

企業改革法 404 条遵守体制の改善 : 2 年目以降に向けて

最近、2002 年企業改革法 (SOA)302 条と 404 条の適用初年度における遵守が、CEO や CFO(「宣誓役員」)の注目をひいています。今後数ヶ月のうちに、多くの米国の早期適用会社は、これらの SOA 条項を適用初年度において遵守する対応から毎年継続的に遵守する状況に進むこととなります。それに伴い、以下の理由から多くの会社では今後さらなる挑戦的なビジネス環境に直面することとなります。

- ・ **内部統制に関する報告は、質の高い財務報告に関する経営者のコミットメントを表すものになります。** 投資家は従来以上に財務報告プロセスに一層の透明性を期待するようになります。
- ・ **多くの会社は、その事業と会計プロセスの持続可能性を改善するためになすべきことをかかえています。** 経営者がその場しのぎのマニュアルのプロセスに頼り続けると変化の時代において財務報告リスクが増大する結果となるでしょう。
- ・ **アナリスト、株主およびアンダーライターからの内部統制に関する質問は、増加を続けると思われます。** 内部統制に関する説明が暗黙の約束以上のものとみなされるため、経営者はこれらの問題を議論するためさらに多くの準備時間を割くことになると思われます。実際に、経営者の説明によっては、会社の評判は危うくなることもあります。
- ・ **訴訟が増加するでしょう。** コントロールの不備の開示は一夜にして株価に不利な影響を与えることが証明されています。さらに、ゴールドマン・サックスは最近「会計処理の透明性とコーポレート・ガバナンスに対する投資家の関心が高まっているため、好ましからざる監査意見によって株価に著しく不利な影響を受ける」と結論付けた報告書を公表しました。これらの事態が発生すれば必ずクラス・アクション訴訟につながるでしょう。
- ・ **コンプライアンスのコストを削減するという要求はさらに大きくなるでしょう。** 効率的なコンプライアンスのプロセスを構築するためには、方針、プロセス、人およびシステムの体系的な改善が必要です。多くの会社にとって初年度から今後の継続的プロセスに移行する本質を認識することがコストを抑制するための鍵となります。何らかの投資をしないでこの移行を実現することは不可能です。

このような急激な変化によって、2 年目以降にどのような準備を行うかに関して多くの課題が生じています。組織における財務報告に関する内部統制の有効性について質問された場合には、宣誓を行う役員は主要なビジネスプロセス、財務報告プロセスおよびコンプライアンス・プロセスの成熟度を改善あるいは発展させるためにできることをすべて行ったという説得力のある説明ができなければなりません。役員が自分の責任をどのように果たしているかを明確に述べるにあたって、このプロセスに対する役員の個人的関与とコミットメントを示すことが非常に重要です。本号における提案は、このような状況において有益なものとなるでしょう。

「経営者の姿勢」がすべての出発点である

「**経営者の姿勢**」は、責任ある事業行動に対するコミットメントの基盤となります。信頼できる財務報告に対する着実でゆるぎないコミットメントを通じて、宣誓を行う役員は自らの姿勢を示し、それ次第で会計方針、開示プロセスおよび財務報告に関する内部統制の有効性を強化することにも弱めることにもなります。さらに重要なことは、宣誓を行う役員の姿勢は、確立されたコントロールや報告システムが対象とすることのできない人間の行動に影響を与えることができます。

自己評価のプロセスによりプロセスオーナーの説明責任を確立する

重要なことが実施されているという合理的な確証を望むときに、あなたは誰かが「万事問題なし」と言えばそれを信じますか、それとも何かが実施されていることを確かめるための管理プロセスを整備し、実行しますか？ プロセスオーナーは自分が責任を有する内部統制が有効に機能しているかどうかについて説明責任を果たすべきです。有効な自己評価プロセスを通じてプロセスオーナーに彼らが責任を持つ個別のコントロールに関して個別の質問に答えるように要求することにより説明責任は強化され、財務報告に関する内部統制に対し透明性のある「説明責任の連鎖」を作り上げることができます。404 条を遵守するためのプロセスは主要なコントロールとそれらのコントロールの責任者についての重要な情報を提供するため、有効な自己

評価プロセスの基礎となります。

公開企業会計監視委員会 (PCAOB) は、全社レベルのコントロールには「自己評価プログラム等を含め、他のコントロールを監視するためのコントロール」も含まれているという立場をとっています。「プロセスオーナー」は、組織内部の重要なコントロールポイントの最も近くにいるため、プロセスに変更が生じたときに何が機能しており、何が機能していないか、またシステムやその他の変化がプロセス内部のコントロールにどのような影響を与えるかを知る最もよい立場にあります。

