

平成17年7月13日

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－構築及び開示のための指針－」(案)の公表について

「企業行動の開示・評価に関する研究会」(経済産業政策局長の私的研究会、座長：伊藤邦雄一橋大学副学長)において、その中間報告案である「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－構築及び開示のための指針－」(案)が公表されましたので、8月12日までの間、パブリックコメントを受け付け、その後速やかに取りまとめる予定です。

本研究会は、本年2月、近年相次ぐ我が国企業の不祥事防止等を図ることを目的として、企業経営者層をメンバーの中心として設置されました。7月までWGを含め十数回の検討が重ねられた結果、不祥事防止等のために企業経営者が取り組むべき要素としてコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に係る7項目が示され、それらを構築及び開示するための指針が提示されました。更に、その指針を会社法等の制度開示等において活用すべきであること、コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に対する評価の在り方としては、監査役監査の実質的な機能強化が重要であること等が提言されました。

(添付資料)

- 別紙－1 中間報告概要 (案)
- 別紙－2 中間報告 (案)
- 別紙－3 参考資料 (案)

(本発表資料のお問い合わせ先)

経済産業政策局企業行動課

担当者：橋本、高斉

電 話：03-3501-1511 (内線 2541)

03-3501-1675 (直通)

企業行動の開示・評価に関する研究会中間報告概要（案）

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
－構築及び開示のための指針－
概要（案）

本指針は、各企業がコーポレートガバナンス（企業経営を規律するための仕組）及びリスク管理・内部統制を構築及び開示していくにあたり、参考とするべき基本的事項を提示したものである。

企業経営者は、不祥事の未然防止等を図り、ひいては企業価値を向上させていくため、それぞれの企業の実態、特性に適したコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制について本指針を参考としつつ、自主的に構築及び開示していくことが重要である。

これらの取組は、企業が個々に行うだけでなく、グループ企業を含む企業集団全体が一体となって取り組むことが重要である。

構築

（１）コーポレートガバナンスの確立

コーポレートガバナンスが有効に機能するためには、

- ①企業理念・行動規範等に基づき健全な企業風土を根づかせ、この健全な企業風土により企業経営（企業経営者）が規律される仕組が有効に機能すること、
 - ②監査役（監査委員）の監査環境整備・実質的な機能強化により、監査が適正に行われること等、
- が重要。

（２）健全な内部環境の整備・運用

コーポレートガバナンス等についての全社的な調査、評価等を実施する統括部署を設置し、倫理規程や法令遵守マニュアル等の作成、従業員に対するそれらの徹底を行うとともに、権限の過度な集中や過度に広範な裁量の付与を避け、部門間の明確な相互牽制機能を維持することが重要。

（３）トータルにリスクを認識・評価

経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルかつ適切に認識・評価することが重要。その際、リスクの影響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することが重要。

（４）リスクへの適切な対応

対応すべきリスクの優先順位を踏まえ、自社の内部統制をダイナミックに見直しつつ整備・運用し、リスクに適切に対処していくことが重要。

(5) 円滑な情報伝達の整備・運用

通報者の匿名性の確保等、通報者の不利益回避のための厳格な措置を講じつつ、通常の業務報告経路とは別の報告経路（ヘルプライン等）を確立すること、また、重大な事態が発生した際に、迅速かつ的確に企業経営者に情報が伝達される仕組みを構築しておくことが重要。

(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

トータルなリスクの認識・評価及び適切な対応を反映した、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）を定めるとともに、不断の見直しを行っていくことが重要。

(7) 業務執行ラインから独立した監視（内部監査）の確立

業務執行ラインから独立し、高い専門性及び倫理観を有した内部監査部門を設置し、運用していくことが重要。

開示

本指針を参考として構築したコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する社内体制、規範等は、当該企業等のホームページ等により広く開示するとともに、

①会社法の現代化において、大会社について事業報告の必要的記載事項となる予定の「内部統制システム構築の基本方針の概要」、

②上場会社の企業経営者が、証券取引法に基づく有価証券報告書、及び東京証券取引所上場規則に基づく決算短信

において、開示していくことが重要。

評価

コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に係る評価の枠組としては、

①企業経営者自らによる評価(内部監査人の監視・検証 活動を含む)

②会社の機関としての監査役(監査委員)による評価

③外部監査人による財務報告に係る内部統制の評価

等が考えられる。

特に、会社の重要情報に対する監査役のアクセスの保証、監査役と内部監査部門及び外部監査人等との関係強化等による監査役監査の機能強化が重要。

(参考)

○「企業行動の開示・評価に関する研究会」開催経緯

平成17年2月に設置、同年7月まで全7回開催し、7月13日（水）より1月間パブリックコメントに付しているところ。

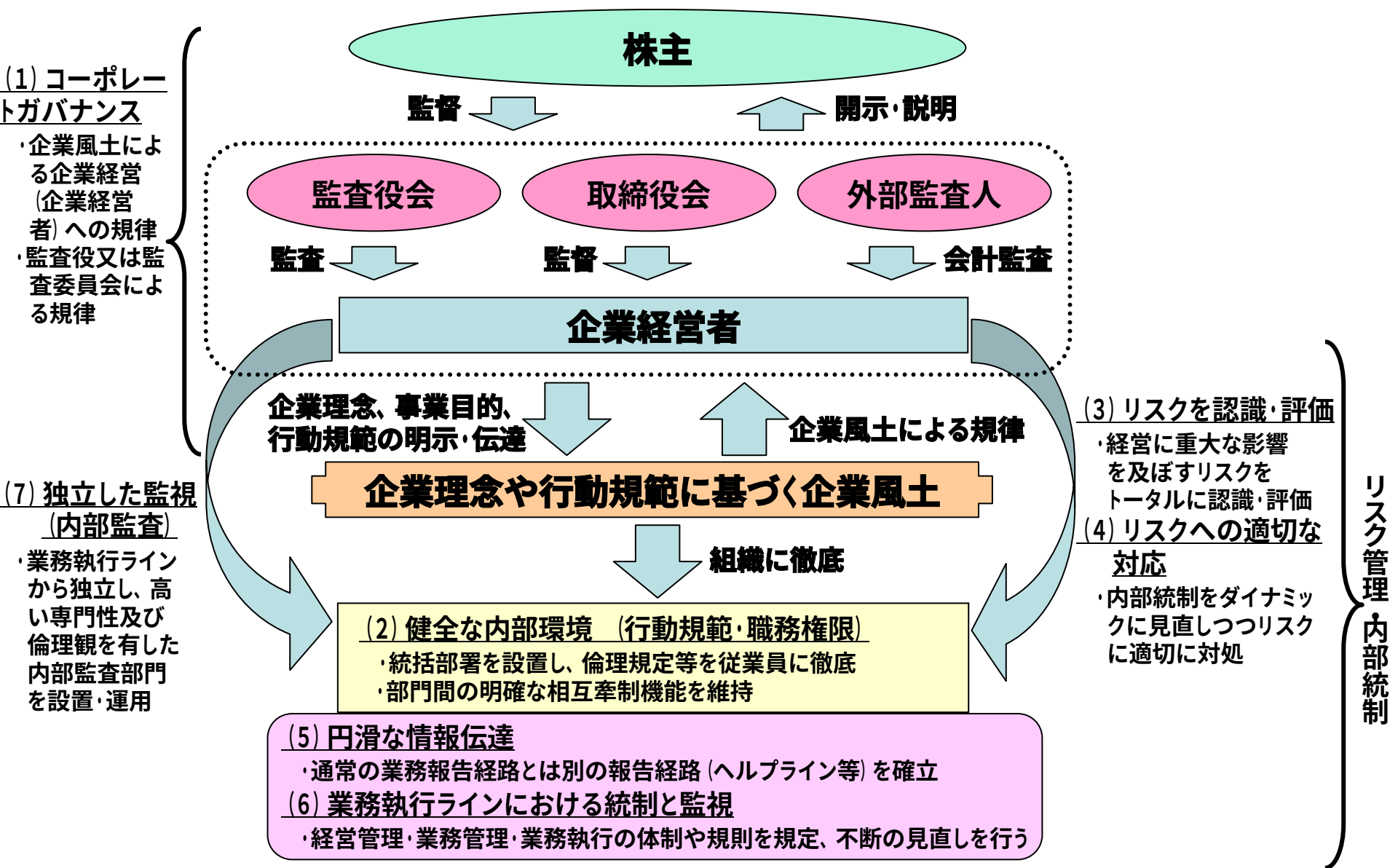
○「企業行動の開示・評価に関する研究会」委員名簿

座長	伊藤 邦雄	一橋大学副学長
座長代理	伊藤進一郎	住友電気工業（株）顧問
委員	秋山 をね	（株）インテグレックス代表取締役社長
	荒木 隆司	トヨタ自動車（株）相談役
	安生 徹	（社）経済同友会参与
	稲岡 稔	（株）イトーヨーカ堂常務取締役
	引頭 麻実	大和証券 SMBC（株）事業調査部長
	上村 達男	早稲田大学法学部教授
	大川 博通	（社）日本監査役協会常任理事
	大久保秀夫	東京商工会議所企業経営委員会委員
	川上 徹也	松下電器産業（株）代表取締役専務
	神田 秀樹	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	佐藤 淑子	日本インバスター・リレーションズ 協議会首席研究員
	島崎 憲明	住友商事（株）代表取締役 副社長執行役員
	関 哲夫	新日本製鐵（株）常任監査役
	高 巖	麗澤大学国際経済学部教授
	武井 一浩	西村ときわ法律事務所パートナー弁護士
	長島 徳明	帝人（株）特別顧問
	長友 英資	（株）東京証券取引所常務取締役
	前田 新造	（株）資生堂代表取締役社長
	前田 忠昭	東京ガス（株）取締役兼常務執行役員
	毛利 直広	内部監査協会常務理事
	弥永 真生	筑波大学ビジネス科学研究科教授
	矢野 朝水	厚生年金基金連合会専務理事
	山岡 隆正	スタンダード・アンド・プアーズ主席アナリスト
	脇田 眞	雪印乳業（株）常務取締役

オブザーバー 相澤 哲 法務省民事局参事官

(敬称略、五十音順)

コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する指針の全体図



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
－構築及び開示のための指針－
(案)

平成17年7月13日

企業行動の開示・評価に関する研究会

目 次

はじめに	1
1. 検討の目的と進め方	3
(1) 検討の目的	3
(2) 検討の進め方	3
2. 内外の主な考え方（モデル等）調査	6
(1) 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（経済産業省～リスク管理・内部統制に関する研究会報告書）	6
(2) 米COSO報告書（内部統制の統合的枠組み）	7
(3) 統合リスク管理（米COSO ERM）	9
(4) EWRMモデル	10
(5) ORCAモデル	13
(6) コンバインドコード（統合規範）	14
(7) 加COCO報告書	14
3. 我が国企業の不祥事分析	16
(1) コーポレートガバナンスにおける問題	16
(2) 内部環境に関する問題	17
(3) リスクの認識・評価に関する問題	18
(4) リスクへの対応に関する問題	19
(5) 情報と伝達における問題	19
(6) 統制活動に関する問題	20
(7) 監視活動に関する問題	20
4. 我が国企業の積極的な取組分析	22
(1) コーポレートガバナンスに関する事例	22
(2) 内部環境に関する事例	23
(3) リスクの認識・評価に関する事例	24
(4) リスクへの対応に関する事例	25
(5) 情報と伝達に関する事例	26

(6) 統制活動に関する事例	26
(7) 監視活動に関する事例	27
5. 基本的考え方	28
(1) コーポレートガバナンス	28
(2) リスク管理	30
(3) 内部統制	31
6. 構築及び開示のための指針	32
(1) コーポレートガバナンスの確立	34
(2) 健全な内部環境の整備・運用	40
(3) トータルにリスクを認識・評価	41
(4) リスクへの適切な対応	43
(5) 円滑な情報伝達の整備・運用	44
(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	45
(7) 業務執行ラインから独立した監視（内部監査）の確立	47
7. 指針の活用	49
(1) 会社法上の事業報告による情報開示	49
(2) 資本市場への情報開示	50
(3) 取締役等の善管注意義務の履行範囲の確定	50
8. 評価の在り方	52
(1) 企業経営者による評価	52
(2) 監査役による評価	53
(3) 外部監査人（会計監査人）による評価	56
おわりに	58
委員名簿	60

はじめに

近年相次ぐ我が国の企業不祥事は、企業の倒産や企業のブランド価値の崩壊等といったそれにより発生する経済的損失だけでなく、国民の安全・安心をも脅かす事態を発生させており、そのような企業不祥事の発生を防止するための取組を促進することは喫緊の課題となっている。また、このような企業不祥事を防止するための取組を促進することは、それらを世の中に伝えることにより、株主・投資家を始めとしたステークホルダーからの厳しい視線や意見を受け、更にこのようなステークホルダーからの期待に応えることにより、ステークホルダーとの良好な関係を保ちつつ、持続的、健全に企業が成長していくための土台となる、言うなれば経営力の基礎となるものであり、ひいては企業の収益力や競争力の向上を含めた企業価値の維持・増大につながるものであると考えられる。言い換えれば、健全な企業の体力（経営の質を含む経営力）なき企業の成長、持続的発展は望めず、企業価値の向上はそのような企業不祥事を防止するための取組、仕組、工夫が必須とも言える。また、企業不祥事の防止に代表されるような企業価値の毀損の防止という取組に加え、企業の収益力・競争力向上の側面における企業価値の維持・増大を図り、積極的な評価を得るために、将来の利益をいかに生み出して企業の価値を高めていくかという観点からの取組を行っていくことが重要である。このような取組が契機となり、我が国企業の強みが発揮され、我が国企業の競争力の向上、ひいては我が国経済の活性化につながっていくことを強く期待したい。

かかる観点を踏まえ、経済産業省では、これまで企業の財務報告のみならず法令遵守、安全、品質管理等を含む広範な業務の適正かつ効率的な遂行に役立つ具体的な指針を作成することを目指して、2003年6月「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」リスク管理・内部統制に関する研究会報告を策定した。今回、当該指針を基礎として、最近の企業不祥事や企業の積極的な取組事例を分析・検討することにより、企業不祥事発生による企業価値を大きく毀損する事態を防止し、ひいては企業価値の維持・増大につながる考え方を更に深く検討し、また、このような考え方に基づいた企業における実際の取組を促進するための方策を検討するため、「企業行動の開示・評価に関する研究会」を本年2月に

設置した。本研究会では、産業界を中心に、学識経験者、弁護士、日本監査役協会、日本内部監査協会、東京証券取引所、機関投資家、証券アナリスト等の参加を得て、また法務省をオブザーバーに迎えた。本研究会を計7回、加えて同WG（ワーキンググループ）を計12回開催して、産業界を始めとして学識経験者、日本監査役協会、日本公認会計士協会、日本内部監査協会、第三者評価機関等の関係者からのヒアリング等も行いながら審議を重ねてきたところである。

具体的には、本研究会では、内外の主な考え方（モデル等）調査、企業不祥事及び企業の積極的な取組事例を分析・検討することにより、企業不祥事の防止等のための取組として、企業のリスク管理・内部統制に加えてコーポレートガバナンスの確立の重要性に着目することとした。その上で、グループ企業を含む企業集団全体を対象として、企業経営者がコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制を構築して、株主・投資家等を始めとしたステークホルダーに開示する際に参考となる指針を示すこと、また、このような企業の実際の取組を促進するための方策として当該指針を会社法、証券取引法、東京証券取引所上場規則等の制度開示へ反映させること等を目的に検討を進めてきた。更に、このような企業の実際の取組を評価する在り方についても検討を行った。本検討においては、コーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整備・運用に関する企業経営者の役割の重要性、また、それらの取組を推進して積極的に情報開示を行うことで、企業をとりまく株主・投資家等を始めとしたステークホルダーに対する説明責任を果たし、その信頼を得ることによって、企業の資金調達や取引の円滑化等、ひいては企業の競争力向上を含めた企業価値の維持・増大につながるということが強調された。また評価においては、特に法定機関である監査役の監査の活用及び監査役と外部監査人（会計監査人）の連携等が強調された。

本報告書は、上記産業界、特に企業経営者を中心とした関係者の意見を集約し、我が国のコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する基本的な考え方、その構築及び開示のための指針について、ここに中間報告書の形でとりまとめることとしたものである。

1. 検討の目的と進め方

(1) 検討の目的

○近年相次ぐ我が国の企業不祥事は、企業の倒産や企業のブランド価値の崩壊等といったそれにより発生する経済的損失だけでなく、国民の安全・安心をも脅かす事態を発生させており、そのような企業不祥事の発生を防止するための取組を促進することは喫緊の課題となっている。そのような状況を踏まえ、我が国企業における企業価値を大きく毀損する不祥事発生の防止を含む企業の持続的、健全な成長の土台を築き、ひいては企業の体力（経営の質を含む経営力）を滋養することにより企業収益力や競争力といった企業価値の維持・増大につなげることを目的とする。

○下記（２）のような検討を踏まえた上で、企業経営者がコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制を構築して、またそれらを開示する際に参考となる指針を提示する。更には当該指針の活用や評価の在り方を検討し、このような企業の実際取組について促進するための枠組を提示することとした。

(2) 検討の進め方

○まず、我が国内外においてこれまで行われてきた検討や企業不祥事の防止等に係る主な考え方（モデル等）を検討し、それらの整理・考え方を参考に、我が国における近年の企業不祥事分析を行うとともに、我が国企業において実際に行われている積極的な取組事例の分析を行った。

○このような検討や分析を踏まえ、我が国の企業実態に即したコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する基本的考え方を整理し、それを踏まえて、企業経営者等がコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制を構築して、またそれらを開示する際に参考となる指針を作成した。

○また、このような本指針の活用として、企業の実際取組を促すた

め、本指針を会社法上の事業報告、証券取引法上の有価証券報告書及び東京証券取引所上場規則等に基づきコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制について開示するといった制度開示に反映させることについて検討を行った。また、裁判における取締役等の善管注意義務違反の有無の認定等において活用することについても検討を行った。更に、コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に対する評価の在り方についても検討を行った。

○なお、以降の検討の前提となるコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制という3つの用語についての説明は、本研究会における検討の経緯を踏まえ、以下の通りとする。それぞれのより詳細な検討については、「5. 基本的考え方」において記載した。

<コーポレートガバナンス>

○「企業経営を規律するための仕組」とする。企業経営を担うのは企業経営者であるので、基本的には、企業経営者（代表取締役社長といった経営トップのみならず経営を執行する経営陣を指す）をどのように規律するか、という問題となる^{1 2}。

<リスク管理>

○「企業経営者が企業経営を行い利益を追求していく上で、企業を取り巻く様々な事象が抱えている不確実性（企業経営にマイナスの影響を与える不確実性だけでなく、プラスの影響を与えるそれも含む）というリスクに個々に対応するのではなく、経営理念、事業目的等に照らして経営に重大な影響を及ぼすリスクを企業経営者が認識・評価し対応していくマネジメントの一つ」とする。このよう

¹ 「アメリカでは、経営あるいは経営者に対する監視、「モニタリング」という意味でガバナンスという言葉を使う。これに対してヨーロッパでは、経営者あるいは経営から見て「アカウンタビリティ」、経営者が企業にかかわるさまざまな関係者に対してどのように「アカウンタビリティ」（昨今では「説明責任」と訳す）を果たすのかという意味である。」（コーポレートガバナンスにおける商法の役割」（2005年4月神田秀樹編）P33～34より引用）

² 我が国においては、例えば、東京証券取引所のコーポレートガバナンス原則で「・（中略）・一般に企業活動を律する枠組みのことを意味する。・（中略）・これらはいずれも株主と経営者との関係を律するための枠組みであり、これらをいかにして有効に機能させるかということが、コーポレート・ガバナンスの中核的な問題である。」としている。

なマネジメントは、リターンを得るためにはリスクは不可避であるという観点から企業経営そのものであるという面があり、すなわち、経営を取り巻く様々な不確実性(リスク)を如何にコントロールし、利益を最大化していくかという、企業経営をリスクの視点から見たものとも言える。

<内部統制>

- 「企業経営者の経営戦略や事業目的等を組織として機能させ達成していくための仕組」とする。また、企業がその業務を適正かつ効率的に遂行するために、社内に構築され運用されるプロセスともいえる。

2. 内外の主な考え方（モデル等）調査

○コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する内外の主な考え方（モデル等）について調査、検討を行い、以下のような参考となる考え方、要素等を整理した。

（1）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（経済産業省～リスク管理・内部統制に関する研究会報告書）³

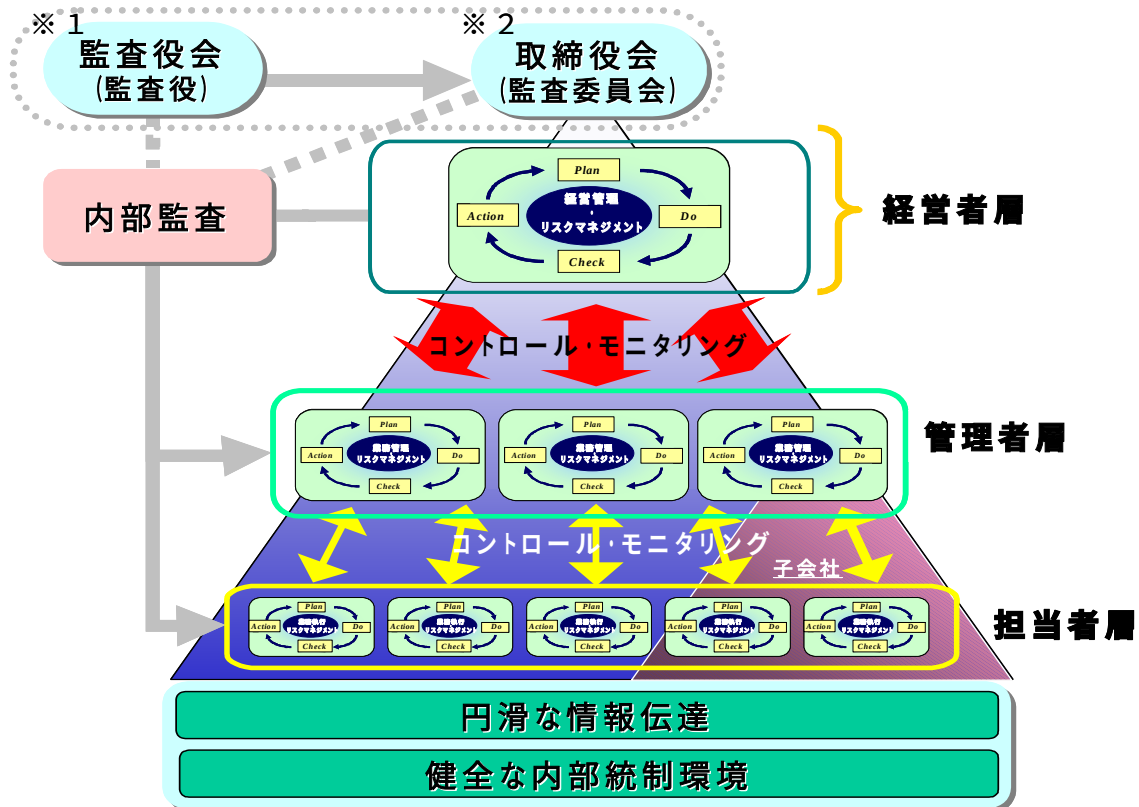
○企業を取り巻くリスクに対応し、企業価値を維持・向上する観点からはリスクマネジメントと内部統制は多くの共通する部分を有しており、両者を一体としてとらえ、機能させていくことが必要となっている。このような背景から、企業が自らの価値を維持・増大するためのリスクマネジメントと内部統制に関する指針を提供することを目的としている。

○内部統制の構成は、企業全体で共有され、企業構成員が業務執行する際には、「健全な内部統制環境」及び「円滑な情報伝達」が基盤となる。このような内部統制の基盤の下で、経営管理プロセス及び事業活動に組み込まれた形で、経営者層、管理者層、担当者層の各層で個別に PDCA サイクルを実施し、かつ各層間でコントロールとモニタリングを行う。その上で、このような統制機能全般を独立して監査するための監視機能（内部監査）を構築することが必要となる。

○企業経営者の意識と行動が、リスクマネジメントと内部統制のあり方と水準を規定し、企業行動全般のあり方に大きな影響を及ぼすことになるため、企業経営者の役割は重要である。

³経済産業省 リスク管理・内部統制に関する研究会（座長 脇田明治学院大学学長），2003年6月。なお、この「リスク管理・内部統制に関する研究会」には、本研究会の伊藤座長代理、稲岡委員、上村委員、神田委員、島崎委員、高委員、武井委員、弥永委員が、座長代理又は委員として参加している。

図1 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全体図



※1 監査役会 (監査役) は、監査役設置会社の場合に設置される。

※2 監査委員会は、委員会等設置会社の場合に設置される。

(2) 米COSO報告書 (内部統制の統合的枠組み) ⁴

○内部統制は、「効果的・効率的な業務活動」、「財務会計報告の信頼性」、「コンプライアンス」という異なる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ており、事業体に属する人々（取締役、企業経営者、従業員全員）が実施しなければならないプロセスである。

⁴Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 「Internal Control – Integrated Framework」, 1992年9月

○この全員参加型のプロセスを実現する内部統制システム確立のための「内部統制の統合的枠組」は、下記の相互に関連する 5 つの要素から成り立っており、それぞれの要素は企業経営のための経営管理プロセスと統合される。

①統制環境

組織の気風（文化）を決定し、事業体に属する人々のコントロールに関する意識に影響を与える仕組のこと

②リスク評価

事業体の目的を明確にし、目的達成に関連するリスクを識別・分析し、リスクを如何に管理すべきかを決定する基礎を提供する活動のこと

③統制活動

リスクに対処するために必要な活動のこと

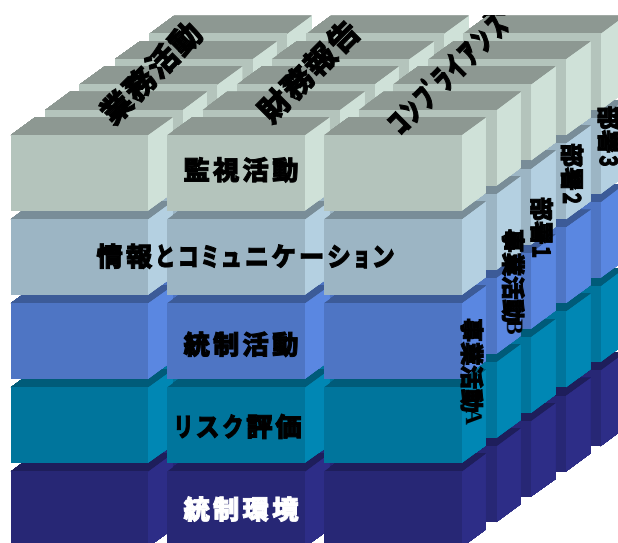
④情報とコミュニケーション

情報に目的との整合性、適時性、正確性、可用性、信頼性を確保し、組織内外における情報伝達手段を確立した上で情報伝達を実行すること

⑤監視活動

事業体が定めたコントロールが実行されていることを監視（確認）する活動のこと（日常的な監視活動と独立的評価活動に分類される）

図 2 内部統制の統合的枠組み



(3) 統合リスク管理（米COSO ERM）⁵

○企業環境の変化が早まり、組織を取り巻くリスクを特定・分析し、管理することの重要性が高まってきたことを受け、COSOモデルを発展・継承する形で開発された「全社的なリスクを管理する枠組」である。リスク管理は、戦略の策定および事業体の全体に適用されるプロセスであることから、目的に「戦略」を、構成要素に「目標設定」「事象の特定」「リスクへの対応」が追加されている。

