

法対応の内部統制から価値創造のERM（全社的リスクマネジメント）へ

～ 会社法と金融商品取引法対応の内部統制を活かしたERMづくりへの提言 ～

社団法人 日本内部監査協会
CIAフォーラム ERM研究会
2008年7月

「CIAフォーラム」は、CIA資格保持者の研鑽および相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会（IIA-JAPAN）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究機関、目標成果を設定し、研究成果を発信している。この研究報告書は、CIAフォーラム「ERM研究会」が、その活動成果として取り纏めたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

目次

Part 1	はじめに	1
	1. 内部統制とERM	
	2. 我が国における内部統制法制化のインパクト	
	3. 本報告の目的	
	4. 本研究会の活動の経緯	
	5. 使用上の注意	
Part 2	ERMを起点とした各種法令要求事項の統合	10
Part 3	法対応の内部統制からERMへの深化・具体化	24
	第1部 会社法が要請する内部統制の深化・具体化	25
	1. 会社法が要請する内部統制	
	2. 取締役会決議の深化・具体化	
	第2部 金融商品取引法が要請する全社的内部統制の深化・具体化	30
	1. 全社的内部統制の評価項目とERM	
	2. ERMへの展開	
	<全社的内部統制評価項目のERMへの展開>	
	1. 統制環境	
	2. リスクの評価と対応	
	3. 統制活動	
	4. 情報と伝達	
	5. モニタリング	
	6. ITへの対応	
	第3部 金融商品取引法が要請する業務プロセスに係る内部統制の深化・具体化	53
	1. 業務プロセスに係る内部統制とERM	

2. ERMによる業務プロセスに係る内部統制作業の改善
3. 内部統制全体、ERMを対象とした重要リスク・コントロールに関する文書化・評価方針策定
 <業務プロセスに係る内部統制への対応により生み出された無形資産>
 1. 業務プロセスの文書化・評価を通して得られる無形の効果
 2. リスクの管理手法・人材の育成・内部統制についての理解の向上
 3. ERMへの発展に関連するその他の利点

追補 重要リスクを把握するための手段としてのリスクマップの活用 65

1. ビジネスリスク評価におけるリスクマップの有効性
2. リスクマップについて
3. CMM (Capability Maturity Model) 活用によるコントロール能力の評価と向上

巻末注1. 内部統制の整備に役立つ事例／フレームワーク 71

- (1) 各企業が事業報告で開示し内部統制システム整備の基本方針
- (2) 経済産業省・企業行動の開示・評価に関する研究会「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について」(2005年8月)
- (3) 日本監査役協会「内部統制システムに係る監査の実施基準」(2007年4月)
- (4) 金融庁「金融コングロマリット監督指針」(2007年3月)
- (5) 金融庁「金融検査マニュアル(預金等受入金融機関に係る検査マニュアル)」・「統合的リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」(2008年3月)
- (6) 金融庁「金融検査マニュアル(預金等受入金融機関に係る検査マニュアル)」・「経営管理(ガバナンス)態勢-基本的要素-の確認検査用チェックリスト」(2008年3月)細
- (7) COSO(トレッドウェイ委員会組織委員会)「内部統制の統合的枠組み ツール編」(1992年)
- (8) COSO(トレッドウェイ委員会組織委員会)「簡易版 COSO 内部統制ガイダンス」(2007年)
- (9) COSO(トレッドウェイ委員会組織委員会)「全社 的リスクマネジメント 適用技法編」(2006年)
- (10) 日本内部監査協会 CIAフォーラム ERM研究会(第3期)「ERM(全社的リスクマネジメント)実施体制を構築するために必要な10の要件 ~ ERMの必須条件 これだけやればERM チェックリスト付き ~」(2007年4月)
- (11) 日本内部監査協会 CIAフォーラム ERM研究会(第2期)「使えるERM(全社的リスクマネジメント)導入チェックポイント集 ~ 一目でわかるERMと内部統制の基本的要素の具体例 ~」(2006年4月)

巻末注2. 会社法・金融商品取引法対応からERMへの発展経路の考察 100

P a r t 1

はじめに

1. 内部統制とERM

近年、企業を取り巻く内外の環境が大きく変化し、それに伴いリスクが巨大化、複雑化し、従来行なわれてきた個別的なリスクマネジメントでは、リスクに適切に対応できないことが次第に認識されるようになってきており、リスクを全社的な視点で管理するERM（Enterprise Risk Management 全社的リスクマネジメント）構築の必要性が高まっています。

COSOが公表したERMフレームワークによると、ERMは①内部統制よりも広範な領域をカバーし、②リスクに焦点を当て、③内部統制を発展させ、④内部統制を重要な構成要素として包含したものとされています。内部統制からERMへと軸足をシフトさせることで、内部統制を有効に整備・運用する努力とその成果が、より適切に統合され、組織目的の達成に関する合理的保証や企業価値向上の実現をより強固なものとするのが期待できます。

【参考】ERMとは何か

企業経営にとって最も重要な課題は、企業価値を向上させるために、どの程度のリスクを受容する用意があるかを決定することです。

ERMは、企業価値の維持・向上に影響するリスクや事業機会に適切に対処するための手法です（注）。

COSO-ERMは、組織がその目的を達成すべく、組織目標の達成を妨げるリスクを企業全体で統合的に管理することを通して、適切な組織運営を行い、企業価値を向上させるための経営手法であると同時に、そのような経営が行なわれているかを見るための評価の視点であるといえます。

ERMは従来から行われている“適切な組織運営”そのものであり、新しいことを特別に行うことではありません。また、リスクを適切に管理することは、企業活動そのものといえます。

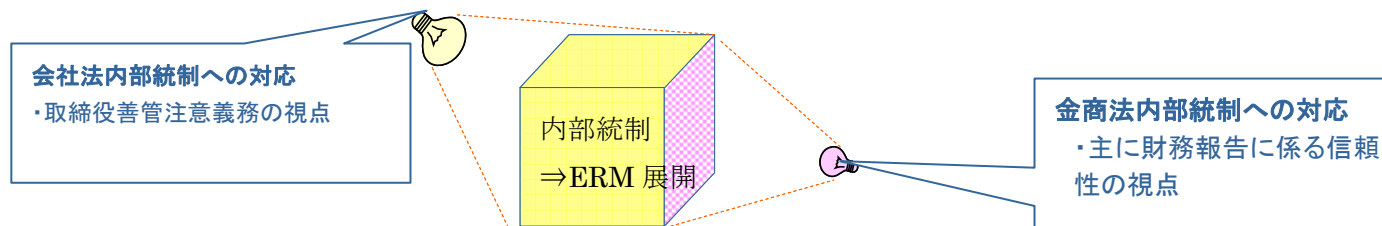
ただ、今までのリスクマネジメントは、個々のリスクに個別的に対応するものであり、必ずしも体系的に整理され、可視化されているわけではなく、漏れや不完全さ、または重複による無駄が見られるケースも多いため、ERMのフレームワークが提唱されたのです。

（注）COSOの定義によると、ERMは次のように定義される。「ERMは、事業体の取締役会、経営者、その他の組織内の全ての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために、事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、一つのプロセスである。」（八田進二監訳 「全社的リスクマネジメント フレームワーク編」）

2. 我が国における内部統制法制化のインパクト

我が国においてERMは未だ十分に理解されているとは言えず、実務への浸透も進んでいるとは言えないのが現状です。そのような中で、2006年5月に施行された**会社法**により、「業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）整備の基本方針」の取締役会決議および、事業報告での開示が、会社法上の大会社に義務付けられ、内部統制の整備が我が国企業において進められています。また、**金融商品取引法**により、2008年4月から「財務報告に係る内部統制の評価及び監査制度」が上場企業に適用開始され、（3月決算会社の場合）、現在、2009年3月期の有価証券報告書における内部統制報告書と内部統制監査報告書での開示に対応するために、内部統制の文書化・評価作業が我が国企業において進められています。

これらの法令はそれぞれの目的を充足するために、企業の内部統制の整備・運用に対してスポットライトを当てるものですが、これらは我が国の内部統制に大きな影響を及ぼしているものと思われます。



(1) 内部統制の理解向上

金融商品取引法が要請する「財務報告に係る内部統制」では、①**全社的な内部統制**の評価項目は、必ずしも財務報告目的に限定されておらず、内部統制の目的全般にわたっている場合も多く、また、構成要素の面では、内部統制の基本的要素全てをカバーしており、**内部統制全般の評価と実質的に同様の内容**も多く含まれています。また、②**業務プロセスに係る内部統制**の文書化・評価を通して、我が国企業が、例えば、内部統制のポイントである**リスクとコントロールを組織的・体系的に理解**したり、**業務プロセスの可視化や標準化の手法やノウハウ**を習得するなど、**内部統制全般を理解し活用する「基盤」**を（いわば無意識のうちに）持つこととなります。

また、会社法が要請する内部統制では、内部統制の全ての目的、全ての基本的要素を包含するものと解釈できます。

そのため、現在我が国企業が進めている「財務報告に係る内部統制」、および「会社法の内部統制」への実務的な対応を通じて、内部統制の概念や具体的内容に対する理解、そしてリスクとコントロールおよびそれらを把握し評価するノウハウや手法への理解が高まっています。

(2) 多大なリソース投入に見合う成果に対する経営者からの要請が高まる

我が国企業は、内部統制の文書化や評価に多大なリソースを投入していますが、内部統制の目的が財務報告の信頼性確保に軸足を置いているため、ともすれば会計監査人監査への対応を最優先するなどの対応になりがちな側面があり、投入したリソースに見合う（財務報告以外の）業務の効率化や改善など、企業価値向上に直結する成果は得られにくいのが現状です。

現在は、制度対応初年度でもあり、本制度への対応に集中せざるを得ないため、企業価値向上との直接的な結びつきを求める経営者の要請は表面化していません。しかし、経営者が、投入したリソースに見合う成果、すなわち企業価値の向上を要求することは当然であり、今後、特に2009年3月期の有価証券報告書で第1回目の内部統制報告書と内部統制監査報告書での開示を行なった後に（2009年6月末以降）、初年度の成果を踏まえ、内部統制に対する理解やノウハウ等を活用し、業務の効率化や改善など内部統制全般の有効性・効率性の向上、更にはERM実施体制の構築につなげていきたいとの経営者からの期待が高まることが予想されます。

(3) 内部統制コスト増大への懸念

内部統制法制化は対象企業にその内部統制を「義務化」させるために、内部統制コスト負担を一定程度増大させることはやむをえません。しかし次のような対応は法令が要求するものでも期待するものでもありません。

- ・ 法令の趣旨を未消化のまま過度に保守的な対応をすることで、いたずらに作業量を増大する。
- ・ 会社法および金融商品取引法が要請する内部統制への対応のために個別に責任部署を設置し、十分な調整のないままに「2通りの内部統制」が構築される。

残念ながらこのような対応が少なからず存在するようですが、これでは内部統制の本来の目的を達成することができず、また内部統制への対応を通して企業価値創造につなげるていくことも困難となってしまいます。

法令要求事項はそれぞれの目的を充足するために企業の内部統制の整備・運用に対して違った角度からスポットライトを当てるものです

が、「過度に保守的な対応」や「異なる2つの内部統制の構築・運用」を求めるものではありません。このことを踏まえて、企業はまず自身にとって必要な内部統制／ERMを整備・運用し、これをもって各種法令要求事項を充足する途を目指す必要があります。

(4) 内部統制に対する理解の深まりがERMへの理解と取り組みを促進する

前記1. で記載したとおり、COSO-ERMは、①内部統制よりも広範な領域をカバーし、②リスクに焦点を当て、③内部統制を発展させ、④内部統制を重要な構成要素として包含したものです。従って、内部統制の法制化に伴い、我が国企業で内部統制に対する理解が深まるにつれて、ERMに対する理解が深まり、ERMへの取り組みが促進されるものと思われます。その結果、我が国企業において、ERMが企業価値を向上させる経営手法の一つとして、活用されていくことが予想されます。

3. 本報告の目的

本研究会では、我が国企業が会社法および金融商品取引法が要請する内部統制への対応を通して得られると思われる有形・無形の成果を整理、明確化し、それら成果のうち、業務の効率化や改善など内部統制全般へ活用可能な事項や、更にはERM実施体制の構築に活用可能な事項を提示することを目指して研究を進めてきました。つまり、現在整備を進めている内部統制の成果の中で利用可能なものをできるだけ活用して、低コストでERMを実現する道筋の考案を目的とするものです。この目的達成のため、本報告では次の2つのアプローチを併用しています。

- ① 目指すべき着地点であるERMを起点として法令要求事項をこれにマッピングすることで、個別法令要求事項の適用領域・位置づけ、他の法令要求事項との重なりを明らかにし、もってムダのないERM構築に役立てるとともに、各法令要求事項自体の重要度の評価基準として役立てる。(Part 2)
- ② 会社法や金融商品取引法の要求事項を起点としてERM要件をマッピングすることで、ERMとの関連性を明らかにし、個別要求事項に対応する具体的仕組みを設計・運用する際の留意点を浮かび上がらせる。(Part 3)

本報告は、前回報告「ERM実施体制を構築するために必要な10の要件」を足がかりとした上で、以上のアプローチに基づき結果をまとめたものです。なお、本報告の終わりには追補として重要リスクの抽出、評価の手段としてのリスクマップ活用方法の提案を含めてい

ます。

内部統制に対する理解の向上は、内部統制法制化の大きな成果であり、企業はこの成果を活かし、企業価値を向上するERMの実現を目指すことが期待されます。本報告はこうした状況に直面する企業の経営者／担当者の方に役立てていただけるものと考えます。

【参考】本報告の主な構成

本報告書の主な構成は、以下のとおりです。

- ① 2007年4月に本研究会が報告した「ERM実施体制を構築するために必要な10の要件」を**起点**とした、下記②～⑤の内容との関連の整理。(Part 2)
- ② 会社法が要請する内部統制システム整備の基本方針を具体化・深化させ、さらには、ERM実施体制構築へ発展させていくために参考となる事例の紹介。(Part 3 第1部)
- ③ 企業会計審議会(内部統制部会)が「実施基準」で例示した金融商品取引法が要請する全社的な内部統制についての42の評価項目を、財務報告に限定しない内部統制全般の評価項目、およびERMの評価項目に読み替えた、いわば評価項目の「発展形」の例示。(Part 3 第2部)
- ④ 業務プロセスに係る内部統制の文書化・評価を通して得られたノウハウ、手法、経験等のうち、内部統制全般の整備・運用やERM実施体制の構築に(たとえ一部でも)利用・活用できるものの紹介。(Part 3 第3部)
- ⑤ 財務報告以外の重要リスクの抽出、評価の手段としてのリスクマップの活用方法の提案。(追補)

4. 本研究会の活動の経緯

(1) 研究成果とその概要

本研究会は2004年4月から活動を開始し、その間の研究成果とその概要は以下のとおりです。

活動期間	研究成果（報告書）	概要
第1期 2004年4月～2005年2月	ERMのよくある質問集（FAQ）	ERMについて理解を促進するためのFAQ
第2期 2005年4月～2006年3月	使えるERM（全社的リスクマネジメント）導入チェックポイント集 ～ 一目でわかるERMと内部統制の基本的要素の具体例 ～	ERMの8つの構成要素が有効に機能しているかどうかのチェックポイントと、その具体的な事例
第3期 2006年4月～2007年4月	ERM実施体制を構築するために必要な10の要件	ERM実施体制構築の要件と、その具体的な事例、および中小企業であっても行なうべきERMの最低要件
第4期 2007年5月～2008年7月	法対応の内部統制から価値創造のERM（全社的リスクマネジメント）へ ～ 会社法と金融商品取引法対応の内部統制を活かしたERMづくりへの提言 ～（本報告）	内部統制法制化への対応で得られた成果のERM実施体制構築への活用

* 報告書は全て、社団法人日本内部監査協会のホームページの「ERM資料集」のコーナー (http://www.iiajapan.com/ERM_TOP.html) 上で公開されています。

第2期では、ERMの8つの構成要素の「チェックポイント」と「具体的な事例」を出来る限り多く調査・掲載するという、いわばERMへの**ボトムアップ的なアクセス**を行いました。それに対して、第3期では、「ERM実施体制を構築するために必要な具体的要件」を研究するという、いわばERMへの**トップダウン的なアクセス**を行いました。いわば、「ボトムアップ」と「トップダウン」の両面で、ERMの本質に少しでも迫るべく努力を傾けてきました。続く第4期では、**現在企業が取り組みを進めている内部統制の法制化への対応の成果を、内部統制全般、更にはERMへと活用する方法**について検討してきました。

(2) 内部監査部門とERMとのつながりについて

本研究会のメンバーは全員、公認内部監査人資格（CIA Certified Internal Auditor）（注1）もしくは公認金融監査人（CFSA）資格の保持者です。私たちがERMの研究を進めてきた理由は、内部監査部門の重要なミッションが、**リスクマネジメントの実施状況を評価し、その改善に貢献すること**だからです。ちなみに、内部監査人協会（IIA The Institute of Internal Auditors）（注2）が制定

した「内部監査の専門職的实施の国際基準」には、「内部監査部門は自社のリスクマネジメント、コントロール、およびガバナンス・システムを体系的な手法と規律遵守の態度とをもって評価し、その改善に貢献しなければならない」と明記されています（実施基準 2001-業務の内容）。

最後に、本研究が、ERMに対する具体的な理解を促進し、我が国におけるERMの普及・活用に少しでも役立つことが出来れば幸いです。

(注1) 公認内部監査人資格（CIA Certified Internal Auditor）は、内部監査人協会が行う資格認定試験に合格し、実務経験など所定の要件を満たした者に授与される称号です。この資格は、内部監査人の能力の証明と向上を目的とした世界水準の認定資格で、現在、世界で約 68,000 名、日本で約 3,200 名の資格保持者がいます。認定試験は世界約 80 ヶ国で同時に実施されています。

