

内部統制の本源的機能についての研究：内部統制論 とコントロール論との相互的包摂の視点から

黒岩，美翔

<https://doi.org/10.15017/4059980>

出版情報：Kyushu University, 2019, 博士（経済学），課程博士
バージョン：
権利関係：



内部統制の本源的機能についての研究
－内部統制論とコントロール論との相互的包摂の
視点から－

黒岩 美翔

目次

序章.....	1
第1節 問題提起.....	1
第2節 先行研究.....	6
第3節 論文の目的と構成.....	11
第1章 会計監査論における内部統制の意義.....	19
第1節 はじめに.....	19
第2節 会計監査論における内部統制概念の変遷.....	20
第3節 委託受託関係.....	33
第4節 まとめ.....	35
第2章 わが国における内部統制制度の現状.....	37
第1節 はじめに 大和銀行巨額損失事件.....	37
第2節 米国の内部統制に関する法制度.....	39
第3節 わが国の内部統制制度.....	41
第3章 コーポレート・ガバナンスを契機とした内部統制の生成.....	45
第1節 はじめに.....	45
第2節 1990年代におけるコーポレート・ガバナンスの出現.....	46
第3節 ガバナンスと「内部から」の規制.....	47
第4節 監査の内発.....	55
第5節 リスク・マネジメントとしての内部統制.....	60
第6節 まとめ.....	63
第4章 内部統制とマネジメント・コントロール.....	65
第1節 はじめに.....	65

第2節	マネジメント・コントロールと「内部統制」との関わり	66
1.	マネジメント・コントロールとは	66
2.	「内部統制」とマネジメント・システム	67
第3節	マネジメントからガバナンスの視点へ.....	71
第4節	COSO「内部統制」(1992)からCOSO・ERM(2004)へ.....	73
1.	COSO「内部統制」(1992)公表後の不正問題への対応に関する2つの動向	73
(1)	POB(公共監視審査会)の報告書.....	73
(2)	COSO分析報告	75
2.	POB報告書やCOSO分析以外の要因.....	77
第5節	まとめ.....	79
第5章	価値を創造する「内部統制」—全社的リスク・マネジメント(ERM)—.....	81
第1節	はじめに.....	81
第2節	ERMについて	82
1.	内部統制とリスク・マネジメントの関わり	82
2.	COSO・ERM(2004)における事業体の目的	84
3.	COSO・ERM(2004)の構成要素	85
第3節	COSO・ERM(2004)による価値の創造.....	90
1.	COSO・ERM(2004)が果たす役割.....	90
2.	価値創造の機能をもつ「内部統制」	92
第4節	まとめ.....	95
1	内部統制の発展形態	95
2.	COSO「内部統制」(1992)の展開としてのCOSO「内部統制」(2013)	97
3.	COSO・ERM(2004)の今後の可能性	99

第 6 章 北米モデルのコントロールと社会的責任戦略コントロール	102
第 1 節 はじめに	102
第 2 節 社会的責任戦略コントロールからみた COSO・ERM(2004)の可能性	104
第 3 節 北米モデルのコントロール理論	107
1. 財務的コントロールの特徴	107
2. 財務的コントロールの 5 つの決定要因	109
第 4 節 革新的な社会的責任戦略のコントロール理論	115
1. 社会的コントロールシステムの特徴	115
2. 5 つの決定要因による社会的コントロールの位置づけ	116
第 5 節 北米モデルのマネジメント・コントロールから社会的責任戦略コントロールへ	124
第 7 章 社会的責任戦略コントロールについて—2 つの事例—	127
第 1 節 社会的責任戦略コントロールの事例研究	127
1. ダノン社の事例	127
2. ラファージュ社の事例	134
3. 2 つの事例をもとに導かれる共通点と相違点	138
第 2 節 社会的責任戦略コントロールの 3 つのレベルの構造とその役割	140
第 3 節 Moquet(2010)の社会的責任戦略コントロールの理論的提案	142
第 4 節 まとめ	143
第 8 章 社会的責任戦略コントロールの理念はどのようにして COSO・ERM(2004)のなか に包摂されていったのか	147
第 1 節 はじめに	147
第 2 節 2017 年の改訂版 COSO・ERM のフレームワーク (COSO・ERM(2017)) ...	152

第3節 COSO と WBCSD の共同『ガイダンス』(COSO・WBCSD(2018))	158
第4節 まとめ.....	176
終章 「内部統制」とは何なのかーリスクと利益機会の複眼的視点ー.....	178
第1節 全体の総括	178
第2節 まとめと今後の課題.....	195
参考文献	202

主要略語一覧

AICPA	American Institute of Certified Public Accountants	米国公認会計士協会
AIA	American Institute of Accountants	米国会計士協会
ASB	Accounting Standards Board	英国企業会計基準委員会
BRICs	Brazil, Russia, India, China, South Africa	ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者
CFO	Chief Financial Officer	最高財務責任者
CRO	Chief Risk Officer	最高リスク管理責任者
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission	トレッドウェイ委員会支援組織委員会
CSR	Corporate Social Responsibility	企業の社会的責任
ERM	Enterprise Risk Management	全社的リスク・マネジメント
ESG	Environment, Social, Governance	環境、社会、ガバナンス
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act of 1977	海外不正支払防止法
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles	一般に認められた会計原則
ICAEW	The Institute of Chartered Accountants in England and Wales	イングランド・ウェールズ勅許会計士協会
IIA	The Institute of Internal Auditors	内部監査人協会
LPO	Ligue pour la Protection des Oiseaux	仏鳥保護同盟
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標

POB	Public Oversight Board	公共監視審査会
SAP	Statement on Auditing Procedure	監査手続書
SAS	Statement on Auditing Standards	監査基準書
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SEC	Securities and Exchange Commission	証券取引委員会
SRM	Sustainability Risk Management	サステナビリティ・リスク・ マネジメント
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development	持続可能な発展のための世界 経済人会議
WWF	World Wildlife Fund	世界自然保護基金

序章

第1節 問題提起

ここ数十年の間、世界全体において環境・エネルギー問題や労働・人権問題などを始めとするグローバルな形の環境・社会問題が深刻化し、それへの取り組みが緊要なものとなってきた。例えば、1992年にはブラジルのリオ・デジャネイロにて国際連合が主催の地球サミットが開催され、環境と開発を議論する国際会議が行われた。その後も約10年ごとに環境や開発に関するサミットが開催されている。併せて国連は、ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals : 以下MDGsとする)などの持続可能な社会の発展に向けた目標を掲げ、その目標に対する取り組みを世界中に要請している。こういった動きは当然の如く、世界経済にも影響を与えてきた。先述した1992年のリオでの会議に向けて、1990年には48人の経済人が集い「持続可能な開発のための経済人会議」(Business Council for Sustainable Development : 以下BCSDとする)が発足し、1995年にはこのBCSDと「環境のための世界産業会議」(World Industry Council for the Environment : 以下WICEとする)とが合併して「持続可能な開発のための世界経済人会議」(World Business Council for Sustainable Development : 以下WBCSDとする)と呼ばれる組織が創設されたのである。このWBCSDは、持続可能な開発を目指す企業約200社のCEO連合体であり、そこでは企業が持続可能な社会への移行に貢献するために協働しているのである¹。

¹ Sustainable Japan HP「WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議)」
<https://sustainablejapan.jp/2017/08/06/wbcسد/27723> (最終参照日: 2019年12月10日)

このような持続可能性を重視する動きというのは、今まさに内部統制の領域にも直に影響を与えているのである。具体的には、2018年にWBCSDが、内部統制の統合的フレームワークを作成しているトレッドウェイ委員会支援組織委員会(Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission：以下COSOとする)とともに環境や社会に配慮したガイダンスを公表している。このガイダンスは、2017年にCOSOが公表した「全社リスク・マネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合—(Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance—：以下COSO・ERM(2017)とする)」にESG(Environment, Social, Governance)関連リスクを当てはめたものである。そもそもCOSOの発端はトレッドウェイ委員会の要請を受ける形で組織された委員会であり、1992年には内部統制の統合的フレームワークを作成している。そしてCOSOは2004年に、このフレームワークをもとにリスク・マネジメントの視点を加えた「全社リスク・マネジメント(Enterprise Risk Management：以下COSO・ERM(2004)とする)」のフレームワークを公表している²。

さて、COSOはなぜこのように新しいフレームワークを公表し続けているのであろうか。そして、これらのフレームワークが公表されるまでに内部統制はどのように展開してきたのであろうか。さらに、それぞれのフレームワークが出現した意義とは何であらうか。それらを明らかにするために、まずCOSO「内部統制」(1992)の出現について深掘する必要があると考える。そこで本稿では、COSO以前の内部統制からどういった契機で

² なお、このフレームワークの翻訳本のタイトルでは Enterprise Risk Management を「全社リスクマネジメント」と表記しているが、本稿では統一的に「全社リスク・マネジメント」と表記する。

COSO「内部統制」が出てきたのかを明らかにしたい。

もともと筆者は会計監査論の領域において内部統制について研究を進めてきた。そのため、特に意識することなく、内部統制を会計監査論のなかで捉え、内部統制をもっぱら監査のためのシステムと位置づけてきたのである。しかし、研究が幾分か進み、会計監査論からさらに視野を広げてこの問題に取り組むようになってくるにつれ、少々、違和感をもつようになってきた。さらにまた、そのなかで逆に内部統制のもつ新たな可能性も見えてくるように思われたのである。そこで、内部統制をコントロール論、とりわけCOSOの内部統制の統合的フレームワークと親和性の高いフランスのコントロール論の視点から分析を加えたり、さらにこれまでの監査論の延長線上にある「監査社会論」の著者であるM. Powerの規制哲学といった新しいコントロールの視点から内部統制の生成とその意義について考察を試みたりしたのである。特に規制哲学の視点からは、パブリックセクターの監査の強化などを背景に会計監査が拡張してきたこと、それによって監査が公共部門のみならず民間部門の品質管理や環境管理という活動にまで入り込んできていることが明らかになってきたのである。そこではまた、会計不正といった監査の失敗に対し、規制を強化するという弁証法が繰り返されてきたが、それでは根本的な解決にはならず、何らかの別の規制形態が求められるようになってきていた。すなわち、そうした状況をいわゆる社会統治の問題と捉えるならば、その社会統治をうまく進めるための手段は管理主義的転換(Managerial turn)を迎え、政府の直接的規制から自己規制システムへと大きく転換することが求められるようになってきたのである。要するに、ここで言う自己規制システムこそ、本稿で取り上げる内部統制システムである。

上記の規制哲学の視点に加え、歴史的視点から内部統制の制度的展開を捉えた場合、COSO・ERM(2004)の出現などにより、そのフレームワークの焦点がリスクから利益機会へと変わってきていることが認識されるのである。そして、そのCOSO・ERM(2004)では財務的な面に収まらず、社会的リスクをも考慮する事態になってきており、さらにその対象範囲は拡大している。他方で、前述したフランスにおけるコントロール論の新しい動向に着目するならば、そこには「企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility : 以下CSRとする)」の視点を全面的に包括し、利益機会からリスク・マネジメントへと焦点を移動させる動きがみられるのである。この動きの背景として、当然ながら昨今の環境問題、気候変動問題を始め、企業不祥事・会計不正問題などを契機としたCSR活動の隆盛が挙げられるであろう。企業組織は多様なステークホルダーの存在を意識し、経済性と社会性、さらには人間性とを同時に追求し、長期的で持続可能な価値を創造しなければならなくなってきており、こうした流れが世界的に流布しているのである。

企業内部に目を移すならば、企業の事業戦略においても、経済的価値と社会的価値を同時追求するためにCSR活動を組み込む企業が増えてきており、それに伴い積極的にCSR活動に取り組むように促すコントロールが行われるようになってきた(これをCSR戦略コントロールと呼ぶが、これについては後述する)。さらに、事業活動全体から見たCSRや透明性、説明責任などへの意識の高まり、加えてグローバルな事業展開に伴うM&Aの増加による新たなガバナンス体制やリスク管理体制、さらには本稿の研究対象である内部統制システムが必要とされているのである³。まさに内部統制はコントロール論の影響を受けなが

³ 新日本有限責任監査法人編(2014), 12 頁。

ら、利益機会の実現から新たな観点からのリスク・マネジメントへの対応を求められるようになってきているのである。

以上のこうした様々な事情は、内部統制論が制度的な展開を繰り広げるなかでコントロール論との展開と並べてみた場合に、それらは相互に包摂し合う状況にあると捉えることはできないであろうか、というのが本研究の基本的立場である。すなわち、制度的展開から内部統制を見ると、その焦点はリスク・コントロールから利益機会へ移りかわってきており、他方、コントロール論においては焦点が利益機会からリスク・マネジメントへと移行してきており、互いの要素を包摂し合う形になってきていると言えるのではないだろうか。そのことはまた、すでに述べた規制哲学の視点から見ても、企業組織の内外のコントロールのあり様の識別・区分が曖昧になってきており、このことをもってしても、本稿は内部統制論がその制度的な展開のなかで、コントロール論と互いに包摂してきている状況にあるのではないかと捉えているのである。

本稿では、このように内部統制論とコントロール論が互いに包摂し合う視点から、内部統制のフレームワークがどのように発展してきたのか、またどのように発展するのであるかということについて考察している。そして、この相互的包摂によって筆者が描き出した内部統制論の理論的な展開が現実の方向性とどのような関係をもつのかということも考察している。また、内部統制のフレームワークは時代の変化とともに発展していくなかで、様々な要素を取り込むことになるが、そのように様々な要素を包摂した内部統制は果たして内部統制と呼べるのであろうか。いわゆる内部統制が様々な機能をもつことにより、本来の役割が不明瞭になってきていることは明らかである。内部統制の在り方につい

て見直しが行われている今こそ、その本源的機能に今一度立ち返る必要があると考えるのである。そうすることによって、内部統制の本来の意義を明らかにし、内部統制の現実的な必要性を説くとともに、現在のフレームワークのように様々な要素を取り込んでいる状態が果たして望ましいのかどうかを検討することにしたい。

こうした問題意識のもと、本稿では、以下、内部統制論とコントロール論との相互的包摂の動向について検討しながら、その本源的機能を明らかにすることになるが、こうした問題関心に関わる先行研究の成果を少し整理しておきたい。併せて、そのなかで、これまでの内部統制の概念とコントロール論の展開過程についても、本稿での目的に必要な限りで整理しておきたい。

第2節 先行研究

前節でも述べたように、本稿は内部統制を会計監査論の制度的展開を詳細に跡づけているのみならず、内部統制にフランスのコントロール論からも接近することになっているために、そのコントロール論自体の展開についても、特にそのための章を設け、詳しく紹介している。したがって、本研究の先行研究としては、内部統制論を始め、会計監査論、コントロール論などといった領域を網羅して検討しておく必要があるが、ここでは、研究論題に関わる本論考の目的に関連する限りで、重要と思われる先行研究を取り上げることにしたい。そこで以下では、本研究論題との関わりで、そこでどのようなことが議論されてきたのかを検討しておきたい。

さて、鳥羽(2007)は制度・理論的側面から内部統制の研究を行っており、マネジメン

ト・システムと内部統制の関係についてまとめており、内部統制に焦点を当てることによって、経営という枠組みでは明確ではなかったコントロールという概念の内容が浮き彫りになると述べている。また、柿崎(2005)は法的側面から内部統制の展開についてまとめており、本稿でも詳細に考察するように、内部統制の概念が拡大してきている様子を描いている。要するに、鳥羽(2007)においても柿崎(2005)においても、内部統制が経営・管理上の仕組みを取り入れながら、さらに広い概念として理解されるようになってきたことを示しているのである。

言うまでもなく、COSO「内部統制」(1992)の発展形態としてCOSO・ERM(2004)が取り上げられるのだが、このCOSO「内部統制」(1992)からCOSO・ERM(2004)へと発展することによって、内部統制が価値を創造するものへとその機能を変化させるものとなっていると考えられている。また、内部統制がもつリスク・マネジメントとしての役割については様々な論考で言及されてきているが、COSO以前から内部統制のリスク・マネジメント機能については触れているものもある。例えば、リスク・マネジメントの古典的テキストであるWilliams and Heins(1976)によれば、内部統制とは「会計士を直接リスク・マネジメントに巻き込むものである」とし、その過程を「一従業員の作業が別の課業をしているもう一人の従業員によって自動的に照合され、牽制されて、どちらの側に不適正または非効率な作業があっても発見される組織と手続きとを必要とする」と述べている⁴。すなわち、この時点では、内部統制がマイナスの影響を与えるリスクを低下させるものとして位

⁴ Williams and Heins(1976),p.45. 邦訳(1978), 49頁。

置づけられていたことが理解される。

しかし、COSOからERMのフレームワークが公表されると、杉野(2007)はリスク・マネジメントが内部統制の付加価値を高めるものであること主張し、ここでも内部統制がERMへ発展したことで内部統制に価値を提供する機能が加わったと考えられている。加えて、矢野・堀口(2008)においても同じく、COSO・ERM(2004)とそれまでのリスク・マネジメントの大きな違いとしては、その目的の1つに企業価値創造がある点を挙げており、これらの幾つかの研究からも、COSO・ERM(2004)が価値創造の機能を有していると考えられていることが理解されよう。

さらに、上原(2011)は端的に企業の持続的発展が重要視されるなかで企業の管理体制を「コンプライアンス」、「内部統制」、「ERM」、「CSR」の4段階に分け、法令順守という義務的体制から内部統制、ERMを経て、最終的にCSRへと移行する流れを示している。このように、そもそもマイナスの側面にしか焦点が当てられていなかったCOSO「内部統制」(1992)は、COSO・ERM(2004)が公表されたことを受けて、利益機会というプラスの側面も取り上げられるようになったというのである。さらに、内部統制がCSR活動を包摂するような方向へと舵をきることで、企業内部におけるリスクのみならず、外部リスクまでもその視野を拡大していくようになってきたことが理解されよう。

一方で、コントロール論の核をなすと考えられるマネジメント・コントロール・システム(Management Control System : 以下MCSとする)に関する研究では、財務的な利益を向上させるコントロールのみならず、それと並行して今では、企業のCSR活動を促進するコントロールの研究が盛んに行われる傾向にある。例えば、Durdan(2008)はニュージー

ランドの食品製造業者を対象に、MCSにおいて財務的業績の測定と評価に加えて、環境と社会の側面がいかに測定・評価されているかの実証研究を行っている。また、Riccaboni and Leone (2010)では、P&G社のイタリア支社を対象に、MCSがサステナビリティを遂行するためにどのように機能しているかを研究している。その他にもNorris and O'Dwyer (2004)では、イギリスの小売業社を対象にCSRの達成に向けてマネジャーを動機づけるMCSの実態を明らかにする研究を行っている。日本企業に対しても、細田他 (2013)などによって、CSR活動を促進するMCSの研究が盛んに行われている。

このように、MCSのCSR的側面を重視した実証的または理論的研究はこの約十年の間に多数なされるようになってきたことから、企業でのMCSの機能やあり方がこれまでと大きく変わってきている様子が窺える。とりわけ、コントロールの結果として、財務的業績のみならず環境や社会への影響を考慮した社会的業績の向上が鋭意意図されているのである。このことから、一般的な傾向として、これまでのMCSがもっぱら利益機会を追求していたのに対し、近年のMCSでは環境や社会など企業の外部のリスクまでも念頭に置いたシステムへとその在り方を変化させる方向へと向かっているとと言える。

以上のように、内部統制論は相対的にリスク・コントロールから利益機会へ、一方、コントロール論は利益機会からリスク・マネジメントへとその重点を徐々に移動させつつあると考えられる。この動きをもって、内部統制論とコントロール論は互いに包摂しつつあると考えられないであろうか。もっとも、両者の変化がまったく対照的な動きをしているという訳ではない。また、両者における利益機会やリスクの内実が全く同じものということとはできないということは言うまでもない。しかしながら、歴史的かつ比較の視点からこ

れを眺めると、確かに、そこに、事実として内部統制論とコントロール論は互いに包摂しつつある事態は確認できそうなのである。本稿はまさにその点に注目し、研究課題として
いる。

これまでに、内部統制論とコントロール論を同時に取り上げ、その変化の様子を比較検討し、そこに両者の相互的包摂のプロセスを見ようとする研究はまだほとんど見受けられない。すでに見たように、内部統制からERMへ、そしてさらに社会的リスクを考慮するリスク・マネジメントについての研究の1つとして、サステナビリティ・リスク・マネジメント(Sustainability Risk Management : 以下SRMとする)といった概念が出てきているのは確かである⁵。しかし、それらにおいても、内部統制論とコントロール論との関係といった取り扱い方ではないし、ましてやそこに相互的包摂のプロセスを見出すといった方法・視点はほとんど見られない。

したがって、本稿では内部統制を歴史的・制度的視点から詳細に跡づけたのち、その内部統制の展開過程に今度は比較の視点からコントロール論を対峙させて、両者のあり様を検討することになる。次いで相互的包摂のプロセスのなかで両者がどのように変容することになるのか、そしてまた、とりわけ変容した内部統制がどのような役割を担っていくのかを明らかにしていくことを目的としている。そのうえで、制度的展開とコントロール論との比較の視点から内部統制の展開を分析することで、内部統制とは何か、その本源的な役割を明らかにし、内部統制を行うことの意義を明示することが本論考の最終的な目的である。

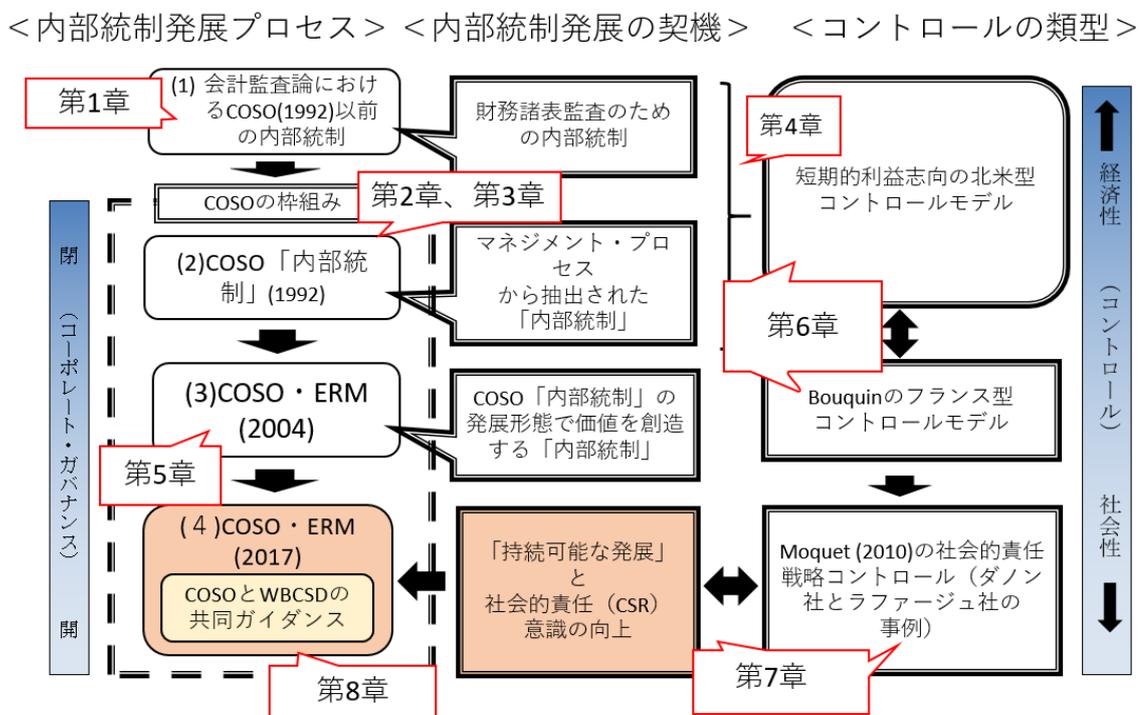
⁵ 例えば Dan and Kenneth(2009) ; Aziz et al.(2015)など。

第3節 論文の目的と構成

前節の終わりに示した通り、本稿の目的は、まずは歴史的な視点から内部統制の制度的な展開過程を詳細に検討し、併せて、比較の視点からその内部統制論とコントロール論を対峙させる。次いで、そのことによって、両者が互いに包摂し合っている様子が描き出されるが、それは両者が外延的にその機能を拡大することになっていることを明らかにする。そして、最終的には、両者の外延的な機能の拡大がどのような意味内容をもつのかを問いつつ、特に歴史と比較の視点から考察を加えることによって、内部統制の変わることのない本源的な役割を明らかにすることが本論考の目的である。

以上のことを踏まえ、本稿は以下のような構成をとる。本稿の全体的な構図は図表 0-1 に示す通りである。

図表 0-1 本論文の全体の構成



(出所)筆者作成

本稿では、まず、COSO「内部統制」(1992)からCOSO・ERM(2004)へ展開していく過程を明らかにする。そもそも内部統制はなぜ出現したのか、内部統制は何のために存在していたのか。そしてCOSO「内部統制」(1992)の生成にはどういった意義があるのかについて、歴史的な制度の視点、規制哲学およびコントロール論の視点から解明する。そのため第1章では、まず歴史的観点から内部統制の制度的な発展プロセスについてアプローチする。

もともと内部統制は、公認会計士が行う外部会計監査を支えるシステムであった。これには次の様な理由があった。つまり、時代の流れとともに経済と企業の規模が拡大することによって、それまで財務諸表の監査業務においてすべてを「精査」していたが、これが事実上不可能になったことが原因であった。監査を行うにあたって「精査」をする代わりに、内部牽制システムを前提として、監査対象の一部を抜き取って検証する「試査」が実施されるようになったのである。そういったことから、この内部牽制システムが内部統制の始まりであったということが出来る。さらに、次第に企業の規模が拡大し、組織も複雑化することで、内部監査の対象である内部牽制システムの信憑性が独自の問題として抽出され、監査のための評価対象としての「内部統制概念」と企業の組織コントロールとして求められる「内部統制概念」にずれが生じてきたのである。

このように、「内部統制概念」にずれが生じてきたのは、COSOが統合的フレームワークを公表するまで「内部統制の定義ないし枠組み」がなかったためである。

第2章では、COSO「内部統制」(1992)が公表されたことを受けて、わが国ではどのような影響がもたらされたのかを明らかにする。とりわけ、会社法などの法制度においてどういった形で「内部統制」が取り扱われているのかに焦点を当て、我が国における内部統制制度の現状について解説を加える。

次に第3章では、このCOSOの統合的フレームワークがコーポレート・ガバナンス⁶を

⁶ 吉野(2012b)によれば、コーポレート・ガバナンスは、(i)株主を中心とするステークホルダーが経営

契機として生成してきた経緯について検討している。つまり、第3章では、COSO「内部統制」(1992)がそれまでの会計監査論における内部統制の枠を越え、一方でマネジメント・プロセスから導出されながら、他方でそのプロセスに影響を与える形で生成してきた事情を明らかにする。とりわけ、「内部統制」が1990年代にコーポレート・ガバナンスを契機として生成してきた理由を、特にM. Powerの理論(特に規制哲学の理論)に基づいて明らかにする。つまり、内部統制が会計監査という枠を越え、それから概念的に独立する形で新たな「内部統制」概念が構想されてきたプロセスを明らかにしている。特に、新自由主義的⁷な政治経済的理念の下で規制緩和・構造改革などが進められ、自由をもたらすはずの自律性がかえって規律を生み出し、自省的に組織が「内部を外部化⁸」することによって「内部統制」が生成されてきた事情を明らかにする。

さて、以上から、組織が「内部を外部化」することで、COSO「内部統制」(1992)がそれまでの内部統制とは異なる仕組みであることが示されることになったが、第4章では、「内部統制」において、コントロール論、とりわけマネジメント・コントロール論から検討を加える。そこでは「内部統制」とマネジメント・コントロールが重なり合う部分が多いことが明らかになる。なぜならばCOSO「内部統制」(1992)はマネジメント・プロセスからコントロールと監査の要素と考えられる要素を引き出して形成されているからである。それでは、マネジメント・コントロールと「内部統制」はどのように異なり、またどのような関係にあるのであろうか。第4章では、1990年代初期のコーポレート・ガバナンスの隆盛を契機とした「内部統制」がマネジメント・コントロールと如何に異なり、またどういった関係

者を統制する側面(経営者の監視・監督)に視点を置いた「狭義」のもの、(ii)経営者を統制するとともに、さらに広くリスク管理を含む企業の内部管理体制全般、経営者による業務執行管理全般をも包含し、企業活動全般を意味する「広義」のもの2つに分けられる。本稿では、経営者と企業の内部管理体制を別にして検討しているため、狭義の定義をとることとする。

⁷ 新自由主義についてHarvey(2005)は「何よりも、強力な私的所有財産権、自由市場、自由貿易を特徴とする制度的枠組みの範囲内で個々人の企業活動の自由とその能力が無制約に発揮されることによって人類の富と福利が最も増大する、と主張する政治経済的実践の論理である。」と説明している(p.2)。

⁸ 組織の「内部を外部化」するという意味内容については第3章で説明する。

にあるのかについて検討している。少し結論を先取りすれば、この関係とは、株主や取締役会がマネジメントに対する視点を強めることによって、いわゆるマネジメントに対するガバナンス機能を果たすことを意味している。つまり、COSO「内部統制」(1992)は、会計監査の枠をこえて、財務諸表監査のための内部統制から独立した新たな仕組みとして出現し、それまでの経営者の視点に加え、ガバナンスの視点をも加味した仕組みとなっているのである。また、ここで注目すべきは、COSO「内部統制」(1992)のフレームワークが示されたことで、マネジメントという枠組みでは必ずしも明確ではなかったコントロールの概念の内容が、「統制目的」と「構成要素」という両視点の結合によって浮き彫りになり、その結果マネジメントを見つめる視点を一段と広く、そして厳しくすることができるようになっていたのである⁹。しかしながら、マネジメントを見る目が広く、厳しくなったとしても、不正問題が収まることはなかった。そこで、COSOは1992年に公表した統合的フレームワークを基盤として2004年にERMのフレームワークを公表することになるのである。

次の第5章では、このCOSO・ERM(2004)がどのように構成され、機能するのか、その中身を詳細に検討する。つまり、COSO「内部統制」(1992)の構成要素である「リスクの評価」にCOSO・ERM(2004)において「リスクへの対応」が加わり、また目的に「戦略」が加わることで、COSO・ERM(2004)がCOSO「内部統制」(1992)とどう異なってくるのかということを検討する。また、COSO・ERM(2004)によって全社を通したリスク・マネジメントの視点が加わることで、COSO「内部統制」(1992)を基盤にしたCOSO・ERM(2004)がいかに価値を創造する方向に向かったのかを検討する。要するに、第5章ではCOSO・ERM(2004)を介して、「内部統制」はリスクの視点から利益機会を最大化し、価値創造に結びつけていくことが可能になる事情を明らかにするのである。このことから、第5章ではCOSO・ERM(2004)が「内部統制」を基礎としながら価値を創造することによって、「内部

⁹ 鳥羽(2007), 119頁。

統制」が COSO・ERM(2004)を介して企業にとってプラスに働く仕組みとなっていることを示すことにしたい。

以上のように、COSO「内部統制」(1992)はそれまでの内部統制とは異なり、マネジメントを見つめる視点をより広く、一層厳しい目で見ることができるようになっているのである。そして、この COSO・ERM(2004)を介して「内部統制」は、全社的にリスク・マネジメントを行うことにより価値を生み出し、企業に長期的に貢献することが可能な仕組みへ変貌したことが明らかにされている。ここにおいて「内部統制」が形を変えて、価値創造の機能をもつ「内部統制」として出現したことが示されるのである。

しかしながら、近年において、企業経営はただ企業価値を上げるだけではなく、CSR に注目し、それを実践的に事業戦略に組み込むことで、多様なステークホルダーに利益をもたらしながら企業価値を向上させるような積極的な CSR 活動を行う企業も増えてきている。これを本稿では「CSR 戦略コントロール」として、この領域でのフランスの理論的成果と具体的実践を紹介する。

それゆえに、企業もただ短期的な利益を追求する株主志向のコントロールから、長期的で持続可能な発展に重きを置くような、CSR活動を戦略に包含するようなコントロールへと移り変わってきているのである。コーポレート・ガバナンスにおいても、株主志向の閉ざされたコーポレート・ガバナンスからステークホルダー志向の開かれたコーポレート・ガバナンスが求められるようになってきている。このようなコントロールの変化に直面するなかで、マネジメントやガバナンスの機能を備えるCOSO「内部統制」(1992)はどのような影響を受けるのであろうか。さらに、COSO「内部統制」(1992)の発展形態である COSO・ERMの統合的フレームワークは、この状況下でどのように捉えられるのであろうか。

第6章では、後の内部統制論とコントロール論とが相互に包摂し合う動きを捉えるために、上記のコントロールの変化について取り上げ、特に北米モデルのコントロールと社会的コントロールの比較検討を行う。ここで北米モデルのコントロールとは、すなわち短期的利益を追求し、財務面を重視するコントロールである。このコントロールは財務的な利益を獲得することに重点を置いている。一方で社会的コントロールとは、前者のコントロールとは異なり、株主や経営者のみならず、企業の従業員やその他の利害関係者も重視している。これは時代が進むにつれて企業も財務的利益のみならず、環境や社会を考慮しながら事業活動を行っていかねばなくなってきたことが背景としてあげられる。環境や社会における問題をステークホルダーと協力しながら解決していかなければならないのである。そして、このコントロールの下では、長期的で持続可能な将来ビジョンを生み出し、育み、価値を創造し、それを利害関係者全員と分け合っていくことが目標とされるのである。このように、時間の経過とともに社会的コントロールが台頭してきたことにより、いくつかのグローバル企業においても社会的な利益と経済的な利益を同時に追求するようなCSR戦略コントロールが行われるようになってきた。すなわち、利益機会を追求するコントロールから、同時にリスク、さらに社会的なリスクも考慮する流れへと移行してきているのである。

そこで、第7章では実際にCSR戦略コントロールに取り組んでいる企業であるダノン社とラファージュ社(現在はラファージュホルシム社となっている)の事例を取りあげ、それ以前のコントロールとどのように異なるのかを明らかにする。そして、CSR活動への取り組みが先進的である欧州企業のコントロールに詳しいA.C. Moquet(パリ東クレターユ大

学)の研究を手掛かりとして、CSR戦略がマクロレベルからミクロレベルへ浸透していく過程を分析する。

このようなコントロールの変化は、当然のこととしてマネジメント・コントロールの要素を包含している内部統制にも影響を与えることになるであろう。すなわち、内部統制の統合的フレームワークはCSR戦略コントロールの一助になり得るのではないかと考えるのである。

このように内部統制とコントロール論とが相互に包摂し合うなかで、COSO・ERM(2004)は将来的にはCSRを考慮したものへと発展していくのではないか。そのため本稿では、内部統制が伝統的で短期的な利益を追求するような、またリスク・マネジメントの側面を重視するようなものではなく、コントロール論と包摂し合うことで、CSR戦略コントロールの影響を受けた、長期的で持続可能な発展を志向するフレームワークへと変わっていく必要があると考えている。

このため第8章では、第2章から第7章までの議論を踏まえ、内部統制論とコントロール論とが相互に包摂するなかで、内部統制がCOSO・ERM(2004)から論理的に今後さらにどこへ向かうのかを示唆する。併せて、2017年に新しく公表されたCOSO・ERMのフレームワーク(COSO・ERM(2017))を検討し、CSR活動を考慮したERMがどのようなものになるのかを明らかにする。

ここでも少し結論を先取りして言うならば、COSOはWBCSD(持続可能な発展のための世界経済人会議)とともに環境や社会を考慮したERMの『ガイダンス』を公表しており、内部統制論とコントロール論が相互に包摂し合った結果、ERMはCSRを考慮するフレーム

ワークへと方向を決めているのである。要するに、本稿で考察した研究成果に基づくならば、上記『ガイダンス』が提案した構図が論理的に求められることが明らかになったということである。

最後に、終章では全体を総括し、内部統制論とコントロール論の相互的包摂の様子を踏まえた上で内部統制の本源的機能を明示し、今後の課題を示すことにしたい。

第1章 会計監査論における内部統制の意義

第1節 はじめに

本章では、会計監査論において内部統制という概念が出現してきた理由を明らかにするところから始めてみたい。

もともと内部統制という概念はどこから出てきたのであろうか。内部統制概念は、企業の会計監査の歴史とともに変遷してきたと言っても過言ではない¹⁰。19世紀後半において、監査の目的は経営者、出資者のためのものであり、従業員の不正を発見・防止することであった。そのために、当初、内部統制は内部牽制として現れ、会計不正を防止するという意味で後ろ向きであった。のちに見るように、それが次第にマネジメントを支援するという意味で前向きになってくるのである。ともかくも、内部統制概念の発展の経緯を追うことで、会計監査論において内部統制概念が変化してくる事情を明らかにしよう。もともと内部統制の仕組みが導入されるにもかかわらず、実際に不正が発生し続けてきたことと、そしてその不正のたびに対策を講じてきたことで、内部統制の概念が徐々に変化することになることを示すのが本章の目的である。

そこでまず、次節では、いかにして内部統制概念が会計監査論の領域から出現し、どのように変化してきたのかを検討する。当初、会計監査論においては、内部統制は内部牽制として現われたが、現在の内部統制については、一般に COSO の「内部統制」が基礎的な概念として広く受け入れられている。この COSO 「内部統制」(1992)の生成についての本質的な議論については、Power の研究業績に依拠しながら第3章で詳述することにして、本章では後の議論に必要な限りで、内部統制の歴史的な生成と展開のプロセスについて書き留

¹⁰ 柿崎(2005), 10 頁。

めておきたい。

第2節 会計監査論における内部統制概念の変遷

本節では、まず、財務諸表監査の視点から内部統制の歴史的展開を検討する。今日、世界的に浸透している内部統制の概念は、COSOによって公表されたものである。しかしながら、それ以前にも内部統制の概念は存在しており、時代の流れとともにその概念は変化してきた。では、内部統制の概念はどういった経緯のもとに生成し、形成されてきたのであろうか。そこで、内部統制概念の形成の歴史を概観した上で、COSO「内部統制」(1992)出現の事情について検討することにした。

もともと内部統制は、発生史論的には内部牽制を母体とし、それが発展・拡大された概念である。では、そもそも、内部牽制という用語はいつ頃でできたのだろうか。鳥羽(1983)によれば、内部牽制という用語は、19世紀に出版された監査書ではまだ、ほとんど見受けられなかったと言う¹¹。しかし、19世紀末になると、米国では、資本と経営が必ずしも分化していないなかで、資本家(経営者)が従業員の会計的不正や誤謬を摘発し、資産を保全する目的で、外部の会計士に監査を依頼する形が一般的になっていった¹²。つまり、この頃の監査というのは、経営者の直接的監視を補足するために行われていたのである。

その後、19世紀末から20世紀初頭にかけて、国際的な貿易の拡大や技術革新の加速化¹³を背景に世界経済が急速に成長するなかで、企業規模が拡大していった。それに伴い、内部統制の仕組みも変化してきた。企業が拡大していくと、経営者の直接的統制では企業を律しき

¹¹ 鳥羽(1983), 261頁。

¹² 松井(2011), 4頁。

¹³ 増山(2002), 16頁。

れなくなり、また、貸借対照表監査では、精査の実施が困難になった。そこで、企業内部に内部牽制システム¹⁴を構築して、これに会計的不正や誤謬の防止・摘発および会計手続の準拠性の確保に関する第一次的統制が委ねられるようになったのである¹⁵。しかし、内部牽制システムが存在するからといって、そのシステムが必ずしも機能しているとは限らない。内部牽制システムが継続的に運用されているかを検査し、それを評価する機能として「内部監査」が生まれてくることになるのである¹⁶。

