

## インタビュー



# トレッドウェイ委員会支援組織委員会 チェアマン・Robert B. Hirth, Jr.氏に訊く 「新COSOフレームワークの 改訂のポイントと日本への影響」



左から、加藤達也氏、Robert B. Hirth, Jr.氏、  
神林比洋雄氏

トレッドウェイ委員会  
支援組織委員会チェアマン Robert B. Hirth, Jr.

プロティビティLLC最高経営責任者  
兼社長／公認会計士 かんばやし ひ よ お 神林比洋雄

日本公認会計士協会  
監査・保証担当常務理事 か どう たつ や 加藤 達也

2013年5月、COSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）より、「内部統制の統合的フレームワーク」の改訂版が公表された。約20年ぶりとなる今改訂は、現在の複雑化したビジネス環境に合わせてフレームワークを見直したものと位置付けられる。

そこで本誌では、COSOチェアマンのRobert B. Hirth, Jr.氏の来日の機をとらえ、日本公認会計士協会の監査・保証担当常務理事の加藤達也氏及びプロティビティLLC最高経営責任者兼社長で公認会計士の神林比洋雄氏によるインタビューを行った。

インタビューでは、COSO改訂の経緯、改訂のポイント、日本への影響等についてお話いただいた。是非、ご一読いただきたい。

（機関誌編集委員会）

1

## トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (COSO) の活動とチェアマンの役割について

加藤 本日は、お忙しい中、インタビューに応じていただき、ありがとうございます。

私は日本公認会計士協会の監査・保証担当常務理事の加藤達也です。本日は、プロティビティLLCの神林比洋雄さんとともに、Hirthさんからトレッドウェイ委員会支援組織委員会 (COSO) の活動や今回の改訂などのお話をお伺いしたいと思います。

Hirthさんは、2013年6月1日付で、COSOの新しいチェアマンに選出されました。まずは、COSOの活動とチェアマンの役割についてお話いただけますか。

Hirth まず、COSOの組織について簡単にご説明いたします。COSOには、6人の役員 (Member of the Board of Directors) がいます。そのうち5人は、COSOを支援している5つの専門組織 (米国公認会計士協会、内部監査人協会、米国会計学会、



トレッドウェイ委員会支援組織委員会  
チェアマン Robert B. Hirth, Jr.氏

財務管理者協会、米国管理会計人協会) から1人ずつメンバーとして選ばれています。私もその役員の1人ですが、ほかの5人に選出されてチェアマンになりました。チェアマンとしては、役員会への報告義務があります。それは各役員が、支援する5つの専門組織に対しても報告をする必要があるからです。COSOにおいては、興味深いガバナンスのシステムができていていると考えています。

チェアマンとしての具体的な仕事ですが、1つにはCOSOについての外部への広報活動があります。そのために、COSOが過去にどのような活動をしたか、COSOが発行してきた今までの資料についても把握しておかなければなりません。また、ほかの役員会メンバーについてもよく知らなければなりません。現在は、新しく改訂されたCOSOについて、セミナーなどで説明して皆さんにお伝えするなど、積極的に活動しています。

加藤 このたびの改訂版COSOの周知について世界各国をご訪問されていらっしゃるとのことですが、Hirthさんのみで訪問されているのでしょうか、それともほかのボードメンバーと分担してご訪問されているのでしょうか。

Hirth 講演は主にチェアマンの私が行っていることが多いのですが、幸いにも私1人では対応することができないくらいのリクエストが来ていますので、そういった講演に対するニーズにほかのメンバーが応えられるかどうかを確認した上で、行う場合もあります。

加藤 来日され、いろいろな所でご講演をされていらっしゃると思いますが、今回の来日された趣旨も含め、COSOとして日本にどのような期待をされているかお話しいただけますでしょうか。

Hirth 訪日の目的は、今回の改訂版COSOについて説明をするためです。今般、改訂版COSOが日本語版に翻訳されたので、このタイミングの訪日になりました。

1月30日には日本内部統制研究学会のシンポジウムが開催されました。COSOについて講演して、説明するだけではなく、改訂版COSOの日本語版が刊行されたことも皆さんにご紹介できました。また、当日は、COSO改訂の日本におけるインパクトや、どのような影響があるかについてパネルディスカッションが行われました。

