

## 財務マネジメント・サーベイ

# コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の現状と課題

西山 都

プロテクト・ジャパンマネージングディレクター  
日本CFO協会、主任研究委員

〔調査方法〕  
無作為に抽出した上場企業500社の財務担当役員宛に  
調査票を送付。  
調査期間…一月二日～一月十四日  
調査票回収数…七四社（回収率一四・八％）  
実施…日本CFO協会

# 特集

## コーポレートガバナンスが重視される背景

コーポレートガバナンスに関する議論が盛んである。会社法や金融商品取引法など、リスクマネジメントや内部統制に関して新たな法規制への対応も求められている。企業経営者は、これらの要請に対して個々に対応するのではなく、健全なコーポレートガバナンスの観点から、統合的あるいは整合性の取れた形で取り組む必要がある。本稿では、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の現状と課題、求められる取り組みを検討する。

今回の財務マネジメントサーベイは、「コーポレートガバナンス」内部統制の状況「ERMについて」などを中心に、上場企業のCFOの動向を調査した。回答企業のプロフィールは、製造業が六七・六％と大半を占め、年商は五、〇〇〇億円超が三二・四％、一、〇〇〇億円超五、〇〇〇億円以下が三三・八％、一〇〇億円超一、〇〇〇億円以下が三一・一％、従業員数一、〇〇〇人以上が七八・四％となった。

二〇〇六年六月の金融商品取引法の成立を受けて、内部統制に関する関心が非常に高まっているが、その要請はさまざまな局面から生じている。図1は、わが国における内部統制に対する要請を纏めたものである。

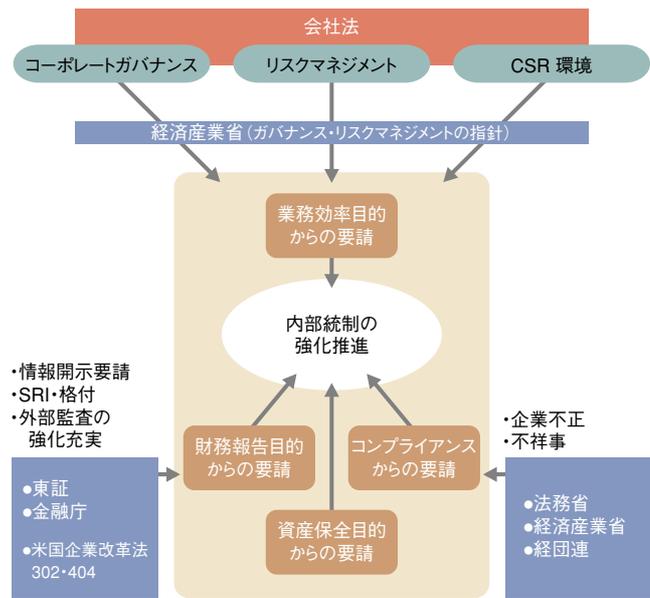
まず、内部統制に関する「コンプライアンスからの要請」がある。企業のさ

まざまな不祥事を受けて、法務省、経済産業省、経団連などが日本企業の企業倫理についての要請やガイダンスを公表している。各企業は、これらコンプライアンスからの要請に対応して、内部統制を構築していく必要がある。次に、「財務報告目的の内部統制」すなわち、開示や財務報告に係る内部統制について、証券取引所や金融商品取引法に基づくさまざまな要請に対応する必要がある。日本での

法制化以前に、米国では企業改革法三〇二条および四〇四条により財務報告に係る内部統制の評価が求められており、米国に上場している日本企業も二〇〇六年七月一五日以降に終了する事業年度からこの要請に対応することが必要となっている。また、企業はこのような外部からの要請だけでなく、企業内の業務を効果的・効率的に遂行するという目的からも内部統制を整備・運用する必要がある。

一方、経済社会や資本市場のグローバル化に伴い、投資家への開示内容の充実や決算内容の説明責任を求める声が高まっている中で、諸外国のみならずわが国においても、企業決算や市場制度に関するさまざまな不祥事が続発した。こうした背景の下で、企業の社会的責任、コーポレートガバナンスの確立の必要性あるいはリスクマネジメントや内部統制の必要性が提唱されている。企業経営者は、業務の有効