プロセスオーナーは、コントロールを実行するとともにコントロールの責任者を監督・監視し、コントロールの整備状況とパフォーマンスを評価する責任を有しています。

これは宣誓を行う役員にとってどのような意味を有するのでしょうか？もし現在、自己評価プロセスがなければ、導入すべきです。もしすでに自己評価プロセスが存在しているのであれば、改善すべきです。404 条を遵守するためのプロセスにより確認された重要なコントロールと自己評価プログラムをリンクさせ、302 条の報告により要求されている開示プロセスと継続的監視の重要な一部として自己評価プログラムを位置づけることにより、自己評価プロセスをより強固なものにしてください。「経営者の姿勢」をプロセスオーナーにまで浸透させる管理手段の一つとして自己評価を考えるべきでしょう。

開示コントロールに変更を認識する有効なプロセスを組み込む

自社の開示コントロールが時とともに陳腐化しないという確信がありますか？すなわち何か重要なことが起こっても誰も注意を払わないような「いつものこと」というようになっていませんか？新たな事態やリスクを開示コントロールの中でタイムリーに検討するためのプロセスがありますか？もしそうであれば、開示コントロールが機能していることをどのように確認していますか？SOA302 条は、財務報告に関する内部統制に重要な影響を与えているか、もしくは重要な影響を与える可能性があるような変更の開示を要求しているため、これらの質問は大切です。COSO の内部統制の統合的枠組みは、「リスク評価」は財務報告に関する内部統制の構成要素の一つであると述べており、リスクを評価する重要な局面は、変更を把握し、それに対処することであるという指針を提供しています。変更を認識するプロセスは、単に必要だというだけでなく法的な要請でもあるのです。

すべての会社には、財務諸表、公表報告書におけるその他の開示および財務報告に関する内部統制の有効性に影響を与える

環境、事業およびその他の変更を把握するためのプロセスが必要です。評価を必要とする変更の事例には、合併・買収、事業分離、新規事業、新規システム、人事に関する変更（重要な早期退職制度あるいは人員削減計画を含む）、重要な市況悪化、および法規制の変更が含まれます。開示委員会、あるいはそれに相当する経営者グループは、検討を必要とする重要な情報や開示の可能性を把握するために、変更を監視する責任を負わなければなりません。

宣誓を行う役員は、新たな事態や事象を今後のフォローアップと開示のためにタイムリーに検討の俎上に載せるための、変更の認識プロセスを必要としています。**信頼性のある財務報告を強くコミットしている会社の開示プロセスにもし将来綻びをきたす可能性があるとするれば、それは事業、財務諸表および必要な開示に対する変更の影響をタイムリーに把握していなかった分野ということになるでしょう。**

プロセスオーナーを支援し、継続的なコンプライアンスを保証する適切な組織構造に投資する

我々は、これまで (1) 経営者の確固たる姿勢、(2) 重要なコントロールについて説明責任を有するプロセスオーナー、そして (3) 変更を認識する有効なプロセスの重要性について議論してきました。これらの要素は個々に重要ですが、これらの要素を基礎として、同じくらい重要であるにもかかわらずほとんどの会社が検討していない事項があります。本号において、**宣誓を行う役員がすぐに注力すべき分野があるとするれば、このこと、すなわち組織構造の問題です。**

家を建ててもそのメンテナンスを怠っていませんか？あるいは自動車を買ってもチューンアップやオイル交換を怠っていませんか？もちろんそういうことはないでしょう。404 条のコンプライアンスに関する 2 年目のペナルティやリスクは、1 年目と同じように厳しいものです。会社は初年度には何千時間もの努力を費やし、場合によっては何百万ドルもの投資を行っています。これから先、プロセスオーナーだけに 404 条を遵守するための負担を負ってもらうことを期待するのは非現実的です。重要な変更があった場合に、彼らが支援なしで適切に業務を遂行できるとは想定できません。従って、会社はプロセスオーナーを支援し、継続的なコンプライアンスを保証することにより、初年度の投資を無駄にしないようにすることが必須です。

PCAOB は、経営者に対してコンプライアンスのための文書化を常に最新の状態に保つことを要求しています。良いニュースとしては、初年度におけるコンプライアンスのための文書は、方針、プロセス、人事およびシステムに変更がなければそのまま利用することができます。それでは誰がこの文書を継続して

更新していくのでしょうか？誰がプロセスとシステムの変更の影響を評価し、変更に応じてコントロールを整備し直し、変更された部分に関連するコントロールの文書を更新するのでしょうか？誰が必要に応じて不備を是正するのでしょうか？プロセスオーナーはこれらのことをどのようにして実施するのか知っていますか？誰が彼らを指導し、支援し、評価するのでしょうか？宣誓を行う役員はどのようにして業務が完了したことを知のでしょうか？プロセスオーナーは監査人でもなく、また文書化や改善の専門家でもないため、コンプライアンスを容易にする適切な組織構造によってこれらの質問に答えなければなりません。

