director, Accounting Curriculum, Audit/Financial/BEC National Editor
Teresa C. Anderson, CPA, CMA, MPA	Manager, Accounting Curriculum
Patrice W. Johnson, CPA	Manager, Accounting Curriculum
Tom Cox, CPA, CMA, CHFP	Financial (GASB & NFP) National Editor
Steve Levin, JD	Regulation (Law) National Editor
John B. Pillatsch, MAS, CPA	Sr. Director, Product Development
Pete Console	Director, Educational Technologies
Katie Tran	Director, Quality Assurance
Stephen Bergens	Manager, Curriculum Quality Assurance
James McKimmon	Manager, Software Quality Assurance
Anson Miyashiro	Course Production Manager
Michelle McCubbins, MBA	Course Production Project Manager
Brian Cave	Manager, Software Development
Tim Munson	Course Production Editor
Linda Finestone	Course Production Editor

CONTRIBUTING EDITORS

Eric J. Brunner, PhD	Michelle Moshe, CPA, DiplFR
Chris Cocozza, CPA, JD, LLM	Peter Olinto, JD, CPA
Robert A. DeFilippis, CPA, MBA	Mike Potenza, JD
Jennifer B. Deutsch, CPA, MS	Cheryl L. Prachyl, PhD, CPA
Mike Farrell, JD	Ray Rigoli, CPA, MBA
Dennis J. Green, CPA, MBA	Joshua M. Rosenberg, CPA, CFA, MBA
John S. Grayson, JD, CPA	Jonathan R. Rubin, CPA, MBA
Liliana Hickman-Riggs, CPA, CITP, CMA, CIA, CFE, MS	Michael Rybak, CPA, CFA
Donald A. Kaniecki, CPA, MBA	Christopher Severson, MPA
John B. Kushner, CPA	Jeffrey Sherman, JD, CPA (inactive)
Cindy Lawrence, CPA, MBA	Roberta Smith, CPA
Seth Levine, CPA, MPRA, MBA, ABD	Karen Tarbet, CPA, JD
Edward McTague, CPA, MBA	Lisa M. Thayer, CPA
Michael Meriwether, CPA, MBA	

Permissions

Material from *Uniform CPA Examination Selected Questions and Unofficial Answers*, 1989–2020 copyright © by American Institute of Certified Public Accountants, Inc., is reprinted and/or adapted with permission.

Any knowing solicitation or disclosure of any questions or answers included on any CPA Examination is prohibited.

Copyright © 2020 by DeVry/Becker Educational Development Corp. All rights reserved.

Printed in the United States of America.

No part of this work may be reproduced, translated, distributed, published or transmitted without the prior written permission of the copyright owner. Request for permission or further information should be addressed to the Permissions Department, DeVry/Becker Educational Development Corp.

BUSINESS TABLE OF CONTENTS

本書の構成

本書は大きく2つの構成になっています。Part1は Written Communication 対策、Part2は総まとめテキストです。Part1は Written Communication 対策講座、Part2の各章は、BEC 総まとめ講座にそれぞれ対応する内容です。

Part1の Written Communication Preparation の「1. Written Communication Approach」(WC Approach)では、どのように英文を記述するかを中心に解説しています。「Written Communication 対策講座」第1回目に対応しています。

「2. Written Communication Examples」では、Written Communication の想定問題と模範解答を解説しており、WC Approach の実践解説となっています。「Written Communication 対策講座」第2回目に対応しています。

Part2は、BEC の各主要カリキュラムの総まとめとして、主要論点がまとめられています。「BEC 総まとめ講座」第1回目及び第2回目に対応する内容です。

Part 1 : Written Communication Preparation

1. Written Communication Approach	1
2. Written Communication Examples	2-1

Part 2 : Final Review

1A: Corporate Governance

1. Board of Directors and Officers	1A-3
2. Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX)	1A-4
3. Internal Controls (IC)	1A-9
4. Enterprise Risk Management (ERM)	1A-17
5. Multiple Choice Questions	1A-25
6. Task-Based Simulation	1A-30

1B: Operations Management

1. Performance Management and Impact of Measures on Behavior	1B-3
2. Cost Measurement Methods and Techniques	1B-5
3. Cost Behavior	1B-5
4. Flow of Costs in a Manufacturing Framework	1B-6
5. Cost of Goods Manufactured	1B-7
6. Cost of Goods Sold	1B-8

7. Job Order Costing	1B-8
8. Process Costing	1B-9
9. Spoilage	1B-10
10. Activity-Based Costing	1B-11
11. Cost Assignment : Joint Product Costing	1B-11
12. Multiple Choice Questions	1B-14
13. Task-Based Simulation	1B-18

2A: Cost Accounting 1

1. Breakeven Analysis	2A-3
2. Strategy Implementation – Balanced Scorecard	2A-5
3. Strategy Monitoring – Responsibility Segments	2A-5
4. Cost Assignment – Absorption (Full) vs. Variable (Direct) Costing	2A-7
5. High – Low Method	2A-8
6. Learning Curve Analysis	2A-8
7. Multiple Choice Questions	2A-10
8. Task-Based Simulation	2A-14

2B: Cost Accounting 2

1. Budgets	2B-3
2. Variance Analysis	2B-3
3. Special Orders	2B-6
4. Make-or-Buy Decisions	2B-7
5. Regression Analysis	2B-8
6. Statistical Measures Used to Evaluate Regression Analysis	2B-8
7. Multiple Choice Questions	2B-11
8. Task-Based Simulation	2B-15

3A: Finance 1

1. Tax Effects of Decisions	3A-3
2. Cost of Capital Computations	3A-4
3. Discounted Cash Flow	3A-7
4. Net Present Value (NPV)	3A-8
5. Internal Rate of Return (IRR)	3A-8

6. Payback Methods	3A-9
7. Multiple Choice Questions	3A-11
8. Task-Based Simulation	3A-18

3B: Finance 2

1. Specific Banking Procedures and Services Used to Affect Cash Management Strategies	3B-3
2. Cash Discounts Used in Credit Terms	3B-4
3. Inventory Management Techniques	3B-5
4. Financial Ratios	3B-6
5. Residual Income (RI)	3B-8
6. Economic Value Added	3B-9
7. Multiple Choice Questions	3B-10
8. Task-Based Simulation	3B-13

4 Information Technology

1. Introduction to Business Information Systems	4-3
2. Examples of Business Information Systems	4-4
3. Systems Life-cycle and IT Professionals	4-5
4. Components of Computerized Systems	4-7
5. DATABASES / DATABASE MANAGEMENT SYSTEMS	4-9
6. Networks	4-11
7. Transaction Processing	4-12
8. Systems Operation	4-13
9. Risks and Controls	4-14
10. Information System Security	4-16
11. Disaster Recovery and Business Continuity	4-18
12. Electronic Business and Business Systems	4-20
13. Multiple Choice Questions	4-24
14. Task-Based Simulation	4-30

5A: Economics 1

1. Economic Measures / Indicators	5A-3
2. Changes in Economic and Business Cycles	5A-6
3. Fiscal and Monetary Policy	5A-7

4. Factors Affecting Equilibrium Price and Quantity	5A-8
5. Multiple Choice Questions	5A-10
6. Task-Based Simulation	5A-14

5B: Economics 2

1. Globalization and Local Economies	5B-3
2. Market Structures	5B-4
3. Developing and Implementing Strategy	5B-5
4. Supply Chain Management (SCM)	5B-7
5. Financial Risk Management	5B-8
6. Circumstances Creating Exchange Rate Fluctuations	5B-8
7. Risk Exposures Implied by Exchange Rate Fluctuations	5B-9
8. Hedging Arrangements to Mitigate Exchange Rate Fluctuations	5B-10
9. Risk Mitigation : Other Financial Risk Management Techniques	5B-11
10. Multiple Choice Questions	5B-12
11. Task-Based Simulation	5B-17

6: Additional BEC Topics

1. Process Management	6-3
2. Project Planning, Implementation and Monitoring	6-8
3. Methods of Short-term Financing	6-10
4. Methods of Long-term Financing	6-11
5. Financial Valuation	6-12
6. Multiple Choice Questions	6-17

APPENDIX : Past AICPA Release Written Communication

1. AICPA 2015 Release	Appendix 1-1
2. AICPA 2016 Release	Appendix 2-1
3. AICPA 2017 Release	Appendix 3-1
4. AICPA 2018 Release	Appendix 4-1
5. AICPA 2019 Release	Appendix 5-1
6. AICPA 2020 Release	Appendix 6-1

1. Written Communication Approach

Introduction はじめに

There is good reason why accounting is often called “the language of business”. Annual reports, auditor’s reports and corporate profiles are used to communicate the health of a corporation. These documents offer more than just numbers. They use the written word as well. It is essential for accountants, and all business people, to have the ability to communicate effectively in writing. There is no better illustration of this than the infinite number of business problems arising from poor communications. The AICPA has, therefore, established that all CPA exam candidates must prove their ability to communicate effectively in writing.

For many candidates with English as a second language this task causes worry. And while this is understandable, there really is no need. In this course, we will develop and practice a structured method for answering written communications CPA questions. Through dedicated study and consistent practice of this method, most candidates will realize that the written communications (WC) section can actually help to improve their CPA score.

1. Course Objectives: コースの目標

There are 3 main objectives for this course:

次の 3 つをお伝え
することが本コー
スの目標です。

- ・ 回答の書き方
- ・ 回答の練習
- ・ その他考慮事項

- **Provide candidates with a method to answer WC questions.**
- **Improve writing ability through practice of this method.**
- **Outline other writing and study considerations.**

2. Candidate's English Level& Goal 各自の英語レベルに応じたゴール

Of course, among non-native English speakers who attempt the CPA exam there is a varied range of English abilities. Depending on the candidates level, they should have a specific goal.

Category 1 - increase total exam grade

These candidates are very comfortable with English. They should use the WC section as an opportunity to improve their overall grade.

Category 2 - maintain total exam grade

Although not perfectly comfortable with English, these candidates do have a relatively good level. They should use the WC section as a way to maintain their overall grade already achieved on the multiple-choice questions.

Category 3 - minimize damage to exam grade

These candidates find English quite difficult. Their comfort level is low. These candidates must use a strategy that helps them to minimize the damage of the WC section. As we will see later, the Short & Simple approach will work best.

It is important that you be honest with yourself when choosing your category. Don't be too modest. Simply ask yourself - how comfortable am I writing short and simple English sentences? Remember, there is no need to write long and complicated English. Just keep it Short and Simple.

3. Time Management for WC 時間管理

Time management is a critical factor for the CPA exam. Candidates will need to set time objectives for each section. As well, you will need to allot a certain amount of time specifically to the WC section. The amount of time you require will depend on what level of English you have.

