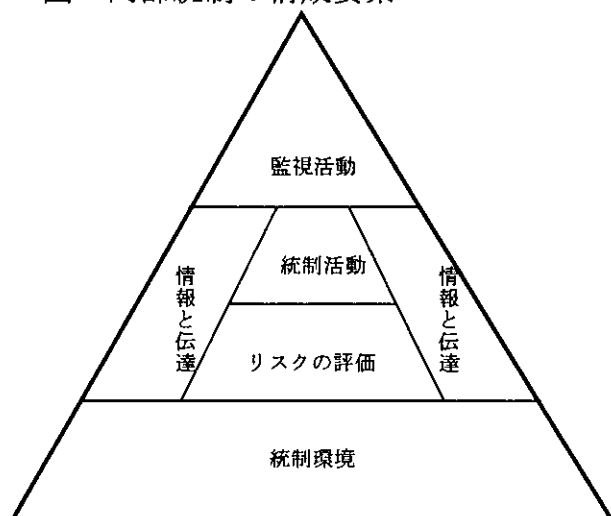


図 内部統制の構成要素



統制環境は、人々が自己の活動を実施し、自己の統制責任を遂行する環境を提供するものである。それは、内部統制の他の構成要素の基礎として機能するものである。統制環境の中で、経営者は、特定の統制目的の達成に伴うリスクを評価する。統制活動は、かかるリスクへの対応を求めた経営者の命令が実行されていることを保証するために実施される。一方、目的適合的な情報が捕捉され、組織全体を通じて伝達される。以上の全プロセスは監視され、状況に応じて変更される。

(内部統制の総合的な枠組み 理論編 鳥羽至英他訳 より)

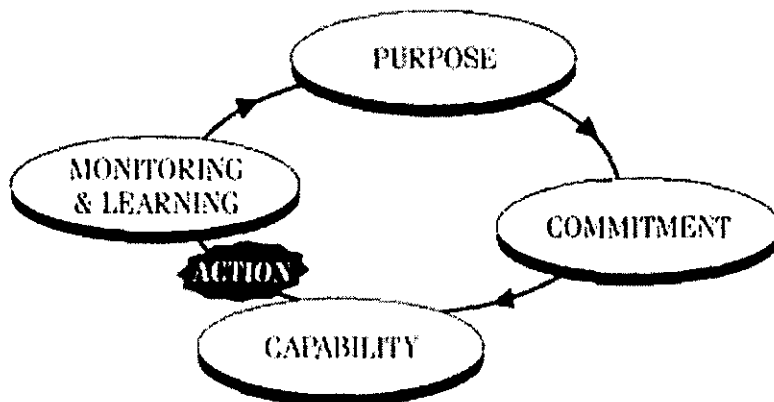
B) COCO による統制の構造

COCO は COSO を踏まえ、それを発展させたものであるので、COSO と似ている部分は多い。COSO との違いは、統制（コントロール）を企業経営の流れに沿ったプロセスとして設定されていることで、意思決定、実行などステップに沿っている。COSO ではこういったステップは反映されておらず、決められた枠組みに企業を従わせる構成になっている。COCO モデルでは、経営の枠組みをこれから立案することを念頭に、組み立て方を説明している。そういう意味では COCO はより動的なモデルである。

3つの事業目的

- ① 組織の実効性と効率性
- ② 組織の内外向けの報告の信頼性 ⇨ COSO では財務報告書
- ③ 法規制および内部諸方針の遵守 ⇨ COSO に内部方針が追加

(インターナル・コントロール –内部統制システム構築の手引き– 甲良好夫 他著 2001年より)



<http://www.mcgill.ca/internalaudit/tools/coco/>

The Canadian Institute of Chartered Accountants. Criteria for Control Board Guidance on Control(1995)

統制の要素

① 目標設定

- ・ 目標が設定され、伝達される。
- ・ 目標を達成するためにリスクを識別し評価する
- ・ 組織の目標達成とリスクの管理をサポートするよう方針は策定され、伝達され、実施される
- ・ 事業計画が策定され、伝達される。
- ・ 目標と事業計画には測定可能な業績目標やパフォーマンスインディケータを含める。

② コミットメント

- ・ 組織全体で倫理的価値観を共有する
- ・ 組織に一貫した人事方針を策定する
- ・ 権限と責任、説明責任について明確に定義し、組織の目的に合致していること。またそれによって人々が適切な行動や意思決定が可能にする。
- ・ コミュニケーションを通じて相互の信頼関係を醸し出されることにより、人々が組織の目標達成に向けて効果的なパフォーマンスを行う。

③ 実行能力

- ・ 必要な知識・技能・ツールを人々が持ち合わせていること
- ・ コミュニケーション・プロセスがあること
- ・ 情報が十分あり、また適時性もあること、各自の職責に応じた情報の入手が可能なこと
- ・ 意思決定や行動について部門間の調整が行き届いていること

- ・ 統制活動は目標達成やリスクも考慮した上で、組織全体のものとして設計されている

④ モニタリングと学習効果

- ・ 組織の目的と統制の状況を再評価するために外部環境と内部環境のモニターは必要である
- ・ 組織の目的や事業計画の中で識別された目標や指標に対するパフォーマンスをモニターする
- ・ 組織の目標の背後にある「前提」についても定期的に挑戦すべきである
- ・ 目的の変化や報告に欠陥が認められた場合は、情報のニーズや情報システムの見直しを行う
- ・ 変化や行動の必要に合わせて、フォローアップの手順があり、実施されている。
- ・ 経営トップは定期的に組織の統制が効果的になされているか評価し、その結果を報告義務のある者に対して伝える。

(The Canadian Institute of Chartered Accountants. Criteria for Control Board Guidance on Control(1995))