このように、20世紀に入るまで内部牽制という用語は一般的に認識されていたものではなかったということが窺える。再び鳥羽(1983)によると、内部牽制に初めての確な認識を与えたのは、モンゴメリーであると言われている¹⁷。1912年の『モンゴメリーの監査』では、内部牽制と内部監査との関係について、良好な内部牽制が存在する場合には、監査人が精査することは期待されないし、また、すべきではないと述べている¹⁸。つまり、19世紀初頭において、監査人の間では、内部牽制とは、それが良好であればすべての取引を検査、すなわち精査する必要はないもの、という理解が一般的であったのである。さらに、内部牽制は、記帳事務の分掌化を通じて、会計数値の正確性を確保する会計上の手段として捉えられていた。このことから、内部牽制は、外部監査の立場から認識され始め、その内容も、外部監査が必要とする範囲に限られていたと理解できる。そして、企業規模の拡大によって実施困難であった貸借対照表監査の精査も、内部牽制システムと内部監査の構築により、試査

¹⁴ ここでの内部牽制システムとは、1つの取引に複数の人が関与するようにして、お互いの行為をチェックさせるシステムである。

¹⁵ 松井(2011), 5頁。

¹⁶ 松井(2011), 5頁。

¹⁷ 鳥羽(1983), 261頁。

¹⁸ Montgomery(1912), p.82. 鳥羽(1983), 261頁。

の方法がとられるようになっていったのである。

上述したように、19世紀末から20世紀にかけて急速に経済が成長したことで、株式市場からの資金調達が増加し、資本家所有の株式の細分化が起こり、この過程で経営と所有の分離がさらに進んでいくことになった。出資者が株式会社に投資するかどうかの判断をするために、信頼にたる会計制度と、自社の経営内容に関わる情報を開示する制度であるディスクロージャー制度が発達していった。その一方で、自らに対して多大な富を提供することしか考えない経営者が現れてくるのである。その結果、会社の会計情報が隠蔽され、また、公表されている情報も誤表示であったり、情報操作がされるようになった。加護野他(2010)によれば、これが後の1929年に起きる大恐慌へ繋がっていったという¹⁹。従って、会計情報の操作が行われているということは、監査機能が脆弱していたと解釈できる。また、当初の内部牽制の目的が従業員の不正・誤謬の発見、防止であり、経営者に矛先が向いていなかったことも原因であると考えられる。この大恐慌を契機として、1933年に証券法が、1934年には証券取引所法が制定された²⁰。そして、証券取引所法に基づいて設定された証券取引委員会(Securities and Exchange Commission : 以下 SEC とする)によって、企業のディスクロージャーと会計士の監査は規制されるようになるのである²¹。

しかし、その後も粉飾決算は収まることなく、1938年にはマッケソン＝ロビンス会社事件²²が発覚することになる。この事件をきっかけに、社会全体で監査の信頼性が問題になり、

¹⁹ 加護野他(2010), 288頁。

²⁰ 岡嶋(2018), 12頁。

²¹ 岡嶋(2018), 22-24頁。

²² この事件は、架空仕入や架空銀行を用い、架空資産を計上していた事件である。詳しくは SEC(1940), 邦訳(1998), 1-7頁を参照されたい。

内部統制組織をチェックし、その範囲での監査結果を監査報告書に記載することが要求されるようになった。すなわち、監査手続きが拡張され、法定監査が強化されたのである。

1940年代に入ると、監査書において内部統制という用語が積極的に用いられるようになり、内部統制に対する世間の関心が大きくなっていったことがわかる²³。しかし、関心が大きくなったといっても、内部統制に対する概念的理解が確立されていたというわけではなかった。この時点で内部統制はまだ、依然として内部牽制の域を脱していないものとして理解されていたのである²⁴。

しかしながら、その後の内部統制は内部牽制の域を越え、その定義を拡大させていくことになる²⁵。1949年に、米国会計士協会(American Institute of Accountants : 以下 AIA とする)が特別報告書で、「内部統制」を「企業の資産を保全し、財務資料の正確性と信頼性を検討し、さらに経営効率を高め、定められた経営方針の遵守を促進するために、企業で採用された組織計画及び調整方法と手段をすべて含むもの²⁶」と定義した。ここに、それ以前と比べて内部統制が広義に定義されるようになった。つまり、内部統制が管理統制をも含み、内部牽制の域を脱したことがわかる。AIA の特別報告書における「内部統制」の定義から、「管理統制²⁷」が、「経営効率を高め、定められた経営方針の遵守を促進するために、企業で採用された組織計画及び調整方法と手段を全て含むもの」と捉えることができる。また、

²³ 鳥羽(1983), 271 頁。

²⁴ 鳥羽(1983), 271 頁。

²⁵ 本稿において、米国における内部統制の歴史的展開については、とりわけ以下の邦語文献を参照した。小西(1996)、千代田(1998)、柿崎(2005)。

²⁶ AIA(1949)。千代田(1998), 352-353 頁。

²⁷ AIA の特別報告書において「管理統制」は、「administrative control」となっているが、そこでの定義からすれば、第4章で述べることになる「マネジメント・コントロール」とほとんど同じ意味と考えておいてそれほど問題はないであろう。しかし、両者の関連についての詳細な分析は今後の課題としておきたい。

内部統制に対する理解が「会計監査のための内部統制」から「経営者のための総合的管理方法・手段としての内部統制」へと発想が転換されていったことが読みとれる。

このように定義を拡大した背景には、もともと監査人の主な関心は資産の保全および会計記録の信頼性にあったため、実務上発展しつつある経営管理的側面を認識させることが求められた事情があった。広義の内部統制概念を採用し、監査人の関心との調整を意図していたことが挙げられる²⁸。このように、内部統制概念は、発展する管理統制に監査人が対応するようにその概念を発展させる必要があったのである。

以上で示した通り、監査人の評価対象である内部統制の範囲が広がることで、会計記録や財務諸表の虚偽表示につながる可能性がある不正等の発見が容易になり、「財務諸表の適正性」の表明に対する信頼性は高まると考えられたのである。つまり、監査人の対象が管理統制に及ぶことが、不正等の発見に役立ち、結果として監査人の「財務諸表の適正性」への表明が信頼性を増すようになっていくと捉えることができるのである。しかしながら、ここで確認しておかねばならないことは、確かに、内部統制概念が管理統制に対応するようになっていったが、この状況からはまだ、内部統制が財務会計のための仕組みとして強調されていると言えるということである。

とはいえ、当時の内部統制の評価方法は必ずしも明らかではなく、監査費用や時間も限られており、現実的な制約があることも否めなかった²⁹。そこで、その後の監査基準書(Statement on Auditing Standards : 以下 SAS とする)における内部統制概念の変遷は、

²⁸ 柿崎(2005), 13 頁。

²⁹ 柿崎(2005), 13 頁。

いわば公認会計士監査の監査証明責任を画する基準として求められる明確性の要請と、他方、企業の実態的側面を把握するための内部統制評価の要請との間の攻防によって展開していくのである³⁰。その様子を明らかにするためには、内部統制概念の展開について、米国公認会計士協会(American Institute of Certified Public Accountants: 以下 AICPA とする)における内部統制概念の展開を跡づける必要がある。

1958年の監査手続書(Statement on Auditing Procedure : 以下 SAP とする)29号³¹「独立監査人による内部統制のレビューの範囲」では、監査人の内部統制に対する評定責任を明確化するため、「会計統制」と「管理統制」を区分している³²。SAP29号では、「会計統制」を「資産の保全および財務諸記録の信頼性に直接的に関連する組織計画および方法・手続」と定義し、他方「管理統制」を「主に経営効率の増進および経営方針の遵守に関連し、また通常財務記録に間接的にのみ関連する組織計画および方法・手続」と定義している³³。このように、内部統制の概念を「会計統制」と「管理統制」に明確に区別している。その上で、監査人は、原則として「会計統制」を評価し、他方の「管理統制」については評価する必要がないとした³⁴。このようにして、監査人の評定責任を明確にしたのである。つまり、このときの監査人には内部統制のなかでも「会計統制」の評価にのみ責任があり、「管理統制」については責任がなかったことがわかる。

柿崎(2005)によれば、1963年のSAP33号³⁵「監査基準および監査手続」では、SAP29

³⁰ 柿崎(2005), 13頁。

³¹ AICPA(1958). 千代田(1998), 353-354頁。

³² 柿崎(2005), 13頁。

³³ 柿崎(2005), 13頁。

³⁴ 柿崎(2005), 13頁。

³⁵ AICPA(1963). 小西(1996), 1-29頁。

号の流れがそのまま引き継がれたが、「会計統制」と「管理統制」の区分が不明確になり、監査人はどちらも考慮しなければならない場合が増加したと言う³⁶。監査において、「管理統制」を含めて「会計統制」と捉えざるを得なくなったと言える。その結果、監査人の評価責任を明確化するために、一度はその範囲を限定したものの、再び、より広義の「会計統制」概念の工夫が求められ始めたのである³⁷。このように、「会計統制」概念へ工夫が求められたことで、その概念は以下のように変化していくのである。

1971年のSAP49号³⁸「内部統制報告書」では、監査人が財務記録の信頼性に関して重要であると判断した「管理統制」に関しては「会計統制」に含まれることを明示しており、これをより広義の「内部会計統制」という用語で表したのである³⁹。すなわち、監査人が財務諸表監査で評価責任があるのは、「内部会計統制」であり、SAP29号の「会計統制」と「管理統制」を区分する姿勢をとりながらも、その「管理統制」の範囲は監査人の判断によって決まるようになったのである。このようにして、広義の内部統制概念の実質を「内部会計統制」概念に含めるように取り組んでいたことがわかる。しかし、監査人の「管理統制」の範囲を「会計統制」に含めるかの判断を監査人が担うことで、その責任が明確化されたとは考えにくい。現に、柿崎(2005)によるならば、「管理統制」と「会計統制」の範囲の明確化は、企業のコンピュータの導入や情報システムの発展も原因としてあるが、その区別は一層難しくなっており、他方で、監査人の責任範囲の明確化の要請も十分に解決されたものではな

³⁶ 柿崎(2005), 13頁。

³⁷ 柿崎(2005), 14頁。

³⁸ AICPA(1971). 小西(1996), 159-162頁。

³⁹ 柿崎(2005), 14頁。

かったのである⁴⁰。

そこで1972年にAICPAは、SAP54号⁴¹「監査人による内部統制の調査および評価」で、「管理統制」と「会計統制」の明確化を図るため、内部会計統制を企業の「取引過程」と関連づけて捉えた。つまり、ここでの「管理統制」とは、経営意思決定過程に関連する組織計画並びに手続きおよび記録において経営者の承認を必要とするものを含んでおり、こうした承認は、経営者の責務として組織目的の達成責任と直接結びつくと同時に、取引に対する「会計統制」の出発点であるとみることができる⁴²。

一方で「会計統制」とは、資産の保全および財務諸記録の信頼性に関連する組織計画並びに手続きおよび記録を含んでおり、その結果、以下の事項に合理的保証を与えるものとされた。つまり、第1に、取引が経営者の全般的または個別的承認に従って行われること、第2に、取引について、①一般に認められた会計原則(Generally Accepted Accounting Principle : 以下 GAAP とする)または財務諸表に適用すべきその他の基準に準拠した財務諸表の作成を可能にし、②資産に対する会計責任を維持することができるように記録されること、第3に、資産に対するアクセス権は、経営者の承認に従ってのみ許されること、そして第4に、資産の会計記録は合理的な期間ごとに資産の現物と照合され、両者に差異のある場合には適切な処置が講じられること、である⁴³。さらにここでの「資産の保全」からは経営効率化に関連するものは排除され、なおかつ「財務記録の信頼性」に関しては内部管理目的のものも排除され、外部報告目的に限るなど、その内容を会計監査に関係するものに

⁴⁰ 柿崎(2005), 14 頁。

⁴¹ AICPA(1972). 千代田(1998), 355-359 頁。

⁴² 柿崎(2005), 14 頁。

⁴³ 柿崎(2005), 15 頁。

限定する試みが積極的に加えられていたのである⁴⁴。ここで、広義の内部統制概念は排除され、監査人の監査対象が限定的になったことが窺える。

また、この SAP においては、「内部会計統制」に対する一般的評価は、監査人が監査手続を限定する範囲を決めるためには必ずしも有用ではないとの立場をとっていたため、特定の種類の取引とそれに関連する資産に特有なタイプの誤謬や不正に焦点が当てられ、それらに対する統制を強調するものとしたのである⁴⁵。このように、SAP54 号にみられる内部統制概念が、これまでの内部統制概念のなかで最も限定的なものとなるのがわかる。この背景として柿崎(2005)が挙げているように、監査人の責任限定の要請の高まりが考えられる。すなわち、責任の範囲が曖昧なために、監査人がどこまで責任を負うかが不明確であり、それをここで限定的にすることで、その責任範囲がより明確化すると考えられたのである。

しかし、監査人の責任範囲を明確化したからといって、不正の問題が解決するわけではない。その後も深刻な不正が発生し続けたのである。そして、不正が起こればその対応策を考えなければならない。そこで、1977 年に海外不正支払防止法(Foreign Corrupt Practices Act of 1977 : 以下 FCPA とする)の会計条項(102 条)、およびそれに伴う 34 年法 13 条の改正が行われた。これは、議会が虚偽の情報開示および企業の不祥事に敏感に対応し、健全な内部統制の存在が、不正支出を防止する助けになるとの考えにもとづいて制定されたものである⁴⁶。不正問題が議会で議論され、FCPA が定められるなど、より深

⁴⁴ 柿崎(2005), 15 頁。

⁴⁵ 柿崎(2005), 15 頁。

⁴⁶ 柿崎(2005), 30 頁。

刻な問題として捉えられるようになってきたのである。

また、1978年には、AICPAはコーエン報告書⁴⁷を公表している。この報告書では、「財務報告の信頼性」と「会社財産の保全」に果たす内部統制の役割を確認し、経営者に対しては、内部統制の機能状況に対する言明を内部統制報告書として作成すること、また、公認会計士に対しては、内部統制報告書の信頼性の保証に関与することを提言した⁴⁸。ここで、内部統制に対する経営者や公認会計士の責任や役割が明確化されている。

このようにしてFCPAの制定やSECの規則提案とともに、SECの内部統制規定に基づく法執行の展開などを通じて、経営者の不正・違法行為に対する企業の対応について、次第に関心が寄せられるようになっていったと考えられる⁴⁹。その一方で、その関心に対処できるだけの企業内の内部統制の全体的整備が進展していたとは言い難く、監査人は、自分たちが行う職務の基礎となる内部統制の不備と、彼らに寄せられた期待との間のギャップに直面し、それに応じて社会が要請する広範な監査目的を達成するために、従来の限定的な監査基準の見直しが必要と迫られることになったのである⁵⁰。つまり、深刻な不正問題から、それに対処する法令や制度が定められたことで、社会的に関心が高まり、監査人に対する要請も広範になったことが原因となり、限定的であった監査基準が見直されることになったのである。当初想定していた以上に、世間は監査人に期待をしていたことが窺える。

そこで、AICPAは、SAS30号⁵¹「内部会計統制についての報告」において、初めて「全

⁴⁷ AICPA(1978), 邦訳(1990)。

⁴⁸ 鳥羽(2007), 23頁。

⁴⁹ 柿崎(2005), 90頁。

⁵⁰ 柿崎(2005), 90頁。

⁵¹ AICPA(1980a). 千代田(1998), 364-366頁。

「一般的統制環境(Overall control environment)」の概念を SAS に導入し、それを内部会計統制の評価にあたって考慮すべきであるとした⁵²。従来の基準において、内部会計統制が個別的手続きに限定されていたために、内部統制から除外されてその位置づけが不明瞭になっていたものを「統制環境」の概念に収めるとともに、さらに積極的に内部統制の会計統制手続きの有効性に関連する諸状況の重要性を認識し、それを「統制環境」概念に含めたのである⁵³。すなわち、これによって、困難であった「管理統制」と「会計統制」との区分けがもはや不要になったと言える。

加えて、会計システムと内部会計統制とが、さらに明確に区分されることになった⁵⁴。会計システムはあくまで取引処理を目的にするもので、公認会計士は取引処理、資産の取り扱いにおいて不正、誤謬の発生のおそれがある箇所を認識する前提としてその会計システムを理解している⁵⁵。会計システムは統制手続きが加えられる以前の取引を処理する目的のためのものであるのに対し、内部会計統制は一連の取引の流れを、特定の統制目的、及び特定の統制手続きに結びつけるものとされている⁵⁶。SAS30 号の公表によって、内部統制における役割、つまり、「会計監査」のための内部統制と、「経営者が経営を行う上で役立つ手段」としての内部統制との境界線が明確になったのではないかと考えられるようになった。すなわち、ここで「全般的統制環境」の概念が出てきたことは、大きな意義があったと言える。加えて SAS30 号は、内部統制システムが重大な過誤または誤謬を防止または検出するのに

⁵² 柿崎(2005), 90 頁。

⁵³ 柿崎(2005), 91 頁。

⁵⁴ 柿崎(2005), 91 頁。

⁵⁵ 柿崎(2005), 91 頁。

⁵⁶ 柿崎(2005), 91 頁。

十分であるかについて監査人が意見を述べることを認めているのである⁵⁷。

同年、1980年、SAS31号⁵⁸「監査証拠」は、監査人に対して、財務諸表の意見表明に関連する資料の収集とその評価を要求し、さらに1982年、SAS43号⁵⁹の「オムニバス監査基準書」においては内部会計統制システムに依存する場合としない場合とにわけて、そのどちらを採用するかを決定するために、必要最小限度の内部統制の調査と監査を別途監査人に要求しているのである⁶⁰。FCPA(海外不正支払防止法)の制定は、企業に対して、財務諸表の作成のみならず、資産の保全にも役立つ、より範囲の広い内部会計統制システムの整備を要求したために、監査人の方でも、会計統制以外の側面も積極的に含めた内部統制を評価対象としなければならなくなったのである。

以上述べてきたように、内部統制概念は様々な変遷を繰り返してきたのだが、1980年代前半のSASの改訂にもかかわらず、不正問題が収まることはなかった。結果として、企業の倒産が相次いだことを受けて、そのさなかで不正な財務報告の原因発見とその是正のための勧告を目標に掲げたトレッドウェイ委員が設置されることになったのである。そして、1987年に同委員会の報告書が公表された。この報告書は、コーエン委員会の立場を引き継ぎながら、勧告の名宛人を会計のプロフェッションのみならず、広く企業関係者一般としていた。その背景として、企業の財務報告プロセスにおける不正の問題は、監査人のみで対処できるものではなく、財務報告プロセスに関与しているすべての者が協力しなければなら

⁵⁷ 柿崎(2005), 91頁。

⁵⁸ AICPA(1980b). 柿崎(2005), 91頁。

⁵⁹ AICPA(1982). 千代田(1998), 367頁。

⁶⁰ 柿崎(2005), 91頁。

ないとの理解が基本にあったのである⁶¹。内部統制においては、とりわけ、SAS が用いてきた「内部会計統制」ではなく、「内部統制」という用語を用いており、経営者に要請される内部統制の構築にも、統制環境、倫理規程、職務遂行能力、監査委員会、及び内部監査部門の重要性がより強調されたものとなっている⁶²。ここに、一層、内部統制の概念がその範囲を拡大させていることがわかる。また、不正問題を解決するための糸口として、統制環境や倫理規定、職務遂行能力を重視していると言える。

このように、会計監査論における内部統制概念は以上のような変遷を辿ってきたのである。つまり、内部統制は当初、不正を防止することで生まれたが、次第に国際的な貿易が拡大し、技術革新が進展するなかで世界経済が成長するとともに、内部統制概念はその範囲を拡大させた。その一方で SAS においては、監査人の評価責任の明確化のために内部統制概念は限定的になった。しかし、監査人に対する期待が高まったことや、一向に収まることのない不正問題に対して、「統制環境」の概念が加わり、さらに、会計プロフェッションのみならず、財務報告プロセスに関わるすべての者に対しても勧告を行うようになった。そして、その後トレッドウェイ委員会が設置され、同委員会の要請によって、COSO がフレームワークを公表し、新しい内部統制概念が生成することになったのである。ここに、内部統制概念自体の拡大と、それに取り組む対象が拡大していったことがわかる。加えて、内部統制概念の変遷において、法的にも強制力をもつようになってきたことで、より重要度が増していることが理解できる。

⁶¹ 鳥羽(1991), 14 頁。

⁶² The National Commission on Fraudulent Financial Reporting(1987). 邦訳(1991), 28-29 頁。

つまり COSO「内部統制」(1992)はこのようにして誕生し、広く社会に浸透していったわけだが、COSO「内部統制」(1992)を説明する上で鍵となってくるのが「委託受託関係」である。

委託受託関係とは、文字通り受託者と委託者の関係を指す。そして受託責任とは、受託者たる経営者(代表取締役社長)が委託者に対して負っている、委託受託関係を基礎にして生ずる出資財産にかかる経営責任を総称する概念である⁶³。つまり、受託者である経営者は委託者に対して預かっている財産に関する「報告責任」と「財産の保全管理責任」があるのである⁶⁴。そして受託者が受託責任を遂行しているかどうかを第三者である監査人がモニターするのである。この受託責任を果たすためには「内部統制」が不可欠である。なぜなら「内部統制」は経営者が負っている委託者に対する受託責任を適切に、そして有効に果たすための手段であるからである⁶⁵。

それでは、「内部統制」はどのように受託責任を適切に有効に果たす手段として機能するのであろうか。そこで次節では、この委託受託関係についてさらに詳しく示すとともに、「監査」と「内部統制」の役割についても述べることにしたい。

第3節 委託受託関係

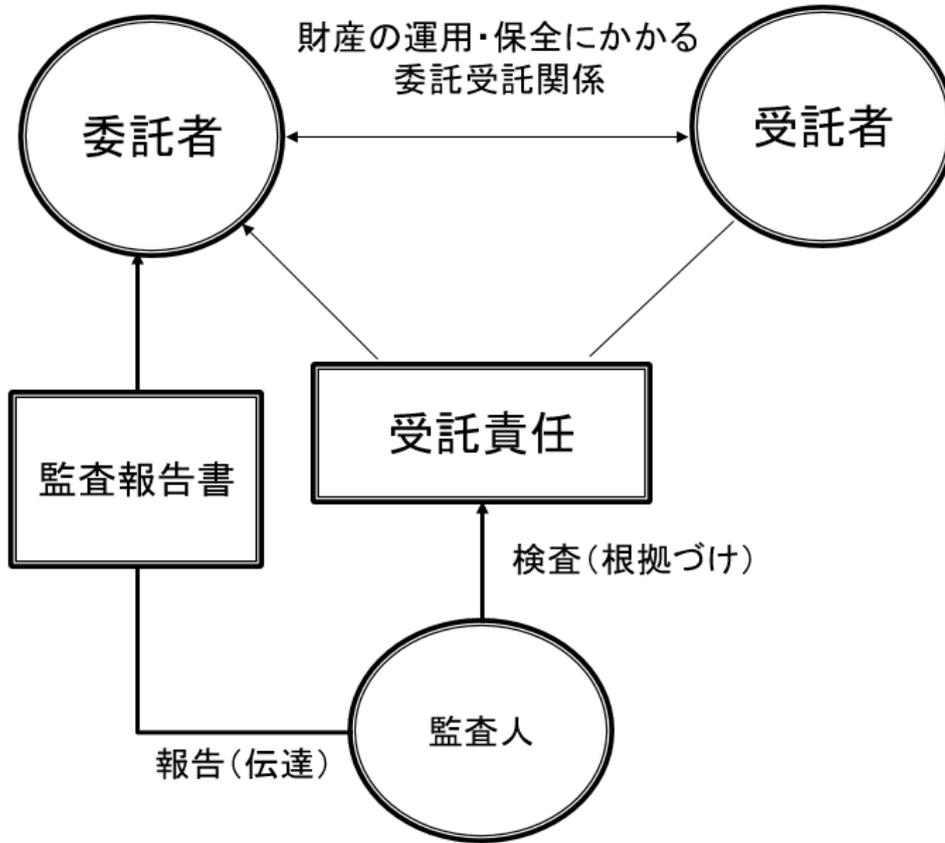
前節でも示してきたように、内部統制は次第にその概念を拡大させてきたが、COSO「内部統制」(1992)の統合的フレームワークの根底には委託受託関係が存在していることを確認しておきたい。

⁶³ 鳥羽(2018), 112 頁。

⁶⁴ 鳥羽(2018), 113 頁。

⁶⁵ 鳥羽(2018), 122 頁。

図表 1-1 委託受託関係



(出所)鳥羽・秋月(2018), 98 頁。

上記の図表 1-1 は委託受託関係を図表で示したものである。この両者の関係は、財産を所有する経済主体(委託者)が自己の目的を達成・実現または満たすために、所有する財産を、それを費消・運用・管理・保全する権限とともに、もう一方の経済主体(受託者)に委託し、一方、財産を受託した経済主体は委託者の目的の達成・実現のために、委託された財産を運用・保全する、という関係として規定される⁶⁶。しかし、委託者と受託者の間の関係は、委託者から受託者への財産と権限の一方向的な流れで終結するのではなく、受託者が財産の運

⁶⁶ 鳥羽・秋月(2018), 95 頁。

用・保全を任された者としての責任を原理的には負うことになり、この責任を受託責任というのである⁶⁷。すなわち、受託者は COSO「内部統制」(1992)によって受託責任を果たすことができるのである。

この COSO「内部統制」(1992)は、「業務の有効性と効率性」、「財務報告の信頼性」、「法規の遵守」の3つの目的をもっている。これらの目的を果たすために、COSO「内部統制」(1992)は「統制環境」、「リスクの評価」、「統制活動」、「情報の伝達」、「監視活動」の5つの構成要素からなっている。すなわち、受託者は内部統制の統合的フレームワークの実践を通して受託責任を果たすことが可能となるのである。そして、受託責任をまっとうしたかどうかを監査人が検査し、それを監査報告書にまとめ、委託者に報告するのである。

この図に従えば、監査人は、受託者が委託者に対して負っている受託責任を実質的に解除するという役割を果たすことになる⁶⁸。受託責任を解除できるのはあくまで委託者であるが、受託責任の解除に関する委託者の判断や決定は、監査人からの報告結果によって影響を受けるため、「実質的に」解除するという表現になっている⁶⁹。「受託責任」の存在によって、委託者は受託者をコントロールしている。つまり、受託責任の実質的解除こそが監査の役割であり、この受託責任を果たすための手段こそが内部統制なのである。

第4節 まとめ

本節では、内部統制という概念が会計監査論の領域において出現してきた理由を検討してきた。その結果、19世紀末にはじめて内部統制の概念が出現し、それは従業員が不正を

⁶⁷ 鳥羽・秋月(2018), 95頁。

⁶⁸ 鳥羽・秋月(2018), 97頁。

⁶⁹ 鳥羽・秋月(2018), 97頁。

行わないようにお互いに監視するという意味で後ろ向きなものであったことがわかった。

その後、次第にマネジメントを支援するという意味で前向きになってきたことが明らかになった。

まず、会計監査論における内部統制概念は試査のための内部牽制としての役割を担っており、事前に内部で不正を摘発するところから始まった。そして、対象は組織内の従業員であった。しかし、内部統制の仕組みの導入にかかわらず、実際に不正が発生し続けてきたことや、その原因が経営者や経理担当者などであること、そして不正のたびに対策を講じてきたことで、内部統制の守備範囲は経営方針や効率化などの管理会計の領域にまで広がっていき、公的にも規定されるようになったのである。

以上のように、本節では、会計監査論における内部統制概念の歴史的展開を跡づけ、COSO「内部統制」(1992)出現の背景事情を制度的な規定の変遷を追うことで整理してきた。COSO「内部統制」(1992)が出現したことで、わが国の法制度も影響を受けることになるわけだが、実際どのように法律のなかで「内部統制」は取り上げられているのであろうか。

現に日本においても、1992年に公表されたCOSOの統合的フレームワークを参考にして基準がつくられた。では、なぜ日本も内部統制に取り組まなければならなかったのであろうか。そこで、次章ではわが国でその基準を取り入れる重要な要因の1つとなったと考えられる大和銀行巨額損失事件を取り上げてみることにしたい。そして、この事件を1つの契機として内部管理体制を構築するに至り、その後COSO「内部統制」(1992)の影響を受け、実際にわが国における法律ではどのように「内部統制」が扱われているのかを示すことにしたい。

第2章 わが国における内部統制制度の現状

第1節 はじめに 大和銀行巨額損失事件

日本において、内部管理体制の構築の発端となった出来事として、大和銀行の巨額損失事件が挙げられる。この事件は、1983年当時、大和銀行ニューヨーク支店に勤めていた、ある1人の銀行員が引き起こしたものである。概要は、当時大和銀行に勤めていた当該銀行員が変動金利債の取引で5万ドルの損失を出してしまい、この損失を取り戻そうと簿外取引に手を出したことが発端である。結果として大和銀行は11億ドルの損失を出す事態にまでなったのである。問題となるのは、なぜ11億ドルという多額の損失がでるまで周りに気付かれなかったのか、ということである。その理由として大和銀行の管理体制の問題が挙げられる⁷⁰。当時、大和銀行ニューヨーク支店では、国債のトレーダーと支店の国債保有高や取引をチェックする人が同一人物という、管理体制の不備が存在していた。取引とそのチェックを行う人間が同じということは、裏を返せば、誰にも注意されることなく、好き勝手に取引できるということである。もはやチェック機能がその役割を果たしていない状態であった。その結果、この銀行員は他人の目を潜り抜け、誰にも怪しまれることなく取引をうまく隠蔽することができたのである。

この事件について大阪地裁は、以下のようにコメントをしている。

「健全な会社経営を行うためには、目的とする事業の種類、性質等に応じて生じる各種のリスク…の状況を正確に把握し、適切に制御すること、すなわちリスク・マネジメントが欠かせず、会社が営む規模、特性等に応じたリスク・マネジメント体制（いわゆる内部統制システム）を整備することを要する。そして、重要な業務執行については、取締役会が決定することを要するから、会社経営の根幹に関わるリスク・マネジメント体制の大綱について

⁷⁰ コンプライアンス研究会(2009), 13頁。

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・マネジメント体制を具体的に決定すべき職務を負う⁷¹⁾。ここではリスク・マネジメント体制として内部統制システムの整備の重要性が語られているし、さらに、「この意味において、取締役は、取締役会の構成員として、また、代表取締役又は業務担当取締役として、リスク・マネジメント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・マネジメント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べきものと言うべきである⁷²⁾」と述べ、取締役の責任の重大さを指摘している。

この事件は被害額が高額であったこともあり、日本での大スキャンダルとして取り扱われている。しかしながら、この事件が発覚した理由が外部からの調査ではなく、銀行員本人の告白であったことから、当行のマネジメント、ガバナンス体制がいかにか杜撰であったかが理解できる。

このように、日本では、この事件を1つの契機として代表取締役および担当取締役の「内部統制の構築義務」、並びにその他取締役および監査役の「監視義務」が規定されるようになっていったのである。そして、この事件を発端にして、日本でも内部統制の構築が要請されるようになり、1999年に「金融検査マニュアル」において、COSOの内部統制概念が取り入れられることになった。この裁判においては内部統制をリスク・マネジメント体制として言及しており、内部統制がリスク・マネジメントとして機能することが期待されていることがわかる。また、この事件は日本の法制度にも大きな影響を与えている。どのような影響を与えたかを示す前に、現在の日本の会社法、金融商品取引法で内部統制を取り扱うにあた

⁷¹⁾ 川村(2001), 58頁。

⁷²⁾ 川村(2001), 57頁。

り、その手本となった米国の企業改革法での取り扱いについて取り上げることにしたい。

第2節 米国の内部統制に関する法制度

米国では、エンロン事件⁷³をはじめとする一連の企業不祥事を受け、財務諸表の信頼性を向上させるために2002年に「米国企業改革法(SOX法)」が制定された。この法律の目的は「証券諸法に従った会社の情報開示の正確性および信頼性を高めることを通じて、投資家を保護すること⁷⁴」であった。よって、会社の情報開示は、あくまでも証券諸法の法目的に合致した形式や内容が要求されること、さらに投資家保護は、会社による情報開示の正確性の向上を通じて達成されるものであること、経済的弱者を恩恵的に保護するという発想ではなく、証券市場の情報開示・会計・監査制度の立て直しを通じて投資家を保護することなどが主旨となっている⁷⁵。もとより、米国においては証券市場規制の一環として内部統制およびガバナンスの問題が取り扱われてきたが、上記の不祥事を発端として、議会、SECおよび自主規制機関などの迅速な法的対応は、従来以上に証券市場の公正性確保のためには、ガバナンスの強化が不可欠となることは明らかであった⁷⁶。とくに企業の内部統制は、証券市場に対する情報開示が公正に行われるための不可欠な前提であり、そうした観点から米国においては公開会社の内部統制をさらに充実させるための法的対応が行われてきた。この法的対応としては、内部統制についてSOX法の302条と404条において言及されている。

まず、302条についてであるが、この条文は「財務報告に対する会社責任」を定めたものである。とりわけ上級役員に対して、年次報告書および四半期報告書に、①報告書をレビュー

⁷³ 当時米国で総合エネルギー取引とITビジネスを行っていた企業エンロンが、巨額の不正経理・不正取引による粉飾決算が明るみに出たことで、2001年12月に破綻に追い込まれた事件である。

⁷⁴ Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745(2002).

⁷⁵ 柿崎(2005), 370頁。

⁷⁶ 柿崎(2005), 280頁。

一し、重要事実の省略や不実記載がないこと、②財務諸表等が公正であること、③内部統制の構築・維持責任を負い、内部統制の有効性についても評価したこと、④内部統制評価後の変更・重大な欠陥を監査人および監査委員会に報告したことなど、以上の項目の表明を掲げた宣誓書を添付することが義務づけられている⁷⁷。これにより、財務報告に係る透明性の強化が図られているのである。

次いで、404条およびそのSEC規律は、SEC登録会社に対し、年次報告書における経営者の内部統制の有効性評価の報告とその報告書に対する監査人の証明を義務づけている⁷⁸。すなわち、404条の対象となる内部統制概念は、SEC規定により「財務報告に係る内部統制」に限定されるが、この「財務報告に係る内部統制」が存在するだけでなく、有効に機能していることを経営者に評価させ、それを開示することが義務づけられた。この経営者評価の開示について、重大な欠陥がある場合には「財務報告に係る内部統制」が有効であるとの結論を出してはならないとされている⁷⁹。そして、有効性の評価を行う時期についても会計年度末として統一されたこと、また評価基準についても開示の対象とされたことで、投資対象情報の比較可能性をさらに高めるものとして重要な意義があるとされている⁸⁰。そして、このタイミングで内部統制に関する法制度が整備されるとともに、その有効性を評価する時期も一律となり、このことから投資家のことを考慮していると言えるだろう。ちなみに、本法906条の宣誓は、SEC登録会社のCEOとCFOに対し、いわゆる「刑事宣誓」の義務を課している。CEOとCFOに対し、財務諸表を含む報告書が1934年の証券取引所法の報告要件を十分に満たしていること、財務状態と経営成績がすべての重要な点において公正に開示されていることを宣誓するよう要求している⁸¹。

⁷⁷ 15U.S. Code § 7262.