図1 ●日本のリスクマネジメント・内部統制に関する動き



性を確保しながらリスクへの対応を図ることによって、持続的な企業価値の向上と同時に社会的責任を果たす必要性に迫られている。

### コーポレートガバナンスの定義と位置づけ

経済産業省が平成一七年八月に公表した「コーポレートガバナンスおよびリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて」構築および開示のための指針」では、コーポレートガバナンスは、「企業経営を規律するための仕組」と定義されており、「企業経営を担うのは企業経営者であるので、基本的には、企業経営者(代表取締役

役社長といった経営トップのみならず経営を執行する経営陣を指す)をどのように規律するか、という問題」と説明されている。

企業倫理やCSRの取り組みは、企業の価値観を決定するものであり、企業の経営の原動力・推進力となる。明確な企業倫理やビジョンなしでは、企業の一体感は創造できない。コーポレートガバナンスは、企業倫理やビジョンを受けて、組織の構造をどのように設計するかというシステム論であり、企業倫理やビジョンに基づいて事業展開するときに、いかなる仕組みづくりが最も望ましいかという議論である。

それでは、リスクマネジメントや内部統制とコーポレートガバナンスの関係をどのように考えればよいだろうか。リスクマネジメントも内部統制も、企業の体制やプロセスからなる仕組みであるという観点からは、コーポレートガバナンスに関連する。リスクマネジメントは、経営理念、事業目的等に照らして経営に重大な影響を及ぼすリスクを企業経営者が認識・評価し対応していくプロセスであり、内部統制は、リスクマネジメントに包含される体制・プロセスであり、重要なリスクに対応すべく、企業が業務を適正かつ効率的に遂行するために、社内に構築され、運

用される体制およびプロセスである。

金融商品取引法において要請される内部統制の評価は、リスクとコントロールを、財務報告プロセスを通じて、組織的に学ぶことができる絶好の機会と捉えるべきである。この組織的な取り組みがその後の、全社的な内部統制、リスクマネジメント体制の高度化につながる。つまり、リスクマネジメントや内部統制の構築・強化は、適切なコーポレートガバナンス実現に向けて取り組むべき分野のひとつであるということが出来る。

また、全社的なリスクマネジメント(以下、「ERM」)の観点からは、ERMとコーポレートガバナンスは密接不可分の関係にあり、相互に補完・補強しあう存在であるということが出来る。例えば、取締役会や上級経営者による監視活動、リスクマネジメントにおける役割と責任の明確化、事業目的の達成のためのリスク対応方針の伝達・推進、といったERMへの取り組みや活動は、優れたコーポレートガバナンスと密接に結びついている。一方で、ERMにおけるリスクの把握、リスクマネジメント能力の把握・強化、リスクの許容範囲の設定、リスクとリターン追求の方向性の決定などの活動は、効果的なガバナンスがなければ機能しない。このよう

に、内部統制やリスクマネジメントはコーポレートガバナンスとは密接不可分の関係にあり、一体となった取り組みが必要である。

### 日本企業のコーポレートガバナンスに関する取り組み状況

それでは、このような状況において、日本企業はコーポレートガバナンスにどのように取り組んでいるのだろうか。

図2は、各企業がコーポレートガバナンスに関する取り組みのうち重要と考えているものと今後改善が必要と考えているもの(複数回答、三項目まで)を示している。図から、日本企業の経営者は、「経営者の責任と権限の明確化」に次いで「リスクマネジメント体制の整備」を重要と考えていることがわかる。「取締役会・監査役会(監査委員会)による監視」よりも「リスクマネジメント体制の整備」を重視していることは、大変興味深い。また、今後改善が必要と考えているものとして、「内部監査体制の充実」と「リスクマネジメント体制の整備」が選択されている。

以下では、日本企業にとって対応が迫られている開示に関する統制を含む内部統制と、今後の改善が必要と認識されているリスクマネジメントおよび内部監査の現状と今後の方向性を