C) COBIT の枠組み

7つの事業目的

- ① 効果的な・効率的な事業運営
 - ② 的確な財務報告
 - ③ 法規準遵守
 - ④ インテグリティ (IT 世界管理特有の正確性)
 - ⑤ アベイラビリティ (情報の提供製と保守 (全) 性)
 - ⑥ リライアビリティ (安定信頼性)
 - ⑦ コンフィデンシャリティ (情報秘匿性)
- ☞ ④～⑦は IT の世界に特有なもの

統制活動の 4 つのステップ

- ① 企画ステップ
- ② システム開発・導入
- ③ システム作動の段階付け
- ④ モニタリング

IT 資源

- ① データ

- ② アプリケーション
- ③ テクノロジー
- ④ ファシリティ（諸施設）
- ⑤ 人

COBIT では「事業目的」「統制活動」「IT 資源」この三つのベクトルからなる IT ガバナンスが行われている。経営者はこの三つの座標軸から IT コントロールについて自己評価を行う。

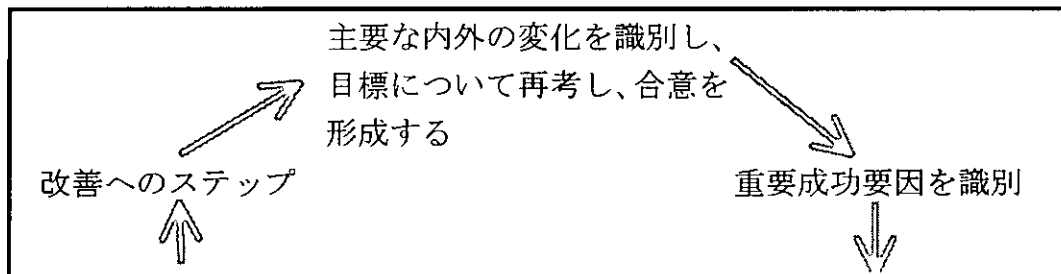
（3）内部統制とリスク管理のモデル

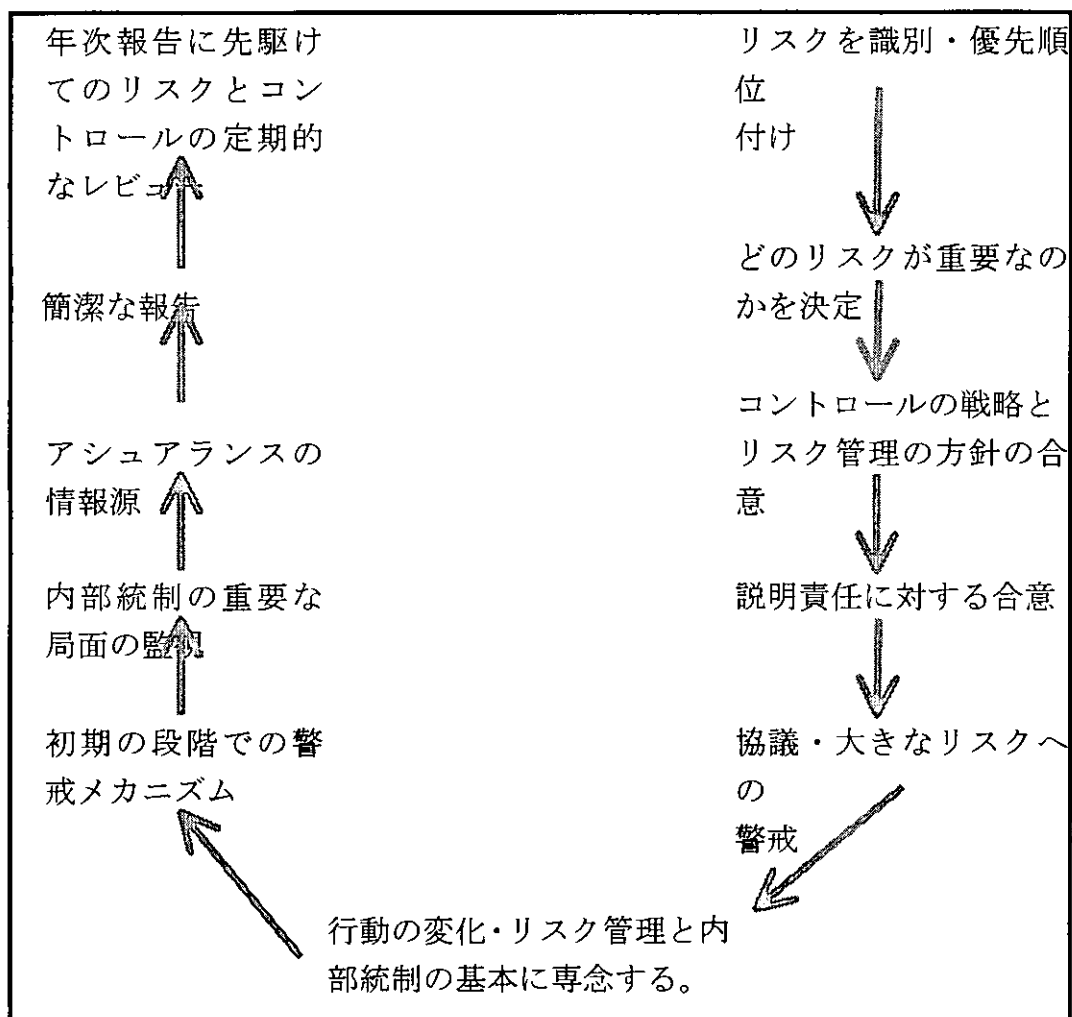
Turnbull 報告書では、リスクベースのアプローチにより内部統制のシステムを設計することまたその有効性についてレビューを行うことが記されているが、それらはロンドン株式市場で上場を果すために必要であるだけでなく、企業としてリスクに適切に対応することや内部統制を企業の目的達成に向けたビジネスのプロセスに取り込むことが健全な企業経営に繋がる。リスクとは「事業目的の達成を阻害する要因・障害」と定義される。つまり、リスク管理と内部統制は企業が目的を達成できるかどうかを大きく左右するものである。リスク管理はうまく行えば、パフォーマンスの改善を通じて組織全体の再構築をも可能にするものである。