⁷⁸ 柿崎(2005), 281頁。

⁷⁹ 柿崎(2005), 371頁。

⁸⁰ 柿崎(2005), 371頁。

⁸¹ Lander(2003), p.8. 邦訳(2006), 17頁。

上記のような内部統制に関する一連の改革は、監査委員会の機能強化にも影響を与えている。つまり、エンロンやワールドコム不正会計事件において監査委員会がその役割を果たしていなかったことを受け、SOX法301条では、監査委員会構成員は、すべて独立取締役であることが要求され、その専門性の強化として、少なくとも1名以上の構成委員に財務専門家としての資質を実質的に要求し、またその監査委員会の機能強化のための対応としては、独立の弁護士やその他のアドバイザーを直接雇用する権限を予算措置とともに認め、かつ外部監査人の任命、報酬、監査については監査委員会が直接的な責任を負うものとされた⁸²。つまり、本法は、監査委員会の構成員の独立性、専門性、および職務活動の実効性を強化させている内容となっているのである。

また、本法では内部統制制度についての言明(内部統制報告書)を経営者に義務づけた。そして、有効な内部統制システムを構築・維持することが経営者の責任であることを経営者自ら認めた宣誓書の作成を義務づけ、さらに内部統制についての経営者の言明への信頼性の保証を監査人に求めることを定めた。監査人は内部統制の評価報告書の証明を行うことが義務づけられているが、あくまでも内部統制の最終的な責任を負うのは経営者であることは言うまでもなかった。

このように、それまで経営者の自主的な判断に任されていた内部統制についての言明を経営者に義務づけており、この法律における「内部統制」はCOSO「内部統制」(1992)に準拠するものとなっていることは明らかであった。

第3節 わが国の内部統制制度

一方でわが国では、「会社法」と「金融商品取引法」において内部統制に関する規定が取り上げられている。もっとも会社法では、「内部統制」という用語は使用されていない。そ

⁸² 柿崎(2005), 374頁。

の代わり、内部統制を「取締役の職務の執行が法律及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制」と規定している(第 362 条第 4 項⑥号)。

加えて、米国の SOX 法の影響を受け、2006 年には日本版 SOX 法と呼ばれている金融商品取引法が成立した。この法律では、上場会社は有価証券報告書や四半期報告書と併せて、それらの書類の記載内容が法令に基づき適正であることを確認した旨の確認書を内閣総理大臣に提出しなければならない(第 24 条の 4 の 2 第 1 項)。上場会社以外の継続開示会社は確認書を任意に提出することができる(第 24 条の 4 の 2 第 2 項)。また、上場会社は、有価証券報告書と併せて内閣府令で定めるところにより内部統制報告書を内閣総理大臣に提出しなければならない(第 24 条の 4 の 4 第 1 項)、上場会社以外の継続開示会社は内部統制報告書を任意に提出することができる(第 24 条の 4 の 4 第 2 項)。加えて、内部統制報告書には、特別な利害関係のない公認会計士または監査法人の監査証明を受けなければならないとしている(第 193 条の 2 第 2 項)。利害関係のない第三者によって監査証明を受けることで、内部統制報告書は客観性をもち、内部統制情報の比較可能性を高めると考えられている。

金融商品取引法が要請する内部統制報告書は、内部統制の目的の 1 つである「財務報告の信頼性」を確保するために必要な体制について経営者がその有効性を評価したものである。この内部統制報告書には、(a)内部統制の基本的枠組み、(b)評価の範囲、基準日、評価手続、(c)内部統制が有効である旨、評価手続の一部が実施できなかったが有効である旨、重大な欠陥があり内部統制が有効でない旨、重要な評価手続が実施できなかったため評価結果を表明できない旨のいずれかの評価結果を記載することになっている⁸³。内部統制の評価を行うには、個々の内部統制作業に直接携わっていない者が評価を行うことができるように、内部統制が目に見える形で構築されていること、より具体的には内部統制が文書化

⁸³ 黒沼(2015), 99 頁。

されていることが重要である⁸⁴。そして、このような内部統制を構築させることが、内部統制報告書を導入した最大の目的である⁸⁵。

法制度においては内部統制を構築させるところまでが目的であり、そこから先に何か期待をしているわけではない。しかしながら、前章でも述べた通り、「内部統制」とは、委託受託関係において受託者が受託責任を果たすための手段である。そして金融商品取引法において、内部統制報告書監査を通じて形成された(財務報告の信頼性にかかる)内部統制の評価結果を、財務諸表監査における監査意見に結びつける仕組みを確保したことは、受託責任監査としての財務諸表監査の不足した部分を内部統制報告書監査が補ったことは確かである⁸⁶。このように、金融商品取引法においても受託責任を果たすことに対して確かに言及されている。ここから、金融商品取引法が制定されたことは、大きな変革の1つであると言える。

ちなみに、内部統制の有効性の評価とその監査が米国で義務づけられたときには、発行者の負担が増えるとのことから新規上場が減少することが危惧されたため、わが国では監査の対象を内部統制手続そのものではなく内部統制手続の有効性を評価した報告書に限定した⁸⁷。これにより、内部統制が有効でないということが内部統制報告書に記され、そのような記載が正しいと監査法人等が判断した場合には、適正意見が下されるのである⁸⁸。

加えて、2014年の改正では、新規・成長企業の上場を促すため、新規上場企業(資本の額などが一定規模以上のものを除く)について3年間、内部統制報告書の監査義務を免除することにした(第193条の2第2項4号)。確かにそうした処置は企業が新規上場することへつながるかもしれないが、それでは投資家たちから支持を得ることは難しいであろう。つま

⁸⁴ 黒沼(2015), 99頁。

⁸⁵ 黒沼(2015), 99頁。

⁸⁶ 鳥羽・秋月(2018), 147頁。

⁸⁷ 黒沼(2015), 99頁。

⁸⁸ 黒沼(2015), 100頁。

り、企業は何のために上場するのか、そしてなぜ内部統制が存在しているのかについて考える必要があると言える。

このように、内部統制に関する法制度はエンロン、ワールドコム不正会計事件に端を発してはいるが、その内容においては COSO「内部統制」(1992)に根差している。米国の SOX 法も、日本の金融商品取引法、会社法もその内容から COSO「内部統制」(1992)の影響を受けていると言える。

現在の内部統制については、法的規制においても一般に COSO の「内部統制」が基礎的な概念として認識されている。しかし、この COSO「内部統制」(1992)は会計監査における内部統制システムという枠を越え、それから概念的に独立したものとなっているのである。この点、西村(2006)は、内部統制の基本的な内容は価値創造に対する自己責任統制であり、外部利害関係者を保護するために外部から行われる強制的統制・外部監査とは異なると主張している⁸⁹。このように、内部統制を単に外部監査の補強として掌握しきれないところに今日の内部統制の広がりや深みがあるのである⁹⁰。

では具体的に会計監査の枠を越えて、財務諸表監査のための内部統制から独立した「内部統制」とはどのような仕組みであろうか。上述したように、本章では制度的規定の変遷のなかから生み出されてきた「内部統制」を論じてきたが、次の第3章では、1990年代前半に問題視されるようになった、コーポレート・ガバナンスを契機として組織の内部から生成してきた「内部統制」について検討することにしたい。特に監査社会論で著名な Power の所説に依拠しながら、1980年代から1990年代にかけて「内部統制」という仕組みが制度的視点と平仄を合わせる形で要請されることになった事情を規制哲学の理論に基づいて明らかにしておきたい。

⁸⁹ 西村(2006), 224頁。

⁹⁰ 西村(2006), 224頁。

第3章 コーポレート・ガバナンスを契機とした内部統制の生成

第1節 はじめに

本章では前章までの議論を受け、COSO「内部統制」(1992)がコーポレート・ガバナンスを契機として企業組織の内部から生成してきた事情に焦点をあてている。つまり、第1章で示した内部統制は不正を防止する財務諸表監査のためであったが、その枠を越え、「内部統制」が企業組織のマネジメント・プロセスから導き出されながら、逆にそのプロセスに影響を与える形で生成してきた経緯を明らかにしている。

とりわけ、本章では1990年代初めにコーポレート・ガバナンスを契機として「内部統制」が生成してきた事情をM. Powerの規制哲学の理論に基づいて示している。つまり、会計監査における内部統制システムという枠を越え、それから概念的に独立した形で「内部統制」が本源的な形で求められるようになってきたプロセスを明示している。

それでは、なぜ1990年代初めにコーポレート・ガバナンスが盛んに議論されるようになったのであろうか。そこでまず、コーポレート・ガバナンスが注目されるようになった事情を見ておきたい。

コーポレート・ガバナンスの議論の背景には、新自由主義における政治経済的理念の下で規制緩和・構造改革などが進められていたことが挙げられる。そこでは自由をもたらすはずの自律性がかえって規律を生み出し、組織の内部的な活動がかつてないほど透明化され、監査され、評価されるようになってきていた。本章はそうした経済・社会状況の変革のなかで、「内部統制」が生成してきた事情を明らかにしている。COSO「内部統制」(1992)の生成を検討することで、それまでの内部統制とCOSO「内部統制」(1992)が異なるものであることを示し、会計監査論における内部統制とCOSO「内部統制」(1992)の機能・役割の相違点を浮き彫りにしていきたい。

第2節 1990年代におけるコーポレート・ガバナンスの出現

本節では、コーポレート・ガバナンスを契機として生成された「内部統制」を検討する前に、なぜコーポレート・ガバナンスが議論されるようになったのか、その要因について明らかにしたい。そして1990年代に注目を集め出したコーポレート・ガバナンスの議論が、どのように展開してきたかを示すことにする。

1990年代、様々な理由から、コーポレート・ガバナンスに関する議論が世界的に盛んになった⁹¹。議論が盛んになった具体的な要因として、1つ目に挙げられるのは組織の失敗の続発である⁹²。1990年代には重大なリスク・マネジメントの失敗がいくつか発生し、さらに、2001年以降には、エンロンやワールドコム破綻などの劇的な企業の不正行為が起こった。これらの企業は、一時は優良企業と認識されていたが、経営状況が悪化し、その事実を隠蔽するために会計操作などの不正を行っていたのである。この結果、ステークホルダーは多大な被害を受け、社会経済にも甚大な影響が及ぶことになった。これらの事例によって、事業運営の効果的な管理と幅広い監督が欠如していることが明らかになった。これらの事例を検証した後、規制当局および証券取引所、機関投資家は新たにコーポレート・ガバナンスに関するベスト・プラクティスの行動規範の遵守を強調するようになるのである⁹³。その後、2002年には、SOX法が可決され、CEOやCFOの財務諸表の適正性に関する宣誓義務、監査役および監査役会の独立性強化といったコーポレート・ガバナンスの実践に関する明確な規則が制定されている。現在、企業はこれに対応する体制を整備することが必要不可欠となっているのである⁹⁴。

2つ目の要因は株式所有パターンの変化である。1990年代に、機関投資家による新しい

⁹¹ 松井(2011), 58頁。

⁹² Bailey et al.(2003),p.8.

⁹³ Lam(2003),p.57.

⁹⁴ Lam(2003),p.57.

型のコーポレート・ガバナンスが登場してくる⁹⁵。それに先立つ1980年代には、株式市場における敵対的乗っ取りが、経営者のパフォーマンスを外部からモニターし、コントロールしていたが、1990年代に入ってから、年金、保険などの機関投資家が直接、間接的に社外重役を取締役に送り込み、会社の内部から経営者をコントロールするようになった⁹⁶。このように、株主が企業家から機関投資家へ変わっていくことで、経営者がより株主の意向に沿うようになり、株主義の資本主義になったのである⁹⁷。そして、米国において株主価値最大化が会社の目的とされるようになり、開示の仕組みなどが発展してきたのである。経営者を監視し、コントロールを組織の外側からでなく、内部のことをよく理解できる内側から行うようになってきたことがコーポレート・ガバナンスの議論を促進させたと考えるのである。

3つ目の要因として挙げられるのは法的環境である。これは代表訴訟により取締役の法的リスクが増大している環境のなかで、役員(D&O⁹⁸)責任保険業者が、自身のリスクを減少するため、ガバナンス改善を要請するという状況を指している⁹⁹。

以上のような状況を背景として、コーポレート・ガバナンスは世界的に議論されるようになってきたのである。では、このコーポレート・ガバナンスをきっかけに、どのように内部統制が生成し、組織の「内部を外部化」するに至ったのであろうか。そこで次節では、「内部統制」の出現に関して、後述する規制哲学の視点から検討していくことにしたい。

第3節 ガバナンスと「内部から」の規制

コーポレート・ガバナンスを契機として「内部統制」が要請されることになるが、とりわ

⁹⁵ 吉富(1999), 144頁。

⁹⁶ 吉富(1999), 144頁。

⁹⁷ Richard(2010), pp.53-64.

⁹⁸ Directors and Officers の略。取締役や監査役のような会社役員のこと。

⁹⁹ 松井(2011), 58頁。

け本節では、「内部統制」の出現を規制哲学という文脈のなかに位置づけることで描き出していききたい。そこでまず、Powerの研究業績に基づき、自主規制や規制組織と非政府組織の関係について考察していく。そのなかで「内部統制」の意義深い出現についてみていくことにしよう¹⁰⁰。Powerの研究領域は、会計学や監査論を中心に、哲学や社会学などにまで多岐にわたっており、現在の会計実務が直面する社会経済状況を包括的に分析していることはよく知られている。ここでは特に、Powerの規制哲学の理論を援用した「内部統制」の生成論を紹介し、制度論の論理とは違った視点から考察を加えていきたい。

前述のとおり、エンロンやワールドコム不正事件以前にも、世界中で様々な不正問題が発生してきた。米国政府は会計不正に直面すると、その対応策として、一層監査の強化を行った。しかし、これはPowerの言う「監査の儀式化¹⁰¹」といった深刻な状況の根本的な解決にはつながらなかった。現代ではすでに社会の統治手段として、政府による直接的な規制の限界がきていると考えられるが、これに対する経済学の答えの1つが規制緩和であり、市場による調整重視であった¹⁰²。規制論から説明を加えるならば、この市場に委ねる前に、もうワンクッションあり、それが「自制的なアプローチ」である¹⁰³。

コーポレート・ガバナンスの議論は各国の内部統制議論に影響を与えており、英国で1992年に公表されたキャドベリー規程もその影響を受けた1つである。このキャドベリー規程が公表されて以来、イギリスの専門職業団体における小委員会によって「自主的な」ガバナンス原則が策定され、これらは後に修正、応用され、他国の規制システムのための青写真と

¹⁰⁰ 本章では規制哲学を基礎とした内部統制の生成の分析について、特にPower(2007)、邦訳(2011)を参照した。

¹⁰¹ Power(1997)は監査が様々な領域へ拡大している一方で、監査の実効性が全く証明されていないにもかかわらず、またこれまでの財務諸表や監査報告書に実質がなくなっているにもかかわらず、あたかもそれが実質であるかのように信じ込まされており、まさにこの状況が監査(検証)の行為プロセスへの信仰であり、「儀式」そのものであると主張している。

¹⁰² Power(1997). 邦訳(2003), 233頁。

¹⁰³ Power(1997). 邦訳(2003), 233頁。

なっていた¹⁰⁴。さらに、キャドベリー規程を支援してきたイングランド・ウェールズ勅許会計士協会(The Institute of Chartered Accountants in England and Wales : 以下 ICAEW とする)が中心となって、1999年には「ターンバル報告書¹⁰⁵」が作成され、これにより内部監査組織の設置の強制や内部統制に関する開示の充実が図られることとなった。

この他にも上記の ICAEW の発足を皮切りに、様々な種類の非政府組織が、社会秩序や統治の規範をつくりあげる上で重要な位置を占めると理解されるようになってきたのである¹⁰⁶。つまり、キャドベリー規程によって、非政府組織が自主的なガバナンス原則を策定するようになり、影響力をもち始めたのである。

Power(2011)によれば、上記の結果、規制を生み出す組織が多様化し、それに伴い、複雑な規制の見通しを示すために、分析的な概念が開発されてきているという。そのうちの1つが Ayres and Braithwaite の「自己規制の強化¹⁰⁷」という概念である¹⁰⁸。ここで、少しこの概念について説明しておきたい。この概念は、簡単にいえば、規制者と被規制者の潜在的な協力関係の特徴を表しているものである。つまり、規制当局が協調的な様式を選好するために、規制当局が規定するのは原則までであり、詳細な規則については組織自身が開発して強制することを認め、定期的に検査するというものである¹⁰⁹。そして、規制当局が被規制組織に対して不満があった場合や被規制機関が違反した場合には、規制当局は段階的に強制力を増加させていくプロセスを選択肢としてもっており、それによって組織はさらに深刻な事態を招くことになるのである¹¹⁰。そして、この「自己規制の強化」モデルは、規制当

¹⁰⁴ Power(2007),pp.34-35. 邦訳(2011), 44 頁。

¹⁰⁵ ICAEW(1999).

¹⁰⁶ Power(2007),p.36. 邦訳(2011), 44 頁。

¹⁰⁷ Ayres and Braithwaite(1992).

¹⁰⁸ Power(2007),p.37. 邦訳(2011), 45 頁。

¹⁰⁹ Baldwin and Cave(1999).

¹¹⁰ Power(2007),p.37. 邦訳(2011), 46 頁。

局が詳細なプロセスを規制するのではなく、規制組織と被規制組織にとって、望ましい成果に焦点を置いているため、被規制組織には遵守する動機があると考えられるのである。国家の規制当局は、まずは被規制組織を信頼し、もし信頼が破られた場合には制裁を加え、最終的にまだゲームが延長されるならば、もう一度信頼することが許されるというしつぺ返し型の戦略をとっている¹¹¹。つまり、規制当局と被規制組織は基本的に協調的であり、被規制組織が原則に対し違反を犯した場合は規制当局の規制が厳しくなり、規制的な介入は最終手段とされるのである。「自己規制モデル」ははじめに信頼があってこそ成立するものである。この自己規制の強化モデルが、内部統制概念へ影響してくるのである。そして、この規制モデルは、多くの自己規制を生み出すことになり、被規制組織に自然と遵守されるような論理になっているのである。

このような「自己規制の強化」モデルに限らず、「相互規制」、「分権的規制」、「ソフトロー」といったアプローチが、多くの様々な行為者のなかに、規範の生産と強制を散在させたのである¹¹²。制裁を強制する能力に関連づけられた便益と権威を、協力する便益と結びつけることによって、規制システムが機能していることは一般的に広く受け入れられていることである¹¹³。つまり、これは基準違反の事後的な発見から、事前的な参加、また組織が順応する内部的な遵守システムを通じた予防や自己開示への、大きな規制上の変化を反映している¹¹⁴。すなわち、自己規制やソフトローなどのアプローチは、規制者にとっても、被規制者にとっても望ましいものであるが、これらの規制モデルは結果として、協力や自己規制を信頼した広範な戦略のなかに埋め込まれるようになってきたのである。

以上のように予防的な戦略として自己規制的な遵守を強調することは、リスク・ベース規

¹¹¹ Power(2007),p.37. 邦訳(2011), 46 頁。

¹¹² Black(2001).

¹¹³ Power(2007),p.37. 邦訳(2011), 47 頁。

¹¹⁴ Power(2007),p.37. 邦訳(2011), 47 頁。

制と呼ばれるものの中心に据えられるようになってきた¹¹⁵。本質的に、規制者も被規制者も、望ましい行動規範への遵守性に注意をはらっており、被規制者が自己開示し、報告することが理想である¹¹⁶。つまり、規制者が被規制者を強く規制するのではなく、規制を受ける前に、被規制者が自ら開示、報告することが互いにとって望ましいのである。この理想においては、不正のような第 1 段階の失敗や逸脱の可能性は、典型的には統制システムの設計自体の脆弱性や業務上の逸脱のシグナルとして受け取られるのである¹¹⁷。このような遵守を基礎とする戦略は、組織の学習と責任を促進することになると言われており、「道徳的技術(moral technology)」としての内部統制が、ガバナンスの中心に位置づけられることになる¹¹⁸。

一般的に、規制の設計は、ますます組織のインセンティブを前提とするような規制様式、上級管理者の「責任化」を伴いながら実質的な業務の統制を組織自体のなかに組み込むような規制様式への願望を具体化するようになってきている¹¹⁹。このような基本的に協調的な規制モデルの下では、原則的に外部監査が「階層的な対応策」となっており、規制者は、期限の限定された法的要請を継続的に基準化することよりも、段階的な選択肢を利用できるようになっている¹²⁰。つまり、そこでは、基本的に規制組織と被規制組織は協調的で、何かあった場合は段階的に対応していく様式をとっているのである。

この点、Shapiro(1987)によれば、規制哲学におけるこのような変化、すなわち自己規制様式と内部統制を強調することは、現代社会を組織化する原則としての「信頼」の生成と関

¹¹⁵ Power(2007),p.38. 邦訳(2011), 47 頁。

¹¹⁶ Power(2007),p.38. 邦訳(2011), 47 頁。

¹¹⁷ Power(2007),p.38. 邦訳(2011), 47 頁。

¹¹⁸ Parker (2002).

¹¹⁹ Power(2007),p.38. 邦訳(2011), 48 頁。

¹²⁰ Power(2007),p.39. 邦訳(2011), 48 頁。

係しているという¹²¹。現代社会はあまり信頼しない社会として特徴づけられているが、他人の財産について慎重に管理することによって信頼されるようなエージェント関係が拡大している¹²²。すなわち、行為者は、経済関係を個人化し、確実なものにするために懸命に働くが、こうした行為はコストがかかり、またシステム的な信頼によって支えられる非人間的な信頼が、機会の論理にとって不可欠の要素となっているのである¹²³。現代生活におけるこうした信頼を基盤とした関係の生成は、信頼についての新しい監視者を必要とし、彼らはプリンシパルがリスクを取ろうとするインセンティブと、エージェントが逸脱しようとするインセンティブの間で、明確にバランスを取ることができるのである¹²⁴。これらの監視者は典型的には規制組織や検査組織のことを指すが、それらは排他的なものではなく、組織内部の信頼の条件に焦点を置いている¹²⁵。つまり、監視者は、組織の内部統制システムや財務諸表のような情報開示に焦点を置いているのである。したがって、このような内部統制システムや財務諸表のような情報開示は、組織やその代表者の信頼性を示す重要なものとなってきたと考えられる。内部統制システムは「規制上の認識論的」中心になっており、そこでは信頼への要求が同時に証拠への要求を作り出している¹²⁶。すなわち、信頼を求めることが結果として信頼の証拠となるものを求めるのである。

前述したように、信頼を基盤とした関係の生成には、信頼について新しい監視者が必要だが、そもそも組織的な信頼性が失われていれば、不正は簡単に見つかるものである。不正などの一次的な違反を発見する外部監査を含めた、広い意味での監視能力には限界があり、ときに適時的ではないことがある¹²⁷。従って規制当局は、そうした信頼性に関わる重要な変

¹²¹ Power(2007),p.39. 邦訳(2011), 49 頁。

¹²² Shapiro(1987),pp.623-658.

¹²³ Giddens(1990).

¹²⁴ Power(2007),p.39. 邦訳(2011), 49 頁。

¹²⁵ Power(2007),p.39. 邦訳(2011), 49 頁。

¹²⁶ Power(2007),p.39. 邦訳(2011), 49 頁。

¹²⁷ Power(2007),p.40. 邦訳(2011), 50 頁。

数を可視化できるように設計されたシステムに焦点を置いた、予防的規制戦略を選好することになるのである¹²⁸。そこでは規制当局が直接的に監視する代わりに、組織が信頼できるか判断するために、組織の透明性が重要視されており、規制プロセスは、まず第一に、被規制組織が信頼性できる状況であるかを「観察」するのである¹²⁹。つまり、自分たちの管理が自己規制にコミットメントしていると説明し続けるという、組織エージェントの行動規範である。これは、メタ規制あるいは自己規制の規制¹³⁰であり、それは結果として組織生活の「内部を外部へ」大きく転換することになる¹³¹。すなわち、規制当局が直接監視する代わりに、被規制組織の信頼性が支持されている状況を判断することが前提となることで、結果的に被規制組織の自己規制の規制をすることになり、それが組織の「内部を外部化」させることになるのである。そして、その結果として被規制組織は信頼を得られるのである。このようにして、内部的な自己統治と外部規制プロセスの区分は、徐々に不鮮明になってきており、内部統制システムの技術的な特徴は、信頼という価値を運ぶことである。こうした発展の結果として、組織の規範的な風潮は、「組織文化」や「統制環境」など様々に表現されているが、それらは監査可能なものの代理物として規制当局の注目を集めているのである¹³²。

要するに、規制哲学の視点からみると、内部統制における「組織文化」や「統制環境」に組織の信頼が現れてくると言えるのである。自己規制を行うにあたっては信頼性が重要になり、そのために組織は透明である必要がある。そこで組織は自己規制にコミットメントしていることを示し、結果として組織の「内部を外部化」するのである。

内部統制は、組織生活の新しい統治性の一部となっていており、そこでは強制的規制と自

¹²⁸ Power(2007),p.40. 邦訳(2011), 50 頁。

¹²⁹ Power(2007),p.40. 邦訳(2011), 50 頁。

¹³⁰ Parker (2002).

¹³¹ Power(2007),p.40. 邦訳(2011), 50 頁。

¹³² Power(2007),p.40. 邦訳(2011), 50 頁。

主的規制という伝統的な区別が曖昧である¹³³。例えば、イギリスのコーポレート・ガバナンス原則は、1992年に制定されて以来、いわゆる自主的で私的なシステムから、上場要件として求められる公的なものへと、形式的に変化してきている¹³⁴。もともと自主的規制だったものが公的になることで、強制的規制との区別が不明瞭になるのである。形式的には、この原則を遵守しないことも可能である。しかしながら、その場合には組織は自己説明が求められ、結果的に二次的な秩序を遵守しているということになり、組織は、原則を遵守するか、または説明しなければならない事態に置かれているのである。この「遵守あるいは説明する」という原則は、教育的な情報開示を伴うことを強調するような規制様式である¹³⁵。

上述したような一連の新自由主義的な規制戦略は、国家を越えた統制、規律、規範的秩序という多くの資源源泉に注目している。「規制国家」のひとつの特徴は組織の自己観察や自己規律という様式をもっていることであり、ある意味で献身的な官僚主義によって媒介される自省的な規制様式である¹³⁶。この最も広い意味での内部統制システムは、「統制の統制」を通じて間接的に作動しているのである¹³⁷。

すなわち、内部統制システムは、政府の代わりに、内部の状況や組織の信頼性を強調するようなガバナンスを可能にしており、それにより組織は「内部を外部化」し、新しい責任ある行為者へと変換されたのである¹³⁸。

ここまでの流れを整理すると、自己規制の強化モデルは、原則を規定し、詳細な内容は被規制組織に任されるのであり、この規制モデルは規制当局と被規制組織の協調的な体制の

¹³³ Power(2007),pp.40-41. 邦訳(2011), 51 頁。

¹³⁴ Power(2007),p.41. 邦訳(2011), 51 頁。

¹³⁵ Power(2007),p.41. 邦訳(2011), 51 頁。

¹³⁶ Power(2007),p.41. 邦訳(2011), 51 頁。

¹³⁷ Power(2007),p.41. 邦訳(2011), 51 頁。

¹³⁸ Power(2007),p.42. 邦訳(2011), 52 頁。

上で成り立つのである。そして、仮に破った場合は段階的に制裁が加えられる。この自己規制、つまり、自己強制的な遵守が予防的な戦略として強調されるようになった。自己規制様式を強調することは「信頼」の生成と関係している。すなわち、現代社会では、エージェンシー関係が拡大しており、この関係は信頼が基盤となっており、それにより、信頼についての監視者が必要となる。組織の自己規制を観察する規制者、つまり、メタ規制者として、規制機関はますます概念化されるようになってきており、それは規制活動を内部化するような取り組みを表している。しかし、内部統制の生成には、このように規制が内部統制や管理システムに収まることのみならず、その基礎や知識や枠組みを供給するものがなければならぬのである。そのために、次節では会計監査の領域の近年の転換を見ていくことにしたい。

第4節 監査の内発

前節では、「規制国家」とは、規制のための部門監視エージェンシーからなるネットワーク以上のものであることを示したが、経済生活を統治する上で同様に重要なことがある。それが監査と評価の実践の成長である¹³⁹。1980年代および1990年代のイギリスの公共部門において、監査の新しい形態や効力が、透明性や効率性、説明責任という理念の名の下で普及し、監査や検査の範囲が多くの被規制部門へと拡張してきた¹⁴⁰。こうした変化の背景には、内部統制とそれに関する業務測定システムの成長があり、これらは監査や検査が焦点を置く対象となり、規制戦略の一般的な変化を反映していた¹⁴¹。そのようなシステムは、説明可能(アカウンタブル)な組織を監査可能で検査可能なものにする組織再編プロセスの広

¹³⁹ Power(2007),p.42. 邦訳(2011), 53 頁。

¹⁴⁰ Power(2007),pp.42-43. 邦訳(2011), 53 頁。

¹⁴¹ Power(2007),p.43. 邦訳(2011), 53 頁。

範な基盤の一部となった¹⁴²。

会計監査は、概念的には単純であると言える¹⁴³。多くの組織は財務的な業績や体力を、財務諸表で表しており、それらの報告書は、その保証レベルを追加的に高めようとする監査人によってチェックされ、これが投資家による重要な資本の配分意思決定を可能にしており、また経営者の誠実性や正統性を示しているのである¹⁴⁴。しかし、こうした表面的な一連の目的、つまり財務諸表の信頼性を保証したり、経営者の誠実性等を表すという目的の下では、会計監査は絶え間なく、改革と批判の過程を経てきている。すなわち、2001年のエンロンの崩壊や他の企業不祥事が、新世紀におけるグローバルな議論の背景をなしているのである¹⁴⁵。会計監査は上述したように、組織の財務諸表等の報告書をチェックすることでその保証を高めることができるといった単純なことである。しかし、経営者をはじめとする組織の人間が自己の利益のために不正を行ってきたことで、会計監査が問題視され、その見直しが図られてきた。こうした企業不祥事の発生や、米国においてSOX法が影響を及ぼす以前にも、会計監査の将来に対する関心は1980年代の時点で顕著にあらわれていた。その関心は、密接に関連しながらも、区別可能な2つの変化プログラムのなかにあらわれている¹⁴⁶。

つまり一方で、会計監査の技術的な基盤を徹底的に作り直そうとする要求があり、もう一方では、大手監査法人が潜在的な保証アドバイザー業務に関する市場を開拓しようとする精力的な努力があった¹⁴⁷。1990年代に、経営者のための監査ツール、例えば、クーパーズ・ライブランドのCLASS、デロイト・トウシュのAudit System/2、KPMGの戦略レン

¹⁴² Power(2007),p.43. 邦訳(2011), 53 頁。

¹⁴³ Power(2007),p.43. 邦訳(2011), 53 頁。

¹⁴⁴ Power(2007),p.43. 邦訳(2011), 53 頁。

¹⁴⁵ Power(2007),p.43. 邦訳(2011), 53 頁。

¹⁴⁶ Power(2007),p.44. 邦訳(2011), 53 頁。

¹⁴⁷ Elliot(1995).

ズアプローチなどが競合するようになったことが、監査プロセスにおけるさらなるコスト効率性への要求と、「付加価値」アドバイザリー業務としての監査という新しいマーケティングコンセプトへの要求との、新たな連携を構築する専門職業家の変化プログラムを反映していた¹⁴⁸。こうした目的のために、明らかに、より伝統的な監査規制の枠組みに会計監査のリスク・アプローチが取って代わろうとしてきている¹⁴⁹。すなわち、コストのかかる取引のテストを削減し、よりリスクの高い領域に選択的に焦点を置くことによって、効率的に顧客の「価値」を高めるといえることができるのである。

リスク・アプローチという考え方は、1990年代の監査において新しいものではなく、システムに基づく監査から自然に発展してきたものであったと考えられる¹⁵⁰。つまり、内部統制システムがますます複雑になるにつれて、監査人は、どこに重要なリスクがあるのか、それらはシステムのなかでどのように統制され、軽減されるのかということに焦点を置くようになっていたことで発展してきた¹⁵¹。システムの複雑性に対してターゲットを絞った効率的なリスク・アプローチをとるようになったことは、必然的であると考えられるし、コスト削減にもつながると言える。リスク・アプローチは、監査人にとっての、ベストプラクティスとしてもビジネス機会としても表現されてきており、監査人を「付加価値」経営アドバイザーとして再構築していった¹⁵²。

このようにして伝統的な監査規制からリスク・アプローチ監査へ変わってきていることが窺える。そして、監査のリスクモデルは1980年代に開発され、固有リスクが処理されるようになり、法定監査プロセスの下部単位として統制が補完されるようになったが、ICAEW(イングランド・ウェールズ勅許会計士協会)のプログラムは、内部統制の開発その

¹⁴⁸ Power(2007),p.44. 邦訳(2011), 54 頁。

¹⁴⁹ Power(2007),p.44. 邦訳(2011), 54 頁。

¹⁵⁰ Lemon et al. (2000).

¹⁵¹ Power(2007),p.44. 邦訳(2011), 54 頁。

¹⁵² Power(2007),p.44. 邦訳(2011), 55 頁。

ものを、アドバイザリー業務の対象として想定していた¹⁵³。統制の脆弱性を識別していた伝統的なマネジメントレターが、法定監査プロセスの副産物として標準的に考えられるようになり、今や、それはアドバイスの主要な焦点の1つとなっているのである¹⁵⁴。つまり、監査のプロセスで気づいた問題点や改善点をただマネジメントレターとして書類にまとめるのではなく、その書類を基に、アドバイザリー業務へと結びつけるようになってきたのである。

KPMGの監査アプローチは、既存の内部統制実務を基盤として構築されているが、それはまた監査プロセスという概念をこれまで公式的には関わりのなかった領域、とりわけ経営戦略という概念空間のなかにもち込んできている¹⁵⁵。経営戦略という目的に対するリスクに焦点を置くことは、監査プロセスに新しい特徴を見出すことであり、それにより監査人は最も広い意味での統制に焦点を置くようになり、一方で財務諸表に対する意見表明との業務的な関連性は弱まってきたのである¹⁵⁶。このように、財務諸表に対する意見表明との関わりが深かった監査のプロセスは、その関係を弱める一方で、経営戦略と結びつきをもつようになってきたのである。ビジネスリスク・アプローチは、監査人に対して、第一に組織が目標を達成できないようなリスクに焦点を置くことを要請してきており、財務諸表は、こうした規制の対象として理解されるようになり、広範な経済現象を表現する情報システムとして考えられるようになったのである¹⁵⁷。要するに、組織の経営戦略に対するリスクに焦点をあてることで、監査プロセスの新たな可能性を見出すことができているのではないかと考えられる。

1990年代における外部監査プロセスのこうした変化は、最も広い意味でのビジネスリス

¹⁵³ Power(2007),p.44. 邦訳(2011), 55 頁。

¹⁵⁴ Power(2007),p.44. 邦訳(2011), 55 頁。

¹⁵⁵ Power(2007),p.44. 邦訳(2011), 55 頁。

¹⁵⁶ Power(2007),p.45. 邦訳(2011), 56 頁。

¹⁵⁷ Power(2007),p.45. 邦訳(2011), 56 頁。

ク統制システムに焦点を置くようになってきた¹⁵⁸。会計監査の再概念化は、アドバイザー
一業務やコンサルティング業務を拡張する努力と並行して行われており、結果として「監査」
というカテゴリーは、大会社の自己説明のなかで廃れていき、会計士にとって新しい活動領
域を生み出すことになったのである¹⁵⁹。1990年代の米国会計専門職改革の先導者の1人で
ある Robert Elliott の研究によれば、改革を提唱する実務家が、新しい保証業務という潜在
的な市場を見つけ出し、法定監査をそうした新たな領域の一部と位置づけ、そこでは監査が
能力と名声を得るために競争する必要があることが明らかになっている¹⁶⁰。AICPA は、
イギリス同様に、公認会計士に対して、会計監査がリスクと機会の両方に直面していること
を理解するよう強く求めていた¹⁶¹。そうした間にも、大会社は外注した内部保証業務を実
施するための内部監査実務を開発し始めており、その変化については、次節以降でさらに述
べることにしたい。

定期的な規制的検査形態としての伝統的な会計監査に対するもう1つの重要な挑戦は、
情報システムの技術的な発達の効果と、リアルタイムで継続的な保証業務が必要とされる
ようになってきたことである¹⁶²。こうした適時的保証という考え方は、期間的で回顧的な
監査から、適時適切で身近な監査へという、明白な変化のなかにあらわれており、そこでは
監査プロセスが組織的な業務とますます密接に関わり合っている¹⁶³。つまり、監査プロセ
スと組織的な業務を関連させ、よりリアルタイムな保証を可能にするために、内部統制シス
テムの新しい可能性が構築されていると考えられる。

1980年代後半における外部監査専門職に関する議論の展開は、監査をますます一般的な

¹⁵⁸ Power(2007),p.45. 邦訳(2011), 56 頁。

¹⁵⁹ Power(2007),p.45. 邦訳(2011), 56 頁。

¹⁶⁰ Power(2007),p.45. 邦訳(2011), 56 頁。

¹⁶¹ AICPA(1996).

¹⁶² Power(2007),p.46. 邦訳(2011), 56 頁。

¹⁶³ Power(2007),p.46. 邦訳(2011), 57 頁。

リスクという考え方と結びつけるようになり、統制の保証に焦点を置くと同時に、コーポレート・ガバナンスに関する行動指針が生まれてきたのと呼応して、アドバイザリー市場を拡大するようになった¹⁶⁴。財務諸表やそれに関連する外部監査プロセスが適時的でないことへの不満が、新しい保証業務を売り込むための新しい足場を見出したのである¹⁶⁵。また、組織や規制当局は、組織的なリスクを自分たちで観察するものとしての内部統制システムという考え方を供給することと相まって、将来の不確実性を管理することを要求し始めたのである¹⁶⁶。20世紀を通じて、外部監査の実務では、統制システムの監査が重要となってきたが、今や、そうした統制システムそのものが、専門職業家による保証業務の対象となってきているのである¹⁶⁷。

以上をまとめると、1990年代のコーポレート・ガバナンスの爆発的拡張は、内部統制を一般的な規制や公共政策の対象へと転換し、さらに自身を補強するプロセスとして、新しいコンサルティング市場を開発する機会を創造してきた。そして1990年代の半ばまでに、内部統制それ自体が、良いガバナンスの判断基準として、規制や管理、概念化の対象となってきたのである。

第5節 リスク・マネジメントとしての内部統制

前節では、内部統制や管理システムが規制による介入を支援するような決定的な役割を担うようになってきたことと、その結果として外部監査の領域でアドバイザリー業務という分野そのものが生まれてきたという2つの変化を示してきた。これらは相互に補強し合う関係にある¹⁶⁸。つまり、規制が外部的な監査や検査を強調してきたことが、ある意味で

¹⁶⁴ Power(2007),p.46. 邦訳(2011), 57頁。

¹⁶⁵ Power(2007),p.46. 邦訳(2011), 57頁。

¹⁶⁶ Power(2007),p.46. 邦訳(2011), 57頁。

¹⁶⁷ Power(2007),p.46. 邦訳(2011), 57頁。

¹⁶⁸ Power(2007),p.48. 邦訳(2011), 59頁。

内部的な機構や統制部門の観察可能性を強調するように変化してきたと言える。

確かに内部統制の歴史は、大きくは組織の複雑性が増大してきたことの結果を表しているが、その定義もまた同様に、会計士や監査人が好む業務領域の変化とともに大きく変遷してきた¹⁶⁹。

上述したように、1980年代は、多数の不祥事が起きた結果、金融制度における内部統制システムが規制の関心となってきた¹⁷⁰。特に、資本の適切性を監視し、顧客の資金を分離して置くという要請は、金融部門における公式的な内部統制規制の不可欠な側面となってきたのである¹⁷¹。しかし、そうした要請は断片的なものであった。実際に内部統制システムの全体に関わるようになったのは、コーポレート・ガバナンス原則が体系的で包括的なアプローチを求めるようになってからである¹⁷²。

COSO アプローチでは、リスク評価プロセスに関連させる形で統制を設計し、運用することが求められており、リスク・アプローチの考え方が採用されている。統制の設計は、企業の目的や目標に対するリスクの評価に明白に関連づけられており、1990年代初頭以降、内部統制活動は、組織の目的や戦略と結びつけられて理解されるようになってきている¹⁷³。COSO フレームワークは、統制機能の「戦略的な」重要性を示しており、コストよりも利益機会を表現しようとしているのである¹⁷⁴。

このようにして、会計領域における内部統制は変化してきたが、内部統制の生成は、会計の領域のみならず、他の領域でもその生成をみることができる。1979年にイギリス規格協会が開発した一般的な管理基準であるBS5750は、生産プロセスのための品質統制という、

¹⁶⁹ Power(2007),p.48. 邦訳(2011), 60 頁。

¹⁷⁰ Power(2007),p.48. 邦訳(2011), 60 頁。

¹⁷¹ Power(2007),pp.48-49. 邦訳(2011), 60 頁。

¹⁷² Power(2007),p.49. 邦訳(2011), 60 頁。

¹⁷³ Power(2007),p.49. 邦訳(2011), 60 頁。

¹⁷⁴ Power(2007),p.49. 邦訳(2011), 61 頁。

工学専門家が支配する概念のなかに起源をもつため、許容可能な最低限度の技術仕様についての規定から管理プロセスを強調するようにと品質の意味合いを大きく変えてきた¹⁷⁵。

こうした一般的なモデルは、労働安全や森林管理など、他の多くの領域でも応用されている。

このような技術管理の領域における標準的な統制システムの生成が、1980年代初頭においてすでに監査法人における業務の規範の一部となっており、また、システムのパフォーマンスは、外的刺激に対する自己監視として概念化されている¹⁷⁶。こうしたモデルは COSO によって内部統制概念が拡張されるまでは、財務報告を統制する領域とは全く異なるものであったが、例えば、環境監査という領域を、より一般的な保証業務の延長線上のものとして会計士が対象とすることが可能となってきた¹⁷⁷。内部統制と品質管理システムが類似しているために、品質システムや環境システムの検証人として会計士とシステム工学者の競合が起こりうると言える¹⁷⁸。したがって、COSO と細部の違いや起源に関わらず、COSO と品質保証のための国際基準である ISO9000 は、サイバネティックモデルとしての公式構造を共有しており、それは監視やフィードバックを通じてその機能を表現し、その有効性が一般的な意味での監査対象となるのである¹⁷⁹。

品質管理システムは、様々な方法で現実化されてきたが、その業務上の抽象化によって、経営と規制を組織化する概念として、その基準が急速に普及し利用されるようになったのである¹⁸⁰。すなわち、品質保証と内部統制の類似性により、技術管理の領域における統制システムの生成が、会計監査領域で応用されるようになったのである。このように、品質保証と内部統制は密接に関係している。

¹⁷⁵ Power(2007),pp.50-51. 邦訳(2011), 62 頁。

¹⁷⁶ Power(2007),p.51. 邦訳(2011), 62 頁。

¹⁷⁷ Power(2007),p.51. 邦訳(2011), 63 頁。

¹⁷⁸ Power(2007),p.51. 邦訳(2011), 63 頁。

¹⁷⁹ Karapetrovic and Wilborn(2000).

¹⁸⁰ Coglianese and Lazer(2003).

COSO の公表文書を通じて、トレッドウェイ委員会による会計専門職に対する批判は、当該専門職にとってのアドバイザリー業務のような機会へと大きく転換したと論じられてきた¹⁸¹。こうした様々な観点からすれば、組織ガバナンスの中心的な特徴としての内部統制の生成は、何らかの価値観を体現しているのではないだろうか。より多くのより良い統制やリスク・マネジメントシステムは、不祥事や倒産の結果として「管理を強化する」ために必要とされてきたが、それはそうしたシステムが監査可能であることの必要性に重点を置くようになってきている¹⁸²。しかし、内部統制システムには、組織の美德を特徴とする企業家の価値観もが投下されるようになってきている¹⁸³。ガバナンスに関する議論のなかでは、内部統制システムが、経営者にとって公式的な責任とみなされるようになってきたのである¹⁸⁴。

以上をまとめると、組織の内部統制システムという、組織内部のものが、公的なものへと転換されるようになり、リスク・マネジメントとして標準化され、再概念化されている。また、内部統制は、概念要素の混合から、規制の資源として、アドバイザリー業務の機会として、そして必要な戦略として、またリスクを管理し統治する方法として構築されてきたのである。

第6節 まとめ

本章では、Power の理論を参考にして、1990 年代初めに「内部統制」がコーポレート・ガバナンスを契機として出現してきた事情を規制哲学や戦略の視点から検討してきた。その結果、COSO「内部統制」(1992)が出現したことにより、それまでの会計監査論における

¹⁸¹ Briloff(2001).