## 内部統制の現状

二〇〇三年に任意の制度として有価証券報告書等に代表者確認書の制度が導入され、二〇〇四年の秋以降には、証券取引所による宣誓書等の要請が開始している。各企業は内部統制評価への取り組みを進めているが、現状では、開示に関する内部統制としてどのような取り組みが行われているのであろうか。

このような日本企業の状況を企業改革法が導入された直後の米国企業の状況と比較すると、興味深い違いが明らかになる。二〇〇三年に米国で実施されたサーベイでは、米国企業のうち社内宣誓を実施した企業が六六％（大企業では八三％）、開示委員会を設置した企業が四九％（大企業では七四％）に達している。経営者が説明責任を果たすという観点から、今後、社内宣誓や開示委員会などの導入の必要性が検討されるべきであろう。

図3は、開示に関する統制について、現在取り組んでいるもの、今後取り組み予定のもの（複数回答）を示している。開示統制に関しては、約半数の企業が、現時点では、「監査役会（監査委員会）・内部監査部門・外部監査人との協議による情報収集」、「適時開示ポリシーの明文化」、「開示手続・コントロールの文書化」という取り組みに頼っており、開示委員会の設置や社内宣誓を実施している企業は三分の一に満たない。一方、今後取り組み予定のものについても、重視されているのは、「開示手続・コントロールの文書化」「内部監査による開示手続の監査」「開示に関するリスク評価の実施」等であり、組織的な取り組みは重視されていない状況が見受けられる。

また、図4は、内部統制について、現在の状況と三年後に目標とする状況を示している。現状では、約半数の企業が「主要な業務において基本的な規程やプロセスが整備され、定型的な業務が確実に実施できる」という、成熟度モデル（11頁「リスクマネジメント能力の発展段階」を参照）のレベルでは反復可能な状況であると回答している。「グループ全体で内部統制が標準化され、リスクとコントロールの定期的な評価と改善が実施されている（管理可能）」あるいは「グループ全体でベストプラクティクスが認識・共有され、組織的に継続的な改善のためのアクションとモニタリングが実施されている（最適化）」と回答した企業は、合計でも一七％程度に過ぎない。一方、三年後の状況につい

ては、約六〇％の企業が、管理可能な状態となることを目指しており、最適化を目指す企業も二八％もある。

## 内部統制に関する課題と今後の取り組み

内部統制について日本企業が目標とする状況を実現するためには、どのような取り組みが必要なのであろうか。

財務報告に係る内部統制の評価で求められる内部統制の文書化や評価は、成熟度モデルのレベルとしては、「グループ全体で内部統制の整備に取組んでおり、主要な業務における内部統制が文書化されている（定義化）」状態である。一方、日本企業が目指しているのは、「グループ全体で内部統制が標準化され、リスクとコントロールの定期

図3 ● 開示統制に関する取り組み

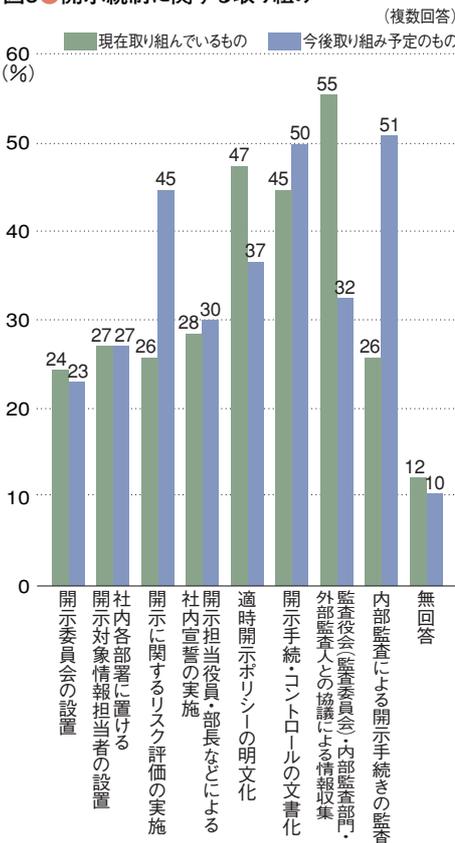
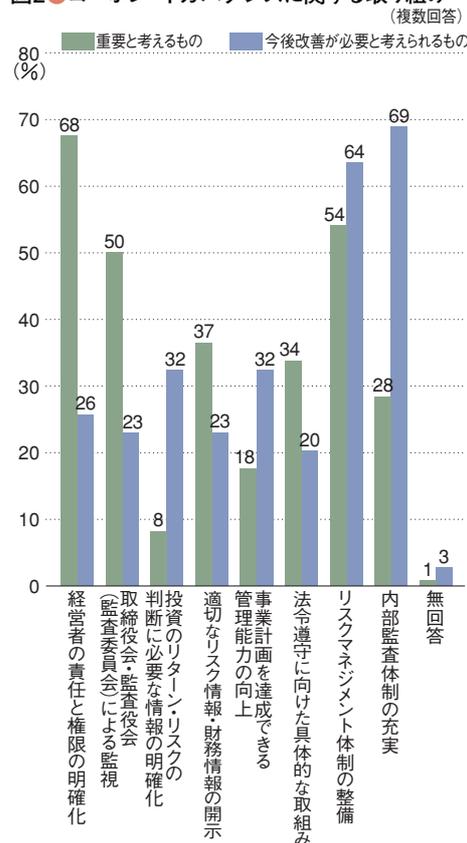