$$\boxed{\text{潜在リスク}} - \boxed{\text{内部統制}} = \boxed{\text{残存リスク}}$$

潜在リスクは環境の変化などに応じて変わる可能性がある。いかにして残存リスクを最小にするかが重要である。

リスク管理のプロセス





リスク管理の責任者もつべき態度

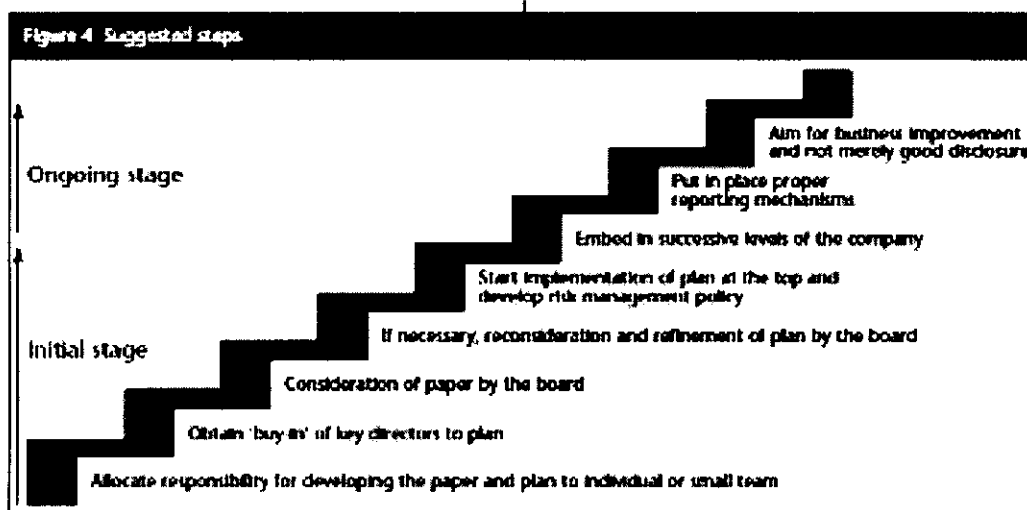
- 取締役会にリスク管理が自分達の仕事であることを理解させる。
- 財務面以外の内部統制も行う。
- 企業の目的について取締役会で合意が得られている。
- 内部統制のレビューは外部に向けて公表するために必要であるから実施しているというのではなく、自分達の為にやっているという認識を持つ事。
- リスク管理は監査法人や保険会社のみが行えばよいという認識を捨てること。
- リスクに対する指標を策定し、従業員に対してリスクへの警戒について研修を実施する。

無駄で複雑なシステムを作らないこと

- 重複を避ける
- リスク管理の責任を個人に分配する

- 継続的に取締役会に簡潔な報告書を提出
- 大量の報告書作成を目的としないこと
- 適切な事業計画とモニタープロセス
- 重要なリスクに対する研修
- 重要なリスクとそのコントロールにまずは重点を置くこと
- 目的を確認し、優先順位をつけること

つぎにすべきこと



どのようなリスクがあるか

リスクの分類

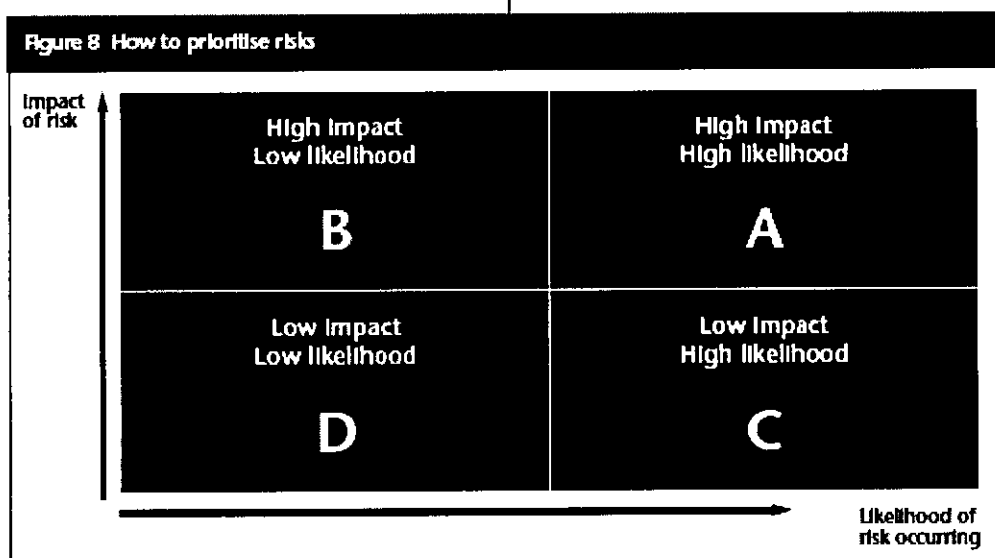
大分類	中分類	小分類
外因的リスク	非財務的リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 災害リスク（保険でカバー可） • 政治、国に関するリスク
	財務的リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 信用リスク • マーケットリスク • 流動性リスク
内因的リスク	戦略的リスク	<ul style="list-style-type: none"> • マーケティング競争戦略リスク • 商品企画リスク
	業務上リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 操作ミス等にプロセスリスク • 法規制逸脱等の遵守リスク • 情報技術（IT）リスク • 評判リスクなど