○ERMとは、事業体の取締役会、マネジメントおよび他のスタッフの全てが関わるプロセスであり、事業体全体の戦略策定にも関連している。さらに、事業体へ影響する可能性のある事象を識別し、事業体のリスク選好に応じて統合的にリスク管理を行い、事業体の目標達成に関して合理的な保証を提供することを目的としている。

○ERMは下記に列挙する8つの構成要素から成り立っており、それぞれの要素は企業経営のための方法に結びついており、経営管理プロセスに統合される。また、事業体が企業経営の目的を達成できるように、4つのカテゴリ⁶を設定している。

①内部環境

リスクに対する姿勢やリスク選好、倫理観などの内部統制（リスクマネジメント）を支える基礎的な土台のこと

②目的設定

潜在的な事象を評価した上で、事業体の経営方針やリスク選好と整合し、かつこれを支持するような目的を設定すること

③事象認識

事業体の目的に影響を及ぼし得る潜在事象を認識し、かつそれが負の影響なのか正の影響なのかを見極めること

④リスク評価

⁵Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 「Enterprise Risk Management – Integrated Framework」, 2004年9月

⁶ERMでは企業経営の目的の分類として、①戦略、②業務活動、③財務報告、④コンプライアンスという4つのカテゴリを設定している。

リスクについて発生可能性と影響度を軸として、固有リスクと残存リスクと言う観点からどのように管理できるか評価すること

⑤リスク対応

リスク許容度とリスク選好を考慮し、リスクをどのように管理するか（移転、回避、低減、保有等）を決定すること

⑥統制活動

リスクの対応を効果的に実施できるように方針と手続を策定し、実行すること

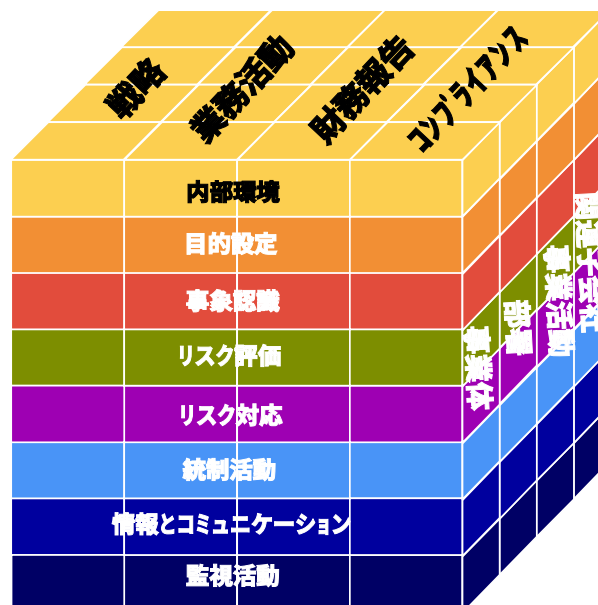
⑦情報とコミュニケーション

事業体の構成員が責任を果たせるように、関連する情報を識別・入手し、企業内で効果的に伝達を行うこと

⑧監視活動

ERMの各要素の機能状況を継続的に評価し、必要な調整を行うこと

図3 COSO ERM



(4) EWRMモデル⁷

⁷ Arthur Andersen, JAMES W. DELOACH [Enterprise - wide Risk Management], 2000 年。Arthur

○C O S OならびにC O S O E R Mモデルに沿った内部統制・リスク管理を実現するための具体的なアクションを示しているものであり、企業のビジネス戦略の明確化、業務プロセスを整備、リスク管理能力の向上を図りながらリスク管理のプロセスを構築し、継続的な改善を実現するためのフレームワークである。

○すなわち、企業価値向上に向けて、ビジネスリスク（不確実性）を全社的に管理する上で、企業のビジネス戦略、それを支えるプロセスとリスク管理能力を整合させて、統一的、全社的にビジネスリスク・マネジメントプロセスを構築し、継続的な改善を実現するためのフレームワークである。米C O S O報告書で規定する内部統制の統合的枠組みを業務プロセスと人や組織に焦点を当てて実現するための具体的なアクションを示している。

○リスクマネジメントの PDCA サイクル（ビジネスリスク・マネジメントプロセス）と、それを実施するためのリスクマネジメント能力の要素から構成される。

○以下に列挙する 6 つの構成要素それぞれにおけるリスクマネジメント能力要素の成熟度レベル（5 段階：初期状態、繰り返し可能、定義・制度化、管理化、最適化）を向上させて、リスクマネジメントの有効性を向上させ、統一的、全社的なリスクマネジメントを実現していく。

①ビジネス戦略と方針

リスクマネジメントの目標達成へ向けて、戦略策定、プロセスのデザイン、リスク許容範囲の設定等の基本的ガイダンスの明示

②業務とプロセス

ビジネス戦略や方針を達成するための一連の活動であるビジネスプロセスの整備

③人と組織

ビジネスプロセスを実施する適切な人材の選任と組織対応、役割と責任の明確化

④マネジメントレポート

人や組織が有効に動けるように、リスクマネジメントの実施に必要な知識や情報（リスクレベルやリスク許容範囲の逸脱状況など）を提供・報告する体制の整備

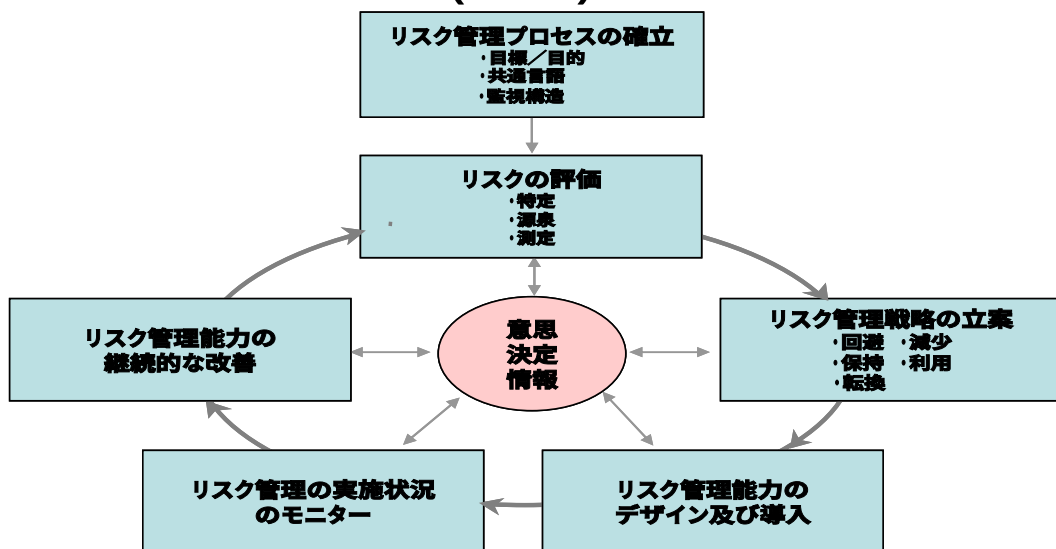
⑤評価方法

人や組織が適切に意思決定を行えるように、マネジメントレポートの基礎となるリスク評価の方法論（リスクマネジメントの原則や意思決定ルール、評価手法やその仮定、前提などを含む）の整備

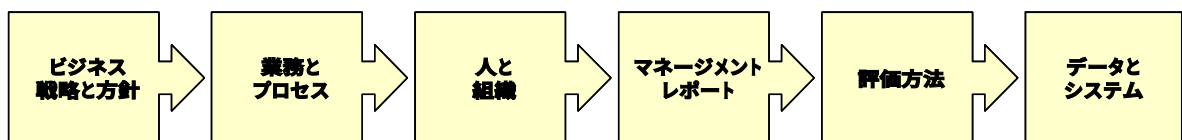
⑥データとシステム

リスク評価や情報提供・報告をタイムリーかつ的確に実施するために必要なデータと情報システムの整備

ビジネスリスク・マネジメントプロセス (BRMP)



リスクマネジメント能力 (リスクを受け入れ管理する能力)



※構成要素が不完全である場合



リスクマネジメント能力を高めるには、その重要な構成要素が効果的に連携することが不可欠

(5) ORCAモデル⁸

○企業の内部統制及びリスクマネジメント体制の全体を、事業目的 (Objectives)、リスク (Risk)、内部統制 (Control/Process)、及び経営組織 (Alignment) の面から捉える。

○また、事業目的を各ステークホルダー (株主、従業員、顧客、地域等) との係わりの中で明確化して、リスクをその性格・重要度により分類 (危険・障害、不確実性、事業機会)・認識する。その認識されたリスクに適切に対応する内部統制を経営組織の中に組み込むことで、企業価値の向上に役立つ内部統制の構築を目指すリスクマネジメントのフレームワークである。

①事業目的

株主その他のステークホルダーの視点から事業目的を捉える

②リスク

リスクをその性格・重要度により分類し、ヒエラルキー化する

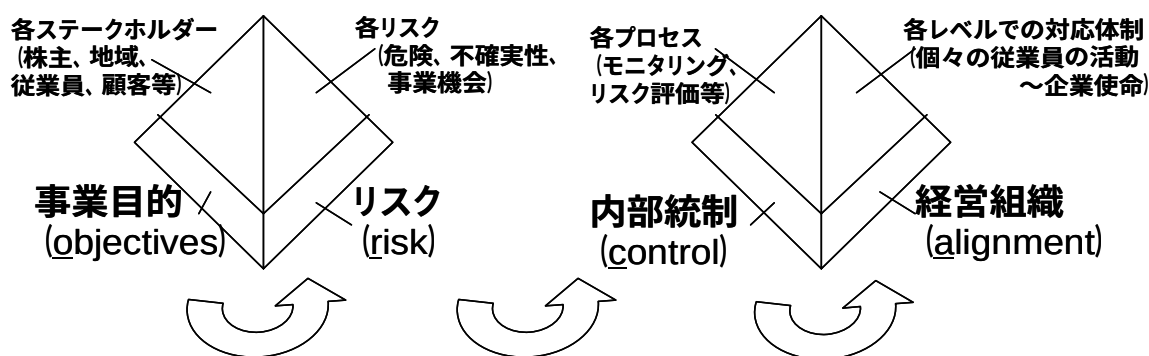
③内部統制

内部統制について、ORCA では COSO のフレームワークを使用している

④経営組織

企業使命、企業戦略、ビジネスユニット、ビジネスプロセス、個々の従業員の活動が全て事業目的に向かって一つの線で結び付けられるような仕組を作る

図4 ORCAモデル



⁸PricewaterhouseCoopers,

(6) コンバインドコード（統合規範）⁹

○コンバインドコード¹⁰は、ロンドン証券取引所上場規則の開示要件として採用されており、これを用いてコーポレートガバナンス体制を株主・機関投資家等のステークホルダーへ開示することで、説明責任の遂行と外部からのチェックによる企業の持続的な発展を目的としている。

○コンバインドコードは、コーポレートガバナンス原則とその開示指針で構成され、その指針においては、取締役の独立要件、独立取締役の取締役会に占める割合、取締役を指名する指名委員会、執行取締役の報酬を決定する報酬委員会等についての最善の行動規範が規定されている。

○コーポレートガバナンス原則の適用の仕方については決まった形式や内容はなく、企業のガバナンス方針を本原則の観点から自由に説明し、独自の方法を採用することを許容している。他方、開示のための指針を遵守しない場合には、その理由を開示¹¹することになっている。

(7) 加C o C o 報告書¹²

○内部統制（Internal Control）に限定せずに、コーポレートガバナンスの強化を含む組織の統制（Control）全般を対象としており、その設計、評価ならびに報告に関して、経営統制のモニタリングや上級経営陣の評価といった統制責任と統制評価等についての三つのガイダンスを規定している。

⁹The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 「Internal Control ; Guidance for Directors on the Combined Code」, 1999年9月

¹⁰コンバインドコード：不祥事の発生や企業倒産に端を発した、コーポレートガバナンスに関する議論をきっかけとして、これまでのキャドバリー（1992年）、グリーンベレー（1995年）、ハンベル（1998年）、ターンバル（1999年）、ヒッグス（2003年）報告書の規範を統合し規定された。コーポレートガバナンスに関する内容のみならず、内部統制の整備とその有効性のレビューと言った内容を含む統合規範である。

¹¹Comply or explain approach

¹²The Criteria of Control Board , 「Guidance on Control」, 1995年11月 等

○企業の統制は、下記の４つの要素から構成されている。

①目標

事業目的、リスクとチャンスの評価、基本方針、事業計画、目標設定のこと

②コミットメント

倫理観、人事方針、権限と責任、コミュニケーションのこと

③能力

知識・スキル、報告体制、コントロール活動のこと

④監視と改善

環境モニター、目標対比モニター、システムの見直し、コントロールの評価のこと

内外の主な考え方（モデル等）の特徴	
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	・リスクマネジメントと内部統制を一体として捉える事が必要 ・経営も含めた各層によるPDCAサイクルの実施と、各層間でのコントロールとモニタリングが必要
米COSO報告書	・内部統制は事業体に属する全ての人々が参加するプロセス ・財務報告、コンプライアンスに加え適正かつ効率的な業務活動の遂行を目的とする
統合リスク管理 COSO ERM	・COSO報告書の枠組に戦略達成を目的に加え、これに影響を与える事象の認識を行い、リスク評価に基づく内部統制を構築することが必要
EWRMモデル	・戦略、プロセス、人材／組織に焦点をあてて、リスク管理と内部統制を構築する事と、管理能力の継続的改善が不可欠
ORCAモデル	・株主その他のステークホルダーの視点から事業目的を捉える
コンバインドコード	・ガバナンス方針を自由に開示、説明することを許容 ・方針を遵守できない際には、その理由の説明を求める
加COCO報告書	・内部統制に限定せず、コーポレートガバナンスの強化が必要

3. 我が国企業の不祥事分析

○内外の主な考え方（モデル等）を参考に、最近の我が国における企業不祥事に関して本研究会で分析を行った。その検討の過程において、コーポレートガバナンスに加え、リスク管理・内部統制の要素として、内部環境（行動規範、職務権限）、リスク認識・評価、リスク対応、情報と伝達、統制活動、監視活動といった7項目の要素で整理することが妥当と判断し、そのように整理して分析を試みた。

○また、この不祥事分析全体における特筆すべき事項として、下記(1)～(7)の問題のうち、特に(1)コーポレートガバナンスにおける問題及び(2)内部環境に関する問題（その中でも特に（A）行動規範に関する問題）において企業に何らかの問題があったことが、多くの不祥事発生及び発生後の重大な損害の拡大の重要な原因となったのではないかと考えられた。

○以下、(1)～(7)の項目それぞれにおいて代表的な事件及びそれぞれの項目の中で特に不祥事発生の原因となったと考えられる要素について検討を加えることとする。

(1) コーポレートガバナンスにおける問題

（例：脱線事故、放射能漏れ臨界事故、システム障害事件、デリバティブ取引巨額損失事件、薬害エイズ事件、集団食中毒事件、違法添加物混入事件、リコール隠し事件、有価証券報告書虚偽記載事件、金融庁検査妨害事件、粉飾決算事件、談合事件 等）

① 良好な企業風土の崩壊

：経営理念に基づき構築されていた良好な企業風土が、従業員のモラル欠如等が原因となって崩壊することにより、そのような企業風土自体が担っていた経営への規律が働かなくなることによって、企業経営者の暴走を許してしまい、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

② 企業経営者のリスクへの認識の欠如に対する取締役会の監督不備

：企業経営者が、不祥事が起こった際に実際に社会に与える影響等を

事前に考慮することができず、不祥事の発生、更には発生後の損害拡大の可能性が高かったにもかかわらず、そのような当該企業経営者に対して会社法上規定されている取締役会の監督機能が働かず、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

③企業経営者の専門性の不足に対する取締役会の監督不備

：企業経営者が、企業内の専門性のある業務の内容を理解していなかったことによって、当該業務分野への企業経営者による統制・監視が働かず、不祥事の発生、更には発生後の損害拡大の可能性が高かったにもかかわらず、そのような当該企業経営者への取締役会の監督機能が働かず、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

④監査役・外部監査人（会計監査人）の独立性の欠如等に起因する監視・検証の不備

：監査役・外部監査人（会計監査人）が、企業経営者から十分に独立した立場において経営を監視・検証できなかったことにより、不祥事の発生を早期に発見できず、又は、仮に発見していても企業経営者に問題提起することができず、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

（２）内部環境に関する問題

（Ａ）行動規範に関する問題

（例：違法添加物混入事件、放射能漏れ臨界事故、脱線事故、無断着陸・整備ミス放置事件、不良飲料水・火薬超過事件、規制データ捏造事件、加工乳再利用事件、産地偽装表示事件、保険金不払い事件、原子力発電所蒸気噴出事故等）

①法令遵守等に係る社風形成・行動規範の未確立、

：法令や社会倫理等を最優先に遵守すべきという企業経営者の率先垂範や従業員への周知徹底の不足により、そういった法令遵守等の社風の形成や行動規範が未確立となり、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

②目標達成圧力に起因する違法行為

：従業員等に対して、それぞれの業務において高い利益目標等を達成することを、高いインセンティブをもって促すことにより、違法

行為等を行ってでも目標を達成するという方向に従業員等を導くこととなり、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。なお、インセンティブには、利益目標等を達成した場合の高額報酬といった従業員等をプラスの方向に誘引するものと、利益目標等が達成できなかった場合の懲罰といったマイナスの方向に誘引するものがある。

（Ｂ）職務権限に関する問題

（例：不正取引・損失事件、デリバティブ取引巨額損失事件 等）

①職務権限の範囲が不明確

：従業員等の職務権限の範囲が明確でないことが原因で、それぞれの責任の範囲も不明確となり、不祥事発生の防止に必要な牽制が働かず、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

②スタープレイヤーへの過度な依存

：ある特定の分野において莫大な利益を上げているような特定の従業員等、いわばスタープレイヤーが過度な権限・裁量を持ってしまふことによって、その者に対する適正な牽制機能が働かなくなり、不正行為を発見できず問題を放置することとなり、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

（３）リスクの認識・評価に関する問題

（例：不正取引・損失事件、薬害エイズ事件、集団食中毒事件、放射能漏れ臨界事故 等）

①複雑な取引に対する理解の欠如

：企業経営者等が、従業員等が行う高度に専門性を要するような複雑な取引について十分に理解・把握できなかったことにより、そのような取引に伴うリスクを認識できず、不祥事の発生を防止できなかったばかりか、発生後の損害が拡大してしまったような場合が挙げられる。

②社会に与える影響の認識、考慮が不足

：企業経営者等が、自社の業務において不祥事が発生した場合に社会に与える影響、ひいてはそれが問題となり企業のブランド価値等

に与える影響の認識、考慮が不足していたことにより、結果として不祥事が発生した場合の損害が莫大なものとなってしまったような場合が挙げられる。

③他事例の教訓に対する考慮が不足

：企業経営者等が、過去において発生した自社あるいは他社の不祥事を教訓にして対策を講じなかったために、結果として同様な不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

(4) リスクへの対応に関する問題

(例．規制データ捏造事件、集団食中毒事件、保険金不払事件 等)

①不適切な子会社管理

：企業経営者等が、グループ内の子会社におけるコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に係る不備に起因する不祥事の発生というリスクを認識していたにもかかわらず、十分な対応をとらなかったため、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

②安全・倫理的行動を優先しない姿勢

：企業経営者等が、当該企業の業務を遂行するにあたって安全・倫理的行動を軽視して不祥事が発生した場合に、当該企業、ひいては社会に多大な損害を与えるというリスクを認識していたにもかかわらず、利益獲得を重視するなどして十分な対応をとらなかったため、結果として不祥事による損害が拡大してしまったような場合が挙げられる。

(5) 情報と伝達における問題

(例．違法添加物混入事件、集団食中毒事件、牛肉産地偽装表示事件、リコール隠し事件)

①通報者保護の不徹底等といったヘルプラインの不適切な運用

：企業経営者等が、社内の情報と伝達の問題の重要性を認識して通常の連絡経路とは別の連絡経路（ヘルプライン等）を設けていたにもかかわらず、通報者の匿名性の保護等を怠ったことによって実際にはヘルプライン等が有効に機能せず、必要な情報が企業経営者等に上がって来なかったことによって不祥事の要因を事前に発見する

ことができなくなってしまう、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

②危機発生時の情報伝達経路の不備等による被害の拡大

：企業経営者等が、当該企業の存続にとって重大な危機と認識される事態が起こった際の社内の情報伝達経路を事前に明確に規定しておかなかったため、実際にそのような事態が発生した際に、重要情報の企業経営者等への円滑な情報伝達が行われず、マスコミ対応に失敗して社会からの信頼を失い、結果として被害が拡大してしまったような場合が挙げられる。

(6) 統制活動に関する問題

(例. 放射能漏れ臨界事故、顧客情報漏洩事件、鶏肉産地偽装表示事件、システム障害事件 等)

①マニュアル運用の形骸化

：企業経営者等が、通常業務の遂行において発生する可能性のある事故等を防止するためにマニュアルを作成していたにもかかわらず、実際の業務を行う担当者層において当該マニュアルの運用が形骸化し、その内容に従わない業務の遂行が常態化したことによって、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

②管理階層による担当者層への統制の不備

：企業経営者層がリスクを認識して、然るべき対応を取るべく管理階層に指示していたにもかかわらず、当該管理階層の担当者層への統制活動に不備があったために、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

③ITに関する統制の不備

：大規模なシステム統合に向け、前提となる基本事項の決定や作業が遅延しているにもかかわらず計画の見直しが行われなかったため、十分なテストを本番稼動前に行うことができず、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

(7) 監視活動に関する問題

(例. 不正取引・損失事件、リコール隠し問題、集団食中毒事件、原子

力発電所点検記録改竄事件)

①内部監査の対象外

：企業経営者等が、業務全体を内部監査の対象とせず、一定の分野においてその対象外としていたために、当該分野におけるリスク管理・内部統制の不備を発見することができなくなり、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

②専門性を有し、かつ業務執行ラインから独立した内部監査機能の不在

：企業経営者等が、当該企業が行う業務活動全体を監視・検証できるような専門性を有し、かつ業務執行ラインから独立した内部監査機能を設置なかった、もしくは設けたものの専門性もしくは独立性が不十分であったことによって、リスク管理・内部統制の不備を発見することができず、結果として不祥事が発生してしまったような場合が挙げられる。

4. 我が国企業の積極的な取組分析

○コーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整備・運用に積極的に取り組んでいると考えられる企業経営者等に対してヒアリング等を行い、コーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整備・運用に係る我が国企業の積極的な取組事例を調査した。そして、不祥事分析で整理した7要素によって、下記のように整理・分析を行った。

(1) コーポレートガバナンスに関する事例

(共通した取組)

①企業経営者自らによる良好な企業風土づくり

：企業経営者自らが経営理念、事業目的、行動規範を社内に徹底、更には広く社会に明示、伝達することにより良好な企業風土づくりが図られている。

(特徴的な取組)

②社外取締役、社外監査役の独立要件化

：社外取締役、社外監査役に会社と利害関係がないなどの独立した取締役、監査役を任命することにより、企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

③アドバイザリー・ボードによる社長等の指名・報酬・業績評価

：会社と利害関係のない社外の独立したメンバーを主体としたアドバイザリー・ボードに、代表取締役社長等の指名・報酬に係る取締役会への助言機能や代表取締役社長等企業経営者の業績評価機能を持たせることとしており、企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

④取締役会議長と代表取締役社長の兼任禁止

：取締役会議長と代表取締役社長の兼任を禁止することにより、執行機能と監督機能の一定の分離が図られている。

⑤監査役による妥当性監査

：適法性監査に留まらず、監査役による企業経営者のリスク管理・内部統制の整備・運用状況を含む経営活動を対象とした妥当性監査が行

われ、そのような監査役機能の強化により企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

⑥監査役の重要情報へのアクセスの保証

：専任のスタッフを有し、経営会議等を含む会社のあらゆる会議に出席可能な監査役が、取締役会長・取締役社長といった経営トップと定期的に意見交換の機会を持つことが確保され、そのような監査役機能の強化により企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

⑦社外監査役に法律・会計等の専門家を起用

：社外監査役に法律・会計等の専門家を起用し、そのような監査役機能の強化により企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

⑧取締役会長、取締役社長といった経営トップの長期間の留任の制限

：取締役会長、取締役社長といった経営トップの長期間の留任を制限し、その弊害の発生可能性を減少させ、さらにそれをホームページで公開している。

⑨監査委員による妥当性監査、及び内部監査部門・会計監査人等との十分な連携

：適法性監査に留まらず監査委員が妥当性監査を実施し、内部監査部門・会計監査人等と十分に連携することにより、そのような監査委員監査の機能強化により企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

⑩ステークホルダーを含めたアドバイザー組織の設置

：労働組合との労使協議会の開催、消費者代表を取り入れたコンプライアンス委員会などのアドバイザリー組織の設置により、企業経営にステークホルダーの意見を反映する取組を行い、企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

⑪監査委員会の内部監査部門への指示権限

：監査委員会に内部監査部門への指示権限を与え、監査委員会の機能の強化を行い、企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

(2) 内部環境に関する事例

(A) 行動規範に関する事例

(特徴的な取組)

① 全社統一的な業績管理指標の採用

：全社統一的な業績管理指標を採用し、例えば違法な手段等による業績評価を徹底的に排除することで、行動規範の浸透が図られている。

② コンプライアンス意識の維持・確立

：コンプライアンス規程の整備、コンプライアンスを統括する部門の本社への設置、コンプライアンス推進担当者の各部署、各関連会社への設置、役員及び従業員の業績評価におけるコンプライアンス遵守状況の考慮の組み込み等により、コンプライアンス意識の維持と確立が図られている。

③ リスク管理意識の維持・確立

：リスク管理規程の整備、リスク管理推進者の各部署、各関連会社への設置、リスク管理関連教育の実施により、リスク管理意識の維持と確立が行われている。

④ 経営理念の周知徹底

：社内の教育機関である社内大学を設立し、そこで行動規範やコンプライアンス意識を含めた経営理念を中心に従業員に教育することで、経営理念の周知徹底を図っている。

(B) 職務権限に関する事例

(特徴的な取組)