(注2) 内部監査人協会（IIA The Institute of Internal Auditors）は、内部監査の専門職としての確立、内部監査の理論・実務に関する内部監査担当者間の研究、ならびに情報交換、内部監査関連論文・資料の配布を中心として、内部監査に関する世界的な指導的役割を担っている民間団体です。本部所在地は、米国フロリダ州で、90 以上の国と地域に約 250 の支部があり、会員は 160 ヶ国、約 117,000 名（2006 年 2 月現在）です。

5. 使用上の注意

本報告に記載されている内容は、あくまでも一つの例、一つの解釈であり、必ずしも普遍的なものではなく、各企業の実情を踏まえて取舍選択、解釈すべき性格のものであります。また、本報告の内容は当研究会メンバーの個人的見解に基づくものであり、社団法人日本内部監査協会、CIAフォーラム、並びに所属企業の見解ではありません。

以上

日本内部監査協会 CIAフォーラム ERM研究会（第4期）会員

	氏名	所属	担当	備考
座長	吉野 太郎	東京ガス株式会社 IR部 リスク管理グループ 主席	全体	公認内部監査人
メンバー	有村 祥一	日本政策投資銀行 中国支店次長	Part3 第1部	公認内部監査人
〃	大野 勝	コニカミノルタヘルスケア株式会社 常勤監査役	Part3 第1部	公認内部監査人
〃	寛 実	沖電気工業株式会社 経理部 内部統制プロジェクトチーム	Part3 第2部	公認内部監査人
〃	片山 清	アーンスト・ヤング・ファイナンシャル・サービス株式会社 RASグループ シニアマネージャー	Part3 第2部	公認内部監査人
〃	河岸 満俊	高千穂電気株式会社 内部監査室長	Part3 第3部	公認内部監査人
〃	神田 浩	株式会社日本総合研究所 業務部門部長	追補	公認内部監査人
〃	小菅 章裕	株式会社KPMG FAS ディレクター	Part3 第3部	公認内部監査人
〃	近藤 登喜夫	三井生命保険株式会社 リスク管理部長	追補	公認内部監査人
〃	眞田 光昭	弦巻ナレッジ代表	全体	公認内部監査人
〃	大工原 幸人	三井物産株式会社 情報産業本部業務監査室 (TKSYE) 次長	追補	公認内部監査人
〃	高瀬 浩幸	日本電気株式会社 経営監査本部 シニア監査エキスパート	追補	公認内部監査人
〃	常橋 直弓	株式会社ベネッセコーポレーション 内部統制推進部	Part3 第3部	公認内部監査人
〃	丹羽 珠希	株式会社三井住友銀行 業務監査部 業務監査グループ	Part3 第2部	公認内部監査人
〃	野口 正文	日本興亜損害保険株式会社 監査役事務局長	Part3 第2部	公認内部監査人
〃	萩原 春一	監査法人トーマツ エンタープライズ・リスクサービス部	Part3 第3部	公認内部監査人
〃	真柳 元	旭硝子株式会社 監査室 プロフェッショナル	Part3 第3部	公認内部監査人
〃	三神 明	三菱商事株式会社 監査部 関係会社内部監査推進室 担当次長	Part3 第1部	公認内部監査人
〃	矢島 博之	キリンホールディングス株式会社 経営監査部	Part3 第1部	公認内部監査人
〃	山田 千洋	みずほ証券株式会社 主計部 リスク管理・財務グループ 課長	Part3 第3部	公認金融監査人
〃	吉岡 三隆	さくらカード株式会社 監査部次長	Part3 第1部	公認内部監査人
〃	吉岡 靖之	伊藤忠商事株式会社 監査部 第四チーム長	Part3 第2部	公認内部監査人
会友	樫原 忠	キリンビール株式会社 醸造研究所		公認内部監査人
〃	村田 一	オリックス株式会社 監査部 副部長		公認内部監査人

Part 2

ERMを起点とした各種法令要求事項の統合

1. 各種法令の内部統制規定とERM

(1) 各種法令の内部統制規定

会社法や金融商品取引法は、それぞれに内部統制関連規定を備えているが、それらはいくまで企業が自主的に整備している内部統制を個別の法目的実現に利用しようとするものであり、企業の内部統制の全体を規制するものではない。企業はこれらとは別に、内部統制全体を構築・運用するための一元的な枠組みをもつことが想定されている。

個別的な規制を主眼とする各種法令要求事項は、企業が保持すべき内部統制構築・運用に係る裁量を制限することから、可能な範囲で限定的に捉えるのが合理的である。企業にとって目指すべき目標は、わかりやすく簡略な「視点」に基づく、有効かつ適切な「ERMの実現」である。法令遵守はこの過程で守るべき規範であっても、目指すべきゴールではありえない。

(2) ERMを起点とした内部統制の統合

本研究会はERMを起点に一元的に内部統制を統合することを提案する。この場合に、「ERM」の要件定義を明確化しなければならないが、本報告では、本研究会の前回報告「ERM（全社的リスクマネジメント）実施体制を構築するために必要な10の要件 ～ ERMの必須条件 これだけやればERM チェックリスト付き ～」（2007年4月）を基軸とした。

各種法令要求事項をERMの各要件にマッピングすることで、各法令要求事項を充足するために各社において導入された具体的な内部統制への対応手続が、それぞれのERMの要件に活用できることが理解されるだろう。またERMの要件には会社法及び金融商品取引法の複数の法令要求事項に同時に関連するものがあるが、この場合に一つの施策で全ての要件を充足しうる方途を考案することにより、内部統制手続の有効性向上とコスト削減を同時に実現できることに留意すべきである。

「ERM実施体制を構築するために必要な10の要件」と各部の内容との関連

(注1) 「ERMの要件」欄の「関連」→ ○：当該要件との関連が強い、△：関連が弱い、×：関連がない

(注2) ☆印の付いた項目は、「ERMの必須条件」、言い換えると、「中小企業であっても必ず行なうべきERMの最低限要件」を意味する。

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
要件1. リスク選好、戦略、目的の設定と整合性 関連→△	(1) ☆ リスク選好、戦略、目的等の設定	①企業全体のリスク選好が明確に設定されているか。 ②リスク選好に応じた戦略が明確に策定されているか。 ③企業全体の目的が明確に設定されているか。 ④企業の目的が組織内へ周知・徹底されているか。 ⑤企業全体のリスク管理方針が明確に設定されているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)	1-① (ERMの重視、ERMの基本方針の明確化)		
	(2) ☆ 各階層間での目的、リスク管理方針の整合性	①トップの示す目的と、各組織、各レベルでの目的とが整合しているか。 ②トップの示すリスク管理方針と、各組織、各レベルでのリスク管理方針とが整合しているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)			

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに 係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
要件2. 経営レベルでの重要リスクを特定 関連→△	(1) ☆ 経営のビジョン や戦略に照らして リスクが特定	①リスクが経営戦略の脈絡の中で管理されており、リスクの特定も経営ビジョンや経営戦略に照らして実行されているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)			リスクマップは重要リスクを評価、特定する手段として有効である。
	(2) ☆ 経営が管理できる合理的な数に限定	①限られた経営資源で効果的にリスクに対応するために事業体の目的の達成に影響を与えるリスクの優先付けを行い全社レベルで取り組むべきリスクを特定しているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)			リスクマップは重要リスクを評価、特定する手段として有効である。
要件3. リスクをトータルに把握・管理 関連→△	(1) ☆ 幅広いリスクの把握・管理	①リスクを一元的・統合的に把握・管理しているか。 ②ハザード系のリスクだけでなく、経営判断や経営戦略に関するリスクを含んでいるか。また、定量化できるリスクだけでなく、定量化が困難なリスクを含んでいるか ③重要リスクの候補を、幅広い範囲から選定しているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)	2-② (内外の諸要因がERMに及ぼす影響の考慮)		リスクマップは重要リスクを評価、特定する手段として有効である。

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
	(2) ☆ ポートフォリオ の視点	①リスク相互の関連や影響を考慮し、ポートフォリオの視点でリスクをトータルに管理。 ②リスク対応策の相関関係を考慮している。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)	2-② (内外の諸要因がERMに及ぼす影響の考慮)		リスクマップは重要リスクを評価、特定する手段として有効である。
	(3) ☆ 事業機会	①事業機会を把握し、管理しているか。		2-② (内外の諸要因がERMに及ぼす影響の考慮)		
要件4. 企業集団全体を対象 関連→○	(1) 企業集団のリスク管理	①親会社がグループ全体として管理すべきリスクの種類を特定した上で、「グループ全体のリスク管理の基本方針」を策定しているか。 ②親会社は、各グループ会社が親会社の定める「グループ全体のリスク管理の基本方針」に則し、適切なリスク管理態勢の整備を図るよう必要な指導を行っているか。 ③グループ会社は、親会社の指導に従い、適切なリスク管理を行っているか。	会社法施行規則第100条第1項第5号 (当該株式会社並びにその親会社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制) 会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)		1-(5) (業務プロセスを鳥瞰する企業グループ統一の手法やノウハウの習得) 2-(2) (企業グループ全体で内部統制を整備、運用、評価する体制の整備) 2-(5) (企業グループ全体でのリスクの評価方法や評価基準の明確化と、それらの可視化)	

ERMの要件	内 容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに 係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
	(2) 企業集団の特定	①リスクの大きさ/比率 で企業を特定している か。 ②投入資本の大きさ/比 率(連結子会社・持分 子会社)などで企業を 特定しているか。 ③実質な支配下にある 子会社/関連会社で 企業を特定しているか。 ④統制環境の相似性で 企業を特定している か。				
要件5. PDCAが回って いる 関連→○	(1) 推進体制	①リスクをトータルに 管理するセクション (推進組織)がある か、または責任者が いるか。 ②経営(取締役会)へ報 告する仕組みやルー トがあるか。 ③PDCAサイクルの 推進が、規程などに あらかじめ定義され ているか。	会社法施行規則 第100条第1 項第2号 (損失の危険の 管理に関する規 程その他の体 制)	2-③ (リスクを再評 価する仕組み の設定) 5-④ (経営者がモニ タリング結果 を適時に受領、 適切に検討) 5-⑦ (重要な欠陥の 経営者等への 伝達)	2-(2) (企業グループ 全体で内部統 制を整備、運 用、評価する体 制の整備)	

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
	(2) モニターする仕組み	①モニタリング実施が規程などにあらかじめ定められているか。 ②社内の独立した組織によるモニタリングが行われているか。 ③日常的なモニタリングが行われているか。 ④モニタリング指標が予め設定されているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)	1-④ (取締役会等が経営者を監視・監督する責任を理解し実行) 1-⑤ (監査役等が内部監査人等と適切に連携) 2-③ (リスクを再評価する仕組みの設定) 3-⑥ (検出された誤謬等の調査・対応) 3-⑦ (統制活動の妥当性の定期的検証・改善) 4-② (ERM情報の業務プロセスから情報システムへの伝達等) 5-① (日常的モニタリングの業務活動への組込) 5-② (独立的評価の範囲と頻度の調整)	2-(2) (企業グループ全体で内部統制を整備、運用、評価する体制の整備)	

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
	(3) ☆ 定期的なリスクの見直し	①リスク、リスク管理方針(全社レベル、部署レベル)、並びに、リスク管理体制の定期的な見直しが行われているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)	2-③ (リスクを再評価する仕組みの設定)	2-(2) (企業グループ全体で内部統制を整備、運用、評価する体制の整備)	
要件6. 経営トップとのつながりが深い 関連→○	(1) ☆ 経営トップの関与	①経営トップが関与しているか。	会社法第362条第5項 (業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の整備に関する基本方針は取締役会決議事項)	4-① (経営者の方針・指示の伝達体制の整備)	2-(4) (経営者のリスクに対する意識の高まり)	
	(2) ☆ 経営陣が先頭に立って推進	①経営陣からメッセージが継続的に発信されているか。	会社法第362条第5項 (業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の整備に関する基本方針は取締役会決議事項)	4-① (経営者の方針・指示の伝達体制の整備)	2-(4) (経営者のリスクに対する意識の高まり)	

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
	(3) 企業価値向上に 貢献	①結果的に経営の役に立っているか。 ②社内にリスクマネジメント意識が浸透しているか。			1-(1) (業務の可視化) 1-(3) (業務プロセスの鳥瞰による、コントロールのための業務運営コストの最適化) 2-(1) (1) 内部統制のフレームワークについての理解の向上 2-(3) (自社のリスクやコントロールに対する理解のある人材の育成) 2-(4) (経営者のリスクに対する意識の高まり)	

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに 係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
	(4) 内部監査部門に 対する経営陣の強 力なバックアップ	①内部監査部門に對する 経営陣の強力なバック アップがあるか。			2-(4) (経営者のリス クに対する意 識の高まり) * 経営者のリス クに対する意 識が高まれば、 内部監査部門 に対する期待 が高まる。	
要件7. 通常業務への組込 み 関連→○	(1) ☆ 通常業務への組 込み	①通常の業務に組込ま れ、業務として定着し ているか。 ②全く独立したプロセ スとしてではなく、組 織の中で既に行われて いる通常の業務プロセ スへの強化策として取 り入れられているか。 ③既存の経営活動との 連続性・一体性がある か。		1-⑦ (役割分担の設 定) 1-⑪ (権限と責任を 適切な範囲 に限定) 3-③ (責任と説明義 務の管理者へ の適切な帰属) 4-② (ERM情報の 業務プロセスか ら情報システム への伝達等) 5-① (日常的モニタリ ングの業務活動 への組込)		

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
	(2) ☆ 全員参加	①組織に所属する者全員により遂行されているか。 ②全社的に取組まれているか。 ③従業員全体が何らかの形で関与しているか。				
要件8. 経営活動や経営管理との連動(統合) 関連→△	(1) 予算・人員計画など経営資源の投入計画、事業計画、および経営活動と連動している。	①中期計画や年間計画に組み込まれているか。 ②階層別の経営活動や経営管理と連動しているか。	○ 会社法施行規則第100条第1項第3号 (取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制)			
要件9. リスクに対する認識や管理手法が全社(企業グループ)で共通 関連→○	(1) リスク認識等の共有化	①重要リスクに関する認識が全社で共有されているか。『経営レベルでの重要リスク』が特定されていることの結果として) ②共通のリスクカテゴリーが確立されているか。(同上) ③リスク情報が全社で横断的に共有されているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)			

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的内部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
	(2) 共通の言語・統一的手法	①共通のリスクマネジメント言語が確立され、共通言語となっているか。(ERMに関する手法が全社で統一されているか。) ②P、D (PLAN、DO) の段階においては、ERM遂行の手法が確立しているか。 ③C、A (CHECK、ACTION) の段階においては、 <ul style="list-style-type: none"> ・企業内のリスク・モニタリング・システムが統一されたものになっているか。 ・司つかさが同じ手法・考え方で担当するリスクに取り組んでいるか。 	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)		1-(5) (業務プロセスを鳥瞰する企業グループ統一の手法やノウハウの習得) 2-(1) (内部統制のフレームワークについての理解の向上) 2-(2) (企業グループ全体で内部統制を整備、運用、評価する体制の整備) 2-(5) (企業グループ全体でのリスク評価方法や評価基準の明確化と、それらの可視化)	
項目10. リスク情報が適切なレベルに報告される仕組み	(1) リスク情報に関する報告規程	①リスク管理規程に基づく報告ルールが整備されているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)	4-③ (情報伝達体制)	2-(2) (企業グループ全体で内部統制を整備、運用、評価する体制の整備)	

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
関連→○	(2) リスク情報を収集し必要な階層・部署に報告する専門組織	①リスク情報を管轄する専門組織が設置されているか。 ②重要なリスク毎に管轄部署や管轄組織が明定されているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)	4-③ (情報伝達体制) 4-⑥ (情報を経営者等に伝達する仕組)	2-(2) (企業グループ全体で内部統制を整備、運用、評価する体制の整備)	
	(3) リスクを定期的に経営(取締役会)へ報告する仕組みやルート	①定期的に経営層に報告されているか。	会社法施行規則第100条第1項第2号 (損失の危険の管理に関する規程その他の体制)	4-④ (情報の伝達・共有) 5-⑦ (重要な欠陥の経営者等への伝達)	2-(2) (企業グループ全体で内部統制を整備、運用、評価する体制の整備)	
	(4) 内部通報制度	①いわゆる「ホットライン」制度があるか。	会社法第362条第4項第6号 (取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制) 会社法施行規則第100条第1項第4号 (使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制)	4-⑤ (独立した報告経路の設定)		
					1-(2) (「権限と責任」)	

ERMの要件	内容	チェック項目	会社法 (Part3 第1部)	全社的內部統制 (Part3 第2部)	業務プロセスに 係る内部統制 (Part3 第3部)	リスクマップ (追補)
その他					についてその 明確さ・整合 性・バランスを 把握できる) 1-(4) (職務権限の分 離に対する認 識の向上) 3-(1) (不正リスクに 対する認識の 高まり) 3-(2) (プロジェクト マネジメント の知識・スキル の習得)	

Part 3

法対応の内部統制からERMへの深化・具体化

第1部

会社法が要請する内部統制の深化・具体化

1. 会社法が要請する内部統制

会社法の規定により、大会社は取締役会において「業務の適正を確保する体制」（内部統制システム）の整備に関する基本方針を決議し、その概要を毎年、事業報告に記載することが定められている。