リスクカテゴリーによる分類を行うことにより、リスク評価の共通言語のよ

うな役割を果す。リスクの全体像を表示するために、できるだけ広く取り込み、気がつかなかった盲点を拾い出すことがリスク管理の目的である。

- 事業活動を多角的なリスク観点からとらえること。
- 全組織共通のリスク識別のツールとしてリスク分類を用いること。
- リスクの軽重の判断には客観性を持たせること。

リスクの優先順位付けに広く用いられているのが以下の表である。

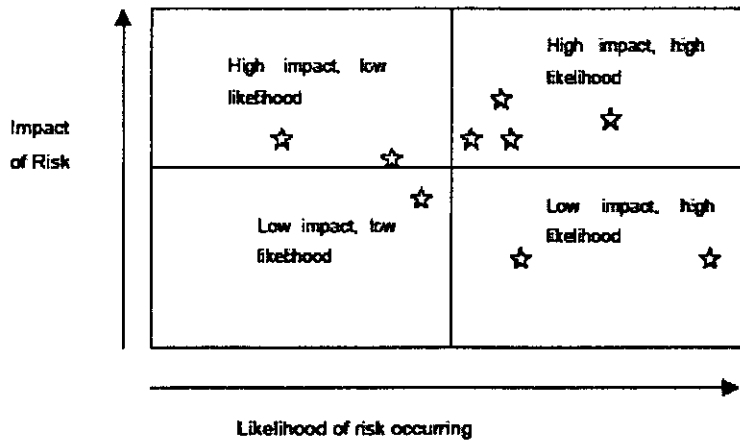


- A : 至急対策を取る必要あり (優先度が非常に高い)
B : 対策を考慮・緊急時対策を策定 (優先度が高い)
C : 対策を考慮 (中程度の優先度)
D : 定期的なレビュー (優先度が低い)

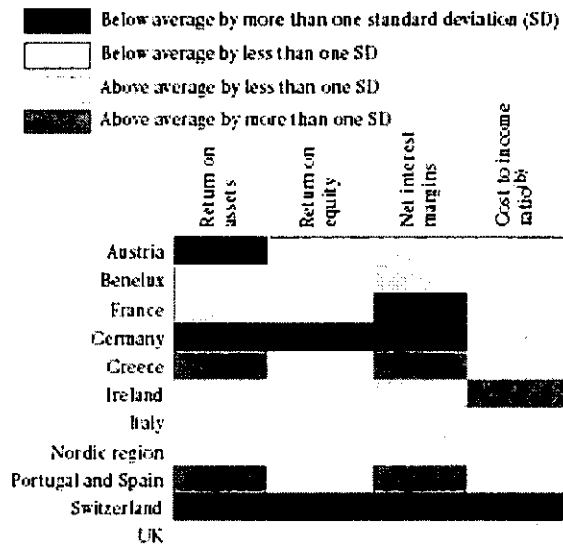
影響は単に財務面についてのみ考慮するのでは不十分で、企業の目標を達成に対する潜在的な影響について考慮することがより重要である。すべてのリスクが重要なものではないので、重要でないものについては定期的にレビューを行う。それぞれのリスクの総体は企業の目的と照らし合わせて評価する。

リスク管理関連図表

Fig. 1: Likelihood and Impact Assessment



European banking sector key ratios for 2001^(a)



Sources: Bureau van Dijk Bankscope and Bank calculations.

(a) Average for each banking sector, weighted by total assets.

(b) Inverted scale.

QUALITATIVE RISK ASSESSMENT MATRIX – LEVEL OF RISK

CONSEQUENCES	PROBABILITY					
	Impossible 0	Rare 1	Unlikely 2	Moderate 3	Likely 4	Certain 5
Negligible - 0	0					
Minor - 1		1	2	3	4	5
Serious - 2		2	4	6	8	10
Major - 3		3	6	9	12	15
Fatality - 4		4	8	12	16	20
Multiple Fatalities - 5		5	10	15	20	25

KEY: No risk Low risk Moderate risk Significant risk High risk

Figure 1.

Risk matrix score	Risk Descriptor	Reporting Requirement
0	No risk	
1-3	Low risk	Acceptable risk but action taken by Line Managers to reduce if appropriate
4-7	Moderate Risk	Report to Risk Management Committee with proposed treatment plans and control measures.
8-14	Significant risk	Report to Trust Board with proposed treatment plans and control measures.
15-25	High risk	Report to Trust Board with proposed treatment plans and control measures.

