

## 企業統治と内部統制

神戸大学経済経営研究所  
教授 小島 健司

### 企業統治改革

新会社法の成立に伴って、日本企業の統治機構改革が進められている。現在進められている統治機構改革として導入を検討されている内部統制機構が、日本企業に求められる企業統治の目的を果たす上に、十分に実効性があるのだろうか。実効性を挙げる上にどのような内部統制機構が必要であり、どのように運用すべきだろうか。

企業統治機構改革の目的は、企業の目的である企業価値の持続的創造を促進することである。改革は企業統治機構本来の機能をより有効に実現することが目的である。企業価値の持続的創造とは、企業の利害関係者である顧客・従業員・株主・社会それぞれの価値を、顧客価値・従業員価値・株主価値・社会価値として特定し、それぞれを統合的にかつ継続的に増進することを指している。

企業統治機構は、企業価値の持続的創造を目的として構築・運用されねばならない。企業価値創造には、企業価値と連動した業績評価・監視および報酬体系を持つ仕組みを企業の内部統治機構として構築することが必要になる。また、それらを外部利害関係者に対して、一貫性・継続性・透明性を確保した必要情報として開示することによって、説明責任を果たし、必要情報を適時・適切に提供することによって外部統治機構が有効に機能するようにすることが求められる。内部統治機構および外部統治機構を補完的かつ相互に有効に機能させることが必要になる。

### 統治機構の有効化

内部統治機構の一つとしての取締役会の本来の役割は、企業価値創造を目的として、経営監視と業務執行を明確に分離して、業務執行を担う経営陣をその執行と法令遵守について監視することである。そのために、独立性の高い取締役を選任し、それらで構成される取締役会が執行責任者を任命し、責任と権限を明確にする。さらにそれらに関わる情報を外部利害関係者に適時・適切に開示することが基本的役割となる。

内部統治機構改革の一つとして、取締役会への社外取締役の導入が行われている。それには、社外取締役に本来必要とされる経営監視に必要な独立性が確保出来る人材を登用し、経営陣の選任・解任を実質的に行える監視役として有効に機能させることが必要である。

内部統治機構を補完する外部統治機構を有効に機能させるためには、次のことが必要になる。第1は、経営者が経営監視と業務執行に必要となる企業価値指標を確立し、それもとづいて外部統治機構の目的に沿った必要情報を開示することである。それによって経営者が提案する企業価値指標が適切かどうかを株主や資本市場の投資家に問い、その承認を得てそれを達成する経営戦略を十分に説明する責任を果たすことである。第2は、企業価値指標に基づく内部統治機構と一貫性のある経営管理体制を構築し、企業業績情報と合わせて外部利害関係者に適時かつ公平に必要な情報を開示し、経営透明度を高め、説明責任を遂行することである。これらのことは取締役会にもとづく内部統治機構の補完・強化を促進することになる。

## 内部統制機構

企業価値創造のための統治機構改革につながる情報開示による説明責任遂行が、実効性のある企業統治改革に必要と考えられる。

2005年6月に設立した新会社法では、委員会等設置会社だけでなく、監査役設置会社でも内部統制の基本方針を決定し、その概要を営業報告書の記載事項とすることが要求されている。また、2005年7月に金融庁が公表した、「財務報告に係わる内部統制の評価および監査の基準」では、内部統制は次の4目的を達成するために、企業業務に組み込まれ、企業構成員すべてによって遂行されるプロセスと規定している。(1) 業務の有効性および効率性、(2) 財務報告の信頼性、(3) 事業活動に関わる法令などの遵守、(4) 資産の保全。

内部統制機構は、次の6つの基本要素から構成される。

- (1) 統制環境：企業構成員の内部統制に関する意識・行動に影響を与える企業文化・風土の醸成であり、他の内部統制基本要素の基盤となる。
- (2) リスクの評価と対応：企業内外で発生する企業価値を毀損する可能性のあるリスクを特定・評価し、それらに対し適切に事前対応することである。
- (3) 統制活動：企業価値創造に関わる経営者の指示・命令が、委譲を受けた企業構成員によつて的確に遂行されることを確保することである。
- (4) 情報と伝達：内部統制を適切に行うために不可欠な情報伝達・活用の仕組みを構築し、必要な情報が適切に経営者や企業構成員に的確に伝達され活用される仕組みである。
- (5) 監視活動：内部統制機構が有効に機能しているかを継続的に監視することであり、定期監視および非定期監視が行われる。
- (6) ITの利用：企業価値創造およびそれに付随する事業活動に関する内部統制の手段・仕組みとしての情報システムの有効活用である。企業における管理の規則・手続や仕組みも含まれる。

経営者は内部統制の基本要素を組み込んだ事業システムおよびそれに付随する業務プロセ

スを構築し、それを企業価値創造の遂行に有効かつ効率的に機能させることが求められる。このことから内部統制機構の構築だけでなく、それを設定された目的に沿って有効に機能させることは重要となる。さらに財務報告に関わる内部統制については、その有効性を自己評価し、その内容と結果を外部に向けて報告することが必要になる。さらに、経営者の評価については、外部監査人による監査が求められる。外部監査人は内部統制に関する記録、経営者評価の手続きと結果の記録を検証した上で監査意見を表明することが求められる。

### **企業価値創造と整合する内部統制機構**

経営者の内部統制評価においては、全社的内部統制についての評価を行い、それに基づいて、業務プロセスについて評価することが求められる。業務プロセスは企業構成員の階層・職能によって責任と権限が与えられ、専門・分業されている。それらを内部統制の観点から有効かつ効率的に機能させるには、企業構成員の企業価値創造と整合する内部統制に関する意識を高め、それを行動に的確に反映させることが必要である。そのためには、経営者の指示・命令が企業構成員によつて的確に遂行されるように、必要な情報が適時に経営者や企業構成員に的確に伝達され共有・活用されること。さらに業務プロセスを経営者および企業構成員が相互に継続的に監視することが必要となる。それには、経営者および企業構成員に対しては、企業価値創造と整合しかつ連動した業績評価および報酬体系を持つ仕組みを構築することが必要になる。

内部統制機構は、企業目的である企業価値の持続的創造と整合性するように構築・運用されねばならない。経営者および企業構成員が企業価値創造に基づいて、意識・行動を共に整序することが求められる。

(終)