ギャップと重複を管理する

財務報告に関する有効な内部統制を可能にする組織構造には、役割と責任の明確な記述が必要です。プロセスオーナーの説明責任の議論では、多くの組織において、「指示し、管理する」という構造は、「オーナーシップ」の問題がしばしばあいまいになるということを指摘しませんでした。そのような構造が常に分断された部門管理に重点を置いていることによって引き起こされます。例えば、「購買・支払」プロセスは、購買、検収、買掛金および財務（支払）部門により実行されます。「購買・支払」プロセスを機能させるためには、これらの部門が組織の様々なレベルで業務を処理するだけでなく、部門間に重要なインターフェース、つまり、「接続点」があります。これらのインターフェースに対する有効なコントロールが存在すると同時に、コントロールが有効に運用されることに対して説明責任を有するコントロールオーナーが必要です。

宣誓を行う役員は、組織内のすべてのレベルで、またすべての主要な財務報告プロセスに対して説明責任を明らかにすることにより恩恵を受けることができます。404条を遵守することが説明責任を明らかにしなければならない主たる要因ではありますが、最終的な試金石は経営者が自己評価プロセスを導入するときに生じます。自己評価を実現するためには、あらゆる主要なコントロールの担当者を決定しなければなりません。ギャップ（コントロールを実行する責任者が誰もいない状況）をなくし、重複（一つのコントロールに対して責任者が複数いる状況）は最小限に留めなければなりません。この種の明確化は、言うのは簡単ですが達成するのは容易ではありません。従って、多くの会社は、特にプロセス内のインターフェース・ポイントでは、プロセスのオーナーシップを明確にしなければならない状況に直面します。

404条を遵守することは実行に注意を要するため、プロセスとプロセス内のコントロールを把握する上で、プロセスのオーナーシップの側面がチェンジ・マネジメントにおける重要な課題となります。単に責任の割当てを実行するだけでは、従来特定の個人に割り当てられていたコントロールの責任範囲を書き直すだけの結果になる可能性があります。従って、会社はプロセスオーナーが責任範囲を理解し引き受けられるようにするために、今後数年間は暫定的な組織構造を注意深く検討することが重要です。プロセスオーナーの責任には、内部統制が設計どおりに有効に運用されているという確証を提供するためのテストと自己評価を適切に実施することが含まれます。

適切な暫定的組織構造の確立

宣誓を行う役員は、SOA302条および404条への継続的な準拠を可能にする組織構造を必要としています。この構造においては、内部監査部門、リスクコントロールの専門家グループ、あるいはその両方が重要視されるべきです。例えば、ある組織が多くの変更を検討している場合や、プロセスオーナーがコントロールを文書化し、変更を評価し、コントロールの整備状況の評価し、運用状況をテストし、改善することについて、現状の内部監査機能のスキル、能力および内部監査の活動範囲を定めた規定では、必要とする支援を提供できない場合を想定してみてください。このような場合に、宣誓を行う役員は、リスクコントロール機能を新たに作るか、リスクコントロールの専門家を採用することを検討すべきでしょう。リスクコントロールグループは、プロセスにおける業務やコントロールの実行はしませんが、会社の業務部門への報告ラインを有するか、その中に組み込まれることもあります。あるいは、業務部門からは独立して、最高財務責任者、チーフ・コンプライアンス・オフィサーあるいはチーフ・リスク・オフィサーに報告する場合もあります。コントロールオーナーは担当するコントロールの継続的運用に責任を持つことになるので、ギャップをなくし、重複を最小化するというチェンジ・マネジメントを実行するために、実際には最初の内部統制報告書を提出した後12-24ヶ月の期間にわたってプロセスオーナーを支援するリスクコントロールの専門家が必要となるでしょう。経営者が検討すべきもう一つの要素は、内部監査部門に要求される客観性への影響です。

組織や業務の変更がそれほど予定されていない場合、あるいは、内部監査がプロセス、リスクとコントロールに関する十分なスキルを有しており、リソースが利用可能であれば、内部監査部門を拡大し、リスクコントロールグループの代わりにプロセス

オーナーに対して必要な支援を提供するように内部監査規定を整備することができます。リスクコントロールの専門家を使うことが望まれるなら、そのような専門家を内部監査部門内の一部門として組織し、内部監査責任者に報告させるか、あるいは内部監査組織の中に統合することもできます。いずれにしても、内部監査部門は、SOA を遵守することに関連する監視機能の役割として経営者が指示した内容を実行できるように、監査計画を作成しなければなりません。

