



The Bulletin

Bulletin vol 5, issue 3

改訂COSO内部統制フレームワーク よくある質問

内部統制や全社リスクマネジメント（ERM）、不正抑止に関するガイダンスを提供するオピニオンリーダーであるトレッドウェイ委員会組織委員会（COSO）は、待望の改訂内部統制の統合的フレームワーク（新フレームワーク）を公表した。1992年にCOSOによって公表された当初の統合的フレームワーク（当初フレームワーク）は、幅広く受け入れられてきた。とりわけ、サーベンス・オクスレー法404条に準拠するための、米国上場企業による財務報告に係る内部統制の有効性に関する報告に適用されるフレームワークとして広く普及している。今日、長い期間をかけて実用化されてきたこのフレームワークは、内部統制の整備および評価に関するガイダンスとして、指導的な役割を果たしていると認知されている。

このブリーチンでは、COSOが公表した新フレームワークに関し、以下を含む様々な質問に答えている。

- なぜ改訂されたのか
- 何が変更されたのか
- 新フレームワークの利用に向けた移行のプロセス
- 今、企業がとるべきステップ

新フレームワークは、COSOのホームページから入手できる。

<http://www.coso.org>

なぜ改訂されたのか？

「どこも悪くないものを、変にさわるな」。この古い諺のように、当初フレームワークに関する次の疑問が湧いてくる。

「当初フレームワークは、どこか悪かったのか？」

その答えを一言で言うと、悪かったわけではない。継続的な改善を進めるという観点から、COSOは過去20年間に渡る変化を受けて、フレームワークの改訂を決断したものである。1992年以降、経営環境において以下のような多くの事象が発生してきた。

- ガバナンス・監督への期待が高まっている。
- リスクとリスクベースアプローチに、より多くの注目が集まっている。
- 市場や業務のグローバル化が大きなトレンドになっている。
- アウトソースや戦略的なサプライヤーなど、経営と組織構造がますます複雑化している。
- テクノロジーは劇的に進化している。
- 法律や規制、基準による要請がますます増加するとともに、複雑化している。

我々はこれまで、1990年代のデリバティブの大破局、Long-Term Capital ManagementやEnronの破綻、さらには最近のグローバル金融危機など、目を見張るような大規模なガバナンス・内部統制の機能破綻に接してきた。これらの破綻は、数々のテーマにおいて様々な価値ある教訓を残してくれた。例えば、経営者による内部統制の無効化、利益相反問題、職務権限分掌の欠如、透明性の不足もしくは欠如、縦割り型のリスクマネジメント、非有効な取締役会の監視監督、機能不全または無責任な行動を促す、もしくはそれを駆り立てるようなバランスを欠いた報酬制度などの結果、何が起ったかを見れば明らかである。

いかなる内部統制のフレームワークでもこれらの課題全てに対する適切な答えを持ち合わせてはいないが、COSOの当初フレームワークが発行されて以来、多くのことが発生しており、フレームワークがそれらの変化に照らして改訂されることは大変意義のあることと言える。加えて、組織のあらゆる階層において上記の分野への対応、説明責任への期待がますます高まっていること、並びに不正の防止・発見に関する期待が高まっていることを考慮すると、20年目を迎えたフレームワークを更新して持続可能なものにしなければならないことは明白であった。

何が変わっていないか？

当初フレームワークにおいてその有効性が証明された上での改訂であるため、当初フレームワークを利用してきた経験があれば、新フレームワークも馴染みのある点が多いことに気付くだろう。例えば、新フレームワークでは、内部統制の基本的な定義や、馴染みのある3次元キューブの形をした内部統制の5構成を維持している。以下、さらに記述していく。

内部統制の基盤となる定義は大きくは変わっていない。

改訂後の定義では、報告目的の拡張が反映されている（後述）：

「内部統制は、以下の範疇に分けられる目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセスである。」

- 業務の有効性と効率性
- 報告の信頼性
- 関連法規の遵守

キューブは、馴染みのあるものに維持されている。キューブ上面には、内部統制の3つの目的である、業務、報告やコンプライアンスが並んでいる。どの組織も関連する目的を制定し、それらを達成するための戦略や計画を策定する。下図の通り、キューブ側面には、目的が事業体全体もしくは事業体内の特定の部門や業務単位、機能（販売、購入、生産のような業務プロセスを含む）に焦点を当てて設定されることが描かれている。これは、大半の組織の階層的な構造を示している。