① 職務権限と責任の明確化

：実施するリスク管理と合わせて職務権限規程の見直し・整備を行うことにより、従業員各自の職務権限と責任の明確化が行われている。

② 相互牽制機能の確立

：取締役会決定に基づく業務執行について、内部牽制を考慮した、組織権限、実行責任者、業務手続を構築し、更に社内公知を行うことで、相互牽制機能の確立を図っている。

(3) リスクの認識・評価に関する事例

(特徴的な取組)

① リスクをトータルに認識・評価する仕組の構築

：経営理念、事業目的等と関連した経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルに認識、評価する仕組みを構築している。

②リスク分析

：リスクの影響度と発生可能性等を勘案してリスクを評価し、対応すべき優先度を明確化する。更に、その結果を定期的に見直している。

③具体的な不祥事事例を基にした研修及びリスク認識・評価の見直し

：具体的な不祥事例を基に研修を実施し、従業員の教育に役立てている。また、そのような不祥事例を踏まえて、リスク認識・評価を定期的に見直している。

④客観的・公平なリスクリターンに関する基準の導入

：経営指標の全社共通のモノサシとして客観的・公平なリスクリターンに関する基準を導入することで、リスク管理の有効性評価の統一性の確保が図られている。

⑤企業価値創造のための経営指標の導入

：EVA¹³をはじめとする企業価値創造のための経営管理指標を導入し、長期的な経営の方向、事業ポートフォリオの見直し、個別事業の評価、設備投資や買収などの評価、年度毎の業績管理に活用し、それを取締役や従業員の賞与等に反映させることにより、経営の効率化と企業価値の創造を目指しつつ、株主利益と取締役・従業員利益の一致が図られている。

(4) リスクへの対応に関する事例

(特徴的な取組)

①リスクに対応して内部統制を構築

：リスク評価を行い、その結果に基づいて内部統制をダイナミックに見直し構築している。

②企業集団を対象としてリスク管理や内部統制を構築

：親会社単独ではなく、グループ企業を含む企業集団全体でリスク管

¹³ EVA とは、Economic Value Added の頭文字をとったもので、経済付加価値と訳される経営指標(EVA は米国スターン スチュワート社の登録商標)である。企業が存続していくためには、必要な資金を提供してくれた株主に対して、十分な還元をしなければならないが、EVA は P/L 上には現れない、株主に対するリターンまで含めた費用を上回る利益をあげ、企業価値を創造することができたかどうかを表す尺度である。

理や内部統制の構築を行うことで、連結経営に対応し、企業集団全体での業務の適正化等が図られている。

③取引先と共同して内部統制を構築

：環境リスクへの対応として、取引先である廃棄物処理業者等との協力会の設立、作業の標準化や情報の共有化によるリサイクル技術の向上等を図り、自社やグループ企業のみならず、ステークホルダーである取引先とも共同したリスク管理や内部統制の構築が図られている。

(5) 情報と伝達に関する事例

(共通した取組)

①企業経営者等と外部監査人（会計監査人）との十分な意思疎通

：財務報告の適正性及び財務報告に係る内部統制の監査を実施する外部監査人（会計監査人）と、企業経営者・監査役（監査委員）・内部監査部門が十分な意思疎通を図ることにより、内部統制の機能強化が図られている。

(特徴的な取組)

②企業経営者による顧客からの情報の入手とその利用

：企業経営者が、顧客の声を直接収集するルートを確保し、その情報を積極的に経営へ活用している。

③通報者保護を徹底したヘルプラインの設置

：コンプライアンス違反等を従業員が匿名で内部通報するヘルプラインの設置し、その匿名性の確保等、通報者保護の徹底を図ることで、コンプライアンス違反等の未然防止に取り組んでいる。

④重大問題発生時における適切な対応

：経営に重大な影響を及ぼす不測な事態が発生した場合の対応を事前にマニュアル化することで、重大な問題が発生した場合においても適切な対応が取れるようになっている。

(6) 統制活動に関する事例

(特徴的な取組)

①各ライン部門による自主管理・自主点検

：法令遵守・リスク管理に関する主要な統制活動を、各ライン部門が自主管理・自主点検することにより、統制活動の機能強化が図られている。

②リスクに即した体制や規則の規定

：リスク評価を定期的に行い、業務管理等の体制や規則（手続き、マニュアル等）を見直し、体制や規則の形骸化を防止している。

③過度な権限の集中等を避けるための人事の流動化

：特定のプレーヤーに権限が過度に集中して不祥事が発生するリスクを回避するために、短期間で定期的な人事異動を行い、人材を流動化させている。

④ドメイン（事業領域）の経理責任者及び経理業務担当社員の本社への登録

：ドメイン制を採用する企業において、各ドメインに所属する経理責任者と経理業務担当社員が本社へも登録され、ドメインによる勝手な任免・異動を防止することにより、財務報告の適正性の確保を図っている。

（７）監視活動に関する事例

（共通した取組）

①企業経営者による内部監査の積極的活用

：内部監査を企業経営者の監視機能と明確に位置づけ、それを積極的に活用し、リスク管理・内部統制に係る取組状況への監視機能の強化が図られている。

（特徴的な取組）

②統括的なモニタリング部署の設置

：リスク管理・コンプライアンス等に関する統括的なモニタリング部署を設置し、その権限と責任を委譲することにより、リスク管理・内部統制に係る取組状況への監視機能の強化が図られている。

③チェックリストを利用した企業集団全体の内部統制の自己評価

：リスク管理・内部統制に対する監視手法として、企業集団全体へのチェックリストを用いた自己評価の導入を行い、企業集団全体のリスク管理・内部統制に係る取組状況への監視機能の強化が図られている。

5. 基本的考え方

○以上のような分析、検討を踏まえ、コーポレートガバナンスを確立し、適正なリスク管理・内部統制を整備・運用することは、企業不祥事の発生防止のために不可欠な要素であって、持続的、健全に企業が成長していくための土台となる、言うなれば経営力の基礎となるものであり、ひいては企業の競争力向上を含めた企業価値の維持・増大につながるものであると考えられること、また、それらの取組の推進には企業経営者の役割が極めて重要であること等が導き出されたところである。

○以下では、コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制の構築及び開示のための指針を検討するにあたって、その基礎となるそれぞれについての基本的な考え方を述べることとする。

○企業経営者は、それぞれの経営環境の下で自らが構築した自社のコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に係る取組状況について、その自主的な判断の下、積極的に情報開示を行うことが必要である。その際には、企業経営者が合理的と判断する場合には、自らが判断した独自の特徴的な取組を行い、それを情報開示し説明していくことが求められる。その結果、投資家等のステークホルダーからの厳しい視線や意見を受けることとなり、それらステークホルダーの声に応えるために、企業経営者が自らその取組を促進することにも繋がっていくものと考えられる。

(1) コーポレートガバナンス

○1. 検討の目的と進め方、の中でも述べたとおり、本報告書では、コーポレートガバナンスを「企業経営を規律するための仕組」としている。企業経営を行うのは企業経営者である以上、ここでコーポレートガバナンスとは、基本的には、企業の経営者をどのように規律するか、という問題となる。

①企業風土による規律

○コーポレートガバナンスの確立に非常に重要な要素の一つとして、企業経営者自身が構築した企業風土¹⁴による規律が挙げられる。これは、企業経営者、特にトップ自身が自らの企業の目的を明確にし、それに基づく経営理念を持ち、それらに照らし適切な態度、意識、行動をとるといった姿勢が特に重要である。そして、このような経営理念を企業において徹底し、更には広く社会に明示・伝達することにより、それに基づく企業風土が構築され、その企業風土自体が逆に見えない形で企業経営（企業経営者）を規律することになるものと考えられる。要するに、企業経営者自らが自らの経営を規律するという性格を持つものであり、本研究会では、この企業経営者自身の規律による、いわば自律的なコーポレートガバナンスによる取組をコーポレートガバナンスの確立のための最も重要な要素として考えた。

②企業経営者を監督または監視・検証する仕組

○企業経営者自身による規律に加えて、企業経営者が企業目的、経営理念を無視して暴走してしまったり、保身のために隠蔽行動を取るなど企業経営者自身に問題があり企業経営者自身による規律が働かなくなるような場合がある。このような場合には、企業経営者以外の者が、経営理念等に照らし適切な企業経営が行われているかどうか等の監督または監視・検証といった監査等を行うための仕組が、コーポレートガバナンスの機能強化を図っていく上で必要となる。

○このような企業経営者を監視する仕組を整備・運用するにあたっては、監査役設置会社形態を選択するか、あるいは委員会設置会社形態を選択するか、我が国会社法上、最終的には株主総会の承認を得ることで、企業が選択できるようになっている。本研究会では、どちらの会社形態もそれぞれ企業経営者を規律する仕組という観点からの合理性があるので、監査役設置会社形態あるいは委員会設置会社形態のどちらがこのようなコーポレートガバナンスを有効に機能させるのに適しているか、という形式論ではなく、それを実質的に機能させることが重要であり、そのような会社の取組を促進すること必要であると考えたこととした。

¹⁴ このような企業風土には、現企業経営者だけでなく、歴代の企業経営者が培ってきた伝統・社風なども当然ながら含まれる。

(2) リスク管理

○企業経営者が企業経営を行い利益を追求していく上で、企業を取り巻く様々な事象はすべて不確実性を抱えているものであり、その不確実性というリスクに個々に対応していくのではなく、経営理念や事業目的等に照らし、経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルに認識、評価し対応していくことが必要である。このようなリスク管理は、リターンを得るためにはリスクが不可避であるという観点から企業経営そのものである面がある。言い換えれば、企業経営を取り巻く様々な不確実性というリスクを如何にコントロールし利益を最大化していくかが重要であり、このようなリスク管理は、企業経営をリスクの視点からみたものとも言える。

○業種業態や規模等により企業ごとにリスクは異なるし、経営戦略や事業目的によってそれぞれの事象が企業経営に与える影響は異なるが、それらをトータルに認識・評価し、対応していくことが必要である。また、米国で実態として問題となっているような重要性の低いリスクも含めて一律的に対応するといったアプローチ¹⁵を取るべきではなく、その中でどのリスクが経営戦略や事業目的に照らして重大なものと考えるかを企業経営者が認識し、その重要度や発生可能性等を勘案して対応していくことが重要である。

○更に、企業経営に重大な影響を及ぼすリスクに対応する際には、ステークホルダーとの関係で生じている全てのリスクに対して一律的に対応するのではなく、株主・投資家のみならず、債権者、従業員といった多様なステークホルダーのうち、誰との関係で大きなリスクがあるのか、現在あるリスクについて誰との関係でどの程度まで対応するのか、といった観点の下で検討していくことも有効であると考えられる。このような視点を加味して、ステークホルダーとの良好な関係を保ちつつ、適正なリスク管理の体制を構築すべきである。

¹⁵ 米国において実態として重要性の低いリスクに対する内部統制についてまで検証が求められていることについて、企業活動への過度な負担となっているという意見があった。

○また、企業価値向上のための最も重要な要素の一つである将来の利益の実現という側面からも、利益の維持・増大を図っていくために、企業経営にプラスの影響を与える不確実性（リスク）をトータルに認識・評価し、適切に対応していくことが必要である。

（３）内部統制

○内部統制は、企業経営者の経営戦略や事業目標等を組織として機能させ達成するための仕組みであり、企業が組織として経営戦略や事業目的を遂行していく上で不可欠なものである。企業経営者は、内部統制を組織管理、監視の観点からのみとらえるのではなく、経営戦略や事業目的の遂行の観点から積極的にとらえ、企業価値の増大という企業の基本的な目的に照らして合理的な仕組みを構築するべきである。

○内部統制は、適正なリスク管理を行うための前提となるものであり、適正な内部統制が構築されていることがリスク管理というマネジメントを支えていると言える。すなわち、内部統制は、リスクの認識・評価及び対応のあり方を踏まえ、リスク管理と一体となった形でダイナミックに整備・運用されなければならない。

6. 構築及び開示のための指針

○これまで、2. 内外の主な考え方（モデル等）調査、3. 我が国企業の不祥事分析、4. 我が国企業の積極的な取組分析、及び5. 基本的な考え方について検討を行ってきた。ここでは、これらの内容・考え方を基礎として、企業経営者が不祥事発生防止等、ひいては企業価値を向上させていくためにコーポレートガバナンスを確立し、適正なリスク管理・内部統制を整備・運用し、更にそれらを開示する際に参考となるような指針を提示することを目的として、企業経営者がそのような取組を行う際に特に重要となるような事項について下記(1)～(7)の通り整理を行った。

＜本指針の性格＞

○本指針は、企業経営者がコーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整備・運用及びそれらの開示を行う際に、全ての会社が一律に取り組むべき要素（形式や内容等）を規定しているという性格のものではなく、あくまでそのような自主的取組を行う際の参考として利用すべき性格のものである。むしろ、個々の企業経営者が本指針を参考にして、自社の経営環境、業種業態、規模等を勘案し、ステークホルダーの期待を踏まえつつ、更に各企業の経営理念、事業目的等に照らしてそれぞれの企業に適したコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制の在り方を模索、検討した上で、それらを確立・整備・運用していくことが非常に重要である¹⁶。

○3. 我が国企業の不祥事分析でも検討したとおり、不祥事防止の観点からは、下記（1）～（7）の項目のうち、（1）コーポレートガバナンスの確立、及び（2）健全な内部環境の整備・運用（その中でも行動規範の整備・運用）が特に重要なポイントと言える。

¹⁶ 企業がこれらの取組を適正に行うことを担保するためには、一定の基準を示した上で、それに準拠した取組を行うか、あるいは行わない場合にはその理由を開示することを義務づけるべき、更に本指針の内容を制度開示に位置づけるべきという意見があった。

○また、企業不祥事の防止に代表されるような企業価値の毀損の防止という取組に加え、企業の収益力・競争力向上の側面における企業価値の維持・増大を図り、積極的な評価を得るために、将来の利益をいかに生み出して企業の価値を高めていくかという観点からこのような取組を行っていくことが重要である。このような取組が契機となり、我が国企業の強みが発揮され、我が国企業の競争力の向上、ひいては我が国経済の活性化につながっていくことを強く期待したい。

○更に、それぞれの項目の整備・運用等にあたっては、PDCAサイクル¹⁷を回しながら、企業を取り巻く状況の変化に応じて、常にその体制、対応等をダイナミックに見直して機能させていくべきである。

<開示の重要性>

○企業経営者が本指針を参考として構築したコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制について積極的に社会に開示することにより、株主・投資家等のステークホルダーに対する経営の透明性が確保されることとなる。このような開示により明らかになった情報に対して株主・投資家をはじめとしたステークホルダーからの厳しい視線や意見が寄せられることにより、その結果、企業経営者によるこれらの取組がより一層促進されるものと期待される。

○更に、企業経営者が自社のマイナス情報を開示することは特に重要である。例えば、自社が起こしてしまった近年の不祥事とともに、その再発防止策をステークホルダーに開示し、その理解を得る努力をしていくことで、企業の信頼性が確保されるものと考えられる。

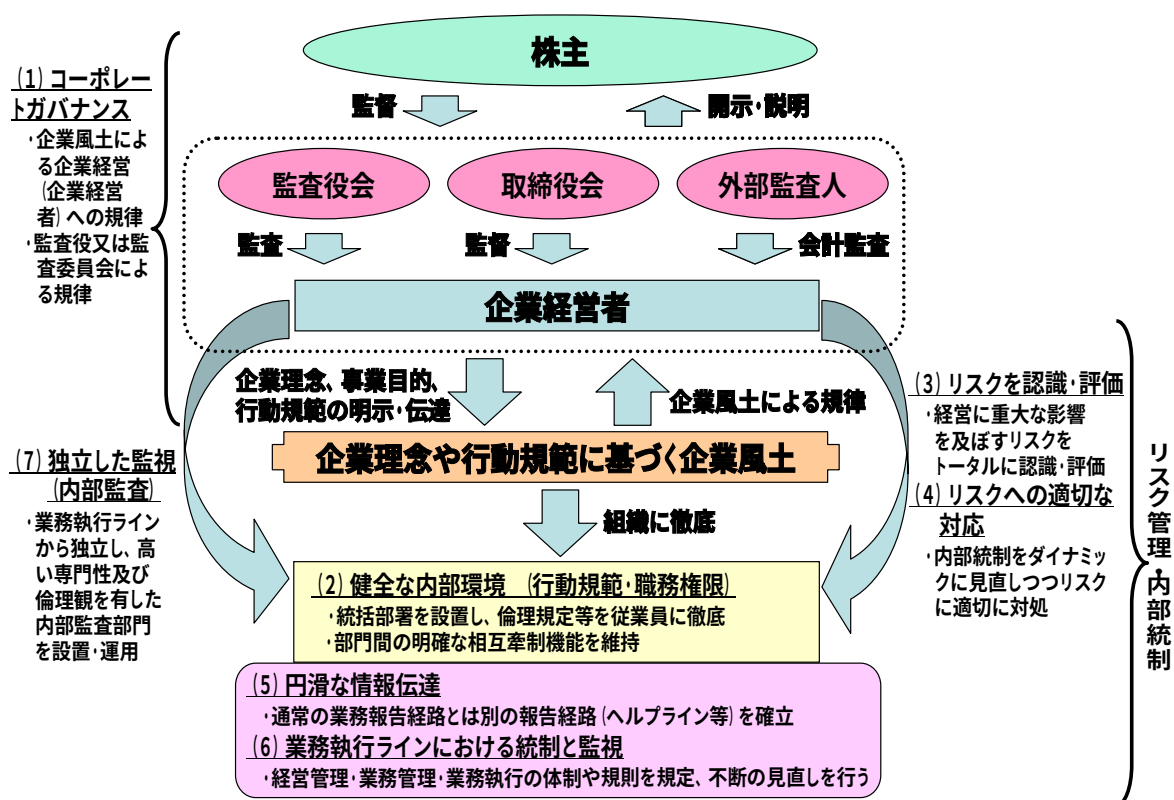
<企業集団全体で一体となった取組>

○株主、投資家をはじめとしたステークホルダーにとっては、各個別企業単体ではなくグループ企業を含む企業集団全体を一体として捉

¹⁷PDCAサイクルとは、計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)という一連の行動であり、その改善(Action)の結果をさらに次の計画(Plan)に活かすプロセスである。欧米ではこの考え方を体系化したデミング博士(Dr. W. Edwards Deming)の名前をとって、デミングサイクルとも呼ばれている。

えた企業情報が重要である。また、子会社の不祥事に対して、その親会社の責任が追及されることが通常である。このような状況を踏まえ、コーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整備・運用 及びこれらの開示を行う際には、企業経営者の明確なリーダーシップの下、個々の企業が個別に取り組むことはもとより、グループ企業を含む企業集団全体で一体となった取組を行い、積極的に情報開示を行っていくことが、株主・投資家等ステークホルダーへの説明責任を果たすという観点からも非常に重要である。

コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する指針の全体図



(1) コーポレートガバナンスの確立

○企業経営者、特にトップ自身が自らの企業の目的を明確にし、それに基づく経営理念を構築し、それらに照らし適切な態度、意識、行動といった姿勢をとり、その経営理念、事業目的、行動規範を企業において徹底し、更には広く社会に明示・伝達することにより、それに基づく企業風土が根づくものと考えられる。このような企業風土自体が逆に企業経営（企業経営者）を規律することにより、コーポレートガバ

ナンス、すなわち企業経営を規律する仕組が有効に機能するというものである。要するに、企業経営者、特にトップ自身が自らの経営を規律するという性格を持つものであり、このいわば自律的なコーポレートガバナンスによる取組が、我が国におけるコーポレートガバナンスの根幹となるものである¹⁸。なお、このような自律的なコーポレートガバナンスは、下記（２）で述べる内部環境（特に行動規範）の整備・運用の基盤となるものであり、両者は密接に関連していると言える。

○しかしながら、企業経営者が経営理念、事業目的等を見失って暴走してしまったり、保身のために隠蔽行動をとるなど企業経営者自身に問題があり、自律的なコーポレートガバナンスが機能しなくなるような場合がある。このため、このような自律的なコーポレートガバナンスに加えて、企業経営者以外の者が、経営理念や事業目的等に照らし適切な経営が行われているかどうか、適切なリスク管理・内部統制の整備・運用がなされているか等の監督または監視・検証を行うことによりコーポレートガバナンスの機能強化を図っていくことが必要となる¹⁹。

○このようなコーポレートガバナンスの機能強化を図るための取組を行うにあたっては、会社法上の監査役設置会社形態あるいは委員会設置会社形態のどちらがコーポレートガバナンスを有効に機能させるのに適しているか、という形式論ではなく、それを実質的に機能させる仕組を各企業の実態に照らして企業経営者が構築していくことが重要である。

○上記のような仕組を実質的に機能させるための取組は、企業経営者等の独自の自主的な判断の下、各企業の実態に合った仕組を構築していくべきものであるが、我が国企業の積極的な取組事例から、例えば、i) 社外・独立²⁰取締役の任命・拡充^{21 22}、

¹⁸これが機能せず、それが原因となって起こった事件の例として、脱線事故、放射能漏れ臨界事故等がある。

¹⁹これが機能せず、それが原因となって起こった事件の例として、システム障害事件、金融庁検査妨害事件等がある。

²⁰独立性の定義については議論があるが、例えばニューヨーク証券取引所上場規則では、「（取締役会の過半数が独立取締役であることを要し、）独立取締役といえるためには、例

ii) 監査役²³の監査環境²⁴の整備・向上及び監査の実質的な機能強化を伴う社外・独立監査役の任命・拡充²⁵、

iii) 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²⁶、

などが考えられる。また、企業経営者に対する規律が実効を上げるためには、執行と監督の明確な分離が必要であるという投資家からの強い意見があった。

○監査役は、取締役の職務の執行を監査、すなわち監視・検証するための法定機関として会社法上位置付けられている。従って、コーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整備・運用を含む取締役の善管注意義務履行の有無を監視・検証することが、監査役の善管注意義務の内容として求められていると言える。このようにコーポレートガバナンスが機能するために非常に重要な役割を与えられている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・独立監査役の拡充²⁷を図る²⁸ことが重要であると考えら

えば、上場会社に対してその取締役が、現在又は過去3年以内に当該企業の従業員である、又は近親者が現在又は過去3年以内に当該企業の執行役であるといった事実があってはならない。(更に、過半数の取締役がそのような関係を持っていないことは、当該企業により公表されなければならない。)」とされている。

²¹社外・独立取締役の拡充については、企業経営者から独立した立場で経営に対する意見を述べることができ、コーポレートガバナンスの機能強化に非常に有効であるという意見がある一方で、我が国における社外・独立取締役適任者の人材不足や、そもそも社外の者に経営を監督することができるのか、といった問題が提起された。

²²社外・独立取締役の拡充については、日本取締役協会や全国社外取締役ネットワークにおいて、そのための活動が行われている。

²³監査役設置会社の場合。委員会設置会社においては監査委員。

²⁴監査役監査環境の状況を示す事項としては、①監査役及び監査役事務局その他監査役を補助する使用人等の員数とその独立性に関する事項、②監査役等の資格・経験(法律、会計、経営等)等に関する事項、③取締役および内部統制部門(内部監査部門を含む)その他の使用人から監査役に対する報告事項の範囲など会社の重要情報に対する監査役のアクセスの保証に関する事項、④内部統制部門(内部監査部門を含む)、外部監査人との関係状況に関する事項等が考えられる。

²⁵監査役設置会社の場合。委員会設置会社においては、監査委員会の機能強化、同委員会内の社外・独立取締役の拡充に相当する。

²⁶監査役設置会社の場合。社外の人間により構成されるアドバイザリー・ボード等の活用が考えられる。委員会設置会社においては、既に社外取締役が過半数を占める指名委員会及び報酬委員会によって、取締役の指名・報酬決定権につき企業経営者から分離されている。

²⁷監査役監査については、大半の会社において企業経営者からの独立性の欠如等の理由により実態として機能していないとの意見があった。

²⁸監査役監査については、企業経営者からの独立性をさらに強化するため、監査役は社外

れる。そのための企業経営者が行う方策として、例えば、

- i) 必要に応じて取締役等に問題提起することができるよう会社の重要情報に対する監査役のアクセスの保証²⁹、
- ii) 監査役の情報収集能力向上のための監査役と内部統制部門（内部監査部門を含む）及び外部監査人（会計監査人）等との関係の強化（例えば、取締役および内部監査部門その他の使用人が、常勤監査役等の監査役に対して会社の重要情報を事前かつ適時に報告する社内体制を整備すること）、
- iii) 監査環境を株主・投資家等ステークホルダーに開示し、評価を受ける仕組の構築（例えば、企業経営者が監査環境の状況を開示し、それに対して監査役が実際の監査環境について評価し、開示する仕組を構築することなど）、
- iv) 監査役及び監査役事務局の充実、独立化³⁰、
などを図っていくことが考えられる。

○上記のような監査役監査の機能強化を実質的に促進していくための環境整備として、

- v) 企業経営者から独立した立場で監視・検証が行えるよう、監査役の独立性を高めるための方策として、社外監査役として適当な人材を企業が円滑に確保できるようにするための監査役人材市場の形成、人材の斡旋の仕組、工夫を行うなど監査役人材の流動化のための取組を既存の組織等の活用を勘案しながら検討していくこと、
- vi) 監査役の専門性を高めるための方策として、監査役に対する法

監査役に限るべきとの意見や、同一会社における在任年数を限定すべきとの意見も出された。他方、この意見に対しては、①行動力と意欲の高い若手人材が監査役へ就任することを妨げるのではないか、②監査役を（社内出身者等の就任を否定して）社外の者に限定したり任期を短くしたりすると、かえって情報力や影響力等の点で経営者に対抗できなくなるのではないか、③経営者の意向に沿わない監査役が短期間に交代させられることを助長しないか、などの点から、かえって実効的な監査役監査を困難にするのではないかとの反対意見も出された。

²⁹この点については、会社法において出席が義務づけられている取締役会のみならず、経営の重要事項が審議されている重要会議（経営会議等）へ監査役が常時出席し、また、これらの会議にかかる案件の監査役への事前報告・説明が行われているといった積極的な取組事例がある。

³⁰持ち合い株式の割合が多たである会社関係者等を社外監査役の範囲から除外すべきとの意見があった。

律、会計等に関する資格制度を導入すること（このような資格制を導入することで、様々な企業の監査役を勤めることのできる人材を育成することができ、ひいてはそれが監査役人材市場の充実や、仮にある企業の監査役を辞職しても別の企業の監査役を勤めることができるという点で監査役の独立性を確保することにもつながっていくものと考えられる）、

vii) 監査役監査に対する客観的な評価を行うことで、その質の向上を促し、また、そこでは監査役の独立性が確保されているかどうかについて評価の対象となると考えられることから、監査役の独立性の確保を図るための方策として、監査役監査の品質管理（評価）制度を導入すること、