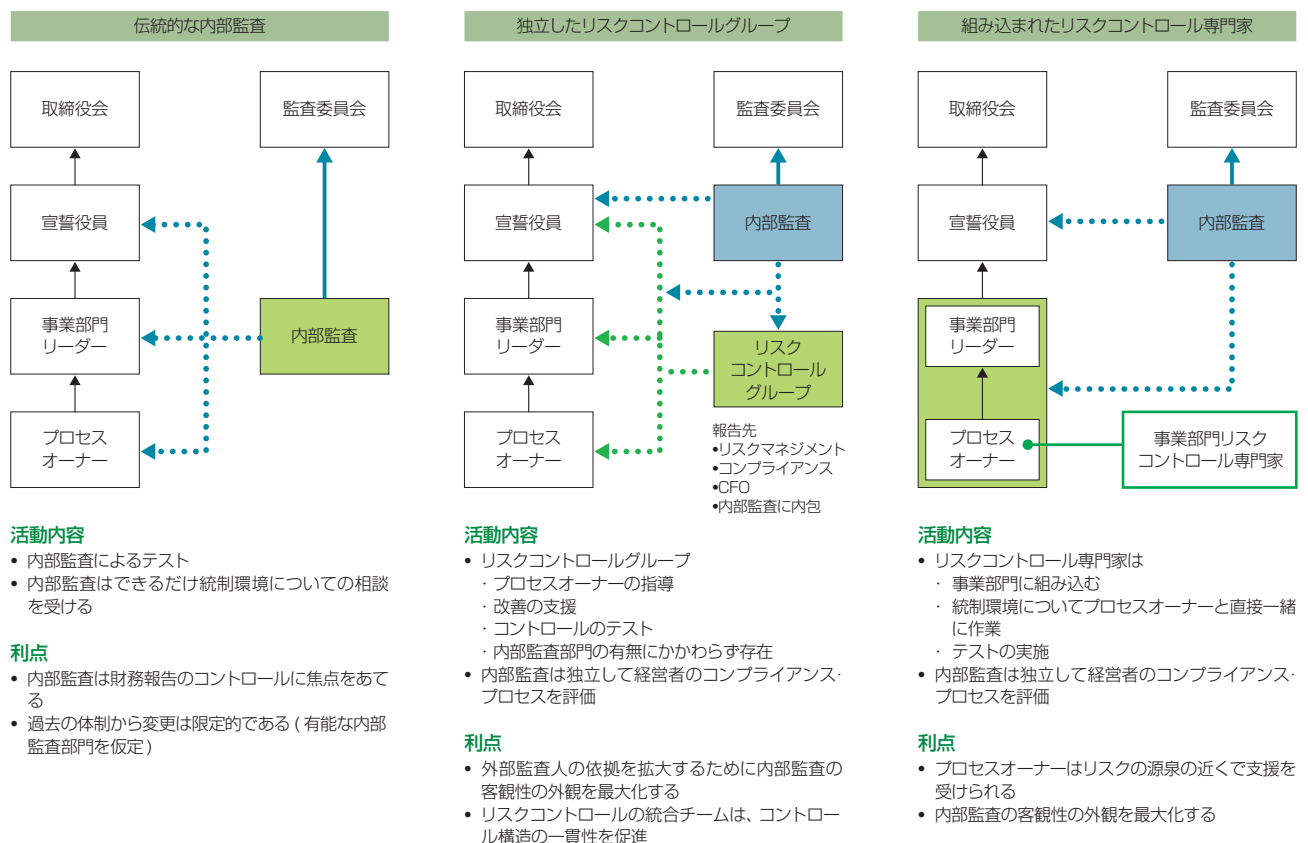
業務部門に組み込まれているか独立しているか、トップマネジメントに報告するか内部監査の中に位置づけられているかどうかにかかわらず、リスクコントロールの専門家は、不可欠な役割を果たします。リスク、SOA の要件およびビジネスプロセスに関する知識を通じて、リスクコントロールの専門家は会社全体での首尾一貫したコンプライアンスを保証し、事業部門間の重要なインターフェース・ポイントでのリスクを効果的に評価します。彼らは定期的にプロセスにイノベーションを起こし、効率性と有効性を測定する指標の把握を手助けします。テクノロジー、サプライ・チェーン、コモディティー・トレーディングおよび財務などの特殊な分野をもつ彼らは、多くの組織で日常的には配置されていない専門的知識をもった人材を有する現職か

らリソースを調達し、作業を行います。最も重要なことは、プロセスオーナーが信頼できる専門家からの支援を与えることであり、プロセスオーナーがコントロールに対する新たに拡大された責任をとるような初期の移行段階では、このような支援が不可欠です。

以下は、404 条と 302 条に継続的に遵守するための組織構造として考える 3 つの代替案です。(下図参照)

今後、宣誓を行う役員が適切な暫定的組織構造を評価するにあたって検討しなければならないいくつかの要素がありますが、以下に 5 つの項目を記載します。

- (1) 特にプロセスオーナー、事業部門のマネジャー、また選択した構造により内部監査とリスクコントロールの専門家の役割と責任を明確にする必要性。先に述べたように、役割と責任の明確化は説明責任を全うするために必要不可欠です。
- (2) 基本的なビジネスプロセスが単純化、集中化、自動化されるにつれて、(発見的コントロールよりも) 予防的コン