出典：2013年COSO内部統制フレームワーク：統合的フレームワーク第2章

キューブ正面には、内部統制の5要素がキューブの列として表されている。当初フレームワークと同様に、これらの要素は組織の目的達成を支援する。5要素とは、統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング活動である。それらは、事業体全体に関係し、全社レベル、部門、業務単位、機能、子会社もしくは事業体内の他の小組織において機能することを意味する。

要は、キューブは、[1] 組織の目的（事業体が何を達成したいか）、[2] 内部統制の要素（目的を達成するために何が必要か）、そして [3] 事業体の業務単位・法律上の事業体・他の組織構造（内部統制の構成要素が機能する組織のレベル）の3つの直接的な関係を描いている。各内部統制の構成要素は、内部統制の目的の3つのカテゴリーを横断して適用される。

内部統制の定義やキューブの構造、その特性は当初フレームワークと基本的には同様であり、**内部統制の有効性を評価するために使われる基準には大きな変更はない**、ということである。内部統制の有効性は、内部統制の5つの構成要素に関連付けて、原則主義的考え方を使って評価される。一つあるいは複数の目的のカテゴリーに関連する内部統制が有効であるためには、5つ全ての構成要素が存在し、機能し、共に運用されていなければならない。例えば、特定の業務目的に係る内部統制を検討する際には、業務目的に関する内部統制が有効であると結論付けるために、5つの構成要素の全てが存在し、機能し、共に運用されていなければならない。

新フレームワークで変更されていないことの一つとしては、「判断

が必要」なことである。新フレームワークにおいても、内部統制システムの有効性を評価する際に、経営者の判断の重要性を強調している。特定の内部統制システムが有効かどうかを決めるということは、主観的な判断である。それは、内部統制の5つの構成要素の各々が存在し機能しているかどうか、そして関連する目的が達成されるとの“合理的な保証”を提供するために内部統制の5つの構成要素が共に運用されているか、という評価から判断される。

この判断を促すために各々の内部統制の構成要素に関し原則が提供され、経営者は、これらのどの原則が存在しどの程度機能しているかを判断することになる。

何が変わったのか？

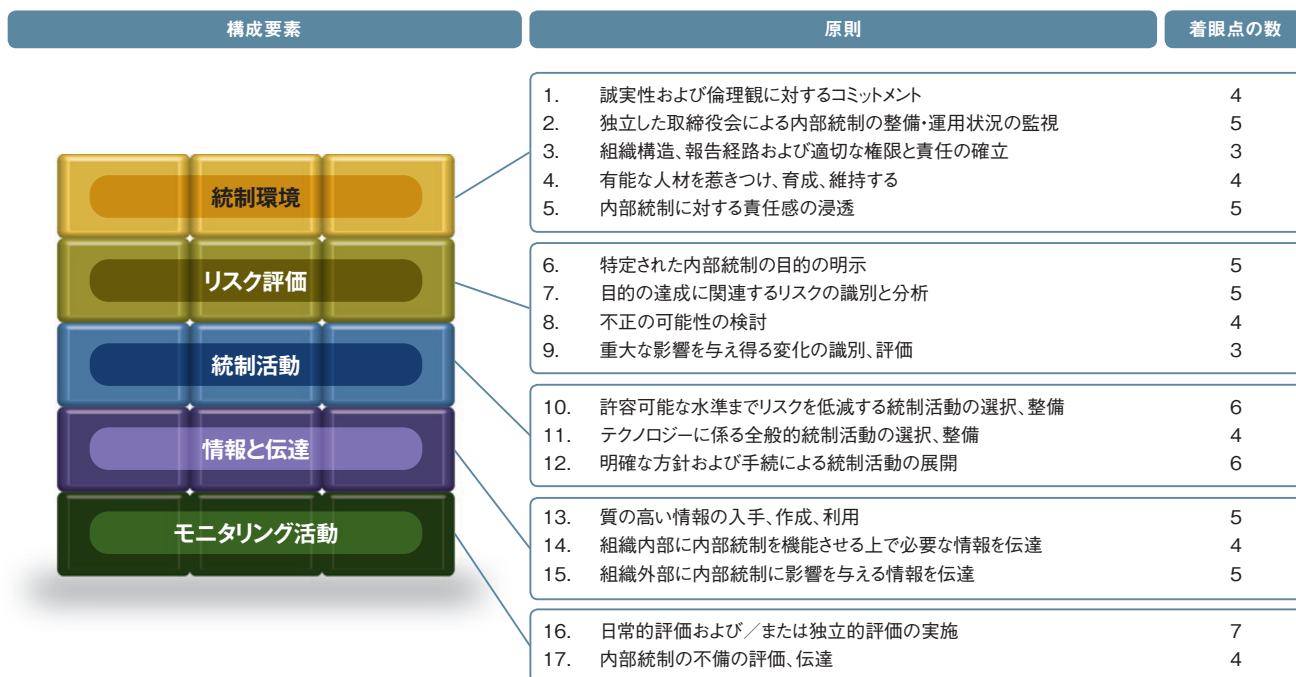
新フレームワークでは、いくつかの重要な変更がある。そのうち、7つの論点について以下に述べる。