統制の保証（コントロール・アシュアランス）関連図表（NHS による）

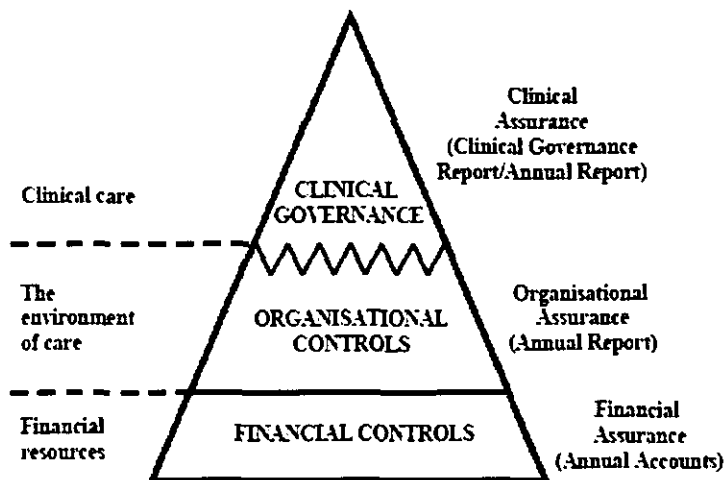


Figure 1 – Internal control in the NHS

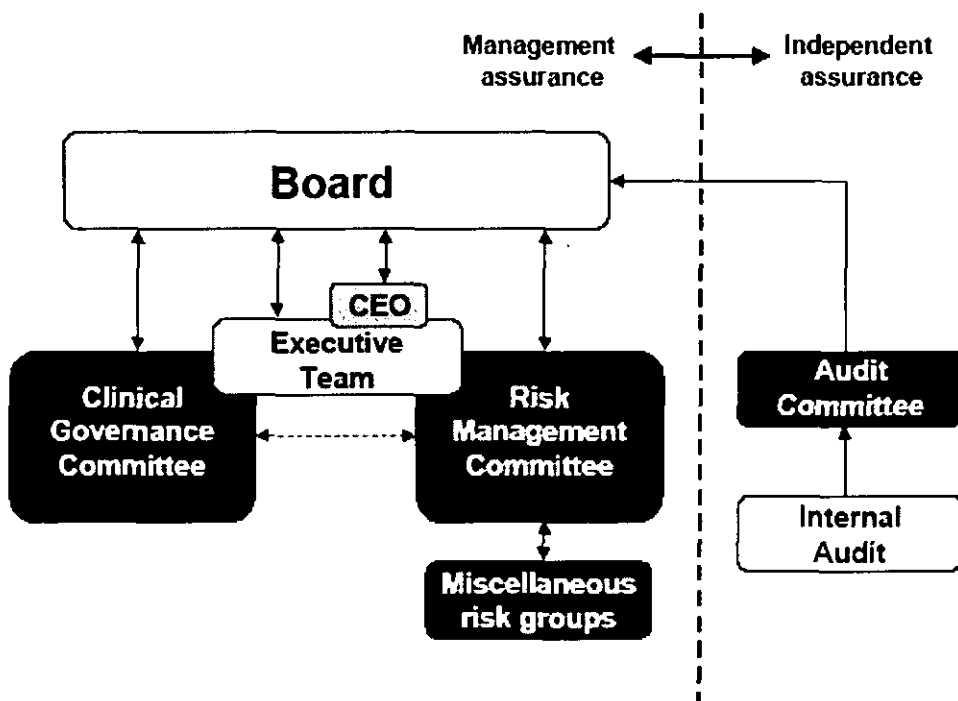


Figure 2 – Exemplar structural arrangements for Controls Assurance and links with Clinical Governance

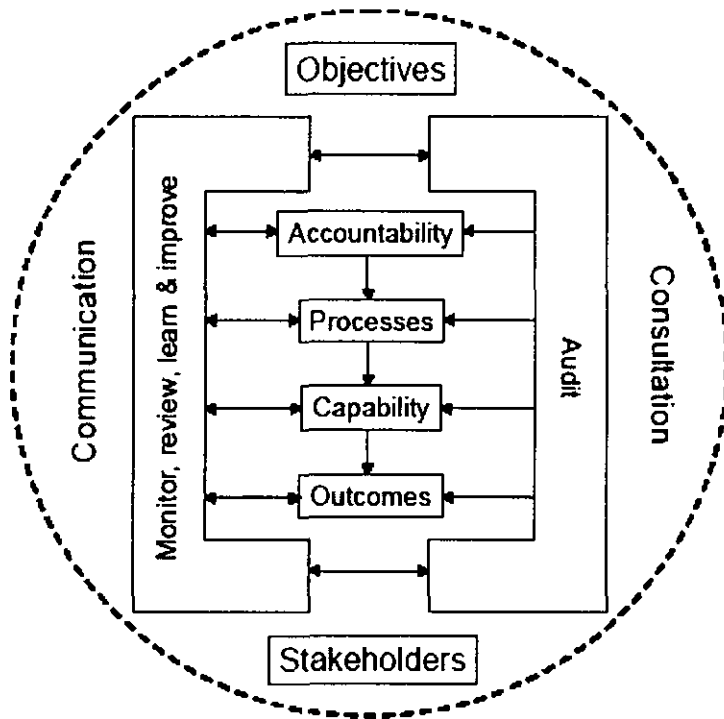


Figure 4 – Framework model for Controls Assurance

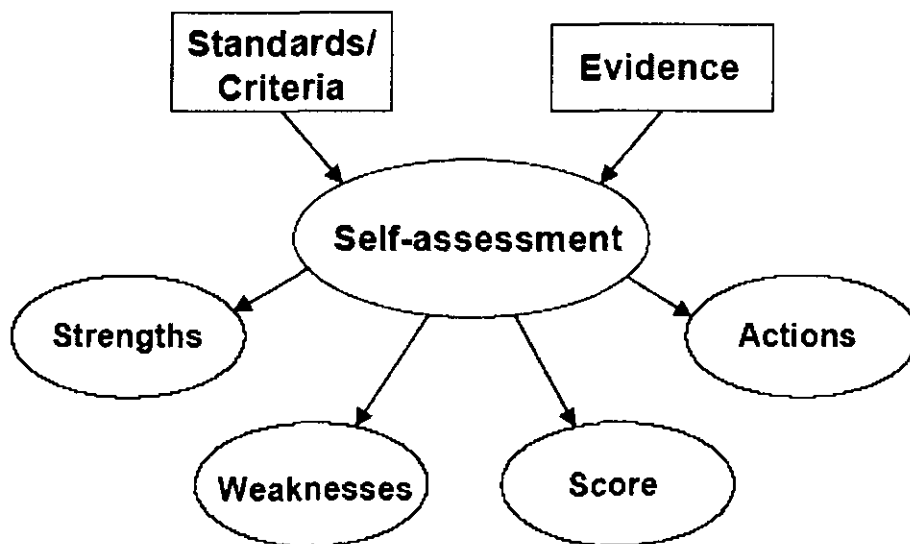


Figure 5 – The concept of self-assessment

STANDARD	MODEL ELEMENT					
	Accountability	Processes	Capability	Outcomes	Monitoring and review	Audit
Risk management system						
Buildings, land, plant and non-medical equipment						
Catering and food hygiene						
Contracts and contractor control						
Emergency preparedness						
Environmental management						
Fire safety						
Health and safety management						
Human resources						
Infection control						
Information management and technology						
Medical devices management						
Medicines management						
Professional and product liability						
Records management						
Security						
Transport						
Waste management						