改訂版COSOには、3つの重要な示唆があります。

米国で上場している日本企業は、改訂版COSOに合わせて、2014年12月15日以降、新フレームワークを使用しなければなりません。そして、日本で上場している企業は、現在、金融庁において、改訂版COSOの内部統制報告制度に対する影響を検討しているということなので、その動向に注目していただきたいと思います。財務報告以外の分野に携わる企業、組織の方々におかれましても、この改訂版COSOを検討していただき、どのようにパフォーマンスの向上に役立てることができるか、検討していただきたいと思います。

神林 改訂版COSOは、日本語

以外に中国、スペイン、アラビア、フランス、ポルトガル、ノルウェー、ロシアの各言語で翻訳版が作られているとのことですが、EUの中でも中心的な存在であるドイツの名前がありません。ドイツ語でも刊行されるのでしょうか。また、今後、翻訳が予定されている国はあるのでしょうか。

**Hirth** ドイツとイタリアも検討していますが、神林さんが挙げられた国の言語で世界の主要な経済の国々をカバーしていると考えています。ほかの国、例えば、スウェーデンやオランダなどは英語のバージョンで十分事足りると思っています。

**加藤** 今回の改訂を受けてこれまで何か国もご訪問されたと伺っております。どのような国をご訪問されたのですか。

**Hirth** これまで、中国、シンガポール、オーストリア、スイスを訪問しました。そして、アメリカ国内では、25以上の都市を訪問しました。また、これに加えて、5回のWebcast（インターネットでの講演）を実施しており、1,000人以上の参加者があったこともあります。

メッセージに一貫性があるように気をつけながら、COSOとは何か、なぜ改訂されたのか、改訂版COSOの体系・構成などを説明しています。そして、会社のタイプによって、つまり、上場している国がアメリカなのか、それ以外なのかといったカテゴリーごとにどういった対応が必要かということも説明しています。

また、COSOは、上場会社以外の組織、例えば、政府、非営利団体等

すべての組織をカバーできる内容になっていますので、是非、活用していただきたいということも話しています。

**加藤** 多くの国をご訪問されたようですが、それぞれの国での反応はいかがでしたか。国によって受け止め方は違ったのでしょうか。

**Hirth** とてもポジティブな反応を得ています。特に、「17の原則」については非常に支持を得ています。また、どの国も、より詳細なCOSOのフレームワークについての情報を求めてきます。そして、それぞれの国やそこにある会社に対してどういう影響があるかを知りたがっています。

**神林** ところで、Hirthさんは、PCAOB（米国公開企業会計監視委員会）のStanding Advisory Groupのメンバーも務めていらっしゃるかと伺っております。2013年10月に、PCAOBから財務報告に係る内部統制の監査に関する注意喚起文書が公表されております。監査人によるリスク評価と内部統制の監査など、PCAOBによる検査で多くの監査に不備が発見されたことに対応するものとのことですが、その内容をご紹介いただけますか。

**Hirth** PCAOBは定期的に検査を実施しており、その結果を定期的にまとめて、サマリーレポートを発行します。そして、その検査の項目の1つが内部統制の監査に関する検査だったわけです。

報告書には、内部統制に関連する部分を引き続き見直しをしていく、あるいは継続して内部統制監査を強

化するということが書かれていますが、これはすべての会計事務所に対するメッセージということになります。

したがって、監査法人、監査人には、監査の手続を再度検討していただき、PCAOBが出した検査での発見事項に 대응べく、監査の手続を見直していただきたいと思います。

**神林** PCAOBは、監査報告書のあり方など、いろいろなテーマについて検討していると理解しておりますが、最近の動きについても簡単にお話いただけますか。

**Hirth** PCAOBは非常にたくさんアジェンダを抱えておりまして忙しいです。2015年中に最終化をしようと動いている基準も数多くあります。そのうちの1つが監査報告書の形式を変えるというものです。それには、その監査を担当したパートナーの名前を明示する、その監査に関与した団体や会社を開示するといったことが含まれています。あとは、関連当事者の情報を含めることや、Going concernに関する情報も見直しています。