トロール、(人的コントロールよりも)システムのコントロールおよび監視活動に、より大きな重点が置かれるようになります。会社のプロセスの成熟度(それらが定義され、管理されている割合)は、必要とされるスキルの性質を決定します。例えば、自動化されたコントロールに大きく依存するビジネスプロセスは、それほどテストを必要としないでしょう。しかしこれらの環境においてテストするという事は、人的コントロールに依存するプロセスでは要求されないテクノロジー関連のスキルが重要になります。ポイントは何かでしょうか?組織のプロセスがより効率的で、より有効になればなるほど、予防的コントロールと自動化されたコントロールに依存するようになります。その結果、テストはそれほど必要でなくなり、コンプライアンスのコストは時間の経過と共に低下します。

- (3) 業界の中で予想される変化の程度を考慮すべきです。すなわち、規制、企業の統合およびその他の展開などです。変化が大きければ大きいほどプロセスオーナーはより多くの支援を必要とします。
- (4) 非常に有能で客観的なリスクコントロール機能(内部監査の一部もしくは別の組織であっても)と強力な内部監査部門による作業は、社内の他の部門が実施する作業よりも外部監査人が依頼できる程度が高く、これらはPCAOBによって認知された管理ツールです。今後、監査の有効性を維持しつつ外部監査費用を軽減する方法を模索する上で、これは重要な要素になりえます。
- (5) プロセスオーナーに助言し、指導し、テストを実施するために、内部監査とリスクコントロールの専門家を使用する選択は、以下の要素に左右されます。
- ・ プロセスオーナーに割当てられた役割と責任
 - ・ プロセスオーナーを配置するための能力、リソースおよびコスト、ならびに
 - ・ 内部監査を配置するための能力、リソースおよびコスト

組織がこれらのスキルを拡充することが必要だとしても、必要なスキルをすべて採用すると、特にITのような特殊な技術分野では費用がかかりすぎるかもしれません。従って経営者にとっては外部からのリソースと協働するコソーシングの方が魅

力的な選択になるかもしれません。

要約すれば、初年度の404条の評価が完了した後に宣誓を行う役員は三つの現実と直面します。まず、財務報告に関する内部統制に重要な綻びがあれば、その会社は、監査人からその内部統制について不適正意見をを受ける可能性があります。第二に、その会社のプロセスオーナーは、運営すべき事業を持っておりビジネスプロセスを日々実行しなければならないため、大きな変更がある時期にコンプライアンスの負担をすべて担うことはできないでしょう。第三に、チェンジ・マネジメントの課題であり、少なくとも今後数年間の経過的措置として、プロセスオーナーを支援する必要があるでしょう。宣誓を行う役員は、302条と404条の継続的な遵守について実行すべきことが実際に行なわれているという確信を提供し、個人に依存するリスクを削減するような、効果的な組織構造を必要としています。

宣誓を行う役員がとるべき他のステップ

プロセスオーナーを支援し、継続的なコンプライアンスを保証する適切な組織構造が確立されたならば、宣誓を行う役員は、以下の事項にも対処しなければなりません。

- ・ テクノロジーの重要性に誰かが注意をしていることを確かめる。多くの会社では、ビジネスプロセスは、それをタイムリーに、包括的で正確に実行するために組み込まれたテクノロジーに大いに依存しています。ほとんどすべての会社において財務報告の基礎をなす取引を開始し、承認し、記録し、処理し、報告するプロセスは、コンピューター、プログラムおよびその他のテクノロジー関連の機器とソフトウェアによって達成されています。多くのアプリケーションとシステムは、プログラム化されたコントロールも有しており、これらのプログラム化されたコントロールのいくつかは、財務報告に関する内部統制の評価にとって重要です。さらに、市場には利用可能な広範囲のソフトウェアツールがあるため、「ポイント・ソリューション」であっても、「プラットフォーム・ソリューション」であっても、それらのテクノロジーはSOAを遵守することを可能にする鍵となります。ポイント・ソリューションは、SOAへのコンプライアンス専用設計されたアプリケーションです。プラットフォーム・ソリューションは、ビジネスプロセスの自動化、文書管理、財務管理、あるいはより広いコンプライアンスなど、別の目的のために設計されたソフトウェアのインフラ

ラクチャーであり、SOA を遵守するために利用されています。

取組の意義・方向性：テクノロジーは、セキュリティ、変更管理、事業継続およびその他の重要な分野に影響を与える特殊で潜在的に重要なリスクをもたらします。従って、宣誓を行う役員は、適切な人材が、そのようなリスクとそれを軽減するコントロールを検討していることを確かめなければなりません。さらに、会社は、将来にわたり必要となるテクノロジーソリューションを選ばなければなりません。組織の規模や複雑性、コンプライアンスの業務に参与する人員の総数と場所、セキュリティやワークフローの必要性、ソフトウェアに対する既存の投資（例えば、ERP、コンテンツ管理、プロセス管理あるいはコンプライアンス・ソフトウェア）およびその他の要素によって、会社は、SOA のコンプライアンス・プロセスに対して「コンプライアンス主導」（短期）のアプローチ、あるいは「バリュー主導」（長期）のアプローチのうち、いずれかを選択することになります。