¹⁸² Power(2007),p.52. 邦訳(2011), 64 頁。

¹⁸³ Power(2007),p.52. 邦訳(2011), 64 頁。

¹⁸⁴ Power(2007),p.52. 邦訳(2011), 64 頁。

内部統制の枠を越え、それから概念的に独立した「内部統制」が生成してきた経緯が明らかになった。

特に、コーポレート・ガバナンスの議論の背景には、新自由主義における政治経済的理念の下で規制緩和・構造改革などが進められ、自由をもたらすはずの自律性がかえって規律を生み出していたことを示してきた。自主規制には信頼性が不可欠であるため、組織が自省的に「内部を外部化」することによって「内部統制」が生成してきた事情を明示したのである。すなわち、組織の内部的な活動はかつてないほど透明化され、監査され、評価されるようになってきていた。そうした経済・社会状況の変革のなかで、組織の「内部は外部化」されたのである。これは、会計の領域にとどまらず、パブリックセクターの管理や品質監査、環境マネジメントなど様々な領域へ拡大してきている。

また、Power の分析によって、COSO「内部統制」(1992)はそれまでの内部統制とは異なり、リスク評価プロセスに関連させる形で統制を設計、運用することが求められ、統制の設計が企業の目的や目標に対するリスクの評価に関連づけられており、内部統制活動が組織の目的や戦略と結びつけられて理解されるようになってきたことが明らかになった。

以上、COSO「内部統制」(1992)の生成を検討してきたことで、それまでの内部統制とCOSO「内部統制」(1992)が異なるものであることが示され、ここに会計監査論における内部統制とCOSO「内部統制」(1992)のそれぞれの機能・役割が浮き彫りになったと言える。

第4章 内部統制とマネジメント・コントロール

第1節 はじめに

前章においては、内部統制の制度的展開を方向づけるものとして、COSO「内部統制」(1992)を規制哲学の視点から考察を加えた。そこでは内部統制が、組織の「内部を外部化」することで「規制の規制」を可能とする、新しい規制のあり方として捉えられることがわかった。その意味でそれまでの内部統制とは異なる仕組みとなっていることが明らかになった。

そこで本章では、マネジメント・コントロール論から「内部統制」を検討することで、「内部統制」とマネジメント・コントロールが重なり合う部分が多いものとなっていることを明らかにしたい。ここで両者が重なり合うとはどういうことかと言えば、新たな「内部統制」概念がまさにマネジメント・プロセスから引き出されるコントロールと監査の要素から部分的に構成されていると考えられるからなのである。もっとも重なり合う部分が多いとはいえ、両者はまったくその出自を異にしていることは言うまでもない。

本章では、コーポレート・ガバナンスを1つの契機として生まれてきた「内部統制」がマネジメント・コントロールといかに異なり、またどのような関係にあるのかについて検討している。少し結論を先取りして言うならば、この関係とは、株主や取締役会がマネジメントに対する視点を強めることによって、いわゆるマネジメントに対するガバナンス機能を果たすことを意味している。しかし、COSO「内部統制」(1992)が公表された後も、残念ながら不正がなくなることはなかった。そこでさらに本章では、不正の原因を調査して行われた、COSOの不正問題分析報告と公共監視審査会(Public Oversight Board：以下POBとする)の報告をもとに、その後求められた内部統制のあり様を示し、さらにその後、直ちにCOSO・ERM(2004)が公表されるに至る経緯を明示している。

第2節 マネジメント・コントロールと「内部統制」との関わり

1. マネジメント・コントロールとは

マネジメント・コントロールと「内部統制」との関わりを検討する前に、本節では、マネジメント・コントロールの仕組みについて検討しておきたい。そこで、まず大下(2009)で紹介されたフランスの H. Bouquin の理論に基づくマネジメント・コントロール論について示すことにする¹⁸⁵。Bouquin の理論を取り上げる理由としては、内部統制と親和性が高いことと、加えて後の Moquet の理論とのつながりを意識するためである。Bouquin のコントロール論では、マネジメント・コントロールの役割を戦略と日常的業務との一貫性をいかに保証するかというところに置いており、戦略的次元にもコントロール概念を適用しているところに特徴がある¹⁸⁶。一方、内部統制は単に財務報告の信頼性および経営者の倫理・誠実性を高めるということのみならず、戦略経営とリスク・マネジメントの展開過程を取締役会に認識させ、経営報告に反映させるような統制システムでなければならない¹⁸⁷。このように、戦略的側面においてもコントロール概念を適用し、さらにコーポレート・ガバナンスの一環としてマネジメント・コントロールを考えている Bouquin のマネジメント・コントロールと内部統制は親和性が高いと言える。

Bouquin の理論において、コントロールとは、人間個人が一定の目的を達成しようとして組織をつくった場合に、組織の目的を達成するためにばらばらに行動するおそれのある個人の行動を一定の組織目的の方へ導くための仕組みである¹⁸⁸。

上記のように一定の目的をもって集まった個人の集合を組織と規定しておけば、その組織は3つのレベル、すなわち、行動、コントロールおよび監査の各レベルをもつ3層構造

¹⁸⁵ Bouquin のコントロール論に関する記述は大下(1996)、大下(2009)を参照した。

¹⁸⁶ 大下(1996), 196頁。

¹⁸⁷ 西村(2006), 225頁。

¹⁸⁸ 大下(2009), 2-4頁。

として認識される¹⁸⁹。そしてその行動が組織の目的に沿った形で成果をもたらしたかは、コントロールの出来次第であり、行動の評価を通じたコントロールの評価が「監査」ということになる¹⁹⁰。コントロールは人の行動に働きかけるだけでなく、その行動に先立つ意思決定や行動後の成果に対しても目標を達成させるべく働きかけることができる。その意味で、コントロールは意思決定、行動、成果といったプロセスを対象とするのである¹⁹¹。さて、コントロールを上記のように捉えるならば、マネジメント・コントロールとは組織体内で行われるマネジメント・プロセスが全体としての企業目標の達成に結びつくようにうまくコントロールする仕組みである。また、上述したコントロールの理論で考えた場合、マネジメント・コントロールが機能しているかを評価するために監査が行われていると理解することができる。

それでは、組織体内で行われるマネジメント・システムと「内部統制」はどのような関係にあるのだろうか。そこで、次項では、マネジメント・システムと「内部統制」との関わりについて検討することにした。

2. 「内部統制」とマネジメント・システム

前節ではフランスのマネジメント・コントロール論に基づき、コントロールとその評価を行う監査の関係について述べた。本節では、このマネジメント・コントロールと監査、そして「内部統制」との繋がりについて示すこととしたい。上述したように、Bouquinの理論に基づくと、マネジメント・コントロールとは組織内のマネジメント・プロセスが企業目標の達成に結びつくようにコントロールする仕組みであり、そのコントロールの有効性を測る

¹⁸⁹ 大下(2009), 4頁。ここでの「監査」とは公認会計士が行う監査ではなく、あくまでも企業組織内のコントロールが有効に機能しているかどうか評価する行為を指す。

¹⁹⁰ Bouquin(1993). 大下(2009), 3頁。

¹⁹¹ 大下(2009), 2-4頁。

ために監査が行われている。

このマネジメント・コントロールと「内部統制」のもつコントロール機能、そして監査との関係性についてより明確にするために、さらに一步踏み込んでマネジメント・プロセスを軸に「内部統制」の説明をしている鳥羽(2007)に依拠する形で、それらの関わりを示すことにしたい。そこでまず、COSOの「内部統制」の内容を簡単に見ていくことにしよう。

COSO 報告書では、「内部統制」を次のように定義している。

「内部統制とは、以下の範疇に分けられ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た、組織体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセスである¹⁹²」。ここで言われる目的とは「業務の有効性・効率性」、「財務報告の信頼性」、「事業活動に関わる法令その他の規範の遵守」の3つである¹⁹³。そして、これらの目的を達成するために、「内部統制」は次の5つの構成要素から形成されている。つまりそれは、「統制環境」、「リスクの評価」、「統制活動」、「情報の伝達」、「監視活動」の5つの構成要素のことである。

以下では、内部統制論の視点からマネジメント・システムを捉えた鳥羽氏の方法に依拠しながら、マネジメント・プロセスについて見ていくことにしたい。氏によれば、マネジメントとは、企業の事業目的を達成するために、企業の組織階層それぞれに属する経営者・経営管理者・業務管理者が従事する行為(職務または業務の計画・調整・監視・是正措置、およびその連鎖)に与えられた総称のことである¹⁹⁴。日本語では最高執行責任者を中心とした経営陣が従事するマネジメントを「経営」と称し、経営陣の下位組織に属する経営責任者(部長・課長など)が従事するマネジメントを「経営管理」と称し、経営管理者の下位組織に属する執行責任者(課長・係長など)が従事するマネジメントを「業務管理」と称し、ある程度

¹⁹² COSO(1992),p.3.

¹⁹³ COSO(1992),p.3.

¹⁹⁴ 鳥羽(2007), 114 頁。

区別している¹⁹⁵。しかし、英語ではすべて、「マネジメント」(management)である¹⁹⁶。重要な点は、マネジメントは、これらの行為が互いにばらばらにされるのではなく、計画(Plan)、実行(Do)、監視(Check)、是正措置(Action)というプロセスに従って相互に調整されなければならないという点である¹⁹⁷。

図表 4-1 では、内部統制と、各部門のマネジメント・プロセスとの関係を示している。この図では、マネジメント・システム自体がコントロール機能(C)をすでに内包していることがわかる。しかし、各組織階層の責任者が、経営、経営事業目的を達成するためには、マネジメント・システムの各段階を制御(コントロール)する仕組みやプロセスが不可欠となる。それが内部統制である。「横系としてのマネジメント・システム」に対して、内部統制を「縦系」と位置づけたのはそのためである¹⁹⁸。

マネジメント・システムを横系、内部統制を縦系と位置づける見方は、両者の関係をより視覚的に理解させる以上に重要な視点を内包している¹⁹⁹。というのは、この図によって、内部統制をマネジメント・プロセスに統合されたものと理解する立場だけでなく、内部統制そのものをプロセス化(システム化)して考えるという立場もあるためである。

前者(COSO の内部統制)の立場に従えば、マネジメント・プロセスに統合されたものは内部統制の構成要素であり、これらの機能状況が、結果としてマネジメント・プロセスそのものの機能状況を保証することになるのである²⁰⁰。そこでの基本的な視点は、なによりも、マネジメント・プロセスの機能状況を評価する立場、つまり、内部統制を評価する者(監査人の立場)である。図表 4-1 に示しているように、監査人はマネジメント・プロセスの PDCA

¹⁹⁵ 鳥羽(2007), 114 頁。

¹⁹⁶ 鳥羽(2007), 114 頁。

¹⁹⁷ 鳥羽(2007), 114 頁。

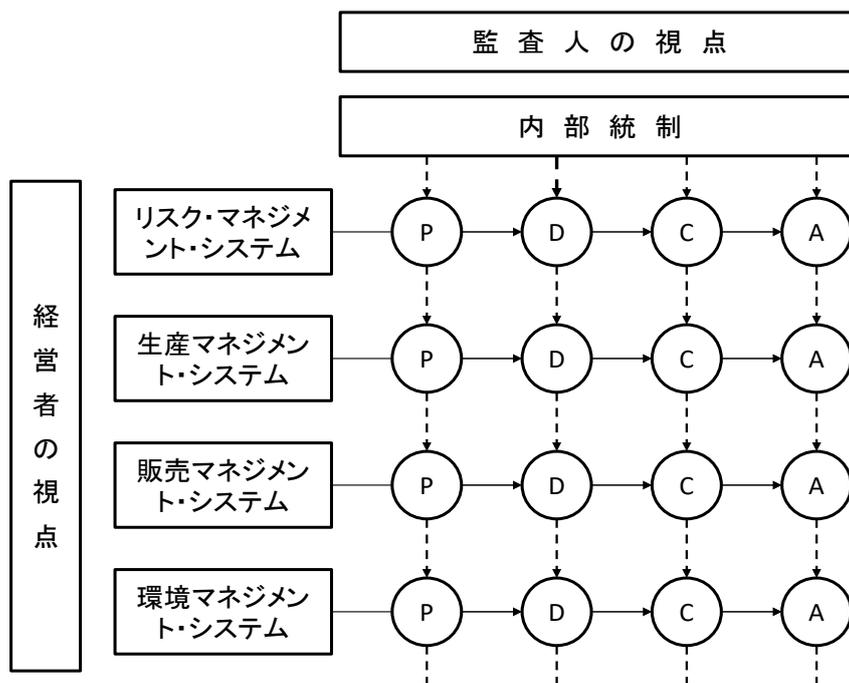
¹⁹⁸ 鳥羽(2007), 115 頁。

¹⁹⁹ 鳥羽(2007), 115 頁。

²⁰⁰ 鳥羽(2007), 116 頁。

サイクルをチェックしていることから、そのことは理解できよう。

図表 4-1 マネジメント・システムと内部統制の構成要素との関係



(出所)鳥羽(2007), 117 頁を一部修正。

後者の立場、つまり内部統制をプロセス化して考える立場は、「内部統制そのものをシステム化する」あるいは「内部統制システムを構築する」者の視点である。内部統制システムを社内に構築するには、内部統制の目的を明らかにしたうえで、内部統制の構成要素に含まれる経営理念や経営哲学、そして様々な仕組みを PDCA サイクルに沿って具体化しなければならない²⁰¹。経営者は色々な仕組みを PDCA サイクルに乗せることで、内部統制システムを構築することができるのである。すなわち、「内部統制システム」という用語は、それ

²⁰¹ 鳥羽(2007), 116 頁。

を構築する経営者の視点を表していることになる。

つまり、内部統制なる概念はそれを評価する監査人の視点を、内部統制システムはそれを構築する経営者の視点を表している概念ということになるのである。

また、「内部統制」のフレームワークが示されたことで、マネジメントという枠組みでは必ずしも明確ではなかったコントロールの概念の内容が、「統制目的」と「構成要素」という両視点の結合によって浮き彫りになり、その結果マネジメントを見つめる視点を一段と広く、そして厳しくすることができるのである²⁰²。加えて、マネジメント・プロセスのなかに組み込まれているコントロールを抽出して、内部統制システムの有効性を評価するための具体的な基準として体系づけたことで、COSO フレームワークは企業社会のインフラ構築に大きく貢献しているのである。

第3節 マネジメントからガバナンスの視点へ

以上述べたように、内部統制は、PDCA それぞれに本来組み込まれているはずの、合理的な人間行動を担保するための仕組みを取り出し、それを達成すべき目的との関連において有機的に統合させたものである。つまり、内部統制はマネジメント・プロセスのなかにある、「リスクの評価」、「情報と伝達」、「監視活動」、「統制活動」と、これら要素すべての基盤となる「統制環境」によって構成されているのである。この意味においても、内部統制とマネジメント・コントロールの機能が重なり合っているということがわかる。

では、なぜマネジメント・コントロールのなかに存在する要素をわざわざ取り出して内部統制の構成要素を構築したのであろうか。また、マネジメント・プロセスのなかに存在しており、PDCA に乗っかってコントロールすることにより、企業の目標を達成できるのならば、マネジメント・プロセスをコントロールすることと内部統制は一体どこが違うのである

²⁰² 鳥羽(2007), 119 頁。

うか。その問いを解く手掛かりの 1 つが内部統制の構成要素である「統制環境」なのである。ここで「統制環境」とは、次のように考えられている。つまり、「組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与える。それは内部統制の他のすべての構成要素の基礎をなすとともに、規律と構造を提供する。統制環境に関する要因には、事業体に属する人々の誠実性・倫理的価値観・能力、経営者の哲学・行動様式、権限と責任を従業員に割り当て、彼らを組織し、その能力を開発させるために経営者が採用した方法、および取締役会が与える注意と命令といった要因が含まれる²⁰³」とされている。すなわち、鳥羽(2007)によれば、従来の内部統制観では経営判断の問題は「経営者固有の領域」とされ、そこに内部統制の視点が反映されることはなかったが、「統制環境」が企業内にあることによって、経営者の独善的な判断は食い止められるはずである、という議論になる²⁰⁴。そして、COSO フレームワークが、「従業員による業務遂行を制御するための手段」という経営者の視点を脱し、「統制環境」を通して経営者も取締役会から監視を受けるという点で、株主の視点をも有していると考えられるのである²⁰⁵。これは、まさにコーポレート・ガバナンスの問題であり、内部統制がガバナンスを包み込んだのである。

加えて、COSO「内部統制」(1992)によって、マネジメントという枠組みでは必ずしも明確でなかったコントロールという概念の内容が、「統制目的」と「構成要素」という両視点が結びつくことによって浮き彫りになり、その結果、経営を見つめる目を一段と広く、そして厳しくすることができるのである²⁰⁶。つまり、マネジメント・コントロールは文字どおりマネジメント・プロセスのコントロールであり、内部統制はマネジメントのコントロールに加えて、ガバナンスのコントロールとも深く結びつくものとなっている²⁰⁷。

²⁰³ COSO(1992),p.4.

²⁰⁴ 鳥羽(2007), 122 頁。

²⁰⁵ 鳥羽(2007), 123 頁。

²⁰⁶ 鳥羽(2007), 119 頁。

²⁰⁷ 大下(2009), 195 頁。

第3章での結論を受けて、本章では、なぜ「統制環境」なるものが内部統制の構成要素に入ってきたかということを示したが、この「統制環境」により、マネジメントの視点はガバナンスへと拡大してきている。そして、マネジメント・プロセスをコントロールするマネジメント・コントロールは、「内部統制」の出現により、ガバナンスをも包摂するようになったのである。また、リスク・マネジメントの側面も加わることで、「内部統制」が前向きでより積極的なものになってきていると考えることができる。つまり、COSO「内部統制」(1992)の出現により、以前の会計監査における財務諸表の信頼性を得るためや資産を保全するための内部統制から、もはやその枠を越えた新たなコントロール機能としての役割を果たしていくと言えるのである。

第4節 COSO「内部統制」(1992)からCOSO・ERM(2004)へ

前節では、COSOの「内部統制」の出現により、内部統制が以前の会計監査のための内部統制の枠を越えた新たなコントロール機能をもつものとしてその役割を果たすという考えを示してきた。しかし、COSO「内部統制」(1992)が出てきた後も不正は収まることはなかった。それではなぜ、COSOが「内部統制」を公表したにも関わらず、不正問題は発生し続け、その後「内部統制」の形をかえたERMを公表しなければならなかったのであろうか。

そこで本節では、COSOがERMを公表するに至った経緯を、COSO「内部統制」(1992)が公表された後に行われた2つの分析報告とその他の要因から明らかにしていきたい。

1. COSO「内部統制」(1992)公表後の不正問題への対応に関する2つの動向

(1) POB(公共監視審査会)の報告書

COSO「内部統制」(1992)が公表された後も不正が止むことはなかった。米国においては、これらの不正問題に対して注目すべき動きがあった。そのうち1つは、2000年に

POB が公表した報告書である。八田(2009)によれば、リスク・アプローチを中心とした監査モデルは、財務諸表監査、とりわけ監査人による財務情報の保証を提供するという意味での監査目標の達成においては、一定の目的適合性を有するものということができると考えられるという²⁰⁸。しかしながら、不正問題、とくに不正の発見および防止に関して、このような監査モデルがはたして有効なのかどうか、という点から検討した場合には大きな問題が残されていると言える²⁰⁹。そこで、POBは2000年に『監査の有効性に関するパネル報告書』を公表し、そのなかで、現行の監査モデルの見直しを含む勧告を提示しているのである。

まず、同報告書は、独自に実施した調査も含めて、いくつかの実態調査の結果を踏まえて、不正問題の重要性を確認するとともに、現行監査モデルが必ずしも不正問題に対して有効なものとなっていないとの懸念を表明している²¹⁰。同報告書によれば、現行の監査モデルでは、リスク評価の基準、評価方法、およびリスク要因と実証性テストの関連づけ等が不明確なため、単に、会計事務所の経済効率性のためだけにリスク・アプローチが導入され、その結果、実務においては、監査範囲および実証性テストの水準が低下してきている、というのである²¹¹。つまり、経済的効率性のためだけにリスク・アプローチが導入されることで、監査の目的、すなわち監査人による財務情報の保証を提供するという目的が果たされにくくなっているのである。そして、効率性のためだけにリスク・アプローチが導入されれば、その分、不正が発生する危険性も高まると推測できる。

以上のような問題意識のもと、同報告書は、以下の2つの勧告を行っている。1つは、会計事務所は監査人がSAS(監査基準書)第53号で要求されている職業専門家としての懐

²⁰⁸ 八田(2009), 155頁。

²⁰⁹ 八田(2009), 155頁。

²¹⁰ POB(2000), pp.vii-ix. 邦訳(2001), xi-xiii。

²¹¹ POB(2000), pp.27-28. 邦訳(2001), 52-57頁。

疑心をより一層強固に保持するとともに、それを行使することの必要性に対してより敏感になることを保証すべきということである²¹²。2つ目に、ASB(英国企業会計基準委員会)、SEC(証券取引委員会)監査業務部会の常務委員会もしくは他の該当する機関は、財務情報に影響を及ぼすおそれのある経営者不正が生じている可能性を監査人が評価する際の手助けとなり、また、経営者不正の蓋然性が高い場合に追加的な監査手続きを明記するための指針を開発するべきであるとした²¹³。

加えて、同報告書では、監査基準の改訂に関する勧告のなかで、監査があらゆる不正の発見を行うべく実施されることは、コスト・ベネフィットの観点から受け入れられるものではなく、監査の結果は、あくまでも重要な虚偽記載がないとの合理的な保証を与えることに限定されるとして、限定的な改善勧告を示すにとどまっている²¹⁴。具体的には、当時の不正に関する監査基準書であった SAS 第 82 号²¹⁵について、リスク要因の例示と、実証性テスト等の監査手続との関連が不明確であり、不正の発見に有効なものとなっていないとして、早急な改訂を求めたのである²¹⁶。

(2) COSO 分析報告

2つ目の動向は、1999年にCOSOが公表した実態調査²¹⁷(以下COSO分析報告とする)である。この報告が基礎となって、後にCOSO・ERM(2004)が公表されることになってくるのである。

COSOは、かつて『不正な財務報告』という報告書を公表したトレッドウェイ委員会の後

²¹² POB(2000),pp.42-43. 邦訳(2001), 64-65頁。

²¹³ POB(2000),p.43. 邦訳(2001), 65頁。

²¹⁴ 柿崎(2005), 196頁。

²¹⁵ AICPA(1997).

²¹⁶ 八田(2009), 156頁。

²¹⁷ COSO(1999).

援組織であり、COSO 分析報告は、『不正な財務報告』が公表された 1987 年から 1997 年までの約 10 年間について、その間に SEC が調査した不正な財務報告の事例を分析している。すなわち、この COSO 分析報告書は、米国においてトレッドウェイ報告書以後、COSO 「内部統制」(1992)が公表され、様々な制度改革が行われたなかで、どのように不正な財務報告の状況が改善してきたのか、もしくはしていないのかを把握すべく調査されたものである。

COSO 分析報告の調査は、「不正に関与した企業の性質」、「統制環境の性質」、「不正の性質」、「外部監査人に関する問題」および「不正に関与した会社および個人その後の帰結」という観点から行われており、それぞれについて、次の 5 つの発見事項があったとされている²¹⁸。

まず、1 つ目は、不正に関与した企業には、比較的、非上場企業や中小企業が多いということである²¹⁹。2 つ目は、不正は多くの場合、上級経営者によって行われており、また不正が生じた企業では、監査委員会や取締役会の機能が概して脆弱であると考えられているということである²²⁰。つまり、不正が起こる企業というのは、大企業に限られるわけではなく、監査委員会や取締役会の目を気にせずに、上級経営者が自由に不正を行える状況にあったことが窺える。そして 3 つ目に、不正の性質としては、不正が累積的に行われることが多く、また財務諸表に関する不正の典型的な例としては、収益や資産の過大表示という方法がとられている点が指摘されている²²¹。つまり、累積的に行われるということは、1 度や 2 度ではなく、継続的に行われているということであり、不正に手を染めてしまってそのまま継続して行ってしまったということである。4 つ目に、外部監査人に関する問題としては、不

²¹⁸ 八田(2009), 38 頁。

²¹⁹ COSO(1999),p.5.

²²⁰ COSO(1999),p.5.

²²¹ COSO(1999),p.6.

正な財務報告を行った企業と監査事務所の規模には関連性が見られないこと、不正を行っていた企業では、監査人がそれに関わっていた場合もあれば、監査人が交替させられていた場合もあったということである²²²。すなわち、不正と監査人とは必ずしも関係しているとは限らないということである。最後に、不正に関与した会社および個人のその後の帰結としては、企業ならば倒産等、個人ならば訴追や解任などの厳しいものとなっている点である²²³。目先の利益に目がくらみ、最終的に大きな代償を支払うことになっていることから、長期的ではなく、短期的に物事を捉える思考がこのような結果を生み出したと言える。

以上のことから、有効な統制環境、または最高経営者層の気風のもつ重要性が明らかにされている。また、不正が生じるリスクが小さな企業において発生率が非常に高いことから、小さな企業において大きな株主持分を有する強力な CEO がいる場合には、独立した取締役会が客観性を保つために必要になると理解されている。

以上から、この報告が「内部統制」の有効性の改善を導くための基礎となって、その後、COSO が ERM フレームワークに関わるプロジェクトに着手する契機となったと解されるのである。

2. POB 報告書や COSO 分析以外の要因

以上、COSO「内部統制」(1992)公表後に不正問題が起こった原因を明らかにし、COSO 分析報告が COSO・ERM(2004)に繋がってくることを示してきた。以下では、COSO が ERM のフレームワークを公表するに至った他の要因を取り上げておこう。

COSO が ERM になるプロジェクトを立ち上げたのは、COSO「内部統制」(1992)の構成要素である「リスクの評価」と、「リスク・マネジメント」の関係を明らかにすることに

²²² COSO(1999),p.7.

²²³ COSO(1999),p.7.

加え、エンロン事件以後、急速に社会の関心が高まったリスク・マネジメントそのものの枠組みを提示することが急務とされたためである²²⁴。

何度も言うように、COSO が 1990 年代に注意を促したにも関わらず、それが企業不祥事や会計不正に対してほとんど威力を発揮することはできなかった。その原因として COSO が民間組織であり、その法的な拘束力が限られたものであったこと、また、1990 年代を通してバブル経済へと向かう IT を基盤とした「ニューエコノミー」の下では、政府関係者、経営者、投資家たちは、十分な危機意識をもつことができなかったと予測される²²⁵。

しかしながら、米国政府は 2001 年に発生したエンロンやワールドコム象徴的な企業不祥事を機に、異常なほどに危機感をもつようになった²²⁶。そしてこうした不祥事を防止するために、翌 2002 年に米国企業改革法(SOX 法)が制定されることになる。これを模範として、多くの国が同様の法制度導入を進めて行った。この SOX 法により、ほとんどの企業に対して内部統制に関する過剰なまでの新たな情報開示の義務づけがなされることになったのである。こうしたなかで、2004 年に COSO から ERM のフレームワークが公表されることになったのである。

「内部統制」はリスク・アプローチをとりながらもガバナンスを包摂することによって、「内部統制」のフレームワーク内にガバナンスを取り入れることになった²²⁷。こうしたガバナンスをとり込んだ COSO のリスク・ベースの内部統制論は全社的なリスク・マネジメント(ERM)を基軸に据えた企業戦略論として展開することになっていった²²⁸。そのため、COSO・ERM(2004)における 8 つの構成要素のうち、5 つは 1992 年に公表された COSO の内部統制の統合的フレームワークのものであり、COSO フレームワークの「リスクの評

²²⁴ 鳥羽(2007), 232 頁。

²²⁵ 大下(2009), 196 頁。

²²⁶ 大下(2009), 196 頁。

²²⁷ 大下(2009), 197 頁。

²²⁸ 大下(2009), 198 頁。

価」に加え、「リスクへの対応」が追加されている。そして、この企業戦略論として展開される COSO・ERM(2004)は、リスクをマネジメントし、利益機会を最大化し、企業の価値を創造していくことになるのである。COSO「内部統制」(1992)から COSO・ERM(2004)への流れを見ても、不正を防止する後ろ向きの内部統制から、より戦略的に、前向きな「内部統制」へ変化してきていることが窺える。

第5節 まとめ

本章では、COSO「内部統制」(1992)をコントロール論から検討することで、マネジメント・コントロールと重なり合う部分が多いものとなっていることを明らかにしてきた。そして、これらの2つの仕組みがどのように異なり、またどのような関係にあるのかについて考察を加えてきた。

従来の内部統制観では、経営判断の問題は「経営者固有の領域」とされ、そこに株主の視点が反映されることはなかったが、COSO「内部統制」(1992)では、「統制環境」を通して経営者も取締役会から監視を受けるという点で、株主の視点をも有しているということが明らかになった。また、「内部統制」によって、マネジメントという枠組みでは必ずしも明確でなかったコントロールという概念の内容が、「統制目的」と「構成要素」という両視点が結びつくことによって浮き彫りになり、その結果、経営を見つめる目を一段と広く、そして厳しくすることができるようになったのである。

しかし、COSOの「内部統制」をもってしても不正は収まることはなかった。そこで本章では、不正問題が発生する原因を追求してきた。そして、1999年のCOSO分析報告書がCOSO「内部統制」(1992)の有効性の改善を導くための基礎となって、その後、COSOによりERMにかかるプロジェクトが開始されることとなった事情を明らかにしてきた。このCOSO・ERM(2004)を通して、「内部統制」は企業価値を創造する方向へと舵を切ることに

なるが、この議論については、章を改めて検討することにしたい。

第5章 価値を創造する「内部統制」

—全社リスク・マネジメント(ERM)—

第1節 はじめに

前章では、COSOの「内部統制」とマネジメント・コントロールの関係を示してきた。そして、特に「内部統制」が監査人の視点のみならず、経営者の視点に加えて取締役会・株主の視点までも包含することで、ガバナンスの概念を包摂したことを明らかにした。しかし、COSO「内部統制」(1992)が生成されたにも関わらず、不正問題がなくなることはなかった。それどころかエンロンやワールドコムなどの大企業の不正問題が露呈し、これらの事件は米国の監査のみならず、日本の監査にも大きな打撃を与えた。こうした状況のなかでリスク・マネジメントの枠組みを提示することが急務となったことなどを背景として COSO・ERM(2004)が公表されることになったのである。

本章では、この COSO・ERM(2004)を取り上げ、それがいかなるものか、その中身を詳細に検討することにしたい。つまり、COSO・ERM(2004)における「内部統制」がどういったものか、さらに COSO「内部統制」(1992)の構成要素と目的が増加することで、COSO「内部統制」(1992)とどう違ってくるのかということ明らかにする。また、COSO・ERM(2004)によって全社を通したリスク・マネジメントの視点が加わることで、COSO「内部統制」(1992)を基盤にした COSO・ERM(2004)がいかに価値を創造するかを検討している。要するに、本章においては COSO・ERM(2004)を介して、「内部統制」は企業全体を通したリスクの視点から利益機会を最大化し、価値創造に結びつけていくことが可能になる事情が明らかになるであろう。

そこで、本章では COSO・ERM(2004)が COSO「内部統制」(1992)を基礎としながら価値を創造することによって、COSO「内部統制」(1992)が COSO・ERM(2004)を介して企業にとってプラスに働く仕組みとなっていることを示している。そして、この COSO・

ERM(2004)の出現により、これまでの内部統制とはその内容を異にした、価値を創造する「内部統制」、すなわち COSO・ERM(2004)「内部統制」が浮かび上がってくるのである。

第2節 ERM について

1. 内部統制とリスク・マネジメントの関わり

ERM は内部統制をリスク・マネジメントと結びつける考え方が主流になってきたことから派生してきたと考えられる。リスク・マネジメントは保険管理を起源としており、管理論の一分野として発展しており、内部統制とその起源は異なる。しかし、企業を取り巻く様々なリスクに対応し、企業の維持・発展を導くという観点からは多くの共通部分があると言えるであろう²²⁹。そこで、リスク・マネジメントと内部統制を関連づけ、さらに一体化して捉える考え方が強くなっていくのである²³⁰。

以上のように、内部統制とリスク・マネジメントは多くの点で通ずるものがあり、関連づけられて考えられてきた。さらに、内部統制はリスク・マネジメントにおいて不可欠な存在であり、またリスク・マネジメントも内部統制にとって重要である。その関係は、様々なガイダンスからもみてとれる。例えば、ICAEW(イングランド・ウェールズ勅許会計士協会)が設置したターンバル委員会によるガイダンスでは、内部統制とリスク・マネジメントの位置づけを次のように明確にした。つまり、企業の内部統制は、企業の事業目的の達成にとって重要なリスクの管理において主要な役割をもっており、健全な内部統制システムは、企業が晒されているリスクの性質とその程度について、十分かつ定期的な評価に依存するのであるとし、内部統制の目的がリスクの除去というよりむしろリスクをしかるべく管理・統制するのに役立つことであるとしている²³¹。また、日本では、経済産業省の『リスク新時代

²²⁹ 松井(2011), 47 頁。

²³⁰ 松井(2011), 47 頁。

²³¹ ICAEW(1999)。

の内部統制』において、内部統制とリスク・マネジメントの関係を次のように示している。すなわち、「内部統制は、リスク・マネジメントを適切に行うために不可欠²³²」であると指摘している。そして、「内部統制はリスク・マネジメントを支えるもの²³³」であり、「リスク・マネジメントによる総合的なリスクの評価等を踏まえて、構築・運用²³⁴」されるべきものという観念から取り纏めを行っている。このように、ターンバル委員会によるガイダンスをみても、『リスク新時代の内部統制』をみても、内部統制とリスク・マネジメントが互いに欠かせない存在であると理解できる。

以上のような動向のなかで、COSO は 2004 年 9 月に ERM フレームワーク²³⁵の確定版を公表することになった。この COSO・ERM(2004)フレームワークでは、事業体の目標達成にマイナスの影響を与える可能性があるもの、つまり価値創造を妨げるもの等をリスクとし、これに対して、目的達成にプラスの影響をもつ、またはマイナスの影響を消す事象を機会としている²³⁶。その上で、ERM を次のように定義している。

「ERM は、事業体の取締役、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、1 つのプロセスである²³⁷」。

つまり、COSO・ERM(2004)も COSO「内部統制」(1992)と同じく、事業目的達成に「合理的な保証」を提供するプロセスであり、加えてリスクの管理をも提供するプロセスであるということになる。

²³² 経済産業省(2003), 13 頁。

²³³ 経済産業省(2003), 13 頁。

²³⁴ 経済産業省(2003), 14 頁。

²³⁵ COSO(2004). 邦訳(2006)。

²³⁶ COSO(2004),p.4. 邦訳(2006), 4-5 頁。

²³⁷ COSO(2004),p.4. 邦訳(2006), 5 頁。

2. COSO・ERM(2004)における事業体の目的

前節では、COSO・ERM(2004)がどのようにCOSO「内部統制」(1992)から変貌を遂げてきたかを見てきた。それでは、COSO・ERM(2004)は実際にどのような目的をもって運用されることになるのであろうか。そして、それはいかにして企業の価値創造に繋がっていくのであろうか。そこで、この項では、まずCOSO・ERM(2004)が運用される事業体の目的を示し、次項でその目的を達成するための構成要素を示したい。

COSO・ERM(2004)を運用する事業体としては、戦略目的、業務目的、内外の関係者に対する報告の信頼性に関する目的、コンプライアンス目的の4つが挙げられている²³⁸。そして、これらの目的カテゴリーは、次のように説明される。

まず、「戦略目的」については、事業体のミッションと連動し、それを支えるハイレベルの目標に関するもの、「業務目的」については事業体の資源の有効性、効率性に関するもの、「報告目的」については事業体の報告の信頼性に関するもの、最後に、「コンプライアンス目的」は事業体に適用される法規の遵守に関するものである²³⁹。この事業体の目的に「戦略目的」が加わることで、内部統制がより積極的な形でマネジメント志向になってきていると考えるのである。そして、報告とコンプライアンスに関連する目的に関しては、企業が管理できるものなので、COSO・ERM(2004)はこれらの目的の達成に関する合理的保証を提供できるものと言える²⁴⁰。しかし、戦略と業務の目的の達成に関しては企業の管理外の事象の影響を受けるので、COSO・ERM(2004)が提供できるのは、経営者および取締役会が、企業が目的達成に向かっている程度を適時に承認しているという合理的保証であると指摘している²⁴¹。その上で、COSO・ERM(2004)がこれらの目的を達成するためには、幾つか

²³⁸ COSO(2004),p.5. 邦訳(2006), 6頁。

²³⁹ COSO(2004),p.5. 邦訳(2006), 6頁。

²⁴⁰ 松井(2011), 49頁。

²⁴¹ 松井(2011), 49頁。

の構成要素をもたなければならない。これらの構成要素については、項を改めて詳細に説明することにしよう。

3. COSO・ERM(2004)の構成要素

以上で述べた4つの目的を達成するために、COSO・ERM(2004)は、COSO「内部統制」(1992)の5つの構成要素(統制環境、情報と伝達、統制活動、リスクの評価、モニタリング)を基盤として、そこに、目的の設定、事象の識別、リスクへの対応の3つの要素を加えた構成をとっている。以下では、COSO「内部統制」(1992)の5つの要素に新たにCOSO・ERM(2004)独自の3つの構成要素が追加されることで、COSO・ERM(2004)がCOSO「内部統制」(1992)とどのように異なった形態になっているのかを見てみよう。そして、両者を合わせた8つの構成要素について解説を加えていこう。その場合、図表5-1で示すように、COSO・ERM(2004)の構成要素の順に解説を加えていくことにしたい。

なお、図表5-1が示しているように、目標と構成要素間の関係に関しては、基本的にCOSO「内部統制」(1992)と同様に考えられていることがわかる。ただし、斜めに示された面については、COSO「内部統制」(1992)では事業体や活動ごとの場合のみだったのが、全社レベルの場合もあれば、一部のユニットの場合もあるというように、様々なレベルがあることを示すようになっている。

図表 5-1 ERMの目的と構成要素



(出所) COSO(2004),p.7. 邦訳(2006), 8 頁を一部修正。

まず、「①内部環境」についてであるが、これは COSO「内部統制」(1992)の「統制環境」に当てはまる部分である。つまり、COSO・ERM(2004)のフレームワークにおいて、それは「組織の気風を組み込み、組織を構成する人々のリスクに対する意識に影響を与えるとともに、ERMの他のすべての構成要素の基礎をなし、規律と構造を提供するものである。内部環境要因には、事業体のリスク・マネジメントの考え方、リスク選好、取締役会による監視、事業体に属する人々の誠実性・その能力を開発する方法が含まれる²⁴²⁾と説明されている。ここで文中のリスク選好とは、価値を追求するために受け入れようとするリスクの水準のことであり、リスク・マネジメントの考え方に反映され、リスク文化や業務スタイルに影響するため、戦略の策定に直結すると言える²⁴³⁾。この要素は他のすべての構成要素の基礎をなす点では COSO「内部統制」(1992)における「統制環境」と同様である。しかし、

²⁴²⁾ COSO(2004),p.27. 邦訳(2006), 35 頁。

²⁴³⁾ COSO(2004),p.27. 邦訳(2006), 37 頁。

「統制環境」に比べ、よりリスクに注意を促すようになってきており、概念が拡大していると言えるであろう。

「②目的の設定」については次のように捉えられている。すなわち、「目的は戦略レベルで設定され、業務目的、報告目的およびコンプライアンス目的の基礎となる²⁴⁴」。あらゆる事業体は、常に外部および内部要因に起因する多様なリスクにさらされており、目的を設定することは、有効な事象の識別、リスクの評価およびリスクへの対応を行うための前提となるのである。目的は、事業体のリスク許容度の水準を決定する事業体のリスク選好とその方向性をすり合わせることになる²⁴⁵。リスクをマネジメントする上で、目的の設定は非常に重要である。目的が定まっていなければ、どのリスクをマネジメントするべきか、リスク・アプローチを行うことができない。そのため、この目的の設定は COSO「内部統制」(1992)にはなかったものであり、リスク・マネジメントの要素が強まった故に重要な位置づけになったのである。