また、それに加えていくつかの取組みを行っています。例えば、監査人が、監査の問題点について協議をするため、もっと監査委員会のメンバーとコンタクトをとるといったことなどです。

そして、監査の質、品質についても興味深い取組みを行っています。それは、監査の品質を評価する指標を策定するということです。

**神林** AQI（Audit Quality Indicator）のことですね。画期的な取組

みかと思えます。

## 2 COSO改訂の経緯とポイント

### (1) 改訂の経緯

加藤 続いて、COSO改訂の経緯とポイントについてお伺いしたいと思います。

今回は、20年ぶりの改訂ということですが、この間、外部環境・内部環境ともいろいろな変化があったと思えます。この20年間の内部統制をめぐる環境変化についてご説明いただけますか。

Hirth 20年間で、外部環境はいろいろと変化がありました。内部統制に及ぼす影響も非常に多く、フレームワークを改訂するのに十分なぐらいの変化だったと思えます。

もっとも大きかったのは、ビジネスを取り巻く環境の変化です。1992年から比べると非常に多くの変化がありました。ビジネスモデルや組織はこの20年間で大きく変わりました。また、利用するテクノロジーも大きく変わりました。グローバリゼーションもそのうちの1つです。あと、ステークホルダーのビジネスに対する見方も大きく変わりました。内部統制に関して、企業に対する期待値が非常に上がっているということですね。そのほか、企業の透明性やコーポレート・ガバナンスといったことも挙げられます。

神林 20年の間に世界ないし日本で多くの不祥事がありました。そういったことも、今回の改訂につながっているのでしょうか。

Hirth 不祥事が理由で改訂され

たということではありません。

不祥事が起こる原因としては、例えば、統制環境があまりよくなかった、統制活動が十分でなかった、職務分掌が十分に確立できていなかった、モニタリング活動が十分ではなかったという理由が考えられると思えます。これらについては、改訂版COSOにおいても相応にカバーしていると考えています。

加藤 この改訂版COSOにつきましては、一度公開草案を公表(2011年)した後に再度公開草案(2012年)を出し、最終的に確定しています。公開草案を2回出されたのはなぜでしょうか。



日本公認会計士協会  
監査・保証担当常務理事

加藤 達也氏

Hirth 今のご質問はとても大事ですね。COSOが報告書を作成するに当たって、非常に独特で興味深い過程をたどっているということ象徴していると思えます。

報告書を最終化するに当たって、パブリックコメントを求めるというプロセスは非常に重要で中核的なステップです。

最初に出した公開草案に対して多

くのコメントが得られました。これにより、非常によいコメントを得ることができたこと、また、よりよい資料を作るために、そのコメントを反映させたものを再度公表することが必要でした。最終的なものを確立するためにそういったステップを踏みました。

加藤 最初の公開草案と次の公開草案との間で、これらの手続により、方向性が大きく変わったということはなかったのでしょうか。

Hirth 変化をしたというよりは、改善され、向上したと考えています。実際、最終版には非常に重要だったコメントをまとめた章が含まれています。そして、そのセクション、章には、どのようにそのコメントが検討されて、役立ったかということが説明されています。

### (2) 改訂のポイント

#### ① 定義、目的、構成要素について

神林 それでは、今回の改訂版COSOのポイントについてお伺いたします。まず、内部統制の目的の1つである「財務報告の信頼性」が「報告の信頼性」と変更され、その範囲がより広がり非財務情報も対象となったわけですが、この点についてご説明いただけますか。

Hirth 1992年からこれまでに学んだこととして、会社は財務報告だけでなく、さまざまな種類の報告を行っているということです。例えば、会社は、サステナビリティ等、会社の社会的な責任についても報告をしています。財務諸表の報告だけではすまないわけです。財務諸表という言葉で報告から取り除くことに

よって、その目的を広げることができました。今は、このフレームワークをそのほかの報告に対しても使用することができると考えています。

**神林** 今、世界では、統合報告、つまり、非財務情報と財務情報を統合して報告しようという流れがある中で、改訂版COSOはどのような位置付けにありますか。また、統合報告を推進している国際統合報告評議会（IIRC）との連携なども、今後、考えていらっしゃるのでしょうか。