など³¹の取組を促進していくことが重要である。

関連する我が国企業の積極的な取組事例

（共通した取組）

①企業経営者自らによる良好な企業風土づくり

：企業経営者自らが経営理念、事業目的、行動規範を社内に徹底し、更には広く社会に明示、伝達することにより良好な企業風土づくりが図られている。

（特徴的な取組）

②社外取締役、社外監査役の独立要件化

：社外取締役、社外監査役に会社と利害関係がないなどの独立した取締役、監査役を任命することにより、企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

③アドバイザー・ボードによる社長等の指名・報酬・業績評価

：会社と利害関係のない社外の独立したメンバーを主体としたアドバイザー・ボードに、代表取締役社長等の指名・報酬に係る取締役会への助言機能や

³¹ 監査役の人事権が、事実上、企業経営者のトップ（代表取締役社長）に掌握されている限り、監査役監査は十分に機能しないので、監査役の選任については、監査役会の「同意権」から「選任議案の内容の決定権」に変更するべきという意見があった。また、会計監査人の選任についても同様に監査役会の「同意権」から「選任議案の内容の決定権」に変更することで会計監査人の企業経営者等からの独立性が確保されとの意見があった。更には、外部監査人（会計監査人）の会計監査の相当性を判断するのが監査役である点、企業経営者による外部監査人（会計監査人）の報酬決定は外部監査人（会計監査人）にとって利益相反行為を誘引する可能性がある点等を踏まえると、外部監査人（会計監査人）の報酬の決定権限を（会社法の現代化で認められる同意権にとどまらず、）監査役会に付与すべきとの意見があった。

代表取締役社長等企業経営者の業績評価機能を持たせることとしており、企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

④取締役会議長と代表取締役社長の兼任禁止

：取締役会議長と代表取締役社長の兼任を禁止することにより、執行機能と監督機能の一定の分離が図られている。

⑤監査役による妥当性監査

：適法性監査に留まらず、監査役による企業経営者のリスク管理・内部統制の整備・運用状況を含む経営活動を対象とした妥当性監査が行われ、そのような監査役機能の強化により企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

⑥監査役の重要情報へのアクセスの保証

：専任のスタッフを有し、経営会議等を含む会社のあらゆる会議に出席可能な監査役が、取締役会長・取締役社長といった経営トップと定期的に意見交換の機会を持つことが確保され、そのような監査役機能の強化により企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

⑦社外監査役に法律・会計等の専門家を起用

：社外監査役に法律・会計等の専門家を起用し、そのような監査役機能の強化により企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

⑧取締役会長、取締役社長といった経営トップの長期間の留任の制限

：取締役会長、取締役社長といった経営トップの長期間の留任を制限し、その弊害の発生可能性を減少させ、さらにそれをホームページで公開している。

⑨監査委員による妥当性監査、及び内部監査部門・会計監査人等との十分な連携

：適法性監査に留まらず監査委員が妥当性監査を実施し、内部監査部門・会計監査人等と十分に連携することにより、そのような監査委員監査の機能強化により企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

⑩ステークホルダーを含めたアドバイザー組織の設置

：労働組合との労使協議会の開催、消費者代表を取り入れたコンプライアンス委員会などのアドバイザリー組織の設置により、企業経営にステークホルダーの意見を反映する取組を行い、企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

⑪監査委員会の内部監査部門への指示権限

：監査委員会に内部監査部門への指示権限を与え、監査委員会の機能の強化を行い、企業経営者に対する監視等の実効性の向上が図られている。

（２）健全な内部環境の整備・運用

○上記（１）で述べたような企業経営者、特にトップ自らの自律的なコーポレートガバナンスが機能する適切な企業風土の構築を基盤として、全社的な調整、評価等を実施する統括部署を設置した上で、当該部署が倫理規程や法令遵守マニュアル等の行動規範の作成、改定や遵守に関する全社的な調整等を実施する。その中で、経営理念、事業目的や行動規範の達成や遵守、違法な手段等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）の仕組みを設けていることを明記するとともに、そのような経営理念、行動規範等に関して研修等により従業員への普及・啓発を徹底することが重要である³²³³。更に、企業価値創造における貢献への積極的な評価を行うことが望まれる。

○「業務執行権限と責任」、「指揮系統」及び「報告系統」等を職務規程や権限規程等に規定し、企業構成員の権限や裁量の範囲を明確にするとともに、必要に応じて特定の従業員、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を維持する³⁴。

関連する我が国企業の積極的な取組事例

（Ａ）行動規範に関する事例

（特徴的な取組）

①全社統一的な業績管理指標の採用

：全社統一的な業績管理指標を採用し、例えば違法な手段等による業績評価を徹底的に排除することで、行動規範の浸透が図られている。

②コンプライアンス意識の維持・確立

：コンプライアンス規程の整備、コンプライアンスを統括する部門の本社への設置、コンプライアンス推進担当者の各部署、各関連会社への設置、役員及び

³² 談合事件に見られるように、政府等と取引（BtoP等）を行っている企業は、不祥事を起こした際のブランドダメージが比較的少なく、不祥事の防止に対する意識が弱くなる傾向にあるので、内部環境を整備・運用するには特に従業員等への行動規範の普及・啓発を徹底し、より高い倫理観を社内に構築する必要があるとの意見があった。

³³ これが機能せず、それが原因となって起こった事件の例として、規制データ捏造事件、違法添加物混入事件等がある。

³⁴ これが機能せず、それが原因となって起こった事件の例として、不正取引・損失事件、デリバティブ取引巨額損失事件等がある。

従業員の業績評価におけるコンプライアンス遵守状況の考慮の組み込み等により、コンプライアンス意識の維持と確立が図られている。

③リスク管理意識の維持・確立

：リスク管理規程の整備、リスク管理推進者の各部署、各関連会社への設置、リスク管理関連教育の実施により、リスク管理意識の維持と確立が行われている。

④経営理念の周知徹底

：社内の教育機関である社内大学を設立し、そこで行動規範やコンプライアンス意識を含めた経営理念を中心に従業員に教育することで、経営理念の周知徹底を図っている。

(B) 職務権限に関する事例

(特徴的な取組)

①職務権限と責任の明確化

：実施するリスク管理と合わせて職務権限規程の見直し・整備を行うことにより、従業員各自の職務権限と責任の明確化が行われている。

②相互牽制機能の確立

：取締役会決定に基づく業務執行について、内部牽制を考慮した、組織権限、実行責任者、業務手続を構築し、更に社内公知を行うことで、相互牽制機能の確立を図っている。

(3) トータルにリスクを認識・評価

○事業目的や経営戦略等に照らして、企業を取り巻くそれぞれの事象（企業経営にマイナスの影響を与える不確実性だけでなく、プラスの影響を与えるそれも含む）が経営に与える影響は、業種業態や規模等により個別企業ごとに異なるが、その中でも経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルに認識し、評価していくことが重要である³⁵。

○すなわち、経営に影響を及ぼすリスクは、業務遂行（安全等を含む）との関係、法令遵守との関係、財務報告との関係などの幅広い範囲を対象とし得るが、それら全てのリスクを一律な同じ重みづけで認識す

³⁵これが機能せず、それが原因となって起こった事件の例として、薬害エイズ事件、集団食中毒事件等がある。

べきものではなく、その中で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とするのか企業経営者が認識することが重要である。

○リスクを評価する際、例えば、あるリスクの影響度が大きく、かつ発生可能性が高いと判断される場合において、当該リスクを最優先に対応すべきリスクの一つとして分類するなど、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する必要がある。また、企業を取り巻く状況の変化に応じて常にリスクの認識・評価を見直していくことが必要³⁶である。

○なお、企業価値向上のための最も重要な要素の一つである将来における利益の実現という側面からも、利益の維持・増大を図っていくために、企業経営にプラスの影響を与える不確実性（リスク）をトータルに認識・評価していくといった取組が重要であることは言うまでもない。

関連する我が国企業の積極的な取組事例

（特徴的な取組）

①リスクをトータルに認識・評価する仕組の構築

：経営理念、事業目的等と関連した経営に重大な影響を及ぼすリスクをトータルに認識、評価する仕組を構築している。

②リスク分析

：リスクの影響度と発生可能性等を勘案してリスクを評価し、対応すべき優先度を明確化する。更に、その結果を定期的に見直している。

③具体的な不祥事事例を基にした研修及びリスク認識・評価の見直し

：具体的な不祥事事例を基に研修を実施し、従業員の教育に役立てている。また、そのような不祥事事例を踏まえて、リスク認識・評価を定期的に見直している。

④客観的・公平なリスクリターンに関する基準の導入

：経営指標の全社共通のモノサシとして客観的・公平なリスクリターンに関する基準を導入することで、リスク管理の有効性評価の統一性の確保が図られている。

³⁶ リスクを認識・評価する体制の構築におけるPDCAサイクルの実践である。

⑤企業価値創造のための経営指標の導入

：EVAをはじめとする企業価値創造のための経営管理指標を導入し、長期的な経営の方向、事業ポートフォリオの見直し、個別事業の評価、設備投資や買収などの評価、年度毎の業績管理に活用し、それを取締役や従業員の賞与等に反映させることにより、経営の効率化と企業価値の創造を目指しつつ、株主利益と取締役・従業員利益の一致が図られている。

(4) リスクへの適切な対応

○上記(3)におけるトータルなリスク認識・評価において示された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し運用していくことが重要である。更に、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し、必要があれば内部統制をダイナミックに見直していくことが重要である³⁷。

○また、具体的なリスクへの対応の方法としては、

- i) 移転：保険等によりリスクを企業の外へ移転、
- ii) 回避：そもそもリスクのある事業に着手しない、
- iii) 低減：コントロールを強化することにより、または取るリスクの量を減らすことにより、リスクの影響度又は発生可能性を低減させる、
- iv) 保有：認識されたリスクをそのまま受容する、

などといったものが挙げられる。その際、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していくことが重要である。また、いずれかの方法によりリスクに対処した上で、未だ残っているリスク（：残存リスク）について、企業として容認できる水準か否か改めて評価することも重要である。

○なお、将来における利益の実現というプラスの側面から認識・評価した不確実性（リスク）についても、その優先度に応じて適切に対応していくことが重要であることは言うまでもない。

³⁷これが機能せず、それが原因となって起こった事件の例として、規制データ捏造事件、保険金不払事件等がある。

関連する我が国企業の積極的な取組事例

(特徴的な取組)

①リスクに対応して内部統制を構築

：リスク評価を行い、その結果に基づいて内部統制をダイナミックに見直し構築している。

②企業集団を対象としてリスク管理や内部統制を構築

：親会社単独ではなく、グループ企業を含む企業集団全体でリスク管理や内部統制の構築を行うことで、連結経営に対応し、企業集団全体での業務の適正化等が図られている。

③取引先と共同して内部統制を構築

：環境リスクへの対応として、取引先である廃棄物処理業者等との協力会の設立、作業の標準化や情報の共有化によるリサイクル技術の向上等を図り、自社やグループ企業のみならず、ステークホルダーである取引先とも共同したリスク管理や内部統制の構築が図られている。

(5) 円滑な情報伝達の整備・運用

○企業経営者が担当者層と直接意見交換する機会を持つ等、組織内部における適切な情報共有や意志疎通を行う仕組の構築は、従業員のモチベーション向上にも資することとなり、非常に重要である。また、顧客等といった幅広いステークホルダーの意見等、外部からの情報の入手と活用が可能となる仕組、工夫が重要である³⁸。

○通常の業務報告経路とは別の報告経路（ヘルプライン等）を確立することが重要である。その際、通報者の匿名性の確保について細心の注意を払うなど通報者が不利益を被らないよう厳格な措置を講じるとともに、寄せられた情報に対して迅速かつ適切に対処する仕組、必要に応じて通報者にフィードバックする仕組を整備・運用する ことが必要である。また、ヘルプライン等によって得られた情報を取締役及び監査役全員で共有し、企業経営者の中でも担当の取締役が、当該情報に

³⁸ これが機能せず、それが原因となって起こった事件の例として、牛肉産地偽装表示事件、リコール隠し事件等がある。

対して適切に対応するかどうかを他の取締役及び監査役がチェックするという仕組みも有効であると考えられる。

- 企業価値を大きく毀損するような重大な事態が発生した際に、事前にそのような場合の連絡経路、対処方法が定められているなど、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を構築しておくとともに、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にし、必要に応じてその訓練を行っておくことが必要である。

関連する我が国企業の積極的な取組事例

（共通した取組）

①企業経営者等と外部監査人（会計監査人）との十分な意思疎通

：財務報告の適正性及び財務報告に係る内部統制の監査を実施する外部監査人と、企業経営者・監査役（監査委員）・内部監査部門が十分な意思疎通を図ることにより、内部統制の機能強化が図られている。

（特徴的な取組）

②企業経営者による顧客からの情報の入手とその利用

：企業経営者が、顧客の声を直接収集するルートを確保し、その情報を積極的に経営へ活用している。

③通報者保護を徹底したヘルプラインの設置

：コンプライアンス違反等を従業員が匿名で内部通報するヘルプラインの設置し、その匿名性の確保等、通報者保護の徹底を図ることで、コンプライアンス違反等の未然防止に取り組んでいる。

④重大問題発生時における適切な対応

：経営に重大な影響を及ぼす不測な事態が発生した場合の対応を事前にマニュアル化することで、重大な問題が発生した場合においても適切な対応が取れるようになっている。

（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

- 上記（３）及び（４）におけるトータルなリスクの認識・評価及び適切な対応を反映した、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）を定めることが重要である。また、定期的に、

又は企業環境、企業組織、企業戦略の変更、重大事象の発生などに対応して、再度リスクの識別、評価を行い、それに基づき業務執行ラインにおける統制と監視に係るマニュアル等を見直すことが必要である³⁹。

○不祥事発生防止のための統制活動には、予防的統制（：例えば、行動規範等により不祥事を事前に防止）又は、発見的統制（：例えば、管理階層の監視により発生した不祥事を発見）との分類と、システムによる統制（：例えば、安全装置等を設けることにより不祥事に対応）又はマニュアルによる統制（：例えば、業務規則、マニュアル等により不祥事に対応）との分類がある。実際の統制活動を行う際には、それぞれの企業を取り巻く環境に即した仕組で、これらを効果的に組み合わせる運用することが重要⁴⁰である。

○なお、ITに関する統制については、全般統制（システム全体の統合等を適正に行うといった統制）とアプリケーション統制（個々のシステム管理を適正に行うといった統制）の両者の観点から、整備・運用していくことが重要である。

関連する我が国企業の積極的な取組事例

（特徴的な取組）

①各ライン部門による自主管理・自主点検

：法令遵守・リスク管理に関する主要な統制活動を、各ライン部門が自主管理・自主点検することにより、統制活動の機能強化が図られている。

②リスクに即した体制や規則の規定

：リスク評価を定期的に行い、業務管理等の体制や規則（手続き、マニュアル等）を見直し、体制や規則の形骸化を防止している。

③過度な権限の集中等を避けるための人事の流動化

³⁹これが機能せず、それが原因となって起こった事件の例として、顧客情報漏洩事件、鶏肉産地偽装表示事件等がある。

⁴⁰組合せは、i) 予防的システムによる統制、ii) 予防的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の4通りがあり、不祥事発生防止のためにはi) が最も望ましいとされ、iv) が最も有効性が低いとされるが、実際の統制活動においては、本文にもあるとおり、企業それぞれの環境の下で費用対効果も勘案しつつ、4つのパターンをバランス良く整理し運用していくことが重要である。

：特定のプレーヤーに権限が過度に集中して不祥事が発生するリスクを回避するために、短期間で定期的な人事異動を行い、人材を流動化させている。

④ドメイン（事業領域）の経理責任者及び経理業務担当社員の本社への登録

：ドメイン制を採用する企業において、各ドメインに所属する経理責任者と経理業務担当社員が本社へも登録され、ドメインによる勝手な任免・異動を防止することにより、財務報告の適正性の確保を図っている。

（７）業務執行ラインから独立した監視（内部監査）の確立

○経営活動の遂行やリスク管理・内部統制の整備・運用が企業経営者の指示通りなされているか否かを確認し、その結果を企業経営者に報告するなど企業経営者が行うリスク管理・内部統制の整備・運用等への支援のための機能として、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企業の規模、業種、業態等に応じて更には事業目的、経営戦略等に照らして適切に設置することが重要である⁴¹。

○企業経営者が全ての部門のリスク管理・内部統制等に係る状況を適切に把握することができるよう、内部監査はあらゆる部門を対象とし、また企業経営者への定期的な報告を行うとともに、特にリスクの大きい部門やリスクが顕在化する可能性が大きい部門に重点的に監査資源を配分することが重要である。

関連する我が国企業の積極的な取組事例

（共通した取組）

①企業経営者による内部監査の積極的活用

：内部監査を企業経営者の監視機能と明確に位置づけ、それを積極的に活用し、リスク管理・内部統制に係る取組状況への監視機能の強化が図られている。

（特徴的な取組）

②統括的なモニタリング部署の設置

：リスク管理・コンプライアンス等に関する統括的なモニタリング部署を設置

⁴¹これが機能せず、それが原因となって起こった事件の例として、原子力発電所点検記録改竄事件、集団食中毒事件等がある。

し、その権限と責任を委譲することにより、リスク管理・内部統制に係る取組状況への監視機能の強化が図られている。

③チェックリストを利用した企業集団全体の内部統制の自己評価

：内部統制状況の監視手法として、グループ企業を含む企業集団全体へのチェックリストを用いた自己評価の導入を行い、企業集団全体のリスク管理・内部統制に係る取組状況への監視機能の強化が図られている。

7. 指針の活用

○企業経営者が、コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に係る取組状況を当該企業のホームページ等により広く開示するとともに、制度開示において積極的に対応することによって、説明責任（アカウンタビリティ）等を果たし、企業経営の公正性及び透明性を確保することは極めて重要である。企業経営者が株主・投資家等ステークホルダーへの情報開示を行う際、上記のようなコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に係る体制を単に開示するというだけでなく、実際に企業経営者が行っている取組が機能していることまで含めて開示すべきである。

○このような情報開示を企業経営者が行うことにより、仮に開示情報の内容が不足しているなどの場合には、株主・投資家、顧客等のステークホルダーからの厳しい視線や意見を受けることとなり、企業経営者は、それらステークホルダーの声に応えるために、自らその取組を促進することにもつながるものと考えられる。

○すなわち、株主・投資家、顧客等ステークホルダーへの積極的な情報開示を行うことは、企業経営の公正性・透明性が図られてそれらステークホルダーからの信頼を得ることができるという効果に止まらず、このようなステークホルダーからの反応を通じてコーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整備・運用に係る企業経営者の取組を促進することにもつながるのであって、最終的には企業経営者自身のためになる、言い換えれば企業経営者を（不祥事等から）「守る」ことにもつながるものと認識すべきである。

○以下は、6. で検討した「構築及び開示のための指針」を、どのように活用していくべきか述べる。

（1）会社法上の事業報告による情報開示

○会社法の現代化において、取締役会が設置された株式会社において

は、内部統制システム構築の基本方針が取締役会の専決事項とされ、大会社においてはその決議が義務づけられ⁴²、当該決議の概要は、事業報告の記載事項となる予定である⁴³。

○本指針は、取締役会で内部統制システム構築の基本方針を決議する際に、また、その決議の概要を事業報告に記載する際に、参考とすべき考え方として位置づけられるべきである。

（２）資本市場への情報開示

○証券取引法上、有価証券報告書において、コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に係る取組状況について記載することが上場会社に義務づけられている。本指針は、企業経営者がこのような記載を行う際の参考とすべき考え方として位置づけられるべきである。

○東京証券取引所は、上場規則により、上場会社が決算短信において、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況について開示する旨を定めている。本指針は、企業経営者がこのような開示を行う際の参考とすべき考え方として位置づけられるべきである⁴⁴。

（３）取締役等の善管注意義務の履行範囲の確定

○例えば、従業員が不祥事を起こし、企業に損害が発生してしまった場合の株主代表訴訟における企業経営者を含む取締役等の善管注意義務違反の有無の認定（：善良な管理者に求められる注意義務を適切に履行していたかどうかの認定）にあたって、企業経営者がリスク管理・内部統制の整備・運用に適正に取り組んでいたか、及びそれら企

⁴²大会社以外の会社には義務づけられておらず任意であるが、適正かつ効率的な業務の遂行等を確保してステークホルダーからの信頼を得るためにも、内部統制システム構築の基本方針を決議して積極的に情報開示していくことが望ましい。

⁴³事業報告の記載事項は、今後制定が予定されている法務省令において規定される予定である。

⁴⁴上場会社は、東京証券取引所の上場規則に基づく会社情報の適時開示に関する宣誓において、適時開示に係る社内体制の状況を開示しなければならないが、上場会社がこのような体制を構築するにあたって本指針の考え方を参考にすることも考えられる。

業経営者の取組状況に対して、取締役が適正に監督していたか又は監査役が適正に監査、すなわち監視・検証していたか等が、裁判上も考慮されることとなっている⁴⁵。その際、本指針が裁判上、各企業の業種業態、規模等といった個別事情を十分に勘案した上で、参考とすべき考え方として位置づけられることが期待される⁴⁶。

⁴⁵ 大和銀行株主代表訴訟事件・大阪地裁判決において、「健全な会社経営を行うためには・（中略）・リスク管理が欠かせず、会社が営む事業の規模、特性等に応じたリスク管理体制（いわゆる内部統制システム）を整備することを要する。・（中略）・会社経営の根幹にかかわるリスク管理体制の大綱については、取締役会で決定することを要し、業務執行を担当する代表取締役及び業務担当取締役は、大綱を踏まえ、担当する部門におけるリスク管理体制を具体的に決定する職務を負う。この意味において、取締役は、取締役会の構成委員として、また、代表取締役又は業務担当取締役として、リスク管理体制を構築すべき義務を負い、さらに、代表取締役及び業務担当取締役がリスク管理体制を構築すべき義務を履行しているか否かを監視する義務を負うのであり、これもまた、取締役としての善管注意義務及び忠実義務の内容をなす・（中略）・。監査役は、商法特例法22条1項の適用を受ける子会社を除き、・（中略）・取締役がリスク管理体制の整備を行っているか否かを監査すべき職務を負〔い〕・（中略）・これもまた、監査役としての善管注意義務の内容をなす・（中略）・また、どのような内容のリスク管理体制を整備すべきかは経営判断の問題であり、会社経営の専門家である取締役に、広い裁量が与えられている・（中略）・。」

⁴⁶ 量刑ガイドライン（適正な内部統制等を構築している企業経営者に対して、有罪判決を受けた際の罰金額の軽減等を行うもの）を導入し、企業経営者の適正な内部統制等の構築を促進すべきとの意見があるが、我が国の刑事罰の体系全体を見据えた上で、慎重に検討すべき問題と考えられる。（2.（1）「リスク管理・内部統制に関する研究会」報告書（2003年6月）においても同様の指摘があった。）

8. 評価の在り方

○一般に、コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に係る評価の枠組としては、企業経営者自らの評価（内部監査人の監視・検証活動を含む）、会社の機関としての監査役（監査委員）の評価と米国等で積極的に実施されている外部監査人（会計監査人）による財務報告に係る内部統制の検証等が考えられる。

○その際には、本指針を活用し、体制のみならず具体的に機能しているかどうかを考慮すべきである。このような評価についても、その結果を積極的に開示し、株主・投資家、顧客等といったステークホルダーからの厳しい視線や意見を受け、それに基づいて対応していくことで、企業経営者の取組を促進することにもつながるのであって、最終的には企業経営者自身のためになる、言い換えれば企業経営者を（不祥事等から）「守る」ことにもつながるものと認識すべきである。

○また、コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制について評価を行う際には、個々の企業の個別の取組を評価することはもとより、グループ企業を含む企業集団全体で一体となって取り組まれているコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制について評価し、積極的に情報開示を行っていくことが、株主・投資家等ステークホルダーへの説明責任を果たすという観点からも非常に重要である。

（１）企業経営者による評価

○企業のコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制を構築する一義的な責任は企業経営者にある。企業経営者は、自社の企業価値の維持・増大のため、高い倫理観を持って、積極的にこれらを構築していかなければならない。

○したがって、企業経営者が構築するコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制が適正かどうかを評価する際には、まずその構築に責任のある企業経営者が、自らこれらの評価を行って、その不備が

あれば適宜是正していくことが重要である⁴⁷。

○企業経営者が評価を行う際に重要な役割を果たすのが、業務執行ラインから独立した内部監査部門である。したがって、これら内部監査部門の独立性・専門性を確保して内部監査の実効性の向上を図ることは非常に重要であり、そのためにも専門性を持った内部監査人を企業が円滑に社外から確保できるようにするための人材市場の形成、人材の斡旋等の仕組、工夫を設けることが重要である。

（２）監査役⁴⁸による評価

①監査役監査の有効性

○次に、会社法上、企業経営者を含む取締役の職務の執行を監査する、すなわち監視・検証することとされている監査役が評価の主体として考えられる。内部統制システムの整備・運用は、企業経営者を含む取締役会の善管注意義務に属する事項であるとされており、取締役の善管注意義務違反の有無を監視・検証する法定機関である監査役は、会社法上、取締役が整備・運用する内部統制システムを評価する立場にあると言える。

○他方、外部監査人（会計監査人）は、外部から財務報告の監視・検証やそれに係る内部統制の監視・検証を行っている。このような会社外部の者からの監視・検証が重要であることは言うまでもないが、財務報告のみならず企業経営者を含む取締役の法令遵守一般、安全や品質管理といった業務全般の多岐にわたる範囲を会社の重要情報を把握する権限を持ちつつ評価する監査役監査⁴⁹は、企業経営者によるコーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整

⁴⁷ 企業経営者のコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制の構築におけるPDCAサイクルの実践である。

⁴⁸ 監査役設置会社の場合。委員会設置会社においては監査委員。

⁴⁹ 監査役の権限は、制度的には充実されてきており、平成13年改正では、①監査役の取締役会への出席義務と意見陳述を法定（小会社を除く）、②監査役の任期を4年に伸長、③監査役の辞任の場合にはその監査役と他の監査役に総会での意見陳述権を容認、④大会社につき社外監査役の要件を強化し、必要員数を半数以上と増加、⑤大会社につき監査役の選任に関し監査役の同意権と提案権を容認、等の措置が講じられた。

備・運用に係る取組状況を評価する主体として特に活用すべき⁵⁰⁵¹と考える。

＜資本市場における投資家への信頼性確保について＞

○資本市場における投資家への信頼性確保の観点から、企業経営者は、証券取引法に基づき発効する有価証券報告書において資本市場に対する情報開示を行うが、その中では、財務情報に限らず内部統制等を含むコーポレートガバナンスの状況等の記載が義務づけられている。すなわち、財務面のみならず、安全・品質管理等幅広い業務全般、法令遵守一般における企業経営者の内部統制等の整備・運用状況を記載することが求められている。このように企業経営者が資本市場に対して行う開示情報のうち、財務面の情報に係る信頼性確保は、外部監査人（公認会計士等）がその検証を行うことで非常に重要な役割を果たしているが、安全・品質管理等幅広い業務全般、法令遵守一般についての情報に係る検証についてどのように考えるかは非常に重要な問題である。