1点目として、新フレームワークでは、**内部統制の5つの構成要素を支援する原則を盛り込んでいる**。当初フレームワークでは、内部統制の中心的な原則（Principle）は黙示的に示されていたが、新フレームワークは、内部統制の5つの構成要素に関連する基本概念を表す17の原則を明示的に記載している。¹ COSOは、何が有効な内部統制を構成するかについて経営者の理解を深めるためにこれらの原則を明示的に示すことを決めた。営利企業（上場企業や私企業も含む）、非営利企業、政府機関やその他の組織に対し適用されることが意図されているために、これらの原則は引き続き広範囲な概念となっている。

各々の原則を支えるのは、原則に関連する重要な特性を表す着眼点（Point of focus）である。着眼点は、内部統制を設計・適用・運用する際や、関連する原則が存在し機能しているかどうかを評価する際に、経営者を支援するための有用なガイダンスとなることが意図されている。しかしながら、新フレームワークでは着眼点の有無を分けて評価することは要求していない。新フレームワークで提供された着眼点の適切性もしくは関連性の判断を下すのは経営者の自由裁量である。経営者は、また組織の特定の状況においては、個別の原則に密接に関連する他の重要な特性を識別し考慮することができる。構成要素と原則は判断基準を構成し、着眼点は内部統制の構成要素が組織の中で存在し、共に運用されているかどうかを評価する際に、経営者を支援するガイダンスを提供している。着眼点は、17の原則それぞれに直接的に関連付けられ、原則は5つの構成要素のそれぞれに直接的に関連付けられている。次ページの図では、新フレームワークにより提供されている、各々の原則と関連づけられている79の着眼点の数を示している。

2点目として、**新フレームワークは、内部統制における目的設定の役割を明確にしている**。当初フレームワークでは、目的設定は経

¹ これはCOSOとしては新しい概念ではない。原則主義的な考え方は、2006年に公表された「財務報告に係る内部統制、小規模企業のためのガイダンス」の中で示されたものである。この考え方は、内部統制の構築と評価を単純化するなかで理解をさらに促進させようとしたものである。



営プロセスの一部であり、目的の設定は内部統制の前提であると述べられていた。新フレームワークでは、そのような概念的な観点を保持しつつも、目的設定が内部統制の一部ではないということを強調するために、その概念の基本的な議論をリスク評価の章から第2章へ移している。

3点目として、新フレームワークは、増大する技術との関連性を反映している。このことは重要なことである。なぜなら、テクノロジーを利用する或いは依存する組織の数、並びにその利用の範囲が過去20年に渡って大幅に拡大しているためである。テクノロジーは、取引をバッチ処理する大規模な独立型のメインフレーム環境から、非常に洗練され分散的で携帯型のアプリケーションへと進化してきた。それらは、無数のシステムや組織、プロセスに渡って、複数のリアルタイムの活動に波及する。より洗練されたテクノロジーは、内部統制の全ての構成要素をどのように導入するかに影響を与えることができる。

4点目として、新フレームワークは、ガバナンスの概念に関する議論を強化し、フレームワークに組み込んでいる。これらの概念は、主として取締役会に関連するものであるが、取締役会の分科委員会である監査委員会や報酬委員会、ガバナンス委員会にも同様に関連する。キーマッセージは、取締役会の監督が内部統制の有効性には不可欠であるということである。