**Hirth** まだIIRCとは議論をしていません。改訂版COSOによって、会社も含めて影響を受ける組織がたくさんあるので、まずは、そこに対する説明や理解を求めていくことが最優先課題となっています。

**加藤** 今回の改訂では、構成要素の1つである「モニタリング」につき、IHCOSOでは「モニタリング」となっていたところ、改訂版COSOでは、「モニタリング活動」と文言が変わっています。変更の意図や目的についてご説明いただけますか。

**Hirth** なぜ変えたかという、その言葉の方がよりよく説明できると考えたからです。最後に「s」をつけて複数形にすることで、さまざまな種類の活動のモニタリングを可能にするということを表現したかったのです。

## ② 「17の原則」の提示

**神林** このたびの改訂では、いわゆる「17の原則」、それから「着眼点」を提示し、原則主義（Principle based）の考え方が採用されています。グローバルな基準においては、国際財務報告基準（IFRS）をはじ

め、原則主義が1つの流れになってきていますが、今回、COSOの改訂において、原則主義を採用された理由をご説明いただけますか。

**Hirth** IFRSが原則主義だからというわけではありませんし、ほかのグローバルな基準を参考にしたからというわけでもありません。

原則主義にした方がより効果が高いからです。原則主義を採用することによって、さまざまな会社が違うやり方によって同じ目的を達成することができると思ったからです。

内部統制が有効に機能していることを結論付けるに当たって、「17の原則」のすべてが存在して、機能しているということを示す必要があることを理解していただきたいと思います。

**加藤** 原則主義を採用しているとのことですが、一方で「17の原則」を明示し、「着眼点」という、より具体的な例を示されたのは、利用者の使い勝手を考えてのことでしょうか。

**Hirth** 利用者がイメージしやすいよう、「17の原則」はなるべく1語や2語の短い言葉で示しました。そして、利用者にコンセプトや意味をより理解していただくために、「着眼点」を設けました。

**加藤** 改訂版COSOを実際に使う利用者には、どのように「17の原則」や「着眼点」を使ってもらいたいですか。

**Hirth** 利用者には、「17の原則」と照らし合わせて、会社や組織の中に、原則を満たすために何が存在しているかを見極めるのに役立ててほ

しいです。

## ③ 今回の改訂で強調したいポイント

**加藤** 今回の改訂について、特に強調したいことはありますか。

**Hirth** 特に強調したいのは、改訂フレームワークをよく読んでいただきたいということです。その上で、このフレームワークが役に立つのかどうかをご判断いただきたい。また、COSOのフレームワークは内部統制を評価する際に利用できますが、それには、判断や主観性が必要だということも十分ご理解いただきたいと思います。

また、内部統制が有効に機能しているかどうかを結論付けるに当たっては、「17の原則」が、部分的ではなく、すべてが存在し、かつ有効に機能しているということが必要になります。今、内部統制は非常に範囲が広く、業務の効率性、法令遵守、そして報告といったこともあります。その構成要素は、どれも重要性が同じだと思います。ただ、順番として最初に統制環境が確立されなくてはならないと考えています。ほかの構成要素がうまく機能するには、適切な統制環境を整備しなくてはならないと思っています。

**加藤** 内部統制という言葉からは監査も含めた制度的なものがイメージされがちですが、こういったフレームワークは、経営のためにもっと利用していくべきであると考えます。日本は、少なくとも今はそこまでの状況になっていないと感じています。この点に関してはどのようにお考えでしょうか。

Hirth COSOに関して、日本の経営者に十分にご理解をいただけないとすれば残念に思います。しかし、ビジネスや環境において変化が多々あったので、経営者におかれましては、今こそフレームワークやCOSOのモデルを通して少しでも理解を深めていただければと思います。

神林 そういう意味では、今回の改訂でより分かりやすくなったところも多分にあると思いますので、経営者もそれを活かすチャンスが来たといえますね。

Hirth そうですね。

### (3) 改訂版COSOの日本への影響

神林 続いて、日本に関連する質問です。

日本では、内部統制報告制度は企業規模に関係なく導入されています。一方で、アメリカでは既に企業規模を加味した制度、段階適用といった措置も採られているとのことですが、こうした制度のメリット・デメリットについてお話をいただけますか。