会社法における内部統制の目的は、財務報告の信頼性の確保に限らず、内部統制全般にわたっている。ただし、金融商品取引法が企業の内部統制のオーナーである経営者に直接内部統制の構築と運用を求めているのに対して、会社法は取締役会を通じたガバナンスを通して間接的に経営者による内部統制の構築と運用を求める仕組みであるため、具体的な内部統制の枠組は示されておらず、取締役会の裁量に委ねられている。内部統制システムの各項目について、特段、具体的な内容や水準が定められているわけではなく、各社の実情に合わせて整備するという設計であるため、「ERMの実現」といった一定のフレームワークをもたない企業にとっては、取り組みにくい面もあると思われる。取締役がこれを決定する場合に参考となるフレームワークは、各種の団体から数多く提供されている（巻末注1参照）。

具体的な行為として求められているのは、大会社における内部統制の体制整備に関する基本方針の取締役会決議のみであり、現状の内部統制体制を追認しているケースが多い。極論として、会社法上は、取締役会において内部統制を行わないと決議することも可能だとの見解もあるが、取締役の善管注意義務・忠実義務の観点から、「内部統制システムの整備」は取締役の責務であるという判例がある。

2. 取締役会決議の深化・具体化

本報告はERMの視点で内部統制全体を一元的に捉えることで、ムダを廃し、利益実感を持てる、付加価値の高い内部統制の実現を提言するものであり、具体的には、既に各社で構築・運用を開始した内部統制を出発点として、会社法および法務省令の内部統制規定を2007年4月の本研究会報告書「ERM実施体制を構築するために必要な10の要件」の中に位置づけ（Part 2参照）、PDCA展開することでERMの実現に結び付けていくことを提案する。

取締役会決議を深化させ、具体化させ、実効性ある内部統制を整備・運用していくための具体的対応策である以下の取り組みは、そのための第一ステップにもなるものと思われる。

（1）組織内での積み上げのプロセス

取締役会の決定事項／報告事項は、「経営判断の原則」に則り、合理的な事実と決定プロセスに基づいて吟味されたものであることが法的要求事項（善管注意義務）である。そのため、取締役会決議を深化・具体化するにあたっては、内部統制の具体的コンテンツを部門毎に検討した上で、これを部門毎、関係会社毎、グループ全体という具合に積み上げていくプロセスを作ることが有効である。

（2）監査役によるモニタリング

監査役が、経営の執行状況を監視・監督する視点から、内部統制システム整備の基本方針の実施状況をモニタリングし、結果を取締役会、および経営会議に報告する。または、これを一歩進めて、監査役が内部統制システム整備の基本方針記載の各項目について、重要リスクとそれに対する重要なコントロール手段を整理・特定し、それらについてモニタリングし、その結果判明した「重要であるが十分に認識されていないリスク」や、「重要なコントロールの不備」を取締役会、および経営会議に報告し、対応を検討してもらうことは、内部統制を向上させるために有効である。

（3）内部監査部門によるモニタリング

同様に、内部監査部門が、内部統制の整備・運用状況を評価し、その改善策を提言する視点から、内部統制システム整備の基本方針の実施状況をモニタリングし、結果を経営会議に報告する。または、これを一歩進めて、内部監査部門が内部統制システム整備の基本方針記載の各項目について、重要リスクとそれに対する重要なコントロール手段を整理・特定し、それらについてモニタリングし、その結果判明した「重要であるが十分に認識されていないリスク」や、「重要なコントロールの不備」を経営会議に報告し、対応を検討してもらうことは、内部統制を向上させるために有効である。

（4）監査役と内部監査部門との連携

監査役と内部監査部門にとって、それぞれの監査結果を参考にすることは、内部統制の有効性を向上するために有益である。具体的には、内部監査部門が監査結果を監査役に提供することにより、監査役は取締役の業務執行に関する監査の意見形成に資する情報を得ることができる。他方、内部監査部門が、監査の実施、監査計画の策定、予算等に関して監査役から支援を受けることにより、内部監査部門としての独立性を強

化することができる。

監査役と内部監査部門の連携としては、定期的な連絡会の開催、監査役による内部監査への立会いなどが行われているが、監査役が内部監査部門に対して関与できる機能を持つ、もしくは監督機能を持つことも検討に値するものと思われる。

<参考> 会社法・同施行規則の内部統制に係る条項

会社法

第五節取締役会、第一款権限等

第三百六十二条、

第四項 取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務遂行の決定を取締役に委任することができない。

第六号 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

第五項 大会社である取締役会設置会社においては、取締役会は、前項第六号に掲げる事項を決定しなければならない。

会社法施行規則(法務省令第十二号)

第二編 株式会社

第四章 機関

第四節 取締役会

第百条 法第三百六十二条第四項第六号に規定する法務省例で定める体制は、次に掲げる体制とする。

- 一 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 二 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 三 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 四 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 五 当該株式会社並びにその親会社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制
 - 2 監査役設置会社以外の株式会社である場合には、前項に規定する体制には、取締役が株主に報告すべき事項の報告をするための体制を含むものとする。
 - 3 監査役設置会社である場合には、第一項に規定する体制には、次に掲げる体制を含むものとする。
 - 一 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

- 二 前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項
- 三 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
- 四 その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

第五章 計算等

第二節 事業報告

第一款 事業報告等の内容

第一百八条 事業報告は、次に掲げる事項をその内容としなければならない。

- 二 法第三百六十二条第四項第六号に規定する体制の整備についての決定又は決議があるときは、その決定又は決議の内容の概要

第三款 事業報告等の監査

第一百二十九条 監査役は、事業報告及びその附属明細書を受領したときは、次に掲げる事項を内容とする監査報告を作成しなければならない。

- 二 事業報告及びその附属明細書が法令又は定款に従い当該株式会社の状況を正しく示しているかどうかについての意見

第2部

金融商品取引法が要請する全社的内部控制の深化・具体化

1. 全社的內部統制の評価項目とERM

内部統制報告制度において要請される全社的內部統制の評価については、企業会計審議会（内部統制部会）から提示された「実施基準」に42項目の評価項目が例示されている。これらの評価項目は、企業の内部統制全般に及んでいるため、ERMの評価項目としても活用できる部分があると思われる。

42項目のうち29項目、約7割は、財務報告に限らず、内部統制全般に関する評価項目であり、同時にERMに関する評価項目としても活用が可能であると思われる。また、それ以外の13項目も「財務報告に係る」という条件を外せば、内部統制全般に係る評価項目であり、同時にERMに係る評価項目としても活用が可能であると思われる。

2. ERMへの展開

第2部では内部統制報告制度における全社的內部統制の文書化・評価の成果物が、内部統制全般やERMの構築や強化に活用可能かどうかを確認するため、実施基準で示された全社的內部統制の42の評価項目（例示）を、財務報告に限定しない内部統制全般の評価項目、およびERMの評価項目に読み替え検証してみた。

全社的內部統制の評価項目は、限定的とはいえERMの評価に活用が可能であることが確認できた。ERMの構築に際しては、内部統制報告制度における全社的內部統制の文書化・評価の成果物を、一定の範囲で活用できるものとする。

なお、全社的內部統制は財務報告に焦点が置かれているため、ERMに活用するためには不十分な点があることも事実である。たとえば、ERMでは、重要なリスクとして、戦略面でのリスクがあるが、全社的內部統制の評価では、戦略面でのリスクを対象としていないため、同リスクについては、別途検討することが必要である。

<全社的內部統制評価項目のERMへの展開>

1. 統制環境

(注) No に★印が付いた項目は、財務報告に限らず内部統制全般に関する評価項目であり、同時にERMに関する評価項目ともなりうるものである。

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
①	経営者は、 <u>信頼性のある財務報告を重視し、財務報告に係る内部統制の役割を含め、財務報告の基本方針を明確に示しているか。</u>	経営者は、 <u>内部統制を重視し、内部統制の基本方針を明確に示しているか。</u>	経営者は、 <u>ERMを重視し、ERMの基本方針を明確に示しているか。</u> (注) ERMの基本方針として取り入れる項目として、「ERM実施体制を構築するために必要な10の要件」が考えられる。	要件1（1） ・リスク選好、戦略、目的等の設定	事例1. 取締役会内に「 <u>統合リスク管理委員会</u> 」を設置し、グループ全体としての迅速な意思決定と対応が取れる体制を構築している。 事例2. 経営管理システムとして、 <u>戦略ミッション別営業組織の導入・事業投資先からの撤退ルール</u> の導入・ <u>ポートフォリオマネジメント</u> の強化等を図っている。 事例3. <u>コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則</u> を制定し、Web上に公開。
★ ②	適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された	同左	同左		事例1. 「 <u>グループ行動規範</u> 」や「 <u>懲戒規程</u> 」を制定し、社内向けWeb等に、掲載し、グループ全社員へ周知を図ってい

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
	場合には、適切に是正が行 われるようになっている か。				る。
③	経営者は、適切な会計処理 の原則を選択し、会計上の 見積り等を決定する際の 客観的な実施過程を保持 しているか。	同左 (注) この評価項目は財務報 告に限定されたもので ある。	同左 (注) この評価項目は財務報 告に限定されたもので ある。		
④	取締役会及び監査役又は 監査委員会は、 <u>財務報告と その内部統制に関し</u> 経営 者を適切に監督・監視する 責任を理解し、実行してい るか。	取締役会及び監査役又 は監査委員会は、 <u>内部統 制に関し</u> 経営者を適切 に監督・監視する責任を 理解し、実行している か。 (注) 例えば、内部統制に関す る6つの基本的要素を 監督・監視する。	取締役会及び監査役又 は監査委員会は、 <u>ERM に関し</u> 経営者を適切に 監督・監視する責任を理 解し、実行しているか。 (注) 例えば、ERMに関する 8つの構成要素を監 督・監視する。	要件5 (2)モニターする仕組 み	事例1. <u>「取締役会規程」・「監査役 会規程」</u> 等に明示。

No	全社的內部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 （主にERMに関する参考事項）
★ ⑤	監査役又は監査委員会は <u>内部監査人及び監査人と 適切な連携を図っている か。</u>	監査役又は監査委員会は、 <u>内部監査人・内部統 制担当部門・リスク管理 部門及び監査人と適切 な連携を図っているか。</u>	監査役又は監査委員会は、 <u>内部監査人・内部統 制担当部門・リスク管理 部門もしくはERM担 当部門及び監査人と適 切な連携を図っている か。</u>	要件5（2） ・モニターする仕組み	事例1. <u>定期的な連絡会を開催。</u>
★ ⑥	経営者は、問題があっても 指摘しにくい等の組織構 造や慣行があると認めら れる事実が存在する場合 に、適切な改善を図ってい るか。	同左	同左		事例1. 経営トップは、 <u>幹部社員と テーマ別のミーティングを行 い、課題を共有化している。</u>

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
★ ⑦	経営者は、企業内の個々の 職能（生産、販売、情報、 会計等）及び活動単位に対 して、適切な役割分担を定 めているか。	同左 (注) 記載は同一となるが対 象を <u>内部統制全般</u> に拡 張した内容となる。	同左 (注) 記載は同一となるが、取 扱うリスクやコントロ ールが、 <u>ERMが対象と するより広範囲のリス クやコントロール</u> に拡 張されている。	要件7（1） ・通常業務への組み込み	
⑧	経営者は、 <u>信頼性のある財 務報告の作成</u> を支えるの に必要な能力を識別し、所 要の能力を有する人材を 確保・配置しているか。	経営者は、 <u>有効な内部統 制の整備・運用</u> を遂行す るのに必要な能力を識 別し、所要の能力を有す る人材を確保・配置して いるか。	経営者は、 <u>有効なERM の整備・運用</u> を遂行す るのに必要な能力を識 別し、所要の能力を有す る人材を確保・配置して いるか。		事例1. <u>企業集団全体で最適な人材 確保と配置</u> を行っている。
⑨	<u>信頼性のある財務報告の 作成</u> に必要とされる能力 の内容は、定期的に見直さ れ、常に適切なものとな っているか。	<u>有効な内部統制の整備 ・運用</u> を推進するため に必要なとされる能力の 内容は、定期的に見直さ れ、常に適切なものとな っているか。	<u>有効なERMの整備・運 用</u> を推進するため必要 とされる能力の内容は、定 期的に見直され、常に 適切なものとなっている か。		
★ ⑩	責任の割当てと権限の委 任がすべての従業員に対	同左	同左 (注)	要件7（2） ・全員参加	

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
	して明確になされているか。		記載は同一となるが、割当てられる責任と委任される権限の対象が、 <u>ERMが対象とするより広い範囲のリスクやコントロールに対する責任や権限に拡張されている。</u>		
★ ⑪	従業員等に対する権限と責任の委任は、無制限ではなく、適切な範囲に限定されているか。	同左	同左 (注) 記載は同一となるが、割当てられる責任と委任される権限の対象が、 <u>ERMが対象とするより広い範囲のリスクやコントロールに対する責任や権限に拡張されている。</u>		
★ ⑫	経営者は、従業員等に職務の遂行に必要となる手段や訓練等を提供し、従業員等の能力を引き出すこと	同左	同左		事例1. e-ラーニング等で、 <u>失敗事例やリスクとその対応策を紹介・共有している。</u>

Part 3 第2部 金融商品取引法が要請する全社的内部統制の深化・具体化

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
	を支援しているか。				
★ ⑬	従業員等の勤務評価は、公 平で適切なものとなって いるか。	同左	同左		

2. リスクの評価と対応

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
①	<u>信頼性のある財務報告の作成</u> のため、適切な階層の経営者、管理者を関与させる有効なリスク評価の仕組みが存在しているか。	有効な内部統制の構築のため、適切な階層の経営者、管理者を関与させる有効なリスク評価の仕組みが存在しているか。	有効なERMの構築のため、適切な階層の経営者、管理者を関与させる有効なリスク評価の仕組みが存在しているか。 例えば、ERMで管理すべきリスクの識別、優先順位、管理手続を明確に示しているかである。		事例1. <u>取締役会メンバーがリスク管理責任者に任命</u> され、リスク管理方針、手続きが明確化されている。
②	リスクを識別する作業において、企業の内外の諸要因及び当該要因が <u>信頼性のある財務報告の作成</u> に及ぼす影響が適切に考慮されているか。	リスクを識別する作業において、企業の内外の諸要因及び当該要因が <u>有効な内部統制の整備・運用</u> に及ぼす影響が適切に考慮されているか。	リスクを識別する作業において、企業の内外の諸要因及び当該要因が <u>有効なERMの整備・運用</u> に及ぼす影響が適切に考慮されているか。	要件3 ・リスクをトータルに把握・管理	事例1. <u>CSAやリスクマップ等を用いたリスクの洗い出し</u> が行われている。
③	経営者は、組織の変更やITの開発など、 <u>信頼性のある財務報告の作成</u> に重要な影響を及ぼす可能性の	経営者は、組織の変更やITの開発など、 <u>有効な内部統制の整備・運用</u> に重要な影響を及ぼす可	経営者は、組織の変更やITの開発など、 <u>有効なERMの整備・運用</u> に重要な影響を及ぼす可能	要件5 ・PDCAが回っている	

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
	ある変化が発生する都度、 リスクを再評価する仕組み を設定し、適切な対応を 図っているか。	能性のある変化が発生 する都度、リスクを再評 価する仕組みを設定し、 適切な対応を図ってい るか。	性のある変化が発生す る都度、リスクを再評価 する仕組みを設定し、適 切な対応を図っている か。		
★ ④	経営者は、不正に関するリ スクを検討する際に、単に 不正に関する表面的な事 実だけでなく、不正を犯さ せるに至る動機、原因、背 景等を踏まえ、適切にリス クを評価し、対応してい るか。	同左	同左		

3. 統制活動

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
①	<u>信頼性のある財務報告の作成</u> に対するリスクに対処して、これを十分に軽減する統制活動を確保するための方針と手続を定めているか。	リスクに対処して、これを十分に軽減する統制活動を確保するための方針と手続を定めているか。	同左 (注) 対象となるリスクが、 <u>ERMが対象とする、より広い範囲のリスク</u> に拡張される。		事例1. <u>受け入れるべきリスク、取ってはならないリスクをリスク管理指針、行動規範に明示</u> している。 また、それらのリスクを <u>中期計画に定性的／定量的に明示</u> し、リスク選好に添ったビジネス遂行を推進している。
②	経営者は、 <u>信頼性のある財務報告の作成</u> に関し、職務の分掌を明確化し、権限や職責を担当者適切に分担させているか。	経営者は、 <u>適切な統制活動</u> が行われる為に、職務の分掌を明確化し、権限や職責を担当者適切に分担させているか。	同左 (注) 統制活動の対象が、 <u>ERMが対象とするより広い範囲のリスクに対するコントロール</u> に拡張される。		
★ ③	統制活動に係る責任と説明義務を、リスクが存在する業務単位又は業務プロセスの管理者に適切に帰属させているか。	同左	同左 (注) 統制活動の対象が、 <u>ERMが対象とするより広い範囲のリスクに対するコントロール</u> に拡張される。	要件7(1) ・通常業務への組み込み	事例1. 全社の重要なリスクは、 <u>会社展開の業績評価手法(BSC)や目標管理(MBO)の中に組み入れられ、重要業績評価指標(KPI)の達成状況として全社定期報告の中で確認</u> されている。

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
★ ④	全社的な職務規定や、 個々の業務手順を適切に 作成しているか。	同左	同左 (注) 規定や手順の対象とな るリスクやコントロールが、 <u>ERMが対象と するより広い範囲のリス クやコントロール</u> に 拡張される。		
★ ⑤	統制活動は業務全体にわ たって誠実に実施されて いるか。	同左	同左 (注) 統制活動の対象が、 <u>E RMが対象とするより 広い範囲のリスクに対 するコントロール</u> に拡 張される。		
★ ⑥	統制活動を実施すること により検出された誤謬等 は適切に調査され、必要 な対応が取られている か。	同左	同左 (注) 統制活動の対象が、 <u>E RMが対象とするより 広い範囲のリスクに対 するコントロール</u> に拡 張される。		