5点目として、新フレームワークは内部統制の目的である報告のカテゴリを拡大している。COSOキューブにおいて視覚的にも直ぐに分かる主な変更点である。財務報告目的のカテゴリは、財務報告以外の他の外部報告²をも考慮するように拡大されており、一方で内部報告も財務と非財務に拡大されている。こうして報告は、内部の財務報告、内部の非財務報告、外部の財務報告、外部の非財務報告という4つの種類が揃うこととなった。

6点目として、新フレームワークでは、不正防止の期待に関する考慮を高めている。当初フレームワークでも不正は考慮していたが、不正防止の期待に関する議論や不正と内部統制の関係についてはあまり際立ったものとはなっていなかった。新フレームワークでは、不正に関する議論を大幅に進展させるとともに、不正の潜在的な原因について内部統制の一つの原則として明示的に位置づけている。

最後に、新フレームワークでは、非財務報告目的に益々焦点を当てている。業務、コンプライアンス、非財務報告目的に焦点を拡大したことにより、これらの領域においてより強固なガイダンスとなっている。このガイダンスは、より多くの利用者が財務報告の枠を超えて新フレームワークを適用する期待をもって提供されている。上述した今回の変更は重要ではあるが、フレームワークの徹底的な総点検を意図したものではない。当初フレームワークに既に馴染みのある方には、新フレームワークが全ての重要な分野においては“実質的には同じ”ことに気付くであろう。

何が最も重要な変更か？

新フレームワークにおいて最も重要な変更は、内部統制の各構成要素に関連した基本概念を表す17の原則を明示的に表現したことである。これらの原則が構成要素から直接導かれていることから、事業体がそれらの原則をすべて適用することによって、内部統制の有効性を達成することができる。新フレームワークをより

² 米国のサーベンス・オクスレー法の404条に基づいて発行された内部統制報告書はその他の外部報告の例である。もう1つの例には、経営者が品質管理に関するISO基準への適合性の運営も含まれるかもしれない。こうした状況の中で、それらはそれぞれの業務について報告されるかもしれない(例:ISO9001の事業体の適合性に関する報告をするために、独立的な監査が行われるかもしれない)。3つ目の例では、企業が発行している自主的なサステナビリティの報告書である。サステナビリティの報告書は、外部保証の一定のフォームが課されるあるいは課されないかもしれないが、それらに含まれる情報は、投資家に対し入手可能なものとして公表されている。

原則主義に則ったものにするために、原則の全ては内部統制の目的それぞれのカテゴリーに関連付けられている。

原則の活用は、チェックリストを意図しているのではない。これは、COSOによって提示された公開草案に関するコメントの中で、とりわけ、各々の原則に関連した着眼点に関し、指摘があった大きな懸念点であった。内部統制システムが有効であるかどうかを評価するために原則を活用する際には、経営者や取締役会は5つの構成要素の各々に関連する原則が存在しどの程度機能しているかを判断することになる。この評価においては、原則（そもそも考慮される場合にはその背景にある着眼点も含めて）がどのように適用されているかの検討が必要となる。

内部統制の5つの構成要素は、極めて範囲の広いものである。当初フレームワークは各々の構成要素を説明するとともに、適用ガイドランスの補足として多くの説明資料を提供した。これは当初フレームワーク利用者が、自分たちのツールとして加工できるようにと様々な評価ツールに組み込んで提供したものであった。今回、新フレームワークでは、5つの構成要素において明示された17の原則のもとでこの説明資料を体系化している。人々はこれが欲しかったものと言えるが、望まれる成果は、内部統制の有効性を構成するものは何かについて利用者の理解が促進され、内部統制の有効性の評価をする際に適切な判断ができるようになることである。

さらに詳しく説明するために、17の原則を以下に示し、関連するCOSOの構成要素に基づいてグループ化している。

統制環境

1. 組織は、誠実性と倫理観に対するコミットメントを表明する。
2. 取締役会は、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について監督を行う。
3. 経営者は、取締役会の監督の下、内部統制の目的を達成するに当たり、組織構造、報告経路および適切な権限と責任を確立する。
4. 組織は、内部統制の目的に合わせて、有能な個人を惹きつけ、育成し、かつ、維持することに対するコミットメントを表明する。
5. 組織は、内部統制の目的を達成するに当たり、内部統制に対する責任を個人に持たせる。