○このような安全・品質管理等幅広い業務全般、法令遵守一般に係る内部統制について、企業経営者が適切に整備・運用しているかどうかを資本市場における投資家の信頼性確保の観点から監視・検証するのは、監査役の責務であり、有価証券報告書の虚偽記載に対して証券取引法上の不実開示責任を既に負っている。従って、このような事項についての企業経営者の有価証券報告書における記載については、監査役がそれらの信頼性について検証を行った上で、企業経営者が内部統制を適切に整備・運用しているのかどうかに関して監査意見を付したものであることが、資本市場における投資家への信頼性の確保を図る上で重要⁵²であると考えられる。すなわち、証券取引法において、

⁵⁰ 内部統制システムに対する監査役の評価を監査報告書の法定記載事項とすることが望まれる。（現在、委員会設置会社については、商法特例法第二十一条の二十九第二項第二号において、取締役会の内部統制システム構築の基本方針に係る決議の内容について、監査委員が相当でないと認めるときは、その旨及び理由を記載することができることになっている。）

⁵¹ 監査役が評価する際の実務的な指針が必要であるという意見があった。これに対して、日本監査役協会から、現在監査役監査基準を実務的に使えるものとするよう実務指針を整備することを検討中であるという意見があった。

⁵² 監査役の会社法上の権限・義務により、当然、企業経営者が記載する有価証券報告書の

監査役監査を明示的に位置づけるべきとの考え方である。

○他方、

i) 商法と証券取引法の関係や、証券取引法において監査役を位置づけた場合の監査役の責任範囲などについて整理した上で慎重に検討すべきではないか、

ii) 開示情報の信頼性確保のための「検証」という作業は、外部監査人（公認会計士等）の監査においては、詳細な実務指針の下、検証対象の情報に対する十分な知識及び検証業務に対する十分な経験があって始めて可能となるもので、業務全般、法令遵守一般といった広範囲に及ぶ情報に対する検証という作業は実務上極めて困難ではないか、

iii) 監査役監査の現状は、多くの場合実質的に機能しているかどうか疑問があり、そのような証券取引法上の権限を与えても資本市場に対する信頼性確保につながらないのではないか、

といった意見や見方がある。今後、広く関係者と十分に法的側面も含めた議論を行いながら、上記のような検討を進めていくべきであると考えらる。

②監査役監査の実質的な機能強化のための方策

○上記①で述べたとおり、企業経営者のコーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整備・運用に係る取組状況を評価する主体として、監査役は特に活用すべき機関であると考えられるが、監査役監査による評価が実際にも有効なものとなるためには、監査役監査自体が実質的に機能していることを確保しなければならない。

○そのような監査役監査を実質的に機能させるための方策については、

6. (1)コーポレートガバナンスの確立で述べたとおり、企業経営者が行う方策として、

i) 会社の重要情報に対する監査役のアクセスの保証

検証を監査役は行うべきであるが、資本市場に対する信頼性確保の観点から、監査役が検証したことを有価証券報告書に明示的に記載すべき、ということである。

- ii) 監査役と内部統制部門（内部監査部門を含む）及び外部監査人（会計監査人）等との関係の強化
 - iii) 監査環境を株主・投資家等ステークホルダーに開示し、評価を受ける仕組の構築
 - iv) 監査役及び監査役事務局の充実、独立化
- などが重要であり、更に、
- v) 監査役人材の流動化のための取組を既存の組織等の活用を勘案しながら導入していくこと、
 - vi) 監査役に対する法律、会計等に関する資格制度を導入すること、
 - vii) 監査役監査の品質管理（評価）制度を導入すること、
- などの環境整備を行っていくことが重要である⁵³。

（３）外部監査人（会計監査人）による評価

○外部監査人（会計監査人）は、内部統制の理解と評価を基礎として財務諸表の監査を実施しており、財務報告に係る内部統制の評価は財務諸表監査にとって不可欠な業務である。このような外部監査人（会計監査人）は、社外から財務報告に係る内部統制の評価に深く関与しており⁵⁴、その評価に果たす役割は非常に大きいと考えられる。

○欧米諸国では、財務報告に係る内部統制について企業経営者がその有効性を評価し、当該評価を外部監査人（会計監査人）が評価して意見表明するという、いわゆる内部統制報告書制度が導入されており、我が国においても、このような制度は財務報告に係る内部統制の実効性の向上に大きく貢献するものであると考える。我が国においても企業経営者など幅広い関係者の意見を踏まえて導入について検討が進められることが望まれる。

○また、上記(2)②において触れた通り、監査役監査の実質的な機能強化という観点からも監査役と外部監査人（会計監査人）が、内部統制等についての評価において関係強化していくことが望まれる。なお、

⁵³ 詳細については6. (1)コーポレートガバナンスの確立を参照のこと。

⁵⁴ 現在、外部監査人の監査は企業の内部統制を評価した上で、監査リスクを把握しそれに応じて監査計画を立案し監査を行っている。

証券取引法において、外部監査人（公認会計士等）が財務報告に係る内部統制の有効性に関する企業経営者の評価を検証する基準の検討がなされており⁵⁵、上記(2)①でも述べたとおり、同法において監査役監査の役割を規定し、更には監査役と外部監査人（公認会計士等）との関係について位置づけられることが望まれる。

⁵⁵ 財務報告に係る内部統制の有効性に関する経営者の評価と外部監査人（公認会計士等）により行われる検証の基準については、現在金融庁企業会計審議会で審議中。本年夏までに基準の骨格をとりまとめる予定。

おわりに

不祥事の発生を防止し、健全、持続的に企業が成長するための土台を築いた上で、企業の収益力や競争力の向上を含めた企業価値を維持・増大させていくためには、コーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整備・運用が不可欠である。

本報告書は、企業経営者が、コーポレートガバナンスを確立し、適正なリスク管理・内部統制を整備・運用していく際に、参考となるべき指針を提示したものである。その実際の取組にあたっては、企業経営者がその自主的な判断の下、自社に適したコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制の在り方を模索、検討し、確立・整備・運用した上でそれらを評価していくことが望まれるが、特に重要な要素としては、企業経営者が自らの経営理念を企業において徹底し、更には社会に広く伝達することで健全な企業風土を形成していくこと、経営外部からの規律が実質的に機能する仕組みを設けること、今日のグループ企業経営の進展を踏まえ企業集団全体で一体となった取組を行うべきであること、などが挙げられる。また、企業経営者が自らの取組を積極的に情報開示し、ステークホルダーからの厳しい視線や意見を受け、その期待に応えていくことで、自らの取組を促進すると同時に、社会から信頼を得ることにもつながっていくことが非常に重要であると考えられる。

今後は、収益力や競争力の向上に積極的に結びつける観点からコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制の在り方について更に検討が進められていくこと等、時代の要請に応じた不断の検討が望まれる。また、このような企業経営者等の開示情報を格付機関等が外部から評価する場合にも本指針を参考とすることが望まれる。更に、本指針は、産業保安、製品安全、消費者保護、個人情報保護といった国民の「安全・安心」を確保するための企業経営の基礎になるものと考えられる。したがって、このような個別分野における企業不祥事防止策等を具体的に検討する場合にも、本指針で提示したコーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制の枠組を踏まえて検討が進められることが望まれる。

コーポレートガバナンスの確立及び適正なリスク管理・内部統制の整備・

運用に対する企業の一層の積極的な取組と、それを評価する環境の整備に本研究会の検討が広く活用され、個々の企業の理念、目的、規範に基づいた企業価値の維持・増大、ひいては我が国経済社会全体の活性化につながることを強く期待する。

委員名簿

座長	伊藤 邦雄	一橋大学副学長
座長代理	伊藤進一郎	住友電気工業（株）顧問
委員	秋山 をね	（株）インテグレックス代表取締役社長
	荒木 隆司	トヨタ自動車（株）相談役
	安生 徹	（社）経済同友会参与
	稲岡 稔	（株）イトーヨーカ堂常務取締役
	引頭 麻実	大和証券 SMBC（株）事業調査部長
	上村 達男	早稲田大学法学部教授
	大川 博通	（社）日本監査役協会常任理事
	大久保秀夫	東京商工会議所企業経営委員会委員
	川上 徹也	松下電器産業（株）代表取締役専務
	神田 秀樹	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	佐藤 淑子	日本インバスター・リレーションズ協議会首席研究員
	島崎 憲明	住友商事（株）代表取締役 副社長執行役員
	関 哲夫	新日本製鐵（株）常任監査役
	高 巖	麗澤大学国際経済学部教授
	武井 一浩	西村ときわ法律事務所パートナー弁護士
	長島 徳明	帝人（株）特別顧問
	長友 英資	（株）東京証券取引所常務取締役
	前田 新造	（株）資生堂代表取締役社長
	前田 忠昭	東京ガス（株）取締役兼常務執行役員
	毛利 直広	内部監査協会常務理事
	弥永 真生	筑波大学ビジネス科学研究科教授
	矢野 朝水	厚生年金基金連合会専務理事
	山岡 隆正	スタンダード・アンド・プアーズ主席アナリスト
	脇田 眞	雪印乳業（株）常務取締役
オブザーバー	相澤 哲	法務省民事局参事官

（敬称略、五十音順）

WG（ワーキンググループ）委員名簿

座長	加賀谷哲之	一橋大学大学院商学研究科助教授
委員	秋山 をね	（株）インテグレックス代表取締役社長
	岡田 佳男	雪印乳業（株）コンプライアンス部長
	河井 隆雄	帝人（株）CSR室長
	神林比洋雄	（株）プロテクト・ティン・ジャパン代表取締役社長
	高重 三雄	（株）資生堂経営企画部部長
	武井 一浩	西村ときわ法律事務所パートナー弁護士
	辻 晶仁	トヨタ自動車（株）常務役員グローバル監査室長
	中井戸達也	住友商事（株）フィナンシャル業務部インターナルコントロールチーム長
	都 正二	新日本製鐵（株）財務部部長
	毛利 直広	内部監査協会常務理事
	吉野 太郎	東京ガス（株）監査部主席

（敬称略、五十音順）

**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
—構築及び開示のための指針—(案)
参考資料集**

- 1．企業不祥事分析（案）**
- 2．積極的な取組事例（案）**
- 3．内外の主な考え方（モデル等）要約表（案）**
- 4．内外のコーポレートガバナンス等の開示
の状況等（案）**

1. 不祥事分析(案)

(参考資料)	計	業務									コンプライアンス												報告				
		システム障害	簿外損失		製造不良			臨界事故	脱線事故	規定違反	虚偽								情報漏洩	違法募集	事故	談合	虚偽報告			検査忌避	
		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社	O社	P社	Q社	R社	S社	T社	U社	V社	W社	X社		
問題点(不祥事の主な原因)		経営がシステム統合のリスクを十分認識していなかった	上司は証券業務について管理出来る知識がなく、リスクの認識を誤り、モニタリングが実施されなかった。適切な権限の分離、職務分離が成されていないかった	資産運用に関して決裁権限を持った管理本部長（副社長）の暴走を社長がとめられなかった（業務知識不足）	業務問題に関する経営の企業倫理コンプライアンス意識の欠如	食品事業に関するリスク対応の欠落不備（クライシスマネジメント不備）	無認可添加物の不正使用に関する脅迫を受けて、金銭支払要求に応じ、その後販売を継続	事業所内施設について法令違反のあることが社内ですら認識されていたが、違反状態を放置し、従業員の教育も長年怠る	社の第一方針が「稼げ」であり、私鉄との競争に勝つために無理なスピードアップが横行された。過密ダイヤの状況であった。	無断離陸問題や整備ミス放置。業務の慣れから緊張感の欠如航空法の不遵守	経営者が率先してコンプライアンス実践の風土不足（飲料水残留塩素・火薬超過・食材賞味期限切れ）法令遵守よりオープニング期日の厳守を優先	排ガス浄化装置の虚偽データ作成（新事業を成功させたい）	リコール隠蔽工作に副社長が関与していた	省令で禁止されている賞味期限切を含む未出荷の製品を原料として再使用しており、コンプライアンス意識の欠如	国産牛肉買取制度の不正利用と親会社での不祥事の失敗から企業倫理改革を進めていたが、子会社まで徹底されず	国産牛肉買取制度の不正利用とその事実を内部告発があるも経営陣が隠蔽	生産計画を誤り注文欠品を恐れ、輸入品を国産に偽装	金銭を見返りに個人情報売る。社員監視監督不足	業績目標達成を優先し、告知に關して不適切な募集行為と詐欺無効を逆手にとって保険金支払を拒否	各種設備に係わる法令・技術基準・安全管理などの教育が十分でなく、破綻配管が点検対象から漏れていた	公共工事が伸び悩むなか、談合による安定受注を良しとする、悪しき風習	経営者による有価証券報告書への虚偽記載。社外監査役が顧問弁護士を兼ねていた	経営者による有価証券報告書への虚偽記載	経営者による全事業部門に粉飾指示	副頭取主導による、財務内容隠し		
	コーポレートガバナンスにおける問題	16/24																									
	経営者（取締役会）の問題	16	●	○	●	●	●	●	○			○		●			○					●	●	●	●	●	
	・リスク(コンプライアンス含む)の重要性の認識の欠如	15	●	○		●	●	●	○	○		○		●			○					●	●	●	●	●	
	・経営者の保身による隠蔽行動（情報公開回避）	8		○	○							○										○	○	○	○	○	
	・取締役会の軽視（執行部門への牽制が弱い）	1																				○					
	・専門性の不足による監督能力の欠如	1			●																						
	監査役（監査役設置会社）のモニタリング不備	16	○	○		○	○	○	○	○		○		○			○				○	○	○	○	○	○	
	公認会計士（外部監査人）のモニタリング不備	3		○	○																				○		
内部環境に関する問題	24/24																										
（1）行動規範に関する問題																											
**に関する社風形成	24	意思疎通	隠蔽体質	利益偏重	企業倫理	衛生管理	企業倫理	安全徹底	安全徹底	隠蔽体質	法令遵守	法令遵守	法令遵守	法令遵守	法令遵守	法令遵守	法令遵守	法令遵守	利益偏重	法令遵守	法令遵守	法令遵守	法令遵守	法令遵守	法令遵守	法令遵守	
	9						●	●	●		●			●	●	●	●			●	●						
目標達成圧力に起因する違法行為	12						○		●		●	●		●	○	○	●		●		○	○			○		
慣れによる社内ルールの無視	9					○		○			○								○	○		○			○		
監査の軽視	2									●	○								○	○		○					
（2）職務権限に関する問題																											
不適切なジョブローテーション	3		○	○		○																					
職務分掌（業務権限）の不適切な設定	2		●	○																							
スタープレイヤーへの過度な依存	3		○	○		○																					
リスクの評価に関する問題	23/24																										
複雑な取引に対する理解の欠如	2		○	○																							
社会に与える影響の考慮が不足	21	○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○		
衛生管理の不徹底	3					○	○				○																
情報システムの重要性に対する考慮不足	3	○						○												○							
プロダクトの失敗に対する不適切なリスク評価	1	○																									
海外法制/慣習の不遵守	1		○																								
他の事例の教訓生かさず	6				○	○			○							○				○	○						
社会の価値観（不正を許さず）変化への理解・考慮不足	11					○	○					○	○		○	○	○			○	○	○	○	○	○		
国内法制/規制の不遵守（評価判断）	13					○	○	○		○	○		○						○	○	○	○	○	○	○		
不適切なルール対応（評価判断）	4						○						○						○	○							
プロダクトの全体像に対する認識の甘さ	3	○						○					○						○	○	○						
リスクへの対応に関する問題	18/24																										
不適切な子会社管理	5							○				○			○	○							○				
安全を優先しない姿勢	8					○	○	○	○	○	○		○							○							
倫理的行動を優先しない姿勢	9				○		○		○		○			○					○	○	○				○		
親会社に対する配慮に起因した不適切なリスク対応	1																					○					
情報と伝達における問題	17/24																										
ハルライン&通報者保護の不適切な運用	7				○		○	○				○		○	○	○			○								
危機対応不備による被害拡大	3	○				●						○							○								
報告系統&内容の不備	7	○				○			○	○		○							○	○							
外部報告の不備	4				○					○	○																
経営階層での意思疎通の不備	2	○										○										○					
外部情報の経営者への報告不備	5	○	○				○													○					○		
統制活動に関する問題	17/24																										
マニュアル運用の形骸化	9					○	○	○		○	○	○	○						○	○							
マニュアルの改訂の不備	3					○		○												○							
管理階層によるコントロール不備	7		○			○	○								○	○	○	●									
外部者を利用する際のコントロール不備	2										○	○															
機械的な記録を人為的に改竄	3								○			○	○														
ITに関する統制の不備	1	○																									
プロダクトの大きさに則したコントロールの不備	1	○																				○					
親子会社間の役割分担不明確	1																					○					
監視活動に関する問題	14/24																										
内部監査対象外の項目	6		○		○	○							○		○	○										○	
監査担当者の知識・能力不足（専門性を有していない）	7		○	○	○						○							○		○						○	
間違い探しに終始した監視活動	2		○			○																					
監査担当者のローテーション長期化	1																										
検査業務の形骸化	3							○											○	○							
管理階層によるモニタリング不備	3		○	○														○									

- ※1 上記の分析は、新聞等において公開された情報に基づいてワーキンググループで検討したものである。
- ※2 ●は重要な原因と思われるものである。
- ※3 太字斜体の数値は、大項目に該当する会社数の合計を表している。

2. 積極的な取組事例(案)

	トヨタ自動車	松下電器産業	住友商事	帝人	東京ガス	
I	コーポレートガバナンス 経営者自ら、経営理念・事業目的・行動規範を明示し、伝達することによる企業風土作り	トヨタ基本理念(92年策定、97年改定)・トヨタウェイ(01年策定) 1.各種委員会、ステークホルダーによるモニタリング強化 2.現地現物でトップが現場に足を運び、生の声を吸い上げる 3.トヨタ生産方式の精神＝問題点「見える」化 4.悪いニュースでも、隠さずトップに提言、トップはきちんと耳を傾ける 05年トヨタ基本理念をCSRの観点から点検しCSR解説書を作成し全世界子会社に展開	1.「経営方針発表会」「創業記念式典」「コンプライアンス委員会」等で経営者自ら経営理念・事業目的の行動規範を説く 2.当社の経営理念を徹底するために ・松下グループ「行動基準」を策定し、各国の当社関係会社に配布。(20ヶ国語に翻訳) ・各社に「行動基準」遵守担当取締役・役員を任命し、「行動基準」順守の周知徹底を図る。 ・朝会で「経営基本理念」を従業員が復唱	住友商事グループの経営理念・行動指針 私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。 経営理念 ・健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。 ・人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。 ・活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。 ・住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。 ・法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。 ・透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。 ・地球環境の保全に十分配慮する。 ・良き企業市民として社会に貢献する。 ・円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。 ・明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。	1.社会と共に成長する ①顧客と株主から信頼され、期待される企業となる ②広く社会の理解と共感を得られる企業をめざす ③地球環境との共生を図り、自然と生命を大切に 2.社員と共に成長する ①社員が能力と個性を発揮し、自己実現できる場を提供する ②社員と共に、革新と創造に挑戦する ③多様な個性に彩られた、魅力ある人間集団をめざす	1.公益的使命と社会的責任を自覚しながら、企業価値を増大させていく 2.常にお客さま満足の上をめざし、価値の高い商品・サービスを提供する 3.法令およびその精神を遵守し、高い倫理観をもって、公正かつ透明な企業活動を行う 4.環境経営トッパンナーとして、地球環境の改善に貢献する 5.良き企業市民として奉仕の精神を深く認識し、豊かな社会の実現に貢献する 6.絶えざる革新により、低コスト構造で、しなやか、かつ強靱な企業体質を実現する 7.一人ひとりの「能力・意欲・創意」の発揮と尊重により、「活力溢れる組織」を実現する
	執行と監督の分離					
	取締役会					
	社外取締役の有無	無	有	無	有	有
	①社外取締役/取締役委員会等設置状況	一	2／19	一	3/10	3/12
	①報酬委員会(決定権有)	無	無	無	無	無
	②指名委員会(決定権有)	無	無	無	無	無
	③監査委員会(決定権有)	無	無	無	無	無
	④その他	1.専務取締役は監督と執行を兼務する。 2.外部取締役は置いていないが、様々なモニタリング機能があり、且つ監査役も取締役に参加して、執行のチェックが行われている。	取締役会は、コーポレート戦略の決定と事業ドメインの監督に集中し、執行責任を負う役員との機能分担の明確化を図っている。一方で、当社の事業が複雑多岐にわたる実態を踏まえ事業に精通した執行責任者も取締役に参画するというガバナンス体制を取っている。	社外の有識者4名を社外アドバイザーに選任し、経営戦略や中長期的課題等について広く助言・提言を求めている。	1.取締役会の諮問機関として、社外・独立の取締役3名、外人2名、会長、社長からなるアドバイザーボードを設置 2.アドバイザーボードは、報酬委員会機能と指名委員会機能を設置し、それ以外にも社長の業績評価等も実施(報酬助言機能・指名助言機能はあるが決定権は無し)取締役会は助言を受け、それをベースに審議・決定を行う。	1.役員報酬に関わる基本方針を策定・公表 2.取締役会の諮問に基づき、役員報酬制度について審議する「諮問委員会」を設置(社外取締役・社外監査役の代表、会長、副会長、社長) 3.社内取締役は株式購入と在任期間中の保有義務化 4.重要事項については、社長・副社長等で構成される「経営会議」で取締役会に先立って審議(原則週1回)
	アドバイザーボードの有無	有(インタナショナル・アドバイザーボード) グローバル経営に造詣の深い各国の有識者がメンバー兼任しない	有(社外有識者3名と経営トップで構成) 兼任しない(会長が議長を務める)	有(ボードでは無く、社外アドバイザー(有識者)4名起用) 兼任しない	有 兼任しない	無 兼任しない
	取締役会議長と社長の兼任					
	取締役					
	取締役の任期(商法上2年)短縮の有無	有(取締役及び常務役員共に任期は1年)	取締役会の任期は1年に短縮	有 取締役会長及び社長の任期の制限(原則6年を超えない)	有(取締役、執行役員、関係会社社長の任期はすべて1年)	有(取締役の任期は1年)
	その他					
	監査役					
	備考	1.社外監査役7名中4名、監査役は取締役会、並びに監査役が必要と考える重要な会議にも出席する。	1.監査役4名、内、社外監査役2名。 2.監査役に内1名は「財務専門家」を置く。 3.常任監査役は、重要な経営会議へ出席、また事業場への往査などモニタリング活動を強化。 4.関係会社の監査役との連携を図るべく「松下グループ監査役会」を設置。 5.当社独自の制度として、社内分社に常勤の「監査役員」を設置し、事業ドメイン会社の監査役監査体制を強化。 6.内部監査部門より「業務監査」「内部統制監査」結果の報告を義務化。 7.監査役ホットライン設置予定。(不正会計対応)	1.監査役5名中、過半数の3名が社外監査役 2.社外監査役3名について、法律の専門家2名、会計の専門家1名 3.監査役は全ての会議体に参加可能 4.監査役業務を補助するスタッフを配置	1.監査役5名中、過半数の3名が社外出身者 従って、独立監査役である	1.監査役4名中2名が社外出身者 2.取締役会のみならず、経営会議をはじめ重要な会議に出席し、意見を陳述 3.経営トップと定期的にありいは随時会合を持ち意見交換 4.監査部および会計監査人とも密接な連携
	その他	・世界のマーケット動向を経営に取り入れるといったマーケットオリエンテッドな経営を目指す海外市場(ニューヨーク、ロンドン)に上場・・・株主への利便性向上、アカウンタビリティ・透明性の向上など社内の意識改革 ・役員倫理規定の設定	1.取締役会の意思決定を補佐する前置機関として、「グループ・マネジメント・コミティニー」を設置 2.経営戦略の方向づけ・協議を行う諮問機関として「グループ常務会」を置く。 3.各ドメインの経理責任者・担当者を本社に登録し、経理担当役員がその任命を決定することで、ドメイン内での独立性を保障し、財務報告の適正性の確保を図っている。 4.CCM(キャピタルコストマネジメント)とキャッシュフローによる業績評価基準に基づいて取締役、役員の報酬・賞与を決定することで、株主利益を考慮しつつ企業集団として長期継続的な成長性と資本収益性の向上を図っている。	住友商事コーポレートガバナンス原則をホームページ及び有価証券報告書で開示 ①基本原則②取締役会③取締役④執行役員⑤アドバイザー⑥会議体・委員会 ⑦監査役会⑧監査役⑨情報開示について規定している。		
II	リスク管理・内部統制					
	内部環境	・リスク管理は「問題点の見える化」により効果的に実施できる、つまりトヨタ式生産方式における改善の考え方に通じるものであり、「問題点を隠さない文化」「再発防止に重点を置く文化」が基本・・・その為の風土と仕組みを徹底	1.グローバル「行動基準」の作成とその周知徹底(行動基準順守取締役・役員)の設置、確認書の取得、従業員はもとより、ステークホルダーに対して公表すべく、インターネットのホームページに掲載 2.コンプライアンスガイド等の整備 3.「取締役・役員倫理規程」の策定と「宣誓書」の取得。 4.社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置。	・「住友商事のリスクマネジメント」をホームページ上で詳細に公開。 ・「計画可能リスク」に関して、「信用リスク管理規程」「市場リスク管理規程」「投資リスク管理規程」の制定。	・リスクマネジメント規程の整備	・インストラクターを全部門、全関係会社で500名以上養成し、「行動基準」を周知徹底 ・全部門、全関係会社からリスク管理推進者を選任し、教育を実施 ・グループとしてリスク管理の基本原則を定めた「リスク管理規則」の制定
	リスクの認識・評価	・現場サイドでの実務を通したリスク認識・評価及びリスク管理担当者を主要部署に任命し リスク管理担当者会議への情報提供	1.「G&Gリスクマネジメント委員会」を当年4月に設置、年1回事業計画と連動して、全社リスクアセスメントを実施。 2.傘下の事業ドメイン会社等に「リスクマネジメント委員会」を設け、リスク情報の抽出と集約を実施。 3.重要リスクは、社長ならびに監査役、「ディスクロージャー委員会」に報告。	・リスクマネジメントの基本方針としては、計画可能リスクと計画不能リスクに分類し、それぞれの対応を取る。 ・計画可能リスクのマネジメント ①計画可能リスクとは、数値で表すことが可能なリスクであり、信用リスク、市場リスク、投資リスク等がある。 ②計画可能リスクは、リスクに見合う収益の確保やリスク総量をマネージすることで管理を実施する。 ③計画可能リスクを計測する共通のモノサシとして、客観的・公平な基準の導入。 ・計画不能リスクのマネジメント ①計画不能リスクとは、オペレーションリスク、労務リスク、法務リスク、自然災害等がある。 ②計画不能リスクは、回避、又は発生可能性を極小化することで管理を実施する。 ・リスクリターンを組織目標にする ①リターンとは連結純損益、リスクアセットとは計量化されたリスク。 ②リスクを取って相応のリターンを得る意識の徹底。	・リスクマネジメントを業務運営リスクマネジメントと経営戦略リスクマネジメントに分類	・規制緩和によるリスク増大に対処して、グループ全体を対象とした統合リスクマネジメントの導入 ①「経営が関与すべき重要リスク」の抽出 i)グループ全部門、全連結子会社の関係会社が重要リスクを抽出 ii)報告された全リスクを定量評価し、想定損失金額・発生頻度を算出 iii)定量化が困難なリスクは定性評価により上記金額を修正 iv)「経営が関与すべき重要リスク」を決定(有価証券報告書で開示)
	リスクへの対応	1.取締役会、監査役会以外に、企業行動倫理委員会(91年設置)、リスク管理担当者会議(01年設置) ①企業行動倫理委員会は副社長と監査役の代表で構成されている。 ②リスク管理担当者会議は各部署が担当(部長クラス)⇒年2回から3回開催	1.開示統制の一環として「ディスクロージャー委員会」を設置。 2.本社職能を中心に「コンプライアンス委員会」「情報セキュリティ委員会」「国内・海外RM委員会」等を設置し、リスク対応を行う。 3.「G&Gリスクマネジメント委員会」は、全社横断的なリスク対応の調整と働きかけを実施。	・リスクマネジメント体制として、事業部門レベルと全社レベルの組織を構築 ①事業部門レベルとしては、リスクマネジメント専任スタッフを全部門に配置 ②全社レベルとしては、コーポレート部門に複数のリスク管理部署を配置 ・計画可能リスクは、「信用リスク管理規程」「市場リスク管理規程」「投資リスク管理規程」に従い管理している。 ・計画不能リスクは、「統合リスク管理推進チーム」により全社横断的な取組で管理している。	・リスクに対する統合管理のため「TRMコミティニー」を取締役会内に設置 ①責任者としてのCSROとCSO(最高経営計画責任者)の設置 ・業務運営リスク ①業務運営リスクはCSR室で推進 ②連結経営への対応としては、グループCSR委員会の設置で対応 ・経営戦略リスク ①経営戦略リスクは、CSOスタッフ室で管理 ②リスク分析の結果は経営計画へ反映する	・統合リスクマネジメントの統括窓口として、監査部に「リスク管理推進セクション」を設置し、各部門および連結子会社に「リスク管理推進者(約80人)」を配置、両者は、定期的に情報交換を行い、リスクの変動/リスク対応策の実施状況・追加施策の状況などを把握。 ・「経営が関与すべき重要リスク」の変動とその対応状況は集約され、経営会議に毎年報告される。取締役会は、重要リスクの確認・改訂を毎年実施。 ・コンプライアンス部、「経営倫理委員会(委員長:社長)」を設置。
	情報と伝達	・危機管理ガイドの制定 ・企業倫理相談窓口(ヘルプライン)の設置による悪い情報を直接現場から収集	1.内部通報ホットラインの設置。「企業倫理」「公正取引」「女性相談」 2.「フェア・ビジネス・ホットライン」を設置。仕入先を対象とし、クリーン調達を目指す	・社外弁護士を含む複数の情報受付先を備えた内部通報制度(スピーク・アップ制度)あり。	・従来からある「セクハラ・ホットライン」に加えて、2003年4月からCSROに直接つながる「企業倫理意見箱」と社外の独立した弁護士事務所につながる「コンプライアンス・ホットライン」を立ち上げ、通報者のプライバシーを守りつつ問題解決は図っている。3つのホットラインへの相談・通報は全件、5月初めにイントラに内容を公開している。	・従来からある「コミュニケーション相談窓口」に加え、「コンプライアンス相談窓口」を社内、各連結子会社、および外部弁護士事務所へ設置、受付内容は経営倫理委員会に報告 ・不測の事態への対応体制の整備 都市ガスの製造供給支障、地震等の非常災害、その他経営に重大な影響を及ぼす不測の事態が発生した場合に、それぞれ「製造供給支障対策本部」、「非常災害対策本部」、「非常事態対策本部」が設置され、速やかに対応できる組織体制が整備されている。
	統制活動		1.グローバル「経理規程」への改定と運用。 2.業務ごとにフローチャートの作成、業務の文書化実施。 3.内部統制の有効性に対し、ドメイン会社社長等による「内部宣誓」制度を導入。			・統合リスクマネジメントのリスク管理方法 ①各部門・連結子会社は、毎年、リスクの見直し、及びリスク対応策の実施状況の確認を行い、その結果を統括窓口である監査部のリスク管理推進セクションに報告 ②各部門・関係会社へのリスク管理推進セクションによる①の報告内容のヒアリングとその結果の社長報告(年1回)
	監視活動	・副社長直轄のグローバル監査室を中心とした連結ベースでの監査体制強化	1.本社監査グループの統括のもと、内部統制監査を強化すべく、各事業ドメイン会社等に「ドメイン監査責任者」24名を置く。 2.従来の「業務監査」に加えて、「プロセス監査」として自己点検と内部統制監査の実施。 3.職能別には、「公正取引」「輸出管理」等の法務監査、IT監査、情報セキュリティ監査、環境監査、品質監査等を実施。 4.労使協議会等における「経営政策提言」とモニタリング。	・インテナーナルコントロール・プロジェクト ①グローバル連結ベースでの「業務品質の向上」を目的としたインテナーナルコントロール・プロジェクトの実施。 ②内部管理状況を横断的に確認するための「チェックリスト」を利用した自己評価及びレビューの実施。 ③推進体制として「インテナーナルコントロール委員会」の設置。	・業務運営リスクは、年に一度のCSRO監査の実施	・監査部はリスクマネジメントの遂行状況全般を、原則3年に一度監査し、その結果を社長に報告 ・内部監査体制の強化 内部統制を強化するため、内部監査を、会計監査、業務監査、情報システム監査、コンプライアンス監査、個人情報保護監査の5つの監査を、33名体制で専門的に実施。対象は、全連結対象関係会社を含む ・コンプライアンスの実効性を監査部のコンプライアンス監査を通じてモニタリング(平成18年3月全部門、全関係会社を完了予定)