図2 ● コーポレートガバナンスに関する取り組み



的な評価と改善が実施されている(管理可能)状態である。これから内部統制の評価に取り組む日本企業は、まず、内部統制の文書化と評価を確実に実施することが求められている。内部統制を評価することにより、それまで認識されていなかった内部統制の課題や非効率な業務の仕組みが明らかになってくる。さまざまな要請によって求められる内部統制を構築しながら、より効率的で効果的な内部統制を目指して改善に取り組むことにより、初めて定義化の状態を達成することができるのである。定義化の状態を達成した後に、内部統制を効率化するための取り組みとしては、以下のようなものが考えられるであろう。

- ・業務プロセスや内部統制の自動化・標準化
- ・発見的コントロールから予防的コントロールへの移行
- ・人的コントロールからシステムのコントロールへの移行
- ・内部統制の効率化指標の設定(エラー率のモーターなど)

### リスクマネジメントの現状

それでは、日本企業におけるリスクマネジメントの状況についてみてみよう。

図5はERMのベネフィットについて尋ね

た結果(複数回答)を示している。80%以上の企業が「リスクに対する組織の管理能力の強化」を選択しているのは当然であるが、約70%の企業が「重大事象の発生防止及び対応策の策定」を選択しており、日本企業におけるERMはまだ危機管理のイメージが強いことがわかる。一方、約60%の企業が「企業価値の健全性を確保」「投資家とステークホルダーからの信頼の獲得」「企業価値の源泉を侵食するリスクの低減」といった項目を選択しており、コーポレートガバナンスの向上に対してERMを実践することの重要性を認識している。この結果は、コーポレートガバナンスに関する取り組みへの質問結果と整合しており、ERMの推進に関して、日本企業の問題意識が、健全なコーポレートガバナンスの構築に向けた取り組みに焦点をあてたものとなっていることがわかる。

次に、図6は、ERMについて現在の状況と三年後に目標とする状況を示している。現時点では、半数以上の企業が、ERMの取り組み状況を「限定的な領域で基本的な内部統制が確立しているが、リスクマネジメントの取り組みは全社的に統一されていない(反復可能)」と回答している。「主要なリスクに対してリスクマネジメント体制が整