重要な不備に積極的に対処する

残念ながら多くの重大な欠陥は、改善するには遅すぎる状況になるまで経営者に報告されません。簡単に言えば、多くの場合、経営者はそれらが存在することさえも知りません。さらに、PCAOB が重要な不備と重大な欠陥の区別を定義するよう努力してはいますが、不備の重要性を評価するためには、多くの実務上の判断が必要とされます。結果として、PCAOB の規則の適用は、人によって異なる場合もあります。

取組の意義・方向性：重要なコントロール上の問題が生じた時、誰かが注意を払う必要があります。宣誓を行う役員は、自分たちが知らなかったことに驚いてはなりません。彼らが強調すべき喫緊の課題は 4 点です。

- (1) 潜在的に重要な不備あるいは重大な欠陥になりうるコントロールの不備がタイムリーに把握され、報告されていることを確かめること。例えば、特に決算報告の時期には、正式な報告プロセスの以外に潜在的に重要な問題をできるかぎり早く問題を解決の俎上にのせるための特別な報告プロセスを、報告するプロセスオーナーと内部監査に、提供すべきです。

- (2) 潜在的に重要な不備あるいは重要な欠陥になりうるコントロールの不備をタイムリーに改善すること。未解決の不備が「積み重なる」と、外部監査人は、それらを統合的に考慮し財務報告に関する内部統制について重大な欠陥があると結論付けるリスクがあります。顧問弁護士は、経営者を保護するために多くの未解決の不備がある場合、それらを外部に開示すべきであると助言することもあります。

- (3) コントロールの整備状況の有効性を評価するためだけではなく、プロセスの成熟度の持続可能性に関しても、主要なビジネスプロセスを評価すること。単に反復可能であり、初年度に評価テストを通過したというだけで、プロセスを現状維持することにはなりません。もしプロセスが人的・発見的コントロールと人的手作業に依存していれば、内部統制構造は変化に耐えられないかもしれません。そのようなプロセスを戦略的に取り上げて改善し、内部監査やリスクコントロールの専門家によるより厳密な評価の対象とすべきです。

- (4) 最後に、プロセスオーナーの自己評価、404 条のコンプライアンス・チーム、内部監査および外部監査により把握されたコントロールの不備の周辺に何らかのプログラム管理を実行すること。このプロセスにより、把握された不備を源泉別に報告し、不備の評価から改善の終了あるいは他の適切な措置までの進捗を管理すべきです。

強力な監査委員会を設置し、支援する

貴社の監査委員会は、単なる形式的な承認を与える存在ですか、あるいは一般の人が特定の事項をどのように見るかに関して問題点を評価し、客観的な洞察を与えるような頭脳集団ですか？有効に機能している監査委員会では、外部に対する財務報告と財務報告に関する内部統制について適切な監視を行いません。404 条を遵守するという観点からは、外部監査人が委員会の監視の役割の有効性を評価していることを理解することが大切です。この評価は、監査人が会社の統制環境と組織レベルの監視プロセスを評価するというより広い観点で行なわれず、取締役会は監査委員会の有効性を評価する全体的な責任を有しています。

取組の意義・方向性：宣誓を行う役員は、監査委員会が

期待されている監視の役割を果たすための必要な資源を持っていることを確かめなければなりません。経営者と監査委員会は、SOA が規定する拡大された要請や該当する証券取引所の上場規定に対して委員会が十分に対応できているかどうかを評価するために、委員会の規定と議題ならびに委員会に報告される情報を再評価しなければなりません。強力な監査委員会は、予期せざる事態が起きても、宣誓を行う役員に対して支援を提供することができます。

価値を見出す

404 条を遵守するための最終的な対応コスト金額が計算される時、宣誓を行う役員はどこにその価値があるか質問するでしょうか？我々のアドバイスは他の投資や費用支出と同様に見返りの価値について質問するだけでなく、投資の価値を強く要求すべきです。

取組の意義・方向性：財務報告のリスクを軽減すると同時に、組織のプロセスについて、品質をあらかじめ組み込みビルドイン（事後的に検査するのではなく）、コストを最適化し、時間を圧縮する大きなチャンスがあります。財務報告の改善とともに、会社は企業価値を保護し、増大させるために風評リスクや他のビジネスリスクを管理することによりガバナンス・プロセスを向上させることもできます。文書化されたプロセスを有する会社は、効率性を改善し、より明瞭な職務分掌を実現し、社員を訓練し、指標を改善し、無駄を排除し、マニュアル活動を単純化、集中化、自動化するために、プロセスを比較し、ベンチマークを設定することができます。

