

## リスクマネジメント

### 神林比洋雄

プロティビティールC  
最高経営責任者兼社長

# 成長戦略に不可欠な ガバナンス・リスク管理・ 内部統制とは

## ①改訂COSOと会社法改正

昨今、日本企業の長期的な収益性の低下、自己資本比率の継続的な上昇、高い内部留保が話題となっている。主因の一つは、過度のリスク回避ではないかと言われている。多くの日本企業は、従来、長期的、継続的な発展を重視し、性善説に基づく相互信頼と絆を大切にして着実に成果を積み重ねてきた。現在、グローバル化が一層進み、アベノミクスによる我が国経済のさらなる持続的成長・発展が望まれる中で、新たなリスクテイクをさらに推進することが期待されている。変化の激しいグローバル経済環境の中で、企業のリスクテイクを可能とするのは、経営者の勇気

ある決断がもちろん最重要であるが、その英断を支える仕組みの見直しも不可欠である。それは、企業がさらなる飛躍を遂げ、企業を取り巻く各ステークホルダーの期待に応えるための、(一)適切なガバナンス体制、(二)経営者の経営理念と旺盛な事業意欲を支える全社的なリスクマネジメント(ERM: Enterprise-wide Risk Management)、(三)受け入れるリスクについて経営者が納得するレベルまでリスクを軽減する内部統制、ということになるであろう。

そこで今回は、ガバナンス、ERM、内部統制の観点から、気になる最近の動きを追ってみた。

### COSOの改訂フレームワーク & ERMとは経営である

ガバナンス、ERM、内部統制の関連については、COSO(米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会)が、二〇一三年に約二十年ぶりに改訂した内部統制の統合的フレームワークにおいて、大変興味深い関係を明示した(図参照)。

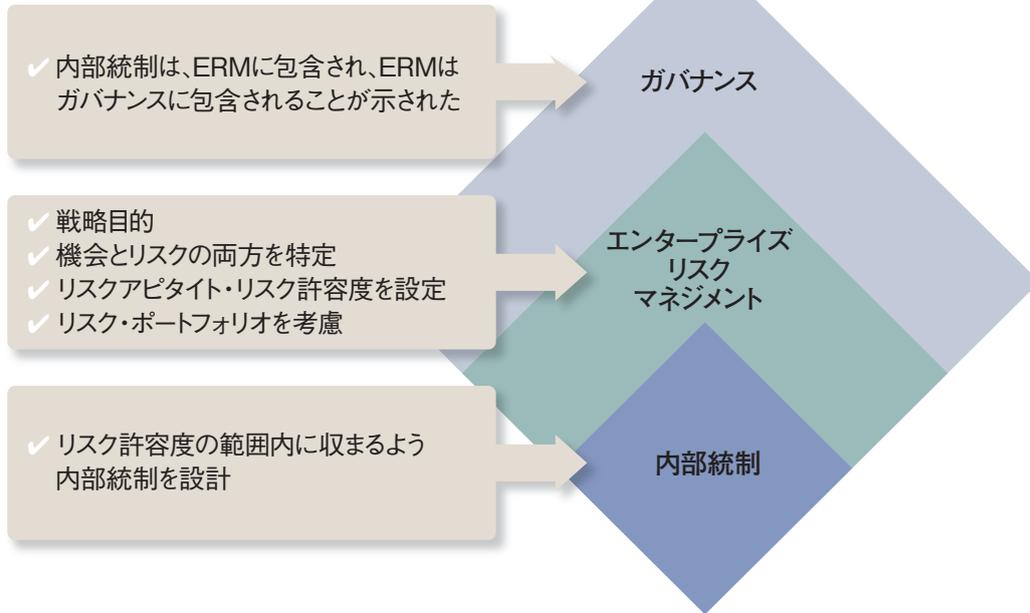
一九九二年にCOSOから公表された内部統制の統合的フレームワークは、我が国の金商法の内部統制報告制度や、米国のサーベンス・オクスレー法四〇四条の財務報告の内部統制評価、さらに我が国の金融検査マニュアルなどの基盤として広く普及している。昨年公表された改訂版では、対象が財務のみならず非財務分野にまで拡張され、我が国の会社法が規定する内部統