図4 ● 内部統制の状況

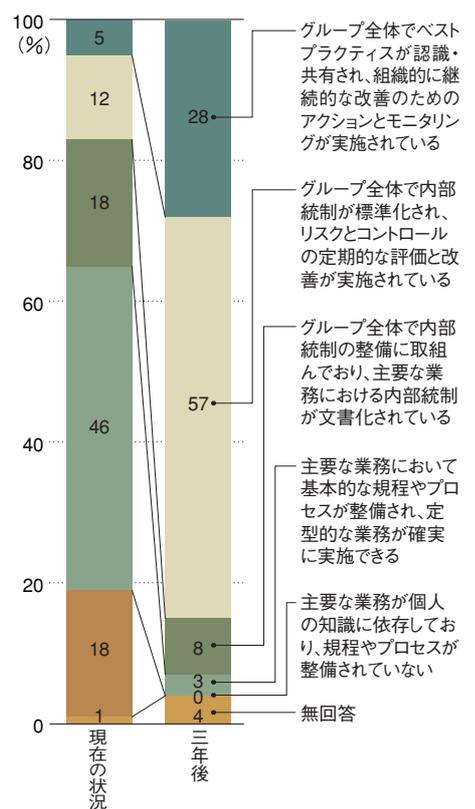
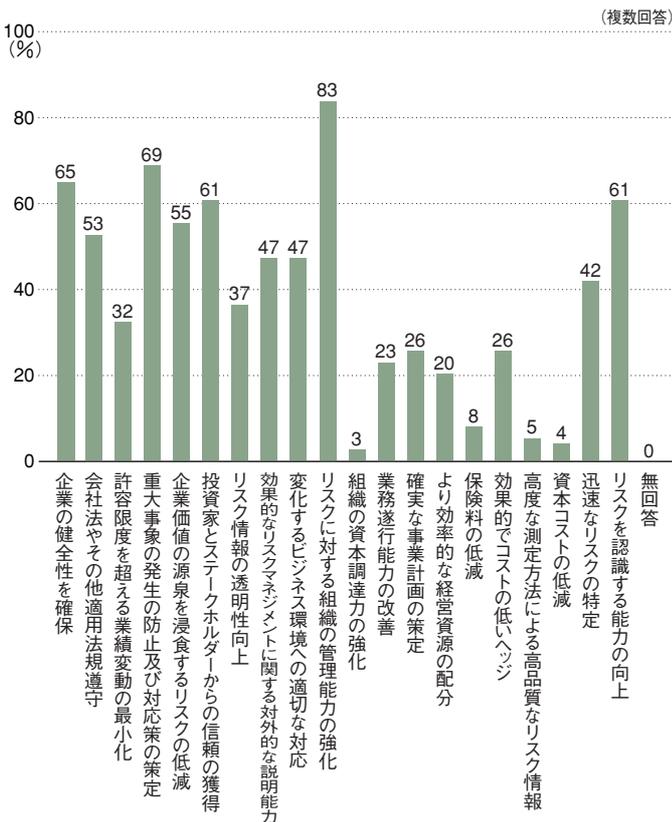


図5 ● ERMのベネフィット



備され、ERMの目標やプロセスが設計されている(定義化)」と回答した企業は約20%に過ぎない。しかし、三年後には、約50%の企業が「リスクの

測定には高度な手法が取り入れられ、事業目標達成のためにERMが内部統制と一体になって機能している(管理可能)状態を目指している。「常

にリスク評価に基づく最適なリスクマネジメント戦略が追求され、ERMが事業機会の追求や企業価値の向上に貢献している(最適化)状態を目指す企業も二〇%以上ある。それでは、具体的にとどのような取り組みを行うことが、リスクマネジメント能力の向上につながるのだろうか。

図7はERMの実践において必要となるさまざまな要素について、現在の実施状況を示したものである。全社的に実施している項目を見てみると、「内部監査部門の設置」、「会社として公式なリスクマネジメントポリシー」、「リスク管理担当者管理職以上」の選任、「主要なリスクに対する具体的な役割や責任の明確化」、「取締役によるリスクマネジメント委員会」など、組織体制に関連する取り組みが中心であることがわかる。また、特定部門では、「リスクをモニターし報告するプロセス」、「主要なリスクに対する具体的な役割や責任の明確化」、「正式なリスク評価(自己評価)のプロセスや仕組み」などの取り組みが行われている。その一方で、実務レベルの担当者が関与する「部長以上の管理職によるリスクマネジメント委員会」、「主要なリスクについてのリスク評価と対応策を、会社の戦略的プロセス

に織り込む仕組み」、「リスクについての共通言語の存在」などの項目は、約三分の一の企業では取り組まれていない。

## リスクマネジメントに関する課題と今後の取り組み

これらの結果から、日本企業におけるリスクマネジメントの状況は、反復可能な状況と回答した企業が多いものの、ようやく形を作ったところであり、実質的な取り組みはこれからであるという状況が見て取れる。ERMの導入には、リスクマネジメントの基盤となるインフラを整備した上で、全社的にリスクマネジメントのPDCAをプロセスとして実施することが必要になる。今後は、以下の取り組みが必要であると考えられる。

