

SEC フラッシュレポート

COSO が内部統制システムのモニタリングに関するガイダンスを発行

(2009年2月11日)

2007年6月、証券取引委員会(SEC)は財務報告に係る内部統制の評価に関する経営者のための解釈指針を発行した。解釈指針の策定にあたり、第一義的に原則に焦点を当てるという結論を合理的に説明する一環として、SECのスタッフは、コントロールのフレームワークの自然な進化や更なる発展を制限したり妨害したりする意図はない、と述べた。スタッフは、「COSOは現在、統制システムの有効性をモニターする方法を定義するプロジェクトに取り組んでいる」という例を引用した。内部統制システムの評価プロセスを含む内部統制システムの有効性と効率性は、近年多くの企業において優先事項であったため、このプロジェクトに関するCOSOの努力の成果には、多くの経営幹部たちが長い間、関心を寄せていた。そして待つ時は終わった。

COSO すなわち、トレッドウェイ委員会組織委員会は、内部統制の共通の定義、標準、企業や組織体が統制システムを評価するための基準等を策定するために米国で設立された民間の団体である。大小の組織体における先進的な実務の検討を含む2年間に亘る作業・討論・調査の末、COSOは以下の3部からなる内部統制システムのモニタリングに関するガイダンスを完成させた。

- 第1部—有効なモニタリングの基本的原則を示し、1992年に発行されたCOSOの「内部統制の統合的枠組み」(*Internal Control-Integrated Framework*) (以下、「COSOフレームワーク」と)の関連を整理
- 第2部—第1部で概説した原則をさらに詳述し、効果的なモニタリングを導入する責任者に対して指針を提供

- 第3部—効果的なモニタリングの事例を提示

この新しいガイダンスは、「COSOフレームワーク」の構成要素の1つであるモニタリングを導入するための深い洞察を提供している。COSOの議長であるラリー・リッテンベルグは第1部において、「COSOフレームワーク」はモニタリングが組織体の内部統制システムにおいて積極的な役割を果たすように導入されることを意図している」と述べている。この新しいガイダンスは、内部統制の構成要素であるモニタリングを明確化するために開発されたものであり、オリジナル版の「COSOフレームワーク」を代替するものではない。また、2006年版の「財務報告に係る内部統制—小規模公開企業のためのガイダンス」(*Internal Control over Financial Reporting - Guidance for Small Public Companies*)に置き換わるものでもない。本ガイダンスは、1992年と2006年の文書に掲載された基本原則を解説し、組織体が効果的で効率的なモニタリングを導入するための指針の提供を目的としている。

本ガイダンスの発行は多くの企業が経費節減計画を実施し、プロセスを合理化し、人員を削減する金融危機の時代において、まさに時宜を得たものである。経営者は組織を「適切な規模」にする計画を策定し、実行するにあたり、必須のコントロール、法令順守、リスク管理機能には手を付けず、そのまま維持するように留意すべきである。例えば、経営者が残った人員に対して「より少ない人員でより多く」を要求しても、財務報告に必要な主要なコントロール活動を妥協して削減すべきではない。新規の企業買収、事業活動、ITシステムによって、統制構造にはさらなるストレスがかかるという現

実を注意深く考慮すべきである。この動的な環境において、効果的なモニタリングは法令に違反するリスクやリスク管理プロセス・重要な内部統制・その他の重要な予防手段の機能停止に対する障害を削減するはずである。この新しいガイダンスは、本当に効果的なモニタリングプロセスの導入を望む企業に対して理にかなったアプローチを提供している。

以下では、本ガイダンスの概要、効果的なモニタリングの基礎の要約、モニタリングの便益と範囲に関する議論、今後のガイダンスの利用に関するヒントについて記載する。テクノロジーや経営手法は継続的に発展するため、内部統制と関連するモニタリングプロセスも時とともに変化するものである。しかしながら、COSO のモニタリングガイダンスの概要にはモニタリングの基礎概念は時の試練に耐えることを意図していると記載されている。

本ガイダンスは以下のサイトで購入可能である。

<http://www.cpa2biz.com/AST/Main/CPA2BIZPrimary/InternalControls/COSO/PRDOVR~PC-990021/PC-990021.jsp>

新しいガイダンスの概要

長い間、組織体は内部統制システムの品質向上に多額の投資をしてきた。これらの投資が行われた要因の一つは、もちろん、財務報告に係る内部統制の有効性に関する報告を開示するという要請のためである。それ以外にも、他の法規則の遵守、品質・時間・費用対効果向上の努力（業務の有効性と効率性）等、他の要因もある。「COSO フレームワーク」によれば、内部統制は組織体による目標の達成を支援するように設計される。コントロールが機能しなければ目標は達成されないかもしれない。「COSO フレームワーク」の5つの構成要素は、コントロールが機能しないリスクを軽減するために一体となって機能する。モニタリングは5つの構成要素の1つである。COSO 委員会は、多くの組織体は内部