さらに「③事象の識別」については次のようになっている。「経営者は、発生した場合に事業体に影響を与える潜在的な事象を識別し、かつ、それらが事業機会であるか、あるいは戦略を成功裏に実行し目的を達成する事業体の能力に悪影響を与えるおそれがあるかを決定する²⁴⁶」。ここでは潜在的にマイナスの影響をもつ事象をリスクとし、反対に潜在的にプラスの影響をもつ事象のことを事業機会としている²⁴⁷。事象を識別する際、経営者は、組織全体を念頭においてリスクおよび事業機会を生じさせる可能性のある内部または外部要因を考慮する必要がある。要するに、リスクをマネジメントするために、事業体の目的に沿うように事象を識別し、リスクと機会に分け、それらを考慮する必要があることを示している

²⁴⁴ COSO(2004),p.35. 邦訳(2006), 47 頁。

²⁴⁵ COSO(2004),p.35. 邦訳(2006), 47 頁。

²⁴⁶ COSO(2004),p.41. 邦訳(2006), 56 頁。

²⁴⁷ COSO(2004),p.41. 邦訳(2006), 57 頁。

が、ここにも内部統制がより戦略的に、価値創造としての積極的な機能であることが示されているとみなすことができる。

そして、「④リスクの評価」については次のように示されている。「リスクの評価は、事業体が、潜在的な事象が目的の達成に与える影響の程度を検討することを可能にするものである。経営者は、2つの考え方—発生可能性と影響度—で事象を評価する²⁴⁸」。そして、潜在的な事象のプラス面並びにマイナス面の影響度は、事業体全体にわたって、個々にあるいはカテゴリーごとに検証されるべきであるとしている²⁴⁹。つまり、事業体における潜在的にプラスまたはマイナスの影響をもたらす事象は事業全体で検証されるのである。また、リスクは固有リスクおよび残余リスクの両方で評価される²⁵⁰。ここで、固有のリスクとは、経営者が何も対応策をとっていない場合のリスクであり、残余リスクとは、対応後にもなお残っているリスクのことである。リスクの評価自体は、COSO「内部統制」(1992)にも存在する要素であるが、COSO・ERM(2004)においては、COSO「内部統制」(1992)に比べ、より高度化されている。

リスクを評価した後、経営者はリスクに対する対応策を決定する。すなわちこれが「⑤リスクの対応」である。この要素はCOSO・ERM(2004)から新しく追加されたものであり、次のように述べられている。「対応策には、リスク回避、低減、共有および受容がある。対応策を検討する際に、経営者は費用対効果とともに、リスクの発生可能性および影響度を検討し、残余リスクが望ましいリスク許容度の範囲内に収められるような対応策を選択する²⁵¹」。ここで、各対応カテゴリーは次のように説明される。まず、リスク回避とはリスクを引き起こすような事業活動から撤退する行動をとることである²⁵²。例えば、製品ラインの

²⁴⁸ COSO(2004),p.49. 邦訳(2006), 66 頁。

²⁴⁹ COSO(2004),p.49. 邦訳(2006), 66 頁。

²⁵⁰ COSO(2004),p.49. 邦訳(2006), 66 頁。

²⁵¹ COSO(2004),p.55. 邦訳(2006), 75 頁。

²⁵² COSO(2004),p.55. 邦訳(2006), 75 頁。

撤廃、新しい地域への市場拡大の断念や部門の売却などが考えられる。続いてリスク低減とは、リスクの発生可能性または影響度、もしくはその両方を軽減させる行動をとることであり、無数の日常的な事業判断に関係することである²⁵³。リスクの共有は、リスクを転嫁すること、あるいはリスクの一部を共有することで、リスクの発生可能性や影響度を低減させる行動をとることである²⁵⁴。そして最後に、リスク受容とは、リスクの発生可能性や影響度に影響を及ぼすような行動を一切とらないことである²⁵⁵。リスクの低減とリスクの共有は、リスクを抑えながらも事業活動を行うことになるが、リスクの回避は、もはやリスクを冒してまで事業活動を行わないことである。つまり、ある意味では、事業活動を行うことで得られる機会利益を失うことになるが、それよりも、事業活動を行わないリスクをとった方が得策である場合にとられる行動と考えることができる。さらに、リスクの受容は、リスクに対して何か対策を講じるのではなく、そのリスクを受け入れることである。この場合は固有リスクがすでにリスク許容範囲内に入っている際にとられる対応であると考えられる。

続いて「⑥統制活動」については次のように説明されている。「統制活動は、経営者のリスク対応策が実行されているとの保証を与えるのに役立つ方針および手続である²⁵⁶」。統制活動は、組織全体に浸透しており、その内容には、承認、権限の付与、検証、照合、業績のレビュー、資産の保全および職務の分離など、多岐にわたる多様な活動が含まれている²⁵⁷。統制活動は、COSO「内部統制」(1992)をほとんど引き継いだ形になっている。

「⑦情報と伝達」については、「適切な情報は、人々がそれぞれの責務を遂行できるような形式および時間枠で、識別、捕捉そして伝達されるものである。情報システムは、内部で作成された情報および外部情報源からの情報を用い、リスクを管理し、目的に関連した、十

²⁵³ COSO(2004),p.55. 邦訳(2006), 75 頁。

²⁵⁴ COSO(2004),p.55. 邦訳(2006), 76 頁。

²⁵⁵ COSO(2004),p.55. 邦訳(2006), 76 頁。

²⁵⁶ COSO(2004),p.61. 邦訳(2006), 83 頁。

²⁵⁷ COSO(2004),p.61. 邦訳(2006), 83 頁。

分な情報に基づく意思決定のために必要な情報を提供するものである²⁵⁸」とされている。

すべての関係者は、経営者から、ERMの重要性に関するメッセージを受け、組織内でコミュニケーションをとることで、自己の役割とその他の者との関連を理解していなければならない。また、外部者とコミュニケーションをとることも重要である。この構成要素も、内部を注視していたCOSO「内部統制」(1992)の概念から拡大していることが窺える。

そして最後の「⑧モニタリング」については、「ERMは、常時モニターされる一長期にわたってERMの構成要素の存在の有無やそれらの機能を評価する。これは継続的モニタリング活動、独立的評価、あるいはこれら2つの組み合わせを通して達成される²⁵⁹」となっている。継続的モニタリングは、通常の経営活動の過程で発生するものである。独立した評価の範囲と頻度は主に、リスクの評価および継続的モニタリング手続の有効性によって決まると考えられる²⁶⁰。ERM上の欠陥は上層部へ報告され、深刻な事柄はトップマネジメントと取締役会に報告されるのである²⁶¹。継続的モニタリングは日常的に行われ、変化する状況にも適宜反応できるため、独立的評価よりも有効性が高いと言える。

第3節 COSO・ERM(2004)による価値の創造

1. COSO・ERM(2004)が果たす役割

第2節で説明した要素によって構成されるCOSO・ERM(2004)は、リスク・マネジメント活動という組織を再考するためのカテゴリーとして生まれつつあると言える²⁶²。つまり、COSO・ERM(2004)は全体的で統合的なリスク・マネジメントを包含する概念として考えられるようになってきたのである。COSO・ERM(2004)は、組織単位で不確実性を処理する

²⁵⁸ COSO(2004),p.67. 邦訳(2006), 93 頁。

²⁵⁹ COSO(2004),p.75. 邦訳(2006), 104 頁。

²⁶⁰ COSO(2004),p.75. 邦訳(2006), 104 頁。

²⁶¹ COSO(2004),p.75. 邦訳(2006), 104 頁。

²⁶² Power(2007),pp.67-68. 邦訳(2011), 83 頁。

プロセスをイメージ化したものであり、組織統制やガバナンスの基盤を標準化しようとする多くの著述プロジェクト(project of writing directed)を動かす1つのカテゴリーとなっているのである²⁶³。

COSO・ERM(2004)の生成によって、リスク・マネジメントという概念は、リスク社会²⁶⁴というネガティブな空間を、リスクをとる企業家によって活気づけられた「機会」社会という空間へと転換させる概念へとなくなっていったと言えるのである²⁶⁵。

COSO・ERM(2004)基準は、組織において全社的なリスク・マネジメントを実現しなければならない様々なエージェントの役割や責任についても明確に説明している。すなわち、取締役や執行役員は組織の「風土」を作り上げなければならないし、最高財務役員やリスク役員、内部監査人は自分たちの責任の権限の範囲を知っていなければならないといった規定である²⁶⁶。このようにERMは、リスクに関するアカウントビリティや権威を作り出す責任配分プロセスの一部となっている²⁶⁷。要するに、ERMのためのCOSOフレームワークは、統制プロセスに関する概念について説明しており、そのなかでは、リスク・マネジメントが企業目標や価値創造、そして組織戦略の達成に関連づけられているのである。

また、COSO・ERM(2004)は、マネジメントが子会社を含む企業全体のリスクを把握し、最適に管理することを通して、適切な意思決定と組織運営を行うための経営管理手法の1つとしての機能を果たすことが求められている²⁶⁸。リスクが複雑化・多様化するなかで、その対応には全体最適な経営判断が必要になるため、COSO・ERM(2004)の活用が経営に役立つと考えられているのである。つまり、ERMはリスクの全体像を広い視点でみることで、

²⁶³ Power(2007),p.68. 邦訳(2011), 83 頁。

²⁶⁴ この「リスク社会」という概念は、Beck(1992)がそれによって現代社会の特質を表現しようとした概念であり、経済や科学技術の発展による富の社会的生産や政治的変革と並行して、多様で複雑化したリスクが社会に生産される社会のことを意味するものとして使われている。

²⁶⁵ Power(2007),p.69. 邦訳(2011), 84 頁。

²⁶⁶ Power(2007),p.78. 邦訳(2011), 96 頁。

²⁶⁷ Power(2007),p.80. 邦訳(2011), 98 頁。

²⁶⁸ 吉野(2012a), 56 頁。

全体最適の経営判断を行うことができ、企業の価値創造に貢献すると考えられているのである。

では実際にリスク・マネジメントはどのような手順を踏んで価値を創造していくのであろうか。そこで次項では、「内部統制」がリスク・マネジメントを行うことで価値を創造するプロセスを明らかにしていきたい。

2. 価値創造の機能をもつ「内部統制」

企業が期待された収益性を上げるためには、積極的にリスクをとっていかなければならない。しかしながら、ただ闇雲にリスクをとっても意味がなく、リスクはマネジメントしなければならぬのである。

では、実際にリスク・マネジメントによって、いかに価値を創造していくべきか。ここでは西村・大下(2014)を参考にしながらそのプロセスを提示していきたい。

確率という同一軸で考える場合、リスクは経営環境や企業戦略との関係において予測されるが、より厳密には利益機会の確率に対応している²⁶⁹。つまり、ある事象に関連する利益機会が実現する確率が100%の場合、リスクが生じる確率は0%になるのである。しかし、現実にはそのような場合はほとんど考えられない。そのために、リスクをマネジメントする必要が出てくるのである。いかにリスクを抑え、利益機会を実現するかが重要なのである。

そこで、図表 5-2 に示しているリスク・マネジメントのプロセスについて見てみよう。まず企業の目的を達成するための戦略に関わる利益機会の時間的・空間的な広がりを見極め、それが引き起こすリスク事象とその影響を確定し、それらの確率を予測し、同時に予測総損失額との関係で期待損失を計算しなければならない²⁷⁰。そして、リスクを最小化する

²⁶⁹ 西村・大下(2014), 188 頁。

²⁷⁰ 西村・大下(2014), 189 頁。

ためには、企業戦略において最も重要な管理項目を確定し、リスク事象を順位づけ、誘因と弱点を明確にし、リスク戦略管理と年次計画を編成しなければならない²⁷¹。そのために定性的・定量的にリスクを検討し、出来る限り比較分析可能となるように(金額・点数・日数等の)定量的な測定方法が求められる²⁷²。つまり、リスク・マネジメントの目的と方向を確定し、リスク事象と影響、確率についてリスク分析を行う。そして、ポートフォリオを作成し、管理項目を位置づけ、複数の将来価値の比較分析から最適計画を編成し、それらに基づき組織全体を対象にリスクに対する予防的な対応措置を講じなければならないのである²⁷³。そうすることによって、事業体の価値創造を妨げたり、既存の価値を失くしてしまう可能性を抑えながら、利益機会を出現させるのである。そして、利益機会が出現することで、事業体の価値創造やその保全が支援されるのである。これがフィードフォワード的なリスク・マネジメントであり、図表 5-2 において点線で示されている部分である。

上記の具体的な目標・計画に従い、日常的な企業価値創造活動に並行してリスク・マネジメントが執行され、その執行結果が測定されると、最小化する期待損失額と実際損失額との差異分析を行い、リスク・マネジメントの正と負の効果を確定し、その原因を明確にし、来期の企業戦略および計画の策定につなげていくことになる²⁷⁴。これは、通常提唱されている PDCA のフィードバック・リスク統制である。図表においてフィードバックは実線で示されている。フィードバックの場合でも、たとえ満足された純利益が獲得されたとしても、利益機会の喪失(機会原価)は発生しているように、リスク最小化の機会を逃している場合も存在していることに注意しなければならない。そのために、利益機会とリスクをできる限り正確に予測し、期待利益と期待損失を最適化することが重要である。そうすることによ

²⁷¹ 西村・大下(2014), 189 頁。

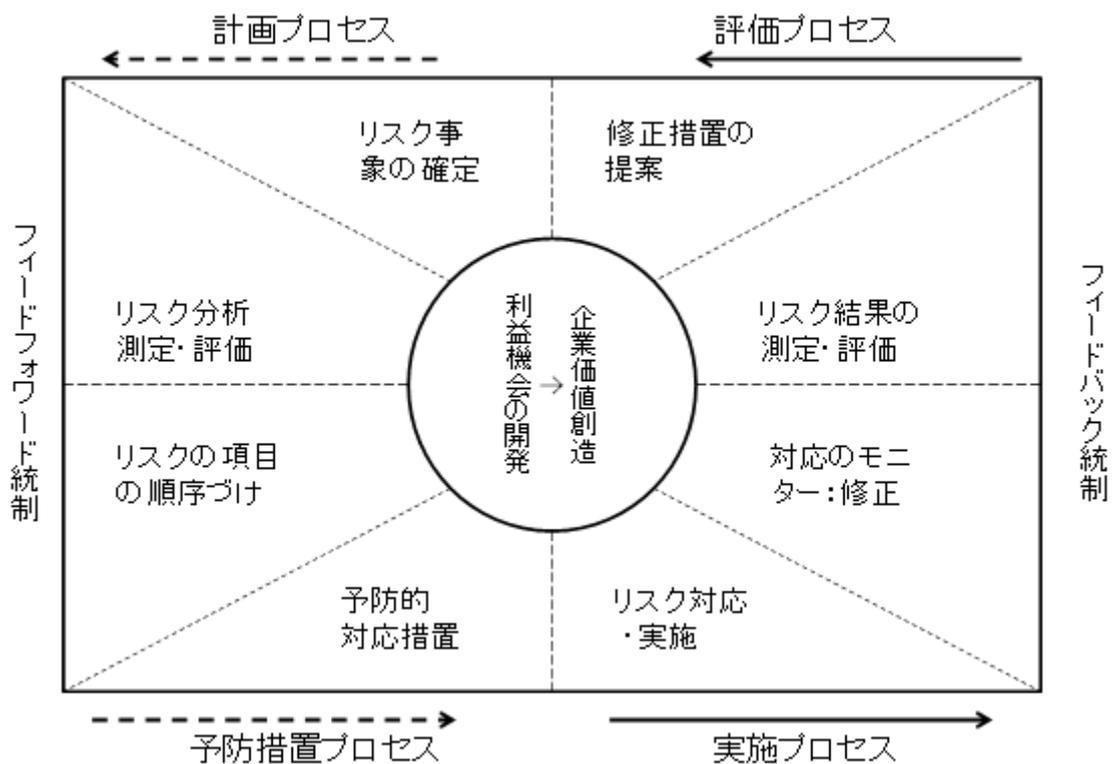
²⁷² 西村・大下(2014), 189 頁。

²⁷³ 西村・大下(2014), 189 頁。

²⁷⁴ 西村・大下(2014), 191 頁。

て、フィードフォワードを軸としたフィードバック統制が重要な働きをされると考えられているのである。もっとも COSO・ERM(2004)において、これと同じタイプのリスク・マネジメントを採用しているという訳ではないが、リスク・マネジメントを価値創造と結びつけた1つのタイプとしてここで取り上げた。

図表 5-2 リスク管理の構造



(出所)西村・大下(2014), 190 頁。

このように、リスク・マネジメントによって、リスクを最小限に抑え、利益機会を生み出すことによって、企業価値を創造することができる。そして、COSO・ERM(2004)においても全社を通してリスク・マネジメントを行うことで、企業全体で利益機会を獲得し、企業の価値創造としての役割を果たすことができるのである。

また、COSO・ERM(2004)のように、リスク・マネジメントを包含した「内部統制」を構築、運用することによって、多くの不祥事や事故を未然に防ぐことができ、また発生しても最小限にとどめることができる。このことが活発な事業運営を可能にし、効果的・効率的な業務の遂行を可能とすると考えられているのである²⁷⁵。

言うまでもなく、COSO・ERM(2004)はCOSO「内部統制」(1992)を包含しており、企業全体を通してリスク・マネジメントを行っていくのである。すなわち、COSO・ERM(2004)はCOSO「内部統制」(1992)の発展形態となっており、価値を創造する「内部統制」と言える。ここに、3つ目の内部統制の出現を認識することができる。ここで3つの内部統制とは、言うまでもなく1つ目は会計監査論におけるCOSO「内部統制」(1992)以前の内部統制であり、2つ目はCOSO「内部統制」(1992)であり、最後の3つ目は、COSO・ERM(2004)の基盤となって価値創造する「内部統制」のことである。

第4節 まとめ

1 内部統制の発展形態

これまでの展開は、主としてCOSO以前の内部統制からCOSO「内部統制」(1992)が生成された歴史的な理由とその意義を明らかにすることを目的としてきた。その結果、COSO「内部統制」(1992)の生成が3つの内部統制のあり様を浮き上がらせることになった。つまり、COSO「内部統制」(1992)の発展形態としてのCOSO・ERM(2004)は「内部統制」を包含する形で構成されているのである。

本章では、それぞれの内部統制がどのような役割を果たしているのかを明らかにするとともに、これら3つの内部統制の間についても歴史的な視点から考察を加えてきた(図表5-3参照)。

²⁷⁵ 五十嵐(2005), 47頁。

図表 5-3 内部統制の発展形態

	1. 財務諸表のための内部統制	2. COSO「内部統制」(1992)	3. COSO・ERM(2004)における「内部統制」
生成の背景	・組織内での不正を防止するための手段として出現	・コーポレート・ガバナンスを契機として、組織の「内部を外部化」することにより出現	・COSO「内部統制」(1992)をもってしても不正問題が収まることがなかったことから、その発展形態として出現
特徴	・企業の不正防止のための内部管理体制	・マネジメント・プロセスから抽出され、ガバナンスの視点をも包摂した仕組み ・視点が縦割りで個別的	・全社を通してリスクと事業機会を把握・管理し、価値創造に結びつける仕組み ・視点が全社横断的
重要視する点	・組織を律し、不正を防止すること	・個々の仕組み ・組織を律することに加え、企業活動を適正・効率的に遂行すること	・全ての重要リスクを企業全体を通して管理すること
リスク概念	・主に目的の達成を妨げ、事業体にマイナスの影響を与えるもの	・主に目的の達成を妨げ、事業体にマイナスの影響を与えるもの	・事業体にマイナスの影響を与えるものを「リスク」、プラスの影響を与えるものを「事業機会」とする

(出所)筆者作成

上図は内部統制の形態を歴史的に3つの段階に分けたものである。図表5-3から理解されることは、内部統制がその機能を拡大させ、規律づけという「守り」の姿勢からリスク・マネジメントを行うことで価値創造するという「攻め」の姿勢へと変化してきていることで

あろう。当然、今後も内部統制はさらに変化していくと考えられる。現に COSO は 2013 年に COSO 改訂版を公表している。そして、その基本的方向が、企業というものが環境や社会を志向しないならば生き残ることが難しい現代社会を念頭に置いていることは確かなのである。その意味で、今後は企業経営が持続性をもち、長期にわたって生き残っていくために必要な内部統制のあり方を突き詰めていくことが要請されることになる。

こうした内部統制における環境や社会の持続可能性をめぐる本格的な議論は次章以下の課題としておき、次項では COSO 「内部統制」(1992)の改訂版である COSO 「内部統制」(2013) を取り上げ、それと COSO 「内部統制」(1992)や COSO・ERM(2004)の関係を明らかにすることで、今後の「内部統制」の展開過程を少し展望してみよう。

2. COSO 「内部統制」(1992)の展開としての COSO 「内部統制」(2013)

前項では、COSO 「内部統制」(1992)の発展形態である COSO・ERM(2004)について取りあげた。繰り返しになるが、COSO は 2004 年に COSO・ERM(2004)を公表しているにも関わらず、2013 年に COSO 「内部統制」(1992)の改訂を行っているのである。この 2013 年の「内部統制」の改訂で、COSO は 1992 年当初の 5 つの構成要素(統制環境、リスクの評価、統制活動、情報と伝達、モニタリング活動)を継承しつつ、これを非営利事業も含めた事業全体の財務および非財務に関する報告目的、業務目的、コンプライアンス目的の実務に広く有効に適用できるようにしたのである。そして各構成要素に関連づけられた 17 の原則と適用上の 87 の着眼点を提示している²⁷⁶。これは、近年の不安定な経済環境のなかで、数々の企業が多くの問題に直面している状況を目の当たりにしてきた投資家たちが、企業の持続可能性に関する情報(CSR 報告、環境報告等)を求めるようになってきているという現実が背景にあると考えられる。加えて、2000 年に国連ミレニアム・サミットで採択さ

²⁷⁶ 新日本有限責任監査法人編(2014), 2 頁。

れたミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals : 以下 MDGs とする) や、この後継として 2015 年に「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: 以下 SDGs とする)」が採択されたことで、社会的にも組織が地球環境や社会的目標を事業活動へ組み込まなければならない状況にある。この点について、次章で詳細に取り扱う Moquet (2010) によれば、経済がグローバル化し、企業が多国籍化するにつれ、企業はステークホルダーとともに環境や社会を含む多次的な関係の中心に置かれるようになったことで、それまで経営者と株主との間で閉ざされていたコーポレート・ガバナンスシステムが、その他利害関係者にも開かれたシステムへと移ってきているという²⁷⁷。つまり、もはや企業は株主のみならず、その他の利害関係者も考慮しなければならず、自身の CSR (社会的責任) を無視できない状況に置かれている。さらに、このような状況下で、現代のグローバル企業のなかには、CSR を「果たさなければならないもの」と考えるのではなく、CSR を果たすための活動を事業戦略に組み込み、利益機会として捉えて積極的にその活動に取り組むコントロールを行っている企業が出てきているのである²⁷⁸。

確かに 2013 年の COSO 「内部統制」(1992) の改訂は、非財務に関する報告を目的の 1 つに置いていることで、CSR を考慮したものであると理解できよう。ところが、すでに述べたように、COSO は 1992 年に公表したフレームワークを基盤として COSO ・ ERM(2004) を作成したにも関わらず、両者を統合することはなかった。また、COSO 「内部統制」(1992) の改訂においても、「内部統制」と COSO ・ ERM(2004) を統合させず、共存させる形態をとっている。しかしながら、両者ともリスクの評価に基づき、回避・低減・共有・受容による対応方法を識別するので、実務レベルでは非常に近似していると言える²⁷⁹。そのため、2013 年の改訂においても、公開草案の段階で両者の統合を提案するコメントが多数寄せられて

²⁷⁷ Moquet (2010), pp.135-136.

²⁷⁸ Moquet (2010).

²⁷⁹ 新日本有限責任監査法人編 (2014), 510 頁。

いた²⁸⁰。そこで、内部統制の範囲内では、組織が目的を達成するためにリスクをいかに低減するかに焦点を当てているが、リスクが多様化、複雑化するなかで、COSO「内部統制」(1992)をCOSO・ERM(2004)と統合させるべきではないだろうか。

前章までに述べてきたように、内部統制は監査論では後ろ向きであったが、その後ガバナンスをも包摂したCOSO「内部統制」(1992)へ、さらに価値を創造する「内部統制」へと、「守り」から「攻め」の姿勢をとる概念へと変化してきた。そして、投資家による企業の様々な情報開示への要求やコーポレート・ガバナンスシステムが株主以外の利害関係者にも開かれたこと、さらにCSRを事業戦略に組み込む企業が現れてきたことで、内部統制も利害関係者を考慮し、積極的にCSRを考慮するコントロールとしての仕組みへと変化していかなければならない状況にまで来ているのではないであろうか。

以上をまとめると、COSOは2013年に1992年のフレームワークの改訂版を公表し、その目的に非財務報告を加えることで、CSRを考慮していると言える。しかし、今や企業はCSRをただ果たすべきものとして捉えるのではなく、事業戦略に組み込み、利益機会として捉えている。そこで、内部統制も単にCSRを考慮した仕組みにとどまるのではなく、今後、積極的にCSR活動に取り組む仕組みとして、「CSRを考慮したCOSO・ERM」が不可欠であると考えられるのである。

3. COSO・ERM(2004)の今後の可能性

本章は、これまでの章で展開してきた会計監査論における制度的規定と規制哲学の2つ視点に加えて、コントロール論の視点からCOSOの「内部統制」が生成された理由とその意義を明らかにしてきた。そして、これら3つの視点からCOSOの「内部統制」の生成を検討したことにより、「3つの内部統制」を浮き上がらせることになった。ここで「3つの内

²⁸⁰ 新日本有限責任監査法人編(2014), 510頁。

部統制」とは、1 つは会計監査論における COSO「内部統制」(1992)以前の内部統制であり、2 つ目は COSO「内部統制」(1992)それであり、最後の 3 つ目は、COSO・ERM(2004)の基盤である価値を創造する「内部統制」のことである。そして本章では、これら「3 つの内部統制」の間の関係について歴史的な視点から考察を加えてきた。

特に本章では、COSO・ERM(2004)がどのような構造と機能をもち、COSO「内部統制」(1992)とどう違って来るのかについて検討した。つまり、COSO「内部統制」(1992)では組織の個別の目的を達成するための個々の仕組みを取り扱っており、視点が縦割りなのに対し、COSO の ERM では企業全体の活動に伴うリスクとその対応策を取り扱っており、その視点が全社的となっている点に特徴をもっていた。そしてその COSO・ERM(2004)を介して、「内部統制」は全社的リスク・マネジメント(ERM)を遂行し、企業価値を創造することになっているのである。言い換えれば、「内部統制」は、COSO・ERM(2004)を介して全社的なリスクの視点から利益機会を最大化し、価値創造に結びつけていくことを要請されているのである。COSO・ERM(2004)の公表は、COSO「内部統制」(1992)が形を変え、全社的に価値を創造する機能を果たす仕組みの出現となっている。ここに COSO「内部統制」(1992)とは異なる、新しい「内部統制」の出現を見出したのである。

以上、COSO「内部統制」が生成した意義を問うてきた。繰り返しになるが、それは、コーポレート・ガバナンスの隆盛に後押しされ、それまでの会計監査論における内部統制の枠組みを越えた。さらには全社的な視点をもつリスク・マネジメントを包摂し、巧みに価値創造する機能をもつ「内部統制」へと形を変えてきた。また COSO が 2013 年に公表した COSO 改訂版を検討したことで、今後、COSO「内部統制」(1992)がどのように展開していくのかを検討するための手掛かりを得ることができた。

さて、本論考は以上に見られる動向を、内部統制論とコントロール論が相互に包摂する流

れにあると捉えており、これまでの章は内部統制論の制度的展開を中心に見てきたが、続く第 6 章、第 7 章は、視点をコントロール論に移し、そこにおいて進む内部統制論的属性の包含のあり様を取り上げ、第 8 章での相互的包摂の議論につなげていきたい。

第6章 北米モデルのコントロールと社会的責任戦略コントロール

第1節 はじめに

先の第3章でも取り上げたように、監査が爆発的に拡張し、会計監査のみならず、環境、品質管理などにまでにその領域を広げている。そして、これらは Power の規制哲学の観点から見ると、いわゆる「管理主義的転換」を迎えていると理解された。そこでは社会の統治手段が政府などの直接的規制から自省的アプローチへ移行し、自己規制の定着、さらにはその自己規制の具体的なシステムとして、本論考の課題である内部統制システムが重要性をもつようになってきた。もっとも、自己規制の仕組みはこれ自体で完結するのではなく、それがきちんと運用されているか監査されなければならない。さらにまたそこでは、外部コントロールの内部化、内部コントロールの外部化の境界線が曖昧になってきたことにも言及した。こうした事態の影響を受けて、組織内のコントロールも大きく変化してきているのであり、こうした現象を内部統制論とコントロール論の相互的包摂と捉えている。

内部統制論とコントロール論との相互的包摂を整理するために、本章では、1980年代から1990年代にかけて主流であった北米モデルのコントロールから CSR 戦略コントロールへ移り変わる様相に焦点を当てている。つまり、経済がグローバル化し、企業が多国籍化するにつれ、企業はステークホルダーとともに環境や社会を含む多次元的な関係の中心に置かれるようになったことで、それまで経営者と株主との間で閉ざされていたコーポレート・ガバナンスシステムが、その他利害関係者にも開かれたシステムへと移ってきているのである²⁸¹。このように企業はステークホルダーとともに多次元的な関係に置かれることで、CSR が重視されるようになってきている。このような変化により、COSO・ERM(2004)は一体どこへ向かっていくのだろうか。これが本章の課題である。

そもそも、COSO・ERM(2004)は、前章でも説明したとおり COSO が 1992 年に公表し

²⁸¹ Moquet(2010),pp.135-136.

た「内部統制」概念を基礎にしているフレームワークである。繰り返し述べてきたように、この COSO「内部統制」(1992)の出現により、内部統制概念は、元来の財務諸表監査のためのものから、さらにマネジメント・コントロールの要素を包み込む概念へと発展してきた。そして内部統制概念は、この COSO のフレームワークを基に、「価値創造する内部統制 (COSO・ERM(2004))」へと進化していくのである。そして、上述したように、コーポレート・ガバナンスが多様な利害関係者に開かれることによって、CSR が重視されるようになり、内部統制概念も企業価値創造にとどまらず、CSR を考慮した形へと発展していくと考えたのである。

では、CSR を考慮する ERM とは、一体どのような特徴をもつものになるのであろうか。その手掛かりを得るために、まず、コーポレート・ガバナンスが利害関係者に開かれたことで起こる変化をコントロールの視点から示すことにしよう。つまり、コーポレート・ガバナンスが開かれることで、CSR を加味したコントロール、すなわち社会的コントロール²⁸²が出現するのであるが、このコントロールがそれまでの古典的なコントロール、すなわち財務的なコントロールとどのように異なり、またどのような共通点をもつようになるのかを見ておかねばならない。次に、こうした社会的コントロールの出現で、社会に対する責任ある活動は、企業が現に行っている戦略や日常活動にどのようにして組み込まれるのかを明示し、それによって従来のマネジメント・コントロールやガバナンス・システムがどのように変化し、どこへ向かっていくのかを明らかにしていかなければならない。

本章は、とりわけ多国籍企業の CSR への戦略的な取り組みをコントロール論の視点からアプローチしている Moquet (2010) の所説を素材にし、彼女の CSR 戦略コントロールの構想を分析する。

そこで、本章は、以上の対照的な 2 つのコントロールシステム、すなわち財務的コントロ

²⁸² 社会的コントロールについては第 5 節で詳しく述べる。

ールと社会的コントロールの比較考察を通して、マネジメント・コントロールやコーポレート・ガバナンス、さらにまた COSO・ERM(2004)がどこへ向かうのかについて、その手掛りを得ることを主要な目的としている。

そのために、本章は次のような構成となっている。まずはじめに、経営者と株主のエンジェンシー関係に見られるような、これまで閉ざされてきたコーポレート・ガバナンスが広く利害関係者にも開かれる過程を明らかにする。そして、その流れに沿って、企業のコントロール論がどのように変化し、また今後どのような方向に向かうのかを示す。その後、第3節と第4節で伝統的なコントロールと社会的コントロールを影響・決定・行動・態度などの視点から比較考察し、相違点と共通点を洗い出す。そして、実際に CSR 戦略のコントロールの事例研究を通して、Moquet(2010)が行った社会的コントロールの特徴に基づく戦略的コントロールの理論的提案を考察する。それから、その理論をもとに、ERM がどこに向かうのかを問うことで、本章では CSR を考慮した ERM の新しい可能性について提案する。

第2節 社会的責任戦略コントロールからみた COSO・ERM(2004)の可能性

コーポレート・ガバナンスが議論されるようになったのは、1990年代に起こった組織の重大なリスク・マネジメントの失敗や機関投資家の登場による新しいコーポレート・ガバナンスの出現²⁸³が原因であった²⁸⁴。これらの出来事を契機として、内部統制の法制化が世界的に進み、1992年にはCOSOが内部統制の統合的フレームワークを公表したことはすでに見てきた。このフレームワークの特徴は、内部統制がガバナンスの概念をも取り込むことを提唱していることであった。そもそも内部統制は、内部牽制を母体とした財務諸表監査のた

²⁸³ 吉富(1999)によれば、1980年代では、経営者のパフォーマンスを株式市場における敵対的乗っ取りによって外部からモニターし、コントロールしていたが、1990年代に入ると、年金や保険などの機関投資家が直接的、間接的に社外重役を取締役に送り込み、会社の内部から経営者をコントロールするようになったと考えられている(144-145頁)。

²⁸⁴ 吉富(1999), 144頁。

めのものであった。しかし、度重なる企業の不正問題などにより、COSOは統制環境、倫理規程、職務遂行能力などの重要性を強調したフレームワークを公表するに至ったのである。このCOSOの「内部統制」は、マネジメント・プロセスからコントロールと監査の要素を抽出し、形成されているため、マネジメント・コントロールと大きく重複する仕組みになっていた。そして、このCOSOのアプローチは、株主や取締役会がマネジメントに対する視点を強めることによって、いわゆるマネジメントに対するガバナンス機能を果たしている点から、組織の内部統制システムという、組織内部のものを公的なものへと転換させるものとなったのである²⁸⁵。つまり、COSOの「内部統制」により、それまで財務諸表監査のために存在していた内部統制は、会計監査論における内部統制の枠を越え、一方でマネジメント・プロセスとの関わり合いをもちながら、他方でそのプロセスに影響を与える形で生成し、ガバナンスの要素ももった概念へと発展してきたのである。

さらに、COSOは「内部統制」の統合的フレームワークを公表してから約10年後の2001年12月より、リスク・マネジメントフレームワークの策定に入り、2003年7月中旬の公開草案を経て、2004年9月にERMの最終版のフレームワークを発表した。これは、2001年に起こったエンロン事件以降、急速に社会の関心が高まったリスク・マネジメントそのものの枠組みを提示することが急務とされたためである²⁸⁶。このCOSO・ERM(2004)は、内部統制の発展形態であり、企業全体を通して目的・方針を共有した統一的な取り組みであった。そしてCOSO・ERM(2004)は、組織全体を通じたリスク・マネジメントを行い、「リスク」のみならず、「利益機会」をもマネジメントすることで、企業価値創造をも含む概念へと発展するに至ることになる。

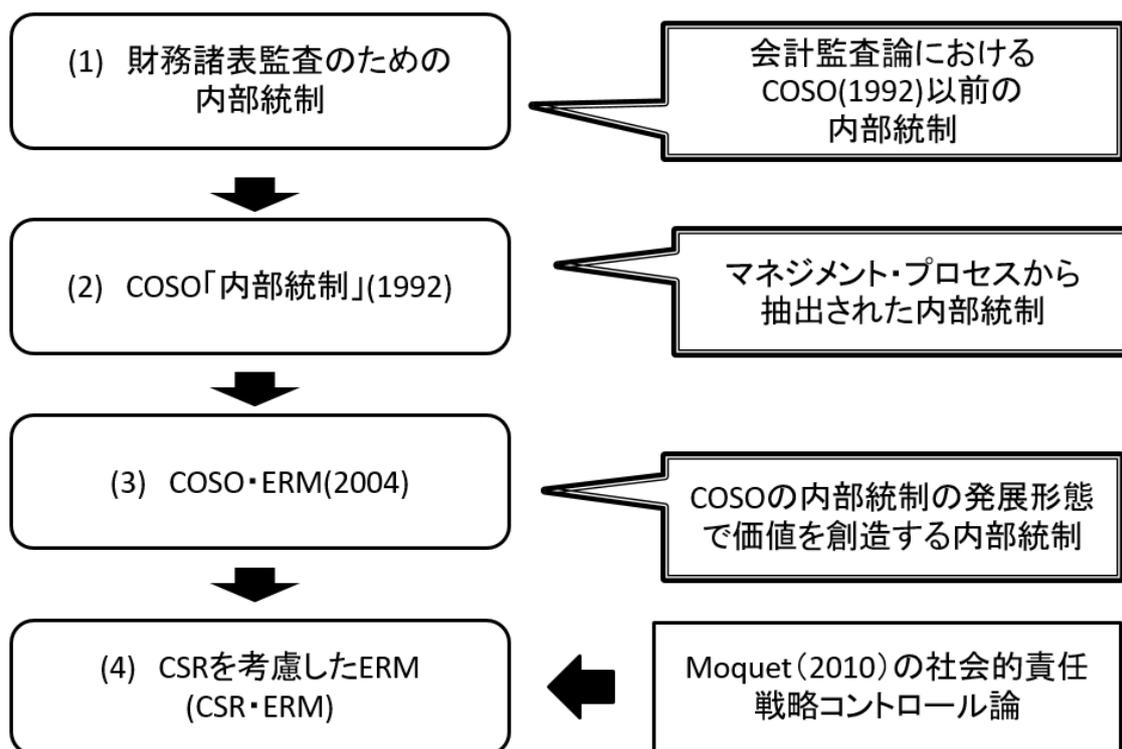
このように、社会の変化に応じて内部統制は発展してきた。つまり、もともと財務諸表監

²⁸⁵ Power(2007),p.41. 邦訳(2011), 51 頁。

²⁸⁶ 鳥羽(2007), 232 頁。

査のための内部統制が、会計監査論の枠を越えてマネジメント・コントロールの要素をもつた内部統制へと変化し、さらにはリスク・マネジメントを行いながら価値を創造する COSO・ERM(2004)へと移っていった。そして今、コーポレート・ガバナンスが利害関係者にも開かれ、企業がステークホルダーとともに環境や社会を含む多次元的な関係に置かれることで、もはや CSR を無視できない状況に立ち至ったことから、この COSO・ERM(2004) がさらに CSR を考慮したものへ発展していくと考えられたのである²⁸⁷。以下の図表 6-1 は、以上の記述を図式化したものである。

図表 6-1 内部統制概念の変化と CSR を考慮した ERM の構造



(出所) 黒岩(2016), 22 頁。

²⁸⁷ 上原(2011), 32 頁。

このように、CSR が問われるなかで、CSR を考慮した経営管理体制の研究も盛んになされるようになってきた²⁸⁸。例えば、Durden (2008) や黒瀬 (2015) は CSR 志向の行動を促進するマネジメント・コントロールの仕組みや企業の全社戦略を踏まえた、サステナビリティ戦略についての事例研究を行っている。このように、企業は積極的に CSR を果たしていかなければならず、そのために、それをマネジメント・コントロールの仕組みや戦略に上手く組み込む工夫を鋭意進めていかなければならないのである。

こうした状況を踏まえ、本章は CSR を考慮した場合に、マネジメント・コントロールはどのように変化していくのか、さらにまた、この新しい状況で COSO・ERM はどのような特徴をもつようになるかを考えていくことを目的としている。

まさに今、我々が現に保持しているのは、COSO の内部統制のフレームワークから発展してきた COSO・ERM(2004)であるが、本章では CSR の新しい段階において、この COSO・ERM(2004)の新しい可能性を探究していくことにしよう。第 4 節で、COSO・ERM(2004)の新しい可能性の 1 つとして、社会的コントロールの延長線上に「CSR を考慮した ERM」を提案するが、さしあたり次の第 3 節では、これまでの伝統的な財務的コントロールの特徴などについて、本論考での議論に必要な限りで整理しておきたい。

第 3 節 北米モデルのコントロール理論

1. 財務的コントロールの特徴

まず、コントロール論について述べる前に、コントロールの概念を明確にしておきたい。コントロールとは、人間個人が一定の目的を達成しようとして組織をつくった場合に、組織の目的を達成するためにばらばらに行動するおそれのある個人の行動を一定の組織目的の

²⁸⁸ Riccaboni and Leone (2010) ; Modell (2014) ; 安藤 (2015) など。

方へ導くための仕組みであることについてはすでに述べた²⁸⁹。また、Moquet(2010)は社会の文化的な価値や、企業の価値や信念、様々な影響に直面して現れる組織内外の関係者の反応が、コントロールプロセスの各段階に介入することから、コントロールが内部や外部の影響に応じて考えられるものとして捉えている²⁹⁰。すなわち、ここではコントロールを、「組織内外の影響に応じて、組織の目的達成のために組織メンバーの行動を調整する仕組みである」と捉えておきたい。

まず、財務的コントロールの特徴を明らかにするために、工業型多国籍企業の特有のケースで見られる、コントロールの流れが変化する様子を明確に把握できる状況依存的な要因(les facteurs de contingence)を取り上げる。この状況依存的な要因の理論的研究によって、コーポレート・ガバナンスを実施するなかで、採用された戦略と適用されたコントロールシステムが結びつけられるポイントがどこにあるのかを明らかにすることができる²⁹¹。

Moquet(2010)の研究に従えば、状況依存的な要因は大きく3つに分けられる。1つ目は、採用されたコーポレート・ガバナンスの形態、2つ目は適用された管理的論理、そして3つ目は組織内外の特徴である。順に解説を加えよう。

はじめに、1つ目のコーポレート・ガバナンス形態の特徴は、株主志向であり、株主価値の創造に重きを置いている点である²⁹²。2つ目の管理的論理の特徴は、1990年代初頭から価値創造の恩恵がほぼ株主に向けられるように推し進められている自由主義の波によって、また自由主義の大部分から生まれてきた証券化によって、企業は短期的で経済的な収益性の拡大や株主の収益の最大化に集中しており、企業の永続性をあまり重視していない点が挙げられる²⁹³。また、取引の特徴としては、効率的であるために、組織が「官僚体制」の形

²⁸⁹ 大下(2009), 2-4頁。

²⁹⁰ Moquet(2010), pp.137-138.