- ・全社的にリスクに関する認識を共有するための共通言語(リスク定義書など)を持つ。
- ・全社的なリスク評価を実施し、経営にとって重要なリスクを識別する。
- ・全社的なリスク評価の結果に基づき識別された重要なリスクに対する対応策を、事業計画策定等の戦略策定プロセスに織り込む。
- ・リスクマネジメント担当者によりリスクを主ターし報告する仕組みを構築する。

これらの取り組みを実施するにあたっては、以下の事項に留意する必要がある。

- ・組織にとって優先順位の高いリスクを全社的な視点で識別、理解して、状況を明らかにする。
- ・COSOのERMフレームワークや経済産業省のフレームワークを活用して、将来における組織のリスクマネジメント体制や能力に関するビジョンを設定する。
- ・優先順位の高いリスクに対するリスク管理能力のギャップ分析を実施し、リスク管理能力を高めるためのアクションプランを策定する。

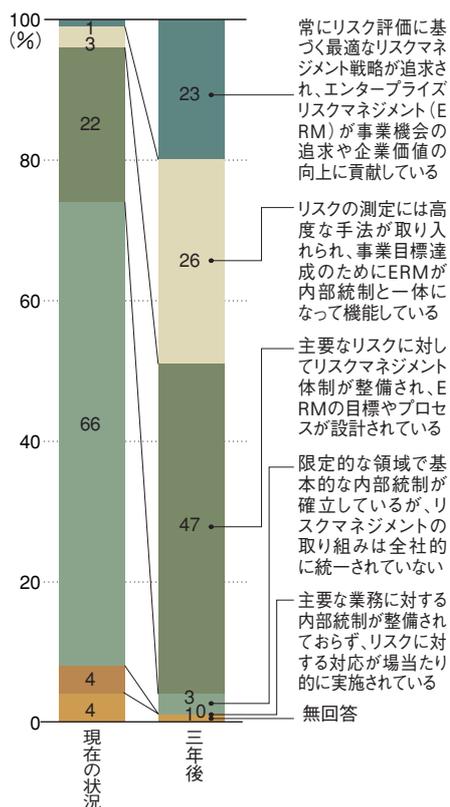
・全社的な取り組みの効果的な統合と調整を実施するために必要な主ターリング体制とリーダーシップを確立する。

## 内部監査

最後に、内部監査の課題について簡単に触れておきたい。

図8は内部監査体制の現状、図9は内部監査について、現在の状況と三年後に目標とする状況を質問した結果である。現状では、約半数以上の企業が「経験に基づく監査アプローチが採用され、過去の経験に依存した監査対象の選定や監査手続きの適用が行われている(反復可能)」と回答している。「リスクアプローチによる監査領域の優先順位付けが行われており、監査手続きが標準化されている(定義化)」と回答した企業は、二〇%に過ぎない。一方、三年後には、ほとんどの会社が「確立された監査プロセスにより組織的監査が実現され、リスクア

図6 ● ERMの取り組み状況



参考

リスクマネジメント能力の発展段階

レベル	能力の特徴	能力の属性
最適化 レベル5	[継続的フィードバック] リスクマネジメントが競争優 位性の要素として活用され る	・全社リスク戦略 ・リスクテイクや利用の推奨 ・知識の蓄積と共有
管理可能 レベル4	[定量化] リスクが数値により測定され 会社で包括的に管理される	・厳密な測定方法/分析 ・リスクリターン のトレードオフについての 徹底的な討論
定義・制度化 レベル3	[質的・数量的] 方針・プロセス・基準 が定義され制度化される	・標準化されたプロセス ・次段階のインフラ要素 ・厳密な方法論
反復可能 レベル2	[直感的] 反復可能なプロセス 個人の能力に大きく依存	・共通言語 ・適任者の選任 ・定義された作業 ・初期のインフラ要素
初期段階 レベル1	[断片的、混沌] 英雄的要素へ依存 制度的な能力の欠如	・責任が不明瞭 ・場当たり的な対応 ・主要な人へ依存

