

# リスク管理とコーポレート・ガバナンス原則

片 木 晴 彦

## 1 はじめに

**1.1 リスク管理** この数年の間に生じた企業の突発事件は、企業活動に潜在する多様なリスクを示す。

三菱自動車や西武鉄道の事例にみられるように、従業員ないし経営幹部による違法な行為、不正な行為などの「不祥事」を内容とするものもあるが、地震や火災によって製造基盤を大きく喪失した三洋電機やマツダ、あるいはアメリカにおける牛肉のBSE感染の結果、アメリカ産牛肉が輸入禁止となり、原材料の調達先を一挙に失った吉野家のように、不祥事以外の突発事件が企業の存立に係わる大きな影響を与える事態も生じている。

コーポレート・ガバナンスの課題は、第一に企業の競争力や収益力を維持すること、第二に企業活動の正当性ないし適法性を維持することにあるとされてきた。近年、「不祥事」に限らない、企業活動の「リスク管理」がコーポレート・ガバナンスの課題として注目されてきている。

例えば、2004年に改訂されたOECDのコーポレート・ガバナンス原則は、次のように述べる。

「取締役会にとって重要性が増している分野で、会社の戦略と密接にかかわるものにリスクに関する方針がある。このような方針には、会社はその目的を追求するうえで積極的に受け容れようとするリスクの内容と程度を確定することが含まれている。従って、このような方針は、会社にとって望まし

いリスクの形状に沿うようにリスクを管理することが求められる経営陣にとって、決定的な指針となるものである」<sup>(1)</sup>。

さらに、2003年6月に公表された経済産業省内の「リスク管理・内部統制に関する研究会」の報告書は、内部統制とリスク・マネジメントの一体的な運用を唱える<sup>(2)</sup>。そして、同報告に大きな影響を与えたと考えられるトレッドウェイ委員会組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission = COSO 委員会) からは、2004年10月になって、「企業のリスク管理の統合的枠組み」が公表された<sup>(3)</sup>。

**1.2 企業活動とリスク** 不正な会計報告や経営者ないし従業員の不正行為が、当然に排除すべきものであるのに対し、企業のリスクは、企業が何らかの営業活動をする限りは必ず生じるものである。金融業務に端的に生じるように、リスクの負担が企業の営業活動そのものであるともいえる。新たな事業分野への進出や原材料の調達決定などに伴うリスクは、企業の収益と競争力を向上させるための経営戦略と密接に結びつく。企業としては、このようなリスクを受容するのか拒絶するのかを決定し、受容する場合に、同リスクをコントロールする仕組みを社内に整えることになる。このようなリスク管理は、従来唱道されてきた内部統制を内に含みつつ、経営戦略をも含むより広範な経営政策を内容とする。

本稿は、不祥事の防止を中心とする内部統制からリスク管理へ内容を変えつつある企業の内部統制の枠組みについて、内外の事例を素描してみるものである。

---

(1) OECD Principles of Corporate Governance 2004, at 62.

(2) リスク管理・内部統制に関する研究会「リスク新時代の内部統制～リスクマネジメントと一体となって機能する内部統制の指針～」(平成15年6月)。

(3) トレッドウェイ委員会組織委員会 (COSO 委員会)「企業のリスク管理—統合的枠組み」(2004年10月)。

## 2 海外におけるリスク管理態勢

**2.1 アメリカにおける内部統制の整備** アメリカにおける内部統制の法的規制は、1977年海外不正慣行防止法<sup>(4)</sup>により、1934年証券取引所法13条(b)項(2)が、帳簿の記帳、資産や取引の管理を合理的に保証するような内部統制制度を設定し、維持することを義務づけたことに始まる。

その後、1980年代に生じた一連の会計不正事件に対応して設立された「不正な財務報告全米委員会」(The National Commission on Fraudulent Financial Reporting = トレッドウェイ委員会)の報告書<sup>(5)</sup>が、不正な財務報告を抑止するうえで内部統制の充実の必要性を強調し、内部統制が会計報告の真実性確保のための不可欠な前提として位置づけられるようになる。一方、企業活動の適法性ないし正当性を維持するための法令遵守体制(いわゆるコンプライアンス・システム)については、特に独占禁止法などの企業自身が刑事責任を問われる犯罪の抑止を目的として発達してきた<sup>(6)</sup>。

