

Risk Oversight vol.58

取締役会のリスク監視

COSO 2013をなぜ考慮する必要があるのか？

最新のCOSO「内部統制-統合的フレームワーク」が発表されて1年以上になります。今年は多くの企業が2002年のサーベンス・オクスレー法404条に準拠するため、財務報告(ICFR)に関する内部統制評価のために適用を始めています。ここで二つの疑問が生じます。

- なぜ取締役はこのフレームワークに留意しなければならないのか。
- このフレームワークについて何を知らなければならないのか。

主要な考慮事項

最新の2013年版COSOフレームワークについては大手の会計事務所、主要ビジネス出版物や様々なニュースレターで数多く書かれてきました。1992年版と同じく、最新のフレームワークでも内部統制の5つの構成要素が示されています。統制環境、リスク評価、統制活動、情報と伝達、モニタリングです。これらの構成要素と直接紐づいている17の原則はこのフレームワークの基本概念をより具体的に示しています。業務目的、報告目的、またコンプライアンス目的であれ、目的が達成されていることを合理的に保証するためには、実質的に5つの構成要素ならびに関連する原則のすべてが存在し同時に機能していると判断される組織は有効な内部統制が構築しているとCOSOは述べています。取締役会(もしくはその中の委員会組織)が最新のフレームワークを考慮しなければならない理由は6つあります。

取締役が最新フレームワークに留意しなければならない6つの理由

取締役会はトップの姿勢に影響を与えること

取締役会は統制環境の監視責任を負っていること

取締役会はその他の4つの内部統制構成要素についても監視責任を負っていること

内部統制の脆弱性は重要な問題であること

取締役会は経営者による統制の無視、不正、不法行為に注意を払う必要があること

企業が改訂版フレームワークへの移行を迅速に行う必要の可能性があること

1つ目の理由は、取締役会はいかなる組織においても「**トップの姿勢**」に影響を及ぼすことです。

COSOフレームワークはトップの姿勢ならびに取締役会の内部統制の構築や実施を監視する責任の重要性を強調しています。トップの姿勢が主にCEOの経営スタイルや経営陣の個々の指揮統率によって形づくられることはいうまでもありませんが、取締役は組織のリスクへの向き合い方、方針選択の積極性や責任ある企業行動への責任感に大きな影響を与えます。

Risk Oversight vol.58 取締役会のリスク監視

2つ目の理由は、取締役会は統制環境の監視責任を負っていることです。

フレームワークの重要な点は、取締役がいかに統制環境に重要な影響を与えているのかを明確にしている点です。統制環境は組織の誠実な活動を確実なものにします。つまり取締役会は経営者からの独立性を実証し、適切な監視を行い、経営者は（取締役会の監督の下）目標追求のために体制、指揮命令系統、権限や責任範囲を確立します。また組織は有能な人材を惹きつけ、育成し、維持し、結果に責任を持たせます。

フレームワークは取締役会による統制環境の監視の役割を下記のように示しています。

- 組織の行動に関する定義と基準を監督し、CEOに対する期待値の設定ならびに行動や誠実性の評価をすること
- 監督機関として効果的な監視をするために、必要なスキルを持ち十分な独立性を確保すること
- 必要に応じて提案された計画や契約、重要で例外的な取引に関して上級経営者に厳しい質問を投げかけ、有益な申し立てを提供すること
- 独立したリスク管理機能やコンプライアンス部門、内部監査部門や外部監査人などの見識を考慮すること

強固な統制環境を築くことは取締役会の優先事項であるべきです。なぜならそれが内圧や外圧に直面した時により打たれ強い組織となるための基礎を築くからです。

3つ目の理由は、取締役会は他の4つの内部統制要素に対しても監視責任があることです。

例えばCOSOフレームワークによれば取締役会は以下の役割を担います。

- 目標達成を阻害する重要なリスクをもたらす内部および外部要因を考慮し、新規市場の開拓、買収提案、設備やプロセスの刷新といった新しい戦略に潜むリスクの経営者による評価結果をレビューし、疑問を投げかけること

- 重要な分野におけるリスクを許容水準まで低減させる統制活動の設計および運用の有効性を確認すること
- 上級経営者と方針やトップの姿勢についてコミュニケーションをとること:外部および内部の情報源から企業の目標達成に関する情報を集めること:外部ステークホルダーに開示する情報の完全性、関連性、正確性をレビューし、重要事項の上部への伝達を促すこと
- モニタリング活動の範囲および性質、構築した統制の経営者による無視、経営者による統制の不備評価と是正を評価すること

4つ目の理由は、内部統制の脆弱性は重要な問題であることです。

これは取締役は直観的にわかっています。また、以下のようなケースが物語っています。

- **強固な統制は財務諸表の修正リスクを低減する**

2013年に発表された Audit Analytics® の調査レポート「2012 Financial Restatement: Twelve Year Comparison」によると、米国における財務情報の修正と非依存警告の開示企業数は2006年にピークに達し、2009年にかけて緩やかに減少しました。その後は比較的安定しています。ICFRの有効性の報告要請は統制の構造に規律を加えることになるので、この減少傾向に重要な影響を与えています。