The exam is 180 minutes in duration. The WC section is worth 15% of the exam. So, a person might be tempted to only allocate 27 minutes to this section ($180 \times 15\%$). This would most likely be a mistake. WC questions require you to think about the question, write down an outline, write the answer and check it. This is a longer process than simply answering a multiple-choice question. We recommend that, depending on your English level, you dedicate **45 to 60 minutes** to this section of the exam. There are 3 WC questions, so **15 to 20 minutes** for each would be a good target.

Candidates in Category 1 & 2 above can aim for fifteen minutes per question. For those in Category 3, twenty minutes would be a better target.

Breakdown:

Preparation	-	4 minutes
Write Introduction (topic & thesis)	-	1 to 2 minutes
Write Content	-	8 to 11 minutes
Conclusion & Check	-	<u>2 to 3 minutes</u>
		15 to 20 minutes

WC1 問当たり MAX20 分程度です。

Preparation 記述準備に 4 分

Write Introduction 導入部記述に 1~2 分

Write Content 主要部分記述に 8~11 分

Conclusion & Check 結論記述と見直しに 2~3 分

しかありません。

4. AICPA Requirement

AICPA has stated the following: WC で要求されるもの

Starting in January of 2011, written communications will be examined only in the BEC section of the CPA exam. It will be graded mainly for writing skills once a minimum content threshold has been achieved.

The written response to the question posed must be:

- On topic
- Address the concept (not just restate the concept)
- Contain a clearly identifiable thesis statement
- Contain developed main and support ideas
- Grammatically correct
- Contain correct punctuation and spelling

The first four of these points will be the focus of our essay writing method. Through good structure and organization students will be able to present essays that do all of these things. Using the Short & Simple sentences approach, as well as, the spell-check function, candidates can cover the two remaining points. However, before learning the method, we must first understand what the focus of the WC section is.

5. Focus 何に重点をおくべきか

Primary Focus - ENGLISH

The main focus of the WC section is English, not accounting. Graders want the candidate to prove their writing ability, not their accounting knowledge. The critical areas are:

- **Organization: Thesis/Overview, Paragraph Structure.**
- **Development: Details, Definitions, Examples.**
- **Expression: Grammar, Spelling, Word Usage.**

In the following pages we will examine how to create a thesis statement and how to assure that candidates stay on topic. As well, we will examine how to provide supporting details and examples.

Secondary Focus - Accounting/Business

- **On Topic**
- **Incorrect on topic vs. Correct off topic**

The accounting/business focus is secondary, but it is still critical that candidates provide answers that are on topic. Even if the content is incorrect, the English points can still be gained if the answer stays on topic. However, if the answer is off topic, then the candidate will receive low grades for both the accounting content and the English communications.

So, in short, candidates must prove their English writing ability by producing a well-structured essay on the topic specified in the question.

BUSINESS 1A

Corporate Governance ~Internal Controls and Enterprise Risk Management~

Board of Directors and Officers

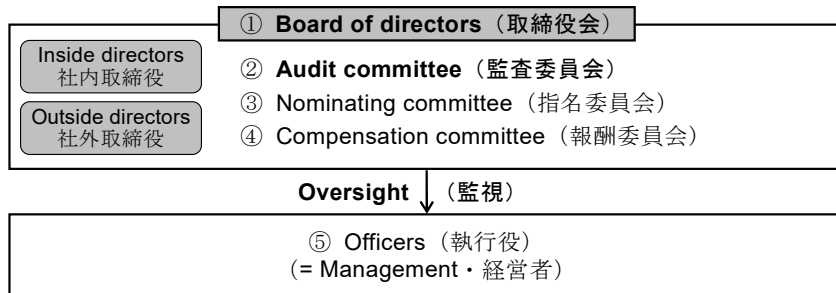
Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX)

Internal Controls (IC)

Enterprise Risk Management (ERM)

NOTES

I. BOARD OF DIRECTORS AND OFFICERS (取締役会と執行役)



A. Board of directors (取締役会)

Among the specific duties of board of directors are the **appointment, removal, and oversight of officers**; **amendment and repeal of bylaws**; fixing management compensation; initiating **fundamental changes** (e.g., merger) to the corporation's structure (e.g., mergers); and **declaration of dividends**. Directors (board of directors) are **fiduciaries** of the corporation and must act in the best interests of the corporation (**fiduciary duty**).

Board の主な職務は、**officers** の選任・解任・監視、付属定款の変更・廃止、役員報酬の決定、組織の重要な変更事項（吸収合併等）の提案、**配当決議**等に及ぶ。**director** は会社の**受託者**として、会社の利益が最大になるように行動しなければならない（**信認義務**）。



B. Officers (執行役)

Officers are corporate **agents**. Officers, like directors (board), are **fiduciaries** of the corporation and must act in the best interests of the corporation (**fiduciary duty**).

Officers は、(代理法上) 会社の代理人である。officer は、director (board) と同様、会社の**受託者**として、会社の利益が最大になるように行動しなければならない（**信認義務**）。

II. **SARBANES-OXLEY ACT OF 2002 (SOX)** (2002年サーベンス・オクスリー法)

A. **Three financial reporting issues** (3つの財務報告上の課題)

SOX seeks to restore **investor confidence** by **ensuring transparency** for the following **three financial reporting issues**.

SOX法は、以下の3つの財務報告上の課題に関する**情報開示**(透明性)を確保することにより、企業に対する**投資家の信頼**の回復を求める。

1. Information on the **audit committee's competence**.
audit committee の専門能力に関する情報。
 2. Information on the **ethical behavior of the senior officers** (CEO, CFO, or a similar position).
上級役員 (CEO、CFO などの経営陣) の倫理的行動に関する情報。
 3. **Information on adequacy of internal controls**.
内部統制の妥当性に関する情報。
- ☆ これらの情報開示を強化 (enhance) することによって、**信頼できる財務報告 (reliable financial reporting)** の実現が可能となる。

B. **Title I. Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)** (第1章 公開会社会計監視委員会)

1. **Establishment of the PCAOB** (PCAOB の設立)

The Sarbanes-Oxley Act established the **Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)** to **control (regulate) the auditing profession** and **oversee the audit of public companies** that are subject to the securities acts.

SOX法によって、**監査業界を規制し**、証券規制法の適用を受ける public companies の監査を実施する**監査法人の業務を監視する PCAOB**が設立された。

2. **Registration with the PCAOB** (PCAOB への登録)

Only a **registered public accounting firm** may audit public companies and prepare auditor's reports.

PCAOBに登録をした**会計事務所(監査法人)**だけが public companies の監査を実施して**監査報告書**を作成することができる。

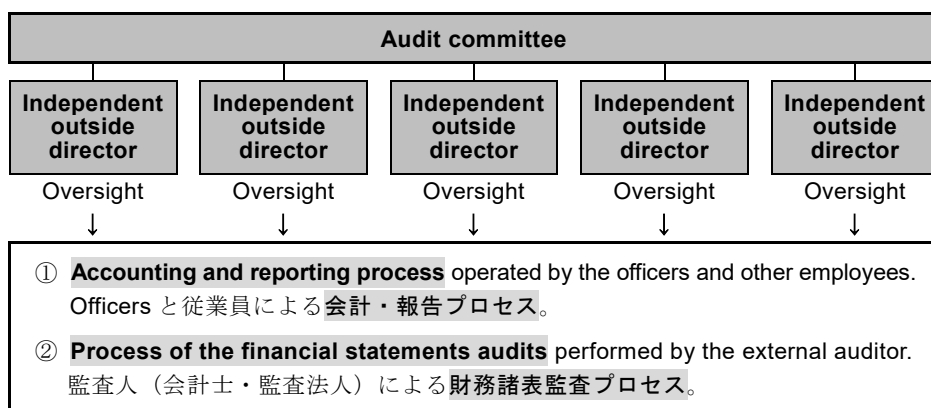
C. **Title III. Corporate Responsibility** (第3章 会社の責任)

1. **Public Company Audit Committee** (公開会社の監査委員会) → Section 301.

Public companies are required to establish an **independent audit committee**.

公開会社は、**独立した audit committee**を設置しなければならない。

☆ **Audit committee** のメンバー全員が**独立社外取締役 (independent outside director)**でなければならないということ！



2. The audit committee is **directly responsible** for the **appointment, compensation (audit fees)** and **oversight of the audit** performed by the **auditor**.
Audit committee は、監査人（会計士・監査法人）の選任、監査報酬、および監査業務の監視について直接責任を負う。
3. Each member of the audit committee must be a **member of the board of directors** and must be **independent** of the issuer.
Audit committee の各メンバーは、**ボードメンバー (board member)** でなければならず、かつ、issuer から独立していなければならない。

S O X法が定める Independence criteria ・ 2つの独立性の基準

- a. Each member can **only receive compensation for his/her position on the board (outside director) and cannot receive any other compensation** (consulting or advisory fees) **from the issuer**.
報酬 (compensation) に関する基準 Audit committee の各メンバーは、**社外取締役としての報酬以外の報酬**（コンサルティング料、アドバイザー料等）を **issuer** から受け取ってはならない。
 - b. Each member **may not be an affiliated person** of the issuer or any subsidiary.
関係性 (affiliation) に関する基準 Audit committee の各メンバーは、issuer またはその子会社の**特別関係者**であってはならない。
4. **Executive Certification**（経営者による宣誓書） → Section 302.
Both the CEO and CFO must **sign** and **certify accuracy** of disclosures regarding the financial reports and internal control in the reports filed to the SEC.
CEO と CFO の両者は、SEC に提出するレポートに**サイン**し、財務報告書と内部統制に関する記載事項が**正確であることを宣誓**しなければならない。

D. Title IV. Enhanced Financial Disclosures (第4章 財務情報開示の強化) Aランク!

1. Enhanced Conflict of Interest Provisions (利益相反規定の強化) → Section 402.

It is generally **unlawful** for an issuer to make **personal loans** to directors or executive officers.

会社が director 等の役員に **個人融資**を行うのは原則として**違法**である。

→ **Exceptions** (例外 → Director 等の役員に融資をしてもよい場合)

- a. The consumer credit **loans are made in the ordinary course of the business** of the issuer.
消費者金融業を営む会社が、**通常の営業過程**（日常取引）の**範囲内**で director 等に融資を行ったに過ぎない場合。
- b. The terms of the loans are made available to the general public and are **no more favorable** than those offered by the issuer to the public.
一般大衆向け金融業を営む会社による director 等への融資条件が、**一般大衆向けの融資条件に比べて有利でない**場合。

2. Management Assessment of Internal Controls (経営者による内部統制評価)

→ Section 404.

The management is required to contain the **internal control report (management's report on internal control)** in each annual report and include the following.