2. 積極的な取組事例(案)

	ソニー(委員会等設置会社)	日立製作所(委員会等設置会社)	花王	新日鉄	損害保険ジャパン	
I	コーポレートガバナンス 経営者自ら、経営理念・事業目的・行動規範を明示し、伝達することによる企業風土作り	激しい環境変化にも耐え得る経営体質を持ち、最強のコンシューマブランドであり続ける、真の意味でのグローバル・カンパニーを目指す	企業行動基準を策定[具体的内容は次の通り] 基本理念 日立製作所は、その創業の精神である“和”、“誠”、“開拓者精神”をさらに高揚させ、日立人としての誇りを堅持し、優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献することを基本理念とする。 あわせて、当社は、企業が社会の一員であることを深く認識し、公正かつ透明な企業行動に徹するとともに、環境との調和、積極的な社会貢献活動を通じ、良識ある市民として真に豊かな社会の実現に尽力する。	消費者、顧客の立場にたって、心をこめた「良きものづくり」を行い、世界の人々の喜びと満足のある、豊かな生活文化の実現に貢献することを使命とする 花王独自の企業文化、企業精神のエッセンスを整理・明示した「花王ウェイ」を策定し、花王ビジネスコンダクトガイドライン(行動指針)を全社員で共有する	1.社会と共生し、社会から信頼されるグループであり続ける 2.たゆまず技術の創造と革新に挑戦し、技術で世界をリードする 3.変化を先取りし、さらなる進歩を目指して、自らの変革に努める 4.人を育て、人を活かし、活力に溢れるグループを目指す 以上の理念のもと、公正かつ透明な経営を行う。	1. 目指す企業像 個人のくらしと企業活動に関わるリスクに、卓越した「解」を提供することを誇りとし、まずお客様様の期待を絶えず上回るサービスの提供を通して、株主価値を創造し、社員とともに成長します 先進的な戦略と積極的な行動により、日本を代表する、高いプレゼンスのある企業グループでありつづけます 2. 経営者自らによる経営理念・行動指針・コンプライアンス重視のメッセージ発信
執行と監督の分離						
取締役会						
社外取締役の有無	有	有	有	無	無	
①社外取締役/取締役委員会等設置状況	8/12	4/14	2/15	—	—	
①報酬委員会(決定権有)	有(3名中、社内1名、社外2名)	有(5名中、社内2名、社外3名)	無	無	無	
②指名委員会(決定権有)	有(5名中、社内2名、社外3名)	有(5名中、社内2名、社外3名)	無	無	無(注)④に記載	
③監査委員会(決定権有)	有(3名中、社内0名、社外3名)	有(5名中、社内2名、社外3名)	無	無	無	
④その他	1.執行役とは別にコーポレート・エグゼクティブを設置 2.米国型は独立性を強調しすぎ、必要条件であるが十分条件ではないという観点から、執行と監督の連携を強化する為、内部統制機能を持ち、経営の健全性に重要な役割を担っている部署では、問題が生じた際に監査委員会に直接報告する指示系統となっている。(経理・法務・コンプライアンス部門等) 3.監査委員会は内部監査部門に対して指示権限を持っている。	1.取締役14名の内訳は、執行役を兼務する取締役は3名、社外取締役4名、グループ会社取締役4名、常勤の監査委員となる非執行取締役2名、非執行の取締役会議長1名 2.取締役会は、①専決事項の審議と経営の基本方針等の議論 ②経営の基本方針に基づく監督機能③執行役からの報告等に基づく経営情報の確保	1.報酬諮問委員会 代表取締役が、取締役及び執行役員の報酬制度や水準について、社外取締役の意見を求めるもの 2.会長社長選任審査委員会 全社外取締役及び全社外監査役だけで構成し、会長と社長の選任及び再任の際に、その適正につき、事前に同委員会の審査を経て、取締役に意見具申を行う 3.コンプライアンス委員会:企業活動における法令遵守、公正性、倫理性を確保 4.会長は執行役員ではなく、取締役会会長とすることで、監督と執行の分離をより進める体制を整え代表権を持たない取締役会会長を選任	1.重要事項については、会長・社長・副社長等で構成される「経営会議」で取締役会に先立って審議する。「経営会議」は原則週1回の頻度で開催 2.経営会議・取締役会に先立つ審議機関として、目的別に経営予算委員会・設備予算委員会・投融資委員会等、合計16の全社委員会が設置されている。	1. コンプライアンス委員会 取締役会直属の委員会として、コンプライアンスに関して、取締役に定期的に報告し、同時に取締役にからの報告請求に応じる(取締役、執行役員、本社部門長、社外有識者(弁護士)など17名から構成) 2. 人事委員会 取締役会の諮問機関として、取締役の選任基準を策定し、審議を実施する	
アドバイザーボードの有無	有(アドバイザーボード 社外7名 社内4名)	無	無(必要に応じ、弁護士等の専門家よりアドバイスを受ける体制)	無	無	
取締役会議長と社長の兼任	兼任なし	兼任しない	兼任しない	兼任しない	兼任している	
取締役						
取締役の任期(商法上2年)短縮の有無	N/A(委員会等設置会社につき、商法上任期1年)	N/A(委員会等設置会社につき、商法上任期1年)	無	無	有(取締役の任期は1年)	
その他						
監査役						
備考		・監査委員会を含む各種委員会及び取締役会の職務を補助する専任の組織として取締役会室を設けて、執行役の指揮命令に服さない従業員を置くとともに、経営オーディット部門及び法務・コミュニケーション部門も取締役会及び各種委員会の補助をしている ・監査委員会が会計監査人を監督し、また会計監査人の執行役からの独立性を確保するために、会計監査人の監査計画については監査委員会が事前に報告を受領し、また会計監査人の報酬及び会計監査人に依頼する非監査業務については監査委員会の事前承認を要することとしている ・監査委員の監査は、①妥当性監査(事業内容の評価も実施)②内部統制の監視、リスク管理が監査の中心③内部監査部門、会計監査人等を十分に活用する	1. 4名中2名が社外監査役	1. 適法性監査に留まらず、妥当性監査の実施(中期経営計画の推進も重点監査項目) 2. 妥当性監査の実効性を確保するため、監査役は取締役会だけでなく重要な会議(経営会議等)への出席をして、経営トップに対する意見交換の実施 3. 監査役6名中3名が社外出身者	1. 5名中3名が社外監査役 2. 内部統制システムの構築・運用に関して監視・検証を行い、取締役に報告(妥当性監査の視点も有り) 3. 各種重要会議に出席 4. 取締役・本社各部・監査法人等との間の頻繁な情報伝達(特に内部監査部門等との連携) 5. 監査職務補助スタッフの配置	
その他	1. 監査委員会の委員は原則として他の委員会の委員を兼任できない。 2. 監査部(親会社30名、国内重要連結子会社64名、海外地域統括会社62名の計156名)が監査委員会をサポート		・国内外の関係会社を含めた日常業務の適正性及び経営の妥当性、効率性を監査する経営監査室を設置 ・国内グループ会社の監査役は、定例の連絡会を開催し、監査に関する情報の交換を行っている		1. 執行役員制度を導入(全部長による執行役員候補の推薦制度実施) 2. 迅速的確な経営判断を可能とする経営会議・関連役員会適宜開催	
II						
リスク管理・内部統制						
内部環境	・取締役、役員および従業員が遵守すべき基本的な事項を「ソニーグループ行動規範」として制定し、グループ内の周知徹底を推進している。	コンプライアンス、環境、災害、品質及び輸出管理に係わるリスクについては、それぞれの担当部署において、規則、ガイドラインの制定、研修の実施マニュアルの作成・配布等を行う。			・内部監査・リスク管理・コンプライアンス各部門を担当の役員(取締役)は専任 ・リスク管理に関する基本方針を「全社リスク管理規程」として設定、グループ会社を含め、管理すべきリスクの所在・種類・方針を定め、リスクを統合的に管理 ・コンプライアンス規程及びリスク管理規程を各種規程の最上位として制定 ・リスク管理方針を取締役会で決議し、実施 ・コンプライアンス推進計画を取締役会で決議し、全社に周知	
リスクの認識・評価	・個々のビジネスユニットや子会社におけるリスクの認識・評価に加え、グループ本社とのリスクマネジメント担当部署および各分野の専門組織が、グループ全体に影響を与えるリスクを認識・評価。	・全社的に影響を及ぼす重要事項については、多面的な検討を経て慎重に決定するため、定められた執行役で経営会議を組織し、審議している。 ・2002年4月に同社版EVAである独自の付加価値指標であるFIVを導入、多くの事業展開を実施しており、事業ポートフォリオを見直すことが課題で、その見直しの基準としてFIVを活用する。 ・具体的には資本コストを上回る収益を上げているかどうかを示すFIVを基準に、収益性の低い事業は撤退、売却を検討する。	・EVAを主な経営指標として挙げており、株主価値を重視し、投下資本のコストを考慮したEVAを増加させることを事業活動の目標としている。 ・長期的な経営の方向、個別事業の評価、設備投資や買収などの評価、年度毎の業績管理にEVAを利用 ・取締役や社員の一部の賞与に、EVA対前年改善目標達成度を連動させ、モチベーション向上を図っている	・下記に示すリスク・カテゴリーとして管理すべきリスクを定義している。 ①保険引受リスク ②資産運用リスク(市場リスク・信用リスク・不動産投資リスク) ③流動性リスク ④オペレーショナルリスク(事務リスク・システムリスク・有形資産リスク・労務リスク) ・リスクに見合う十分な自己資本を備えているかについて、下記の算式に基づいて定量的に検証している。 リスク量(保険引受リスク量+資産運用リスク量+オペレーショナルリスク量) ÷最低維持資本< 実質自己資本(狭義の自己資本+含み益・準備金など) ・リスクアセスメントを実施し、定性的なリスク評価に務めている。 ・全部門の部店長の引継ぎ書に「固有リスクの洗い出しと対策」を記述		
リスクへの対応	・個々のビジネスユニットや子会社におけるリスク対応、およびグループ本社との各専門組織によるリスク対応に加え、リスクマネジメント担当部署が、グループに広範な影響を及ぼす虞のあるクライシスに機動的に対応するための体制(グループ・クライシス・マネジメント体制)を構築している。	・目標の明確な付与、採算の徹底を通じて市場競争力の強化を図るために、全社及び各事業グループの目標値を年度予算として策定し、それに基づく業績管理を行う ・法令順守活動を行う各種委員会を設置している	・品質管理については、顧客の視点に立ち、関連法規の遵守並びに国際的に認知されている品質管理基準に基づき設計製造を行う。発売前は徹底的な安全性試験、調査研究を行い、発売後は消費者相談窓口を通じて、商品への意見要望を汲み上げ、品質向上に努めている ・大規模地震の発生に備え、東海、東南海、関東直下型の地域にある工場の耐震診断を実施し、耐震補強工事を行っている ・外国通貨建ての取引については、為替相場の変動リスク回避の為、為替予約取引や通貨スワップ取引によりヘッジを行っている	・グループ全体としてのリスク対応力を強化するため、各グループ会社にはリスクマネジメント責任者の配置 ・内部統制・リスク管理体制を総合的に管理するため、「リスクマネジメント委員会」の設置 ①委員長は総務担当副社長 ②委員会には監査役も出席 ・グループ全体の経営に重大な影響を与える不測の事態が発生した場合の対応として「危機管理本部」を設置する体制の整備 ①社長が本部長で、監査役及び顧問弁護士等がメンバー ②体制整備の目的は、迅速に必要な初期対応を行い、損害・影響等を最小限にとどめるため	・コンプライアンス委員会の下部組織として、企画部会、適正業務検討部会、行動倫理部会を設置して、迅速な未然防止・再発防止策を実施 ・コンプライアンスを統括推進するためのコンプライアンス統括部(担当役員は収益部門との兼務をしない)を設置し、本社全部門に同部の兼務者を配置し有機的・効率的な動きを加速 ・全部署およびグループ全社にコンプライアンス推進担当者を設置 ・リスク部門としてリスク管理部(担当役員(取締役)は収益部門と兼務せず)を設置	
情報と伝達	・会社情報の適時開示に関する統制と手続きとして、グループの主要ビジネスユニット、子会社、関連会社、社内部署の責任者から重要事項の報告を受け、評価の上で必要に応じて適時開示する仕組みを構築。この仕組みを担保するために、「ディスクロージャーコミティ」という諮問機関を設置、CEO、社長およびCFOを補佐している。 ・内部通報制度「ソニーグループ・コンプライアンス・ホットライン」を設置、法令・内部規則全般に亘る、潜在的なリスクに対して、早期に対処。	・公益通報者保護法への対応もあり、執行側と監督側夫々に内部通報制度を整備している ①執行側:グループ会社の社員(派遣受入者等も含む 対象者32万人)を対象として、記名式の内部通報制度を2004年10月より開始 ②監督側:日立製作所社員(対象者4万人)を対象として、匿名可能な内部通報制度を2004年5月より開始。これは取締役会が管理	・コンプライアンス委員会の中に、コンプライアンス相談窓口(社内・社外)を設けている。社外窓口には社外弁護士を配している	・内部通報システムとして「コーポレートライフ相談室」の設置	・コンプライアンスホットライン、人間尊重ホットラインの設置 ・「お客様の声」のイントラネット化による情報共有と対応強化 ・リスク管理部からリスク管理の全般状況を定期的に取締役会等に報告 ・不測の事態(大災害、個人情報の漏洩など)発生時の体制整備 ・メール(イントラネット)による関連部への活発かつタイムリーな情報伝達	
統制活動	・ソニーグループの重要規則類の整備および一元管理を行うとともに、米国企業改革法の要請する「財務報告に関する内部統制」の確立・維持に向けて、グループに重要な影響を与える諸分野について、文書化等の整備を推進している。			・内部統制活動の基軸は、各々の業務管理取締役の管理・執行責任の下、社内規程・マニュアル等に関った、各ライン部門による自主管理・自主点検	・コンプライアンス推進計画を踏まえた、全部署・グループ会社でのそれぞれの年度実行計画の策定・実行 ・役員・社員評価表彰制度へのコンプライアンス項目の組み入れ ・コンプライアンス研修の徹底と各種教材活用 ・全部門による「自主チェック」体制整備 ・コンプライアンス要素の人事評価(行動評価、成果評価)項目への組み入れ	
監視活動	・内部監査を担当する専門部署を設置し、海外の地域統括会社および国内の重要連結子会社に設置された各内部監査部門がグローバルに一つの組織として統制の取れた内部監査活動を展開することを目的に、ソニーグループとしての内部監査方針を定め、グループの内部監査体制の整備・拡充に努めている。	・業務運営の状況を把握し、その改善を図るために、内部監査を実施している。			・会社全部門(含むグループ会社)の監査を行う業務監査部(担当役員は収益部門との兼務をしない)の設置 ・営業・SC第1線全部店、全担当店内への業務監査部監査の毎年実施 ・本社部門(含むグループ会社、海外部門)へのリスクアプロードによる業務監査部監査実施 ・業務監査部による定期的なコンプライアンス委員会および取締役会への監査報告と関連部への積極的な提言 ・本社全部門による営業、SC第一線に対するモニタリング計画の策定と実行 ・リスク管理部によるリスク管理施策・モニタリングの実施	