KEY
 Substantive compliance
 Partial compliance
 Substantive non-compliance

Figure 6 – Exemplar 'Traffic light' scoring matrix

(4) コーポレート・ガバナンス (corporate governance) と会社法制
(大阪市立大学法学部 北村 雅史教授 2001 年度インターネット講座より)

まとめ

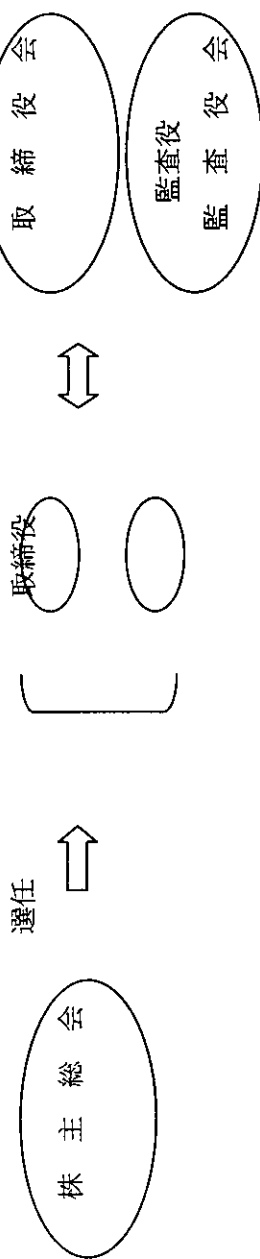
コーポレート・ガバナンス (corporate governance) の目的は、「経営の適法性」を確保し経営責任を明確することによって、「効率的かつ健全な企業経営を可能にするシステムをいかに構築するか」というところにある。企業が効率的な経営を行えるかどうかは、経営者の手腕・才能にかかっており、経営の仕方・内容について法律はタッチしない。法律などで規制されるのは、実際に経営をするのは誰か、その者 (経営者) を誰が選任するのか、経営者の経営行動を誰が監視ないし監督するのか、経営者が非効率ないし不健全な経営行為をした場合、どのような対処ができるのか、といった経営管理の機構についての事柄である。コーポレート・ガバナンスの観点からは、会社の経営機構はどうあるべきか、という形で議論がなされ、改正商法も会社の経営機構に関する重大な変革を行っている。

世界各国でコーポレート・ガバナンスの名の下に会社経営の監督をいかに充実強化するかということが盛んに議論されている。諸外国の会社法において、アメリカやイギリスのように株主総会が経営担当者を選任するという一層制と、ドイツのように株主総会が経営監督機関のメンバーを選任し、経営監督機関がそのメンバー以外から経営者を選任する二層制に大別される。また、フランス会社法では、株主総会が取締役を選任し、取締役会を構成してそのメンバーから会長を選任し、会長が会社経営を行うというシステム (一層制) と、株主総会が監督役を選任し、監督役が取締役会を構成してそのメンバー以外から執行役を選任し、執行役(会)が会社経営を担当するというシステム (二層制) の、いずれかを選択することになっている。このフランス会社法の一層制と二層制の選択は、監督と執行が完全に分離したモデルと、完全には分離していないモデルとの選択である。これに対し、日本の会社法上の経営機構は、株主総会が取締役を選任するとともに監査役をも選任するという、厳密には一層制とも二層制とも異なるシステムになっている。日本商法は、取締役会をもって会社の業務執行を話し取締役の職務の執行を監督するものと位置付けている (260 条 1 項)。これは、業務執行 (会社を運営する上で行われる事務処理) すなわち経営の意思決定機関が同時に監督機関であること、そして監督の対象者もまた監督機関たる

取締役会のメンバーであることを意味する。この構造が経営チェックを不十分にしてきた一つの要因であると指摘された。平成15年4月1日施行の商法改正では、現行制度とアメリカ型一層制の選択制を採用しているが、フランスの選択制とは内容を異にする。

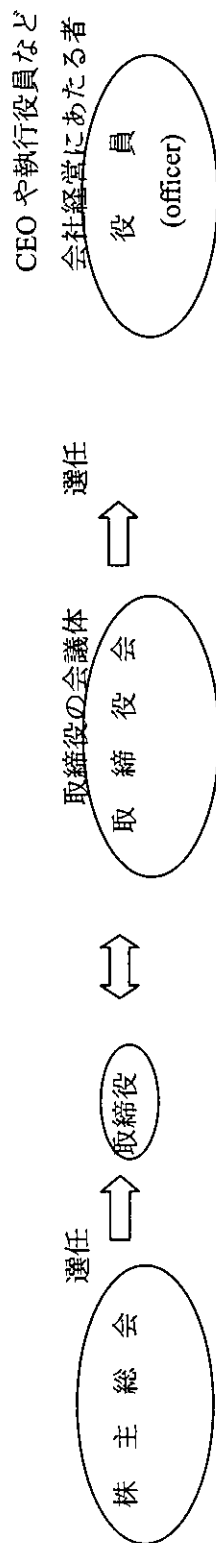
諸外国の共通点としては、企業不祥事等の反省と国際化の進展を背景に、より効率的な会社運営を可能にする経営コントロールなどあり方が重視され、コーポレート・ガバナンスの名の下経営機構改革が検討されたこと、業務の執行をする機関と監督を区別すること、そして取締役会の監督機能を強化するため監査委員会などの各種委員会を設置すべきこととされている点などが挙げられる。ただ、韓国を除いて、社外取締役の選任や各種委員会の設置は、上場規則や民間団体の提言に基づいて行われ、法律によって強制されているのではないという点が注目される。