経営者は、annual report に **内部統制に関する経営者報告書**を添付し以下を記載しなければならない。

- a. **Management** assumes **responsibility** for the internal controls.
経営者が、**内部統制の責任者**であること。
- b. **Management** has made **conclusions** with respect to the **assessment of the effectiveness** of the internal controls.
経営者が、**内部統制の有効性に関する評価**を自ら行い**結論付け**をしたこと。

The auditor is **required to attest** the assessment made by the management (**internal control audit**).

これを受けて Auditor は、経営者による内部統制の評価について**監査証明**しなければならない。(内部統制監査)。

☆ Auditor は、management による内部統制の **effectiveness** の評価プロセスをチェックし、独自に内部統制の監査手続を実施して、**内部統制監査報告書 (auditor's report on internal control)** を作成・開示しなければならない。

3. Code of Ethics for Senior Officers（上級役員の倫理規程）

→ Section 406.

An issuer (public company) is required to disclose whether the issuer has adopted a **code of ethics (code of conduct) applied to senior officers** (CEO, CFO, or a similar position). If the issuer does **not** adopt, the issuer **must** disclose the **reason why the issuer does not adopt a code of ethics**.

公開会社は、**上級役員**（CEO、CFO、または同等の役職）に適用される倫理規程（行動規程）を設けているか否かを開示しなければならない。倫理規程がない場合には、**その理由**を開示しなければならない。

4. Disclosure of Audit Committee Financial Expert（監査委員会の財務専門家に関する開示）

→ Section 407. **注意！**

- a. **At least one member** of the audit committee **should be a financial expert to enhance the level of financial sophistication** and its **oversight function**.

Audit committee の財務的な知識・技能のレベルを向上し、もって**監視機能を高めるため**、メンバーの中に**財務専門家を1名以上含めるべきである**。

- b. An issuer is required to disclose whether the audit committee is comprised of at least one member who is a financial expert. If the committee does **not** have a financial expert, the issuer **must** disclose the **reason why the committee does not have a financial expert**.

Issuer は、audit committee のメンバーの中に financial expert が1名以上いるか否かについて開示しなければならない。**financial expert がいない場合、その理由を開示しなければならない**。

- c. Typically, the qualification is determined based on the candidate's mix of **education (knowledge) and experience** by the **board of directors** of each issuer. ふつう会社の **board** が、候補者の**教育（知識）と実務経験**をもとに適任かどうかを判断する。

e.g., Experience with **internal accounting controls**.

会計に関する内部統制業務の経験があること。

E. Title VIII. Corporate and Criminal Fraud Accountability（第8章 会社および刑事詐欺に関する責任）

1. Criminal Penalties for Altering Documents（文書改ざんに対する刑事罰）

→ Section 802.

- a. Auditors of issuers are required to **retain** workpapers and other supporting documents for **at least 7 years** from the report release date.

保管義務 auditor（会計士・監査法人）は、workpapers および関連文書を、レポート発行日から **7年以上の期間**にわたって保管しなければならない。

→ Failure to retain workpapers will result in a **fine, imprisonment for not more than 10 years, or both.**

刑罰 auditor が workpapers の保管義務に違反した場合、**罰金もしくは10年以下の禁固、またはその両方**が科される。

（捜査 (investigation) の妨害など**悪質な改ざん**、破棄、秘匿、偽造の場合、**罰金もしくは20年以下の禁固、またはその両方**が科される点に注意！）

2. Securities Fraud（証券詐欺）

Any person who knowingly executes securities fraud will be **fined, imprisoned not more than 25 years, or both.**

刑罰 証券詐欺を犯した者（故意にレポートに虚偽表示をした CEO や CFO 等）は、**罰金もしくは25年以下の禁固、またはその両方**が科される。

III. INTERNAL CONTROLS (IC) (内部統制)

A. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO・トレッドウェイ委員会支援組織委員会)

The **COSO** (formerly, a **private sponsoring organizations** of Treadway Commission) internal control framework is comprised of **5 components** and relevant **17 principles** that to help public companies **assess the effectiveness of internal controls over financial reporting**. Use mnemonic "**CRIME**" to memorize these 5 components.

COSO (もともとは Treadway Commission の民間支援組織) の内部統制フレームワークは、5つの構成要素 (**components**) と17の原則 (**principles**) からなり、公開会社が財務報告に係る内部統制の有効性の評価を行う際の指針を提供する。

☆ 5つの component の暗記法 (mnemonic) は、**CRIME** (**C**ontrol activities, **R**isk assessment, **I**nformation and communication, **M**onitoring activities, Control **E**nvironment)。

B. Definition and 3 objectives of internal control (内部統制の定義と3つの目的)

Internal control is a **process**, implemented by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide **reasonable assurance** (not absolute assurance) regarding the **achievement of its operations objectives, reporting objectives, and compliance objectives**.

内部統制とは、会社の board、経営者および従業員によって実施され、業務目的、報告目的、およびコンプライアンス目的の達成に合理的な保証 (絶対的保証ではない) を与えるために設計されたプロセスである。

1. Operations objectives (業務目的)

Effective and efficient operations.

効果的かつ効率的な業務運営に関する目的。

→ 内部統制は、業績目標の達成 (**achieving performance goals or targets**) や、経営資源の保全 (**safeguarding entity resources**) に役立つ。

2. Reporting objectives (報告目的)

Reliability of reporting. (including external and internal, financial and nonfinancial reporting).

報告の信頼性に関する目的。(外部・内部報告、財務・非財務報告を含む。)

3. Compliance objectives (コンプライアンス目的)

Compliance with applicable laws and regulations.

規制法令の順守に関する目的。

5 components of internal control and 17 principles associated with each component(内部統制の5つの **components** と各 **component** に関連する17の **principles**)

1. **Control Environment** (統制環境) → **EBOCA!** **1 番重要!**
 - ① Commitment to **Ethical values and integrity** (倫理観と誠実性に対するコミットメント)
 - ② **Board** independence and oversight (**Board** の独立性と監視)
 - ③ Establishing **Organizational structure** (組織構造の構築)
 - ④ Commitment to **Competence** (専門能力に対するコミットメント)
 - ⑤ **Accountability** (責任)
2. **Risk Assessment** (リスクの評価)
 - ⑥ Specify objectives (目的の特定)
 - ⑦ Identify and analyze risks (リスクの特定と分析)
 - ⑧ Consider potential for fraud (不正の可能性の検討)
 - ⑨ Identify and assess changes (変更事項の特定と評価)
3. **Control Activities** (統制活動)
 - ⑩ Select and develop control activities (統制活動の選択と整備)
 - ⑪ Select and develop technology controls (ITの統制活動の選択と整備)
 - ⑫ Deployment of policies and procedures (方針と手続による統制活動の展開)
4. **Information and Communication** (情報と伝達)
 - ⑬ Obtain and use information (情報の入手と利用)
 - ⑭ Internally communicate information (組織内部への情報伝達)
 - ⑮ Communicate with external parties (外部関係者との情報伝達)
5. **Monitoring Activities** (モニタリング) **2 番目に重要!**
 - ⑯ **Ongoing monitoring** and/or **Separate evaluations** (日常的モニタリングと独立的評価)
 - ⑰ **Communication (reporting) of deficiencies** (不備の伝達 (報告))

C. Limitations of internal controls (内部統制の限界)

1. Limitations of internal controls result from the realities that **human judgment** in decision making can be **faulty**. Controls can also be circumvented by **collusion** of two or more persons and the management or managers could **override** the internal controls (**management override of internal controls!**).

内部統制の限界は、意思決定を行う人間の判断ミスによって生じる。また、複数の者（管理者と従業員、従業員と顧客・仕入先など）が共謀して統制手続を回避したり、経営者が統制手続を無視する（無効化する）おそれもある（**経営者による内部統制手続の無視（無効化）！ 重要！**）。

☆ ごく少数の経営者に経営や業務の権限が集中している小規模会社では、経営者が内部統制手続を無視する（無効化する）リスクが大きくなる傾向にある。

2. The internal control system may also **break down** because of a number of reasons including simple errors or mistakes.

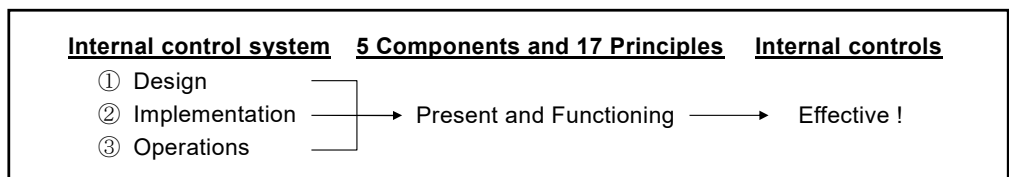
内部統制システムは、単純なエラーやミスによってダウンすることもある。

3. The internal control system cannot be perfect because of **cost constraints**.
システムの構築に当たって**コストの制約**を受けるので、完全な内部統制システムはない。
4. Moreover, the **uncertainty*** of future events and **competence** of the employees responsible for its functioning may limit the effectiveness of the internal control system.
さらに将来の事象の**不確実性***や担当者の**専門能力**（の不足）によっても有効性は制限されてしまう。
* uncertainty・不確実性 → 潜在的事象 (potential events) が顕在化するかどうか不明な状況。
- ☆ These limitations may **preclude management and a board of directors from having reasonable assurance** regarding achievement of the entity's objectives.
これらの限界があるために、経営者と **board** は会社の目的達成について**合理的保証**を得ることができなくなるおそれがある。

D. Effectiveness of Internal Controls（内部統制の有効性）

Determining whether an entity's internal control is “**effective**” is a judgment resulting from an assessment of **whether the 5 components and relevant 17 principles are present and functioning effectively and efficiently**. Therefore, the 5 components and 17 principles are also **criteria for evaluating “the effectiveness of internal control”**.

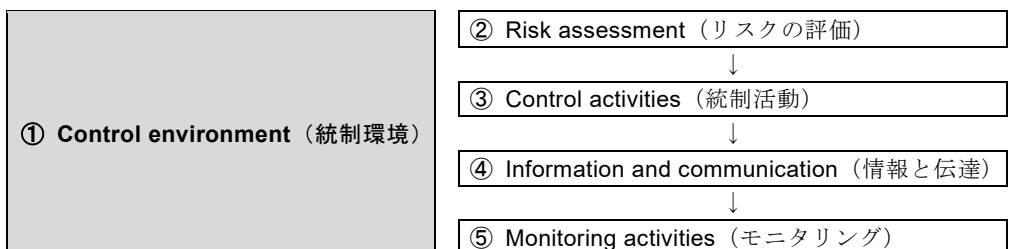
会社の内部統制の「有効性」は、5つの **components** と関連する17の **principles** が存在 (**present**) し、かつそれらが効果的・効率的に機能 (**functioning**) しているかどうかによって判断される。したがって5つの components と17の principles は、「内部統制の有効性」の評価基準でもある。



E. Control Environment（統制環境） **Aランク!** → **5つの components の中でもっとも重要!**

The **control environment** component is the **foundation of all of the other components** of internal control (**basic structure**) and has 5 relevant **principles (factors or elements)**.