リスク評価

6. 組織は、内部統制の目的に関連するリスクの識別と評価ができるように、十分な明確さを備えた内部統制の目的を明示する。
7. 組織は、自らの目的の達成に関連する事業全体にわたるリスクを識別し、当該リスクの管理の仕方を決定するための基盤としてリスクを分析する。
8. 組織は、内部統制の目的の達成に対するリスクの評価において、不正の可能性について検討する。
9. 組織は、内部統制システムに重大な影響を及ぼし得る変化を識別し、評価する。

統制活動

10. 組織は、内部統制の目的に対するリスクを許容可能な水準まで低減するために役立つ統制活動を選択し、整備する。
11. 組織は、内部統制の目的の達成を支援するテクノロジーに関する全般的統制活動を選択し、整備する。
12. 組織は、期待されていることを明確にした方針および方針を実行するための手続を通じて、統制活動を展開する。

情報と伝達

13. 組織は、内部統制が機能することを支援する、関連性のある質の高い情報を入手または作成して利用する。
14. 組織は、内部統制が機能することを支援するために必要な、内部統制の目的と内部統制に対する責任を含む情報を組織内部に伝達する。
15. 組織は、内部統制が機能することに影響を及ぼす事項に関して、外部の関係者との間での情報伝達を行う。

モニタリング活動

16. 組織は、内部統制の構成要素が存在し、機能していることを確かめるための日常的評価および／または独立的评价を選択し、整備および運用する。
17. 組織は、適時に内部統制の不備を評価し、必要に応じて、それを適時に上級経営者および取締役会を含む、是正措置を講じる責任を負う者に対して伝達する。

これらの原則は、5つの内部統制の構成要素および内部統制システム全体の運用を有効にせしめるものである。一つの原則が存在し機能していることを示すためには、組織は原則の意義とそれをどのように適用すべきかを理解しなければならない。つまり、事業体全体を通して、構成員が原則を適切に理解し、適用するように働きかけ、また経営者の注意を喚起するような原則の不足または欠如を概観しなければならない。これらは経営者が内部統制評価を実施する際に、適切な判断を行うために留意すべきポイントである。

各原則の理解をより正確にするために、新フレームワークでは着眼点 (Points of Focus) を提供している。統制環境に関連する1つ目の原則は「組織は、誠実性と倫理的価値観に対するコミットメントを表明する」である。新フレームワークでは、この原則に対し4つの着眼点を設定している。

• トップの気風 (Tone at the Top) の設定

取締役会および事業体のすべてのレベルにおける経営者は、指示、活動、行動を通して、内部統制システムが機能するには、誠実性と倫理感が重要であることを実際に示す。

• 行動基準を確立する

取締役会や上級経営者が期待する誠実性と倫理感は、事業体の行動基準によって定義され、組織のすべての階層および

外部の業務委託先、ビジネスパートナーに周知徹底されている。

● 行動基準の遵守を評価する

事業体の期待する行動基準に対して個人およびチームの業務執行を評価するプロセスが整備されている。

● 行動基準からの逸脱に対して適時に対応する

事業体が求める行動基準からの逸脱は適時に、かつ一貫した方法で特定され、改善される。

原則が存在し機能しているか評価する際に、多くの人がこれら4つの着眼点は有用であると考えらるだろう。一方で、4つの着眼点すべてを確認できなくとも、相応の原則が存在し機能しているか判断出来ることもあるであろう。例えば、誠実性と倫理感に関する原則1が存在し機能しているかどうかについて、4つの着眼点のうち3つの存在を確認するだけで、経営者は原則が存在し、機能していると判断できるかもしれない。組織がトップの気風を設定し、行動基準の遵守状況を評価し、そこからの逸脱に適時に対応するかもしれないが、行動基準に関する経営者や取締役会の期待を正式には定義してはいない。さらにこの結論をサポートする代替または補完コントロールが整備されているかもしれない。

原則が存在し機能している水準は妥当な範囲内で十分であり、原則の適用に当たっては、組織が最高水準の業務執行を達成することを意味するものではない。経営者は、完璧な水準を達成するためのコストと、さまざまなレベルでのより低い水準の業務執行から得られるベネフィットのトレードオフを勘案し判断できる。すべての組織に最適となるような特定の内部統制システムの設計が存在するわけではない。