あなたの組織にも起こりうる

製品やサービスによって名声や誠実さがリスクに晒されるように、財務報告によっても同様なことが起きます。企業は、現在、財務報告に関する内部統制の重大な欠陥（重要な不備も含め）を報告し、コントロールの改善努力の状況に関する最新の情報を提供し、内部統制構造における不確実性に関連するリスク要因を開示しています。2004 年 6 月までの 8 ヶ月間に、コントロールの不備とその他の関連する問題を記載した開示書類が 220 件以上提出されました。これらの開示書類の多くは、広範囲なコントロールの不備に関連する重大な欠陥を開示したものであり、その多くに共通する事項は、不十分な経理の人員、

収益の認識基準、残高の調整、もしくは有効でない監視、レビューおよび分析です。

宣誓を行う役員は、財務報告プロセスの成熟度を改善・発展させ、財務報告リスクを受容できる水準まで軽減するためにできることはすべてしたと納得のいく説明をしなければならない立場にあります。本号において概説したステップは宣誓を行う役員にとって喫緊の課題であり、7 ページの「要求される対応- 宣誓を行う役員は何をなすべきか」に要約されています。これらのステップを踏むことにより、宣誓を行う役員は、プロセスオーナーの履行責任と説明責任を強化し、それぞれの役割においてプロセスオーナーを支援するための注意義務を果たしたことを示せるでしょう。短期的解決策によりコントロールの不備を改善しようとする会社が存在する一方、財務報告を支える主要なプロセスの長期的改善を計画している会社もあります。宣誓を行う役員は、これらのステップに徹底した検討を加え、その結論について監査委員会と取締役会のメンバー全員と討議するための時間を無駄にすべきではありません。

確認のための質問事項

取締役会のための質問：

- ・ 初年度の 404 条年次評価が完了した後、プロセスオーナーの説明責任をいかに強化し、プロセスオーナーをどのように支援していくかを含め、SOA302 条および 404 条に継続的に準拠するための個別の計画について、経営者と協議しましたか？
- ・ 監査委員会は、現在の内部統制構造が、経営者の事業成果、展開の計画に照らしても持続可能であると満足していますか？
- ・ プロセス改善、新システムの導入、その他の事業の変更が生じるに伴い、内部統制構造と開示にどのような潜在的な影響を与えるかに対し、適切な注意が払われていますか？
- ・ 信頼性のある財務報告の確保に向けて経営者の姿勢を強化するために、どのような個別のステップを経営者は実施していますか？

経営陣のための質問：

- ・ 初年度の 404 条年次評価が完了した後、302 条および 404 条に継続的に準拠することを保証するための適切な

仕組みを検討していますか？

- ・ 財務報告プロセスのオーナーシップおよび基礎となる内部統制に重要なギャップと重複がないということに満足していますか？何をもってそれを判断できますか？
- ・ 財務報告に関する内部統制の有効性に対するプロセスオーナーの説明責任を強化するための、プロセスオーナーによる自己評価プロセスを実行していますか？
- ・ プロセスオーナーはその責任を継続的に完遂する際に適切な支援を受けていますか？
- ・ 財務報告リスクを軽減すると同時に、品質をあらかじめ組み込み（事後的に検査するのではなく）、やり直しを排除し、コストを削減し、時間を圧縮するためのチャンスを把握するために、404 条の文書を利用している、あるいは利用することを計画していますか？
- ・ 内部監査部門は、全社の監査費用を削減する機会を活用されることができるよう、PCAOB の監査基準第 2 号に記載された外部監査人による「能力と客観性」に関する評価に耐えられますか？

コストはどうか？

初年度の集中的なプロジェクト・モードから2年目の継続的プロセスに移行するに連れ、会社は、合理的でかつ継続的に持続可能なコストでコンプライアンス・プロセスを実行すること

を追求します。以下は、404条遵守のために最初の3年間に掛かるコストドライバーの要約です。

1年目の活動	2年目の活動	3年目の活動
プロジェクトを計画し、組織する		
プロジェクトを管理する	プロセスを管理する	プロセスを管理する
コントロールを文書化する		
整備状況の有効性を評価する		
整備状況の不備を改善する		
運用の有効性をテストする (1)	運用の有効性をテストする (1)	運用の有効性をテストする (1)
運用の不備を改善する	運用の不備を改善する	運用の不備を改善する
	変更認識プロセスを整備する (2)	
	変更の意味を評価し、文書を更新する	変更の意味を評価し、文書を更新する
	自己評価プロセスを実行する	自己評価プロセスを実行する
	チェンジ・マネジメントを実行する	チェンジ・マネジメントを実行する
	効率性 / 有効性を改善する (3)	効率性 / 有効性を改善する (3)
内部統制報告書を発行する	内部統制報告書を発行する	内部統制報告書を発行する
証明プロセスを支援する	証明プロセスを支援する	証明プロセスを支援する