統制環境は、他の全ての **components** の基礎（基盤）であり、5つの **principles (factors・elements)** からなる。



- ☆ Management が control environment に与える影響は非常に大きいので、control environment は**経営者の気風またはトップの姿勢 (tone at the top)** と換言される。
- ☆ 良好な **tone at the top** は、法令順守を導ぶ企業文化の育成 (creating a compliance-supporting culture)、具体的なルールやガイドラインがない分野の判断指針の提供 (navigating grey areas)、是正措置 (corrective action) が間に合う早期のうちに進んで問題点を報告し解決を求める意欲の向上 (promoting a willingness) に役立つ。

Principles of “control environment” component

EBOCA

- ① **Commitment to Ethical values and integrity** (倫理観と誠実性に対するコミットメント)
- ② **Board independence and oversight** (Board の独立性と監視)
- ③ **Establishing Organizational structure** (組織構造の構築)
- ④ **Commitment to Competence** (専門能力に対するコミットメント)
- ⑤ **Accountability** (説明責任)

1. **Commitment to Ethical values and integrity** (原則①倫理観と誠実性に対するコミットメント) **注意!**
 - a. The presence of a **written code of conduct (code of ethics)** promotes **honest and ethical conduct** of the employees, **appropriate disclosures, compliance**, and **teamwork** in the pursuit of the company's objectives.
 会社に文書化された行動規程（倫理規程）があることによって、従業員の**誠実かつ倫理的行動**、適切な情報開示、コンプライアンス、さらには会社の目的を追求するために役立つ**チームワーク**の形成が促進される。
 - b. Management should establish and implement a **code of conduct (code of ethics)** that are comprehensive, addressing acceptable or unacceptable (prohibited) behavior, **conflicts of interest**, improper payments, **anticompetitive behavior**, and insider trading.
 経営者は、容認行為と禁止行為、**利益相反行為**、不適切な支払、**反競争的行為**、インサイダー取引等に関する**行動規程（倫理規程）**を定め実施しなければならない。
 - c. Each statement must be **clearly articulated** (e.g., prohibition against **conflicts of interest** and **self-dealing**, prohibition or limits on **gifts** or **gratuities**, establishing **required reporting**, provisions of the entity's **commitment to compliance and confidentiality**).
 各規定は**具体的で明確**でなければならない（例：利益相反取引や自己取引の禁止、贈答品や謝礼の禁止や制限、要報告事項の設定、コンプライアンス義務や守秘義務に関する規定）。

- d. Promoting **all employee participation** in preventing and identifying **frauds** is an example of “Commitment to integrity and ethical values” principle.
不正の防止や摘発への**全従業員の参加**は、「誠実性と倫理観に対するコミットメント」の原則の適用例である。

e.g., Establishing an **anonymous reporting line** or the **ethics training class** for all employees.

例) 内部告発用**匿名報告ライン**の設置や**全従業員参加の倫理研修クラス**の実施。

注意！

2. **Board independence and oversight** (原則② Board の独立性と監視)

- a. The audit committee appointed by the board owes a **direct responsibility for financial reporting** and plays a **critical role of the internal control system** through their **oversight functions**.

Board によって設置された audit committee は、**財務報告に直接責任**を負っており、**監視機能**の発揮により**内部統制システム**において**重要な役割**を果たす。

☆ **Active engagement by the audit committee (or the board)** relative to all matters of internal and external audits (CPA audits, regulatory audits) is evidence of the board's understanding of their **oversight responsibility**.

たとえば内部監査と、外部監査（会計士監査や規制当局の検査）に関するあらゆる問題に **audit committee**（または **board**）が**積極的に関与**しているという事実は、board が**監視責任**を理解している証拠になる。

3. **Establishing Organizational structure** (原則③ 組織構造の構築)

- a. Management should consider the **nature of its business activities**, establishing **reporting lines** and **assigning and limiting authorities and responsibilities** to establish the organizational structure that are appropriate to its objectives.

経営者は、**事業活動の内容**、**報告ライン**の構築、**権限と責任の割当・制限等**を検討し、**会社の目的に相応しい組織構造を構築**しなければならない。

4. **Commitment to Competence** (原則④ 専門能力に対するコミットメント)

- a. **Retaining a CPA with the competence** to prepare financial reports is an example of “Commitment to competence” principle.

Financial reports の作成能力をもった**会計士を雇っておくこと**は、「専門能力に対するコミットメント」の原則の適用例である。

- b. **Providing training programs** and **keeping records of training** that employees receive are an example of “Commitment to competence” principle.

研修プログラムの実施、および従業員が受けた**研修記録の保管**は、「専門能力に対するコミットメント」の原則の適用例である。

5. **Accountability** (原則⑤ 責任)

- a. **Enforcing accountability** through structures, authorities and responsibilities.

組織構造、権限と責任（ポジション）に応じて従業員に**説明責任**を課している。

F. Risk Assessment（リスクの評価）

Risk assessment is the **identification** and **analysis** of relevant risks to achievement of the objectives, **forming a basis** for determining how the risks should be managed.

リスクの評価とは、会社の目的達成を妨害するリスクを**特定・分析**することによって、そのリスクをどのように管理すべきかを判断するための**基礎を提供**することをいう。

☆ **発生可能性 (likelihood)** と **影響度 (impact)** の両面からリスクのランク付けをすること。

- a. Management should specify financial reporting objectives to enable the **identification of risks to reliable financial reporting**.

経営者は、報告目的を具体的に示して、**信頼できる財務報告を妨げるリスクを特定**できるようにしなければならない。

- b. The term “**reliability**” as used with reporting objectives involves the preparation of financial statements that are **fairly presented** in accordance with GAAP.

報告目的に関連して用いられる「**信頼性**」とは、財務諸表が、GAAPに従って**適正表示 (fair presentation)** されていることをいう。

G. Control Activities（統制活動）

Control activities are the entity's **policies and procedures** that help ensure the management directives are carried out to **mitigate risks**.

統制活動とは、リスク軽減のための経営者の指令が実行されることを保証する**方針と手続**である。

- a. **Segregation of duties**（職務の分離） **重要！**

Segregation of duties is critical to effective internal control. Incompatible duties should be **segregated among different employees** to reduce the risk of errors and frauds.

職務の分離は、有効な内部統制にとって重要である。エラーや不正のリスクを引き下げするため、両立できない職務（同一人物が担当すべきでない職務）は**異なる担当者によって分離**すべきである。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ① Authorization or approval of transactions（取引の許可・承認） ② Record keeping of the transactions.（その取引の記録管理） ③ Custody of related assets.（その取引に関連する資産の保全管理） |
|--|

- b. Programmer access to both **development (environment)** and **production (environment)** without monitoring represents **flawed segregation of duties** that causes **deficiencies for change control**.

同一プログラマーが、開発環境 (development environment) だけでなく本番 (実運用) 環境 (production environment) にも監視や検証なしでアクセスできてしまう場合 (例: プログラマーが本番 (実運用) 環境へのアプリケーションコードを監視なしで変更できてしまう場合)、職務の分離に欠陥があり、変更管理上の不備が生じていることになる。

- c. Management reviewing the actual performance of a marketing plan and comparing them to benchmarks (goals) is an example of a **“top-level review”** as a control activity.
経営者によるマーケティング計画の実績のレビューや、ベンチマーク (比較基準 → 目標) との比較は、統制活動の1つである「**経営者 (トップレベル) によるレビュー**」の例である。

H. Information and Communication (情報と伝達)

The **information and communication** component entails **obtaining** and **using** information to support internal control functioning. This information should be shared both **within the entity** (internal communications) and **outside of the entity** (external communications).

情報と伝達の component は、内部統制機能を支える情報の入手と利用を扱う。情報は、社内 (内部伝達) と社外 (外部伝達) の両方で共有される必要がある。

I. Monitoring Activities (モニタリング) **A ランク!** → **5つの components の中で2番目に重要!**

Monitoring is a process that **assesses the quality of the system's performance (i.e., effectiveness of internal control)** over time.

モニタリングとは、継続的にシステムの運用状況の品質 (= 内部統制の有効性) を評価するプロセスである。

- ☆ The monitoring activities are designed to ensure that the **internal controls continue to operate effectively**. Thus, a **primary purpose** of monitoring internal control is to verify that the existing internal control system and controls remain adequate to address **changes in risks**.

モニタリングは、有効な内部統制の継続的な運用を確保するために設計される。現在の内部統制システムや統制手続がリスクの変化に十分対処しているかどうかを検証することが、モニタリングの主目的である。

Monitoring process (steps)

- ① **Establishing a foundation for monitoring** (モニタリングの基礎の構築)
↓
内部統制のベースライン (control baseline) を定める。
- ② **Designing and executing monitoring procedures** (監視手続の設計と実施)
↓
リスクの重要性に応じたモニタリングの策定と実施。
- ③ **Assessing and reporting the results** (評価と結果の報告)
→ **Assess-and-report phase** (評価と報告のフェーズ)
モニタリング手続の実施によって得られた **検出事項の優先順位付け (prioritizing findings)** を行い、内部統制上の重要な問題点を明らかにするとともに、特定された不備 (deficiencies) については責任者に報告する。必要に応じて **是正措置 (corrective action)** を講じる。

- ☆ The organization should select, develop, and perform **ongoing monitoring** (routine basis) and/or **separate evaluations** (non-routine basis, e.g., **periodic internal audits** by the **internal auditors**, evaluations by **ad hoc committees**) ascertain whether the components of internal control are **present** and **functioning**.

会社は、内部統制の components が存在し機能していることを確かめるため、(日々の業務の中で各担当者が実施する) **日常的モニタリング**と(定期的または随時に実施される) **独立的评价**(内部監査人による定期的な内部監査や特別委員会による評価等)を選択、整備、実施すべきである。

- ☆ Note that regular reporting by the CFO to the audit committee represents **“communication of deficiencies (or reporting of deficiencies)”**, not **“ongoing monitoring”**.

CFO による audit committee への内部統制の運用状況に関する定期的な報告は、内部統制の「不備の伝達 (不備の報告)」の例であり、「日常的モニタリング」ではない点に注意！

IV. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) (全社リスクマネジメント)

A. Definition of “Enterprise Risk Management” (ERMの定義)

Enterprise risk management (ERM) is the **culture, capabilities, and practices**, integrated with strategy-setting and performance, that organizations rely on to manage risk in **creating, preserving, and realizing value**.

全社リスクマネジメント (ERM) とは、組織が**価値を創造し、維持し、実現する過程**においてリスクを管理するために依拠する、戦略策定およびパフォーマンス (実行) と統合されたカルチャー、能力、実務である。

☆ **Management** is responsible for the **development and implementation** of the enterprise risk management framework and process.