評価された内部統制の不備とはいかなるものか？

新フレームワークでは、不備とは「事業体の目的の達成可能性を減少させる一つまたは複数の構成要素および関連する原則の欠点である」と定義している。事業体においてすべての不備が、内部統制システムが有効でないとの結論に必ずしもつながるものではないと認識することが重要である。組織が不備の存在を認識した場合、経営者はその不備が内部統制システムに与える影響の重要性を評価する必要がある。内部統制における重要な不備 (major deficiency) とは、「事業体の目的の達成可能性を著しく弱める内部統制の不備もしくは不備の組み合わせ」と定義されている。一つの構成要素（および一つまたは複数の関連する原則）が存在していないもしくは機能していない、あるいは複数の構成要素が共に運用されていないと経営者が判断する場合には、重要な不備が存在することになる。重要な不備が存在すると、組織としては内部統制システムが有効であると結論付けることが困難となる。

新フレームワークは、構成要素および関連する原則が存在し、機能し、かつ構成要素が共に運用されているかを判断するために、一つの不備もしくは複数の不備の重要性を評価するには、判断が必要ということを明らかにしている。新フレームワークが設定した判断基準（つまり構成要素および原則を通して）は、経営者が内部統

制の有効性を評価する際の判断の拠り所を提供している。さらに、状況によっては、経営者は、外部の第三者（規制監督機関、基準設定機関、証券取引所およびその他の第三者機関など）により設定された規準についても追加的に考慮することが必要となることもある。新フレームワークには、そのような付加的な規準のものについての定めはないが、新フレームワークは関連する第三者機関の権威と責任は認識しており、内部統制の不備の重要性の分類方法も含め第三者機関が要求する付加的な規準を取り込めるよう柔軟に設計されている。

内部統制の有効性評価は、結局、5つの構成要素と関連する原則によって導かれるものである。評価の視点は、関連する目的が達成されるとの合理的な保証を提供するために、内部統制の5つの構成要素がそれぞれ存在し機能しているか、共に運用されているか、さらに関連する原則が存在し機能しているかということである。

「存在し機能している」とはどのような意味か？

新フレームワークにおいては、「存在し機能している」という表現を構成要素と原則双方に使用している。「存在している」とは「特定の目的を達成するための内部統制システムの設計と適用に際して、構成要素および関連する原則が存在していると判断されること」であると定義している。また「機能している」とは「特定の目的を達成するための内部統制システムの運用において構成要素および原則が存在しつづけていると判断されること」と定義している。つまり「存在している」とは有効な設計と適用に関するものであり、「機能している」とは有効な運用に関するものである。内部統制の一つの構成要素が存在し機能しているかを判断するためには、上級経営者は、取締役会の監督の下、構成要素に関連する原則がどの程度存在し、機能しているかについて判断する必要がある。

経営者はどのようにしてすべての構成要素が共に運用されているかを評価するのか？

内部統制の5つの構成要素それぞれの評価を行う際、構成要素がそれぞれ個別に機能しているかを評価するのではなく、内部統制システム全体の中で事業体によってどのように構成要素が適用されているかを考慮することが必要である。これは内部統制の5つの要素が、有効に機能しているシステムにとっては不可欠なものであることを意味している。経営者は事前にまず5つの構成要素それぞれが存在し機能しているか判断することになるだろうが、5つの構成要素が共に運用されていることを確認するまでは、組織の内部統制が有効であると結論付けることは出来ない。この目的を達成するために、新フレームワークでは「共に運用されている」とは「目的が達成できないリスクを許容可能な水準まで、5つの構成要素全体として軽減していると判断できること」としている。「共に運用されている」とは、構成要素には多くの相互関係や連係があり、構成要素がお互いに依存しあう関係にあると認められ、特にそれぞれ原則は構成要素の中で、また複数の構成要素にわたって影響しあっていることを意味している。新フレームワークでは、実務的な観点から、次のことを強調している。経営者は、構成要素が存

在し機能し、さらに複数の構成要素にわたって累積された内部統制の不備が、一つまたは複数の重要な不備ではないとの判断にいたる場合に、構成要素は共に運用されていると表明することが出来る。構成要素間の相互依存や関係について例示してみよう。たとえば統制活動の一つと位置づけられる方針、手続の設定や展開は、リスク評価において特定、分析されたリスクの軽減に役立つ。他の例としては、モニタリング活動の一つとして、内部統制の不備が是正措置を取る責任者へ報告されるのは、一方で統制環境において示された事業体の構造、レポーティングライン、権限と責任などの十分な理解を反映したものであり、また情報と伝達における伝達になっているととらえることが出来る。新フレームワークではこれ以外の例示も示されている。