日本の 経営管理機構



諸外国の 経営管理機構

1. アメリカ <一層制>・・・株主総会が会社経営者を直接選任するシステム



① 経営の基本方式の決定

② 役員の選任・業務執行監督

取締役会の監督指揮の下、
業務執行を行う

*取締役と役員は法制度上別のもので、役員は取締役から選んでもよいが、役員は取締役であることを要件にしない。役員の多くは取締役を兼ねないので、会社経営は実質的に取締役会ではなく役員が行い、取締役会は役員が行う経営の監督をする。ただし、最上級役員は取締役を兼ねるのが通常である。

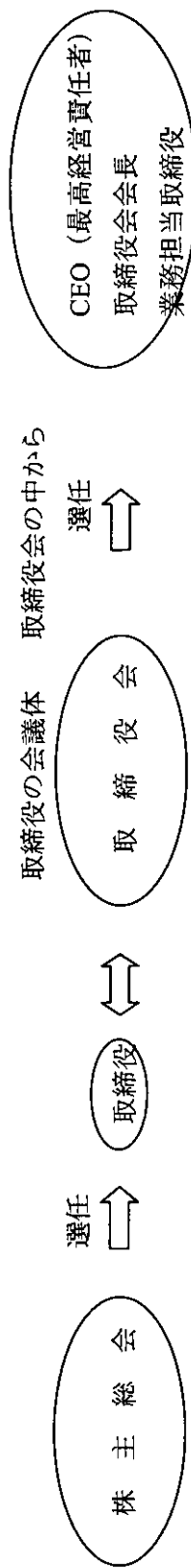
取締役会の役割が経営の監督にあるなら、取締役会には経営者（役員）から独立したメンバー（役員に遠慮なく意見いえるメンバー）を含む必要がある。会社法はこの点について規定はないが、ニューヨーク証券取引所は、1978年以來、上場会社に対し、社外取締役を中心メンバーとする監査委員会を取締役に設置することを要求している。取締役会の内部委員会として上場規則により設置が要求されるのは監査委員会だけだが、アメリカ法律協会の提案する「コーポレート・ガバナンス原則」は、公開会社を対象として、監査委員会のほかに、経営者から独立した社外取締役を中心メンバーとする指名委員会や報酬委員会を設置すべきことを提言している。社外取締役を相当数含む取締役会が、役員とくにCEOの経営パフォーマンスを評価し、パフォーマンスが悪い時にはCEOを交代させることもある。しかし、CEOが取締役会会長を兼任するケースが多いため、その強力な経営権に対して、社外取締役や監査法人が有効に機能しない。

このことが、近年の企業不祥事の要因であるとの反省から、2002年7月に企業会計改革法（サーベイランス・オックスレー法）を成立させ、同時に各証券取引所の上場規則の見直しを行うなどコーポレート・ガバナンスの一層の改革に取り組んでいる。

アメリカ法律協会のコーポレート・ガバナンス原則

アメリカ法律協会は、法を整理・簡素化し、社会のニーズに適合させ、法律実務を改善するとともに、法の学問的な研究を奨励・推進することを目的として1923年に設立された。その会員は裁判官、検察官、弁護士、法学者のうちすぐれた者に限られている。アメリカ法律協会は、私的団体だが、模範法律（アメリカ各州の法律のモデルとなる法律）やリストメント（裁判例を整理し法律のような形式にしたもの）の作成などの事業を通して、アメリカにおける法の発展に影響を与えている。このアメリカ法律協会が、コーポレート・ガバナンスに関する法の整理と模範法の提言その他の実務上の指針を盛り込んで、10年以上の議論の上に1994年に作成したのが「コーポレート・ガバナンスの原則」である。もとよりこれは法律ではないが、アメリカにおいて高い権威が認められており、各州の立法者、裁判所、研究者、企業実務家によって常に参照されている。

2. イギリス



* 法制度としての規定はないが、会社法にもとづき主務大臣がモデル（規範）定款を作成している。ここでは、会社の業務は取締役によって執行されるべきこと、取締役はそのメンバーの中からCEOや取締役会会長、その他の業務担当取締役を選任できること、取締役会は業務執行の決定権限の一部を業務担当取締役や取締役会の委員会に委譲することができること、などが定められている。アメリカとの違いは、CEOは取締役会のメンバーから選ばれるという点である（この点では日本に近い）。もっとも、モデル定款は法律ではないので、会社は必ずしもこれに従う必要はなく、アメリカ型の経営管理機構にすることも可能。

イギリスでは、1980年代より企業不祥事への対応等の観点から非業務担当取締役 (non-executive director) による経営の監督の重要性が認識されるようになり、キャドベリー委員会など民間団体が主導する委員会 (グリーンベリー委員会、ハンペル委員会) が、次々にコーポレート・ガバナンス原則を提言し、公開会社における取締役会の経営監督機能の充実への取り組みが本格化した。それら3委員会の提言がまとめられて「統合規範 (The Combined Code)」が発表され、イギリス・コーポレート・ガバナンス改革の基礎となった。

「統合規範(The Combined Code)」は、経営者から独立した非業務担当取締役を中心メンバーとする指名委員会、報酬委員会、および監査委員会を、上場会社は設置すべきとする。この「統合規範」は上場規則によって「強制」はされていない。各社は、「統合規範」を遵守したかどうか、遵守しなかった場合はその理由を開示することとなり、会社のガバナンス体制の良し悪しは市場が判断するという仕組みになっている。