内部統制と同様 ERMのフレームワークとプロセスの開発・導入の**責任者は経営者**である。

B. Value (価値)

1. **Value creation** (価値の創造)

e.g., A new product is successfully launched and its profit is positive.

例) 新製品が無事に販売開始にこぎ着け、利益もプラスであった。

2. **Value preservation** (価値の維持)

e.g., The continuous delivery of superior products results in customers' satisfaction.

例) より優れた製品を提供し続けることが、顧客の満足に繋がっている。

3. **Value realization** (価値の実現)

e.g., Distribution of dividends to shareholders, Increased profitability and stock prices (for the shareholders).

例) 株主への配当の支払、(株主にとっての) 会社の収益力の向上と株価の上昇。



4. **Value erosion** (価値の毀損)

e.g., Substantial resources are consumed to develop a new product but the development is subsequently abandoned.

例) かなりの資源が新製品の開発に投入されたが、その後開発は断念された。

C. Goals of ERM (ERMのゴール)

1. Providing **reasonable expectation (reasonable assurance)** regarding the achievement of entity's **strategy and business objectives**.

会社の**戦略と事業目標**の達成について**合理的期待 (合理的保証)**を与える。

☆ ERM helps the business to achieve various targets (**financial and operational (performance) targets**).

ERMは、会社の様々な目標 (財務や業務 (業績) の目標) の達成に役立つ。

2. Assessing risks continuously and identify the **steps to mitigate the risks**.

継続的にリスクを評価することによって、**リスクを軽減**する手段を特定する。

3. Identifying **allocation of resources** (improving **deployment of capital**) to mitigate the risks.
リスクの軽減に必要な**資源の配分**を特定・改善する。
4. Enhancing **risk response decisions**.
リスクへの対応に関する**判断力**を高める。
5. Reducing **operational surprises or unexpected losses**.
業務上の**予期せぬ事象**や**不測の損失**の発生を減らす。
6. Seizing not only **negative events (risks)** but **positive events (opportunities)**.
マイナスの事象（リスク）だけでなく、**プラスの事象（機会）**も捉える。
7. Identifying and managing **multiple and cross-enterprise risks**.
多重かつ全社的なリスクを特定し管理する。

D. Limitations of ERM（ERMの限界）

1. Limitations of ERM result from the realities that **human judgment** in decision making can be **faulty**. Controls can also be circumvented by **collusion** of two or more persons and the management could **override** the ERM processes.
ERMの限界は、意思決定を行う**人間の判断ミス**によって生じる。また、複数の者（管理者と従業員、従業員と取引先など）が**共謀**して統制手続を回避したり、**経営者や管理者がERMのプロセスを無視する（無効化する）**おそれもある。
 2. The ERM system may also **break down** because of a number of reasons including simple errors or mistakes.
ERMシステムは、単純なエラーやミスによって**ダウン**することもある。
 3. The ERM system cannot be perfect because of **cost constraints**.
システムの構築に当たって**コストの制約**を受けるので、完全なERMシステムはない。
 4. Moreover, the **uncertainty*** of future events, the **complexity** of the ERM system, and **competence (capabilities)** of the employees responsible for its functioning may limit the effectiveness of the ERM system.
さらに将来の事象の**不確実性***、ERMシステムの**複雑性**（会社全体から各事業部門に至るまであらゆる階層に適用される）、さらに担当者の**専門能力**（の不足）によってもERMの有効性は制限されてしまう。

* uncertainty・不確実性 → 潜在的事象が顕在化するかどうか**不明な状況** (The **state of not knowing** if potential events may manifest.).
- ☆ These limitations **may preclude management and a board of directors from having reasonable expectation (reasonable assurance)** regarding achievement of the entity's strategy and business objectives.
これらの限界があるために、**経営者と board** は会社の戦略と事業目標の達成について**合理的期待（合理的保証）**を得ることができなくなるおそれがある。

E. Key Concepts（重要な概念）

1. Culture（カルチャー・企業文化）

Culture is the **attitudes, behaviors, and understanding** about risk that influence the decisions of management and personnel and **reflect the mission, vision, and core values** of the organization.

カルチャー（企業文化）とは、経営者や従業員の判断に影響を与え、組織の**ミッション、ビジョン**および**コアバリュー**を反映した、リスクに対する**姿勢、行動、理解**の総称である。

2. Core values（コアバリュー）

Core values are the entity's **beliefs and ideals** about what is good or bad, acceptable or unacceptable, which influence the behavior of the organization.

コアバリューとは、善と悪、容認行為と禁止行為に関する会社の**信条と理念**で、組織の行動に影響を与えるものである。

☆ **Core values** of an entity most closely correlate with its **culture**.

コアバリューは、**カルチャー（企業文化）**ともっとも密接な関係にある。

3. Strategy（戦略）

Strategy is the **organization's plan** to achieve its **mission and vision** and apply its **core values**.

戦略とは、会社がその**ミッション・ビジョン**を達成し、**コアバリュー**を実現するための**全社的な計画**である。

4. Business objectives（事業目標）

Business objectives are those **measurable steps** the organization takes to achieve its **strategy**.

事業目標とは、会社が**戦略**を達成するために実施する**測定可能なステップ（手段）**である。

☆ **Mission and vision** are most closely correlate with an entity's **strategy and business objectives**.

ミッション・ビジョンは、会社の**戦略と事業目標**ともっとも密接な関係にある。

Mission・Vision → Strategy → Business objectives
--

5. Risk Appetite（リスク選好）

Risk appetite is the types and amounts of risk, on a broad level, that an entity is **willing to accept in pursuit of value**.

リスク選好とは、会社が**価値を追求するに当たって進んで受け入れる**、幅広いリスクの種類と総量をいう。

☆ **Risk appetite** is **established (set) by management with oversight from the board of directors**.

リスク選好は、**board**の監視のもとで**経営者が設定**する。

6. **Inherent risk and Residual risk** (固有リスクと残余リスク) **重要!**

- a. **Inherent risk** is the risk to an entity **in the absence of any actions (responses)** management might take to mitigate the risk's likelihood or impact.
固有リスクとは、経営者が発生可能性や影響度を軽減するための**対応策を実施していない状況**におけるリスクをいう。
- b. **Residual risk** is the **remaining risk after** management has taken actions (responses) to mitigate the risk's likelihood or impact.
残余リスクとは、経営者が発生可能性や影響度を軽減するための**対応策を実施した後なお残存**しているリスクをいう。

☆ 経営者は、2つの **residual risk** を比較し検討する。

- ・ **Target residual risk** (ターゲット残余リスク)
- ・ **Actual residual risk** (実際残余リスク)

→ **Actual** が **Target** を上回った場合、経営者は **severity** を引き下げる**追加的対応策を特定・実施すべき**である。

F. **5 Components and 20 Principles of ERM** (ERMの5つの構成要素と20の原則)

1. The ERM Framework is a set of **principles** (elements) organized into **5 interrelated components**. The **5 components** are supported by the **20 principles** that cover everything from governance to reporting.
ERMフレームワークは、**相互に関連する5つの構成要素**の中に編成された一組の**原則(要素)**からなっている。**5つの components** は、ガバナンスから報告までの全プロセスをカバーする**20の principles** によって支えられている。
2. Determining whether an entity's ERM is **effective** is a judgment resulting from an assessment of whether the **5 components** are **present and functioning effectively and efficiently**. Therefore, the five components are also **criteria for evaluating the effectiveness of ERM**.
会社のERMが有効かどうかは、**5つの components** が**存在し**、かつ**効果的・効率的に機能している**かどうかで判断される。したがって5つの components は、**ERMの有効性の評価基準**でもある。

Five Components of ERM
GO PRO

- ① **Governance and Culture**
- ② **Strategy and Objective-Setting**
- ③ **Performance**
- ④ **Review and Revision**
- ⑤ **Information, Communication, and Reporting (Ongoing)**

5 Components of ERM and 20 Principles Supporting Each Component

ERMの5つの Components と各 Component を支える20の Principles

A. Governance and Culture（ガバナンスとカルチャー） 1 番重要

1. Exercises **board risk oversight**.
取締役会がリスクの監視を行う。
2. Establishes **operating structures**.
業務構造を確立する。
3. Defines desired **culture**.
望ましいカルチャーを定義づける。
4. Demonstrates commitment to **core values**.
コアバリューに対するコミットメントを表明する。
5. Attracts, develops, and retains **capable individuals (employees)**.
有能な人材（従業員）を惹きつけ、養成し、維持する。

B. Strategy and Objective-Setting（戦略と目標の設定）

6. Analyzes **business context**.
事業環境を分析する。
7. Defines **risk appetite**.
リスク選好を定める。
8. Evaluates **alternative strategies**.
代替戦略を評価する。
9. Formulates **business objectives**.
事業目標を組み立てる。

C. Performance（パフォーマンス） 2 番目に重要

10. **Identifies** risks.
リスクを特定する。
11. **Assesses severity** of risk
リスクの重大度を評価する。
12. **Prioritizes** risks.
リスクの優先順位付けをする。
13. Implements **risk responses**.
リスク対応策を実施する。
14. Develops **portfolio view**.
ポートフォリオの視点を策定する。

D. Review and Revision (レビューと修正)

- 15. Assesses substantial change.**
重大な変化を評価する。
- 16. Reviews risk and performance.**
リスクとパフォーマンスをレビューする。
- 17. Pursues improvement in enterprise risk management.**
ERMの改善を追求する。

E. Information, Communication, and Reporting (Ongoing) ((日常的) 情報、伝達、報告)

- 18. Leverages information and technology.**
情報とテクノロジーを活用する。
- 19. Communicates risk information.**
リスク情報を伝達する。
- 20. Reports on risk, culture, and performance.**
リスク、カルチャー、パフォーマンスについて報告する。

5 Components of ERM and 20 Principles Supporting Each Component

Mnemonic GO PRO → DOVES SOAR VAPIR SIR TIP

A. Governance and Culture → DOVES 1 番重要

3. Defines Desired culture.
1. Exercises board risk Oversight.
4. Demonstrates commitment to core Values.
5. Attracts, develops, and retains capable individuals (Employees).
2. Establishes operating Structures.

B. Strategy and Objective-Setting → SOAR

8. Evaluates alternative Strategies.
9. Formulates business Objectives.
6. Analyzes business context.
7. Defines Risk appetite.

C. Performance → VAPIR 2 番目に重要

14. Develops portfolio View.
11. Assesses severity of Risk.
12. Prioritizes risks.
10. Identifies risks.
13. Implements risk Responses.