		住友電気工業	資生堂	イトーヨーカ堂	三菱商事
I	コーポレートガバナンス 経営者自ら、経営理念・事業目的・行動規範を明示し、伝達することによる企業風土作り	経営理念 ー「グロリアス エクセレント カンパニー」を旗印に、確かな企業理念と持続的な成長力を併せ持った企業集団を目指すー ・顧客の要望に応え、最も優れた製品・サービスを提供する ・技術を創造し、変革を生み出し、耐えざる成長に努める ・社会的責任を自覚し、より良い社会、環境づくりに貢献する ・高い企業倫理を保持し、常に信頼される会社を目指す ・自己実現を可能にする、生き生きとした企業風土を育くむ	コーポレートガバナンスは、ステークホルダーと企業との関係において、「企業が社会的な責任を果たし、持続的な成長、発展を遂げていく」ための経営の仕組みであると考えている。 当社は2001年よりスタートした経営改革の柱の一つとして「組織・経営機構の改革」を掲げ、コーポレートガバナンスの強化に積極的に取り組んでいる。	1. 「YIG(イトーヨーカグループ)企業行動指針」を1993年に制定し、その後2001年に時代の変化に合わせて対象範囲を見直し、経営理念を明確化している。 2. 企業行動指針のなかで、企業の使命は、経営倫理を尊重した経営によりお客様に価値のある商品とサービスを提供し、新たな富と雇用を生み出すことにあると規定している。	<三綱領他> 「所期奉公」「処事光明」「立業貿易」の現代版解釈を企業理念として再確認 「企業行動指針」を制定 <ビジョン> 未来を創造し、社会と共に成長する”新・産業イノベーター” 【目指す企業像】 ・新しい時代の流れを創り出す起業家・事業家の集合体 ・産業育成を支援する”経営者の輩出工場” ・変革をリードするグローバルなネットワークとスケールを有する企業集団 ・ステークホルダーは元より社会的にも高い信用を得る企業市民
	執行と監督の分離				
	取締役会				
	社外取締役の有無	無	無	有	有
	①社外取締役/取締役委員会等設置状況	ー	ー	1/18	4/17
	①報酬委員会(決定権有)	無	無	無	無
	②指名委員会(決定権有)	無	無	無	無
	③監査委員会(決定権有)	無	無	無	無
	④その他	・執行役員制度を導入し、取締役の人数を縮小、機動性と審議の充実をはかる (現場との直結も必要であり、一部取締役が執行役員を兼務。) (従来取締役数32人→現在16人) ・常務以上が取締役会に出席する。代表権は専務以上。	1.経営陣の報酬が企業価値拡大とリンクしているかという観点から、報酬体系の構築、制度運用、業績評価の妥当性を検証することを目的に、取締役会諮問委員会として「 <u>報酬諮問委員会</u> 」を2001年度設置。報酬諮問委員会委員長には、外部の弁護士を起用している。 2.役員の登用や昇降格を審議する機関として取締役会直轄の「 <u>役員指名諮問委員会</u> 」を、2005年7月に設置予定。現在、メンバーを選考中。 3.リスク・コンプライアンスに関する、取締役会直轄の審議機関として、「企業倫理委員会」「総合リスク対策委員会」「個人情報保護委員会」「技術品質委員会」を設置。加えて、社会的責任をグループ総体で積極的に果たしていくことを目的に「CSR委員会」を設置。	1. 社外取締役にCSRの専門家を起用 2. YIGグループを横断する組織として「企業行動委員会」「FT(フェアトレード)委員会」「環境委員会」を設置している。	取締役の諮問機関として ・ガバナンス委員会 ・国際諮問委員会 を設置している。
	アドバイザーボードの有無	無	無	無	有(ガバナンス委員会、国際諮問委員会)
	取締役会議長と社長の兼任	兼任していない(取締役会議長は会長)	現在は兼任している。2005年7月より、非執行の取締役を設け、その役割を取締役会長が担う予定。	兼任している	取締役会議長は取締役会長が就任
	取締役 取締役の任期(商法上2年)短縮の有無	無	有(取締役の任期は1年)	有(取締役の任期は1年)	有(取締役の任期は1年)
	その他				
	監査役 備考	・4名中2名が社外監査役 ・取締役会等重要な会議への出席 ・取締役や内部監査部門からの職務状況の聴取 ・重要な決裁書類の閲覧 ・主要な事業所等の往査を実施 ・監査部とは別に、監査役業務の補佐として監査役室(室長他スタッフ数名)あり	現在、社内監査役2名、社外監査役2名の体制。7月より監査機能の一層の強化を目的に、社外監査役1名増員予定。	1. 監査役4名のうち2名が社外監査役 2. 社外監査役2名について、法律の専門家1名、会計の専門家1名 3. 常勤監査役は取締役会のみならず、経営会議にも出席 4. 監査役は内部監査部門である監査室から定期的にレポートを受取り、監査情報の共有化を図っている。	1. 監査役5名のうち3名が社外監査役 2. 監査役直属の監査役室スタッフあり 3. 監査役は、取締役会及び重要会議に出席 4. 監査役は国内外主要拠点を含む社内各部署との対話を行うと共に、連結経営上重要な子会社等を中心に往査を実施 5. 監査部、監査役及び会計監査人の間で、定期的に情報交換を行い、連携強化を努める他、監査役は連結経営上重要な子会社等の監査役や会計監査人との情報交換を行う
	その他	・適法且つ適正な経営を確保する為に、監査役監査、内部監査及び会計監査の三様監査を実施		1. イトーヨーカ堂、セブンイレブン・ジャパン、デニーズジャパンを完全子会社とするホールディングを設立(2005年9月)し、企業グループ全体としてのコーポレートガバナンスの確立を目指す	1. 中期経営計画「INNOVATION2007」において、コーポレートガバナンスの継続強化及び内部統制の体制整備を経営の重要課題としている 2. 東京証券取引所の定める「上場会社コーポレートガバナンス原則」(株主権利の保護/株主の平等性/株主以外のステークホルダーとの円滑な関係/情報開示と透明性/取締役会・監査役会等の役割期待)にも配慮している
II リスク管理・内部統制					
内部環境	・住友事業精神を堅持し、経営理念を理解し、基本に忠実で、高度の知識・技能を有し、グローバルに通用する人材を育成することを目的に、「SEIユニバーシティ」(社内大学)を設立(コンプライアンス/リスク管理意識も含め教育)。 ・「SEIユニバーシティ」(社内大学)は、全社員教育を行い、リーダー人材の育成も図る。 ・ <u>危機管理委員会のホームページ</u> を設け、緊急連絡先、注意事項、テロ、感染症等の最新関連情報を提示		・YIG企業行動指針を徹底するため ①「行動指針のガイドライン」を作成し、全社員に配布 ②新たに開店する店舗では、新たに雇用するパートタイマー、アルバイトに「行動指針のガイドライン」を配布 ③企業行動委員会事務局及びFT委員会事務局が、役員及び従業員を対象に様々な研修を実施(2003年度は2265名参加) ・2003年「お客様に関わる自主行動基準」を策定し、「お客様に対する責任」「商品に対する責任」に従業員等に徹底している。	・新しい経営指標としてMCVAの導入(Mitsubishi Corporation Value Added) MCVA=事業収益－(最大想定損失 × 株主資本コスト) ・経営管理システムとして戦略ミッション別ビジネスユニット製導入によるポートフォリオマネジメントの強化 ①管理単位をビジネスユニット ②最大想定損失によるリスク管理 ③現場のエンパワーメント ④ポートフォリオ入替推進 ・評価報酬体系として、ビジネスユニット業績連動評価	
リスクの認識・評価	・下記に示すリスク・カテゴリーとして管理すべきリスクを定義している。 ①政治経済情勢・需要変動等に係わるリスク ②法律・規制の変更によるリスク ③災害等のリスク ④金利変動によるリスク ⑤為替レート変動によるリスク ⑥原材料等の市況価格の上昇によるリスク ⑦保有有価証券の時価の下落によるリスク ⑧知的財産に係わるリスク ・従来の中期計画から、さらなるレベルアップを図り、各部の年度計画、月次計画、或いは個人目標とのリンクが図られた目標管理体制を構築し浸透させている。(07VISIONと名付けた2007年までの中期計画) ・資産効率は生産コスト低減を見る重要な指標であることから敢えてROEではなく、ROAを採用している。	・社員意識アンケート調査を行いリスクマップを作成。リスクの抽出と発生頻度・被害の規模によりリスクの位置付けから評価し優先順位が高く重点的に対策を講じるリスクを「重点実施項目」として掲げ、マネジメントを推進している。一方リスク部会においても担当リスクの洗い出しを行いリスクマップとの整合を図っている。 ・「社員意識アンケート調査」や「リスク部会でのリスク洗い出し」および「外部監査からの指摘事項」をふまえて、各リスク部会が年度計画として掲げる予防対策の「重点実施項目」をもちろ推進することをリスク管理の目標とし、緊急対応においては迅速・的確に対応することを目標としており、特に数値化した目標ではない。	・全社的にリスクを一ータルで認識することはしておらず、リスクマネジメントはそのリスクの内容に応じて各部門で実施している。 ・各リスクに対する主管部門は以下のとおり ①大規模災害・犯罪～渉外部 ②商品(食中毒、残留農薬等)～商品部・QC(品質管理)室 ③取引(独禁法・下請法等)～FT(フェアトレード)委員会事務局 ④環境(廃棄物・リサイクル等)～環境委員会事務局 ⑤販売(衛生、鮮度、産地表示)～販売事業部	・多様な取引・投資・資産に係わるリスクを定量化し会社としてのリスク総量やリスク構造を把握 ・MCVAによりBUレベルでのリスク・リターンプロファイルを把握し、当該BUの戦略ミッションに対応した目標設定→爾後の評価という経営管理サイクルを実行 ・リスク定量化の高度化(MCVA精度向上) ⇒過去の一時点における財務状態に基づく(倒産・非倒産モデル(静的モデル)から将来キャッシュフローの変動計測モデル(動的モデル)への展開を目指す	
リスクへの対応	・コンプライアンス委員会 法令遵守及び企業・倫理の実践のために、平成15年3月コンプライアンス委員会を設置 ・危機管理委員会 国内外で発生する、様々な危機や緊急事態への対応を迅速且つ的確に行うために、平成15年8月に危機管理委員会を設置 ・CSR委員会 法令や規則の遵守(コンプライアンス)といった、企業として最低限取り組みなければならないことに止まらず、人権配慮、環境保全、株主重視、顧客満足の向上のために、平成16年7月にCSR委員会を設置	・取締役会の直轄組織である総合リスク対策委員会において、当社を取り巻くあらゆるリスクに対応すべく、13分類(法務・労務・財務・経営戦略・広報・お客さまニーズ対応・海外・環境・営業・商品・情報システム・災害事故・情報セキュリティ)のリスク担当部会を組織し予防対策を推進、マネジメントサイクルを回している。 ・総合リスク対策委員会リスク部会においては予防対策を推進。にもかかわらずリスクが発生した場合には、緊急対応組織としてAレベル(緊急対策本部)、Bレベル(対策プロジェクト)、Cレベル(対策チーム)をレベルに応じて立ち上げ、対応責任者を明確にして迅速かつ的確な対応が取れる体制を整備している。	・鮮度管理を徹底するため、店舗毎に鮮度をチェックする人間を配置し、問題があれば売場から即時に撤去している。 ・食品等の品質管理を徹底するため、原材料や添加物に関する独自の品質管理基準を設定し、仕入先との契約段階で商品毎の各種検査・分析証明書の提出を要請し、必要に応じて工場での立入り検査を実施している。 ・社外との取引が公正であるか否かを厳格にチェックするために、1999年に社長を委員長とする「FT委員会」を設置している。 「FT委員会事務局」は、研修を実施するとともに、独占禁止法等のガイドブックを作成している。 ・商品の品質向上や不良品発生率の低減のため、「品質改善会議」を仕入先と定期的に開催している。 ・ <u>廃棄物の処理や資源化を委託している取引先と情報を共有化し、廃棄物処理環境の整備、リサイクルの推進、技術開発を進めるために、「YIG資源化推進協力会」を設置している。</u>	・事業投資先からのEXITルールにより不振事業投資の退出やピークアウトを強化 導入時期:1999年4月 目的 ・資産の入替えにより、損失を未然に防止又はミニマイズすると共に適切なタイミングでのEXITにより、利益の極大化を図ることでポートフォリオの質的改善を促進し、ポートフォリオ管理に基づく適切なマネジメントの推進に寄与する 手続き ・コーポレート担当役員は、社長室会の定める一定の基準に従いEXIT候補先を選定する。事業継続の合理性・必要性に基づきEXIT先か、事業継続先かを判定し社長室会に諮る 適用要件:社内格付けあり、当期損益3期連続赤字または債務超過の先、投資付加価値が三期合計赤字の先 適用除外:新規事業投資先については、設立時に承認された事業計画内であれば、適用除外	
情報と伝達	・セクハラ相談窓口、コンプライアンス相談窓口(含む社外弁護士)を設置 ・危機レベルに応じた緊急体制、対策本部設定基準を規定すると共に、対策本部用(各地区に災害時優先電話・直通電話やTV会議室設備等を設置した危機管理対策室を常設	・リスク部会における予防対策の推進状況および実施結果は総合リスク対策委員会において報告、検討を行う。また新たなリスクの対応等についての提言なども出され、委員会委員間で情報を共有している。発生したリスクについては緊急対応組織(A・B・C)から、しかるべき伝達先へ報告するレポートラインを整備して対応している。これら予防に関する情報や緊急対応リスクの情報は取締役会へ報告。	・2001年9月に「YIG企業行動指針」に反する行為の抑制や防止、早期解決を図ることを目的に「ヘルプライン」制度を導入。 匿名の通報でも対応するなど、通報者保護を保証している。 ・ <u>「災害対策ガイドライン」を策定し、大規模災害が発生した場合の店舗及び会社の対策を事前にまとめている。</u> ・本社に「お客様相談室」、店舗に「お客様の声ボックス」、HPに「お客様の声」コーナーを設置し、外部の意見を収集するとともに、それらを社長が毎日チェックしている。 ・「YIGグループ消費者室委員会」を毎月開催し、グループ各社に寄せられた外部の声を共有している。	・「三菱商事役職員行動規範」を定め、全役職員に周知徹底すると共にコンプライアンス委員会、コンプライアンスオフィサー制度、社外弁護士を含めた複数の報告・相談窓口を設置、コンプライアンスに係わる体制強化を実施 ・国内外の子会社においても、当社と同様のコンプライアンス体制強化を推進する為、国内子会社の共通の報告・相談窓口を設置している	
統制活動				・COSOモデルに沿った内部統制体制強化を図る観点から企業理念及び社内規程は整備し、コンプライアンスについても連結ベースで更なる体制整備を実施中、財務報告については米国企業改革法を満たすレベルの体制作りを工程表に基づき実施中、リスク管理及び業務効率化についても全社を挙げて取り組ま中。	
監視活動	・監査部に部門別業務監査、システム監査、関係会社監査、決算監査等を実施する他、ネットワークセキュリティ監査(情報システム部)、関係会社監査(経理部)、品質リスク監査(生産技術部)等専門部門も実施。	・リスクマネジメント監査結果は、総合リスク対策委員会に報告すると同時に、監査役会にも報告。特に問題があれば内部監査からの監視対象となる。 ・リスク部会および事務局のマネジメント状況は、毎年度末に外部監査法人による「リスクマネジメント監査」を実施しており、マネジメント上の問題点や改善点につき客観的な立場からの指摘を受けている。指摘された事項については次年度「重点実施項目」に反映させ、総合リスク対策委員会に報告の上マネジメント内容のレベルアップを図っている。	・内部監査部門として監査室を設置し、監視機能の強化を図っている。	・事業戦略リスクについては、社長室会及びその諮問機関であるポートフォリオマネジメント委員会において、個別の事業・案件毎に、信用・市場・事業投資に係わる各リスクや、カントリーリスク等のリスク類型に応じて、リスクリターンに分析し把握し管理すると共に、全体としての管理状況を定期的に把握し、適切なリスク管理と資源配分を行っている	

3. 内外の主な考え方(モデル等) 要約表(案)

	事例1	事例2/3	事例4	事例5	事例6	事例7
名称	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	統合リスク管理（米COSO ERM）	EWRMモデル	ORCAモデル	コンバインドコード（行動規範）	加CoCo報告書
正式名称	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	Enterprise Risk Management – Integrated Framework	Enterprise —WideRisk Management	ORCA（ORCA理論）	THE COMBINED CODE ON CORPORATE GOVERNANCE（コーポレートガバナンスに関する統合規範）	Guidance on Control, Guidance on Assessing Control, Guidance for Directors - Governance Processes for Control（「統制に関するガイダンス」、統制評価に関するガイダンス」、取締役のためのガイダンス — 統制のためのガバナンス」）
制定機関	経済産業省 リスク管理・内部統制に関する研究会	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission（トレッドウェイ委員会組織委員会）	(旧) ArthurAndersen,James W.DELOACH ⇒アーサーアンダーセン) (現) Protiviti ⇒プロティビティ	PricewaterhouseCoopers	Financial Reporting Council（財務報告機構）	The Criteria of Control Board（カナダ勅許会計士協会（CICA）が統括する統制規 準審議会）
公表日	2003年6月	2004年9月	2000年		2003年7月	1995年11月～
主要な対象領域						
	コーポレートガバナンス				○	○
	リスクマネジメント	○	○	○		
	内部統制	○	○	○		○
考え方	【背景】 ・リスクマネジメントと内部統制は、それぞれ異なった背景を持ち、違った経路を得て発展してきたが、企業を取り巻くリスクに対応し、企業価値を維持・向上する観点からはその目的は多くの共通部分を有している。企業を取り巻く環境が変化し、その環境変化への対応が市場等により厳しく評価されるようになってきている中、両者を一体としてとらえ、機能させていくことが必要になってきている。 【考え方】 ・企業を取り巻くリスクが多様化し増大していく中で、企業がその価値を維持・増大するための指針が必要となっている。	【考え方】 ERMとは、事業体の取締役会、マネジメントおよび他のスタッフによって影響されるプロセスであり、戦略の設定および企業全体に適用されるものである。さらに、事業体へ影響する可能性のある事象を識別し、事業体のリスク観のありようにおいてリスクのを管理を行う。	【考え方】 ・企業価値向上に向けて、ビジネスリスク（不確実性）を全社的に管理する上で、企業のビジネス戦略、それを支えるプロセスとリスク管理能力を整合させて、統一的、全社的にビジネスリスク・マネジメントプロセスを構築し、継続的な改善を実現するためのフレームワークである。	【考え方】 ・企業の内部統制及びリスクマネジメント体制の全体を、事業目的（Objectives）、リスク（Risk）、内部統制（Control/Process）、及び、経営組織（Alignment）の面から捉え、事業目的との関係からリスクを把握し、そのリスクに適切に対応する内部統制を経営組織の中に組み込むことで、企業価値の向上に役立つ内部統制の構築を目指すスクマネジメントのフレームワークである。	【背景】 ・1980年代後半から1990年代初めにかけて、大企業における不祥事の発生、企業倒産が相次ぎ、その背景には、個性の強い経営トップの独走をほかの経営陣が抑制出来なかったことや、企業財務における不正な会計報告があったと言われた。加えて、法外な役員報酬やアカウンタビリティの欠如に対する批判が高まった。 【考え方】 ・コンバインドコードは、ロンドン証券取引所の上場規則に採用されており、上場企業は「望ましい企業統治原則」をどのように適用したか、「最善の行動規範」をどの程度遵守したか、していない場合はその説明がアニュアルレポートに記載されることになる。	【考え方】 ・内部統制（Internal Control）に限定せずに、コーポレートガバナンスを含む組織の統制（Control）全般を対象としており、その設計、評価ならびに報告に関して、主に統制、統制評価、そして統制のためのガバナンスという3つの主なガイダンスを提供している。
目的	・企業を取り巻くリスクが多様化し増大していく中で、企業がその価値を維持・増大するためのリスクマネジメントと内部統制に関する指針を提供すること。	・組織体の目標達成に関して合理的な保証を提供すること。	・米COSO報告書で規定する内部統制の統合的枠組みを業務プロセスと人や組織に焦点を当てて実現するための具体的なアクションを示すこと。	・事業目的等から発生するリスクをマネジメントする内部統制を構築すること。	・コンバインドコードは、上場企業のガバナンス体制を機関投資家へ開示することにより、企業のアカウンタビリティの遂行とガバナンス体制の外部チェックの実施を目的としている。	・組織の統制（Control）の設計、評価ならびに報告に関するガイダンスを提供すること
要素	【構成要素】 内部統制の構成は、企業全体で共有され、企業構成員が業務執行する際の拠り所となる「内部統制の基盤」とその上で個別に運用される「内部統制における機能」に区分される。内部統制が適切に機能するためには、経営管理プロセスに、内部統制の基盤である「健全な内部統制環境」及び「円滑な情報伝達」の存在は不可欠である。 【内部統制の機能】 内部統制の機能には、内部統制の基盤に基づき、適切なコントロールやモニタリングの機能が経営管理プロセス及び事業活動に組み込まれていることが必要である。 【リスクマネジメントのあり方】 ①リスクの発見及び特定 ②リスクの算定 ③リスク評価 ④リスク対策の選択 ⑤残留リスクの評価 ⑥リスクへの対応方針及び対策のモニタリングと是正 【経営者の役割】 リスクマネジメントと内部統制における経営者の役割は重要である。これは、経営者の意識と行動が、それらのあり方と水準を規定し、企業行動全般のあり方に大きな影響を及ぼすことになるためである。	【構成要素】 ・以下に列挙する8つの構成要素から成り立っている。これらの要素は、企業経営のための方法に結びついており、また経営管理プロセスに統合される。 ①内部環境 ②目的設定 ③事象認識 ④リスク評価 ⑤リスク対応 ⑥統制活動 ⑦情報とコミュニケーション ⑧監視活動 【事業体の目的】 ・事業体が目的を達成できるようにするために、下記の4つのカテゴリを目的として設定している。 ①戦略 ②運用 ③報告 ④コンプライアンス 【フレームワークの仕組み】 ・目的と構成要素に加えて、事業体の組織レベルを考慮することで3次元のフレームワークを想定している。 【構成員の役割】 ・事業体の構成員はそれぞれのランクに応じた義務や責任を負っている。	【構成要素】 ・リスクマネジメントのPDCAサイクル（BRMP:ビジネスリスク・マネジメントプロセス）と、それを実施するためのリスクマネジメント能力の要素から構成される。 ・以下に列挙する6つの構成要素それぞれにおけるリスクマネジメント能力要素の成熟度レベル（5段階：初期状態、繰り返し可能、定義・制度化、管理化、最適化）を向上させて、リスクマネジメントの有効性を向上させ、統一的、全社的なリスクマネジメントを実現していく。 ①ビジネス戦略と方針 リスクマネジメントの目標達成へ向けて、戦略策定、プロセスのデザイン、リスク許容範囲の設定等の基本的ガイダンスの明示 ②業務とプロセス ビジネス戦略や方針を達成するための一連の活動であるビジネスプロセスの整備 ③人と組織 ビジネスプロセスを実施する適切な人材の選任と組織対応、役割と責任の明確化 ④マネジメントレポート 人や組織が有効に動けるように、リスクマネジメントの実施に必要な知識や情報（リスクレベルやリスク許容範囲の逸脱状況など）を提供・報告する体制の整備 ⑤評価方法 人や組織が適切に意思決定を行えるように、マネジメントレポートの基礎となるリスク評価の方法論（リスクマネジメントの原則や意思決定ルール、評価手法やその仮定、前提などを含む）の整備 ⑥データとシステム リスク評価や情報提供・報告をタイムリーかつ的確に実施するために必要なデータと情報システムの整備	【事業目的】 株主その他のステークホルダーの視点からの事業目的を捉える。 【経営組織】 企業使命、企業戦略、ビジネスユニット、ビジネスプロセス、個々の従業員の活動が全て企業目的に向かって一つの線で結び付けられるような仕組みを作ることを意味する。 【リスク】 リスクをその性格・重要度により分類し、ヒエラルキー化する。 ①ハザード（危険・障害リスク）とは、従来のリスクの定義であり、企業に悪影響を及ぼすあるいは及ぼす可能性のある事象を意味する。ハザードリスクは、一般的に各部門の管理者が責任を持って管理するものである。 ②不確実性リスクとは、結果の予測が困難あるいは振れ幅が大きく、結果が計画の範囲に収まりきれないケースが発生するリスク。管理責任は一般にCFOやマネジメントが負うことになる。 ③事業機会リスクとは、事業を失敗するリスク、他のビジネスチャンスを見逃してしまうリスク。具体的にはM&Aなどの投資に関するリスク。管理責任は、リスクのプラス面についての責任を持つシニアマネジメントが負うことになる。 【内部統制】 内部統制について、ORCAではCOSOのフレームワークを使用している。COSOのフレームワークでは、内部統制の構成要素を、統制環境、リスク評価、統制活動、情報とコミュニケーション、モニタリングに分類する。	【構成要素】 ・コンバインドコードは、以下の内容が含まれる。 ①取締役及び取締役会の独立性 ②取締役のスキル ③取締役会の機能 ④業績評価 ⑤指名機能 ⑥監査機能 ⑦報酬機能 ⑧会議の開催状況及びその出席状況 ⑨取締役の財務諸表作成責任 ⑩取締役会の内部統制の維持責任 ⑪株主及び投資家との適正なコミュニケーション【各構成要素の主要な開示事項(抜粋)】 ①取締役及び取締役会の独立性 ・取締役会の半数は、取締役会で独立取締役と判断した取締役で構成されているか ・取締役会議長とCEOは兼任すべきでなく、その責務の分離は明確に文書で確立され、取締役会で承認されているか ②取締役会の機能 ・取締役会はどのように運営されているか、どのような事項が決定され、マネジメントに委任された権限は何か ③指名機能 ・指名委員会は選任手続きをリードし、取締役会へ勧告しているか ・その過半数は独立取締役か ④監査機能 ・監査委員会は最低3名であり、全て独立した取締役で構成されているか ⑤報酬機能 ・報酬委員会は最低3名であり、全て独立した取締役で構成されているか ⑩取締役会の内部統制の維持責任 ・取締役会は少なくとも年次で内部統制の有効性をレビューし、それを株主に報告しているか	【構成要素】 ・企業の統制は、下記の4つの要素から構成されており、これらの要素は、任意の目的に応じて具体的に解釈される。 ①目標 ②コミットメント ③能力 ④監視と改善 【統制に関するガイダンス】 ・統制の定義や条件を含んだ、有効性の概念を判断する際のフレームワークを規定している。 【統制評価に関するガイダンス】 ・組織における統制の評価のための8つの原則と10の実用的な段階を規定している。この統制の概念にはリソース、システム、プロセス、文化、体制、そしてタスクと言った、組織の目的達成に関連する幅広い概念が含まれることになる。 【統制のためのガバナンスに関するガイダンス】 ・組織が成功するため、逆に取締役会が失敗を起こさないためには、取締役会としてどのように組織を構築して行けば良いのかについて記述している。具体的には、取締役会の統制責任として下記の事項を規定している。 ①ミッション、ビジョン、そして戦略についての承認と監視 ②企業の道徳的意識についての承認と監視 ③経営管理の監視 ④上級役員の評価 ⑤外部環境とのコミュニケーションの評価 ⑥取締役会の効率性の評価

4. 内外のコーポレートガバナンス等の開示の状況等（日本）（案）

	金融庁 (証券取引法)	東証 (上場規則)	法務省 商法施行規則
コーポレートガバナンス			
経営理念、コンプライアンス基準			
独立性	● 有価証券報告書の「コーポレートガバナンスの状況」 ・ 社外取締役及び社外監査役と提出会社との 人的関係 資本的関係 取引関係 その他の利害関係	● 決算短信の「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況」 ① 会社と会社の社外取締役及び社外監査役の人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係	● 附属明細書の「取締役、監査役（特例会社の場合には執行役）又は支配株主との間の取引の明細」 ・ 主に、取締役及び執行役の利益相反取引を開示させることを目的としている。
取締役のスキル			
議長とCEOの兼任禁止			
取締役及び取締役会の機能	● 有価証券報告書の「コーポレートガバナンスの状況」 ・ 会社の機関の内容	● 決算短信の「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況」 ① 会社の機関の内容	
業績評価			
指名機能			
監査機能	● 有価証券報告書の「コーポレートガバナンスの状況」 ・ 内部監査及び監査役(監査委員会)監査の組織 人員及び手続き並びに内部監査 監査役(監査委員会)監査及び会計監査の相互連携 ● 有価証券報告書の「コーポレートガバナンスの状況」 ・ 業務を執行した公認会計士の氏名 所属する監査法人名 提出会社に係る継続監査年数〔年数が7年を超えている場合に限る〕 監査業務に係る補助者の構成 (監査証明を個人会計士が行っている場合) 審査体制	● 決算短信の「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況」 ① 内部監査及び監査役（監査委員会）監査、会計監査の状況	● 営業報告書の「監査委員会の職務遂行のための必要な事項」 ・ 特例会社社について、その規模が大規模であることが予想され、監査の実効性を確保するため以下の事項の営業報告書への記載を要求している。 ① 監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項 ② 前号の使用人の執行役からの独立性確保に関する事項 ③ 執行役及び使用人が監査委員会に報告すべき事項その他の監査委員会に対する報告に関する事項 ④ 執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する事項 ⑤ 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（リスクマネジメントに関して記載の必要） ⑥ 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 ● 附属明細書の「取締役、監査役（特例会社の場合には執行役）又は支配株主との間の取引の明細」 ・ 主に、取締役及び執行役の利益相反取引を開示させることを目的としている。
報酬機能	● 有価証券報告書の「コーポレートガバナンスの状況」 ・ 役員報酬の内容(社内取締役と社外取締役で区分) ・ 監査報酬の内容(監査証明業務とそれ以外に区分)		● 営業報告書の「取締役及び執行役の個人別の報酬の内容の決定に関する方針」 ・ 特例会社社にあっては、報酬委員会が取締役及び執行役の報酬を決定する権限を有しているが、その報酬決定方針を営業報告書への記載を要求している。 ● 営業報告書の「取締役及び監査役(特例会社の場合執行役)に支払った報酬その他の職務執行の対価である財産上の利益の額(定款に取締役等の責任軽減に関する定めがある場合)」 ・ 取締役会の決議による取締役等の責任軽減制度がある会社は、取締役 ● 営業報告書の「会計監査人に対する報酬等の額」 ・ 連結特例規定適用会社のみ
会議状況			
適時開示		● 適時開示に係る宣誓書等 上場会社は、代表者に異動があった場合又は過去5年間ににおいて「適時開示に係る宣誓書」を提出していない場合には、速やかに会社情報の投資者への適時適切な提供等について真摯な姿勢で臨む旨の「適時開示に係る宣誓書」を提出する。 ● 有価証券報告書等の適正性に関する確認書 上場会社は、有価証券報告書又は半期報告書を提出した場合には、その代表者がその提出時点において当該報告書に不実の記載がないと認識している旨及びその理由を記載した書面を遅滞なく提出する。	
その他	● 有価証券報告書の「提出会社の参考情報」 ① 当該親会社の名称、株式の所有者別状況、大株主の状況 ② 役員状況 ③ 商法に基づく貸借対照表、損益計算書、営業報告書及び附属明細書（公認会計士の監査を受けている場合は、監査報告書）	● 決算短信の「親会社に関する事項」 ① 親会社等の商号等 1) 親会社等の商号又は名称 2) 上場会社の議決権に対する親会社等の所有割合 3) 親会社等が発行する株券が上場されている証券取引所等の商号又は名称 ② 親会社のうち、上場会社に与える影響が最も大きいと認められる会社の商号又は名称及びその理由 ③ 非上場の親会社等に関する会社情報の適時開示の免除の理由 ④ 親会社等の企業グループにおける上場会社の位置付けその他の上場会社と親会社等との関係 ⑤ 親会社等との取引に関する事項	
リスクマネジメント及び内部統制			
リスク開示	● 有価証券報告書の「事業等のリスク」 ① 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 ② 特定の取引先、製品、技術等への依存 ③ 特有の法的規制・取引慣行・経営方針 ④ 重要な訴訟事件等の発生 ⑤ 役員・大株主・関係会社等に関する重要事項 ⑥ その他		
リスクマネジメント	● 有価証券報告書の「コーポレートガバナンスの状況」 ・ リスク管理体制の整備の状況	● 決算短信の「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況」 ① リスク管理体制の整備の状況（模式図及びその概要説明）	
内部統制	● 有価証券報告書の「コーポレートガバナンスの状況」 ・ 内部統制システムの整備状況 ● 2003年より金融庁は日本の大手都銀には、米国と同様に内部統制評価の宣誓書を提出することを要請している。	● 決算短信の「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況」 ① 内部統制システムの整備の状況（模式図及びその概要説明）	
ステークホルダー			
株主			
利害関係者			
その他			
その他		● 決算短信の「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びその施策の実施状況」 ① コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方（以下、その例示） 1) 会社の取組みに関する基本的な方針 （取締役の選任、報酬、経営の監視、監査報酬等を含む） 2) 目的 3) 他の経営上の問題と比較した場合の優先順位 ② 会社のコーポレートガバナンスの充実に向けた取組みの最近1年間における実施状況	
コーポレートガバナンス等の開示の今後の動向	● 「ディスクロージャー制度の信頼性確保に向けた対応」が金融庁より平成16年11月に公表され、その1ヶ月後にその第二段が公表された。 ① 財務報告に係る内部統制の有効性に関する経営者による評価と公認会計士等による監査 現在、任意の制度として導入されている「経営者による確認書」制度の活用を促進するとともに、経営者による評価の基準及び公認会計士等による検証の基準の明確化を企業会計審議会に要請し、当該基準に示された実務の有効性等を踏まえ、評価及び検証の義務化につき検討する。 ● 「企業会計審議会の今後の運営について」が平成17年1月28日に公表され、今後の運営方針が以下のように決定された。 ① 企画調整部会 EUにおける同質性評価や会社法現代化の動向を踏まえ、審議事項の企画調整を行うとともに、必要な審議・検討を行う。 ② 監査部会 監査法人の内部統制や品質管理の向上及び監査基準を巡る国際的な動向を踏まえ、継続的に監査基準の改訂作業を進める。 ③ 内部統制部会 財務報告に係る内部統制の有効性に関する経営者による評価の基準及び公認会計士等による検証の基準について策定を行う。		● 法務大臣の諮問機関である法制審議会は、平成17年2月会社法部会がまとめた「会社法制の現代化に関する要綱案」を了承し法務大臣に答申した。 ① 内部統制システムの構築の基本方針 内部統制システムの構築の基本方針については、取締役会が設置された株式会社においては取締役会の専決事項として、当該決議の概要を営業報告書の記載事項とする。大会社は、内部統制システムの構築の基本方針の決定を義務付ける。 ■ 平成17年3月会社法案が国会に提出され、平成17年6月に可決 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。が「取締役会の専決事項」となった。具体的なことは、今後の省令で定める予定。