²⁹¹ Moquet(2010), p.137.

²⁹² Moquet(2010), pp.140-141.

²⁹³ Moquet(2010), pp.140-141.

態をとるよう促されている点が挙げられる。最後に、3つ目の組織内外の影響は、環境が大体予想可能であること、意思決定－行動－成果のプロセスも確立がそれほど難しいわけではないことが特徴となっている²⁹⁴。

以上のように、財務的コントロールは、経済的収益性の拡大といった財務的な要素の影響に集中しているため、短期的な視点に立っており、企業それ自体の永続性のような長期的視点をあまり重視していないと言える。これらの特徴を踏まえ、次節では、さらに詳しく財務的コントロールの特徴について示すために、既存の分類 (Bouquin(2006); Chiapello(1996)) をもとに、5つの次元 (①影響(Influences)、②決定(Décisions)、③行動(Actions)、④態度(Comportements)、⑤コントロールされる要因(Facteurs contrôlés)) に関わる財務的コントロール論の特徴を明らかにしよう。

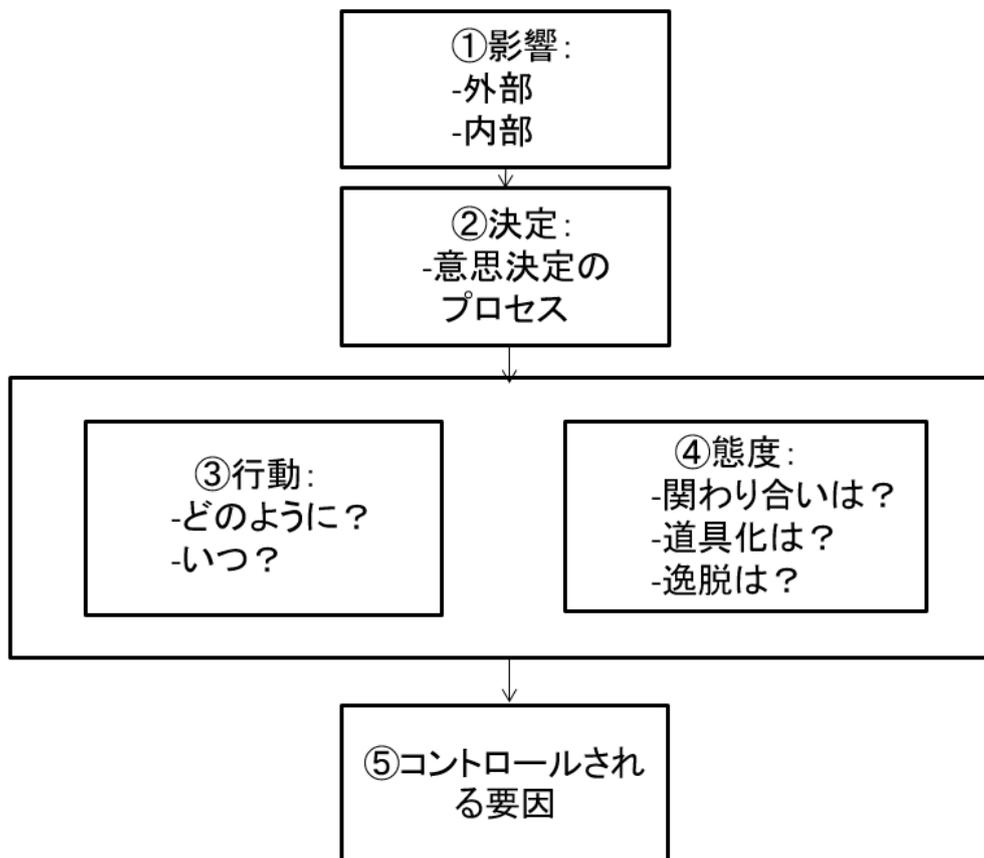
2. 財務的コントロールの5つの決定要因

前節では財務的コントロールの特徴について簡単に述べたが、本節では前述した5つの次元 (①影響、②決定、③行動、④態度、⑤コントロールされる要因) からそのコントロールの特徴について検討することにした。Moquet(2010)は、多くの先行研究に基づき、古典的なコントロールは、ほぼ全てこの5つの次元に基づいて説明できるという²⁹⁵。つまり、「①影響」の次元において、組織内外の影響を受けることにより、「②決定」で意思決定のプロセスが決定され、その決定要因を受けて、「③行動」や「④態度」が決定される。そして、それらの決定に従って、最終的に「⑤コントロールされる要因」が決まるのである。図表6-2では、これら5つの決定要因の相互の関係を示している。

²⁹⁴ Moquet(2010),pp.143-144.

²⁹⁵ Moquet(2010),p.138.

図表 6-2 財務的コントロールと社会的コントロールの対比モデル (5つの決定要因)



(出所) Moquet(2010),p.139.

まず、「①影響」の特徴としては、契約主義(contractualisme)を望み、個人主義や株式市場の効率化を強く勧め、まさに北米的な文化的な価値の影響を明確に受けている²⁹⁶。

次に、「②決定」要因においてであるが、意思決定プロセスのモデル化は、事前に定められた業績基準や標準によって可能であり、それは機械的な決定プロセスであると言える²⁹⁷。

また、決定される達成目標は明確で測定可能であると想定されている²⁹⁸。さらに、行動の選択は、アウトプットの予測モデルに応じて実施され、獲得された成果の測定も可能である

²⁹⁶ Moquet(2010),pp.143-144.

²⁹⁷ Moquet(2010),p.145.

²⁹⁸ Moquet(2010),p.145.

と仮定されている²⁹⁹。その意味から、財務的コントロールは反復的な活動を起こす「機械的コントロール」に非常に近いと言える。そして意思決定の面では、成果などの測定される多くの要素が、かつて測定された経済的なモデルによって決定されているということになる³⁰⁰。

次いで「③行動」要因についてであるが、Moquet(2010)は、Simons(1995)に依拠しつつ識別されたコントロール装置を採用し、どうやってコントロールを実施するのかを明らかにしていく。そのSimons(1995)によると、コントロールシステムは、次の4つの異なる装置に分けることができるという³⁰¹。

まず1つ目に、「価値システム(信条システム)」があるが、これは価値の定義を目的とし、組織メンバーに次期の方針を示すために、全体の方針によって支えられている³⁰²。2つ目の装置である「規律と手順のシステム(事業倫理境界システム)」では、規則や限界を定め、その規則のなかで組織メンバーの相違を示すことができる³⁰³。3つ目の「結果測定システム」は伝統的な管理コントロールに一致し、業績標準の明確化や予期された結果に応じて、逸脱したケースにおける警告システムの設置をコントロールできる³⁰⁴。最後に、「双方向のコントロールシステム」は、マネジャーが部下と相互的に作用する方法を戦略的に、優先的に取り扱うことができるようにすることとなっている³⁰⁵。

このように、財務的コントロールでは「価値システム」が暗黙裡に基礎に置かれ、個人は絶えず自身の利益の最大化を求め、組織全体の目的に個人の利益最大化を組み込むことに

²⁹⁹ Moquet(2010),p.145.

³⁰⁰ Bouquin(2006),pp.202-203.

³⁰¹ アングロサクソン諸国は言うまでもなく、我が国においてもサイモンズの「4つのコントロールレバール」論はお馴染みである。しかし、ここではあえてフランス人研究者のサイモンズ理論の理解の様子を紹介しておきたい。というのは、我が国ではこうしたフランス研究者のものが紹介されることがほとんどないからである。

³⁰² Simons(1995),pp.33-34.

³⁰³ Simons(1995),pp.39-40.

³⁰⁴ Simons(1995),pp.59-60.

³⁰⁵ Simons(1995),pp.95-96.

なる³⁰⁶。そこでは、当然のことながら組織の経済的、財務的な価値が重視されている。また、「規律と手順のシステム（事業倫理境界システム）」において、規律は目標達成の状況を含んだ指針として理解されていて、規律と手順は恣意性が認められないが交渉の対象とされる³⁰⁷。つまり、勝手に規律や手順を決めることはできないが、交渉することは可能である。「結果測定システム」に関しては、ほぼ経済的指標に基づき、明確であるとともに、測定可能である³⁰⁸。最後の「双方向のコントロールシステム」は、個人の契約論の働きに基づいており、このコントロール形態において、目標の固定や割り当て方法は、企業の様々な階層レベル間で交渉されることになる³⁰⁹。

続いて「④態度」要因の特徴について述べることにしたい。個々人はその人格(personnalité)や業務のやり方(mode d'exercice)に応じて確立されたコントロールシステムに様々な反応を示す。この反応は「態度」として現れる。この「態度」要因は Cammann and Nadler(1976)や Etzioni(1964)に基づいて、さらに3つのタイプに分けることができるという。つまり、1つは、「道徳的な関係(implication morale)」があり、これは組織によって選択された方針と個人的なものの適合の結果を指す。2つ目は、「道具としての関係(instrumentalisation)」が挙げられ、これは主に外部の激励に基づくものであり、3つ目の「組織に対する敵意(hostilité)」は、個人の目的と組織全体の目的との相違に結びついている。

財務的コントロールにおいて、「道徳的な関係」の面では、企業と個人が密接的に利益で結びついている³¹⁰。そして、個人の大多数が企業と「道具的な関係」にあり、個人は事前に交渉された基準に応じた報酬(récompenses)や制裁(sanctions)などの外部の扇動

³⁰⁶ Moquet(2010),pp.147-148.

³⁰⁷ Moquet(2010),pp.148-150.

³⁰⁸ Moquet(2010),pp.148-150.

³⁰⁹ Moquet(2010),pp.148-150.

³¹⁰ Moquet(2010),p.153.

(incitations)に応じて行動する³¹¹。組織に対して個人の契約論を前提とすることは、多くのケースにおいて組織とメンバー間での経済的な収益の関係を活用していることを意味する³¹²。最後に、「敵対する態度」は、個人と組織間での顕著な目的の不一致において現れる³¹³。つまり、個人は経済的な報酬などにより行動を起こし、組織との関係においても、経済的な面が重視されていることがわかる。

最後に「⑤コントロールされる要因」について、Moquet(2010)はコントロールの理論家たちによって認識されたコントロールされる要因をそれぞれ抽出し、図表 6-3 のように分類し、再編成している³¹⁴。

図表 6-3 コントロールされる要因の分類

抽出された分類	コントロールの理論家によって認識されたコントロールされる要因
価値(Les valeurs)	価値(Les valeurs) : Fiol(1991).
結果(Le résultat)	結果(Le résultat) : Anthony(1988); Fiol(1991); Merchant(1982); Merchant et Van der Stede(2007); Mintzberg(1979). 戦略(La stratégie) : Anthony(1988).
態度(Le comportement)	態度(Le comportement) : Fiol(1991); Merchant(1982); Merchant et Van der Stede(2007). 任務 (Les tâches) : Anthony(1988); Fiol(1991); Mintzberg(1979). 行動(Le action) : Merchant(1982); Merchant et Van der Stede(2007).

Moquet(2010),p.155.を一部修正。

再編成のもと、コントロールされる要因分析のために取り上げられたカテゴリーは、「価

³¹¹ Moquet(2010),p.153.

³¹² Moquet(2010),p.153.

³¹³ Moquet(2010),pp.153-154.

³¹⁴ Moquet(2010),pp.155

値コントロール」、「態度コントロール」、そして「結果コントロール」という 3 つである。財務的コントロールにおける「価値コントロール」は暗黙裡に保証されており、他の 2 つのコントロール、すなわち「結果のコントロール」、「態度のコントロール」の背後に位置づけられている。つまり、結果・態度の 2 つのコントロールの方が重視されているのである。そして、「結果のコントロール」では、結果は主に経済や財務的な言葉で把握され、「態度のコントロール」では、報酬または制裁に達する個人の評価を活用し、この個人の評価は事前に交渉された明白な基準にそれ自身基づいている³¹⁵。獲得した結果は、後で、事前に交渉された明白な基準に応じて、組織メンバーに褒美を与えたり、反対に制裁を加えたりする機会として捉えられる³¹⁶。ここでも、財務的な要因が重視され、それによって結果が測定可能になっている。

以上のように、財務的コントロールは、企業の永続性より短期的な経済的収益の拡大を重視しており、株主の収益最大化を優先的に考えるのである。そのため、コーポレート・ガバナンスは株主志向となる。さらに、意思決定のプロセスはモデル化が可能であり、機械的である。そして、結果の測定においても、経済的または財務的な基準に依存しており、測定可能という特徴をもっていることが明らかにされている。とりわけ、財務的コントロールは経済自由主義や個人主義の影響を強く受けている様子が窺える。要するに、このコントロールは、企業の持続性よりも、財務的な利益を獲得することに集中しており、社会全体を考慮するというより、個人主義的であると言えるのである。

しかしながら、企業がグローバル化したことや、環境や社会における問題が深刻になったことで、財務的コントロールと対峙した社会的コントロールが要請されるようになってきた。そこで次節では、社会的コントロールの特徴について、財務的コントロールと比較考察す

³¹⁵ Moquet(2010),pp.156-158.

³¹⁶ Moquet(2010),pp.156-158.

るために、上記の 5 つの次元(①影響、②決定、③行動、④態度、⑤コントロールされる要因)に基づきながら明らかにしていくことにしたい。

第 4 節 革新的な社会的責任戦略のコントロール理論

1. 社会的コントロールシステムの特徴

前節では、財務的コントロールの特徴について考察を加えてきた。これまでも、多国籍企業においては、この財務的コントロールが支配的な位置を占めていた。しかしながら、1992 年に行われたリオ会議によって、「持続可能な社会」の構想がメディアを通して報道されたことや³¹⁷、国際的な「環境マネジメントシステム」規格としての ISO14000 シリーズ(1996 年 9 月発行の ISO14001、14004 など)が発行されたことなどを受け、企業のコントロール論は次第に CSR を果たす流れを引き受けることになるのである³¹⁸。この新しい流れによって、長期的な視点を持ち、経済問題とともに環境や社会の問題をも同時に把握し、それらを統合させる必要が生じてきたのである。さらにまた、利害関係者とのやり取りの増加や強化が求められるようになってきた。このような環境や社会の問題への意識の高まりによって、社会的コントロールが出現することになるのである。

それでは、この社会的コントロールは財務的コントロールとどのように異なるものとなるのであろうか。次に、この問題に接近するために、Moquet(2010)の CSR 戦略コントロール理論を素材として取り上げてみよう。財務的コントロールの考察と同様に、ここでも Moquet(2010)の所説に依拠しながら、先述したコーポレート・ガバナンスの形態などの状況依存的な要因から社会的コントロールの特徴を明らかにし、その後、5 つの次元(①影響、②決定、③行動、④態度、⑤コントロールされる要因)で社会的コントロールの特徴を示していくことにしたい。

³¹⁷ Moquet(2010),p.12.

³¹⁸ 足立(2012), 3 頁。

まず、社会的コントロールの実施においては、コーポレート・ガバナンスはパートナー志向であるという³¹⁹。なぜなら、CSR 戦略を発展させることは、ステークホルダーとともに、環境や社会の領域へと拡大した問題を分担し、解決していかねばならないことを意味しているためである。株主のみを重視するわけにはいかないのである。そして、さらに将来の長期的なビジョンを作り、育み、価値を生み出し、それを利害関係者全員と分け合っていかなければならないのである。また、「組織内外の特徴」としては、環境の予測が難しく、取引の関係が財務的なものより曖昧で不明瞭なため、個人の業績はますます評価しづらくなり、個人と集団の行動のよりよい一致が求められる³²⁰。さらに「意思決定プロセス」は、機械的であった財務的コントロールに比べ、非常に曖昧なため、直観的になり、政治的であると言える³²¹。

つまり、財務的コントロールが株主を重視しているのに対し、社会的コントロールはステークホルダーとの関係を重視している。加えて、長期的な視点を持ち、企業の持続性に比重を置いている。そして、結果などの予測において、考慮する要因が多様化したことにより、予測が非常に困難であることがわかる。これらの特徴を踏まえ、次節では、社会的コントロールの特徴をさらに詳しく明らかにしていくために、5つの決定要因(①影響、②決定、③行動、④態度、⑤コントロールされる要因)から社会的コントロールを検討していくことにしたい。

2. 5つの決定要因による社会的コントロールの位置づけ

まず、5つの決定要因のうち「①影響」要因について取りあげよう。財務的コントロール

³¹⁹ Moquet(2010),pp.143-144. ここでは従業員、経営者、株主、利害関係者のことをパートナーと呼ぶ。

³²⁰ Moquet(2010),pp.143-145.

³²¹ Moquet(2010),pp.146-147.

と社会的コントロールにおけるそれぞれの「影響」要因の特徴は、図表 6-4 で示した通りである。

図表 6-4 影響要因についての財務的コントロールシステムと
社会的コントロールシステムの比較

	財務的コントロール システム	社会的コントロール システム
コントロールの 内外の影響	<ul style="list-style-type: none"> -社会から生じる文化的な影響 -内部の価値に関連する影響： 個人主義、契約主義、経済的自由主義 	<ul style="list-style-type: none"> -社会から生じる文化的な影響 -持続可能な発展に関連する様々な ステークホルダーの影響 -内部価値に係る影響： 構成主義の二元性、世代内や世代間 の公平さ、新しい規制や民主主義的 参加の流れ

(出所) Moquet(2010),p.144.

すなわち、財務的コントロールが個人主義的であり、経済自由主義的であるのに対し、社会的コントロールは、持続可能な発展プロジェクトに関連する様々なステークホルダーの影響に加え、構成主義の二元性³²²、世代内や世代間の公平さ、新しい規制や民主主義的参加の流れの影響も受けるものとなっている。

次の「②決定」要因に関しては、図表 6-5 で示した通り、考慮する基準や次元の多様化が

³²² 構成主義の二元性の問題とは、意味構成が個人的、主観的に構成されるか、または社会的に構成されるか、という問題である。詳しくは中村(2007)を参照されたい。

利益の評価をより困難にしていることがわかる。

図表 6-5 決定要因についての財務的コントロールシステムと

社会的コントロールシステムの比較

	財務的コントロールシステム	社会的コントロールシステム
意思決定-行動-成果のプロセス	機械的な決定プロセス (ルーティン、評価、テスト、誤り)	政治的な決定プロセス (直観、判断、政治的)
意思決定	-達成する目標はより明確で測定可能	-達成する目標は当然明確でなく、正確に測定できない。
行動	-プロセスは規範や標準の作成によるモデル化可能 -労務者の余剰見積り可能 -行動の選択はアウトプットの予測モデルに応じて行われる。	-プロセスは規範や標準の作成によるモデル化が困難 -労務者の余剰が不明 -行動の選択はむしろ直観的なやり方に基づき行われる。
成果	-消費資源と達成結果の関係はより簡単にモデル化できる。 -得られた成果の測定は可能	-消費資源と達成結果の関係はモデル化し難い。 -得られた成果の測定は不明瞭

(出所) Moquet (2010), p.146.

すなわち、財務的コントロールでは、経済的または財務的な指標を基にしていたため、評価が可能だったのに対し、社会的コントロールでは、評価において様々な要素を加味しなければならぬため、評価が難しくなっているのである。また、目標設定においても、公表された目標の曖昧さをぬぐえないことが、曖昧なコントロールの文脈を生み出し、その文脈のなかで、内外の様々な関係者間の力関係が議論をよぶ争点となっており、その意味でとくに政治的な性質をもつものになっている。同じく、意思決定プロセスのモデル化においても、マネジャーたちがあてにできる業績指標が多様化したために、非常に困難である。さらに、

行動の選択でも、マネジャーが既知の予測による基準に従うことが難しいため、直観的な方法で決定せざるをえない。

また、財務的コントロールが「機械的コントロール」であるのに対し、社会的コントロールは、より「流動的なコントロール(*contrôle mouvant*)」に近いと言える。すなわち、考慮しなければならない要素が多様で多次元であるために、目標を定めることが難しく、達成できる目標や獲得した成果を測定することが難しいのである。

続いて、「③行動」要因について、財務的コントロールと同様に、Simons(1995)の4つのレバーに分けて明らかにしていくことにしよう(図表 6-6)。まず、社会的コントロールの「価値システム」において、企業の経営者のフレームワークには、明確に持続可能な発展の規範的なアプローチが適用されている。会社の価値は、環境や社会と同じく経済的なものをも含んでおり、多様な基準に基づいているために、ときに対立し合う状態になる。このような「価値システム」は、実施されたコントロールの中心に置かれる。

次に、「結果測定システム」についてであるが、社会的コントロールの測定では、非常に多様で、曖昧で、空間的・時間的な基準を対象としている。また、このコントロールでは、期待された成果を達成することよりも、その成果に達する方法に価値を置いている。

3つ目の装置である「規律や手順のシステム(境界線システム)」において、規律は、個人の期待される行動を明白にする指針として理解されている。

最後に、4つ目の「双方向のコントロールシステム」においては、行動の全段階で、組織の目標に基づく一致を追求することが優先される。そのため、追求された目標の内在化をコントロールするために、公式または非公式な方法によってグループが形成される。また、ステークホルダーは同様に、CSR を果たす方法を支持すると考えられるため、組織はステークホルダーと信頼関係を確立しようと努力するのである。

図表 6-6 行動要因についての財務的コントロールシステムと

社会的コントロールシステムの比較

	財務的コントロールシステム	社会的コントロールシステム
価値システム 「信頼システム」	<ul style="list-style-type: none"> -個人の契約論に基づく全体の目的への同意 -個人の利益の最大化を前提(望む)個人主義の視点 -財務の統合、分化された目的による「株主-経営者」の遠隔コントロール 	<ul style="list-style-type: none"> -実施されたコントロール装置の中心に位置する。 -持続可能な発展の規範的アプローチのための指針の契約 -社会的な統合、分化された目的による「経営者-株主」の遠隔コントロール
結果測定システム 「診断コントロールシステム」	<ul style="list-style-type: none"> -実施されたコントロール装置の中心に位置する。 -業績の明白な目標の固定とフォローアップ -業績概念は非常に財務的な規準に依存している。 	<ul style="list-style-type: none"> -業績は集団的習得から生じる建設中の概念 -事前に明らかになっていない非常に多様化した目標の固定とフォローアップ -業績概念は多次的の時間と空間の基準に依存している。
規則と手順のシステム 「事業倫理境界システム」	<ul style="list-style-type: none"> -規則は目標達成の状況を含んだ指向として理解されている -規律と手順は恣意性が認められないが交渉される。 	<ul style="list-style-type: none"> -規律は個人の期待される行動を明白にする指向として理解されている。 -規律と手順は方針によって述べられた契約の行動指針のようなものである。
双方向のコントロールシステム 「相互に作用するコントロールシステム」	<ul style="list-style-type: none"> -階層的に異なるレベル間での割当てられた目標と方法の交渉 -観察された変化に直面した行動の実現化と適応の規則正しい分析 -自己評価を刺激する固有のやり方に基づく得られた結果に基づく個人の評価 	<ul style="list-style-type: none"> -行動の実施は何よりもまず、組織の目標に基づく一致の探究 -企業の様々なステークホルダーとの内部と同じく外部でも特権的な非公式の相互作用 -追求された目標の内在化をコントロールするため公式・非公式な仕方のグループの形成と活気における扇動

(出所) Moquet (2010), pp.148-149.

「③行動」要因においても、図表 6-6 で示したように、財務的コントロールが経済的指標を基にコントロールを実施していたのに対し、社会的コントロールでは、環境や社会などの多様な面を考慮し、また空間的で時間的な基準を含めているために、結果の測定が困難になっている。達成された成果よりも成果達成プロセスに重点をおいている点を見ると、結果測

定が難しいことも影響していると言える。

次に、「④態度」要因について、財務的コントロールと同様に3つのタイプについて検討していきたい。以下の図表6-7では「態度」要因について、財務的コントロールシステムと社会的コントロールシステムの比較を行っている。

図表6-7で表している通り、社会的コントロールにおける「道徳的な関係」の特徴は、個人が大々的に企業生命に関わっており、個人は主に内部の要因に応じて行動することである。また、内部メンバーの同意の他に、組織は同様に共通の問題を組織と分担するステークホルダーの道徳的な関わり合いを追求している。

次に、「道具としての関係」では、組織と個人との関係は主に外部の扇動に基づいている。社会的コントロールにおける外部の扇動とは、ストックオプションやボーナスのような財務的コントロールに比べて、敬意(*estime*)や感謝(*reconnaissance*)のような感情的な次元を指している。また、この報酬や制裁は、個人が感じるような達成した努力を認められ、感謝されるようなものを指す。

最後に、「組織に対する敵意」は、個人の目的と組織の目的との相違に結びついている。敵対的な態度は、財務的コントロールと同じく、社会的コントロールの形態においても、不意に現れる可能性がある。それは、関係する個人の目的と組織の目的が相容れないときに、内部の関係者に対して現れてくる。例えば報酬または職業(キャリア)管理の点において、固有の利益の最大化を追求している個人主義的な態度は、より集団的な感謝と対立するようになる可能性があるからである。同様に、組織によって述べられた全体の目的が外部関係者の目的と両立できない際に、外部関係者としてのステークホルダーは、組織に対して敵対するやり方で行動するようになるのである。

図表 6-7 態度要因についての財務的コントロールシステムと

社会的コントロールシステムの比較

	財務的コントロールシステム	社会的コントロールシステム
道徳的な関係	<ul style="list-style-type: none"> -企業と個人間の密接な利益（例えば、経営者が歴史的な株主の家族の一員） -個人の道徳的価値に近い企業の契約 	<ul style="list-style-type: none"> -個人が大々的に企業生命に関わっている -企業によって表明・適用された価値への個人の同意 -企業のステークホルダーもこの関係によって関連しており、表明された価値に同意 -個人は主に内部の要因に応じて行動する。
道具としての関係	<ul style="list-style-type: none"> -個人は企業と道具的な関係にある。 -個人は何よりもまず、外部の扇動に応じて行動する（事前に交渉された規準に応じた報酬または制裁） 	<ul style="list-style-type: none"> -個人は外部の扇動を検討する（得られた同意に基づく規準に応じた報酬と制裁）個人が同意した努力の感謝のような -この外的扇動はむしろ個人と企業間の感情的な関係を引きだてる（敬意、感謝）。
敵意	<ul style="list-style-type: none"> -個人の私的な合目的性と企業の合目的性の不一致 -関連する個人との関係において確からしいまたは明確な期間を予測する企業の再構築 -個人の道徳的価値と対立される企業の契約 	<ul style="list-style-type: none"> -個人の私的な合目的性と、公表され、適用された価値とが一致しないときに現れる（報酬、キャリアなどの点で個人の利益を最大化する）。 -全体の目標が自分自身の目標と一致しないとき（同意が得られない、コーポラティズム）ステークホルダーの敵対する態度（振舞い）の出現

（出所） Moquet (2010), p.153.

すなわち、財務的コントロールの「④態度」要因の特徴は、個人が外部の報酬や制裁に応じて行動していたのに対し、社会的コントロールの特徴は、敬意や感謝のような内部の要因に応じて行動することである。

最後に、「コントロールされる要因」について、3つのカテゴリーから、社会的コントロールの特徴を捉えることにしたい。

以下の図表 6-8 でも示していると通り、「価値コントロール」では、企業価値の決定や個人による内在化の促進を目指した公式的な道具が活用される。また、企業価値は企業の文化的変化や内外の影響に応じて緩やかに進化する。

図表 6-8 コントロールされる要因についての財務的コントロールシステムと

社会的コントロールシステムの比較

	財務的コントロールシステム	社会的コントロールシステム
価値のコントロール	<ul style="list-style-type: none"> -個人と全体の目標の同意の仮定はその次元において、管理的自発性を大幅に削ぐ。 -価値のコントロールは主に暗黙的な方法で行われる。 -他の二つのコントロールされた要因より重視されない。 	<ul style="list-style-type: none"> -価値のコントロールは主要なコントロール要因を表す。 -企業価値の決定や個人による内在化の促進を目指した公式的な道具の活用 -企業の文化的変化や内外の影響に応じた緩やかな進化
結果のコントロール	<ul style="list-style-type: none"> -結果のコントロールは主要なコントロールの要因を表す。 -結果は主に経済的また財務的表現で把握される。 	<ul style="list-style-type: none"> -結果の分化の拡大(増加)は統合の複雑化をもたらす。 -結果は大きな時間の段階や非常に様々な能力を必要とする新しい基準を対象とする。 -コントロールされた結果は行動の前段階では曖昧で、行動が進行するにつれて明確になる。
行動(態度)のコントロール	<ul style="list-style-type: none"> -態度を決定された目標に適応するようコントロールするためにマネジメントの様々なレベル間での規則正しい相互作用 -報酬または制裁に達する個人の評価の活用 -この個人の評価は事前に交渉された明白な規準にそれ自身基づいている。 	<ul style="list-style-type: none"> -各々の合目的性を支配するために内外で行動の全段階で様々なステークホルダーとの規則正しい相互作用 -その態度が公表された価値と一致していることを保証するために公式的また非公式的な規則正しい相互作用 -個人の評価は同時に目標の達成と、同様にそれを達成する方法を対象にしている。

(出所) Moquet (2010), pp.157-158.

「結果のコントロール」では、結果の分化の拡大(増加)が統合の複雑化をもたらす。また、コントロールされた結果は行動の前段階では曖昧で、行動が進行するにつれて明確になる。つまり、構成主義的立場をとっているのである。

「態度のコントロール」は、採用された目標が、関係者各々の目的と両立できることを保

証する方法であり、一方で、態度が組織によって決定された価値と一致することを保証する方法である。また、ここで重要なことは、まず第一に、行動の全段階で内部関係者とそれに企業のステークホルダーとの体系的な相互作用の実施に用いられる共通の目的と、関係者各個人の目的の両立を達成しようと試みることである。最終的に、個人の評価は、目標の達成と同様に、目標を達成するために選択された「方法」を対象としているのである。

以上のように、社会的コントロールは持続可能な発展に関連する多様なステークホルダーの影響を受け、永続性を最重要視する。また、意思決定プロセスは、財務的コントロールでは、機械的でプロセスのモデル化が可能であったのに対し、社会的コントロールでは、政治的であり、モデル化が非常に困難である。加えて、獲得した結果の測定も曖昧で不明瞭であり、業績概念は多次元の時間と空間の基準に依存しているという特徴が挙げられる。

このように本節では財務的コントロールと社会的コントロールを比較し、それらの特徴をまとめたが、次節ではこれらのコントロールをもとに、CSR 戦略コントロールがどのような特徴をもつのかについて考察していく。

第5節 北米モデルのマネジメント・コントロールから社会的責任戦略コントロールへ

前節でも述べたように、最近ではCSR志向の行動を促進するマネジメント・コントロールに関する研究がしばしば見受けられる。このようなコントロールがそれまでの短期的利益追求型の北米モデルのコントロールとどのように異なるのか、それぞれの特徴を比較しながらまとめたものが図表6-9である。

両者の主な特徴としては、繰り返しになるが、北米モデルのコントロールは短期的で経済的収益性や株主の収入の最大化を重視しており、企業の永続性は二の次である。一方で CSR 戦略コントロールでは企業の永続性が最重要であると考えており、持続可能な発展のために多様なステークホルダーと持続的に結びついている。コーポレート・ガバナンスも北米モ

デルでは株主志向の閉ざされたコーポレート・ガバナンスであるが、CSR 戦略コントロールはステークホルダー志向の開かれたコーポレート・ガバナンスになる。よって主に責任を負う対象も、北米モデルでは株主なのに対し、CSR 戦略コントロールでは人間に加え、非人的な環境などを含んだ多様なステークホルダーである。

図表6-9 北米モデルのコントロールとCSR戦略コントロールの比較

	北米モデルのコントロール	CSR戦略コントロール
特徴	短期的で経済的収益性の拡大や株主の収入の最大化に集中しており、企業の永続性は二の次	組織は持続可能な発展プロジェクトの構築のためにステークホルダーと持続的に結びつく。
重視する点	企業の永続性より短期的な経済的収益の拡大を重視	持続可能な発展に関連する多様なステークホルダーの影響を受け、永続性が最重要
コーポレート・ガバナンス	閉ざされた(株主志向の)コーポレート・ガバナンス	開かれた(ステークホルダー志向の)コーポレート・ガバナンス
(積極的に) 責任を負う対象	株主	多様なステークホルダー(人的のみならず環境等の非人的なものも含まれる)

(出所)黒岩(2017), 14頁。

では、こうした特徴を保持する社会的コントロールが出現したことで、CSR を果たすための活動は、企業が現に行っている戦略や日常活動にどのようにして組み込まれるのだろうか。そこで次章では、CSR 活動に先進的である欧州企業で、実際に CSR を事業戦略に組み込んで CSR 戦略コントロールを行っているケースとして、フランス企業のダノン社とラファージュ社の事例を取り上げる。本論考でこの 2 社を取り上げる理由は以下の通りである。

まず1つ目に、1970年代初頭に、他企業に先駆けて積極的にCSRに取り組むことを提唱

していることが挙げられる。

2つ目に、社会レベルで持続可能な発展の概念が台頭し、CSR戦略コントロールが出てきているなかで、当該概念が社会レベルから企業内部レベルにまで浸透していくプロセスをマクロ(政治的組織、国際的組織レベル)、メゾ(企業本部レベル)、ミクロ(地方での企業活動を具体化するプロジェクトリーダー等のレベル)と3段階に分けて、そのフレームワークを描いている研究はあまり見受けられない。そこで、当該プロセスを明らかにした研究を発表しているMoquet准教授の研究成果をもとに、ダノン社とラファージュ社の事例を取り上げる。

3つ目に、フランスには「社会的」と訳せる言葉としてsocialとsociétalという単語がある。socialは企業の従業員についてのみを指すのに対して、sociétalは地域社会や環境などsocialより広い概念である。

このように、sociétalという概念はフランス特有であり、この概念を組み込んだコントロールもまたフランスにおいてのみであることから、本研究ではフランス企業を取り扱うことにする。なお今回、筆者が「社会的」という言葉を用いる際はsociétalの意味である。

上記の理由より、次章ではダノン社とラファージュ社で実際にどのようにCSR戦略コントロールが行われているのかを確認していくことにしたい。

第7章 社会的責任戦略コントロールについて—2つの事例—

本章では、前章を受けて CSR 戦略コントロールを遂行しているフランスの事業会社であるダノン社とラファージュ社の 2 社を取り上げ、その特徴的な仕組みを紹介することが目的である。ダノン社はヨーグルトをはじめとする健康食品を製造販売しており、事業自体が社会貢献に結びつきやすい特徴をもっている。一方で、ラファージュ社はセメント事業がメインとなるため、社会貢献へ取組む発端がダノン社と異なる。このような違いにも注目しながら、事例を紹介していくことにしたい。

第1節 社会的責任戦略コントロールの事例研究

1. ダノン社の事例

ダノングループ(Groupe Danone)は、フランスに本社を置く1919年設立の国際的な食品関連企業であり、主にヨーグルトやミネラルウォーター、シリアル食品などの製品を世界的に製造・販売し、「健康」、「経済」、および「社会と環境」という3つの領域を軸として活動を行っている³²³。代表的なCSR活動としては、国際的専門研究機関ダノンリサーチと協同し、人々の健康を促進するための商品を開発している³²⁴。また、2006年にグラミン銀行と提携し、バングラデシュにグラミン・ダノン・フーズを共同で立ち上げ、2007年には当地で小さな工場にてヨーグルトの生産を開始している³²⁵。さらに、2008年に掲げた「5年間でグループ全体のカーボンフットプリント³²⁶を30%削減する」という目標を2012年末

³²³ ダノン HP「Histoire Danone」(<http://www.danone.com/fr/pour-tous/histoire/>) (最終参照日：2019年12月10日)

³²⁴ Moquet(2010),p.317.