D. Revision and Revision → SIR

15. Assesses Substantial change.
17. Pursues Improvement in ERM.
16. Reviews risk and performance.

E. Information, Communication, and Reporting (Ongoing) → TIP

18. Leverages information and Technology.
19. Communicates risk Information.
20. Reports on risk, culture, and Performance.

G. Risk Response (リスクへの対応) A ランク !

1. **Acceptance** (リスクの受容) = Retention (リスクの保有)
 - a. **Self-insuring** against loss.
損失に備えての**自家保険**。
 - b. **Accepting risk** as already conforming to tolerances.
すでに許容度の範囲内に収まっている**リスクの受容**。
2. **Avoidance** (リスクの回避)
 - a. **Disposing (divesting)** of a business unit, product line, or geographical segment.
事業単位、生産ライン、または地域部門の**廃止・処分**。
3. **Reduction** (リスクの低減)
 - a. **Rebalancing or adjustment to the portfolio of assets** to reduce risk likelihood.
リスクの発生可能性を引き下げるための**資産ポートフォリオのバランスの見直し・変更**。
 - b. **Relocation of production facilities** to assure a supply chain (e.g., sourcing raw materials).
サプライチェーン（原材料の調達等）を確保するための**生産設備の移転**。
 - c. Enhancing **management involvement** in decision making, monitoring.
意思決定やモニタリングへの**経営者の関与**の拡大。
4. **Sharing** (リスクの共有)
 - a. **Insuring** against unexpected losses.
不測の損失に対する**保険への加入**。 **注意 !**
 - b. **Outsourcing** business process.
業務プロセスの**アウトソーシング**（外部委託）。
5. **Pursuit** (リスクの活用) → 第5の response !
 - a. More aggressive **growth strategies**.
より積極的な**成長戦略**の採用。
 - b. **Expanding operations**.
業務の拡大。
 - c. **Developing new products and services**.
新製品や新サービスの開発。

→ Pursuit を選択する場合、経営者は、a.～c. のパフォーマンスを達成するために取るリスクが会社の許容範囲を越えないように、**対応策を実施しなければならない**。

MULTIPLE-CHOICE QUESTIONS

QUESTION 1

Which of the following is true of audit committees under the provisions of the Sarbanes-Oxley Act of 2002?

1. A majority of the audit committee must consist of financial experts.
2. **No** financial experts are required if the audit committee can consult with either the auditor or the chief financial officer.
3. At least one audit committee member should be a financial expert.
4. At least two audit committee members should be financial experts and one should be a CPA.

QUESTION 2

Which of the following is true regarding a financial expert serving on the audit committee of an issuer that is complying with the Sarbanes-Oxley Act of 2002?

1. The audit committee member may qualify for recognition as a financial expert using most any combination of education and experience of auditing or preparing financial reports.
2. An audit committee member must have been a member of the board of directors for five years before serving as a financial expert.
3. An audit committee member qualifying as a financial expert must have adequate technical training and experience as an auditor.
4. Disclosure of the financial expert is made at the election of the audit committee.

QUESTION 3

The Committee of Sponsoring Organizations' (COSO) *Internal Control-Integrated Framework* includes a control environment component that includes all of the following in its principles, **except**:

1. Commitment to ethical values and integrity.
2. Establishing organizational structure.
3. Accountability.
4. Considering potential for fraud.

QUESTION 4

The Committee of Sponsoring Organizations' (COSO) *Internal Control-Integrated Framework* includes five components that include all the following, **except**:

1. Control environment.
2. Risk assessment.
3. Performance.
4. Control activities.

QUESTION 5

An issuer that is assessing the effectiveness of the design and operation of its internal control, as required by the Sarbanes-Oxley Act of 2002, would most likely look to what document or source for guidance?

1. Sarbanes-Oxley Act of 2002.
2. Internal Control-Integrated Framework.
3. Enterprise Risk Management-Integrated Framework.
4. Statements on Auditing Standards.

QUESTION 6

Using the COSO's enterprise risk management framework as a basis for dealing with uncertainty while seeking profit and growth, an organization would:

1. Avoid all risk.
2. Develop strategy in a manner that aligns with its risk appetite.
3. Only set entity-wide strategic goals.
4. Eliminate uncertainty.

SOLUTION

Question 1

Explanation

Choice 3 is correct.

At least one member of the audit committee should be a financial expert to enhance the level of financial sophistication and its oversight function.

Choice 1 is incorrect. The Sarbanes-Oxley Act requires that one member of the audit committee be a financial expert, not a majority.

Choice 2 is incorrect. Members of the audit committee must be independent. Independence under the Sarbanes-Oxley Act (for purposes of audit committee participation) prohibits receiving compensation from the issuer as a consultant, auditor or employee. Clearly the external auditor and CFO would be excluded.

Choice 4 is incorrect. The Sarbanes Oxley Act requires that one member of the audit committee be a financial expert, not two, and there is no CPA requirement.

【ワンポイント解説】

監査委員会 (audit committee) の財務的な知識・技能のレベルを向上し、もって監視機能 (oversight function) を高めるため、audit committee のメンバーの中に財務専門家 (financial expert) を1名以上 (at least one member) 含めるべきである。

Question 2

Explanation

Choice 1 is correct.

An audit committee member may qualify for classification as a financial expert using most any combination of education (knowledge) or experience auditing or preparing financial reports. The member must understand generally accepted accounting principles and how to apply them and understand internal controls.

Choice 2 is incorrect. There is no requirement that the audit committee financial expert meet minimum service requirements on the board of directors.

Choice 3 is incorrect. Although the audit committee member qualifying as its financial expert may have technical training and experience as an auditor, that is not a requirement. The audit committee member may qualify under any number of different means.

Choice 4 is incorrect. Disclosure of the financial expert is required.

【ワンポイント解説】

SOX 法は、財務専門家 (financial expert) の資格要件を厳格に定めているわけではないが、教育（知識）と、会計士や財務担当役員等の役職を通じての**実務経験**があり、GAAP を理解・適用できること、会計に関する内部統制業務の経験があること、audit committee の役割を理解していること等を選任の目安として示している。候補者が適任かどうかについて、ふつう board が判断する。

Question 3

Explanation

Choice 4 is correct.

“Considering potential for fraud” is a principle of the risk assessment component of the Internal Control-Integrated Framework and is not a principle of control environment component.

Choice 1 is incorrect. “Commitment to ethical values and integrity” is one of the five principles of control environment component.

Choice 2 is incorrect. “Establishing organizational structure” is one of the five principles of control environment component.

Choice 3 is incorrect. “Accountability” is one of the five principles of control environment component.

【ワンポイント解説】

「不正の可能性の検討」(**Considering potential for fraud**) は、内部統制フレームワークの構成要素 (components) の1つである「リスクの評価」(**risk assessment**) の4つの原則 (principles) の中の1つである。他の3つの選択肢は、全て内部統制フレームワークの構成要素 (components) の1つである「統制環境」(Control environment) の原則 (principles) である。

Question 4

Explanation

Choice 3 is correct.

“Performance” is a separate component of the COSO's Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance, not the Internal Control-Integrated Framework.

Choice 1 is incorrect. “Control environment” is known as the tone at the top and is one of the five components of the COSO Internal Control-Integrated Framework.

Choice 2 is incorrect. “Risk assessment” is one of the five components of the COSO Internal Control-Integrated Framework.

Choice 4 is incorrect. “Control activities” generally describes control policies and procedures and is one of the five components of the COSO Internal Control-Integrated Framework.

【ワンポイント解説】

「パフォーマンス」(**“Performance”**) は、ERM フレームワークの5つの構成要素 (components) の中の1つである。他の3つの選択肢は、全て内部統制フレームワークの構成要素 (components) である。

Question 5

Explanation

Choice 2 is correct.

The COSO's Internal Control-Integrated Framework is widely regarded as a valid and appropriate basis for the assessment of internal control effectiveness.

Choice 1 is incorrect. The Sarbanes-Oxley Act does not include guidance on preparation of the internal control assessment.

Choice 3 is incorrect. The Enterprise Risk Management-Integrated Framework provides a broader basis for controls that goes beyond financial reporting.

Choice 4 is incorrect. The Statements on Auditing Standards targets guidance to auditors rather than issuers.

【ワンポイント解説】

COSO が公表した「内部統制の統合的フレームワーク」(**Internal Control-Integrated Framework**) は、経営者がサーベンス・オクスリー法（特に第404条）に従って経営者が会社の内部統制の有効性 (**effectiveness of internal control**) を評価 (**assessment**) する際のガイドラインとなる。

Question 6

Explanation

Choice 2 is correct.

ERM anticipates the development of strategies that are aligned with the risk appetite and the willingness to accept risk.

Choice 1 is incorrect. All risk cannot be avoided. Risk avoidance is only one of five responses to risk, which also include reduction, sharing, acceptance, and pursuit.

Choice 3 is incorrect. ERM considers business objectives at all layers of the organization, not purely strategy at the entity level.

Choice 4 is incorrect. Uncertainty can rarely be eliminated. ERM can only help reduce uncertainty.

【ワンポイント解説】

会社の戦略 (**strategy** → 会社のミッション・ビジョンを達成するための計画) を策定するに当たり、経営者はリスク選好 (**risk appetite**) に整合 (**align**) するようにしなければならない。つまり、会社の戦略と会社が進んで取るリスクは整合（対応）していなければならない。

1A Simulation Task 1 (TBS-002048)

Scroll down to complete all parts of this task.

The situations below relate to the corporate governance structure within various companies. The option list provided for each situation present principles related to the control environment component of the COSO Framework. For each situation, click in the associated cell and select the appropriate principle.

	A	B
1	Situation	Principle
2	The senior vice president of human resources of a publicly traded company maintains and distributes the company's code of business conduct and ethical standards. It is made available to employees on the company intranet. It is also available to external parties who act on its behalf. There is a separate supplier code of conduct for the company's vendors. This code serves as a partial basis for evaluating vendor product and service delivery.	
3	The senior management of a software developer has recognized that the company's recent significant growth is causing many of the roles and responsibilities of its management executives to be no longer relevant. Responsibilities of the controller and CFO overlap, systems for product being sold through new channels are not adequately reviewed, and the CEO is not effectively communicating initiatives and agreements across the senior management team. In response, the senior managers have initiated a project to realign responsibilities among its leadership team members. The goals are to adequately support financial reporting objectives, with clear lines of reporting supported by newly written job descriptions.	
4	A publicly held company structures its bonus plan to have 30 percent of the potential incentive award directly related to the demonstration of the company's core values. The information items the company wants are specific comments from employees on how management does or does not reflect the company's values.	