4. 内外のコーポレートガバナンス等の開示の状況等 (諸外国) (案)				
	US	UK	オーストラリア	カナダ
	NYSE Listed Company Manual (ニューヨーク証券取引所)	THE COMBINED CODE OF CORPORATE GOVERNANCE (ロンドン証券取引所)	Principles of Good Corporate Governance and Best Practice and Best Practice Recommendations (オーストラリア証券取引所コーポレートガバナンス委員会)	A Corporate Governance A guide to good disclosure (トロント証券取引所)
	1 マニュアルは全て遵守することが要請され、遵守しないことは想定されていない。	1 CODEの原則を会社は如何に適用しているかをアニュアルレポートに記載する。ただし、記載方法は会社の任意である。 2 CODEの最善の行動規範(Provision 例 A.3②)を会社は遵守しているか、遵守していない場合はその説明を記載する (‘comply or explanation approach’)	1 アニュアルレポートで、遵守要請事項 (Best practice recommendations 例 1①) をどの程度遵守しているかを記載する必要がある。そして、遵守要請事項を遵守していない場合は、その事項とその理由をアニュアルレポートで開示する必要がある。(‘if not, why not, Approach’)	1 アニュアルレポートで、遵守要請事項 (GUIDELINE) をどの程度遵守しているかを記載する必要がある。そして、遵守要請事項と自社の状況が異なる場合は、その程度とその理由を開示する必要がある。
コーポレートガバナンス				
経営理念、コンプライアンス基準	303A.09 上場企業は、コーポレートガバナンスガイドラインを採用し、それを開示しなければならない。また、少なくとも監査委員会、可能であれば報酬委員会と指名委員会の規程を開示しなければならない。 コーポレートガバナンスガイドラインは、①取締役の資格基準 ②取締役の責務 ③取締役のマネジメントに援する機会 ④取締役の報酬 ⑤取締役の指導と教育 ⑥マネジメントの継承 ⑦取締役会の年次業績評価が記載されなければならない。 (開示は株主総会の委任状説明書、又はウェブサイトで開示した上でアニュアルレポートでその旨の言及) 303A.10 上場企業は、取締役、執行役、従業員のビジネス行為と倫理の規範を採用し、開示しなければならない (開示は株主総会の委任状説明書、又はウェブサイトで開示した上でアニュアルレポートでその旨の言及)		3 ① CEO、CFOをはじめとする取締役等を規定する行動規範を確立しているか 3 ② 取締役、執行役、従業員の自社株売買のポリシーがあるか 5 ① 上場規則の遵守と、上級マネジメントの説明責任を確実にするポリシーや手続きが確立されているか 10 ① 会社の利害関係者に対する法的及びそれ以外の責務を遵守するための行動規範が確立され、開示されているか	1 ⑥ 取締役会は、株主、その他利害関係者等との効率的なコミュニケーションを図るためのポリシーに責任を持っているかどうか
独立性 (議長とCEOの兼任禁止も含む)	303A.01 (以下の事項の開示は要請されていない) 上場企業は取締役のモニタリングのクオリティと利益相反による弊害を考慮して、取締役会の取締役の過半数は独立取締役でなければならない。 303A.02 独立取締役は上場企業と「重要な関係」を持っていないと取締役会により判断される必要があり、その判断の基準は開示されなければならない。判断の基準は、企業独自の基準でもこの上場企業マニュアルで規程する基準でも良い。 (ただし、会社の独自基準を採用し、当基準では独立取締役とならない取締役を独立取締役と判断した場合は、その説明が必要である。) (開示は、株主総会の委任状説明書かアニュアルレポート) 303A.05 (以下の事項の開示は要請されていない) (a)上場企業は独立取締役のみで構成される報酬委員会を設置しなければならない 303A.04 (以下の事項の開示は要請されていない) (a)上場企業は独立取締役のみで構成される任命委員会/コーポレートガバナンス委員会を設置しなければならない。 303A.07 (a)監査委員会のメンバーは最低限3名以上でかつ全員独立取締役でなければならない。また、監査委員会のメンバーが3社以上の公開企業の監査委員会のメンバーなら、取締役会はそのような兼務が監査委員会の機能を低下させないと判断し、その決定を開示しなければならない。 (開示は、株主総会の委任状説明書かアニュアルレポート) (b)監査委員会の構成員は、303A.02の独立取締役の要件を満たす取締役でなければならない。	A.3 ① 取締役会は、独立取締役をアニュアルレポートで開示する。 A.3 ② 取締役会の半数は、取締役会が独立取締役と判断した取締役で構成されているか。 A.3 ③ 取締役会は、独立性の要件を満たす取締役の一人を上級取締役として選任しているか。 A.2 ① 議長とCEOの兼任すべきでなく、その責務の分離は明確に文書で確立され、取締役会の承認を得ているか。 A.2 ② 議長は、独立性の要件を満たす必要がある。議長とCEOが例外的に兼任する場合は、取締役会を大株主に相談し、任命時と次のアニュアルレポートでその理由を開示すべき。 A.1 ③ 議長は非執行取締役とのミーティングを、執行者が出席することなく実施しているか 非執行取締役は、議長の業績評価に際には、議長が出席することのないミーティングを実施しているか。 A.4 ① 指名委員会は、選任手続きをリードし、取締役会へ勧告しているか。 指名委員会の過半数は、独立取締役か。 B.2 ① 報酬委員会は最低3名であり、全員非執行の独立取締役で構成されているか。 取締役会は報酬委員会の権限と責務を明確にしているか。 C.3 ① 監査委員会は最低3名、全て非執行の独立取締役で構成されているか。 監査委員会のうち少なくとも1名は財務経験者であるか。	2 ① 取締役会の過半数は独立取締役で構成されているか 2 ③ 取締役会議長とCEOの兼任禁止は遵守されているか	2 ① 取締役会の過半数が会社と利害関係のない取締役かどうか 2 ② 会社に大株主がいる場合は、会社や大株主と利害関係を持たない取締役や少数株主の利害を代表する取締役が、取締役会にいるかどうか 3 ① 取締役会は、個々の取締役と会社との関係、例えば、会社と重要な利害関係があるかないか、社内又は社外かをレビューしてきたか否か 3 ② 大株主がいる場合、各取締役とその株主の関係をレビューしているかどうか。 3 ③ 取締役会によって使用されている「利害関係がない」の定義を開示しているかどうか。 4 ③ 指名委員会のメンバーの過半数は会社と利害関係のない取締役で構成されているか否か 12 ① 取締役会の機能がマネジメントから独立していることを担保する構造と手続き 12 ② 取締役会議長がマネジメントのメンバーか否か。 取締役議長がマネジメントのメンバーである場合、他に執行をする取締役がいるか否か。 (Principleでは、議長はメンバーでないことを要請) 13 ② 監査委員会のメンバーは社外取締役か否か 9 ③ 各種委員会の過半数は会社と利害関係のない取締役か否か
取締役のスキル及びスキルの向上		A.5 ② 必要な場合、特に非執行取締役は会社の経費で外部の専門的な助言を受けているか A.5 ③ 取締役は取締役会規則が遵守されているかを保証する秘書の助言を受けているか C.3 ① 監査委員会のうち少なくとも1名は財務経験者であるか。	2 ⑤ 個々の取締役のスキル・経験、取締役が独立した外部の専門家に会社の経費で助言を得るプロセスがあるか、個々の取締役の在任期間等の情報が提供されているか。	6 ① 新任取締役の方向付けと教育プログラムがあるか否か 14 ① 取締役が外部のアドバイザーを雇用出来るか否か 14 ② 外部のアドバイザーを雇用するために取締役が利用する制度 14 ③ 取締役会又は委員会は、外部アドバイザーを雇うことを承認しているか否か
取締役及び取締役会の機能		A.1 ① 取締役会がどのように運営されているか、どのような事項が決定され、マネジメントに委任された権限は何か。 A.1 ④ 取締役は、会社経営や提案されたアクションについて解決出来ない事項があれば、それを議事録に記載しているか 辞任の際は議長へ文書で提出しているか。	1 ① 取締役会の機能とマネジメントに委託された機能は何か。 取締役会の機能には、内部統制を含む会社の監督、CEOの選任、CFOの選任の承認等が含まれているか。	1 ① 取締役会は、会社経営、特にビジネスオペレーションの監督とマネジメントへの管理責任を負っているか否か 1 ② 取締役会は、長期目標を設定するプロセスとその目標を達成するための計画の策定に責任を負っているか否か 1 ⑤ 取締役会は、上級マネジメントの任命・トレーニング・モニタリングに責任をもって行っているか否か 取締役会は、上級マネジメントの継承計画に責任を持っているか否か 10 ① ガバナンス問題への会社としての取組みを発展させる責務を取締役会が担っているか、またはその役割を委員会へ委任しているか。 11 ① 取締役会とCEOは、それぞれの責務についての職務規定を作成しているか否か。 11 ② 取締役会は、CEOが実行しなければならない会社目標を承認または作成しているか否か。
業績評価	303A.04 (以下の事項の開示は要請されていない) (b)任命委員会/コーポレートガバナンス委員会は、以下の規程を作成しなければならない。 (i)最低限以下の事柄を含む委員会の目的と責務 ・次の年次株主総会で誰を取締役に選ぶか、又は取締役会に推薦する ・コーポレートガバナンスのガイドラインを設定し、取締役会に推薦する ・取締役会とマネジメントの業績評価 (ii)任命委員会/コーポレートガバナンス委員会の年次業績評価	A.6 ① アニュアルレポートで取締役会自身、委員会、個々の取締役の業績評価を開示しているか。	8 ① 取締役会、各委員会、各取締役、執行役の業績を評価するプロセスの開示しているか。	5 ① 取締役会は、取締役会、委員会、個々の取締役が有効に機能しているかを評価するプロセスがあるか否か。 5 ② 評価に責任を負う委員会の名称の開示。
指名機能	303A.04 (以下の事項の開示は要請されていない) (a)上場企業は独立取締役のみで構成される任命委員会/コーポレートガバナンス委員会を設置しなければならない。 (b)任命委員会/コーポレートガバナンス委員会は、以下の規程を作成しなければならない。 (i)最低限以下の事柄を含む委員会の目的と責務 ・次の年次株主総会で誰を取締役に選ぶか、又は取締役会に推薦する ・コーポレートガバナンスのガイドラインを設定し、取締役会に推薦する ・取締役会とマネジメントの業績評価 (ii)任命委員会/コーポレートガバナンス委員会の年次業績評価	A.4 ① 指名委員会は、選任手続きをリードし、取締役会へ勧告しているか。 指名委員会の過半数は、独立性の要件を満たす取締役か。 A.4 ② 指名委員会は、取締役会の技術、知識、経験のバランスを評価しているか。 A.4 ③ 議長の選任に際して、指名委員会は、必要な勤務時間を含む勤務状況を明確にしているか。 A.4 ④ 非執行取締役の任期と任命条件は誰でも閲覧可能であるか。 A.4 ⑤ 取締役会は、常勤の執行役員が一つ以上のFTSE100の会社の非執行取締役又は議長を兼任することに同意していないか。 A.4 ⑥ アニュアルレポートの別のところで、指名委員会による取締役会任命のプロセスを記載する。	2 ④ 指名委員会は設置されているか(メンバー、出席状況含む)	4 ① 取締役会は、指名委員会又はそれに等しい委員会があるか否か。 4 ② 指名委員会は、マネジメントのメンバーが参加しているか否か 4 ③ 指名委員会のメンバーの過半数は会社と利害関係のない取締役で構成されているか否か。 4 ④ 指名委員会は、取締役会に新任役員を推薦し、継続的に取締役の評価を実施しているか否か。

	US	UK	オーストラリア	カナダ
	NYSE Listed Company Manual (ニューヨーク証券取引所)	THE COMBINED CODE OF CORPORATE GOVERNANCE (ロンドン証券取引所)	Principles of Good Corporate Governance and Best Practice and Best Practice Recommendations (オーストラリア証券取引所コーポレートガバナンス委員会)	A Corporate Governance A guide to good disclosure (トロント証券取引所)
監査機能	303A.06 (以下の事項の開示は要請されていない) 上場企業は、証券取引所法の要件に基づいて監査委員会を設置しなければならない。 303A.07 (a)監査委員会のメンバーは最低限3名以上でかつ全員独立取締役でなければならない。また、監査委員会のメンバーが3社以上の公開企業の監査委員会のメンバーなら、取締役会はそのような兼務が監査委員会の機能を低下させないと判断し、その決定を開示しなければならない。 (開示は、株主総会の委任状説明書かアニュアルレポート) (b)監査委員会の構成員は、303A.02の独立取締役の要件を満たす取締役でなければならない。 (c)監査委員会は、 (i)財務諸表の適正性、法令遵守性、外部監査人の独立性や監査の効率性の管理、およびSECが要求するレポート作成等の委員会の目的、 (ii)委員会の評価基準、および (iii)下記に列挙するようなリスクマネジメントに関わる委員会の義務と責任を、委員会規程として作成しなければならない。 (A)年次での独立監査人のレポートの入手、レビュー (B)上場企業の監査済み財務諸表のレビューとマネジメント及び独立監査人との協議 (C)上場企業の公表決算についての議論 (D)リスク評価とリスクマネジメントに関する会社の方針の議論・検討 (CEOとシニアマネジメントは上場企業のリスクを公表し、そのリスクを評価・管理するのが職務であり、監査委員会はこのリスクが処理されるプロセスに関するガイドラインとポリシーを検討することが職務となる。すなわち、監査委員会はリスク評価とリスクマネジメントの責任を有する唯一の主体であることが要求されているわけではない) (E)経営者、内部監査人および独立監査人との個別協議 (F)独立監査人との監査上の問題事項や困難な点および経営者の反応のレビュー (G)独立監査人であった現従業員や元従業員の雇用基準の設定 (H)規則的な取締役会への報告 (SECが要求するレポートの開示は、株主総会の委任状説明書)	C.3 ① 監査委員会は最低3名、全て非執行の独立取締役で構成されているか、 監査委員会のうち少なくとも1名は財務経験者であるか。 C.3 ② 監査委員会の役割と責務は以下(省略)を含むものであり、文書で規定されているか。 C.3 ③ 役割と権限を含む監査委員会の規約はウェブサイト等で閲覧可能になっているか。 C.3 ④ 監査委員会は、財務報告やその他を実施する際の会社のスタッフの配置をレビューしているか、内部監査が機能していない場合、その理由をアニュアルレポートで説明する必要がある。 C.3 ⑤ 監査委員会は内部監査の有効性をモニターし、レビューしているか、 内部監査が機能していない場合、その理由をアニュアルレポートで説明する必要がある。 C.3 ⑥ 監査委員会は外部監査人の選任、再任、解任に対する第一の責任を負っているか 取締役会が監査委員会の提案を受け入れない場合は、アニュアルレポートにその旨の記載をしているか。 C.3 ⑦ 外部監査人が非監査業務を実施している場合、監査の客観性と独立性が担保されているかをアニュアルレポートに記載し、株主に説明しているか。	4 ② 監査委員会は設置されているか、設置されていない場合は他の代替手段 4 ③ 監査委員会のあるべき構成要件を遵守しているか ・非執行取締役のみで構成・独立取締役が過半数・議長は取締役会議長でない独立取締役・最低限3名以上 4 ④ 監査委員会は、監査委員会規則を設定しているか、会社の財務報告の信頼性をレビューし、外部監査人の独立性を監督しているか 監査委員会の状況(名前、資格、ミーティング回数、出席者名)	13 ① 会社には監査委員会があるのか否か。 13 ② 監査委員会のメンバーは社外取締役か否か。 13 ③ 監査委員会の役割と責任が明確にされているか否か。 13 ④ 監査委員会は、内部監査人及び外部監査人と直接コミュニケーションを取っているか否か。 13 ⑤ 監査委員会は、マネジメントの報告と内部統制システムの監督に責任を負っているか否か。
報酬機能	303A.05 (以下の事項の開示は要請されていない) (a)上場企業は独立取締役のみで構成される報酬委員会を設置しなければならない 303A.05 (b)報酬委員会は、(i)CEOの報酬決定のための評価手順やCEO以外の取締役の報酬決定のための推薦手順、そして上級執行役の報酬に関わるSECが要求するレポート作成等の委員会の目的や義務、および(ii)評価基準を、委員会規程として作成しなければならない。 (SECが要求するレポートの開示は、株主総会の委任状説明書かアニュアルレポート) 303A.08 (以下の事項の開示は要請されていない) 株主は全ての資本に関する報酬プランとその重要な変更について、基本的に投票する機会を与えられなければならない。	B.1 ① 業績連動報酬は執行取締役の総報酬の重要な割合を占めているか B.1 ② 執行役のストックオプションは、行使価格を低く設定していないか B.1 ③ 非執行取締役の報酬水準は、時間的な拘束と役割に対する責任を反映しているか、 ストックオプションが非執行取締役の報酬になっていないか B.1 ④ 執行取締役が他の会社の非執行取締役になる場合は、報酬委員会のレポートには、その取締役は今後も報酬を維持するのか、そうであれば如何なる報酬が構成する。 B.2 ① 報酬委員会は最低3名であり、全員非執行の独立取締役で構成されているか、 取締役会は報酬委員会の権限と責務を明確にしているか。 B.2 ② 報酬委員会は、全ての執行取締役と議長の報酬、年金、その他の支払いの設定を委任されているか B.2 ③ 取締役会、もしくは定款で記載のある場合は株主が、非執行取締役の報酬を決定しているか B.2 ④ 上場規則に則り、株主は新しい長期的な報酬スキーム、現行スキームの変更を承認するために召集されているか	9 ① 以下の項目が明確に記載されている報酬ポリシーの開示 ・会社の報酬ポリシーのコストとベネフィット ・会社業績と役員等に支払われた報酬の関係 (会社法では、上場企業は各取締役及び会社の上位5名の報酬を開示することを要請している) 9 ② 報酬委員会を設置しているか ・最低限3名で、過半数は独立取締役で構成 独立取締役が議長 9 ③ 執行取締役と非執行取締役の報酬構造を明確に区別しているか 9 ④ 株価連動報酬の支払が、株主に承認された仕組みに基づいて行われているか 9 ⑤ 報酬委員会のメンバーの名前と会議への出席状況、非執行取締役の法律に規定されている以外の退職金の支払状況	8 ① 取締役会又は委員会の取締役の報酬や報酬形態の妥当性をレビューしているか 8 ② 報酬は取締役の責任とリスクに釣り合いが取れているか
委員会の開催状況		A.1 ② 議長、副議長、CEO、独立上級取締役及び指名委員会、監査委員会、報酬委員会の議長とメンバー取締役会とこれら委員会の開催回数と個々の取締役の出席回数	4 ⑤ 監査委員の名前、もし監査委員会がなければ代替するもの及び監査委員会の開催回数及びその出席者名 9 ⑤ 報酬委員会のメンバーの名前と会議への出席状況、非執行取締役の法律に規定されている以外の退職金の支払状況 2 ④ 指名委員会は設置されているか(メンバー、出席状況含む)	
その他	303A.12 (a)上場企業のCEOは、毎年、NYSEに、NYSEコーポレートガバナンス上場規則違反が会社にないと宣言しなければならない。宣言は必要な範囲に限定してもよい。 (b)上場企業のCEOは、会社の上級執行役に303A.規定に重要な不遵守があると知った場合は、文書でNYSEに通知しなければならない。 (c)上場企業は署名した誓約書を年次でNYSEに提出しなければならない。更に、303A.に影響を受けら変更が取締役会や委員会に発生する都度、中間誓約書をNYSEに提出しなければならない。 303A.03 マネジメントに関与しない取締役は、マネジメント監督の実効性を担保するためマネジメントが出席しない会議を定期的に開催しなければならない。定期的に行われる会議の主催を選任された取締役の氏名を公開しなければならない。また各会議を統括する取締役が選ばれる手続きを開示しなければならない。	A.7 ① 全て取締役は、任命後の最初の年次株主総会及び3年後の株主総会で信任の投票を受けているか 投票の書類には、十分詳細な取締役の個人データと関連する情報も添付されているか A.7 ② 取締役は任期を定めて指名されているか。 任期が6年を超える場合、特に厳格なレビューと若返りの必要性を考慮しているか。 A.1 ⑤ 会社は、取締役の法的行為に対して保険に加入しているか C.1 ① 取締役はアニュアルレポートの中で、財務諸表を作成する責任について説明し、その責任に対して監査人による言及がなされているか	4 ① CEO,CFO等は取締役会へ文書で財務報告の適正性の伝達しているか	7 ① 取締役会は、その規模の適正さについてレビューしているか 7 ② 規模が大きくなった場合、縮小プログラムを用意しているかどうか 9 ① 各種委員会のリスト(例、財務委員会、人事委員会など) 9 ② 各種委員会に社外取締役が含まれるか否か 9 ③ 各種委員会の過半数は会社と利害関係のない取締役か否か
リスクマネジメント及び内部統制				
リスク開示	303A.07 (c)(iii)(D)リスク評価とリスクマネジメントに関する会社の方針の議論・検討 (CEOとシニアマネジメントは上場企業のリスクを公表し、そのリスクを評価・管理するのが職務であり、監査委員会はこのリスクが処理されるプロセスに関するガイドラインとポリシーを検討することが職務となる。すなわち、監査委員会はリスク評価とリスクマネジメントの責任を有する唯一の主体であることが要求されているわけではない) (SECが要求するレポートの開示は、株主総会の委任状説明書)		7 ① 取締役会またはそれに類する委員会は、リスクマネジメントに関するポリシーを確立しているか 7 ② CEO、CFOは取締役会に対して、以下の言明をしているか ・4.①(財務報告の信頼性)に従いCEO及びCFOから取締役会になされた言明は、健全なリスク管理システムと取締役会で採択された方針を遵守し実行する社内体制とそのためのコントロールに基づくものであること。 ・リスクマネジメント、コンプライアンス、内部統制システムはすべて重要な点で有効かつ効率的に機能している。	1 ③ 取締役会は、重要なリスクを認識する責任を負っているか否か 1 ④ 取締役会は、重要なリスクを管理するために適切なシステムを導入しているか否か
内部統制	(サーベインス・オクスリー法に基づく内部統制評価の開示) ① 四半期・年次報告書における財務報告に係る開示の認証 i) 概略 CEO及びCFOは、四半期及び年次報告書の認証を行わなければならない。CEO及びCFOはこの認証に署名する必要がある。この認証は、基本的な認証及び開示に関する統制と手続きの認証の両方を含む必要がある。 ii) CEO及びCFOは、年次報告書で財務報告に係る内部統制の認証を行わなければならない。この認証は四半期ごとに要請されていないが、ある四半期に財務報告に係る内部統制に重大な影響を与えているか、与える可能性の高い変更が内部統制に発生した場合は、四半期報告書及びアニュアルレポートでの開示が要求されている。	C.2 ① 取締役会は、少なくとも年次でグループにおける内部統制の有効性をレビューし、それについて株主に報告しているか また、レビューは財務報告、オペレーション、コンプライアンスを含む重要なコントロールをカバーしているか	上記参照	1 ⑦ 取締役は、適切な内部統制及びマネジメント情報システムを構築する責任を負っているか否か
ステークホルダー				
株主		D.1 ① 議長は、株主の考えが全体として取締役会に伝達されるようにしているか D.1 ② 取締役会はアニュアルレポートで、取締役が大株主の会社への理解を深めるために実施したステップについて言及しているか D.2 ① 会社は年次株主総会を利用して投資家とのコミュニケーションを図り、その参加を促進すべきであり、株主総会で会社は代理票を数え、代理投票の割合と欠席株数を示しているのか D.2 ② 会社は実質的に異なった問題については決議を別々にしているか D.2 ③ 議長は監査役会、報酬委員会、指名委員会の議長が年次株主総会での質問に答えられるように出席させているか及び全ての取締役を出席させているか E. 1 法人株主は会社目標を相互理解を図るために会社との対話の場を設けるべきだ E. 2 法人株主が会社のガバナンス状況、特に取締役会の構造と構成を評価する場合は、全ての関連する要素に注視すべきだ E. 3 法人株主は、議決権を良く考えて行使すべきだ。	6 ① 株主とのコミュニケーションを促進し、株主総会への参加を促すコミュニケーション戦略がデザインされ、開示されているか 6 ② 外部監査人に年次株主総会への出席を依頼し、株主からの監査と監査報告書の内容についての質疑応答に対応しているか	
利害関係者			10 ① 会社の利害関係者に対する法的及びそれ以外の責務を遵守するための行動規範が確立され、開示されているか	