³²⁵ 伊吹(2014), 219頁。

³²⁶ カーボンフットプリントは、製品・サービスのライフサイクル全般で排出された温室効果ガスを CO₂ 相当量で表現し、製品に表示するものである。

に達成している³²⁷。このように、ダノン社は人々の健康促進や地域社会への貢献、環境保全など様々な面からCSR活動に取り組み、経済的側面と社会的側面の双方の価値向上に努めている。

ダノン社がCSR活動に積極的に取り組むようになった発端として、1972年にカリスマ的経営者であるアントワヌ・リヴェーが「社会と経済の2重プロジェクト」を提唱したことが挙げられる。このプロジェクトによって、経済的価値と社会的価値を同時に追求するという企業文化が生まれた。そしてダノン社は経済的価値と社会的価値の同時追求を達成するためにCSRの目的を「従業員の価値観を統一し、従業員ロイヤルティを向上させること」と定めた³²⁸。

ダノン社は、企業内にCSRを浸透させるために、「ダノンウェイ」という独自の仕組みを構築している。これは、現場でのワークショップを通してCSRのモニタリングと情報共有化により、世界中のグループ会社にダノン社の考え方を浸透させる仕組みである。ダノン社では、この仕組みを実施するために、まず、グループの執行委員会が持続可能な発展とCSRの方針を設置する。この方針には、3つの目的がある。

つまり、1つ目は、企業の歯車のなかにCSRを組み込むことである。2つ目は、企業の内部で展開されるCSRに関する努力を見える化することである。最後に、ダノン社はグループの組織的な変化の促進を目指している。また、それぞれの目的を達成するために、対応する次の3つの方法に取り組んでいる。まず1つ目は環境や社会を軸として実践の改善を目指した行動を練り上げることである。そして2つ目は、イントラネット上でベストプラ

³²⁷ ダノン HP「社会と環境の共存」(<http://www.danone.co.jp/company/csr/>) (最終参照日：2019年12月10日)

³²⁸ 伊吹(2014), 262頁。

クティスの事例を紹介することであり、最後の3つ目は、グループの様々な実体と、企業レベルで責任を負う経営者間の継続的なやり取りを通して、企業の方向性を築き上げていくというものである。上記の目的とその達成方法を対応させたものが図表7-1である。

図表7-1 ダノンウェイにおけるCSRを果たすための目的とその達成方法

3つの目的	達成方法
①企業の歯車の中に社会的責任を組み込む	環境や社会を軸として実践の改善を目指した行動計画を練り上げる
②企業の外側で、内部で展開される社会的責任に関する努力を見える化すること	イントラネット上でベスト・プラクティスの事例を紹介する
③グループの組織的な変化の促進を目指している	グループの様々な実体と、企業レベルで責任を負う経営者間の継続的なやり取りを通して、企業の方向性を構築していく

(出所) Moquet(2010),p.256.,pp.262-275 をもとに筆者作成。

また、ダノン社の企業体制は子会社が集まった分権的な形をとっているため、様々な子会社を通じた問題のグローバルな取り組みが豊かになり、様々な地方文化を反映させたまま、全ての経営管理スタイルを普及させることができるものとなっている。とりわけ、図表7-2から理解されるように、プロジェクトの運営委員会を子会社ごとに配置し、本部の社会的責任部とコミュニケーションをとることができる体制を採用しているところに特徴をもっている³²⁹。

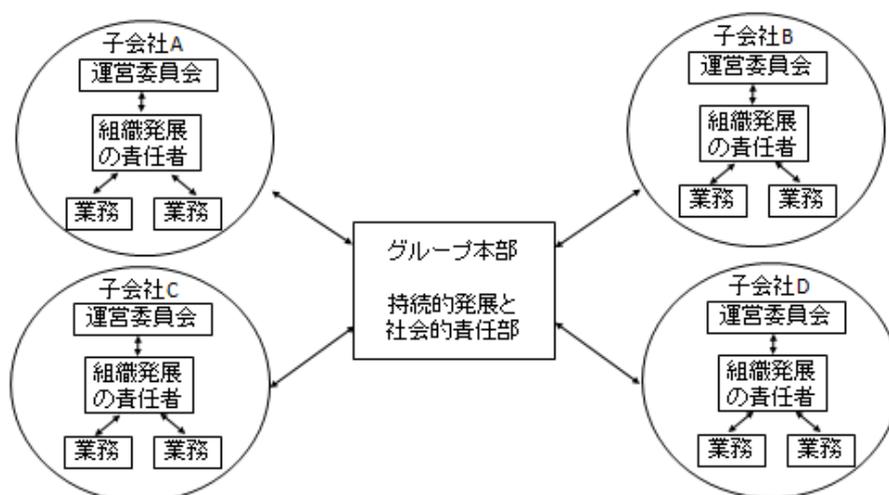
この「ダノンウェイ」が従業員レベルにまでCSR活動に取り組む意義や企業文化を浸透させる仕組みであることはすでに述べた。具体的に、それはまず経済、環境、社会の全て

³²⁹ Moquet(2010),p.273.

の面を覆っている基準(référentiel)を決定することから始まる。ダノンウェイの基準は、グループが誕生してから子会社の歴史や価値や成功体験をもとにして練り上げられたものであり、ダノン社の子会社は基準をもとに目標や行動計画を決定することになっている

³³⁰。これらの基準をもとに各子会社の従業員は自己評価を行う。

図表7-2 ダノン社の組織体制の概要



(出所) Moquet (2010), p.257.

自己評価の評価項目は「労使関係」、「食品の安全性」、「環境」、「顧客への対応・注目」などで、事業活動がダノングループの目指すべき方向性とどの程度適合しているか把握することができる³³¹。すなわち、各子会社は自社の弱い点や強い点を含めた統合的ビジョンを得ることができ、地方の状況や自身のやり方、争点やビジネスタイプにおける主

³³⁰ Moquet(2010),p.281.

³³¹ 伊吹(2014), 263頁。

張や、おかれている状況に応じて優先すべき行動を決定することができる。これらの自己評価は各運営委員会が自己評価を互いに共有することになっており、最終的に取締役会が基準をもとに各子会社を評価し、その取締役会の評価と子会社の自己評価との比較を行うのである³³²。

さらに、ダノンウェイには取締役会や運営委員会と従業員との間の相互作用のプロセスが組み込まれている。例えば、マネジャーのみならず、あらゆるレベルの従業員が参加するワークショップを開催し、事例について議論、評価し、またイントラネット上にはダノングループで取り組まれている多くのベストプラクティス、つまり目指すべき模範事例を記載することで、従業員のCSRに対する自発性を促進することになっているのである。

ダノンウェイの全体の流れをまとめると図表7-3の通りである。図表7-3で示されるように、ダノンでは子会社の実践の軸となる基準を明確に決定したり、自己評価を行うことで個々人の従業員レベルまでダノン社の理念を浸透させることを可能にしている。それによって、ダノンウェイのような横断的プロジェクトが共通の価値構築を可能にしていると言える。また、子会社は基準をもとに、地方文化に合った目標、実践、行動計画を決定している。さらに、職務会議やワークショップ等によって従業員とコミュニケーションをとり、経営に参加させたり、反省したことをイントラネット上で共有したりすることで、グループレベルでの共通価値観を形成でき、従業員にダノン社の歴史やカルチャー、CSR等を含んだ同社のバリューを認識、理解させている。このようなCSR活動への取り組みは2000年代に開始されたが、CSR活動を経営戦略の視点から捉えることにより、ダノン社の

³³² Moquet(2010),pp.266-268.

2001年度の総売上高が144億7000万ユーロであったのに対し、2009年度の総売上高は149億8200万ユーロへと伸びている³³³。その後も総売上高は伸びており、昨年度(2015年度)の売上高は前年比6%増の224億1000万ユーロ、純利益は14.6%増の12億8000万ユーロの増収増益を記録している³³⁴。

このように、ダノン社では積極的にCSRに取り組むためのCSR戦略マネジメント・コントロールとしてダノンウェイに取り組み、売上を伸ばしている。

図表 7-3 ダノンウェイの全体図



(出所)黒岩(2017), 17 頁。

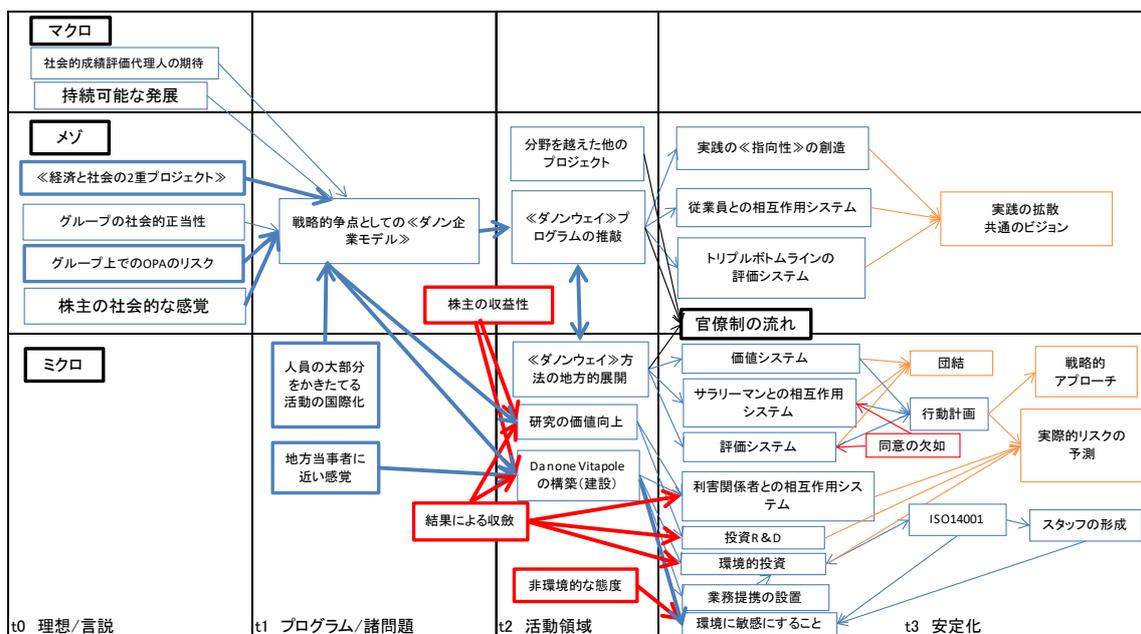
ダノン社におけるCSRの制度化のプロセスをまとめたものが図表7-4である。今、この図表を説明すると次のようになる。つまり、ダノン社のCSRの制度化プロセスの発端は、

³³³ ダノンジャパン株式会社 SSD 乳性原料部(2011), 4 頁。

³³⁴ KMS News&Research HP 「ダノン、2015 年に業績改善」(<http://ksm.fr/archives/494139>) (最終参照日:2019 年 12 月 10 日)

CSRの概念が国際的な政治経済のレベルであるマクロレベルで出現し、次いで、それが企業の経営者レベルであるメゾレベルで「社会と経済の2重プロジェクト」として唱えられるようになったことである。これに加えて、マイクロレベルでのグループの活動の強力な国際化の影響を受けて、メゾレベルでダノン社の企業モデルが戦略的争点として捉えられ、活動領域を決定する段階で活動の基軸となる「ダノンウェイ」プログラムが練り上げられる。

図表7-4 ダノン社における社会的責任の制度化プロセス



(出所) Moquet(2010),p.348を一部修正。

続いて、マイクロレベルで「ダノンウェイ」が地方に展開され、企業内で良い製品を生み出すための研究に対する価値・評価が向上したのである。練り上げられた「ダノンウェイ」プログラムは、制度化プロセスの安定化の段階で実践の「参考基準」の創造や、従業

員との相互作用システム、トリプルボトムライン³³⁵の評価システムといった具体的なシステムへ展開するのである。「ダノンウェイ」の地方的展開は、マイクロレベルでの価値システムや評価システムの実践を促し、最終的には戦略的アプローチに結びつく行動計画を練るよう動機づけることになる。このように、ダノン社ではCSRの概念がマクロレベルの国際的な政治経済のレベルから経営者層のメゾレベルを介して、企業の従業員レベルのマイクロレベルに戦略として浸透していくのである。

2. ラファージュ社の事例

次にラファージュ社（現ラファージュホルシム社）を取り上げよう。当社はフランスに本社を置く、1833年設立の建築資材の世界的メーカーである。主に世界中でセメント、骨材・コンクリート、屋根材、石膏の4部門において製造・販売を行う企業であり、これら4部門で積極的な合併や合弁事業により、ラファージュ社は世界、特にアジアでのセメント産業における首位の地位を築いてきた。2015年7月にスイスのホルシム社と合併し、現在は企業名をラファージュホルシム社とし、事業活動を行っている。ラファージュ社は合併を表明した2014年には世界61カ国で事業を展開し、6万3千人の従業員を擁しており、売上高は約128億4,300ユーロであった³³⁶。図表7-5で示している通り、組織は各地域に分かれているため、各地域の地方文化を反映できる仕組みが必要であった。

ラファージュ社の社会的責任への取り組みの背景には、1970年代の終わり頃から環境を考慮することが急速に戦略的争点(enjeux stratégiques)として位置づけられたことが挙げられる。この動きは、新しい規制が出てきたことによって、また社会のなかで持続可能な発展がこれまで以上に要請されたり、さらにまた利害関係者への影響が大きくなることなど

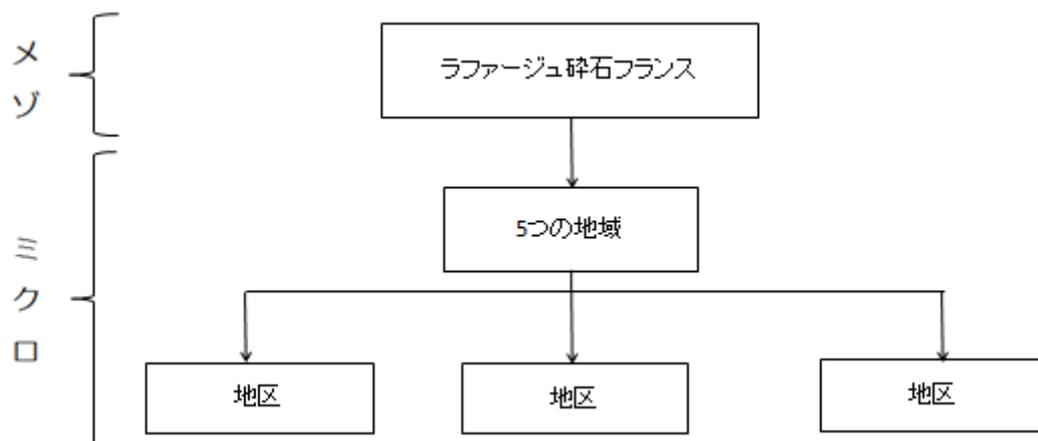
³³⁵ Henriques and Richardson.eds. (2004). 邦訳(2007)。

³³⁶ Lafage(2014)。

によって増大することになった。

ラファージュ社ではビジネスを発展させるためには、多様なステークホルダーの声を聞くことが重要と考えていた。なぜならば、ラファージュ社が行っている事業の1つであるコンクリート事業には採石場が必要であり、この採石場を開拓するにあたっては、その地域住民からの理解が不可欠であったからである。加えて、採石場の開拓によって環境を破壊することになるが、できるだけその原因を抑制することも重視している³³⁷。

図表7-5 ラファージュ社の組織図



(出所) Moquet (2010), p.184.

主なCSR活動としては、景観を損なわない採石場の開拓や生物多様性、絶滅危惧種の保護、LPO(鳥保護同盟)とのパートナーシップなどがある。2000年5月には、世界的に自然環境を保護するWWF(世界自然保護基金)に調印・参画し、開拓によって起こる公害の削減の試みを行った。また、NGO団体であるHabitat for Humanityとパートナーシップを組み、ホームレスに家を提供するなどの活動も行っている。さらに、進出国での都市開発

³³⁷ 以上は伊吹(2014), 296頁を参照。

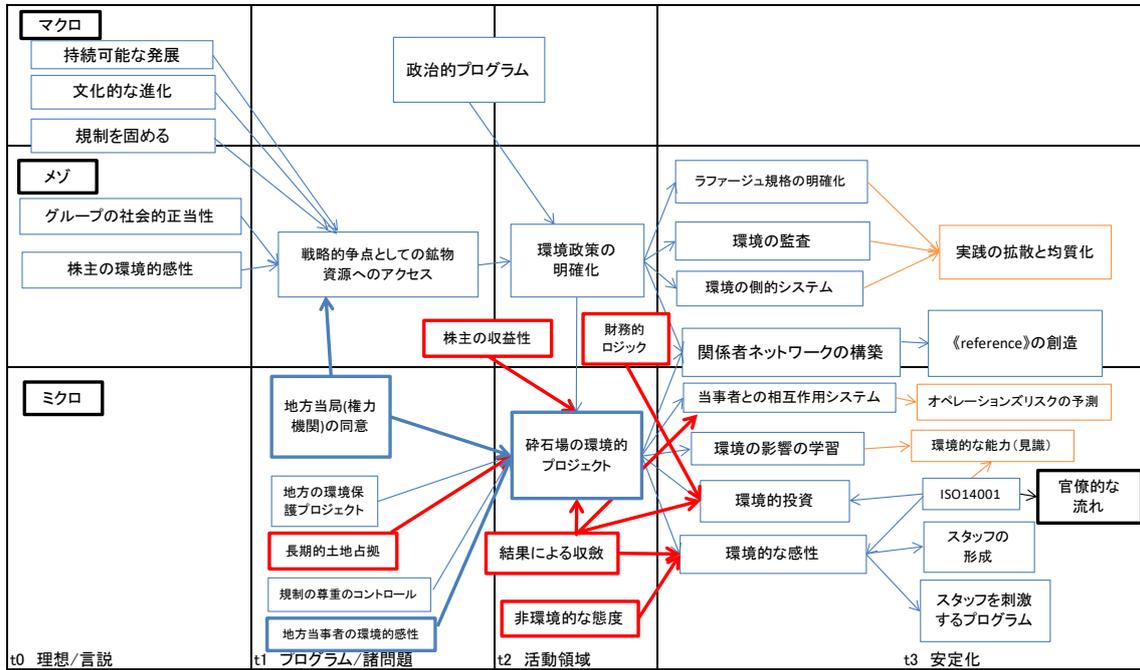
にも盛んに取り組んでいることも注目される。これらのCSR活動に取り組むための具体的な政策としては、ISO14001を認証取得したり、また環境監査などを行ったりしている³³⁸。こうしたことがまた、資産、景観、生物多様性の保護、開拓に関連する環境公害の減少、自然やエネルギー資源の効率的な活用、再植林、農業スペースの再開発、レジャー施設または都市施設の実現などの活動領域の決定や、ダノン社と同様の「基準・方針」の決定、さらには進出先の地方の特色に合った取り組みを可能にしている。さらに、環境への影響を研究し、地域住民と協議の場・情報提供の場を設けていることも特徴である。

さらにイントラネット上で企業のメンバーのCSR活動の目安となる「ベストプラクティス」と実践基準である「スタンダードラファージュ」を共有しており、企業のメンバーはこれに沿って具体的提案を行うことになっている。このような活動やシステムは、ダノン社の「ダノンウェイ」と同じように「ラファージュウェイ」と呼ばれている。

そして、ラファージュ社の制度化プロセスの全容を明らかにしたものが図表7-6である。

³³⁸ 以上は伊吹(2014), 296頁を参照。

図表7-6 ラファージュ社における社会的責任の制度化プロセス



(出所) Moquet(2010),p.240を一部修正。

これを少し解説すると、次のようになる。マクロレベルで持続可能な発展やCSRに関する規制が制定されたことや、またメゾレベルで株主の環境感度が高まったことを背景として、問題やプログラム提起の段階で鉱物資源へのアクセスが戦略的争点となる。また、この鉱物資源へのアクセスに関しては、ミクロレベルで採石場を開く許可を取得しなければならない。マクロ、メゾからの要請に加え、ミクロレベルにおける理解、同意をもとに、活動領域の決定段階では環境政策が明確化され、ミクロレベルで採石場の環境的プロジェクトが決定される。メゾレベルで環境政策が明確化されたことで、ラファージュ社スタンダードの明確化や環境監査、環境測定システムや関係者ネットワークが構築される。さらに、ミクロレベルでは採石場の環境的プロジェクトから、採石場に関係する当事者との相互作用システムが構築されたり、環境的投資が積極的に行われるのである。

3. 2つの事例をもとに導かれる共通点と相違点

ダノン社とラファージュ社の事例の共通点をまとめると、次の通りである。まず、他企業に先駆けて早くも1970年代からCSR活動へ積極的に取り組む意識をもっていることである。そして、独自の基準・方針を規定して、地方文化に合った目標、実践、行動計画を決定できる仕組みを構築している。これによって、企業がグローバル化しても企業の基準となるものを地方文化に合う形に変えることができるのである。さらに、職務会議やワークショップ等によって従業員とコミュニケーションをとり、さらに地域住民とのコミュニケーションの場も設け、従業員や地域住民を巻き込むことに成功しているのである。またインターネットを活用し、ベストプラクティスを共有していることも特筆される。これによりマクロレベルでの社会的な問題を従業員のようなマイクロレベルにまで落とし込み、企業の目的、理念および価値を共有する仕組みを構築しているのである。

また、前述したように、ISO14001認証取得や環境、生物多様性の保護を念頭に置いている。このことから、ISOをもとにPDCAサイクルをまわし、環境に対する政策、監査を行うことができる。すなわち、ステークホルダーは人的なもののみならず、環境などの非人的なものも含まれることになっている。

以上から、2社の事例をもとに、持続可能な発展に関するプロジェクトの展開プロセスにおけるレベルごとの役割をあぶり出すと、次の通りである。

まず、マクロレベルで持続可能な発展の概念が出現し、メゾレベルで提起された問題を解決するためのプログラムを設置している。その場合、そこでグループによる活動領域を決定している。CSRを果たすための実践を行うにあたり、経営者が社会の文化的な変化が企業の将来の争点に影響を与えるという意識をもっていることも重要である。そしてマイクロレベルでは、問題提起や地方的プログラムの決定もなされている。環境や社会や経済の問題を統合することができる管理的技術(例えばダノン社の自己評価など)を調整すること

によって、CSRを具体的な実践に落とし込むことが可能となっているのである。

他方、ダノン社とラファージュ社の事例の相違点としては、どちらもCSR戦略の背景には、マクロレベルでの持続可能な発展概念が発端としてあるが、ラファージュ社には社会的な規制も含まれることが挙げられる。ダノン社はその事業内容から、事業活動の延長線上にCSR活動を設定することができる。一方でラファージュ社は前述した通り、主な事業活動がコンクリートの製造であるため、それをそのままCSR活動に結びつけるのが難しい。そのため、マクロレベルでの持続可能な発展概念の発端に社会的な規制があるのである。しかし、CSR活動に目を向けることで、自然やエネルギー資源の効率的な活用や農業スペースの再開発、レジャー施設または都市施設の実現など、新たな領域へ事業活動を広げている。まさに、リスクを利益機会へ結びつけているのである。また、コミュニケーションの場を活用し、ダノン社は従業員を、ラファージュ社は地域住民を巻き込む仕組みもっている。

まとめると、ダノン社とラファージュ社はそれぞれの企業のCSRへの取り組みに合ったステークホルダーを直接的に巻き込む仕組みを構築している。ダノン社の主なCSR活動は人々の健康促進に貢献するのに対し、ラファージュ社のそれは環境や生物多様性の保護を中心に行っている。つまり事業を行っていく上で、それぞれにCSRを果たさなければならない対象にアプローチしているところにも特徴もっている。従って、2社ともCSR戦略コントロールを行うことにより、多様なステークホルダーを巻き込みながら、企業の目的やそれぞれの「価値」を共有している。それによって、ステークホルダーに開かれたコーポレート・ガバナンスが可能であると考えられているのである。

第2節 社会的責任戦略コントロールの3つのレベルの構造とその役割

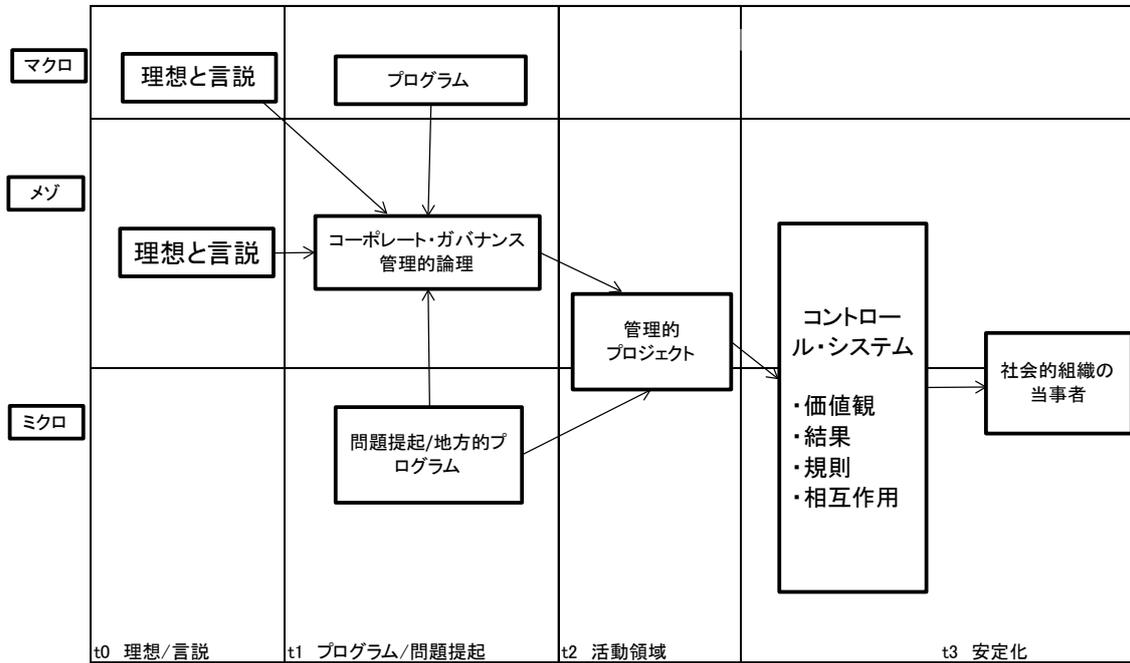
前節では Moquet(2010)の研究をもとに、CSR 戦略コントロールを行っている実例として欧州企業のダノン社とラファージュ社のコントロールの仕組みについて論じてきた。前述したように、ダノン社は主に健康食品を製造販売する企業であり、ラファージュ社はコンクリート事業に携わっている企業である。それぞれ業種の異なる企業であることから、事業戦略や巻き込むステークホルダーも異なるが、マクロレベルでの持続可能な発展の概念をマイクロレベルへ落とし込むプロセスでは共通する部分も見受けられた。つまり、このプロセスではマクロ、メゾ、マイクロと3つのレベルを通してコントロールが行われていた。

それでは、コントロールが北米モデルから CSR 戦略コントロールへとその形を変えることで、マネジメント・コントロールの要素をもった COSO「内部統制」(1992)はどのような影響を受けることになるのか。また COSO「内部統制」(1992)を基盤とする COSO・ERM(2004)はどういった方向へ向かうことになるのであろうか。

そこで、本章では持続可能な発展の概念がマクロレベル(国際的な政治経済のレベル)からマイクロレベル(企業のレベル)へ浸透していくプロセスを上記の2社それぞれについて描き出しながら、COSO・ERM(2004)の発展形態としての CSR・ERM の構想の可能性を提示したい。

本章で取り上げたダノン社とラファージュ社の制度化プロセスをまとめた図が、図表 7-7 である。つまり、まずマクロとメゾレベルで「持続可能な発展」の理想 (idéaux) と言説 (discour) が現れる。ダノン社で言えばアントワヌ・リブーが「社会と経済の2重プロジェクト」を提唱したことがここに当てはまる。このプロジェクトは社会的な成功と経済的成功を強固に結びつけるための戦略的アプローチの基盤を構成している。この理想と言説をもとにマクロでは全体の、マイクロではそれぞれの進出先地方での問題提起やプログラムの設定が行われるのである。

図表 7-7 社会的コントロールシステム分析の概念的枠組み



(出所) Moquet (2010), p.420.

このように、マクロレベルでは軸となる理想や言説が台頭し、それがメゾレベルへ降りてくる。そして、マクロレベルでは社会的なプログラムが提示され、併せてミクロレベルではそれぞれの地域に沿った環境や社会に関する問題やプログラムが提起される。例えば、ダノンの場合はマクロレベルでは健康と社会の問題を取り上げているが、ミクロレベルではより具体的に、影響を受けやすいと考えられる食品工業製品の市場投入に関連しており、子供の肥満の発症など、公衆衛生の問題を取り上げている。これらがメゾレベルでコーポレート・ガバナンスや管理的論理に組み込まれる。そして管理的プロジェクトが生まれ、コントロールシステムが確立されるのである。活動領域が決定される段階においては、管理的プロジェクトを設定する。それをもとに、メゾ、ミクロレベルでは具体的なコントロールシステムが設置される。このコントロールシステムには価値や結果のコントロールが含まれる。

第3節 Moquet(2010)の社会的責任戦略コントロールの理論的提案

前節では、ダノン社とラファージュ社を取りあげ、CSR戦略のコントロールの実例を見てきたが、Moquet(2010)はこの2社の事例研究を通して得たCSRの4つの特徴、すなわち「倫理的側面」、「管理的モデル」、「業績概念」、「ステークホルダーの概念」に基づいて理論的提案をしている。以下、これら4つの特徴について順に解説を加えていこう。

CSRの1つ目の特徴として、その「倫理的側面」が挙げられている。この「倫理的側面」とは、組織が持続可能な発展プロジェクトの構築のためにステークホルダーと持続的に結びつけられ、それを通して集団的な財産(biens collectifs)が持続可能な発展プロジェクトに含まれる普遍的で規範的なアプローチに従って管理されることを求めるものである³³⁹。

次の2つ目の「管理的モデル」という特徴は、CSRの制度化プロセスにおいて中核をなしている³⁴⁰。それは、メゾレベルでは組織の戦略的争点に従って責任を操作可能にして経営者が関与することができるようにすることにより、またマイクロレベルでは、社会的プロジェクトにおける責任者の個人的関わり合いによって遂行される³⁴¹。それゆえ、この「管理的モデル」という特徴は、環境や社会の問題を経済問題のようなすでにある問題に含み込み、実現された行動の領域の境界区分に応じて、組織の責任を広げていくものとなっている。

3つ目の「業績概念」という特徴は、今まで完全に無視されてきた領域を管理していこうという役割をもっている。とはいえ、この特徴により、組織は、経済活動の長期におけるプラスまたはマイナスの外部性を予測するために、管理的手法を著しく複雑なものにするようになる³⁴²。この「業績概念」は、社会的技術の発展に応じて永続的に自らを修正する構成主義的色彩(constructiviste)をとることになる³⁴³。つまり、一度決められた業績概念を一

³³⁹ Moquet(2010),p.408.

³⁴⁰ Moquet(2010),p.408.

³⁴¹ Moquet(2010),p.408.

³⁴² Moquet(2010),p.408.

³⁴³ Moquet(2010),p.408.

生用いるのではなく、社会的に構築された業績概念が人々に認識・理解され、再度概念が修正されていくのであり、概念は永続的に変化していくのである。またその場合、発展する社会的技術は、多様な視点から既存の経済的技術を豊かにするために、それらを含み込むことになる³⁴⁴。

4つ目の特徴は「ステークホルダーの概念」である。ステークホルダーは、持続可能な発展プロジェクトの構築のために組織に結びつけられた、人的・非人的なものと捉えられている³⁴⁵。また、組織が持続可能な発展のプロジェクトの構築のためにステークホルダーを結びつけ、次第に固有の関心ごとの社会的技術を彩る企業の歯車のなかに取り込んでいくのである³⁴⁶。つまり、2社とも長期的視点に立ち、永続性や持続性を重視している。そして永続性や持続性に重きを置くにあたり、企業に関わる様々なステークホルダー、すなわち非人的なものも含めるなど広く捉えているといったところに特徴をもっている。

以上が、ダノン社とラファージュ社の事例研究を通して得られたCSRの4つの特徴である。

第4節 まとめ

以上のように、Moquet(2010)のCSRをめぐる理論的提案は、持続的な発展に向けた長期的な視点を持ち、様々なステークホルダーを含んだ概念になっている。この提案は、CSRを考慮したコントロール論の方向性を示す上で、1つの手掛かりになると言える。そこで、このMoquet(2010)の提案を1つの手掛かりとした場合、本稿の課題としてきたCOSO・ERM(2004)はどのような可能性をもつことになるのであろうか。今一度、これを考えてみたい。つまりCOSO・ERM(2004)が全面的にCSRを取り入れ、これを基軸としたERMは

³⁴⁴ Moquet(2010),p.408.

³⁴⁵ Moquet(2010),p.408.

³⁴⁶ Moquet(2010),p.408.

どのような特徴をもつようになるのであろうかということである。そこで以下では、1つの試みとして、従来のERMを基に、新たなフレームワークとしてCSRを考慮したERM、すなわち「CSRを考慮したERM(CSR・ERM)」をMoquet(2010)の4つのCSRの特徴の観点から提案したいと思う。

両者の比較は図表7-8で簡単に整理している。

図表7-8 従来のERMとCSR・ERMの比較

	従来のERM(吉野(2012))	CSR・ERM
倫理的側面	組織は全社的に結びついており、リスク・マネジメント(社会的リスクを含む)を通して企業価値向上に取り組む。	組織は全てのステークホルダーと持続的に結びつく。リスク・マネジメント(社会的リスク)を通じた持続可能な発展へ取り組む中で集团的財産を普遍的な規準に従って管理を行う。
「管理的モデル」	ERMでは社会的リスクを加味する点から、環境や社会的な問題を既にある問題に組み込んでおり、組織の責任を拡大する。しかし、責任は実現された行動領域の境界区分に応じているとは限らない。	社会的プロジェクトの管理者は社会的責任に個人的に関わり合いを持つ。社会的リスクを考慮し、環境や社会的な問題を既にある問題に組み込み、実現された行動領域の区分に応じて、責任を拡大する。
業績概念	企業はリスク(マイナス面)のみならず、事業機会(プラス面)を考慮したリスク・マネジメントを行っている。業績概念は経営環境の変化に対応して改善される。	長期的な経済活動を基に、リスクと事業機会の両方を考慮したリスク・マネジメントを行う。業績概念は、より社会的技術の発展に応じて永続的に自らを変化させる。
ステークホルダーの概念	ステークホルダーは人的なものに限定されている。組織は様々なステークホルダーを考慮したリスク・マネジメントを行う。しかし、組織とステークホルダーは相互作用的ではない。	ステークホルダーは、持続可能な発展の構築のために、組織に結び付けられた人的・非人的なものである。組織は多様なステークホルダーとの相互作用的な関係をもち、それぞれを社会的技術を彩る歯車の中に組み込む。

(出所) 黒岩(2016), 37頁。

ちなみに、図表7-8における従来のERMの内容については、吉野(2012b)に基づく東京

ガスの ERM システムを比較のために示している。この新しい CSR を考慮した ERM(CSR・ERM)を一言で言うならば、株主のみならず、人的・非人的なステークホルダーも考慮した持続可能な視点を特徴としてもつようになるのである。

まず従来の ERM において、その「倫理的側面」を考えるとすれば、それは次のようなものとなる。つまり、組織は全社的に結びついており、社会的リスクを含んだリスク・マネジメントを通して、企業価値向上に取り組むものであった。一方、CSR・ERM では、組織は全社的に結びつくだけでなく、全てのステークホルダーと持続的に結びつくようになるであろう。また、社会的リスクを含んだリスク・マネジメントを通して、持続可能な発展へ取り組むなかで集团的財産を普遍的な基準に従って管理する必要性が生じる。

次に「管理的モデル」の側面で言うならば、ERM は社会的リスクを加味する点から、環境や社会の問題を経済問題などのすでにある問題に組み込んでおり、組織の責任を拡大していると言える。しかし、責任は実現された行動領域の境界区分に応じているとは限らない。そこで、CSR・ERM では、社会的リスクを考慮し、環境や社会の問題をすでにある問題に組み込み、実現された行動領域の区分に応じて、責任を拡大するものを提案することになる。そして、社会的プロジェクトの管理者は CSR に個人的に関わり合いをもつことになる。

続いて、「業績概念」においては、従来の ERM では、もちろん企業はリスク（マイナス面）のみならず、利益機会（プラス面）を考慮したリスク・マネジメントを行っている。また、業績概念は経営環境の変化に対応して改善される。これに対して CSR・ERM では、長期的な経済活動をもとに、リスクと利益機会の両方を考慮したリスク・マネジメントを行うことになると考えるのである。また業績概念は、より社会的技術の発展に応じて永続的に自らを変化させる特徴をもつことになると言える。

最後に「ステークホルダーの概念」について言えば、従来の ERM では組織は様々なステークホルダーを考慮したリスク・マネジメントを行うものの、そのステークホルダーは人的

なものに限定されている。さらに、組織とステークホルダーは相互作用的ではない。それに対し、CSR・ERMでは、ステークホルダーは、持続可能な発展の構築のために、組織に結びつけられた人的・非人的なものから構成されることになる。また、組織は多様なステークホルダーと相互作用的な関係を持ち、それぞれを社会的技術を彩る歯車のなかに組み込むことになると言えるのである。

第 8 章 社会的責任戦略コントロールの理念はどのようにして COSO・ERM(2004)のなかに包摂されていったのか

第 1 節 はじめに

前章では、Moquet(2010)の理論をもとに、マネジメント・コントロールが従来の短期的で経済的利益を追求する伝統的な財務コントロールから、長期的で持続可能な発展を志向する社会的コントロールへ徐々に形を変えてきたことを明らかにした。そして、このコントロールの変容の影響を受けて、COSO・ERM(2004)がどういった展開をみせるのかについて検討を加えてきた。

すでにこれまで述べてきたように、COSO・ERM(2004)の発展を考えた際に、持続可能な発展を含み込んだ形態が想定される。実際に持続可能性を ERM へ包含する“サステナビリティ・リスク・マネジメント(Sustainability Risk Management : 以下 SRM とする)”といった概念も台頭してきている。この SRM については、Anderson and Anderson(2009)でもビジネスが直面しているリスクが複雑なために、SRM は ERM フレームワークに含まれるべきであると主張している。また、Gardiner and Endicott(2011)も持続可能性(Sustainability)が ERM へ統合されるべきであると主張している。さらに、Aziz et al.(2016)では、リスク・マネジメントの実践と ERM の一部としてのサステナビリティの統合の観点から、ERM の拡大を実践している企業を分析している。彼らの論文においては、リスク・マネジメントに持続可能性を統合することは環境的・社会的意識を実証するのと同様に、企業の利益を向上させる機会を事業にもたらすと予測できることが明示されている。

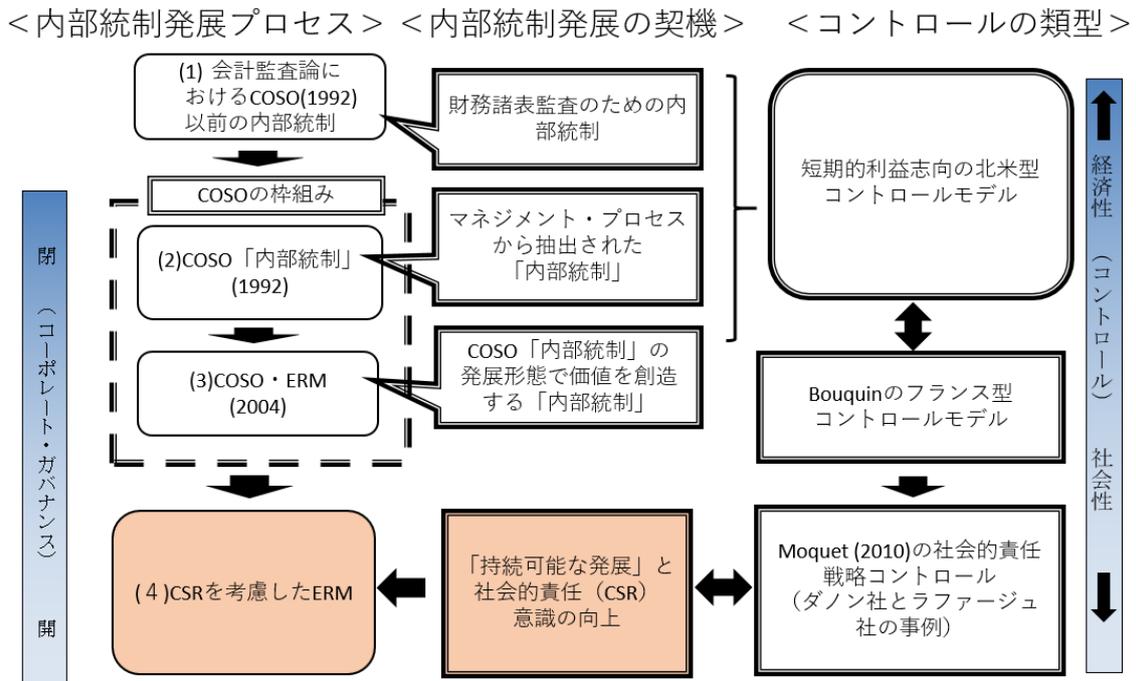
そもそも事業戦略において、SRM や持続可能性に関する課題を強調することは、企業の財務的業績に影響を与えるだけでなく、その業界で持続的に存続していくことを意味する。このように、ERM が CSR と密接に関係する持続可能性の概念を包含、もしくは考慮する