5	The audit committee of Hamilton Inc. meets annually in executive session to discuss its assessment of the risks of management override of internal control, including motivations, opportunities, and rationalizations for management override and how those activities might be concealed. It also collects information whenever any concerns are expressed about ethics or possible management override of internal controls. The discussion continues until resolution is reached.	
6	Bells Inc. conducts scheduled audits to determine whether employees are receiving and understanding the board-approved standards of conduct when they are first hired and as part of ongoing communications. This helps to determine if there are any instances of noncompliance and to use those findings to assess and correct any deficiencies in the organization's new-hire onboarding process.	
7	The bylaws of the board of a company specify the responsibility of the audit committee of the board for reviewing the principal roles and responsibilities of key financial reporting senior management. To this end, the chair of the audit committee meets annually with the company's human resources director, chief audit executive, and legal counsel to review the roles, responsibilities, and performance of the various company managers. The review focuses on aligning respective managerial responsibilities with the company's organization chart, and the managers' expertise and experience in carrying out the responsibilities.	
8	A company that researches, develops, produces, and markets office equipment, encourages its employees to identify and submit suggestions for improving internal control, including internal control over financial reporting. Employees are rewarded in the form of company awards and/or cash bonuses for ideas that are used.	

Select an option below:

- ☐ The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values. (Principle 1 under Control Environment)
- ☐ The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control. (Principle 2 under Control Environment)
- ☐ Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives. (Principle 3 under Control Environment)
- ☐ The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives. (Principle 4 under Control Environment)
- ☐ The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives. (Principle 5 under Control Environment)

RESET

CANCEL

ACCEPT

SOLUTION

	<i>A</i>	<i>B</i>
1	Situation	Principle
2	The senior vice president of human resources of a publicly traded company maintains and distributes the company's code of business conduct and ethical standards. It is made available to employees on the company intranet. It is also available to external parties who act on its behalf. There is a separate supplier code of conduct for the company's vendors. This code serves as a partial basis for evaluating vendor product and service delivery.	The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values. (Principle 1 under Control Environment) 
3	The senior management of a software developer has recognized that the company's recent significant growth is causing many of the roles and responsibilities of its management executives to be no longer relevant. Responsibilities of the controller and CFO overlap, systems for product being sold through new channels are not adequately reviewed, and the CEO is not effectively communicating initiatives and agreements across the senior management team. In response, the senior managers have initiated a project to realign responsibilities among its leadership team members. The goals are to adequately support financial reporting objectives, with clear lines of reporting supported by newly written job descriptions.	Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives. (Principle 3 under Control Environment) 
4	A publicly held company structures its bonus plan to have 30 percent of the potential incentive award directly related to the demonstration of the company's core values. The information items the company wants are specific comments from employees on how management does or does not reflect the company's values.	The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives. (Principle 5 under Control Environment) 

5	The audit committee of Hamilton Inc. meets annually in executive session to discuss its assessment of the risks of management override of internal control, including motivations, opportunities, and rationalizations for management override and how those activities might be concealed. It also collects information whenever any concerns are expressed about ethics or possible management override of internal controls. The discussion continues until resolution is reached.	The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control. (Principle 2 under Control Environment) 
6	Bells Inc. conducts scheduled audits to determine whether employees are receiving and understanding the board-approved standards of conduct when they are first hired and as part of ongoing communications. This helps to determine if there are any instances of noncompliance and to use those findings to assess and correct any deficiencies in the organization's new-hire onboarding process.	The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values. (Principle 1 under Control Environment) 
7	The bylaws of the board of a company specify the responsibility of the audit committee of the board for reviewing the principal roles and responsibilities of key financial reporting senior management. To this end, the chair of the audit committee meets annually with the company's human resources director, chief audit executive, and legal counsel to review the roles, responsibilities, and performance of the various company managers. The review focuses on aligning respective managerial responsibilities with the company's organization chart, and the managers' expertise and experience in carrying out the responsibilities.	The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives. (Principle 4 under Control Environment) 
8	A company that researches, develops, produces, and markets office equipment, encourages its employees to identify and submit suggestions for improving internal control, including internal control over financial reporting. Employees are rewarded in the form of company awards and/or cash bonuses for ideas that are used.	The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives. (Principle 5 under Control Environment) 

Explanation

Each answer is a component of the COSO control environment. (The components are indicated by the CRIME mnemonic: control environment, risk assessment, information and communication, monitoring, and existing control activities.) The components of COSO are supported by several principles. The principle related to each situation is listed in the solution. Each principle is supported by points of focus; these are listed as well.

Row 2: The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values. (Principle 1 under Control Environment)

Points of focus include setting the tone at the top, establishing standards of conduct, evaluating adherence to standards of conduct, and addressing deviations in a timely manner.

Row 3: Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives. (Principle 3 under Control Environment.)

Points of focus include establishing reporting lines, as well as defining, assigning, and limiting authorities and responsibilities that are appropriate to the organization's objectives.

Row 4: The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives. (Principle 5 under Control Environment)

Points of focus include establishing performance measures, incentives, and rewards, and evaluating those for ongoing relevance while considering excessive pressures.

Row 5: The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control. (Principle 2 under Control Environment)

Points of focus include establishing oversight responsibilities and providing oversight for the system of internal control.

Row 6: The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values. (Principle 1 under Control Environment)

Points of focus include setting the tone at the top, establishing standards of conduct, evaluating adherence to standards of conduct, and addressing deviations in a timely manner.

Row 7: The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives. (Principle 4 under Control Environment)

Points of focus include evaluating competence and addressing shortcomings in addition to succession planning.

Row 8: The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives. (Principle 5 under Control Environment)

Points of focus include establishing performance measures, incentives, and rewards, and evaluating those for ongoing relevance while considering excessive pressures.

1A Simulation Task 1 (TBS-002048)

スクロールして、このタスクの全ての部分を完成しなさい。

以下の状況は、さまざまな企業におけるコーポレートガバナンス構造に関するものである。それぞれの状況に提供されるオプションリストは、COSOフレームワークの統制環境コンポーネントに関連する原則 (principle) を示している。各状況に関連するセルをクリックして、適切な原則を選択しなさい。

	A	B
1	状況	原則
2	公開会社の人事担当副社長は、会社の<u>業務行動規程および倫理基準を維持・配付</u>している。従業員は、会社のイントラネットで利用可能である。また、会社の代理店として行動する外部者も利用できる。ベンダー向けには、別の<u>サプライヤー行動規程</u>がある。この規程は、ベンダーの製品・サービスの提供状況を評価する基礎として機能している。	
3	ソフトウェア開発会社の経営者は、最近の会社の著しい成長によって、経営陣の役割と責任の多くが不適切と認識している。コントローラーとCFOの責任は重複しており、新しいチャンネルを通して販売される製品システムは十分なレビューを受けておらず、CEOは新規の取組みや契約について経営陣に上手く伝達していない。この対策として、経営陣は<u>首脳メンバーの職務を再編成するプロジェクトを開始</u>した。目標は財務報告目的の適切なサポートであり、<u>新たに作成された職務記述書</u>によって明確なレポーティングを実現する。	
4	ある公開会社は、会社のコアバリューの実証に直接関連する潜在的な報奨金の30%を獲得できるボーナスプランを定めている。<u>会社が要求する情報は、経営陣が会社の価値をいかに反映しているか、または反映していないかに関する従業員の具体的なコメント</u>である。	

5	<u>Hamilton Inc.の監査委員会は、毎年経営会議を開いて、経営者による内部統制の無視のリスクの評価を議論している。議論には、経営者による内部統制の無視の動機、機会、正当化や隠蔽の方法が含まれる。また、倫理や経営者による内部統制の無視に対する懸念が示される度に、情報収集を行う。問題解決に至るまで議論は続けられる。</u>	
6	<u>Bells Inc.は定期的に監査を実施し、従業員が、新規採用時および日常業務の中で、取締役会が承認した行動基準を受取り理解しているか否かを判断する。これによって、基準違反の事実の有無を判断するとともに、検出事項によって会社の新規採用プロセスの不備の評価や修正を行うのに役立つ。</u>	
7	<u>ある会社の付属定款は、財務報告担当役員の役割と責任をレビューする監査委員会の責任を明記している。この責任を遂行するため、監査委員会の委員長は毎年、会社の人事担当取締役、最高監査責任者、法律顧問と会議を開き、会社の様々な管理職の役割、責任、および成果をレビューする。レビューでは、各役職の責任を会社の組織図と照らし合わせ、責任を遂行する上での各管理職の専門能力と実務経験に焦点を当てる。</u>	
8	<u>オフィス機器の研究、開発、製造、販売を行うある会社は、（財務報告に係る内部統制を含む）内部統制を改善するための提案を特定・提出することを従業員に奨励している。採用された従業員には、会社賞やアイデアに対する賞与が与えられる。</u>	

以下の選択肢から選びなさい。

- ☐ 会社が、倫理観と誠実性に対するコミットメントを表明している。(統制環境の原則 1：倫理性と誠実性に対するコミットメント)
- ☐ 取締役会が、経営者から独立していることを表明し、かつ内部統制の整備および運用状況の監視を行っている。(統制環境の原則 2：取締役会の独立性と監視)
- ☐ 経営者が、取締役会の監視の下で、内部統制の目的を達成するための組織構造、報告ライン、および適切な権限と責任を構築している。(統制環境の原則 3：組織構造の構築)
- ☐ 会社が、目的に適合した有能な人材を惹きつけ、養成し、維持することに対するコミットメントを表明している。(統制環境の原則 4：専門能力に対するコミットメント)
- ☐ 会社が、目的を達成するに当たって、内部統制に対する責任を個々の従業員に負わせている。(統制環境の原則 5：責任)

RESET

CANCEL

ACCEPT

SOLUTION

	A	B
1	状況	原則
2	公開会社の人事担当副社長は、会社の<u>業務行動規程</u>および<u>倫理基準を維持・配付</u>している。従業員は、会社のイントラネットで利用可能である。また、会社の代理店として行動する外部者も利用できる。ベンダー向けには、別の<u>サプライヤー行動規程</u>がある。この規程は、ベンダーの製品・サービスの提供状況を評価する基礎として機能している。	会社が、<u>倫理観と誠実性</u>に対するコミットメントを表明している。 (統制環境コンポーネントの原則1：倫理性と誠実性に対するコミットメント)
3	ソフトウェア開発会社の経営者は、最近の会社の著しい成長によって、経営陣の役割と責任の多くが不適切と認識している。コントローラーとCFOの責任は重複しており、新しいチャンネルを通して販売される製品システムは十分なレビューを受けておらず、CEOは新規の取組みや契約について経営陣に上手く伝達していない。この対策として、経営陣は<u>首脳メンバーの職務を再編成するプロジェクトを開始</u>した。目標は財務報告目的の適切なサポートであり、<u>新たに作成された職務記述書</u>によって明確なレポーティングを実現する。	経営者が、取締役会の監視の下で、内部統制の目的を達成するための<u>組織構造、報告ライン、および適切な権限と責任を構築</u>している。 (統制環境コンポーネントの原則3：組織構造の構築)
4	ある公開会社は、会社のコアバリューの実証に直接関連する潜在的な報奨金の30%を獲得できるボーナスプランを定めている。<u>会社が要求する情報は、経営陣が会社の価値をいかに反映しているか、または反映していないかに関する従業員の具体的なコメントである。</u>	会社が、目的を達成するに当たって、内部統制に対する<u>責任を個々の従業員に負わせている。</u> (統制環境コンポーネントの原則5：責任)
5	<u>Hamilton Inc.の監査委員会は、毎年経営会議を開いて、経営者による内部統制の無視のリスクの評価を議論している。</u>議論には、経営者による内部統制の無視の動機、機会、正当化や隠蔽の方法が含まれる。また、倫理や経営者による内部統制の無視に対する懸念が示される度に、情報収集を行う。問題解決に至るまで議論は続けられる。	取締役会が、経営者から独立していることを表明し、かつ<u>内部統制の整備および運用状況の監視</u>を行っている。 (統制環境コンポーネントの原則2：取締役会の独立性と監視)