外部関係者は内部統制システムの一部を構成するか？

外部監査人や規制当局を含む外部関係者は内部統制の一部ではない。また、企業が内部統制構造の有効性を評価する際に、外部関係者は不備の発見者や不備の評価者とは想定されていない。日常的な機能を通常実施するなかで、内部統制の不備の特定や評価の責任は組織の職員にある。

新フレームワークの適用のタイミングはいつか？

この質問はすでに1992年のフレームワークを適用している組織に該当する。特に、サーベンス・オクスレー法対応で新フレームワークを適用しようとしている企業に該当する。

COSOのボードは、2013年の新フレームワークへの移行と関連する文書化を、利用者の状況を勘案し実現可能な範囲で出来るだけ速やかに行うよう、呼びかけている。COSOは1992年の当初フレームワークを2014年12月15日まで継続して使用可能であるとして、その後は、当初フレームワークは廃止されるものとしている。COSOのボードは、当初フレームワークのコンセプトと原則は、基本的に妥当なものでありマーケットにて広く受け入れられているものと考えており、このため、移行期間（2013年5月14日から2014年12月15日まで）において、企業が当初フレームワークを使用し続けることは問題ないと考えている。これにより12月末決算の企業は2013年度までは当初フレームワークを適用できるが、2014年度からは新フレームワークを適用する必要があるということになる。

当初フレームワークを、移行期間を越えて適用し続けるとどうなるか？

サーベンス・オクスレー法を適用している企業にとっては賢明な選択ではない。移行期間の間、COSOボードは外部報告の際、内部統制の統合的枠組みの適用において、当初版もしくは2013年版のいずれを使用したのが明確に開示すべきであると考えている。また上述の通り、移行期間終了後は2013年の新フレームワークが当然使用されるという前提に立っている。新フレームワークを使用しない場合は、企業は外部監査人から認められないとの指導を

受ける可能性があると考えられる。また、SECスタッフもおそらく同様の対応をするものと思われる。³

サーベンス・オクスレー法対応への影響は？

上述の通り、移行期間の間、当初もしくは2013年版のいずれを適用しているか、企業は内部統制報告書上で明確に開示する必要がある。さらに、既存の内部統制文書を新フレームワークの原則ベースのアプローチに変換する必要がある。サーベンス・オクスレー法404条の適用数年間の厳しさを経験してきた企業にとっては、それほど大変な作業ではないと考えられる。例えば、1992年の当初版において、統制環境は6つの属性から成り立っていたが、2013年新フレームワークでは5つの原則として簡単に整理することが可能である。

新フレームワークと関連するツール類は、以下から成り立っている；エグゼクティブサマリー、フレームワーク本編と付録、ツール編、外部財務報告に係る内部統制の適用方法および適用事例の解説。この外部財務報告に係る内部統制の適用方法および適用事例の解説は、サーベンス・オクスレー法対応を行っている企業にとって役に立つと考えられる。

今、何を対応する必要があるか？

現在1992年の当初フレームワークを使用している企業は、2013年フレームワークへの移行プランを決定する必要がある。例えば、12月末決算の企業は2013年に2013年版フレームワークを早期適用するか、あるいは1992年版を使用し続けるか決める必要がある。さらに移行プランが確定後、上級経営者および監査委員会に報告すべきであろう。

2013年の新フレームワークを適用するのにどのようなタスクが必要か？

移行プランの内容とタイミングにもよるが、企業はPMOを設置し、トップダウンでコスト効果の高いアプローチを採用し、新フレームワークで規定されている原則が存在し機能しているか判断するために既存の文書類の整理を図りたいと考えるかもしれない。このアプローチにおいては、文書の変換を行う際の役割、責任、権限を設計する必要があると考えられる。

アプローチを決定する際には、文書の改訂作業後に監査の要求を満たすための追加作業にさらなるコストをかけることのないように、外部監査人の期待を考慮すべきである。さらに、内部監査部門はリスクベース監査の計画、実行、報告のために、この新フレームワークへの移行に焦点を当て始める必要がある。また次の質問にもあるように新たなコミュニケーションプランも必要とされることになる。新フレームワーク公表の究極の目標は、新たな「チェックリスト」の