Hirth COSOは、日本でもアメリカでも規制の内容を変えるような影響力は持っていません。ただ、日本で行われていることはよく分かります。

日本とアメリカで違いはありますが、企業はその規模にかかわらず、株主によって所有されているという意味においては同じです。

アメリカでは企業の規模によって2段階に分けて要請を変えています。ただ、すべての上場企業が財務報告に係る内部統制を評価しなければならないという点は変わりません。CEOとCFOが意見表明しなければな

らないという要請も変わりません。その内部統制の報告、内部統制に対する監査を要請しているのは規模が大きい企業だけです。日本でも金融庁がそういったアプローチを検討することはもちろんできると思います。

加藤 日本では上場直後から内部統制報告は行わなければなりません、IPO（新規上場）を促進するために、上場後一定期間の内部統制監査は不要という措置が日本でも採られそうな状況です。このような政策的配慮も必要ですが、一方で投資家保護という要請もあり、そこは今回のような措置を採ると相反することになります。そのあたりのバランスについてはどのようにお考えでしょうか。

Hirth 米国でも同様の措置が採られているケースがあります。「Jobs Act」といいますが、IPOをしたばかりの会社は、内部統制の報告をするのを先延ばしすることが許可されています。また、先延ばしの経過措置の期間に内部統制の報告を延期せず、意見表明をしないというオプションを選ぶこともできますのですが、注目すべきは、2013年にあったIPOのうち、それを選択した企業はごく少数だったということです。

加藤 改訂版COSOの導入に伴って、特に監査人が留意すべき点があればお話をいただけますか。

Hirth 企業や組織へのメッセージと同様になりますが、まず、よく読んで理解してほしいと思っています。そして、新しいフレームワークが必須な場合にはどうやって監査をするかというアプローチ、それに合

わせた手続を作ってほしいと思います。あと、クライアントとよく話をして、どのような変更点があったか、どのようにして要請を満たすかといったことを一緒に検討してほしいと思います。

加藤 私も、これからは、しっかりCOSOを理解した上で監査業務を行っていきたいと思います。

### 3 今後のCOSOの活動について

神林 COSO・ERMのフレームワークも公表されてから10年が経とうとしています。その改訂の可能性など、今後のCOSOの活動についてお話をいただけますか。



プロティビティLLC最高経営責任者兼社長／公認会計士 神林比洋雄氏

Hirth 今、COSOは、非常に意欲的なアジェンダを持っています。しかし、ここ数年で一番重要だと思っていることは、今回改訂されたフレームワークを皆さんに周知することだと思っています。

そして、近々、1つのペーパー(Thought Leader Paper: How COSO Frameworks Improve Organizational Performance and Governance) を発

行する予定です。これは、ERM、そして、内部統制のフレームワークの2つがありますが、これらをどのように一緒に連携して機能させるか、利用できるかについてのペーパーです。このペーパーは、フレームワークの局面をより明確にすることになるでしょう。また、そこでは、使用方法や使用した場合の利点についての説明をするつもりです。

もう1つ予定しているのは、ガバナンスについてのリサーチペーパーを公表しようと思っています。

また、2004年に発行されたERMのフレームワークを改訂するかどうかとも検討しています。ただ、ERM

の改訂にはCOSOのボードメンバーの全員一致ということが必要な条件になりますので、私の一存では決めるわけにはいきません。

将来どんなことが起こるか分かりませんし、また、今後は透明性がより必要になってくると思っていますので、柔軟に対応していくことが大切だと思っています。

加藤 最後に、日本の経営者、監査人、関係当局等に向け、一言メッセージをお願いいたします。

Hirth COSOは内部統制のフレームワークが非常に高い品質であると信じています。ですから、ありとあらゆる国の経営者、組織、規制当局、

監査人の方には、このフレームワークをよく読んでいただきたいと思います。そして、よく読んだ後に、どのように役立てるかを意思決定していただきたいと思います。もちろん全部使っていただきたいと思います。一部分を使うというのも十分にあり得ると思います。それで、多くの国や組織のお役に立つことができたとしたら、COSOは成功したといえると思っています。

加藤 この新COSOがいろいろな場面で有効に活用されるよう、改訂版COSOの趣旨や目的の周知を図っていきたいと思います。

本日はありがとうございました。