6	Bells Inc.は定期的に監査を実施し、従業員が、新規採用時および日常業務の中で、取締役会が承認した行動基準を受取り理解しているか否かを判断する。これによって、基準違反の事実の有無を判断するとともに、検出事項によって会社の新規採用プロセスの不備の評価や修正を行うのに役立つ。	会社が、倫理観と誠実性に対するコミットメントを表明している。 (統制環境コンポーネントの原則 1 : 倫理観と誠実性に対するコミットメント)
7	ある会社の付属定款は、財務報告担当役員の役割と責任をレビューする監査委員会の責任を明記している。この責任を遂行するため、監査委員会の委員長は毎年、会社の人事担当取締役、最高監査責任者、法律顧問と会議を開き、会社の様々な管理職の役割、責任、および成果をレビューする。レビューでは、各役職の責任を会社の組織図と照らし合わせ、責任を遂行する上での各管理職の専門能力と実務経験に焦点を当てる。	会社が、目的に適合した有能な人材を惹きつけ、養成し、維持することに対するコミットメントを表明している。 (統制環境コンポーネントの原則 4 : 専門能力に対するコミットメント)
8	オフィス機器の研究、開発、製造、販売を行うある会社は、(財務報告に係る内部統制を含む)内部統制を改善するための提案を特定・提出することを従業員に奨励している。採用された従業員には、会社賞やアイデアに対する賞与が与えられる。	会社が、目的を達成するに当たって、内部統制に対する責任を個々の従業員に負わせている。 (統制環境コンポーネントの原則 5 : 責任)

Explanation

各解答は、COSOの統制環境のコンポーネントに関するものである。(統制環境コンポーネントのニモニック (暗記法) は CRIME : control environment の C、risk assessment の R、information and communication の I、monitoring の M、existing control activities の E である。) COSOのコンポーネントは、原則 (principles) によって裏付けられる。各状況に関連する原則は、以下のとおりである。各原則は、以下に列挙した着眼点 (points of focus : 原則が存在し機能していることを示す具体例) によって裏付けられる。

Row 2

会社が、倫理観と誠実性に対するコミットメントを表明している。(統制環境コンポーネントの原則 1 : 倫理性と誠実性に対するコミットメント)

着眼点 : 経営者の気風 (トップの姿勢) を設定している。行動基準を確立している。行動基準の順守状況を評価している。行動基準違反にタイムリーに対処している。

Row 3

経営者が、取締役会の監視の下で、内部統制の目的を達成するための組織構造、報告ライン、および適切な権限と責任を構築している。(統制環境コンポーネントの原則 3 : 組織構造の構築)

着眼点 : 報告ラインを確立している。会社の目的に適合するように権限と責任 (ポジション) を定義付け、付与し、一方で制限している。
(他に) あらゆる組織構造を検討している。

Row 4

会社が、目的を達成するに当たって、内部統制に対する責任を個々の従業員に負わせている。(統制環境コンポーネントの原則 5：責任)

着眼点：(責任に適合した) 成果の評価基準、インセンティブ、報奨制度を確立している。成果の評価基準、インセンティブ、報奨制度の適切性について継続的に評価している。目的達成のプレッシャーが過度でないかどうかを検討している。

(他に) 組織構造や権限と責任(ポジション)に応じて従業員に責任を課している。成果を評価し、従業員に賞罰(褒賞と懲罰)を与えている。

Row 5

取締役会が、経営者から独立していることを表明し、かつ内部統制の整備および運用状況の監視を行っている。(統制環境コンポーネントの原則 2：取締役会の独立性と監視)

着眼点：取締役会が監視責任を確立している。内部統制システムの監視を実施している。

(他に) 取締役会が監視に関する専門知識を活用している。独立した立場から業務に当たっている。

Row 6

会社が、倫理観と誠実性に対するコミットメントを表明している。(統制環境コンポーネントの原則 1：倫理観と誠実性に対するコミットメント)

着眼点：経営者の気風(トップの姿勢)を設定している。行動基準を確立している。行動基準の順守状況进行评估している。行動基準違反にタイムリーに対処している。

Row 7

会社が、目的に適合した有能な人材を惹きつけ、養成し、維持することに対するコミットメントを表明している。(統制環境コンポーネントの原則 4：専門能力に対するコミットメント)

着眼点：従業員の専門能力を評価し、能力不足への対処をしている。後継者育成の計画と準備をしている。

(他に) 専門能力の確保に関する方針と実務を確立している。人材を惹きつけ、養成し、維持している。

Row 8

会社が、目的を達成するに当たって、内部統制に対する責任を個々の従業員に負わせている。(統制環境コンポーネントの原則 5：責任)

着眼点：成果の評価基準、インセンティブ、報奨制度を確立している。それら成果の評価基準、インセンティブ、報奨制度が適切かどうかを継続的に評価している。目的達成のプレッシャーが過度でないかどうかを検討している。

(他に) 組織構造や権限と責任(ポジション)に応じて従業員に責任を課している。成果を評価し、従業員に賞罰(褒賞と懲罰)を与えている。

NOTES

Solution

I understand that you are considering an expansion from a cash-only business model toward a model in which you sell to customers using cash and credit. As you have noted, selling to cash-only customers limits your customer base and offering sales on credit should significantly increase the number of customers you can serve. However, you should be aware of some risks and factors before you move away from a cash-only model.

Credit risk in the context of sales is the risk that your customers will not be able to make their payments to you when they come due. When you sell on cash, you have the money right away and there are no collection concerns. With credit sales, there is a period of time when you are owed money and you must wait to collect payment. In this case, you must balance the benefit of increased sales with the drawback of having to wait for your money.

The management of credit risk ties to the credit standards you set, which relates to the financial strength of your customers. If you work with financially strong customers only, you may limit your sales, but you have a much stronger likelihood of collecting money when it is due. If you loosen your credit standards, you will increase your customer base, but you may have to write off more receivables.

Another factor to consider is the credit period, or the length of time you want to give your customers to pay for their purchases. There is a balance, as a short period is good for you because you get cash faster but harder for your customers to meet. A long period is easier for your customers but may leave you short of cash. You could also offer your customers discounts if they pay within a relatively short period of time; you get less cash that way, but you may get paid faster.

Finally, you must consider your collection policy and how aggressive or conservative you are with collecting cash. It is a balance between wanting to collect cash quickly and not wanting to be overly aggressive with your customers, which may dissuade them from wanting to do business with you.

As noted above, there are a lot of things to consider and many trade-offs to balance. But overall, the benefits of expanding your customer base by selling on credit seem to outweigh the costs. If you have any questions, I am happy to discuss this further with you.

Solution

御社では現在の現金のみのビジネスを拡張し、現金とクレジットを取り扱う形態へと移行するかどうかをご検討されているとのことですね。 ご指摘の通り、現金販売のみの形態は顧客層を限定するため、掛け売りを始めることは顧客の飛躍的な増加につながるが考えられます。 しかし現金のみの商売から遠ざかる前に考慮しておくべきリスクと要素について知っておくべきことがあると思います。

販売におけるクレジットリスクは、顧客が支払期限までに支払うことができないリスクを指します。 現金で販売する場合、その場で現金が手に入るため、回収に煩わされることはありません。 掛け売りでは、売り手側が代金を負う期間が発生し、顧客からの代金の回収を待つ必要があります。 この場合、売上増加の利点と代金を待たなければならないことの欠点のバランスを取る必要があります。

クレジットリスクの管理は顧客の経済力に応じたクレジット（信用）の基準設定に結びついています。 もし経済力のある顧客のみと取引をするのであれば、売上高は限られるものの、支払期日までに代金を回収できる可能性は非常に高くなるでしょう。 一方、信用基準をゆるめれば、顧客層は広がるものの、より多くの貸倒れが発生するでしょう。

もう一つ検討すべきはクレジットの期間、つまり顧客に与える代金留保の長さです。 この期間が短いと、売り手は現金を早く回収できるため、売り手にとっては良いことですが、顧客にとってはそうではありませんし、この期間が長いと顧客にとっては良いことですが、売り手は資金繰りが難しくなるため、期間の長短のつり合いをとる必要があります。 また比較的短期間で支払ってくれる顧客に対して割引をもちかけることもできます。 この場合、売り手が手にする現金は少なくなりますが、代金回収が早くなります。

最後に現金回収のポリシーについて、そして現金回収に際してどのぐらい積極的に、または保守的に取り組むかを検討する必要があります。 ここでも兼ね合いが必要で、早く代金を回収したい気持ちと、顧客の購買意欲をそいでしまうほどまでに顧客に過剰に積極的になりたくない気持ちのバランスをとらなければなりません。

以上のように、多くのことを検討しなければなりませんし、兼ね合いが必要な事柄も多くあります。 しかし全体としてみれば、掛け売りを始めることで顧客層を拡大する利点の方が、そのコストに勝つと思います。 本件についてご質問があれば、いつでもお声掛けください。

NOTES

Written Communication 対策&総まとめ講義 (BEC) 2021Edition - Text

2021 年 3 月 12 日 初版初刷発行

編 者 TAC 米国公認会計士講座

発 行 者 多 田 敏 男

発 行 所 TAC 株式会社

〒101-8383

東京都千代田区神田三崎町3-2-18

印刷・製本 株式会社 日興印刷

落丁・乱丁本はお取り替えいたします。

本書は、「著作権法」によって、著作権等の権利が保護されている著作物です。本書の全部または一部につき、無断で転載、複写されると、著作権等の権利侵害となります。上記のような使い方をされる場合には、あらかじめ小社宛許諾を求めてください。

Printed in Japan

U.S. CPA

Simulation・Written Communication対策&総まとめ講義 BEC

2021 Edition



TAC



BECKERTM
PROFESSIONAL EDUCATION



090-1271-1003-17