---

(4) 同法は本来は、アメリカ企業の海外事業活動に関連して不正な支出が相次いで明るみに出たこと(その中にはロッキード社によるわが国の高官に対する賄賂の支払もあった)に対応したものである。同法により1934年証券取引所法30条Aが新設され、海外高官に対する不正な支払はアメリカ法上も違法とされた。また不正支出の温床となりやすい簿外資産や簿外取引の抑止を求めるために、本文で示された会計統制設置義務が制定された。

(5) Report of The National Commission on Fraudulent Financial Reporting (AICPA 1987). 鳥羽至英=八田進二共訳『不正な財務報告—結論と勧告』(白桃書房, 1991年)。

(6) これらの犯罪の多くは連邦法に定められており、連邦裁判所が企業自身の刑事責任を衡量する際に、企業が違法行為を抑止するための適切な体制を企業内に設置していたかどうかを考慮してきたことが、コンプライアンス体制の整備を促したといわれている。参照、小坂重吉「連邦量刑ガイドラインの概要とコンプライアンス効果」商事法務1537号26頁, 1538号17頁(1999年)。

**2.2 COSO 委員会—内部統制の統合的枠組み** トレッドウェイ委員会報告が求める内部統制概念の統一を進めるべく設立された COSO 報告「内部統制の統合的枠組み」<sup>(7)</sup> は、内部統制を「(1) 業務の有効性と効率性、(2) 財務報告の信頼性、(3) 関連法規の遵守の三つの目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、取締役会、経営者その他の構成員によって遂行されるプロセス」と定義する。同報告は、第 1 に、各種の統制目的によって内容が異なっていた統制概念を統一的に捉え、企業の収益確保のための統制をも含めた広範な内部統制概念を提供したこと、第 2 に経営幹部から組織の末端にいたる企業の全組織の活動を内部統制の構成要素とする（具体的には、経営トップの経営姿勢を含む統制環境、リスクの評価と分析、リスクに対処するための経営者の命令が実行されていることを保証するための統制活動、双方向的で効率的な情報システム、内部統制の機能の質を継続的に評価する監視活動の 5 つである）点で、従来の内部統制概念を大きく拡大するものとなった。

**2.3 エンロン事件とサーベンス・オックスレー法** エンロン事件は、一面では、経営幹部が多額の粉飾決算を行い、かつ会社の犠牲において自己の利益を追求した典型的な不祥事である。同事件を受けて成立した「企業改革法」(サーベンス・オックスレー法)<sup>(8)</sup> は、監査人の独立性の強化、監査委員会の強化など、財務報告の信頼性の確保するためのコーポレート・ガバナンスの強化を法律上要求したが、その一環として企業の内部統制に関する経営者の

---

(7) Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, Internal Control-Integrated Framework (1992). 鳥羽至英・八田進二・高田敏文共訳トレッドウェイ委員会組織委員会編『内部統制の統合的枠組み』(1996年, 白桃書房)。同委員会が示す内部統制のフレームワークは、内部統制についての世界的なモデルとなり、2002年1月に改訂されたわが国の監査基準の「内部統制」概念も、同報告に依拠する。

(8) Sarbanes-Oxley Act of 2002, 107 P. L. 204

報告が義務づけられた<sup>(9)</sup>。

経営者の内部統制報告書では、財務報告に係る内部統制の有効性を評価するために利用されたフレームワークを示すことが求められており、COSO報告が示すフレームワークがもっとも標準的な基準となることが予想される。それにも係わらず経営者の内部統制報告が「財務報告に係る内部統制」に限定されているのは、内部統制に関する開示義務を負う経営者、および同開示の内容の検証を求められる監査人の責任を、サーベンス・オックスレー法が明確に要求するところ（財務報告の信頼性確保）に限定するためと考えられる<sup>(10)</sup>。