³ 米国SECスタッフは、この点に関し導入ガイダンスを公表するかもしれない。しかしながら、そのようなガイダンスが無ければ、SECスタッフは、2014年12月15日以後、公開企業が当初フレームワークを“適切なフレームワーク”として利用する場合には何らかの懸念を表明するかもしれない。

作成を意図するものではないが、今後、外部監査人を含めたいずれかの組織によりチェックリストが利用されることになるかもしれない。文書の変換において、PMOは、5つの構成要素およびそれを支える原則を根拠にして、さらに経営者が望む場合には着眼点も含めて、コントロールをマッピングする必要がある。経営者が、原則が存在し機能しているか評価するにあたり、着眼点を使用する場合には、新しいフレームの着眼点に関する注釈を前提とし、企業の個別の状況を踏まえた上で着眼点が適切で、関連性があり、網羅的であるかどうかを経営者は評価したうえで、利用しなければならない。

誰とコミュニケーションをとる必要があるか、何を伝えるべきか？

サーベンス・オクスレー法対応のために当初フレームワークを現在使用している企業にとって、宣誓担当役員や監査委員会とのコミュニケーションが必要となるであろう。これらのメンバーに対し、新フレームワークのリリース、何がかわるか、何がかわらないか、企業の想定する移行計画、移行期間における企業の開示義務、移行プロセスにおいて想定される課題について報告する必要がある。

早期適用を行わない企業に対する想定される市場の反応は？

サーベンス・オクスレー法対応のために当初フレームワークを現在使用している企業が、移行期間において1992年版のフレームワークの適用を決めることによるマーケットの反応は特になく、と考えている。COSOは新フレームワークへの秩序ある移行プロセスを展開し、またCOSOボードは、1992年版フレームワークは、基本的に妥当なものであったし、広くマーケットに受け入れられてきたのだと表明している。

新フレームワークは内部統制の限界について言及しているか？

答えはイエスで、内部統制が重要な便益を提供する一方、新フレームワークは内部統制の限界の存在を明確に表明している。限界は、以下のような事象によってもたらされるかもしれない。たとえば、内部統制の前提として設定された目的の品質と妥当性、意思決

定における人的な判断誤りの可能性、リスクに対応するコントロールを設定する際の経営者による費用対効果の判断、簡単なミスや誤りなどのヒューマンエラーによる機能不全の可能性、2人以上の人間の共謀によるコントロールの回避の可能性;内部統制機能や判断を無効にする経営者の能力、などが考えられる。これらの限界により、取締役会や経営者が事業体の目的の達成を絶対的に保証するのは不可能である。つまり、内部統制は絶対的保証ではなく、合理的な保証のみを提供する。

新フレームワークはERMにどう関連しているか？

新フレームワークの付録Gにおいてこの質問への回答が記載されている。ここでは関連するポイント全てを繰り返すのではなく、この付録への参照を行うものとする。さらに、ERM評価のための枠組みである「2004年のCOSO ERMの統合フレームワーク」においても付録で言及している。

前述の付録の基本的な要点は以下である。ERMは内部統制より広い概念であり、より直接的にリスクに焦点を当てている。また、内部統制はERMの欠くべからざる一部であり、一方でERMは全社的ガバナンスプロセスの一部とされている。

要約

内部統制は企業が重要な事業目的を達成し、業務効率を維持・改善するうえで大変役に立つ。1992年のフレームワークをサーベンス・オクスレー法対応やその他の目的のために使用している企業は、新フレームワークと付属資料をよく理解し、移行プランを決定して、適切なステークホルダーへ新フレームワークならびに組織への影響について告知しなければならない。

COSOより発表された新フレームワークは大きな進展であり、組織が内部統制システムをより効果的かつ効率的に発展させることにつながる。また新フレームワークは、組織がより素早い経営活動を実現し（より複雑で変化の早いビジネス環境に適合することにより）、より自信を持って（リスクを許容可能な水準まで軽減することにより）、より情報に通じた（意思決定のためのより信頼できる情報を通して透明性を高め）行動をとることを支援するであろう。

プロティビティについて

プロティビティ (Protiviti) は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロティビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約2,900名のコンサルタントが活躍しています。