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
★ ⑦	統制活動は、その実行状況を踏まえて、その妥当性が定期的に検証され、必要な改善が行われているか。	同左	同左 (注) 統制活動の対象が、ERMが対象とするより <u>広い範囲のリスクに対するコントロール</u> に拡張される。	要件5（3） ・定期的なリスクの見直し	事例1. <u>独立した組織（監査委員会、内部監査部門、監査役）がモニタリングを実施し、改善提言や改善状況を確認している。</u>

4. 情報と伝達

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
①	<u>信頼性のある財務報告の作成に関する経営者の方針や指示が、企業内のすべての者、特に財務報告の作成に関連する者に適切に伝達される体制が整備されているか。</u>	内部統制に関する経営者の方針や指示が、適切な関係者に伝達される体制が整備されているか。	ERMに関する経営者の方針や指示が、適切な関係者に伝達される体制が整備されているか。 例えば、経営トップは、ERMに関する経営者の方針等を社内へ周知徹底する体制を整備しているか。	要件6（1） ・経営トップの関与 要件6（2） ・経営陣が先頭に立って推進	① <u>ディスクロージャー誌、CSR誌、ホームページなど社外宛の媒体にERMに関する経営者の方針を掲載することにより、社内にも周知される。</u> ② ERMに関する経営者の方針を社内報に掲載する。 ③ 社員は、ERMに関する経営者の方針等を記載したカードを常時携行する。 ④ 経営トップは、年頭挨拶等の機会にERMに関する経営者の方針等について述べる。 ⑤ 社員に対するERMに関する研修を実施する。
②	会計及び財務に関する情報が、関連する業務プロセスから適切に情報システムに伝達され、適切に利用	内部統制に関する情報が、関連する業務プロセスから適切に情報システムに伝達され、適切に	ERMに関する情報が、関連する業務プロセスから適切に情報システムに伝達され、適切に利	要件5（2） ・モニターする仕組み 要件7（1）	

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
	可能となるような体制が整備されているか。	利用可能となるような体制が整備されているか。	利用可能となるような体制が整備されているか。 例えば、ERMとして認識すべき情報（ERM情報）の適時・適切な伝達を可能とする情報システム（もしくは仕組み）を構築しているか。 すなわち、ERM情報を特定し、業務プロセスから抽出、識別・分析、伝達すべき情報へ加工する情報システム（もしくは仕組み）を構築しているか。	・通常業務への組み込み	
★ ③	内部統制に関する重要な情報が円滑に経営者及び組織内の適切な管理者に伝達される体制が整備されているか。	同左	ERMに関する重要な情報が円滑に経営者及び組織内の適切な管理者に伝達される体制が整備されているか。	要件10（1） ・リスク情報に関する報告規程 同（2） ・リスク情報を収集し必要な階層・部署に報告する専門組織	事例1. リスクマネジメントに関する基本規程を制定し、これをグループのリスクマネジメントに関する最上位規範として位置付けるほか、リスクマネジメント運用マニュアルを策定し、報告ルートを明示している。（食品業界）

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
					事例2. リスクを総合的に管理する 観点から、各業務部門から独 立した「 <u>統合リスク管理部</u> 」 を設置し、各リスクを網羅的、 体系的に把握し、経営層およ び必要な部署に報告してい る。(銀行)
★ ④	経営者、取締役会、監査役 又は監査委員会及びその 他の関係者の間で、情報が 適切に伝達・共有されてい るか。	同左 (注) 対象となる情報が、財務 報告に関する情報にと どまらず、より広い内部 <u>統制全般に関する情報</u> に拡張されている。	同左 (注) 対象となる情報が、 <u>ERM</u> が対象とするより広 <u>い範囲のリスクに関す</u> <u>る情報</u> に拡張されてい る。	要件10(3) ・リスクを定期的に経営 (取締役会)へ報告す る仕組みやルート	事例1. 「 <u>月例戦略会議</u> 」にて主要 な事業部門からリスク報告が ある。「 <u>投融資等委員会</u> 」が毎 月3回開催され案件が審議さ れる。 監査委員会に対しては <u>リス</u> <u>ク管理本部</u> から年2回程度リ スク状況が報告される。(総合 金融)
★ ⑤	内部通報の仕組みなど、通 常の報告経路から独立し た伝達経路が利用できる ように設定されているか。	同左	同左	要件10(4) ・内部通報制度	事例1. 内部通報システムとして、 「 <u>コーポレートリスク相談</u> <u>室</u> 」、並びに <u>弁護士事務所</u> によ る通報窓口「 <u>コンプライア</u> <u>ンス・ホットライン</u> 」を設置し ている。(鉄鋼業界) 事例2.

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
					<p>内部通報制度を設定しても、会社が無視をすれば機能しないが、公益のために内部告発した者に対して、解雇などを禁じた<u>公益通報者保護法</u>が2006年4月に施行された以降、内部告発により発覚した<u>食品偽装事件等</u>が多発している。</p>
★ ⑥	<p>内部統制に関する企業外部からの情報を適切に利用し、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達する仕組みとなっているか。</p>	同左	<p><u>リスク</u>に関する企業外部からの情報を適切に利用し、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達する仕組みとなっているか。</p> <p>(注) 対象となる情報が、<u>ERM</u>が対象とするより<u>広範囲のリスクに関する情報</u>に拡張されている。</p> <p>例えば、営業部門・財務部門等外部から情報を取得する部門へ取込</p>	<p>要件10(2) ・リスク情報を収集し必要な階層・部署に報告する専門組織</p>	<p>事例1. 全社横断的な組織として、「<u>リスク管理会議</u>」を設置。グループ会社において、各社に「<u>リスク責任者</u>」を設置し、リスク情報を収集し、リスク管理会議に報告している。(輸送用機器業界)</p>

Part 3 第2部 金融商品取引法が要請する全社的内部統制の深化・具体化

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
			<p>むべき<u>ERMが対象とする広範囲なリスク情報</u>の内容について周知徹底しているか。</p> <p>取得した<u>ERM情報</u>を保存、識別・分析、伝達すべき情報へ加工し、<u>適時・適切な伝達を可能とする情報システム</u>（もしくは仕組み）を構築しているか。</p>		

5. モニタリング

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
★ ①	日常的モニタリングが、企 業の業務活動に適切に組 み込まれているか。	同左	同左 (注) 日常的モニタリングの 対象となるリスクやコ ントロールは、ERMが 対象とするより広範囲 なリスクやコントロー ルに関する情報に拡張 されている。	要件5（2） ・モニターする仕組み 要件7（1） ・通常業務への組み込み	① <u>専門部署によるモニタリン グ（IT、人事）や現場での セルフチェック</u> を実施。 ② <u>セルフチェック結果は内部 監査部署に報告され、統制 上の欠陥把握を補完してい る。</u> （金融機関等）
★ ②	経営者は、独立的評価の範 囲と頻度を、リスクの重要 性、内部統制の重要性及び 日常的モニタリングの有 効性に応じて適切に調整 しているか。	同左	同左 (注) 独立的評価の対象とな るリスクやコントロー ルは、ERMが対象とす るより広範囲なリスク やコントロールに拡張	要件5（2） ・モニターする仕組み	

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
			されている。		
★ ③	モニタリングの実施責任者には、業務遂行を行うに足る十分な知識や能力を有する者が指名されているか。	同左	同左 (注) モニターの対象範囲はERMが対象とするより広範囲なリスクやコントロールに拡張されている。		①金商法の内部統制では、主として財務・経理の知識が求められるが、ERMのモニタリングには、それ以外の <u>リスクマネジメント・法律・採算管理等の知識</u> も併せて求められる。
★ ④	経営者は、モニタリングの結果を適時に受領し、適切な検討を行っているか。	同左	同左 (注) モニターの対象範囲はERMが対象とするより広範囲なリスクやコントロールに拡張されている。	要件5（1） ・推進体制 要件8	事例1. <u>グループ執行役員会への定期報告</u> 事例2. 経営者は <u>内部監査結果を受けて客観事実を把握し、組織責任者に対する指導等</u> を行っている。(総合商社)
★ ⑤	企業の内外から伝達された <u>内部統制に関する重要な情報</u> は適切に検討され、必要な是正措置が取られているか。	同左	企業の内外から伝達されたERMに関する <u>重要な情報</u> は適切に検討され、必要な是正措置が取られているか。		事例1. 内部監査部門は、 <u>監査報告後に必要な改善措置がとられているかの確認</u> を目的として <u>フォローアップ</u> を制度化し、経営者を始め関係者にフィードバックを行なっている。(総合商社)

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
★ ⑥	モニタリングによって得られた内部統制の不備に関する情報は、当該実施過程に係る上位の管理者並びに当該実施過程及び関連する内部統制を管理し是正措置を実施すべき地位にある者に適切に報告されているか。	同左	モニタリングによって得られたERMの不備に関する情報は、当該実施過程に係る上位の管理者並びに当該実施過程及び関連する内部統制を管理し是正措置を実施すべき地位にある者に適切に報告されているか。		事例1. 内部監査結果は、監査先だけでなく監査先を主管する本部、担当役員、関連機能部局の責任者等に報告される。
★ ⑦	内部統制に係る重要な欠陥等に関する情報は、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達されているか。	同左	ERMに係わる重要な欠陥等に関する情報は、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達されているか。	要件5（1） ・推進体制 要件10（3） ・リスクを定期的に経営（取締役会）に報告する仕組みやルート	事例1. 内部監査結果は都度経営者に報告されるとともに、重要な欠陥は再発防止を期するため経営会議等で経営幹部に報告されている。

6. ITへの対応

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
★ ①	経営者は、ITに関する適切な戦略、計画等を定めているか。	同左	同左		
★ ②	経営者は、 <u>内部統制を整備する際に、IT環境を適切に理解し、これを踏まえた方針を明確に示しているか。</u>	同左	経営者は <u>ERMを整備する際にIT環境を適切に理解し、これを踏まえた方針を明確に示しているか。</u>		
③	経営者は、 <u>信頼性のある財務報告の作成という目的の達成に対するリスクを低減するため、手作業及びITを用いた統制の利用領域について、適切に判断しているか。</u>	経営者は <u>有効な内部統制の整備・運用に対するリスクを低減するため、手作業及びITを用いた統制の利用領域について、適切に判断しているか。</u> (注) 対象を <u>内部統制全般に関するリスクに拡張した内容</u> となる。	経営者は <u>有効なERMの整備・運用に対するリスクを低減するため、手作業及びITを用いた統制の利用領域について、適切に判断しているか。</u> (注) 対象を <u>ERMに関するリスクに拡張した内容</u> となる。		
★	ITを用いて統制活動を	同左	同左		

No	全社的内部統制 の評価項目（実施基準）	内部統制全般 の評価項目の例	ERM の評価項目の例	「ERM実施体制を構築 するために必要な10の 要件」とのリンク	備考 (主にERMに関する参考事項)
④	整備する際には、ITを利用することにより生じる新たなリスクが考慮されているか。		(注) 対象となるリスクが、 <u>ERMが対象とするより広範囲のリスクに拡張</u> されている。		
★ ⑤	経営者は、ITに係る全般統制及びITに係る業務処理統制についての方針及び手続を適切に定めているか。	同左	同左		

第3部

金融商品取引法が要請する業務プロセスに係る内部統制の 深化・具体化

1. 業務プロセスに係る内部統制とERM

業務記述書、フローチャート、リスク・コントロール・マトリックス（いわゆる3点セット）など、業務プロセスに係る内部統制の文書化・評価作業の成果物そのものは、目的が財務報告の信頼性確保に限定されているため、内部統制全般の整備・運用やERM実施体制の構築に直接利用・活用することには無理がある。しかし、文書化・評価作業を通して得られたノウハウ、手法、経験等といった目に見えない成果は、「無形資産」として、内部統制全般の整備・運用やERM実施体制の構築に利用・活用できる部分が少なからずある。それは、以下の3点に分類できる。

（1）業務プロセスの文書化・評価を通して得られる無形の効果

いわゆる3点セットにより、業務プロセスの文書化と評価を行うことを通して、企業は、業務プロセスを可視化することが可能となり、業務プロセス全体を鳥瞰できるようになった。それにより、権限や責任が明確化され、また不明確な場合には、必要な対応が講じられるようになった。さらに、コントロールの不備・欠陥や、重複や無駄なコントロールが把握できることもある。重複や無駄なコントロールの識別・対応（廃止等）は、業務運営コストの削減という効果を生んだ。さらに、親会社だけでなく、企業グループ全体として業務プロセスを鳥瞰する技術やノウハウが習得されたことにより、企業グループとして、統一された手法でリスクへ対処することが可能になっている。

（2）リスクの管理手法・人材の育成・内部統制への理解の高まり

①内部統制報告制度への対応を通して、「COSOの内部統制フレームワーク」や「内部統制の基本的枠組み」といった、内部統制の基本的知識の理解が進んでいる。②また、内部統制報告制度への対応により、主に財務報告に関するリスクに限定されるが、リスクの識別方法や評価方法が明確化された。③さらに、「リスク」と「コントロール」を結び付けて考える手法が、企業グループ全体に広がり、そうした視点で業務をとらえることができる人材が育成された点は、ERMへの発展を考える上で重要なステップである。④加えて、リスクの識別・評価・報告についての体制や報告ルートが社内に整備されたことも、ERMを整備・運用する上で活用できる成果やノウハウである。

（3）その他の利点

企業内での不正に対する認識の高まったことや、全社的なプロジェクト管理のノウハウが蓄積されたことも、ERMを整備・運用する上で重要な成果である。

内部統制報告制度への対応は、上記の利点をもたらした。しかしながら、内部統制報告制度への対応プロセス、ツール、そしてアプローチは、直接ERMの整備・運用に活用することには不十分な点もあるため、それらを活用するにあたっては、各企業の経営環境、業務実態、必要性、企業文化等に合致するように手を加えていく工夫が必要である。

2. ERMによる業務プロセスに係る内部統制の文書化・評価作業の改善

業務プロセス内部統制作業に関して、しばしば、過度に保守的な対応を行うことにより、法令要求事項を超えて本筋から離れた瑣末なプロセスまで文書化・評価を実施してしまい、結果として過剰なコスト負担をもたらす事例が報告されている。

全社的なリスクとコントロールのバランスを指向するERMは、業務プロセスに係る内部統制の文書化や評価レベルの決定にあたり、適切にトップダウンリスクアプローチを適用するための基盤を提供し、作業の合理化・改善に役立てることができるだろう。

3. 内部統制全体、ERMを対象とした重要リスク・コントロールに関する文書化・評価方針策定

財務報告に限らず、経営に重大な影響を及ぼす重要リスクを把握・評価し、それに対する重要なコントロールを適切に整備・運用し、その有効性を評価し、必要に応じて改善することは、経営執行上の重要課題そのものであり、経営によるモニターの重要な対象であると共に、監査役監査および内部監査の監査対象である。また、経営に及ぼす影響の重大性から資本市場への説明責任が求められる。そのため、業務プロセスの文書化・評価で得られたノウハウや成果等を活用し、内部統制全般の整備・運用やERM実施体制の構築に利用・活用して然るべき成果を得るためには、経営に重大な影響を及ぼす重要リスクとそれに対する重要なコントロールについて、経営管理の観点からの費用対効果を踏まえた適切なレベルでの文書化・評価を行う必要がある（ただし、内部統制報告制度で要請される広範かつ厳格な文書化・評価までは必要とはしない）。

しかし、現在、財務報告に関するリスクとそのコントロールについては、文書化・評価に関する方針が策定されているが、財務報告以外の内部統制全体、およびERMに関する重要リスクとそれに対する重要なコントロールについての文書化・評価に関する方針は策定されていないケースが大半である。そのため、内部統制全体、およびERMに関する文書化・評価方針の策定が必要性である。

なお、上記文書化・評価方針は、文書化・評価の範囲を重要なものに限定するという会社の方針を明示するものであり、内部統制報告制度への対応に当たり、文書化・評価を適切な範囲に設定するための手段の一助として活用可能であると思われる。

＜業務プロセス内部統制作業により生み出された無形資産＞

1. 業務プロセスの文書化・評価を通して得られる無形の効果

(1) 業務の可視化

業務の可視化は、業務改善の第一歩であり、業務改善に関する多くの手法においても「可視化」の必要性が強調されている。内部統制報告制度における業務の可視化は、他のアプローチと比較して、特にリスクとそのコントロールに重点を置くことが、特徴付けられる。したがって、内部統制報告制度における可視化の方法を採用することで、容易にリスクとコントロールを把握できる。すなわち、どのプロセスにどのようなリスクがあるのか、そのリスクに対するコントロールは当該プロセスのどこで、どのような方法で実施されているのか、が明らかになっている。

業務プロセスにおけるリスクとコントロールを明らかにすることにより、過剰なコントロールや重複したコントロールを有するプロセスの発見や、逆にコントロールが弱いプロセスやコントロールが欠如しているプロセスの発見が可能になる。これらのリスクとコントロールとのアンマッチを発見することにより、より有効な、よりコストパフォーマンスの高い、より効果的なコントロールの実施が可能となる。

内部統制報告制度で要請された財務諸表の信頼性を損なうリスクにとどまらず、企業目的の達成に係る広範なリスクを対象とし、内部統制報告制度により習得した業務の可視化に関するノウハウを応用することは、企業全体で有効なリスクのコントロールを達成するために有効である。

(2) 「権限と責任」についてその明確さ・整合性・バランスを把握できる

前項において、可視化によりリスクとコントロールを把握することを示した。コントロールの一例として「権限・責任の明確化」がある。内部統制において、各職制の権限 Authority と責任 Responsibility の明確化は基本的条件である。組織によっては報告義務

Accountability をこれに加える場合もある。例えば、「リスク新時代の内部統制」（2003年経済産業省）では、内部統制の基盤の一つとして、「業務執行の権限と責任」、「指揮系統」および「報告系統」が職務規程や権限規程などに規定され、企業構成員の役割が明確になっていることが掲げられている。