他方では、エンロン事件はリスク管理の失敗例と位置づけることもできる。エンロン社は、本来は地味なエネルギー会社であったが、1990年代に各種のデリバティブ取引を駆使して高リスクの事業から収益を生み出す会社に変身した。Rosenは、エンロンが高リスクの事業に従事したこと自体が問題なのではなく、このように営業内容も経営組織も再構成された会社においては、リスク管理が経営の最も重大な要素となるに係わらず、経営幹部ないし取締役会が会社のリスクを適切に理解し、管理する能力に欠けていたことがエンロンの崩壊の一因となったことを指摘する<sup>(11)</sup>。

**2.4 COSO 委員会—企業のリスク管理の統合的枠組み** 2004年10月にCOSO委員会は、「企業のリスク管理—統合的枠組み」を公表した<sup>(12)</sup>。同枠組みは、企業におけるリスク管理の必要性が高まってきたことに鑑み、「内部統制をより拡大させ、企業のリスク管理というより大きな課題により強固

(9) Sarbanes-Oxley Act of 2002 sec. 404 および Regulation S-K Item 308 (17 CFR 229. 308).

(10) SEC Release No. 33-8238, *Final Rule: Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports*, at 8.

(11) Robert Eli Rosen, *Risk Management and Corporate Governance : The Case of Enron* 35 Connecticut Law Review 1157 (2003).

かつ広範に集中する」ものであり、「内部統制の枠組みを代替するものではなく、同枠組みを中に取り込」んでいる。

同枠組みによると、「企業のリスク管理とは、企業の目的達成についての合理的な保証を提供するために、取締役会、経営者その他の従業員によって有効化される企業の戦略決定その他企業のあらゆる側面で適用されるプロセスであり、企業に影響を与えうる潜在的な事象を認識し、リスクを企業のリスク嗜好 (risk appetite) の範囲内に管理するために設定されたものである」。企業のリスク嗜好は、会社の設定する戦略目的によって企業がどのようなリスクを受容するのかによって決まってくる。リスク管理を、企業の経営戦略に結びつける考え方は、次にみるイギリスのターンベル委員会の報告に影響されたものと考えられる。

**2.5 イギリスにおける統合規範の成立** イギリスで内部統制がコーポレート・ガバナンスの重要な要素として位置づけられるのは、著名なキャドバリー委員会の報告<sup>(13)</sup> 以降である。1992年に公表され、「コーポレート・ガバナンスの財務的側面」と題されたその報告は、実際には企業の財務報告の統制にとどまらず、コーポレート・ガバナンス全体についてその後の各国のガバナンス原則に影響を与える貴重な提言を含んでいる。同報告は、取締役が有効な「財務管理に対する内部統制のシステム」を設置・維持する義務を負うこと、および取締役が同内部統制の有効性について報告する義務を提唱す

---

(12) 前掲注 (3)。本枠組の要約がプライスウォーターハウスクーパーズのウェブサイト (<http://www.pwc.com>) から入手可能である。

(13) Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Adrian Cadbury (1992). 同報告から統合規範にいたる一連のイギリスのコーポレート・ガバナンス資料については、参照、八田進二＝橋本尚共訳『英国のコーポレートガバナンス』(2000年・白桃書房) および日本コーポレート・ガバナンスフォーラム編『コーポレート・ガバナンス—英国の企業改革—』(2001年・商事法務研究会)。

る。

キャドバリー委員会の報告に続く、ハンペル委員会の報告<sup>(14)</sup>は、コーポレート・ガバナンスの概念を企業のアカウンタビリティのみならず、企業の繁栄と株主価値の拡大という企業本来の目的と結びつけて理解する必要性を強調し、特に財務統制とそれ以外の内部統制とを区別することが困難であり、取締役会が、事業リスクの評価と対応、財務管理、法律・規則の遵守、および資産保全など諸々の統制を維持しレビューすることを求めて、はじめて内部統制とリスク管理とを結びつけた。一連の報告を経て成立したイギリスの「コーポレート・ガバナンス原則および最良実務に関する統合規範」<sup>(15)</sup>は、「取締役会が、株主の投資と会社の資産を安全に維持するための有効な内部統制システムを維持すべき」(D.2)義務を定めたうえで次のように述べる。