統制のこの重要な構成要素を十分に理解していないと考えている。結果として、企業はしばしば内部統制評価を裏付けるにあたり、モニタリングを十分に活用していないのである。

COSOは、有効なモニタリングにおいては内部統制の全要素すべての全体的有効性が考慮されると主張している。

従って、モニタリングは、統制活動の有効性の評価に限定して適用されるものではない。経営者の内部統制評価はしばしば時間がかかり、多くの手作業によるテストを含む故に、効果的なモニタリングは評価プロセスを合理化する機会を提供する。新しいCOSOのガイダンスの目的は以下の2つの目標を達成することにより、組織体によるモニタリングという重要な内部統制要素の十分な活用を支援することである。2つの目標とは、(1)効果的なモニタリングの特定と(その活用の)最大化、(2)有効でない、または効率的でないモニタリングの特定と改善である。これらの目標が達成されれば、内部統制システムは改善され、組織体が目標を達成する可能性も高まるであろう。

有効なモニタリングの基礎

COSO のモニタリングガイダンスは、2006 年に発行された COSO ガイダンスで確立された次の 2 つの原則に基づいている。

- 継続的または個別の評価により、経営者は内部統制のその他の構成要素が継続的に機能しているかどうかを決定することができる
- 内部統制の不備が適時に識別され、改善活動の責任部門および経営者に伝達される

COSO は継続的モニタリングの実現可能性があり、リスクと情報の入手可能性を考慮して実施する価値がある場合には、組織体が個別のモニタリングではなく継続的モニタリングを検討することを推奨している。

COSO のモニタリングガイダンスは効果的かつ効率的なモニタリングは、以下の3つの要因を基礎として達成される、としている。

- **モニタリングのための基礎の確立**—適切な経営者の姿勢、適切な能力・客観性・権限を持つ人材にモニタリングの役割を与える効果的な組織体制、継続的モニタリングまたは個別の評価が効果的かつ効率的に導入できる出発点・ベースラインとしての内部統制の有効性に関する理解、が含まれる
- **モニタリング手続の設計および実行**—その目的は、組織体の目標にとって「関連するリスク」に対応する「キーコントロール」の有効性についての「説得力のある情報」を評価することである
- **結果の評価および適切な関係者に対する報告**—特定された不備の重要性の評価、および必要に応じて適時な対応とフォローアップを可能とする適切な担当者や取締役会に対するモニタリングの結果の報告が必要である

上記の3つのフェーズ—基礎の確立、設計および実行、評価および報告—はモニタリングのモデルとなる。 これらは、「何を」「どのように」モニターするかを決定するための組織的なプロセスを提供する。「何を」モニターするかの決定は、対象となるリスク、重要なリスクを軽減するコントロールの内容、コントロールの運用が有効であると結論付けるのに必要な情報の説得力によって影響を受ける。

モニタリングの手続きを設計し、実行するための「説得力のある情報」に関する論点はさらに検討され、COSO は以下のように述べている。

モニタリングが効果的であるためには、適切な情報を十分に評価しなければならない。適切な情報とは、特定の状況において、関連性、信頼性、適時性のあるものである。十分かつ適切な情報は、評価者に対して識別されたリスクを管理または軽減する内部統制システムの能力に

ついて結論付けるために必要な根拠を提供する。これらの条件を満たすのが、「説得力のある」情報である。

コントロールの運用状況の観察、再実施あるいはその他の方法による直接的な評価によって得られた直接的な情報は、継続的モニタリングおよび個別の評価のいずれにおいても有用である。直接的な情報は COSO の言うところの「コントロールの運用状況に関するまっさらな視点」を提供するため、大いに意味がある。

間接的な情報とは、「コントロールの運用状況が良好ではない、または変更があることを示唆するその他のすべての情報」である。COSO は管理統計資料、主要なリスク指標、主要な業績指標、比較可能な産業統計データ等を含む情報がこれにあたるとしている。間接的な情報はコントロールの不備を識別する上で直接的な情報よりも有効性が低い。間接的な情報の価値はその精度、予測される結果に対して想定される乖離の程度（つまり、プロセスの予測可能性が高いほど関連する間接的な情報は有用）、異常・例外・「警告」事項に対するフォローアップ手続の適切性、およびコントロールが説得力のある直接的な情報によって前回検証されてからの経過期間等による。COSO によると直接的な情報の有効性に関する後半の論点は、間接的な情報が有用である期間は有限であることを示している。