制システムとほぼ同じ範囲になったと言える。また、組織運営において要となる十七の原則を明示し、ここでは各企業の文化的背景や諸事情に配慮を示し、画一的な進め方は否定されている。

さらに、図にあるように、ERMを中核として、それをガバナンスが包含し、ERMの中に内部統制を位置づけたことが改訂フレームワークの大きな特徴である。言い方を換えれば、ERMとは経営そのものであり、経営者が組織の目的の実現のため、戦略遂行というリスクテイクを行い、ステークホルダーが期待するリターンを合理的に保証するプロセスということである。経営者の悩みを聞き、時にはブレーキをかけ、時にはそっと背中を押して経営者に勇気を与えるのが、その外側にあるガバナンスの役割である。

経営者は戦略を決定することにより、成果への期待が膨らむ一方、同時にその戦略が達成できないかもしれないというリスクを背負うことになる。成果への期待は目標の設定によってよく表される。例えば、ROEは何%を達成したい、法令遵守を徹底したい、品質事故を何%に抑えたいというような、経営者が設定したい、あるいは許容できる水準がある。これらの水準を確保するために、関連リスクの発現を軽減する仕組みが内部統制である。つまり、適切な内部統制なしに経営戦略の達成はあり得ないということになる。

●改訂COSO  
ガバナンスとERMと内部統制の関係を示す



出所：「COSO内部統制フレームワーク2013」より、一部加工

リスクへの対応には四つの戦略（受容、転嫁、軽減、回避）があるが、いずれを選択するかは経営戦略そのものである。戦略はERMの範疇であり、内部統制の範疇ではない。内部統制の役割は、受け入れるリスクに対して、経営者が設

定するリスク許容度まで軽減することにある。これが内部統制をERMの内側に配した背景である。

COSOが提言したこのような見方が今後世界的に定着するかどうかは定かではないが、今や、ガバナンス、ERM、内部統制に関してはCOSO

の考え方が深く世界的に浸透している状況を鑑みると、グローバル経営に生かす共通基盤の一つとして、企業の特徴に合わせた固有の内部統制のフレームワークを検討・構築する際に利用する価値は大いにあると思われる。

**会社法改正とガバナンス、内部統制**

ガバナンス不全による不祥事が相次ぎ、企業集団としてのさまざまな経営上の課題が表面化したことを受けて審議されてきた会社法改正が話題となっている。その特徴として、半強制ととれる社外取締役の選任や、多重代表訴訟制度の導

入をはじめとする企業集団のガバナンス強化がある。例えば、内部統制システムは個々の企業だけでなく、当該企業を親会社とする企業集団も含まれることを、会社法施行規則ではなく、会社法本体に格上げしたり、内部統制の構築のみならず運用状況も開示されることなどが特徴的である。

一方で、COSOフレームワークでは、企業集団は従来から内部統制の対象範囲であったわけだが、さらに改訂フレームワークでは、資本関係を超えて取引先にも一定の内部統制が整備運用されていることを確認あるいは確保することを要請している。例えば、主要な仕入先には、労働、安全、環境などで一定の課題をクリアしているかどうかを確認したり、業務のアウトソーシング先の内部統制に至っては、委託企業の経営理念に沿った内部統制が受託企業に整備運用されているかについては、委託企業側に全面的な責任があると強調しているのである。このように会社法が要請する範囲と、経営者が実務上考えなければならぬ範囲にはギャップがあり、状況によっては対応が必要となることを認識しておく必要がある。最近のリニエンス制度による我が国企業のカルテル対応は、まさに取引先との関係における内部統制の問題として真摯に対応する必要があるであろう。

今回は、成長を支援する戦略リスクマネジメントを取り上げる予定である。