「取締役は、少なくとも年に一度、グループの内部統制システムの有効性をレビューし、株主にレビューを行った旨を報告すべきである。レビューは、財務、業務および法遵守のための統制、ならびにリスク管理を含むあらゆる統制を対象とすべきである」(D.2.1)。

**2.6 ターンベル委員会報告** ターンベル委員会の報告<sup>(16)</sup>は、取締役が上記の義務を履行するためのガイドラインとして作成された。しかし、同報告はリスク管理を経営戦略と結びつけ、統合規範のガイダンスを超える影響力を

(14) Committee on Corporate Governance, Preliminary Report, August 1997 by Sir Ronnie Hampel.

(15) The Combined Code : Principles of Good Governance and Code of Best Practice (1998). 統合規範は法令たる性質を有しないが、ロンドン証券取引所上場規則 12.43A は、上場会社はその年次報告書で統合規範の遵守の状況、特に同規範に従わないときにはその理由を開示することを求める。

(16) Internal Control ; Guidance to Directors on the Combined Code (1999). 八田進二＝橋本尚訳「ICAEW・ターンベル委員会報告書『内部統制－統合規定に関する取締役のためのガイダンス』」駿河台経済論集 9 巻 2 号 (2000年)。

持つことになる。

リスク管理と会社の目的との関係について、同報告は次のように述べる。「会社の目的、その内部組織および会社の活動する環境は絶えず発展しており、その結果、会社が直面するリスクも常に変化している。従って、内部統制の有効性は会社が直面するリスクの内容と程度についての徹底したかつ継続的な評価に依存する。利益は、部分的には、事業における適切なリスク負担の報酬であるから、内部統制の目的は経営者がリスクを適切に管理しコントロールすることを支援することであり、リスクを排除することにあるのではない」。

同報告は、内部統制のレビューを一連のプロセスとして位置づける。取締役会は内部統制についての報告を絶えず取得しながら、会社が直面しうる重大なリスクを認識し、内部統制が同リスクを管理するうえで有効かを検証する。特にリスク管理に関する取締役会と経営者の役割分担が強調される。取締役会は、会社が受容しうるリスクの内容と程度、リスクの発生の蓋然性などを考慮し、内部統制に関する政策を決定する。経営者は、取締役会が決定した政策にもとづき、具体的な内部統制の制度を設計し、機能させる<sup>(17)</sup>。

内部統制はリスク管理の重要な要素と位置づけられ、2004年のCOSO委員会報告につながることになる。

イギリスの統合規範は、2003年に改訂されたが、取締役会の内部統制の設置およびレビューに関しては、大きな変更はない。ただ、内部統制の有効性を検証する監査委員会の役割について、詳細な説明が付加されている<sup>(18)</sup>。

**2.7 ドイツにおけるリスク管理態勢の確立義務** 1998年に成立したドイツの「企業活動の監督と透明性確保のための法律」<sup>(19)</sup>は、ドイツ株式法

---

(17) ターンベル委員会報告・前注16項～18項。

(18) The Combined Code on Corporate Governance (2003) C2 および C.3.1.



(Aktiengesetz) を改正し、取締役が、会社の存立に危殆を来すような事態を早期に認識するために、監督組織を整備すべく、適切な措置を講じる義務を明定した (ドイツ株式法 91 条 2 項)。政府の草案趣旨書によると、リスク管理体制の確立は取締役の業務執行 (ドイツ株式法 76 条) に従来から含まれており、新法はこのことを明示したにすぎない<sup>(20)</sup>。具体的にどのような組織を確立するかは各企業の規模、業種、構造、資本市場とのアクセスなどにより異なり、会社の存立に危殆を来すような事態としては、リスクの高い業務、不正な会計、各種の法令違反、があげられる。会社の決算監査人は、取締役の措置を評定し、その結果を監査役会に報告することが求められる (ドイツ商法 317 条 4 項)。

ドイツ株式法の規定は、すべての株式会社に適用されるが、公開会社については、法の規制を補充する企業の指揮と監督のための行為規範を提供するために、ドイツコーポレート・ガバナンス規範が定められている<sup>(21)</sup>。

現行 (2003 年) の規範では、会計報告やリスク管理、決算監査人の問題に従事するための監査委員会の設立が求められている<sup>(22)</sup> (ドイツ株式法上、監査委員会の設置義務はないが、監査役会は監督業務の遂行のために委員会を設置することができる。ドイツ株式法 107 条 3 項)。また、コーポレート・ガバナンス規範の設定の土台となったホプト教授の報告書が、監査役会の承認権限 (ドイツ株式法上、監査役会に業務を委任することは認められないが、

(19) Ein Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).