また、内部統制の観点からは、単に「明確になっている」のみでは、十分ではない。それぞれの権限と責任とが整合していること、特定部署・個人に、権限と責任の過大な集中がないこと（バランスが取れていること）等が必要である。

これら権限と責任の明確さ、整合性、バランスの把握と評価、改善のために、内部統制報告制度によって習得されたノウハウを応用することができる。フローチャートやリスク・コントロール・マトリックス（RCM）等の内部統制報告制度の諸ツールは、この権限と責任の把握や評価に有効である。これらの諸ツールを、内部統制報告制度により要請された業務プロセス以外にも応用することにより、それらの業務プロセスにおいて、①「業務執行権限と責任」、「指揮系統」および「報告系統」が職務規程や権限規程などに規定され、企業構成員の権限と責任が明確になっているか、また、②それらの権限と責任とが整合しているか、③特定部署・個人に、権限と責任の過大な集中がないか等々の設計の適否（整備状況）や、さらには、④設計通りに実際に運用されているのか（運用状況）を、把握し、評価することができる。

（3）業務プロセスの鳥瞰による、コントロールのための業務運営コストの最適化

過剰なもしくは重複したコントロールやコントロールの不備や欠陥を発見することの必要性について既述した。これらの発見には鳥瞰的アプローチが有効である。そのようなコントロールは単独のコントロールのみの観察では発見しにくい。他のコントロールとのバランス・整合性等を俯瞰することにより、発見が容易になる。可視化された業務プロセスのリスクとコントロールを、プロセス全体を通して鳥瞰することによって、どのリスクに対し幾つのコントロールが行なわれているのか、それらのコントロールは過剰もしくは重複していないか、を把握することができる。また、同時に、コントロール上の不備や欠陥、あるいはコントロールが不在となっているリスクを把握することが可能になる。

以上のように、過剰なもしくは重複したコントロールや、コントロール上の不備や欠陥、コントロール不在のリスクを把握することにより、コントロールの整理・統合や、必要なコントロールの強化や追加を講じ、コントロールのムリ・ムダ・ムラを排除し、コンロー

ルに要する費用を最適化することが可能となる。

【備考】

①財務報告の信頼性確保を目的とする内部統制報告制度への対応については、現時点では業務標準化によるコスト削減の視点が希薄である。しかし、業務可視化のノウハウを習得しているため、業務標準化によるコスト削減への取り組みに活用できる。

②内部統制報告制度では、業務効率化やコスト削減のための業務標準化やそのために必要なプロセスの記述、および経営意思決定プロセスや管理会計等は、会計手続には影響がないため対象外となっている。しかし、同じ手法で業務プロセスの分析が可能となるため、業務効率化やコスト削減などにつなげることが可能である。

(4) 職務権限の分離に対する認識の向上

文書化による業務プロセスの可視化により、1) 管理者によるチェックが欠如している、2) 管理者が担当者を兼務しており、実質的に1人で業務が完結している、3) 担当者しか業務手続が分からない、4) 担当者の交代に伴って本来あるべき職務権限の分離が不明確になり、人員削減が進むにつれて1人の担当で業務が完結してしまっている、という職務権限の分離に関する問題が発見されることが少なくない。内部統制報告制度が必ずしも大会社でない有価証券報告書提出企業を対象としていること、上場会社の子会社についても適用されることから、このような状況は珍しくない。

なお、職務権限の分離を含む職務権限の分掌に関する規程が業務実態を反映していない場合には、再度、規程やマニュアル類の整備に取り組まなければ、内部統制の整備状況が不備となってしまう。職務権限の分掌は、会社組織の重要な基盤であり、重大な欠陥があると取締役の善管注意義務違反を問われる可能性があることを考えると、内部統制報告制度への対応を進める中で把握された職務権限分掌上の問題点は、会社法の観点からも、取締役が取り組むべき課題といえる。

【備考】

文書化を進める前提として、担当者が、そもそも自社における職務権限の分掌に関する規程がどのように定められているか認識していなければ、文書化の過程で規程と業務実態とのギャップを把握することができない。

また、内部統制に対する理解が不十分であると、あるべき職務権限や職務の分離を認識できず、現状を文書化するにとどまり、内部統制の整備状況の評価を適切に行えない。

(5) 業務プロセスを鳥瞰する企業グループ統一の手法やノウハウの習得

今まで述べてきた、プロセス全体を鳥瞰する手法やノウハウは、企業グループ全体で統一されていないと、グループ全体でのリスクとコントロールの把握や評価は困難である。グループ全体で共通の手法がなく、部門により異なった手法をとった場合、同一のリスクやコントロールに対し、異なる評価が行なわれる懸念がある。

内部統制報告制度の諸ツール（いわゆる3点セットを中心としたもの）は、企業グループで統一して適用され、またそれら諸ツールの使用については、社内的な教育と訓練とが既に行なわれている。したがって、これら諸ツールを、財務報告の信頼性に対するリスクに限定せず、企業目的の達成に対するリスクに広く適用するならば、企業グループ全体で統一された手法によるリスクへの取組が可能になる。また、上記（1）で述べたとおり、内部統制報告制度で使用している企業グループ共通の手法やノウハウは、財務報告以外の重要リスクとそのコントロールの把握や評価に活用することが可能である。

【備考】

企業によっては、内部統制報告制度の「文書化」に対して、関係者が否定的な意識を持っている場合があるため、内部統制報告制度で使用している手法やノウハウの活用について提案する際には注意が必要である。

2. リスクの管理手法・人材の育成・内部統制についての理解の向上

(1) 内部統制のフレームワークについての理解の向上

1992年のCOSOの内部統制フレームワークも、2004年のCOSO-ERMフレームワークも、図で示される概念だけでは具体的な姿をイメージしづらい面がある。

しかし、金融庁の「実施基準」等(※)において、(“日本版”ではあるが)内部統制のフレームワークが定義され、全社的內部統制を中心に、それに従って内部統制の文書化と評価が行われてきたことにより、我が国企業がこれを共通言語として理解する契機となっている。また、実施基準等では、内部統制の評価に当たっては、まず全社的內部統制を評価し、その評価結果を踏まえて業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を検討することが定められている。そして、全社的內部統制の評価では、内部統制の基本的要素を評価し、評価結果について会計監査人の監査を受けるため、我が国企業において、内部統制は概念ではなく、実務として取り扱われ、理解されるようになっている。これにより、ERMに対する理解も促進されることが期待できる。

(※) 「実施基準等」とは、以下を総称する。

- ・「財務報告に関わる内部統制の評価および監査の基準のあり方について」平成17年12月8日
- ・「内部統制の基本的枠組み(案)」平成18年11月8日
- ・「財務報告に係る内部統制の評価および監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価および監査に関する実施基準」平成19年2月15日 (以上、金融庁 企業会計審議会 内部統制部会)

【備考】

リスクマネジメントやERMの先進的企業の事例を見ると、多くの場合、その企業における必要性に対応して、それらの概念を自社の機構や風土に合致した形で取り入れている。

(2) 企業グループ全体で内部統制を整備、運用、評価する体制の整備

財務報告に係る内部統制の文書化および評価を通じて、企業グループ全体で以下のような内部統制を整備、運用、評価する体制が整備されている。

- ①業務記述書、フローチャート、リスク・コントロール・マトリックスを用いて、業務プロセスの取引の発生から記帳までの一連の流れを可視化する。その際、業務プロセスのどこにリスクが存在し、そのリスクに対してどのようなコントロールが行われているかが体系的に把握される。
- ②評価者は可視化した業務プロセスの整備状況の評価と、運用状況の評価を行い、内部統制の有効性を評価する。
- ③不備が検出された場合は、是正が実施され、改善状況はモニタリングされる。
- ④整備・運用状況の評価の結果、発見された不備の内容および不備の是正の状況は、定期的に経営者に報告される。
- ⑤そして、それらを踏まえて、経営者により期末日時点での財務報告に係る内部統制の総合的な有効性の評価が行われる。

各企業は、業種や企業特性に応じた最適な形で、この一連のプロセスを業務に組み、運営組織や運営要領を定めている。この体制は、財務報告に限定しない内部統制全般を整備、運用、評価する体制の構築に利用することが可能であり、ひいてはERMを整備、運用、評価する体制の構築にも参考になるものと思われる。

【備考】

財務報告に係る内部統制の評価では、ビジネスリスクは対象としていないため、ビジネスリスクについては別途、把握する必要がある。

(3) 自社のリスクやコントロールに対する理解のある人材の育成

金融商品取引法への対応を通して、我が国企業では、財務報告に限定されているとはいえ、業務の管理者や担当者が、リスクやコントロールの観点から業務プロセスを把握・評価する体系的な手法を習得する経験を得た。財務報告に限定されているとはいえ、自社固有のリスクとコントロールに習熟した人材が育成されたことは、企業にとって大きなメリットである。今後、我が国企業においてリスクやコントロールに対する

理解や意識が一層向上し、この手法が財務報告以外の多様なリスクに対するリスクやコントロールの把握や評価、改善にも応用されていくことが期待される。

【備考】

金融商品取引法においては、特定すべきリスクも財務報告目的に係るリスクに限定されるので、文書化の作業を通じて他のリスクを認識しても対応の対象にはならない。そのため、現場にとっては直接的なメリットの見えにくい煩雑な文書化作業が増えたという印象があることも事実である。現状のままで性急にERMへの発展へつなげていこうとすることは、関係者の理解を得られない可能性があるため、ステップを踏んだ段階的な取り組みが必要である。

(4) 経営者のリスクに対する意識の高まり

内部統制報告制度がERMに対してもたらした大きなメリットは、経営層の意識をリスクに注目させたことにある。経営者のリスクに対する意識は高まっており、経営者が財務報告以外のリスクに対しても、体系的に把握、評価し、改善していくことが期待される。

【備考】

「実施基準」から見る限り、内部統制評価制度における「トップダウン・アプローチ」とは、実務上は主として評価範囲の決定に関するものであり、リスクそのものをトップダウンで特定するものとは必ずしも理解されているわけではない。現実の実務においては、業務プロセスにおけるリスクの特定は実質的には現場によるボトムアップで行われている例が多く、必ずしも経営者主導のリスクの特定とはなっていないことには注意が必要である。

(5) 企業グループ全体でのリスク評価方法や評価基準の明確化と、それらの可視化

内部統制報告制度は、連結ベースで適用されるため、リスクの評価方法や評価の際の判断基準は、文書化され、企業グループで統一さ

れている。そのため、それらの財務報告以外の目的に対しても、企業グループ全体でのリスク評価方法や評価基準を設定するベースとして活用できる。

なおこの場合には、リスク評価は、各ビジネスユニットのCSA（統制自己評価）、KRI（重要リスク管理指標）、内部損失データ、オペレーショナルリスクマネジメント部などから提供される情報、内部外部監査結果、各種検査結果、マネジメントの評価など多様なリスク関連情報を総合的に考慮、斟酌して行うことが必要である。

3. ERMへの発展に関連するその他の利点

(1) 不正リスクに対する認識の高まり

内部統制報告制度は、財務報告の虚偽記載リスクに焦点があてられるため、虚偽記載リスクが高い業務プロセスに対しては、追加的なコントロールを実施するきっかけになることが多い。また、リスク・コントロール・マトリクスにおける「アサーション」に「不正」等を入れている企業も少なからずある。そのため、自社の財務諸表作成に至る業務プロセスの中で虚偽記載につながる点や不正につながる点についての認識が高まっている。

実際に、経営者から、この機会に財務報告の信頼性とどまらず、不正防止を含むコンプライアンス確保にも取り組んで欲しいという要請を受けることがある。このような要請に対し、「業務記述書」の冒頭で「全般」という項を設け、対象業務に関連する法令・業法・許認可を棚卸しし、留意点および参照すべきコンプライアンスマニュアルの記載等を明記する取組みも見られる。

(2) プロジェクトマネジメントの知識・スキルの習得

各企業において実施されている内部統制の整備に関わるプロジェクトは、グループ企業の多くを巻き込んだ企業グループレベルでの

プロジェクトである。プロジェクトの運営を通して、プロジェクトマネジメントの知識・スキルが習得されており、具体的には以下のようなメリットがある。

- ①プロジェクトを共通のフレームワークを活用して管理することにより効率的に推進する経験やノウハウを習得したこと。
- ②「フローチャート」、「リスク・コントロール・マトリクス」、「業務記述」などのツールを、グループ全体で共通に活用する経験とノウハウを習得したこと。
- ③プロジェクトの推進体制に対する理解が進んだこと。(事務局と各部門との役割分担に対する理解を含む)
- ④プロジェクト目標を進行管理する経験やノウハウを習得したこと。

これらの経験は、プロジェクト管理の基本であり、従来、企業グループレベルでのプロジェクトを実施した経験のない企業にとって有益であり、今後、新たにプロジェクトを展開する際に有益である。

追補

重要リスクを把握するための手段としてのリスクマップの活用

1. ビジネスリスク評価におけるリスクマップの有効性

「財務報告に係る内部統制」では、財務諸表への影響度を基に重要なリスクを洗い出しており、ビジネスリスクは対象外となっている。したがって、財務報告目的以外で、ツブの大きなビジネスリスクを洗い出す（注）必要がある。このためには、財務報告目的を含め、発生可能性と損害の大きさを基にしてリスクを集約し、会社全体のリスクを俯瞰するリスクマップを作成することが有効である。すなわちリスクマップを作成し、会社としての重要なリスクを認識し、コントロールすることを通して、「財務報告に係る内部統制」からERMに発展させることが可能となると思われる。

（注）：企業における主なビジネスリスクの例

リスク種類	リスク項目
保険リスク	火災、事故、自然災害、製造物責任、労災
財務リスク	為替、金利、株価、クレジット、流動性、資金調達コスト
経営リスク	事業投資、企業買収、従業員管理、経営戦略、技術開発の失敗
オペレーショナルリスク	品質低下、重要文書の紛失、事務効率低下、在庫管理失敗
コンプライアンスリスク	独占禁止法、インサイダー取引、情報開示規則、会社法、課税回避問題、
レピュテーションリスク	企業不祥事、文化摩擦、不買運動、企業イメージ低下

出典：経済産業省 2004年3月「事業リスクマネジメント ーテキストー」55頁

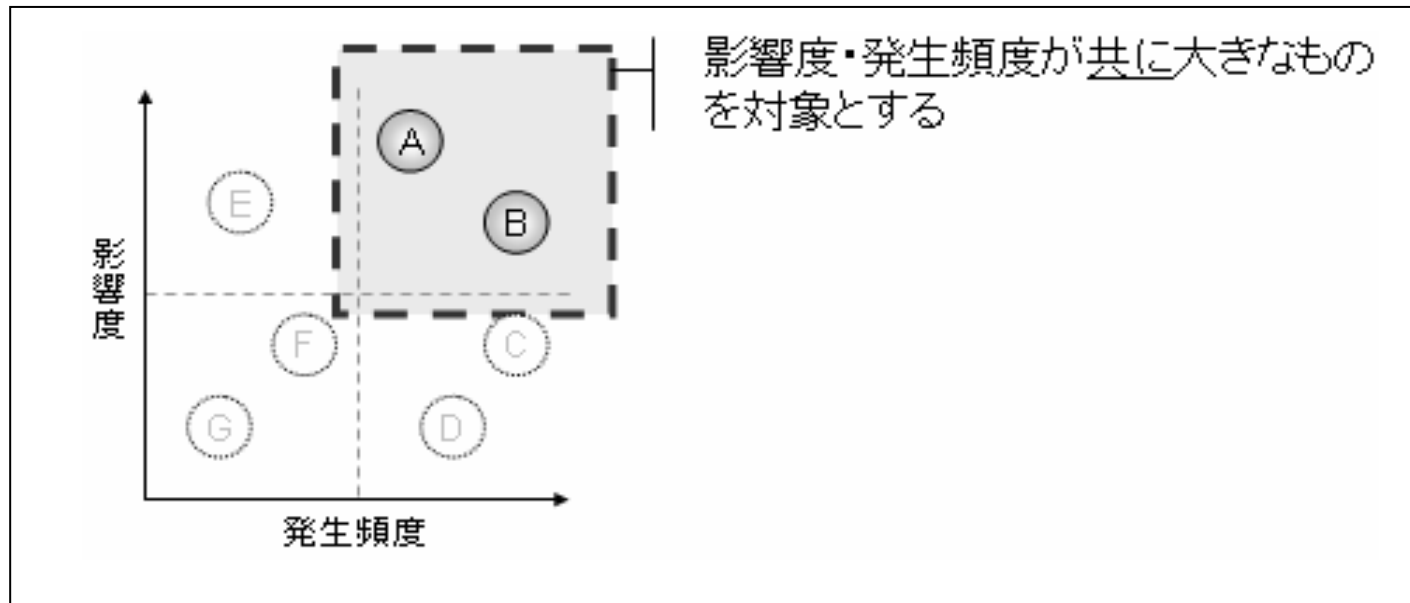
2. リスクマップについて

（1）リスクマップとは

特定されたリスクは、それぞれのリスクが顕在化した場合の影響度と発生頻度に基づき、企業にとっての重要度を評価する必要がある。このための有力な手法がリスクマップである。リスクマップは、マトリックス形式となっており、下図のように縦軸には「影響度」を、

横軸には「発生頻度」をとることが一般的である。

このリスクマップを見れば、右上にいくほど経営への影響が大きく対応が必要な重要リスクであり、左下にいくほど重要性が低いリスクということになる。



(2) リスクの評価基準について

リスクマップの作成に当たっては、必ずしも全てのリスクについて定量的に算定することはできないが、リスクの評価は、関係者が納得できる合理的な基準を用いて、統一的な視点で相対的な比較が可能となるよう行われることが望ましい。