- 図4、図6、図9は、それぞれ、内部統制、リスクマネジメント、内部監査の状況を成熟度モデルによって表現し、それに基づく評価を求めたものである。
- 成熟度モデル (Capability Maturity Model: 能力成熟度モデル) とは、米カーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所によって開発された、ソフトウェア開発能力の成熟度を測るモデルである。

プロセスによるプロセス監査が実施されている(管理可能)」、あるいは「内部監査の効率化や有効性の向上に継続的に取り組み、経営者に対して高度なコンサルテーションを提供している(最適化)」状況を目指している。

内部統制やリスクマネジメントへの関心の高まりと比例して、内部監査を強化しようとする企業も増えている。内部監査は、内部統制やリスクマネジメントにおけるモニタリングの機能として重要な役割を担っているが、これまで内部監査部門はあまり重視されてはいなかった。内部監査の役割は、法令や社内規則の遵守状況をモニターする検査的な役割から、内部統制の実

施状況をモニターし、保証する役割、さらには、より効率的で効果的な内部統制を目指したコンサルテーションを経営者に対して提供するものへと、シフトしてきている。これからの内部監査は、さまざまな法的要件に応えながら、企業価値の向上に貢献することが求められるといえよう。日本企業にとっては、個人の経験や能力に依存した内部監査から、組織的な内部監査へと体制を整備、強化していくことが必要となる。さらに、内部監査責任者は、ステークホルダーの期待を理解し、リスクアプローチによる監査を実施することによって、内部監査の向上に努めていくことが必要である。

まとめ

現在の企業が直面するさまざまな課題の中でも、リスクマネジメント、内部統制、コーポレートガバナンスは非常に重要である。これらの課題に対処するには、それぞれが互いに補強し、支えあうような形で構築することが必要になる。この取り組みを単なる法令への対応と捉えるのではなく、企業価値向上のための機会として活用することが求められている。

図9 ● 内部監査の実施状況

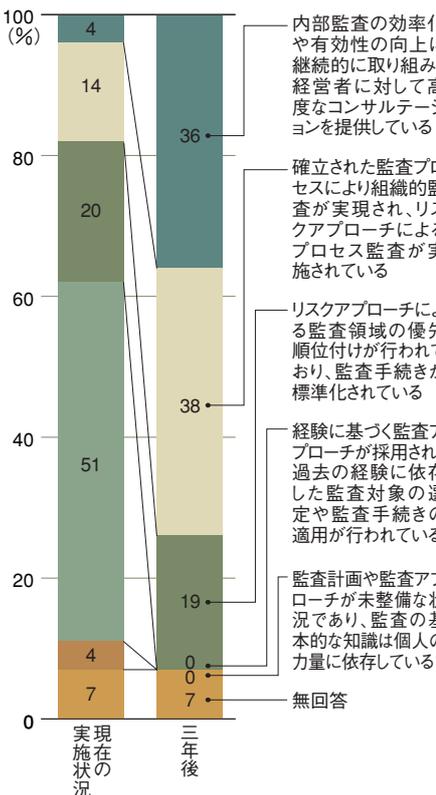


図8 ● 内部監査体制の現状

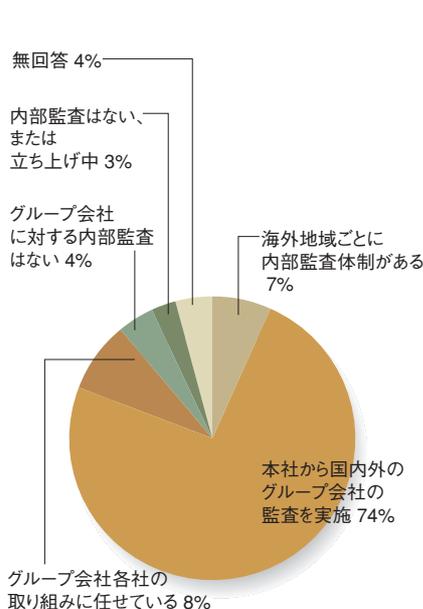


図7 ● ERMの要素の実施状況