(20) Regierungsentwurf zur Änderung des Aktiengesetz ("KonTraG"), ZIP 1997, s. 2059.

(21) Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 21. Mai 2003. 同規範は、投資家、会社取締役、監査役会構成員、取引所、労働者代表など企業運営に関与する者の代表と学識経験者からなる規範委員会 (Regierungskommission) により制定される。規範は法令ではないが、2002 年に改正されたドイツ株式法 161 条は、公開会社の取締役と監査役会構成員が、規範の内容を採択したか、どの項目を採択しなかったかを登記で明らかにすることを求めている。

(22) Deutscher Corporate Governance Kodex 5. 3. 2.

特定の業務の執行については監査役会の承認を必要とする旨を定めることができる。ドイツ株式法 111 条 4 項) を積極的に行使し、会社の収益の状況、または直面するリスクの内容を大きく変動させる決定については、監査役会の承認を必要とする旨を法の改正により明示することを求めていることが注目される<sup>(23)</sup>。

### 3 わが国における内部統制とリスク管理

**3.1 内部統制の設置義務** わが国の現行の商法や証券取引法は、会社が内部統制ないしはリスク管理のシステムを設置することを明示的に義務づけてはいない。また、公開会社に内部統制やリスク管理の体制整備を求めるコーポレート・ガバナンス原則も体系化されていない。

平成 12 年 9 月 20 日大阪地方裁判所判決 [大和銀行事件]<sup>(24)</sup> は、金融機関の取締役が適切なリスク管理体制 (内部統制システム) を設置する義務を負うことを明確に肯定したうえで、銀行の管理体制が著しく不備であったとして、担当取締役および監査役の善管注意義務違反を認めた。また、違法な利益供与をめぐる取締役の責任を追及した代表訴訟の和解に際して、裁判所は、会社が違法行為の抑止を目的とする内部統制を設置すべきこと、適切な内部統制の設置・維持を怠った場合には、直接に違法行為に関与していない取締役についても善管注意義務違反が認められうることを所見として示している<sup>(25)</sup>。下級審の段階では、適切な内部統制の設置・維持は取締役の善管注意義務に含まれていると理解されているようである。

---

(23) Baums (Hrsg. ), Bericht der Regierungskommission Corporate Governance (2001 Verlag Dr. Otto Schmidt), Rz. 34.

(24) 大阪地判平成 12・9・20 判時 1721 号 3 頁。

(25) 2002 年 4 月 5 日日本経済新聞夕刊 1 頁。

**3.2 委員会等設置会社** 平成12年商法改正で成立した委員会等設置会社では、会社の取締役会は、監査委員会の職務の遂行のために必要な事項として、監査委員会の職務を補助すべき使用人（いわゆる内部監査人に該当しよう）に関する事項、監査委員会に対する報告に関する事項、執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する事項、損失の危険の管理に関する規程その他の体制に関する事項、執行役の職務の執行が法令及び定款に適合し、かつ、効率的に行われることを確保するための体制に関するその他の事項、を定めることが求められる（商法特例法21条の7第1項2号、商法施行規則193条）。常勤の監査委員会委員の設置が求められていない委員会等設置会社では、内部統制の整備が特に重視されたのである。<sup>(26)</sup>

本年2月に決定された会社法制の現代化に関する要綱では、大会社については、内部統制システムの構築の基本方針の決定を義務づけるものとしており、監査役設置会社を含む大会社全体について内部統制の設置・維持義務が明定される<sup>(27)</sup>。