COSO は、説得力のある情報は、「適切な能力を持った客観的な評価者」により評価されなければならないとしている。COSO は、モニタリングのための適切なアプローチの決定にあたり、合理的な判断を下す最適なポジションにあるのは経営者であるとしている。また、本ガイダンスは、モニタリングに使用された情報が十分かつ適切であるかどうかの判断、組織体が適切に設計された間接的な情報に依拠できる期間および状況の評価ならびに有効性を損なうことなくより効率的にモニタリングできる方法の識別についても検討している。COSO の最終的な目的は、モニタリングの結果が内部統制の有効性についての結論の適切な裏付けとなること

を担保することである。

モニタリングによる便益

モニタリングされていないコントロールの品質はいずれ劣化する。「COSO フレームワーク」で定義されているモニタリングとは、「内部統制が有効に運用され続けることを担保するため」に導入される。COSO によると、モニタリングが適切に設計・導入された場合、組織体は以下のような可能性により恩恵を受ける。(a)内部統制の問題を適時に識別し、改善できる。(b)意思決定に必要な、より正確で信頼できる情報が生成される。(c)正確な財務諸表が適時に作成される。(d)内部統制の有効性についての定期的な証明や宣誓を可能にする。COSO は、問題に対して事後的に対処するのではなく、事前に識別して対応するので、有効なモニタリングは次第に組織全体の効率性を向上させ、ICFR に関する報告の開示に関するコストを削減するとしている。

モニタリングプロセスの範囲

組織体は、広範なモニタリング手続きから選択を行うことができる。COSO は以下のような事例(これらに限定されるわけではない)を挙げている。

- 内部監査によるコントロールの定期的な評価およびテスト
- 情報システムに内蔵された継続的モニタリングプログラム
- コントロールが機能していない可能性を示す異常値を識別する管理レポートや指標の分析および適切なフォローアップ
- 通常業務の一環として行われる調整表のレビューなどの監督者によるコントロールのレビュー
- 取締役および経営者が組織に向けて発信する自らの姿勢およびその監視機能の有効性に関する自己評

価

- 監査委員会による内部監査人および外部監査人への照会
- 内部監査部門の品質管理レビュー

COSO は、強固な社風を確立し、経営者により見過ごされるリスクを軽減することに関して、取締役会が重要な監督責任を有するとしている。これに関して、COSO は組織体がモニタリングの全体的な有効性および効率性の評価を定期的実施することを推奨している。COSO は、この目的に利用できるモニタリングの評価のための質問を提供している。

モニタリングを推進するためのガイダンスの利用

経営者は、まずコントロールに関する責任を有する者に対して COSO のモニタリングガイダンスを読み、その最適な導入方法や部分的に導入済みかどうかを検討することを薦めることからモニタリングのプロセスを始めると良い。COSO は、経営者が、適切なスキル、権限、リソースを持つ者に対して、以下の4つの基本的質問への対応を命じることを推奨している。

- (1) 目標に対して関連するリスクを識別したか。
- (2) これらのリスク分野における内部統制の有効性を結論付ける上で、最も効果的な「キーコントロール」はどれか。
- (3) コントロールの運用状況の継続的な有効性を示すにはどのような情報が説得力があるか。
- (4) 現在、有効なモニタリングを実行しているのに内部統制の評価に適切に利用されていないため、不必要かつコストの高い手作業によるテストを実施する結果となっていないか。

上記は、狭い意味(例えば、財務報告の信頼性に関するリスク)で使用することもできれば、業務効率や法令順守の目的を含む広い範囲に適用することもできる。COSO は、いかな

る統制目的であってもコントロールの有効性を評価する効果的なモニタリングプロセスの設計に、このガイダンスが役立つことを期待している。

経営者および取締役会は、効果的なモニタリングの概念や各々の関心のある分野においてモニタリングがどのように機能するかを理解すべきである。取締役会は、モニタリングについてより見識を深めるに従い、いかなるリスク分野（COSO でいう「意味のあるリスク」）においても、「何故、内部統制が機能していると言えるのか」と、経営者に対して質問するのに必要な知識を獲得することができる。

COSO のモニタリングガイダンスは、組織体が各々の固有の状況における様々な疑問を解決できるように設計されたものであるため、その状況は時の経過とともに変化することを理解しなければならない。有効なモニタリングを達成するに従い、組織体は継続的モニタリングシステムやプロセスに合わせた例外事項報告書などのツールを利用することにより、プロセスをさらに改善する機会を見出すであろう。