例えば、リスクの影響度と発生頻度について、次のような評価基準設定し、影響度と発生可能性の組み合わせにより評価すること等が考えられる。

以下にリスク評価基準の例を示す。リスクは各企業の特長や置かれている環境により様々であるため、リスク評価基準も各企業により様々である。そのため、以下はあくまでも参考事例である。

影響度

4 (非常に大)	対象リスクの顕在化により、事業運営が中断、もしくは破綻する可能性が存在
3 (大)	対象リスクの顕在化により、KPIの数値(定性的な場合には実現度合い)が50%以上低減する可能性が存在
2 (中)	対象リスクの顕在化により、KPIの数値(定性的な場合には実現度合い)が20%以上低減する可能性が存在
1 (小)	対象リスクが顕在化しても、KPIに対し、直接的に目立った影響が存在せず

※ 影響度は、顕在化しない(発生確率が低い)と想定している場合でも、「仮にリスクが顕在化したら」という前提に立ち評価する

リスク要素の評価は、最も大きい(高い)リスク(リスク4)への該当の有無から検討を開始する
→該当しない場合、リスク3→2→1の順番で検討する

発生頻度

4 (非常に高)	現状の行動・環境が継続した場合、対象リスクが顕在化することが、(まほ明らかな状態(数値的な目安としては80%程度)
3 (高)	現状の行動・環境が継続した場合、比較的高い可能性で対象リスクが顕在化(数値的な目安としては50%程度)
2 (中)	現状の行動・環境が継続した場合、対象リスクが顕在化する可能性が存在すると認識(数値的な目安としては20%程度)
1 (低)	現状の行動・環境が継続した場合、想定外の問題が発生しない限り、対象リスクは顕在化せず(数値的な目安としては5%未満)

※ 発生頻度は、発生の可能性や難しさを勘案して評価する

3. CMM (Capability Maturity Model) 活用によるコントロール能力の評価と向上

リスクマップ作成で選定した重要なリスクに関して、CMMを活用してコントロール能力を自己評価し、評価結果に基づいてアクションプランを策定することを通して、コントロール能力を向上させることができる。このことは、以下の2つのPhaseにより行う。

Phase 1：リスクマップによるリスクの特定と評価、優先順位付けを行う。

Phase 2：CMMによる「ギャップ分析」により、コントロール能力の自己評価を行い、評価結果に基づくアクションプランを策定し、コントロール能力を向上させる。

なお、これらのPhaseを定着させて毎年1回、3年間実施すると、“会社は見違える程良くなる！”と言われている。

(1) CMMにおける5段階レベル

CMM (Capability Maturity Model) とは、企業や団体、プロジェクトチーム等の組織的能力を成熟度という概念で示して、その能力水準を評価判定し、能力向上を図る目的で作られた各種モデルの総称です。凡そ以下のような5段階のプロセス成熟度から成っている。

レベル	状態	説明
1	Initial (初期)	プロセスが確立されていない初期段階で、場当たりの、混沌としている。プロジェクトの成功は特定の個人の人能力と一部の高い能力を持つ英雄的メンバー (スーパーマン) の行動に依存している状態。
2	Repeatable (反復可能)	特定のリーダーや技術者に依存している状態で、費用、スケジュール、および機能性をモニタするための基本的なプロジェクト管理プロセスが確立され、計画、コスト経験則を共有し、成功を反復して実行できる状態。
3	Defined (定義)	首尾一貫したプロセスを標準として持っている段階管理とプロジェクト実行に関する作業に合わせプロセスが文書化され、十分に明示的に定義され制度・標準化され、関係者の承認を受けているレベル。
4	Managed (管理)	標準化プロセスを定量的に測定し、洗練化していく状態。プロセスと成果物の品質の各種詳細な計測基準が存在し、タスク領域を定量的に計測し、分析が定量的に計測管理された状態で実施され、問題の予測が可能。
5	Optimizing (最適化)	要件環境の違いにより、標準プロセスを最適化して用いられる段階。プロセス自体や技術的進歩を通じたアイデアや技術の導入例からのフィードバックにより、継続的に自らのプロセスを最適化し改善するレベル。

出典：「監査人のためのリスクマネジメントガイド」（－ERMと内部監査の統合－）
〔著者〕 ポール・J・ソベル、〔訳〕 森田克之、萩原春一 中央経済社、2007年

（2）CMMの具体的使用例：（Phase 2のギャップ分析手法と改善のアクションプラン策定）

①ギャップ分析

リスク・マネジメントは、コントロール後の残余リスクを、リスク許容度の範囲内に抑制する活動で、次の式で示すことができる。

$$R(\text{固有リスク Inherent Risk}) - C(\text{コントロール Control}) = E(\text{残余リスク Exposure}) < A(\text{リスク選好 Appetite}) \text{ or } T(\text{リスク許容度 Tolerance})$$

コントロール能力については、現状と目標水準とのギャップ分析を行ない、乖離を埋めるべく現場英知を出す過程で、課題認識と能力不足に気づき、潜在的改善策を顕在化することにより達成する手法が有効である。その際に、自己評価による現場情報重視、自主性尊重、ナレッジマネジメントでレバレッジすると効果的であるといわれている。

②ギャップ分析の効果

- ・コントロール能力の評価と目標設定を行うことにより、コントロール能力を高めることができる。
- ・自らリスクを識別（Identify）し、評価（Assessment）し、改善（Action-Plan）することになるため、自律的運用となり、「嫌々やらされ感」を回避することができる。また、QCサークル的な参加型「ワークショップ」での実施も可能である。

③ギャップ分析の例

ある企業において、担当者11名により現状自己評価（As-Is）を行った結果は5段階で平均2.0であった。一方、目標とすべき水準（To-Be）は平均3.8と考えたため、その乖離（Gap）は1.8あった。この企業では、どうすればこのギャップを埋められるかを、現場主導で具体的に検討し、そのための改善案（Action-Plan）を策定した。

巻末注1. 内部統制の整備に役立つ事例／フレームワーク

Part3. 第1部で示した、「内部統制システム整備の基本方針」を具体化させていくうえで有用と思われる事例やフレームワークの詳細は以下のとおりである。

(1) 各企業が事業報告で開示し内部統制システム整備の基本方針

注：経済産業省 企業行動課編「コーポレートガバナンスと内部統制～信頼される経営のために～」(財団法人 経済産業調査会)より。

- ・各企業が事業報告で開示している内部統制システム整備の基本方針は、具体的な事例として参考になる。また、ホームページ上で開示している企業もあるので、各企業のホームページを参照することは有用である。しかし、入手するためには、各企業のホームページを検索する必要があり、またホームページで公表していない企業もあることが難点である。
- ・経済産業省企業行動課編「コーポレートガバナンスと内部統制 ～信頼される経営のために～」(財団法人 経済産業調査会)に、項目別に「各企業共通の取り組み項目」と「一部企業に見られる特徴的な取り組み項目(優れた事例)」に分けて、具体的な事例が紹介されている(88～96ページ)。

1) 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制(会社法 第362条 第4項 第6号)

<各企業共通の取り組み項目>

- ①企業行動憲章、行動規範を制定し、コンプライアンス規程、行動基準等で法令定款遵守のための具体的な基準を定める。
- ②社長、副社長等の経営トップを長とするコンプライアンス委員会、コンプライアンス担当部署の設置。
- ③重大な法令違反その他コンプライアンス体制に関する重要な事実を発見した場合には、直ちに監査役、経営会議に報告する体制の構築
- ④監査役は、監査役監査基準に従い取締役および使用人の職務執行を監査

<一部企業に見られる特徴的な取り組み項目(優れた事例)>

- ①取締役会議長は代表権、業務執行権を持たない取締役会会長とし、監督と執行の分離の徹底を図る。
- ②独自に社外取締役と一部の社内取締役で構成される指名委員会、報酬委員会を設置。
- ③アドバイザリーボードの設置。

2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制（会社法施行規則 第100条 第1項 第1号）

<各企業共通の取り組み項目>

- ①文書管理規程を定め、保存対象文書、保存期間などを明文化。
- ②取締役、監査役が常時閲覧可能な状態で、文書、電磁的記録を保管する体制を整備。（重要文書の検索性の確保）
- ③文書管理責任者の任命。
- ④情報セキュリティ規程、個人情報保護規程、情報資産利用規程等の整備。
- ⑤職務執行状況を記録するための稟議書・議事録・その他の文書の作成、保存、管理などについて規定した文書管理規程の制定（対象文書や保存期間までは明文化していない）

<一部企業に見られる特徴的な取り組み項目（優れた事例）>

- ①法定保存文書以外の職務執行に係る重要文書（稟議書、契約書等）の保存の義務付け。
- ②情報の作成、保存、管理状態について、監査役監査、内部監査部署による監査を実施。
- ③情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格であるISO27001を取得。

3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制（同項 第2号）

<各企業共通の取り組み項目>

- ①全社を統括するリスク管理委員会の設置。
- ②リスク管理担当取締役、リスク管理担当部署の設置。
- ③自然災害等の緊急事態発生時の対応、連絡体制等の整備。
- ④内部監査部門によるリスク管理状況の監査の実施。
- ⑤マニュアルの整備、教育、研修の実施。
- ⑥リスク発生時の報告連絡系統の整備。
- ⑦リスク管理規則の制定やリスク管理体制の整備

<一部企業に見られる特徴的な取り組み項目（優れた事例）>

- ①個別リスク毎にリスク管理の委員会、担当部署を設置。

- ②個別リスク毎に**規程、マニュアル**を整備。
- ③**リスク管理規程の重要な改変**は、監査役の意見を得て**取締役会の承認事項**とする。
- ④不測の事態に際し経営トップと迅速かつ確実に情報共有するための**危機管理レポートライン、アラームエスカレーションルール**を定める。
- ⑤代表取締役直轄の**情報開示委員会**の設置。
- ⑥**内部監査部門**がリスク管理状況を**監査**し、結果を定期的に**取締役会、監査役会等に報告**する体制を整備。
- ⑦苦情等の発生頻度、影響の強弱等により**要因別に評価、分類したリスクマップ**の作成。
- ⑧**事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）**の策定。
- ⑨環境マネジメントシステムおよび品質マネジメントシステムの国際規格である**ISO14001、9001**の取得。

4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制（同項 第3号）

<各企業共通の取り組み項目>

- ①**取締役会**の定期的な開催および必要に応じた臨時開催。
- ②**取締役会規程**の制定。
- ③経営会議、常務会など、**経営の重要事項を審議する会議体**の設置。
- ④**組織規程、業務分掌規程**の整備（責任者、責任、手続について規定）。
- ⑤**決裁基準、稟議規程**の整備。
- ⑥**執行役員制度**の導入。
- ⑦**中期経営計画**および**年度事業計画**の策定。
- ⑧**業務の合理化**に向けた**取組み体制**の整備
- ⑨**業績管理方法**

<一部企業に見られる特徴的な取り組み項目（優れた事例）>

- ①**中期経営計画**および**年度事業計画**の**進捗状況**の**定期的な検証**、**取締役会等への報告**の実施。
- ②**管理会計**を用いた**業績管理**の実施。
- ③取締役会が職務分掌を決定するにあたり、**社外取締役を委員長とする人事・報酬委員会の答申**を受ける体制を構築。

④取締役会設置会社において、任意に指名委員会、報酬委員会を設置。

5) 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制（会社法施行規則 第100条 第1項 第4号）

<各企業共通の取り組み項目>

- ①通報者の保護措置を講じた内部通報窓口の設置。*
- ②コンプライアンスに関する教育、研修、ハンドブックの配布など、コンプライアンス意識向上のための社内教育を実施。
- ③内部監査組織を設置し、内部監査を実施。*
- ④代表取締役自身によるコンプライアンス遵守姿勢の率先垂範・周知徹底
- ⑤内部牽制の仕組み、職務の分離、担当者相互間の適切な監視体制構築など不正防止体制。
- ⑥監査役は法令遵守体制やその他コンプライアンス体制に問題があると認める時は、意見を述べ、改善策の策定を求める。*

<一部企業に見られる特徴的な取り組み項目（優れた事例）>

- ①役職員にコンプライアンス確認書、業務執行確認書、倫理コード誓約書等への署名、捺印を求める。
- ②不祥事防止のため、使用人の人事ローテーションや連続休暇制度を実施。

6) 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制（同項 第4号）

<各企業共通の取り組み項目>

- ①グループ全体に適用される企業理念、行動規範、倫理規程などの制定。
- ②関連会社管理規程の制定（親会社によるグループ会社の管理）。
- ③子会社、関連会社管理担当部署の設置。
- ④親会社への報告、相談を要すべき事項、親会社の承認を要する事項の明文化。
- ⑤親会社から子会社へ取締役、監査役を派遣。
- ⑥親会社内部監査部門による子会社、関連会社の内部監査の実施。
- ⑦内部通報制度のグループ全体への適用。
- ⑧子会社の業績等につき、定期的な親会社への報告の義務付け。
- ⑨グループ監査役会の実施。

⑩グループ全体に適用される**リスク管理規程**などが策定されていること

⑪**親会社との連携体制**

⑫**関係会社監査役と、親会社の監査役・監査部と連携体制**

<一部企業に見られる特徴的な取り組み項目（優れた事例）>

①親子会社間取引の適正化のため、**親会社の経営指導等にコンプライアンス上の問題がある場合に、子会社が親会社の監査室等に通報**する仕組みを整備（親会社からの不当な指示・要求・圧力等への予防・対応方法）。*

②親子会社間取引が第三者との取引と比較して著しく**不利益、恣意的なものにならないよう必要に応じて専門家に確認**する体制を整備。

③**不公正取引の禁止**をグループ倫理綱領等で明文化。

④**親会社監査役と子会社監査役の兼務**。

⑤**グループ会社取締役会、グループ会社監査役会**など、グループの定期会議の実施。

⑥**親会社社長が、毎月、子会社監査役から子会社の重要な意思決定、業績等についてのモニタリング報告**を受ける体制を整備。

⑦**情報開示委員会の設置、情報開示に関する規程の整備等により、関係会社の重要事実を親会社に連絡**させ、遅滞なく開示する体制を整備。

7) **監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた**場合における当該使用人に関する事項（会社法施行規則 第100条 第3項 第1号）

<各企業共通の取り組み項目>

①監査役から要請があった場合に、**補助使用人を置くこと**の明記。

②**監査役室、監査役会事務局**等の設置。

③**内部監査部門等との兼任**の使用人の配置。（監査部等のスタッフが監査役監査の支援を通して監査役を補佐している）

④監査役が補助すべき使用人を求めた場合における**対応の基本方針**の明記。

⑤**監査役**の職務を補佐するスタッフが任命されていること。

⑥**総務部**のスタッフが監査役を補佐していること。

<一部企業に見られる特徴的な取り組み項目（優れた事例）>

- ①専任の使用人を配置した監査役室を設置。
- ②監査役付となる使用人に企業会計等の知見を有する者を配置。
- ③内部監査部門が必要に応じて監査役の監査を補助する旨を職務分掌規程に明記。
- ④補助すべき使用人の人数や地位等

8) 前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項（同項 第2号）

<各企業共通の取り組み項目>

- ①使用人が取締役、上長等の指揮命令に服さないことの表明。（専任であることの表明）
- ②使用人が業務執行に係る役職を兼務しないことの表明。
- ③使用人の人事異動、評価に監査役の同意、承認等、監査役が関与することの表明。
- ④監査役の職務を補佐するスタッフの指揮命令権を監査役が有している。

<一部企業に見られる特徴的な取り組み項目（優れた事例）>

- ①内部監査を担当する使用人の人事異動についても監査役会への報告事項とし、懲戒処分は監査役会の承認事項とする。

9) 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制（同項 第3号）

<各企業共通の取り組み項目>

- ①取締役会、経営会議等の重要な会議への出席権限の保証。
- ②会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合の取締役の報告義務の明記。
- ③監査役が必要とした場合に取締役、使用人に報告を求めることができる臨時報告聴取権限の明記。
- ④重要な会議の議事録、資料、稟議書等の回付、閲覧権限の保証。（重要情報へのアクセス保障）
- ⑤法令違反その他のコンプライアンス上の問題は、監査役に報告される。

<一部企業に見られる特徴的な取り組み項目（優れた事例）>

- ①内部通報窓口の通報状況、通報内容を監査役への報告事項とする。
- ②監査役と協議の上、取締役、使用人が監査役に報告すべき事項について規程を制定。
- ③従業員が直接監査役会に通報する監査役通報システムを整備。

- ④使用人に対し、法令・定款違反を発見した場合に**監査役に報告**することを義務付け。
- ⑤コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、情報開示委員会等が**定期的に監査役会に活動状況を報告**する体制を構築。
- ⑥監査役が年度末に**取締役から業務遂行状況に関する確認書**をとる。
- ⑦カスタマーセンターに寄せられた**重要なクレーム**は**監査役への報告事項**とする。
- ⑧取締役が決算期末に、**競業取引、自己取引、無償でした財産上の利益の供与、子会社又は株主との通例的でない取引等**を**監査役に報告**する。

10) その他監査役**の監査が実効的に行われることを確保する体制**（同項 第4号）

<各企業共通の取り組み項目>

- ①**代表取締役との定期的な会合**の実施。
- ②**会計監査人との定期的な会合**の実施。
- ③**内部監査部門との定期的な会合**、内部監査部門の監査計画の策定、実施についての**監査役との協議等**、**連携体制**を整備。