**3.3 金融機関の内部管理態勢** 金融庁が金融機関の内部管理体制の整備状況を検査する際の基準となる検査マニュアル<sup>(28)</sup>は、バーゼル銀行監督委員会の示す、「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」に依拠したものであるが、将に金融リスクの受入れを本質とする金融業務におけるリスク管理の重要性を強調している。すなわち、「リスクの分散は金融機関の本源的な機能の一つであり、金融機関の役割は、適切なリスク管理を行いながら必要なリスク・テークを行っていくことにこそある」のであり、「リスクを前

(26) 始関正光「平成14年改正商法の解説（VI）」商事法務1642号20頁（2002年）。

(27) 法制審議会「会社法制の現代化に関する要綱」（平成17年2月9日）第2部第3・3（5）。

(28) 金融監督庁「預金等受入金融機関に係る検査マニュアル」金検第177号（1999年7月1日・最終改正2004年2月）。

提として必要な資金を供給していく金融業」の機能を十全に発揮するためにも、金融機関の適切なリスク管理態勢の確保が求められるという。

同マニュアルは、金融機関の内部管理を法令等遵守態勢（コンプライアンス態勢）とリスク管理態勢に分けるが、後者のリスク管理態勢について、取締役会は、金融機関が目指すべき経営方針を明確に定め、特に「どの程度のリスクを取り、どの程度の収益を目標とするのか、といった戦略目標」と、「同戦略目標を踏まえたリスク管理の方針」を明確に定めることが求められる。一方代表取締役は、取締役会が定めた経営戦略とリスク管理の方針を前提に、「各種リスクの特性を理解し、戦略に沿って適切な資源配分を行い、かつ、それらの状況を機動的に管理し得る体制を整備」することが求められる。

**3.4 監査基準** 2002年1月に改訂されたわが国の監査基準は、COSO委員会の「内部統制の枠組み」に依拠して、内部統制を「企業の財務報告の信頼性を確保し、事業経営の有効性と効率性を高め、かつ事業経営に関わる法規の遵守を促すことを目的として企業内部に設けられ、運用される仕組み」と定義する<sup>(29)</sup>。監査人は、企業の内部統制の状況を把握し、内部統制が不実の財務諸表を看過するリスク（統制リスク）を評価し、財務諸表項目自体が有する固有リスクをも勘案した上で、監査計画を策定し、実施すべき監査手続、実施の時期及び範囲を決定しなければならない<sup>(30)</sup>。

ただし公認会計士協会の指針によると、監査人が理解し、評価しなければならない内部統制は、通常、財務報告の信頼性を確保する目的に限定される。事業経営の有効性と効率性を高める目的および事業経営に関する法規の遵守を促す目的に関連する内部統制は、監査人が監査に利用する情報に関連して

---

(29) 企業会計審議会「監査基準の改定について」三5（2002年1月25日）。

(30) 監査基準第三・実施基準二3。

いる場合にのみ関係する<sup>(31)</sup>。

**3.5 リスク新時代の内部統制** 2003年6月に、経済産業省の研究会は、「リスク新時代の内部統制」と題する報告書を公表した<sup>(32)</sup>。同報告書はCOSO委員会の企業リスク管理の枠組みの草案段階の議論を踏まえたものと推測されるが、内部統制をリスク管理と一体化する構想をわが国で始めて体系化したものである。

同報告によると、企業活動が直面するリスクには、新分野への進出、新製品の開発、資金調達などの、経営上の戦略的意思決定に係るリスク（事業機会に関連するリスク）と、違法行為や不正の会計報告などの「事業活動の遂行に関連するリスク」とが存する。後者のリスクについては、当然に回避することが求められるに対し、前者のリスクについては、回避するのか、受け容れるのかは企業の経営戦略の決定の問題である。

内部統制は、直接的には「事業活動の遂行に関連するリスク」に対応するものであるが、それは同時に「事業機会に関連するリスク」を含むリスク全体を管理するための前提となり、事業に関連する内外の様々なリスクを適切に管理する活動であるリスク・マネジメントを支えていることとなる。

同報告の示すリスク管理の枠組は、商法施行規則193条に示される委員会等設置会社の内部管理体制に適合するが、会社法要綱案が提案するすべての大会社の内部統制システムにも当てはまるものであろう。