- **効果的な統制は株価を押し上げる**

Lord & Benoitにより2006年5月に発表された研究では、有効なICFRがある会社は株主に有益であると報告しています。具体的には、2004年3月31日から2006年3月31日の期間においてラッセル3000 株式指標は17.7%上昇しました。また、2004年もしくは2005年にICFRの重大な欠陥がなかったと報告した企業の株価は27.7%、また2004年に重大な欠陥を報告した企業が2005年にはなかった企業の株価は25.7%上昇しました。しかしながら2004年と2005年の両年に重大な欠陥を報告した企業の株価は5.7%減少しています。

上記の例は財務報告に関する統制について示唆してい

Risk Oversight vol.58 取締役会のリスク監視

ますが、統制が有効に設計されていると、評判を害するような事故の回避ができるだけでなく、高い品質の維持、効率的な時間の使い方、コスト効率、革新的なパフォーマンスを保証するという点で業務やコンプライアンスにおいて付加価値を生み出します。

5つ目の理由は、取締役会は経営者による統制の無視、不正、不法行為に注意を払う必要があることです。

取締役会は「帳簿のごまかし」や私的利益目的など不適切な統制の無視に対する最後の砦です。最新のフレームワークでは「経営者による統制の無視 (management override)」は経営者による積極的介入 (management intervention) と混同されるべきではないとはっきり述べられています。経営者による積極的介入は、現在の統制が予測不可能な状況に対処できないために行われます。このような行為は関係者に明らかにされますが、経営者による統制の無視はそうではありません。フレームワークは取締役会 (もしくは委員会) に経営者が実施する統制無視のリスクの評価を監督し、状況に応じて異議を唱えることを推奨しています。加えてフレームワークは、経営者は違法行為や不正行為が起りやすい分野のリスクを評価して統制を改善する必要があり、取締役会はこのような評価に知見を与える必要があると述べています。

6つ目の理由は、米国の資本市場を活用するのであれば、最新版のフレームワークが適用されることです。

唯一の疑問は、それはいつなのかということです。COSOは2014年12月15日以降に始まる会計年度までに2013年版フレームワークへの移行を推奨しています。この時点で1992年版フレームワークは取って代わられます。したがって、暦年を採用している企業は2014年中に移行を完了させることを意味しています。米国証券取引委員会 (SEC) はサーベンス・オクスレー法404条への準拠におけるフレームワークの移行に関して正式な見解を表明していません。しかしながらSECの関係者は将来追加的な処置をとることが適切かどうか評価するため、1992年版フレームワークを適用する企業のために移行状況を監視する考えであると述べています。

私たちは、COSOのガイダンスに沿って移行を完了するよう推奨しています。移行を延期するとSECから指摘を受け取るリスクがあります。もし外部監査人が次年度まで移行を待ってもよいと提言するのであれば、1992年版フレームワークを使い続けることを選んだクライアントのICFRの有効性を監査には、2013年版の原則と着眼点を適用するのかどうか尋ねるべきです。また、経営者は移行を遅らせる決断をする場合には法律顧問からのアドバイスを得るべきです。

取締役会の考慮事項

以下は企業の営む事業に内在するリスクの性質に応じて取締役会、もしくは適切な委員会が考慮すべき事項です。

- COSOが行った内部統制の統合的フレームワークの大きな変更は何か。そして最新のフレームワークを使う上でそれらの変更が企業にどのような影響を及ぼすのか。
- 2013年改訂版フレームワークはサーベンス・オクスレー法404条に準拠するためのアプローチにどのような影響を与えるのか。内部統制の監視に関して取締役会が考慮しなければならない潜在的な欠陥や問題があるのか。
- 2013年改訂版フレームワークへの移行計画の内容ならびにその合理的裏付けはどのようなものか。もし経営者が本年度1992年版フレームワークを適用する意向がある場合、開示の結果にどのような影響を与えるのか。

プロテビティの支援

プロテビティは企業における財務報告やその他の報告、業務効率化やコンプライアンス目的の「COSO内部統制の統合的フレームワーク」の適用を支援しています。私たちは企業およびその取締役会に統制環境の強化、リスク評価プロセスの改善、管理体制と監視業務の改善をアドバイスしています。弊社のリソースガイド「最新版COSO統合フレームワークのFAQ (第三版)」など

Risk Oversight vol.58 取締役会のリスク監視

の2013年版フレームワークのガイダンスにつきましてはこちらのサイトをご参照ください。<http://www.protiviti.com/en-US/Pages/The-Updated-COSO-Internal-Control-Framework-FAQ.aspx>

「最新版COSO統合フレームワークのFAQ（第三版）」では、フレームワーク刷新の理由や、変更点、移行プロセス、企業が今とるべきステップなど最新版のフレームワークに関するさまざまな質問を掲載しています。

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、アフリカにおいて、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3,500名のコンサルタントが活躍しています。