<一部企業に見られる特徴的な取り組み項目（優れた事例）>

- ①**人事、総務、経理担当役員**と**監査役との意見交換会**を**定期的**に開催。
- ②**グループ監査役会**を設置し、子会社監査役と**定期的**に**情報交換**を行う。
- ③**社外監査役に財務、法務に知見のある者**を登用する。
- ④監査役会が**独自に弁護士、公認会計士等の外部専門家**を雇用できることを保証。
- ⑤**グループ監査役会が外部法律事務所と顧問契約**を締結。
- ⑥**監査役候補者の選任**に際し、事前に**監査役会と相談**する。
- ⑦**公認会計士と連携**した**棚卸監査、部門往査**の実施。
- ⑧監査役会の承認の上、**取締役会で決定する「独立取締役規則」**で、**独立性の具体的な要件**を定める。
- ⑨監査役は**監査役業務執行確認書**に**自署、捺印**の上、**取締役会**に提出する。
- ⑩**会議のスケジュール、出席予定者、会議の目的**を電子媒体で**常勤監査役に常時公開**する。
- ⑪**取締役、使用人が監査活動に非協力的な場合は、懲戒等に処す旨の規定**の制定。

(2) 経済産業省・企業行動の開示・評価に関する研究会「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について」(2005年8月)の詳細

- ・企業経営者がリスク管理および内部統制を構築し、開示する際に参考となる指針が示されている。
- ・コーポレートガバナンス・内部統制・リスク管理の構築および開示のために参考とすべき指針が示されていると共に、我が国企業の積極的な取組事例が多数紹介されている
- ・コーポレートガバナンス・内部統制・リスク管理との関係を体系的に整理し、その一体的な構築・評価のための枠組みを示した我が国初のレポート。
- ・本報告は、<http://www.meti.go.jp/press/20050831003/20050831003.html> でダウンロード可能。
- ・該当箇所は、「6. 構築及び開示のための指針」(33～49 ページ)。

①コーポレートガバナンスの確立

- ア) 企業経営者自らによる良好な企業風土づくり
- イ) 社外・独立取締役の選任・拡充
- ウ) 監査役の監査環境の整備・向上及び監査の実質的な機能強化を伴う社外・独立監査役の選任・拡充
- エ) 取締役及び監査役の指名、報酬の実質的決定権の企業経営者からの分離

②健全な内部環境の整備・運用

- ア) 経営トップ自らの自立的なコーポレートガバナンスが機能するような企業風土の構築。
- イ) 倫理規定や行動規範への違法な手段によって得た業績についての否定的な評価(懲戒制度を含む)の仕組みの明記と、研修等による従業員への普及・啓発の徹底。
- ウ) 企業構成員の権限や裁量の範囲の明確化。
- エ) 特定の従業員部門への権限の過度な集中や過度に広範な裁量の付与を避けるなど部門間の明確な相互牽制機能の維持。

③トータルにリスクを認識・評価

- ア) 経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルに認識し、評価。

- イ) どのリスクが事業目的や経営戦略等に照らして重大なものか企業経営者自身が認識。
- ウ) リスクの影響度及び発生可能性を勘案して、対応すべきリスクの優先順位を決定。
- エ) 企業を取り巻く状況の変化に応じて常にリスクの認識・評価を見直し。

④リスクへの適切な対応

- ア) 対応すべきリスクの優先順位を踏まえ、自社の内部統制を整備・運用。
- イ) 経営環境の変化等に伴う対応すべきリスクの変化に適時適切に対処、内部統制のダイナミックな見直し。
- ウ) 費用対効果を十分に検証しつつ、それぞれのリスクに適切に対応。
- エ) 残余リスクについて、企業として容認できる水準か否かを改めて評価。

⑤円滑な情報伝達の整備・運用

- ア) 通常の業務報告経路とは別の報告経路（ヘルプライン等）を確立
- イ) 匿名性の確保等通報者保護の徹底。
- ウ) 迅速かつ的確に企業経営者まで情報伝達をすることができる仕組みの構築。
- エ) 社外への迅速かつ的確な情報発信のため事前に対応方法を明確化。訓練の実施。

⑥業務執行ラインにおける統制と監視の適切な整備・運用

- ア) 経営管理・業務管理・業務執行の体制や規則（手続き、マニュアル等）の制定。
- イ) 定期的又は随時、再度のリスクの識別、評価を実施し、それに基づくマニュアル等の見直し。
- ウ) 企業それぞれの環境の下で費用対効果も勘案しつつ、次の4つのパターンをバランスよく整理し、運用。
 - i) 予防システムによる統制
 - ii) 予防マニュアルによる統制
 - iii) 発見的システムによる統制
 - iv) 発見的マニュアルによる統制

⑦業務執行ラインから独立した監視（内部監査）の確立

- ア) 業務執行ラインから独立し、高い専門性及び倫理観を有する内部監査部門を設置。
- イ) 内部監査はあらゆる部門を対象。
- ウ) 重点的な監査資源の配分。

(3) 日本監査役協会「内部統制システムに係る監査の実施基準」(2007年4月)の詳細

- ・会社法362条第5項の規定により各企業(大会社)が取締役会で決議し、事業報告で開示する内部統制システム整備に関する基本方針の決議内容に関する監査役監査の実施基準。
- ・本基準は、http://www.kansa.or.jp/PDF/e1001_070405b.pdf でダウンロード可能。
- ・該当箇所は、第8条～(6～49ページ)。

①法令等遵守体制に関する監査 (第8条)

- ア) 代表取締役等がコンプライアンスの重要性について十分認識している。
- イ) 取締役会等における意思決定及び個別の業務執行において、コンプライアンスを確保する体制が整備されている。収益確保等をコンプライアンスに優先させる意思決定が行われていない。
- ウ) コンプライアンスに係る基本方針・行動基準が定められ、事業活動等に関連した重要法令の内容が周知徹底されている。
- エ) 事業年度ごとにリスク対応計画を策定し、実行状況がレビューされる仕組みがある。
- オ) コンプライアンスについて、モニタリング部門が存在し、改善措置が図られている。コンプライアンス違反に関する処分規程が整備され、それに従った適切な措置がとられている。
- カ) 取締役会、監査役に対して、問題となりうる事項について定期的に報告がなされる体制となっている。内部監査部門又は監査役に対して、問題となりうる取引・活動について適時かつ適切に伝達される体制となっている。内部通報システムが整備されている。

②損失危険管理体制に関する監査 (第9条)

- ア) 代表取締役等がリスク管理の重要性について十分認識している。
- イ) 取締役会等でリスク分析が議論されている。
- ウ) リスクの認識、分析、評価がなされ、それに対応する体制が整備されている。

- エ) 事業年度ごとにリスク対応計画を策定し、実行状況がレビューされる仕組みがある。
- オ) リスク管理規程が定められ、モニタリング部門が存在し、改善措置が図られている。
- カ) リスクの大きな事業の継続について検討がなされ、正当な理由なく放置されていない。
- キ) 取締役会、監査役に対して、問題となりうる事項について定期的に報告がなされる体制となっている。
- ク) クライシス・マネジメントの体制があらかじめ定められている。

③情報保存管理体制に関する監査（第10条）

- ア) 代表取締役等が情報保存管理の重要性について十分認識している。
- イ) 情報保存管理に関する規程等が制定され、実施するための社内体制が整備されている。
- ウ) 取締役会議事録等法定の作成資料が、適切に記録され保存される社内体制が整備されている。
- エ) 文書及び情報の重要性の区分に応じて、適切なアクセス権限等の管理体制が整備されている。
- オ) 法令上一定の管理が求められる情報について、法令で要求される管理方法が周知徹底されている。
- カ) 適時開示、IRその他の開示を所管する部署が設置され、法令等に従い開示される体制が整備されている。
- キ) 情報保存管理について、モニタリング部門が存在し、改善措置が図られている。
- ク) 取締役会、監査役に対して、問題となりうる事項について定期的に報告がなされる体制となっている。
内部通報システムが整備されている。

④効率性確保体制に関する監査（第11条）

- ア) 代表取締役等が効率性確保の重要性について十分認識している。
- イ) 効率性確保体制が、適正に決定・実行・是正される仕組みが整備されている。
- ウ) 会社の健全性を損なう過度の効率性が追求されていない。
- エ) 代表取締役等の経営判断原則に適合した決定を確保する体制が整備されている。

⑤企業集団内部統制に関する監査（第12条）

- ア) 代表取締役等が企業集団内部統制の重要性について十分認識している。
- イ) 企業集団全体で共有すべき経営理念、行動基準、対処すべき課題が周知徹底され、それに沿ったコンプライアンス、リスク管理等

に関する基準が定められ、啓蒙活動とモニタリングが実施されている。

- ウ) 重要な位置を占める子会社、内部統制リスクが大きい子会社、重要な海外子会社などが、管理・モニタリングの対象から除外されていない。
- エ) 子会社の内部統制システムの整備状況をモニタリングする統括本部等が設置され、改善措置が図られている。
- オ) 子会社の監査役は、当該子会社の内部統制システムについての監査を行い、親会社の統括本部等及び監査役との間で意思疎通及び情報の交換を行っている。
- カ) 企業集団内で共通化すべき情報処理がシステム化されている。
- キ) 子会社に対して過度の効率性が追求されていない。
- ク) 子会社を利用した不適正な行為を把握し、改善措置を図る体制が整備されている。
- ケ) 少数株主の利益を犠牲にして利益を不当に図る行為を防止する体制が整備されている。

⑥財務報告内部統制に関する監査（第13条）

- ア) 財務担当取締役等が財務報告内部統制の重要性について十分認識している。
- イ) 財務報告を所管する部署に会計・財務に関する専門性を有する者が配置されている。
- ウ) 監査役が把握・確認している事項に照らして、財務担当取締役が適切に判断・対応し、かつ会計監査人が適正に監査を行う体制が整備されている。
- エ) 開示すべき財務情報が法令等に従い開示される体制が整備されている。
- オ) 財務担当取締役と会計監査人との間で情報が共有されている。会計監査人の独立性が確保されている。

⑦監査役報告体制（第15条）

- ア) 重要な会議等に監査役の出席機会が確保されている。
- イ) 監査役は、会議等の付議資料、議事録等の資料を閲覧できる。
- ウ) 監査役は、稟議資料その他重要な書類を閲覧できる。
- エ) 代表取締役等、内部監査部門等又は内部統制部門から監査役に対して定期的な報告がある。
- オ) 内部通報システムから監査役に提供されるべき情報が報告されている。

⑧内部監査部門等との関係体制等 (第16条)

- ア) 監査役と内部監査部門等との関係が実効的に行われている。
- イ) 監査役が要請した事項が、内部統制部門から報告されている。

(4) 金融庁「金融コングロマリット監督指針」(2007年3月)の詳細

- ・金融庁による金融持ち株会社等の金融コングロマリットの監督指針であり、監督上の評価項目(着眼点)が記載されている。この評価項目(着眼点)には、金融機関以外の一般事業会社でも、内部統制強化やERM体制構築において参考となる内容が含まれている。
- ・本マニュアルは、<http://www.fsa.go.jp/common/law/guide/conglomerate.pdf> でダウンロード可能。
- ・該当箇所は、同指針7～22ページ。

①経営管理(Ⅱ-1)

- ア) 代表取締役、取締役及び取締役会
- イ) 監査役及び監査役会
- ウ) 内部監査部門
- エ) グループ内の金融機関の内部管理の兼職態勢

②リスク管理態勢(Ⅱ-2-2)

- ア) リスク管理共通編
- イ) 信用リスク管理態勢
- ウ) 市場リスク管理態勢
- エ) 流動性リスク管理態勢

③コンプライアンス(法令遵守)態勢(Ⅱ-3-1)

- ア) 経営管理会社によるコンプライアンス態勢の整備
- イ) グループ内会社によるコンプライアンス態勢の整備

ウ) 不祥事への対応

④グループ内取引の適切性 (Ⅱ-3-2)

ア) グループ内取引の適切性

イ) 経営管理会社のグループ内取引管理態勢

⑤事務リスク管理態勢 (Ⅱ-3-3)

⑥システムリスク管理態勢 (Ⅱ-3-4)

⑤危機管理態勢 (Ⅱ-3-5)

⑥顧客情報保護 (Ⅱ-3-7)

(5) 金融庁「金融検査マニュアル(預金等受入金融機関に係る検査マニュアル)」・「統合的リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト」(2008年3月)の詳細

- ・金融庁による銀行等の預金等受入金融機関に係る検査マニュアルであり、検査上の評価項目(着眼点)が記載されている。この評価項目(着眼点)には、金融機関以外の一般事業会社でも、内部統制強化やERM体制構築において参考となる内容が含まれている。
- ・本マニュアルは、<http://www.fsa.go.jp/manual/manualj/yokin.pdf> でダウンロード可能。
- ・該当箇所は、同マニュアル 61～63 ページ。

<方針の策定>

- ①取締役の役割・責任
- ②戦略目標の整備・周知
- ③統合的リスク管理方針の整備・周知
- ④方針策定プロセスの見直し

<内部規程・組織体制の整備>

- ①内部規程の整備・周知

- ②統合的リスク管理部門の態勢整備
- ③市場部門、営業推進部門等における統合的リスク管理態勢の整備
- ④ALM委員会等の整備
- ⑤取締役会等への報告・承認態勢の整備
- ⑥監査役への報告態勢の整備
- ⑦内部監査実施要領及び内部監査計画の策定
- ⑧内部規程・組織体制の整備プロセスの見直し

<評価・改善活動>

- ①統合的リスク管理の分析・評価
- ②分析・評価プロセスの見直し
- ③改善の実施
- ④改善活動の進捗状況
- ⑤改善プロセスの見直し

・注：上記項目は「経営陣による統合的リスク管理態勢の整備・確立状況」の検査項目であるが、その他に「管理者による統合的リスク管理態勢の整備・確立状況」の検査項目も記載されている（64～68 ページ）。

(6) 金融庁「金融検査マニュアル（預金等受入金融機関に係る検査マニュアル）」・「経営管理（ガバナンス）態勢—基本的要素—の確認検査用チェックリスト」（2008年3月）の詳細

- ・金融庁による銀行等の預金等受入金融機関に係る検査マニュアルであり、検査上の評価項目（着眼点）が記載されている。この評価項目（着眼点）には、金融機関以外の一般事業会社でも、内部統制強化やERM体制構築において参考となる内容が含まれている。
- ・本マニュアルは、<http://www.fsa.go.jp/manual/manualj/yokin.pdf> でダウンロード可能。
- ・該当箇所は、同マニュアル 6～18 ページ。

I. 代表取締役、取締役及び取締役会による経営管理（ガバナンス）態勢の整備・確立状況

<経営方針等の策定>

- ①企業倫理の構築及び態勢整備

- ②経営方針・経営計画等の整備・周知
- ③内部管理基本方針の整備・周知
- ④戦略目標の整備・周知
- ⑤各リスク管理方針等の整合性・一貫性の確認

<取締役・取締役会の役割・責任>

- ①取締役・代表取締役の役割・責任
- ②代表取締役に対する牽制
- ③社外取締役の役割・責任
- ④取締役の善管注意義務・忠実義務

<組織体制の整備>

- ①金融機関全体の組織体制の整備
- ②情報開示
- ③金融機関全体の情報の集約及び分析・検討等
- ④新規商品等審査に関する取扱い
- ⑤子会社等に関する管理態勢
- ⑥法令等遵守、顧客保護等、リスク管理等の重視
- ⑦危機管理態勢

<モニタリング及び見直し>

- ①モニタリング及び見直し

II. 内部監査態勢の整備・確立状況

1. 取締役会及び取締役会等による内部監査態勢の整備・確立

<方針の策定>

- ①取締役の役割・責任
- ②内部監査方針の整備・周知

<規程・組織体制の整備>

- ①内部監査計画の整備
- ②内部監査実施要領の整備

- ③内部監査計画の整備
- ④内部監査部門の態勢整備

<フォローアップ態勢>

- ①内部監査実施要領の整備

2. 内部監査部門の役割・責任

- ①内部監査実施要領の策定
- ②内部監査計画の策定
- ③内部監査の実施
- ④フォローアップ態勢

3. 評価・改善活動

<分析・評価>

- ①内部監査の有効性の分析・評価
- ②分析・評価プロセスの見直し

<改善活動>

- ①内部監査態勢の改善活動
- ②改善活動の進捗管理
- ③改善プロセスの見直し

Ⅲ. 監査役・監査役会による監査態勢の整備・確立状況

<監査役の監査環境の整備>

- ①監査環境の整備
- ②監査役会の機能
- ③監査業務の補佐態勢
- ④独立性の確保

<監査の実施>

- ①監査方針及び監査計画の策定
- ②監査の実効的实施

- ③子会社に対する調査
- ④取締役会等への出席等
- ⑤外部専門家の活用
- ⑥会計監査結果についての検証
- ⑦違法行為の阻止等
- ⑧社外監査役

IV. 外部監査態勢の整備・確立

- ①会計監査人、弁護士等による内部管理態勢に対する外部監査
- ②実効的監査のための協力
- ③外部監査の有効性の分析・評価
- ④改善及びフォローアップ

(7) COSO (トレッドウェイ委員会組織委員会)「内部統制の統合的枠組み ツール編」(1992年 鳥羽至英、八田進二、高田敏文訳 白桃書房)の詳細

- ・有名なCOSO「内部統制の統合的枠組み」(通称「COSO内部統制フレームワーク」、「COSOレポート」)の評価項目となる具体的適用事例(「書き込み式内部統制評価ツール」)が掲載されている。
- ・COSOが提唱する「内部統制の統合的枠組み」に準拠した内部統制を評価するための評価項目を、5つの構成要素に分けて、合計82項目の「統制上の要点」として例示したもの。評価結果の記載事例も掲載されている。
- ・内部統制全般に関するチェックリストの世界共通のデファクトスタンダードとなっており、諸外国の全社的な内部統制のチェックリストはこれをベースにして、各国の特性を加味して作成されている。
- ・ただし、米国企業を前提に作成されており、日本企業の実態とは乖離した部分も一部に見られる。また、1992年に作成されたものであり、IT化の進展等の現在の企業環境とは多少ずれがある部分も若干ながら見られる。
- ・「評価項目」と「評価結果の記載事例」が例示されている。「評価項目」は9～50ページ、「評価結果の記載事例」は198～281ページ。