**3.6 リスクおよびコーポレート・ガバナンス情報の開示** 2003年の証券取引法の改正によって、わが国でも「コーポレート・ガバナンスに関する情報」

---

(31) 監査基準委員会報告書第20号「統制リスクの評価」(2002年7月11日)22項・23項。

(32) 前掲注(2)。内容の解説として参照、栗元秀樹・商事法務1670号42頁(2003年)。

および「リスクに関する情報」の開示が開始した<sup>(33)</sup>。コーポレート・ガバナンス情報の開示は、前述のような海外の動向と歩調を併せたものであるし、リスク情報の開示についても、アメリカにおいてすでに実施されている<sup>(34)</sup>。

「コーポレート・ガバナンスに関する情報」としては、有価証券報告書及び有価証券届出書の「提出会社の状況」に会社の機関の内容、内部統制システムの整備の状況、リスク管理体制の整備の状況、役員報酬の内容、監査報酬の内容等のコーポレート・ガバナンスに関する事項を記載することが求められる。そして「リスクに関する情報」としては、「事業の状況」の一項目として、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の異常な変動、特定の取引先・製品・技術等への依存、特有の法的規制・取引慣行・経営方針、重要な訴訟事件等の発生、役員・大株主・関係会社等に関する重要事項等、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を記載することが求められる。

リスクの開示は企業が経営戦略等に基づいて決定したリスクへの対処方針の結果、企業に残存するリスクを示している。実際の記載を参照してみると、海外で積極的に事業を展開することによる為替変動リスク、あるいはコンピューターゲームやエレクトロニクス製品の需要が、消費者の嗜好の変化によって大きく変動するリスク（ソニーおよび任天堂の2003年度有価証券報告書）のように、事業活動の選択から必然的に受け入れているリスク、あるいは個人情報情報の漏泄や特許侵害の可能性など、適切な内部統制を整備・実施しなご発生する可能性のあるリスク等について記載されている。

なお会社が開示するリスクへの対応について、コーポレート・ガバナンスの開示にすべてが記されているわけではない。為替変動リスクへの対応など

---

(33) 企業内容等の開示に関する内閣府令第1号様式項目32-2および52-2。参照、財務会計基準機構『有価証券報告書における「事業等のリスク」等の開示に関する検討について』（中間報告）（2004年）。

(34) Regulation S-K Item503 (17 CFR 229.503).

は、リスク・ヘッジのためのデリバティブ取引の管理体制の開示を参照することで明らかになる<sup>(35)</sup>。

#### 4 終わりに

一連の判決や法の改正により、わが国においても内部統制の必要性は広く認識されるようになってきている。COSO 報告の内部統制の枠組が強調するように、内部統制は経営トップから末端の従業員までが各自の立場で役割を有する全社的なプロセスであり、決して監査部門や特定の部署のみが担う仕事ではない。そしてより広く、会社の持続的な成長を担保するようなリスク管理体制を整えることは、将に会社のコーポレート・ガバナンスの根幹をなすことになるろう。

取締役会は、企業の経営戦略を決定し、同戦略に伴って企業が受容すべきリスク、及び同リスクを管理するための態勢の方針を決定する。経営者は取締役会が決定する方針の枠内で、会社に必要な内部統制ないしリスク管理の態勢を整備・実施する。そして取締役会の定める方針に従い、会社内に適切な内部統制ないしリスクの管理態勢が整備・実施されているかを確認するのが、監査委員会や監査役会の役割となる。このときに、会社の内部監査組織と監査委員会ないし監査役会との関係はどのようなものか、また委員会等設置会社の監査委員会と監査役設置会社の監査役（会）とでは、リスク管理態勢全体の監査について役割が異なりうるのか、あるいは同一なのか、これらの課題を筆者自身の今後の検討課題としたい。

---

(35) 財務諸表規則 8 条の 8、連結財務諸表規則 15 条の 7。なお参照、弥永真生・木村真生子「取締役等のリスク管理責任と金融商品開示」現代企業法・金融法の課題 158 頁 (2004 年・弘文堂)。