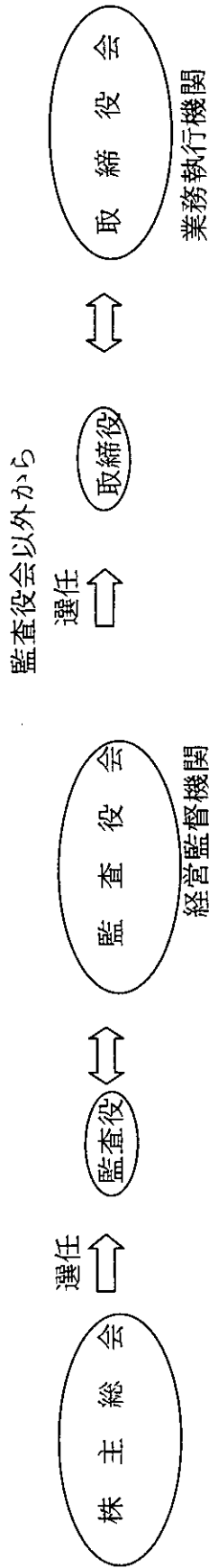


イギリスのコーポレート・ガバナンスの特徴は、法制度による強制ではなく、規範を制定し、遵守勧告を行うという特徴がある。

「統合規範」の構成は、第1部「望ましい企業統治の原則」と第2部「最善の行動規範」から成り、大きな特徴は、勧告の対象を企業に限定するのではなく、もう一方の重要な当事者である機関投資家に対しても規範を示したことである。つまり、上場企業が「統合規範」を盛り込んだロンドン証券取引所の上場規則の適用を受け、「望ましい企業統治の原則」をどのように適用したか、そして「最善の行動規範」をどこまで遵守したかについて、年次報告書及び会計書類に記載することを義務付けられたのと同時に、機関投資家が、議決権行使、企業との対話、コーポレート・ガバナンス体制の評価を通じて、外部チェック機能を果たすことが求められたのである。

経済産業省 2003年度版通商白書 (第1章第3節企業を取り巻く経済システムの変化—企業システムの多様性とその改善の方向性における共通性—) より

3. ドイツ <二層制>・・・監督機関が業務執行機関を選・解任するシステム



ドイツの会社法である株式法は、株式会社の機関構成について比較的详细な規定をおいている。株主総会が監査役を選任し、監査役が監査役会を組織する。監査役会が取締役を選任し、取締役で組織された取締役会が会社の業務を執行する。取締役と監査役は兼任が禁止されているので、業務執行機関と監督機関が完全に分離した二層制になっている。したがって、監査役会メンバー全員が非業務担当であるといえる。また、資本や従業員数が一定規模以上の会社では、監査役会のメンバーの半数を従業員が選任する（監査役会は株主代表のメンバーと従業員代表のメンバーからなる）という特徴ある制度（→共同決定法に基づく従業員の直接経営参加）もある。

ドイツでも企業不祥事への反省とドイツ企業の国際化の進展を背景に、学者、投資家、公認会計士、企業の代表者からなるコーポレート・ガバナンス原則委員会が、2000年1月に上場会社が採用すべきコーポレート・ガバナンス原則を公表した。そこでは、現在または過去において会社と関係を有していない者を監査役会に相当数含むことが、独立した監査業務を行うために必要であるとされ、とくに退職取締役が横すべりに監査役に選任されることが実務慣行になるべきではないとする。また、複雑な事項を処理するため、監査役会には、決算・監査委員会、人事委員会、指名委員会といったいくつかの委員会を設置すべきものとされている。

4. フランス
フランスの会社法は、株式会社の経営管理機構として従来イギリス型の一層制を採用していたが、1966年以来、一層制と

ドイツ型の二層制を選択できるという制度（選択制）に変えた。もっとも多くの株式会社は従来からの一層制を採用している。

フランスの株式会社は、株主総会が取締役を選任し、取締役が取締役会を構成してそのメンバーから会長を選任し、会長が会社経営を行うというシステム（一層制）と、株主総会が監査役を選任し、監査役が監査役会を構成してそのメンバー以外から執行役を選任し、執行役（会）が会社経営を担当するというシステム（二層制）の、いずれかを選択することになっている。一層制と二層制の選択は、つまるところ、監督と執行が完全に分離したモデルと完全には分離していないモデルとの選択である。

5. 韓国

韓国会社法は経営機構について基本的に日本会社法と同じ規定を置いていたが、経済危機のとき、IMFなどの強い要請により、上場会社では社外取締役をメンバーとする監査委員会を設置すべきこと、監査委員会を設けた会社は監査役を置かなくよいことなどが定められた（1999年改正）。

英・米・独の企業統治システムの多様性・共通性

	イギリス	アメリカ	ドイツ
制度面からみた企業統治システム	1980年後半-1990年代初めにかけて	ウォーターゲート事件に端を発する企業の不正献金問題が起こり、取締役会の形骸化や不正な財務報告が指摘されコーポレート・ガバナンス改革を求める気運が高まった。1988年に機関投資家の議決権行使が義務付けられた関係からカルパース（公的年金基金）などが、積極的にコーポレート・ガバナンスに関するようになり、ガイドラインが作成された。取締役会の監督機能と業務執行機能の明確化に焦点が当てられ監査委員会を中心に経営監督強化を要請。	1993年の非鉄金属大手 Metallgesellschaft の企業破綻、1999年の建設大手の Philipp Holzmann 経営危機などが監査役会の実効性に疑問が投げかけられた。また海外投資家からの圧力、民営化と年金制度改革、企業による自主的な取り組みなどからコーポレート・ガバナンス改革が推進された。
背景	①個性の強い経営トップの独走 ②企業財務における不正な会計報告 ③法外な役員報酬 ④アカウンタビリティの欠如 に対する批判からコーポレート・ガバナンスの必要性が活発に議論されるようになった。 1998年「統合規範(The Combined Code)」というイギリス・コーポレート・ガバナンス改革の基礎が発表された。		