1. 統制環境

- ①誠実性と倫理的価値観(に関する評価項目と評価結果の記載事例。以下省略)
- ②能力に対する経営者の取り組み

- ③取締役会または監査委員会
- ④経営者の哲学と行動様式
- ⑤組織構造
- ⑥権限と責任の割り当て
- ⑦人的資源に関する方針と管理

2. リスクの評価

- ①事業体レベルの目的
- ②活動レベルの目的
- ③リスク
- ④環境の変化に対応すること

3. 統制活動

- ①統制活動

4. 情報と伝達

- ①情報
- ②伝達

5. 監視活動

- ①日常的監視活動
- ②独立的評価
- ③内部統制上の欠陥についての報告

(8) COSO (トレッドウェイ委員会組織委員会)「簡易版 COSO 内部統制ガイダンス」(2007年 八田進二監訳・日本内部監査協会訳 同文館出版)の詳細

- ・2007年6月、COSOが公表した、中小公開企業が財務報告に係る内部統制を費用対効果的な方法で整備、運用する際のCOSO「内部統制の統合的枠組み」の適用方法に関するガイダンス(原著名:財務報告に係る内部統制－中小公開企業ガイダンス)。大規模企業にも十分に有用。
- ・具体的には、費用対効果的な方法でCOSOの「内部統制の統合的枠組み」を整備、運用する際の20の基本原則、関連する7

6の属性、原則の適用方法、および適用事例を、5つの構成要素に分けて掲載している。

- ・財務報告に係る内部統制に限定した内容だが、内部統制全般の構成要素の有効な整備、運用方法を考える上で有用。
- ・実施基準で例示された「財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目」の具体的内容を考える際にも有用。
- ・「原則」とその「適用方法」・「適用事例」が記載されている。該当箇所は52～163ページ。

1. 統制環境

- ①原則1 誠実性と倫理観（と当該原則に対する適用方法、適用事例。以下省略）
- ②原則2 取締役会
- ③原則3 経営者の考え方と行動様式
- ④原則4 組織構造
- ⑤原則5 財務報告に関する能力
- ⑥原則6 権限と責任
- ⑦原則7 人的資源

2. リスクの評価

- ①原則8 財務報告の目的
- ②原則9 財務報告に関するリスク
- ③原則10 不正リスク

3. 統制活動

- ①原則11 リスク評価との統合
- ②原則12 統制活動の選択と整備
- ③原則13 方法および手続き
- ④原則14 I T

4. 情報と伝達

- ①原則15 財務報告に関する情報
- ②原則16 内部統制に関する情報
- ③原則17 内部における情報伝達
- ④原則18 外部への情報伝達

5. 監視活動

- ①原則 19 日常のおよび独立的評価
- ②原則 20 不備の報告

(9) COSO (トレッドウェイ委員会組織委員会)「全社リスクマネジメント 適用技法編」(2006年 八田進二監訳。みすず監査法人訳 東洋経済新報社)の詳細

- ・「COCO-ERM」と呼ばれているCOSOが2006年に公表したERMのフレームワークである「全社リスクマネジメント フレームワーク編」で述べられているERMの基本原則を適用する際に使用される具体的手法を事例に即して掲載している。
- ・該当箇所は6～136ページ。

1. 内部環境

- ①影響度 (に関する適用手法と事例。以下)
- ②リスクマネジメントの考え方
- ③誠実性と倫理観

2. 目的の設定

- ①戦略目的
- ②関連目的
- ③リスク選考
- ④リスク許容度の決定

3. 事象の識別

- ①事象と目的の関連づけ
- ②事象識別の手法
- ③継続的な事象の識別

- ④目的に影響する可能性がある事象の相互関係
- ⑤事象の分類

4. リスクの評価

- ①固有リスクと残余リスク
- ②定性的・定量的方法と手法
- ③リスクと資本配賦
- ④リスクの評価の描写
- ⑤事業体レベルにおける概観

5. リスクへの対応

- ①リスクへの対応：回避、低減、共有、受容
- ②リスク対応策の検討
- ③費用対効果
- ④残余リスクのポートフォリオの視点

6. 統制活動

- ①リスク対応策との統合
- ②リスク対応策として機能する統制活動

7. 情報と伝達

- ①情報
- ②伝達

8. モニタリング

- ①継続的モニタリング活動
- ②独立的评价
- ③欠陥の報告

9. 役割と責任

- ①取締役会
- ②経営者

(10) 日本内部監査協会 CIAフォーラム ERM研究会 (第3期)「ERM (全社的リスクマネジメント) 実施体制を構築するために必要な10の要件 ~ ERMの必須条件 これだけやればERM チェックリスト付き ~」(2007年4月)の詳細

- ・日本初のERM実施体制構築のために必要と想定される10の要件とその事例集。
- ・内容は、①「ERM実施体制を構築するために必要な具体的要件」を10の要件にまとめ、その内容を説明し、具体的事例を示すと共に、②“ERMの必須条件”言い換えると“中小企業向けERM”の要件について記載したもの。
- ・本報告は、http://www.iaajapan.com/ERM_TOP.html でダウンロード可能。

1. リスク選好、戦略、目的の設定と整合性

- ①リスク選好、戦略、目的等の設定
 - ア) 企業全体のリスク選好が明確に設定されている。(に関する内容の説明と具体例。以下省略)
 - イ) リスク選好に応じた戦略が明確に策定されている。
 - ウ) 企業全体の目的が明確に設定されている。
 - エ) 企業全体のリスク管理方針が明確に設定されている。
 - オ) リスク管理方針が組織内へ周知・徹底されている。
- ②各階層間での目的、リスク管理方針の整合性
 - ア) トップの示す目的と、各組織、各レベルでの目的とが整合している。
 - イ) トップの示すリスク管理方針と、各組織、各レベルでのリスク管理方針とが整合している。

2. 経営レベルでの重要リスクを特定

- ①経営のビジョンや戦略に照らしてリスクが特定
 - ア) リスクが経営戦略の脈絡の中で、管理される必要があり、リスクの特定も経営ビジョンや経営戦略に照らして実行される必要がある。
- ②経営が管理できる合理的な数に限定

ア) 限られた経営資源で効果的にリスクに対応するために事業体の目的の達成に影響を与えるリスクの優先付けを行い全社レベルで取り組むべきリスクを特定する。

3. リスクをトータルに把握・管理

①幅広いリスクの把握・管理

ア) リスクを一元的・統合的に把握・管理している。

イ) ハザード系のリスクだけでなく、経営判断や経営戦略に関するリスクを含む。また、定量化できるリスクだけでなく、定量化が困難なリスクを含む。

ウ) 重要リスクの候補を、幅広い範囲から選定している。

②ポートフォリオの視点

ア) リスク相互の関連や影響を考慮し、ポートフォリオの視点でリスクをトータルに管理。

イ) リスク対応策の相関関係を考慮している。

③事業機会

ア) 事業機会を把握し、管理している。

4. 企業集団全体を対象

①企業集団のリスク管理

ア) 親会社がグループ全体として管理すべきリスクの種類を特定した上で、「グループ全体のリスク管理の基本方針」を策定する。

イ) 親会社は、各グループ会社が親会社の定める「グループ全体のリスク管理の基本方針」を策定する。

ウ) グループ会社は、親会社の指導に従い、適切なリスク管理を行う。

②企業集団の特定

ア) リスクの大きさ/比率で企業を特定する。

イ) 投入資本の大きさ/比率（連結子会社・持分子会社）などで企業を特定する。

ウ) 実質的な支配下にある子会社/関連会社で企業を特定する。

エ) 統制環境の相似性で企業を特定する。

5. PDCAが回っている

①推進体制

ア) リスクをトータルに管理するセクション（推進組織）がある、または責任者がいる。

イ) 経営（取締役会）へ報告する仕組みやルートがある。

ウ) PDCA サイクルの推進が、規程などにあらかじめ定義されている。

②モニターする仕組み

- ア) モニタリング実施が規程などにあらかじめ定められている。
- イ) 社内の独立した組織によるモニタリングが行われている。
- ウ) 日常的なモニタリングが行われている。
- エ) モニタリング指標が予め設定されている。

③定期的なリスクの見直し

- ア) リスク、リスク管理方針（全社レベル、部署レベル）、並びに、リスク管理体制の定期的な見直しが行われている。

6. 経営トップとのつながりが深い

①経営トップの関与

- ア) 経営トップの関与がある。

②経営陣が先頭に立って推進

- ア) 経営陣からのメッセージの継続的発信

③企業価値向上に貢献

- ア) 結果的に経営の役に立っている。
- イ) 社内にリスクマネジメント意識が浸透する。

④内部監査部門に対する経営陣の強力なバックアップ

- ア) 内部監査部門に対する経営陣の強力なバックアップがある。

7. 通常業務への組み込み

①通常業務への組み込み

- ア) 通常の業務に組み込まれ、業務として定着している。
- イ) 全く独立したプロセスとしてではなく、組織の中で既に行われている通常の業務プロセスへの強化策として取り入れられている。
- ウ) 既存の経営活動との連続性・一体性がある。

②全員参加

- ア) 組織に所属する者全員により遂行されている。
- イ) 全社的に取組まれている。
- ウ) 従業員全体が何らかの形で関与している。

8. 経営活動や経営管理との連動（統合）

- ① 予算・人員計画など経営資源の投入計画、事業計画、および経営活動と連動している。
 - ア) 中期計画や年間計画に組み込まれている。
 - イ) 階層別の経営活動や経営管理と連動している。

9. リスクに対する認識や管理手法が全社（企業グループ）で共通

- ① リスク認識等の共有化
 - ア) 重要リスクに関する認識が全社で共有されている。（『経営レベルでの重要リスク』が特定されていることの結果として）
 - イ) 共通のリスクカテゴリーが確立されている。（同上）
 - ウ) リスク情報が全社で横断的に共有されている。
- ② 共通の言語・統一的手法
 - ア) 共通のリスクマネジメント言語が確立され、共通言語となっている。（ERMに関する手法が全社で統一されている）
 - イ) P、D（PLAN、DO）の段階においては、
 - ・ERM遂行の手法が確立している。
 - ウ) C、A（CHECK、ACTION）の段階においては、
 - ・企業内のリスクモニタリングシステムが統一されたものになっている
 - ・司つかさ同じ手法・考え方で担当するリスクに取り組んでいる。

10. リスク情報が適切なレベルに報告される仕組み

- ① リスク情報に関する報告規程
 - ア) リスク管理規程に基づく報告ルールが整備されている。
- ② リスク情報を収集し必要な階層・部署に報告する専門組織
 - ア) リスク情報を管轄する専門組織が設置されている。
 - イ) 重要なリスク毎に管轄部署や管轄組織が明定されている。
- ③ リスクを定期的に経営（取締役会）へ報告する仕組みやルート
 - ア) 定期的に経営層に報告されている。
- ④ 内部通報制度
 - ア) いわゆる「ホットライン」制度がある。

(11) 日本内部監査協会 CIAフォーラム ERM研究会 (第2期)「使えるERM (全社的リスクマネジメント) 導入チェックポイント集 ～ 一目でわかるERMと内部統制の基本的要素の具体例～」(2006年4月)の詳細

- ・日本初のERMの8つの構成要素の事例集。
- ・内容は、①ERMの8つの構成要素が有効に機能していることを確認するための「チェックポイント」と、②ERMの8つの構成要素は通常の企業活動における各種施策のどれに該当するのかというERMの構成要素の「具体的な事例」を掲載したものです。内部統制の構成要素のチェックリストや具体例としても使用できるものになっています。
- ・本報告は、http://www.iiajapan.com/ERM_TOP.html でダウンロード可能。
- ・詳細は「巻末注1．取締役会決議した基本方針の深化・発展に必要なと思われる事例やフレームワークの詳細」の(11)を参照のこと。

1. 内部環境

- ア) リスクマネジメントの考え方 (に関するチェックポイントと具体的事例。以下省略)
- イ) リスク選好
- ウ) リスク文化
- エ) 取締役会
- オ) 誠実性と倫理観
- カ) 専門能力に対するコミットメント
- キ) 組織構造
- ク) 権限と責任の付与
- ケ) 人的資源に関する基準

2. 目的の設定

- ア) 戦略目的
- イ) 関連目的
- ウ) 目的の達成
- エ) 選択した目的
- オ) リスク選好
- カ) リスク許容度

3. 事象の識別

- ア) 事象
- イ) 影響を及ぼす要因
- ウ) 事象識別の手法
- エ) 相互依存
- オ) 事象の分類
- カ) リスクと事業機会の区別

4. リスクの評価

- ア) リスクの評価の背景
- イ) 固有リスクと残余リスク
- ウ) 発生可能性と影響度の推定
- エ) 評価手法
- オ) 事象間の関係

5. リスクへの対応

- ア) 選択し得るリスク対応策の評価
- イ) 選択された対応策
- ウ) ポートフォリオの視点

6. 統制活動

- ア) リスク対応策との統合
- イ) 統制活動のタイプ
- ウ) 方針と手続き
- エ) 情報システムに対する統制手続
- オ) 事業体の特殊性

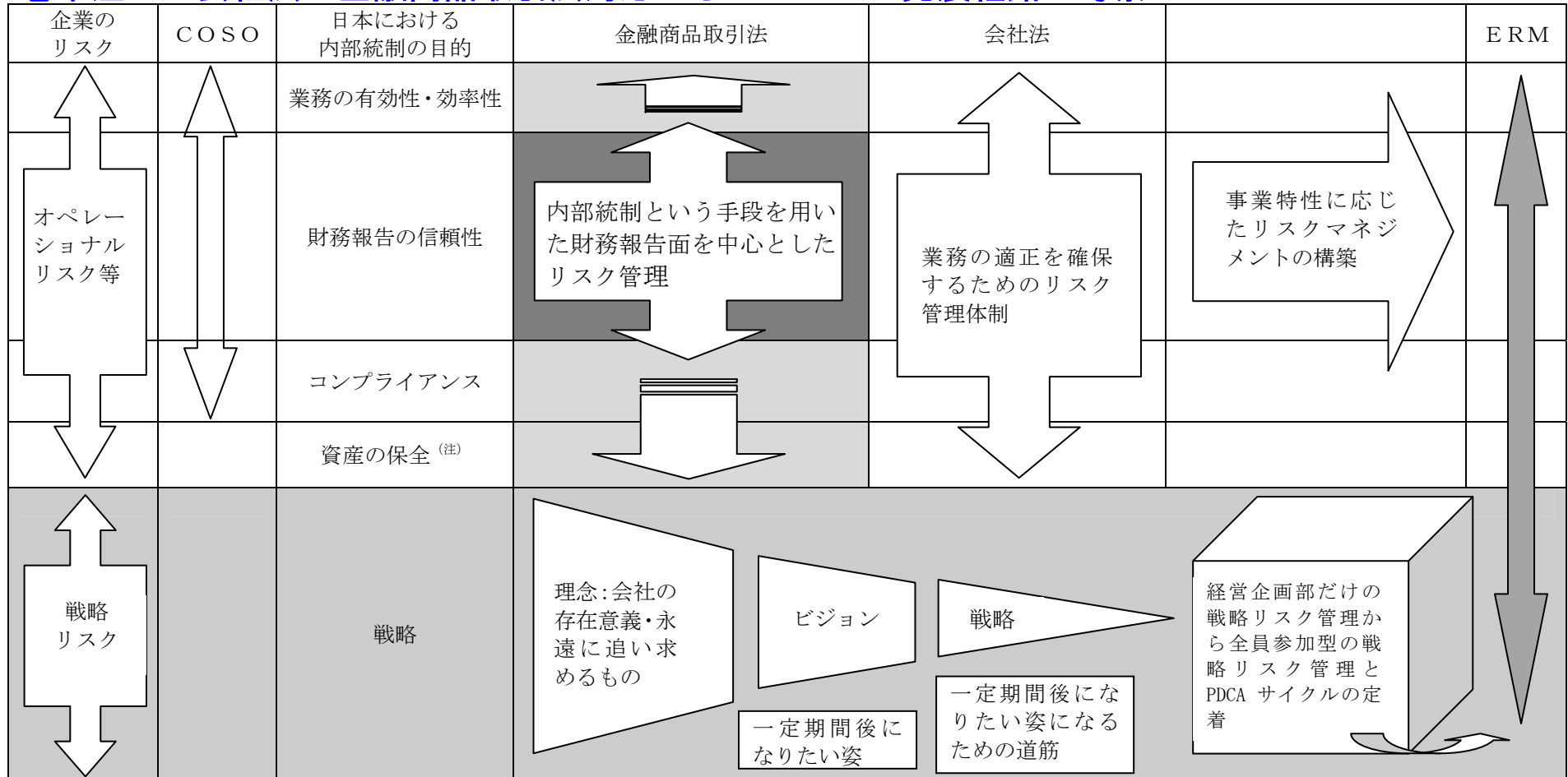
7. 情報と伝達

- ア) 情報
- イ) 伝達

8. モニタリング

- ア) 継続的モニタリング活動
- イ) 独立的評価
- ウ) 欠陥の報告

巻末注2. 会社法・金融商品取引法対応からERMへの発展経路の考察



(注) COSOでは「業務の有効性・効率性」に包含されている。

出典

1. 「これだけは知っておきたい内部統制の考え方と実務」 八田進二著 日本経済新聞社
2. 「内部統制とは、こういうことだったのか(会社法と金融商品取引法が求めるもの)」 國廣正、小澤徹夫、五味裕子著 日本経済新聞社
3. 「中期計画戦略プランニング」 三菱UFJリサーチ&コンサルティング経営戦略部 新田真三、窪寺暁、大野知也著 日本能率マネジメントセンター