※注

- (1) テストの範囲は、少なくとも独立監査人の範囲と同等でなければならない。
- (2) 2年目に新たに構築されるプロセス
- (3) マニュアル・プロセスを単純化、集中化、自動化し、予防的コントロールと発見的コントロールのバランスを改善することにより、リスクが軽減されると同時に、品質が改善され、コストが削減され、時間が圧縮される。結果として効率性と有効性が改善され、時間の経過と共にテストの範囲を削減できるようになる。

要求される対応～宣誓を行う役員は何をなすべきか

宣誓を行う役員は、初年度において 404 条の遵守を達成した後も、組織が前進できるように、以下のステップを実行に移すべきです。

・「経営者の姿勢」を意識する

このことは経営者自身の個人的関与とコミットメントから始まります。特に、行動規範（プリテン第 5 号を参照）、監査委員会による監視（第 9 号を参照）、秘密・匿名による苦情の取扱い（第 11 号を参照）、権限と責任の明確な割当て、効果的な人事政策と実践、オープンで透明性の高い内部統制環境に役立つ組織構造と経営スタイルを通じて、強固な統制環境を明示的に支援すべきです。倫理、内部統制および個人としての誠実さを社内の会議において強く表明します。経営者自身が倫理違反を許さないことを組織に対して周知徹底させます。

・自己評価プロセスの確立を通じて履行責任と説明責任を強化する

すでに自己評価プロセスがあるのであれば、それが有効で特定のビジネスや重要なコントロールにリンクしていることを確かめるべきです。もし自己評価プロセスがなければ、定期的を実施すべきです。プロセスオーナーが提出する評価を理解し、同時に彼らに何を期待しているかについて指針を出します。内部監査が定期的に評価の根拠をレビューしているということをプロセスオーナーに伝えます。業務部門のマネジャーに自己評価の結果を知らせ、改善を必要とする事項のフォローアップに彼らの参加を要求することにより、彼らに関与させます。

・変更認識プロセスを実施する。

宣誓を行う役員が、財務報告に関する開示統制および内部統制が意図したとおりに機能しており、事業の変更が生じた時には、プロセスは必要に応じて改善されているという確信があるときには、変更の開示内容に集中することができます。それが本来集中すべきことなのです。新たに発生するリスク、問題および発展をタイムリーに把握して対応し、四半期ベースで開示を行うためには、正式な変更認識プロセスが必要です。

・ **変更がある場合には、プロセスオーナーによる改善、設計の変更および文書の更新を支援し、運用状況の有効性のテストを実施するために、リスクコントロールの専門家グループを設置することを検討する。**財務報告に関する内部統制について、プロセスオーナーの説明責任の不足と重複を排除します。(1) リスクコントロール専門家を業務の中に組み込むか、あるいは(2) 独立したリスクコントロール部門を設置し、最高責任者に報告させるか、もしくは内部監査部門内に配置するか、のどちらの体制を選択するかを決定します。

・ **SOA2 年目における内部監査部門の役割を定義する。**内部監査の役割は、経営者の評価プロセスを評価し、限定的な分野のテストを実施し、その結果を報告することに焦点をあてたものにします。他の責任（例えば、重要なリスク分野で業務およびコンプライアンスの監査を行なうこと）と、内部監査の能力および利用可能なリソースを勘案し、整合性のとれた部門の役割を定義します。

・ **302 条に基づく経営者の継続的な責任を支援するための報告プロセスを正式なものとして位置付け、重要な不備の改善をタイムリーに実施する。**経営者は、重要な不備と重大な欠陥を監査委員会および外部監査人にタイムリーに開示しなければなりません。また、経営者は重要な不備および潜在的に重要な不備となりうるものを開示委員会およびその他の指定された経営者にできるかぎり報告し、取り上げるためのプロセスが存在していることを確かめなければなりません。

・ **テクノロジーに関連する特殊なリスクを把握し、コントロールする責任者は誰かを理解する。**IT 関連リスクを管理する重要性を過小評価すべきではありません。テクノロジーの複雑さはリスクをより重要なものにします。最高情報責任者(CIO)が財務報告に関する内部統制を再評価するプロセスに継続的に関与していることを確認します。また、コンプライアンスを管理するためのソフトウェアが、今後も会社のニーズを満たすことを確かめます。

・ **初年度の投資から何らかの価値を得ることを強く要求す**

る。最初の内部統制報告書が提出されたなら、404 条を遵守するための文書化によってもたらされた、より透明性の高いビジネス・プロセスに付加価値を探求するように社員に要求します。もし付加価値を見出すことができないならば、社員の探求認識や努力が足りないのかもしれませんが。

継続的なコンプライアンスに必要な強力な基盤を築くための上記のステップなしに、「1 年目以降のライフ」は始まりません。これらのことを実施するには今年から事前準備が必要であり、会社によっては、現在の投資が将来にわたり見返りをもたらすようにこれらのステップに取り組み始めています。