方向へ進むと見通されていることは明らかである。以上より、持続可能性とリスク・マネジメントの関係性が注目されてきていることが理解できる。

このような状況のなかで、COSO は 2017 年に戦略およびパフォーマンスを統合した新しい REM のフレームワークを公表した。その後、このフレームワークをもとに、さらには 2018 年に環境や社会、ガバナンスに関するリスクについての『ガイダンス』を公表するに至るのである。この新しいフレームワークと『ガイダンス』については、後ほど詳細に検討するとして、ここでは今一度、内部統制がどのような発展を遂げてきたのかを簡単に整理しておこう。そして、この『ガイダンス』と、筆者が想定していた「CSR を考慮した ERM」の両者とを比較検討することによって、今後の COSO ・ ERM(2004)の行方について考察を加えることにしたい。

繰り返し述べてきたように、もともと内部統制は、図表 8-1 の(1)に示している通り、財務諸表監査のために企業の不正問題を内部で抑える内部牽制の役割を主に担っていた。しかしながら、COSO がコーポレート・ガバナンスの理念に強く影響を受けながら、統合的なフレームワークとして 1992 年に「内部統制の統合的フレームワーク」を公表したことにより、内部統制の役割は拡大することとなった。つまり、元来の不正防止の役割からマネジメント・コントロールの要素に加え、さらにはコーポレート・ガバナンスの概念とも深く深く結びつき、「内部統制の統合的フレームワーク」の構成要素である「統制環境」を内包するようになったのである。「統制環境」は内部統制の他のすべての構成要素の基礎をなすと同時に、規律と構造を提供し、「統制環境」要素を通して経営者も取締役会から監視を受けるという点で、株主の視点も有する形へと展開することになった。これらの一連の流れはすでに見てきた通りである。

図表 8-1 研究の全体的な構成図



(出所) 筆者作成

この点、図表 8-1 の(1)「会計監査論以前の COSO (1992) 以前の内部統制」にしる、(2) の COSO 「内部統制」 (1992) にしる、主に短期利益志向の北米型コントロールモデルの影響を受けていることについては言うまでもないであろう。すなわち、経済のグローバル化や新自由主義理念を背景として企業間での競争が激化し、様々な企業が短期的に利益を上げようと画策した結果、不正が行われてきたことが大きく影響しているのである。

しかしながら、このフレームワークが公表された後も 2001 年のエンロンやワールドコム の不正事件を始めとして、企業の不正問題は収まることはなかった。結果として、世界的にリスク・マネジメントに対する問題意識と関心が高まり、リスクを有効に識別、評価及び管理するフレームワークに対するニーズが増加してきた。こういった状況を受けて、COSO は 1992 年の統合的フレームワークをもとに、2004 年に全社リスク・マネジメント (COSO・

ERM(2004)を公表したのである。図表 8-1 の (3)「COSO・ERM(2004)」にも示している通り、この COSO・ERM(2004)によって内部統制のフレームワークは、リスクをただ組織にマイナスの影響を与えるものとして捉えるのではなく、利益機会としても捉え、そこから価値を創造する枠組みへと発展したのであった。

しかし、次第に経済社会がさらに不安定で複雑化してくるなかで、リスクもそれまで以上に多様化し、COSO・ERM(2004)でも現代の多様でかつ複雑な問題に十分には対応できなくなってくる。すなわち、企業の内部からだけでなく、外部からやってくるリスク、例えば豪雨や地震などの自然災害や地域社会の問題に関するリスクにまで目を向けなければならなくなってきたのである。そこで、企業は内部統制を強化するだけでなく、多様なステークホルダーを考慮し、またそれらを巻き込むようなコーポレート・ガバナンス体制が求められるようになってきた。

前章までに繰り返し述べてきたが、Moquet (2010)に見られるように、マネジメント・コントロールも CSR 活動を促すコントロールへ変わってきている。すなわち、内部統制も己の利益のみならず、「持続可能な発展」といった CSR 概念を組み込んだフレームワークへと展開していく必要性が認識されるようになってきたのである。

それでは、このような「持続可能な発展」といった言説や CSR に対する意識が提起されるなかで、多様なステークホルダーを巻き込み、持続可能な組織を実現するためのフレームワークとはどのようなものになるのであろうか。また、COSO「内部統制」(1992)や COSO・ERM(2004)は CSR 活動を促すコントロールの影響を受けて、どのように発展し、変貌していくことになるのであろうか。こうした両者の相互的包摂の過程の分析が本章の課題である。

上記の問題意識のもと、マネジメント・コントロールが伝統的なコントロールから CSR 活動を促すコントロールへ移行するなかで、マネジメント・コントロール、またガバナンス

の要素を包含する COSO「内部統制」(1992)や COSO・ERM(2004)が、その理路として多様なステークホルダーを巻き込み持続可能な組織を実現する形へと変化することになるだろうと予想された。そして、そのための格好のプログラムとして、2018年2月に COSO と「持続可能な開発のための世界経済人会議」(WBCSD)が共同で発表した『ガイダンス』がもつ意味を明らかにしたい。これは図表 8-1 で、筆者が COSO・ERM(2004)の理路として多様なステークホルダーを巻き込みつつ、持続可能な組織を実現する形となるものと予想したプログラムである「(4)CSR を考慮した ERM」とした個所に関わる問題であり、これがまさに COSO と WBCSD の共同『ガイダンス』(COSO・WBCSD(2018))として現実に登場したのである。

それでは、「(4)CSR を考慮した ERM」とはどのようなものになるのであろうか。図表 8-1 で示しているように、CSR を考慮した ERM を構想した根拠として、フランスで提案された CSR 戦略コントロールの事例に基づく理論的研究と、それを支える「持続可能な発展」、及び CSR の世界的な意識の高まりがある。これらの問題意識をもとに、CSR を考慮した ERM がどのような特徴をもつことになるのかを検討してみた結果、以下のように考えたのである。

まず 1 つ目の特徴として、株主のみならず多様なステークホルダーに対して責任を果たすフレームワークであることが考えられる。ここにおいて多様なステークホルダーとは、人的なもののみならず、環境などの非人的なものも含まれるのである。近年の気候変動や地震などの被害からも明らかなように、企業は自然環境も考慮しなければならない状況であり、非人的なものも含めた多様なステークホルダーを考慮しなければならないと言える。

また 2 つ目に、マクロレベルでの社会的な問題を従業員のようなミクロレベルまで浸透させ、尚且つ組織や事業体の目的、理念および価値を共有する仕組みであることが特徴としてあげられる。さらに、上からの指示に従うだけのトップダウン型ではなく、現場からの意

見もくみ取る相互作用のプロセスである。

最後に、CSR を単にリスクとして捉えるのではなく、利益機会として捉え、事業戦略のなかに組み込み、全社を通して取り組む仕組みをもつものになる。

このように、組織にとっては負担と考えられる CSR をリスク・マネジメントの視点から検討することで、そこから利益機会を創出するのである。CSR を戦略の視点から検討し、利益機会を見い出すことで社会的利益を追求しながら、経済的収益も同時に追求するビジネスモデルを開発することなどが考えられる。こうした企業の CSR 戦略コントロールの影響を受けて、CSR を考慮した ERM は構想されるのである。

そこで次節では、2つのプログラム、COSO・ERM(2017)と COSO・WBCSD(2018)を考察することにした。

第2節 2017年の改訂版 COSO・ERMのフレームワーク(COSO・ERM(2017))

COSO・ERM(2004)のフレームワークは2017年に改訂されることになるが、本節では、その新しいバージョンである COSO・ERM(2017)を取り上げる。それでは、なぜ2017年に COSO・ERM(2004)は COSO・ERM(2017)へと改訂されることになったのであろうか。まず、そこから始めることにしよう。その理由は、端的に言って2004年頃に比べてリスクの複雑性が増し、重要なリスクが新たに発生してきたことである。さらに、企業組織の機関の在り方として、取締役会がリスク報告の改善を要請するなかで、リスク・マネジメントの認識および監督を充実させる必要性が出てきたことが挙げられるであろう。そこで、以下では、COSO・ERM(2017)の全体的な構造を少々詳しく見てみよう。

図表 8-2 ミッション、ビジョン、コアバリューに沿った事業体の方向性



(出所) COSO(2017),p.5. 邦訳(2018), 17 頁。

このミッション、ビジョン、およびコアバリューを戦略や事業目標およびパフォーマンスへ落とし込む過程で、それらが戦略と整合しない可能性や、また選択された戦略自体がもつリスク、戦略とパフォーマンスにおけるリスクをマネジメントし、パフォーマンスの向上につなげていかなければならない。

この COSO・ERM(2017)のフレームワークは図表 8-3 でも示している通り、5つの構成要素からなっており、それらは相互に関連し合っている。また、20の原則(①取締役会によるリスク監視を行う、②業務構造を確立する、③望ましいカルチャーを定義づける、④コアバリューに対するコミットメントを表明する、⑤有能な人材を惹きつけ、育成し、保持する、⑥事業環境を分析する、⑦リスク選好を定義する、⑧代替戦略を評価する、⑨事業目標を組み立てる、⑩リスクを識別する、⑪リスクの重大度を評価する、⑫リスクの優先順位づけをする、⑬リスク対応を実施する、⑭ポートフォリオの視点を策定する、⑮重大な変化を評価する、⑯リスクとパフォーマンスをレビューする、⑰全社的リスク・マネジメントの改善を追求する、⑱情報とテクノロジーを有効活用する、⑲リスク情報を伝達

する、⑩リスク、カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する³⁴⁷⁾から支えられており、これらの原則はガバナンスからモニタリングに至るまでカバーしている³⁴⁸⁾。これらの原則を遵守することで、経営者及び取締役会は、自分たちの組織がその戦略及び事業目標に係るリスクを理解し、管理に取り組んでいるという合理的な期待をもつことができるのである³⁴⁹⁾。

図表 8-3 リスク・マネジメントの構成要素



(出所) COSO(2017),p.6. 邦訳(2018), 18 頁。

ここで、「内部統制」と ERM を比較したときと同様に、COSO・ERM(2017)が上述の 5 つの構成要素の観点から 2004 年の COSO・ERM(2004)のフレームワークと対比させて、どのように発展してきたのかについて少し詳しく解説しておきたい。

まず、1 つ目の構成要素は「ガバナンスとカルチャー」である。これは COSO・ERM(2004) の「内部環境」から発展したものであると考えられる。ガバナンスは、全社的リスク・マネ

³⁴⁷⁾ COSO(2017),p.10. 邦訳(2018),23-25 頁。

³⁴⁸⁾ COSO(2017),p.7. 邦訳(2018),19 頁。

³⁴⁹⁾ COSO(2017),p.7. 邦訳(2018),19 頁。

ジメントを重視し、カルチャーは事業体の人々が何を語り、何をするかを通じて、彼らによって展開され、形作られるものである³⁵⁰。そのため、事業体の倫理観、望ましい行動およびリスクの理解に影響を与えるものとなっている。「内部環境」では間接的にガバナンスについての説明はされていたが、この新しいフレームワークでは特に直接的にガバナンスについて言及している。これにより、ガバナンスの役割や取締役の責任が明確化されている。

2つ目の構成要素は「戦略と目標設定」である。このフレームワークでは、戦略計画立案プロセスにおいて、全社的リスク・マネジメント、戦略および目標設定は、一体となって機能するものである³⁵¹。リスク選好が設定され、戦略との整合性が図られる一方で、事業目標は戦略を実践するとともにリスクの識別、評価、および対応の基礎となる³⁵²。戦略策定の段階から、その実施、達成の過程において影響を与えるリスクを考えるのである。

3つ目は「パフォーマンス」である。これは COSO・ERM(2004)での「事象の識別」、「リスクの評価」、「リスクへの対応」にあたる部分と考えられる。戦略と事業目標の達成に影響を及ぼす可能性のあるリスクは、リスク選好に基づいてその重大性により優先順位がつけられる。組織は、リスクの対応を選択し、想定したリスク量のポートフォリオの視点を得ることができ、このプロセスの結果は、主要なリスクのステークホルダーに報告されることとなる³⁵³。このように、「パフォーマンス」においては、ステークホルダーにもリスクの優先順位づけから評価、その対応までを伝えることが含まれているのである。

4つ目は「レビューと修正」である。これは事業体のパフォーマンスをレビューすることにより、組織は、全社的リスク・マネジメントの構成要素が長期的かつ大きな変化を踏まえ、どの程度有効に機能しているか、そして、どのような修正が必要かを検討できる

³⁵⁰ COSO(2017),p.6. 邦訳(2018),18頁。

³⁵¹ COSO(2017),p.6. 邦訳(2018),18頁。

³⁵² COSO(2017),p.6. 邦訳(2018),19頁。

³⁵³ COSO(2017),p.6. 邦訳(2018),19頁。

のである³⁵⁴。ここでは、パフォーマンスのチェックと改善が行われる。

最後、5つ目の構成要素は「情報、伝達および報告」である。全社的リスク・マネジメントには、必要な情報を入手し、共有する継続的なプロセスが必要である³⁵⁵。情報は内部および外部から入手され、組織内を下から上へ、上から下へ、そして横断的に流れるものであることが明示されている³⁵⁶。つまり、様々な方面から情報を収集し、それを組織全体に伝達するのである。こうして組織にいる全員が情報を把握できるようになっているのである。

このように、改訂されたERMのフレームワークでは、ステークホルダーの多くの要求を全社的リスク・マネジメントにより明確に関連づけるものになっており、リスクを切り離された活動対象ではなく、組織のパフォーマンスのなかに位置づける点が特徴として挙げられる³⁵⁷。さらに、組織がより先験的にリスクに取り組めるようにすることで、組織は変化というものがただ損失だけをもたらすものではなく、新しい利益機会をもたらすものである、ということを理解できるようになっているのである。

構成要素の視点からは上述したような変更点が挙げられるが、フレームワーク全体を通しては、COSO・ERM(2004)のフレームワークとどのように異なっているのだろうか。まずCOSO・ERM(2017)では、基盤の部分でミッション、ビジョン、コアバリューを設定し、各構成要素と関連させながら組織に浸透させている点が発展していると言える。さらに、構成要素の面で、2004年のCOSO・ERM(2004)は他の構成要素の基盤ともなる「内部環境」から「ガバナンスとカルチャー」へ変化しているところも注目すべき点である。内部環境からガバナンスとカルチャーに代わっていることから、ガバナンスに関して明確に言及するよ

³⁵⁴ COSO(2017),p.6. 邦訳(2018),19頁。

³⁵⁵ COSO(2017),p.6. 邦訳(2018),19頁。

³⁵⁶ COSO(2017),p.6. 邦訳(2018),19頁。

³⁵⁷ COSO(2017),p.2. 邦訳(2018),12頁。

うになっており、ガバナンスが重要視され、その役割が明確になっていることが理解される。

ERMにおいて基盤をなすものが「内部環境」のみでは不十分であり、よりガバナンス体制を整える必要性が高まってきていると考えられる。

加えて、最後の構成要素である「情報、伝達および報告」において、その伝達内容に「事業体のカルチャーを定義づける特徴、望ましい行動基準およびコアバリュー」、「全社リスク・マネジメントの相互関連性、価値」、「事業体の戦略と事業目標」が加わっている。新しいフレームワークに追加された概念である「コアバリュー」や、「カルチャーを定義づける特徴」、また「目標と戦略」などを伝達することで、組織が目指すべき方向性を統一させることが可能となる。また、すでに言及したように、COSO・ERM(2004)の時点から、情報は内部だけでなく外部からも入手できる。さらに、情報が組織内を下から上へ、上から下へ、そして横断的に伝達されるべきことは言うまでもないが、その伝達内容がより明確になっていると言える。

上記のようにフレームワークが改訂されたことにより、カルチャーを組織の下部まで落とし込み、コアバリューを意識させ、全社リスク・マネジメントを行うことの価値を認識できるようになっているのである。

以上を要約すると、COSO・ERM(2017)は組織のミッション、ビジョン、コアバリューを戦略と結びつけ組織全体へ落とし込む構造になっており、より組織の基盤となる部分へ言及している。また、伝達内容が詳細になっており、とりわけ組織の「価値」や「企業理念」を伝達内容に加えているなど、組織の根幹を形づくるものにまでその範囲を広げていることが窺える。組織にモラルに関する部分にまで組織の内側のみならず、外側のリスクについても管理可能なものになっているのである。加えて、リスク・マネジメントのプロセスの結果をステークホルダーに伝達することにより、外部のステークホルダーが戦略のみならず、

それを実施し、達成するための活動を理解できるようになっているのである。最後にまた、ガバナンスの役割と責任について言うならば、取締役会が経営者のリスク・マネジメント活動を監視することになっており、そこではガバナンスの役割が明確に認識されているのである。

以上が COSO・ERM(2017)の大まかな仕組みである。次節では、COSO が 2018 年に WBCSD と共同で発表した ERM フレームワークに関するプログラムである『ガイダンス』(COSO・WBCSD(2018))を取り上げよう。

第3節 COSO と WBCSD の共同『ガイダンス』(COSO・WBCSD(2018))

COSO は 2017 年にこのフレームワークを公表した後、さらに 2018 年に WBCSD と共同で ERM フレームワークに関する『ガイダンス』(COSO・WBCSD(2018))を公表している。この『ガイダンス』は 2017 年に公表した ERM のフレームワークに ESG 関連リスクを統合させたものである。ESG とは Environment(環境)、Social(社会)、Governance(ガバナンス)の頭文字を合わせたものである。この ESG に対する投資家の関心が年々強まってきている。

それではなぜ、ESG への関心が高まってきているのであろうか。それは、近年の世界経済を見てもわかるとおり、新技術がもたらす影響力がかつてほどの勢いを失くす一方で、同時に少子高齢化が進むなかでモノやサービスを消費する市場の拡大も頭打ちとなり、市場は簡単には広がらなくなってきたからである。つまり、新しいフロンティアが消滅しつつあるのである。そのうえ、ここにきて経済活動が活発化することにより、そのエネルギー源となっている石油や石炭などの燃料を用いることで、大気中の二酸化炭素が増加し、結果的に異常な気候変動を引き起こしている。また、これらは森林や水などの自然の資源にも影響を与えている。さらに、資本主義は経済を成長させる一方で、貧富の差の拡大という弊害も引

き起こしている。グローバル化したことにより、国によっては企業を誘致するために法人税の過剰な引き下げを行ったり、都心部へ資本が集中したり、様々な理由から富豪はより裕福になり、貧困層はより困窮した状態へ陥っているのである。

市場が拡大している間は、利益の最大化に重点を置いて事業活動を行っていた企業も、現在のように市場拡大に限界がきているなかでは、どうすれば存続することができるのかを検討しなければならない状況になってきている。企業はもはや自己の利益の最大化や短期的利益を追求するようでは存続できないのである。そこで、ステークホルダーや社会全体への影響を考えながら事業活動を行っていくことが必要不可欠になってきている。すなわち、資本主義がもたらす問題が次第に浮き彫りとなり、さらにその問題が拡大し、企業はもはやこの事態を無視できないのである。こういった状況のなかで、世界の目は ESG に注目するようになってきたのである。

この流れは、国際連合が提示した指針を見てもグローバルな問題となってきた。2000年9月にニューヨークで開催された国連のミレニアム・サミットではMDGs(ミレニアム開発目標)が設定された。このMDGsは、極度の貧困と飢餓の撲滅など、2015年までに達成すべき8つの目標を掲げたものである。達成期限である2015年の時点では、一定の成果をあげており、その後、この目標はSDGs(持続可能な開発目標)へと引き継がれている³⁵⁸。MDGsが国際機関、先進国政府、有識者など一部の限られたメンバーでトップダウンに策定されたものであるのに対し、SDGsは3年の年月をかけて途上国、先進国を含むあらゆるステークホルダーの議論を踏まえて策定されたものであるところに特徴をもっている。

SDGsは17の目標から成っている。その内容は、皆が健康で生きがいをもちながら、平和で平等な社会を実現し、自然環境や地球上の生態系に配慮した生産・消費活動を行える社

³⁵⁸ 外務省 HP「ミレニアム開発目標(MDGs)」

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html> (最終参照日：2019年12月10日)

会を協力しながら目指すというものである³⁵⁹。もはや自分たちや企業に関連するものだけの利益を考えれば良いのではなく、世界全体で自然環境やすべての生態系を含む全員の健康と平和を志向しなければならない局勢にあるのである。フロンティアが失われつつあるこの時代に、新たな機会としてこの SDGs が利益機会として台頭してきたのである。

SDGs が公表されてから、様々なグローバル企業が SDGs 達成への貢献を表明した。このように、多くの企業が SDGs に協力的な姿勢を見せるのはなぜであろうか。それは、市場のフロンティアが消失している現状において、SDGs に利益機会を見出しているからではないかと考える。これについて足達他(2018)は SDGs という国際目標の設定が企業活動にどのような影響があるか、リスクと機会の 2 つの側面から考える必要があると主張している³⁶⁰。

一方で、リスクについては、企業の事業活動において環境問題はもちろんのこと、近年とくに問題視されている労働問題や人権問題などへの対応が重要なポイントとなってくる。これらの問題への対応が不十分な企業は、従業員や消費者、地域社会などの様々なステークホルダーとの関係が悪化し、場合によっては世間から非難され、結果的に事業継続のリスクにもなり得る。このリスクに関しては、これまで発生した企業の不祥事を見てもわかる通りである。他方、機会の側面では、自然にやさしいクリーンエネルギーの開発やモビリティシステムの構築などの解決しなければならない問題そのものから、市場開拓の機会を見出しているのである。

そうしたなかで、COSO は WBCSD と共同で『ガイダンス』を公表したのである。序章でも述べたように WBCSD とは、スイスのジュネーブに本部を置く、持続可能な開発を目

³⁵⁹ 外務省 HP 「JAPAN SDGs Action Platform」

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/index.html> (最終参照日：2019年12月10日)

³⁶⁰ 足達他(2018), 23-24頁。

指す企業約 200 社の CEO 連合体である。参加企業は、政府や NGO、国際機関と協力し、持続可能な発展に関する課題への取り組みやそれまでの経験を共有するのである。現在、参加企業は 30 か国以上にまで広がり、日本からは日立製作所やホンダ技研工業などが参加している。WBCSD の活動としては、「循環型経済」、「気候変動・エネルギー」、「生態系・景観管理」、「社会インパクト」、「持続可能なライフスタイル」、「水」の 6 つのクラスターでプロジェクトを展開している。プロジェクトのほとんどは他の NGO や財団、機関などと協力して運営されている。

なお、WBCSD の下部組織である Business & Sustainable Development Commission (ビジネスと持続可能な開発委員会) は、「Better Business, Better World (より良きビジネス、より良き世界)」を公表している。そこでは、今日のビジネスモデルにおける重要な欠陥について言及されている。世界中でこれまでと同様の経済モデルが続いた場合には、環境面および社会面への負荷が増大し、長期的には企業自身のビジネスコストが増長すると指摘されている。1980 年代から気候変動による被害は増大しており、また、IT の開発が進むにつれ、世のなかには様々なことが自動化されることによって便利になったが、その一方で製造業やサービス業においては実質賃金の低下をまねき、ひいては雇用が奪われるという影響もでてきている。ビジネスモデルとしても、これ以上成長できないどころか、重要な欠陥があるために状況が悪化していくという行き詰った状態である。この報告書では、企業活動における社会的、環境的側面での対応が見受けられない場合、地域社会、サプライヤー、従業員などのステークホルダーから企業への反発が強まり、やがて政府や自治体による強固な規制が導入され、企業にとってはさらにビジネスがしづらい状況になるであろうと注意を喚起しているのである。

しかし、先の報告書では、SDGs で掲げられたグローバル目標と 4 つのビジネスチャンス「食料と農業」、「都市と都会のモビリティ」、「エネルギーおよび原材料」、「健康および福祉」

を連動させることで、12兆ドルの機会創出にもなることを主張している³⁶¹。つまり、企業はSDGsが設定されたことで、事業活動にもたらされるリスクと機会の均衡をとり、事業へ組み込むことが求められているのである。

短期的な利益を求めると、リスクが蓄積されて突如顕在化するというのは、経済においてのみならず、異常気象をはじめとする環境問題や労働、人権問題においても同様のことが言えよう。つまり、企業経営においても、投資においても、短期的な利益を追求することが、結果的に長期的な利益の破壊を導いてきたのである。

次頁の図表 8-4 に示されているグローバルリスクは、自然に起こるものではなく、人々が短期的な利益を求めてきた結果の表れであろう。これらのリスクが顕在化する前までは、多くの人々が資産価格が急落することや、大規模な金融危機が起こるなど考えていなかったであろう。しかし、実際にこれらのリスクは発生し、多大な影響を与えているのである。

投資家の間でもこのESGに対する関心は高まってきている。「ESG投資」という言葉が存在感を増してきたことから分かるように、機関投資家は投資パフォーマンスを検討するにあたり、ESGを投資分析に入れるようになってきている。この2018年に公表されたESG関連リスクの『ガイダンス』こそが、当初から筆者がCOSO・ERM(2004)の発展形態として想定していた「CSRを考慮したERM」に相当するものである。

³⁶¹ Business&Sustainable Development Commission(2017),p.6.

図表 8-4 インパクト面で上位 5 位までのグローバルリスク

	2010 年	2012 年	2014 年	2016 年	2018 年
1 位	資産価格の急落	大規模でシステミックな金融危機	財政危機	気候変動への緩和や対応への失敗	大量破壊兵器
2 位	グローバル化の後退 (先進国)	水供給危機	気候変動	大量破壊兵器	異常気象
3 位	原油価格の急騰	食糧不足危機	水供給危機	水供給危機	自然災害
4 位	慢性疾患	長期間にわたる財政不均衡	失業及び不完全雇用	大規模な難民の増加	気候変動の緩和や対応への失敗
5 位	財政危機	極端なエネルギーと農産物価格の変動	重要な情報インフラの分断	極端なエネルギー価格のショック	水供給危機

(出所) World Economic Forum(2017),p.4.

それでは、この COSO と WBCSD の『ガイダンス』は、これまでの COSO・ERM(2004)と比較してどのような特徴をもつものなのであろうか。そして、筆者が想定していた「CSRを考慮した ERM」と同様の特徴をもつものになっているのであろうか。こうした幾つかの点を分析したい。

前述の通り、この COSO と WBCSD の共同『ガイダンス』は 2017 年に公表された改訂版 COSO・ERM のフレームワークに ESG 関連リスクを統合させるための手法であること

は言うまでもない。それではなぜ、2018年にこの『ガイドランス』が公表されることになったのであろうか。その理由の1つは、世界的に注視されるリスクが変化してきたことである。約10年前の2010年におけるグローバルリスクトップ5は「資産価格の崩壊の急落」、「グローバル化の後退(先進国)」、「原油価格の高騰」、「慢性疾患」、「財政危機」など、経済的または地理的な問題が大部分を占めていた。これは、リーマンショックを皮切りに発生した世界金融危機の影響を引きずっている影響が表れているためであろう。これに加えてギリシャの政権交代によって発覚した財政の粉飾決算をはじめとする経済危機の連鎖が起こり、市場の中心である米国、ヨーロッパが大打撃を受けたことで国家の財政危機のリスクが上位に挙がってきている。図表8-4には入っていないが、2011年のリスク1位は財政危機であった。BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ)を中心とした途上国の経済成長を背景にエネルギー需要が高まり、石油やガスの価格が高騰したためである。この時点では、図表8-4を見てもわかる通り、2010年のリスクトップ5に環境的リスクはまったく入っていない。環境問題よりも国家を揺るがす財政危機、資産価値の暴落の影響が多であった様子が窺える。

しかしながら、2012年には「水供給の危機」など、環境的リスクへの注目度が高まってきている。まだ1位は2010年の金融危機の影響をさらに受けている状態ではあるが、徐々に環境問題が表面化してきたことで、グローバルレベルで対応しなければならない状況になってきている。

その後の2014年に至っては、「気候変動」や「水供給」など、引き続き環境的リスクがより重視される傾向になっている。相変わらず財政危機に関するリスクがインパクト面において1位ではあるが、世界が環境的リスクへ注目していることが窺える。そして、「失業および不完全雇用」のリスクもトップ5に入ってきていることから、財政危機による影響が一般市民へ広がっていることがわかる。そして2016年には、1位に「気候変動への緩和

や対応への失敗」リスクが浮上してくるのである。日本でも、ここ数年の様子からもわかる通り、猛暑、暖冬、洪水、台風などの異常気象がもたらした被害や損害額は甚大なものである。2018年になると、インパクト面でのリスクの1位は「大量破壊兵器」であるが、2位から5位までは環境に関するリスクが占めている。

これらのリスクトップ5において、この10年でより環境的リスクが重視されるようになってきたことが図表8-4から読み取ることができる。しかしながら、トップ5から漏れたからといって、決してそれらのリスクの重要度が下がったということではない。むしろ環境に関するリスクが、これまで重視されてきた経済的リスクよりも深刻になってきたことが表れているのだと言える。つまり、近年は昔と比べて様々なリスクにさらされているし、それらのリスクがもたらすインパクトはさらに拡大してきているのである。

さて、このようにESGに対して世界が注目するようになってきたことも影響して、COSOとWBCSDはESG関連リスクの『ガイダンス』を公表することになるのであるが、この『ガイダンス』のなかではとりわけ、既存の意思決定に有用なフレームワーク、企業における事例、またツールが活用されている。そして、それらは組織内のサステナビリティ・ディレクターやリスク・マネジャーにESG関連リスクをマネジメントするための具体的なアプローチを提供するものである。

この共同『ガイダンス』もこれまでのCOSO・ERMのフレームワークに倣って7つの構成要素から成っている。『ガイダンス』の特徴を明らかにするためにも、それぞれの構成要素がどのような役割を担っているのかについて詳細に解説を加えておきたい。

(7つの構成要素) ①「効果的なリスク・マネジメントのためのガバナンスを確立する」

まず、1つ目の構成要素は「効果的なリスク・マネジメントのためのガバナンスを確立する」ことである。この要素は2017年のフレームワークの「ガバナンスとカルチャー」に相

当する。図表 8-5 は組織のガバナンス構造を示したものであるが、トップには取締役会があり、そのすぐ下にリスク監視に関する小委員会を設置している。取締役会は最終的に、意思決定と管理活動を委ねられている CEO とともに企業の長期的な成功のための責任と説明責任を負っている。CEO は企業の重役（取締役）に委任し、彼らはリスク・マネジメントの業務活動を最終的に行うマネジメントに任せるといった仕組みとなっている。効果的なガバナンスは取締役会から効率的な報告ラインがあるべきだということになる。

取締役は上記の責任に加えて、効率的にリスクを識別し、査定し、管理し、監視するために適切なプログラムがあるかどうかを問う責任をもっている³⁶²。また監査委員会またはリスク委員会は、ESG に関する問題が自分の組織の戦略や野望にどのような影響を与えるのかを考えている³⁶³。さらにマネジメントまたは執行委員会は、最終的にリスク・マネジメントに対して責任を負い、定期的に取り締役に報告すべきであるということになる³⁶⁴。執行委員会はどのようにして ESG 関連リスクが企業のパフォーマンスを改善することができるのかを考え、取締役会から執行委員会への助言（提案）において ESG の影響が考慮されているかどうかを評価することになる³⁶⁵。

他方で、ERM 責任者または最高リスク管理責任者（Chief Risk Officer : 以下 CRO とする）は、ERM 活動を調整したり、強化する責任があり、統合された体系的な方法で全社的リスクを管理するためのプロセスの確立を先導することになる³⁶⁶。さらに、フローチャート、ストーリー、およびリスク文書を通じて ESG の統合を示す明確なプロセス文書を作成することになる。併せて、ESG 関連のリスクを統合するための取り組みに抗って、ERM プ

³⁶² COSO and WBCSD(2018),p.22.

³⁶³ COSO and WBCSD(2018),p.22.

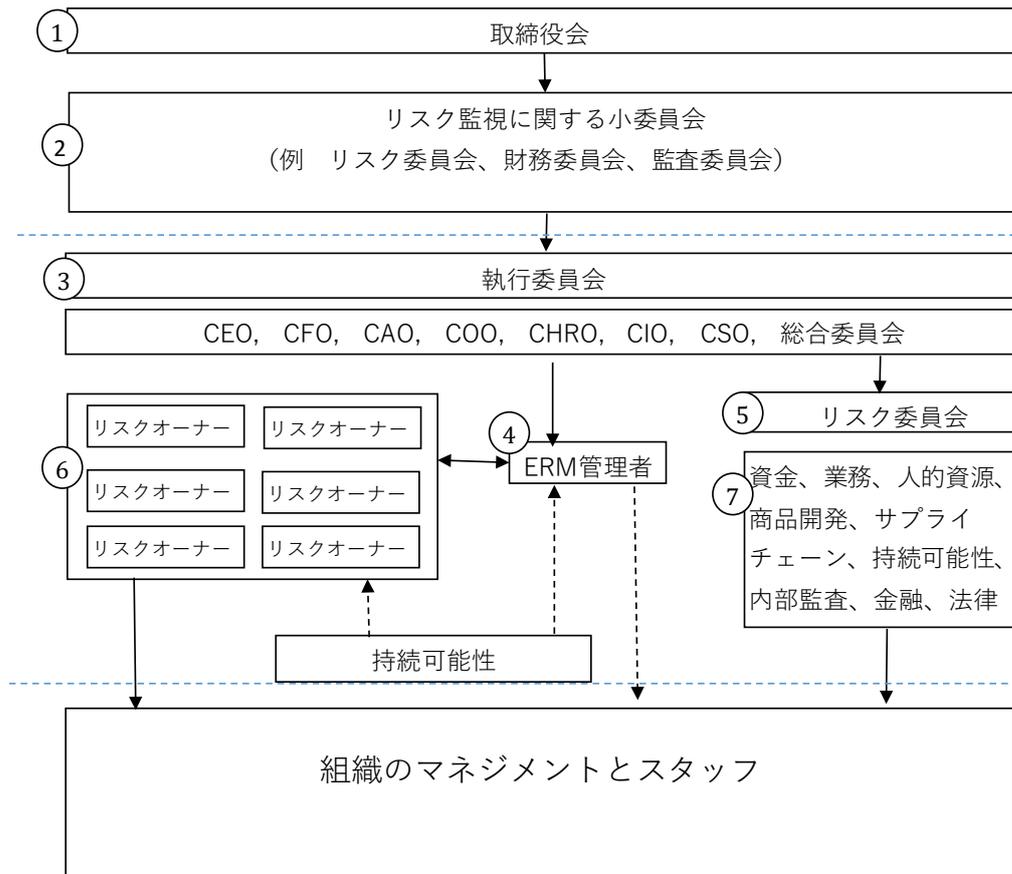
³⁶⁴ COSO and WBCSD(2018),p.23.

³⁶⁵ COSO and WBCSD(2018),p.23.

³⁶⁶ COSO and WBCSD(2018),p.23.

プロセスに影響を与えている原因は何かを検討することになる。

図表 8-5 組織のガバナンス構造



(出所) COSO and WBCSD(2018), p.22.

リスク監視委員会は、取締役会を代表して監視および ERM の枠組みに関する特定の責任を負っている³⁶⁷。具体的には、各部門に適切なリスク選好度およびリスク許容度を設定しなければならない³⁶⁸。また、企業全体のリスク管理ガバナンス、リスク管理プラクティス

³⁶⁷ COSO and WBCSD(2018),p.23.

³⁶⁸ COSO and WBCSD(2018),p.23.

およびリスク管理インフラストラクチャーに関連する適切なポリシーと手順を確立することに対しても責任を負っている³⁶⁹。さらに、ESG 関連のリスクを含む、リスクとリスク・マネジメントの欠陥を全社的に識別して報告するためのプロセスとシステムを作成しなければならず、リスク・マネジメントの欠陥に対処するための是正措置の効果的かつタイムリーな実施を担っている。そして、リスク・マネジメントと統制目標を管理目標と会社の報酬構造に統合する責任を有している³⁷⁰。

さらにリスクオーナー（リスク管理責任者）は、リスクが適切に管理されていることを確認する責任がある³⁷¹。各リスクを管理および監視するための活動に対して直接の責任または監督を行う複数の要員が必要になる可能性があり、加えて説明責任を明確にするため、個別のリスクごとにリスクオーナーを割り当てる必要がある³⁷²。

図表 8-5 のなかの⑦に所属するサステナビリティ・ディレクターは、ESG 関連の活動（リスク、戦略、報告など）の調整において重要なサポートの役割を果たす³⁷³。この役割のなかには、気候変動や水不足などのメガトレンドとリスクの監視、リスクや機会の特定が含まれる³⁷⁴。サステナビリティ・ディレクターは、ERM ディレクターと親密な関係を維持する必要がある³⁷⁵。持続可能性を新しい戦略やリスク対応に結びつけるためには、戦略的計画および運用担当者とのつながりも重要である。これらの関係によって、新たに出現しつつあるリスクを適宜評価することができ、会社はリスクと関連する機会を識別する用意ができる³⁷⁶。CRO だけが ERM の責任を負っているのではないのと同様に、ESG 関連リスクのマネジメントはサステナビリティ・マネジャーだけが責任をもつものではない。

³⁶⁹ COSO and WBCSD(2018),p.23.

³⁷⁰ COSO and WBCSD(2018),p.23.

³⁷¹ COSO and WBCSD(2018),p.24.

³⁷² COSO and WBCSD(2018),p.24.

³⁷³ COSO and WBCSD(2018),p.24.

³⁷⁴ COSO and WBCSD(2018),p.24.

³⁷⁵ COSO and WBCSD(2018),p.24.

³⁷⁶ COSO and WBCSD(2018),p.24.

以上をまとめると、取締役は ESG 関連リスクの管理が自らの受託責任であるとの認識をもたせる必要性が認識されている。また、ESG 関連リスクに一義的責任を負うのは、各部門のリスクオーナーである一方で、サステナビリティ・ディレクターを設置することで、リスクオーナーのサポートをさせることとしている。従来はリスクに対して責任を負うのは各部門のリスクオーナーであり、サステナビリティ・ディレクターについてや、彼らとの関わりについては特に取り上げられていなかった。しかしながら、この共同『ガイダンス』では ESG 関連リスクにおいて、サステナビリティ・ディレクターがリスクオーナーのサポートをするように記載されている。すなわち、これまではリスクオーナーとサステナビリティ・ディレクターが連携できていなかった状態から、連携した状態へ組織体制が変わることで、効率よく ESG 関連リスクをマネジメントできるようになるのである。

(7つの構成要素) ②「事業のコンテキストと戦略を理解する」

2つ目の構成要素は「事業のコンテキストと戦略を理解する」ことである。これは2017年のフレームワークの「戦略と目標設定」にあたる要素である。組織内外のステークホルダーと連携し、気候変動や水不足などのメガトレンドが企業に与える影響を理解し、それを事業戦略へフィードバックすることが事業活動の持続可能性を支えるものとなっている³⁷⁷。メガトレンド、すなわち長期的な時間軸における時代の大きな趨勢や潮流を把握し、それらがもたらす影響を分析し、事業戦略に活かしていくのである。メガトレンドの視点は長期的であるため、これを捉えることは企業が長期的に存続していくためには欠かせないのである。

COSO の ERM フレームワークは、外的要因、すなわち政治的、経済的、社会的、技術

³⁷⁷ COSO and WBCSD(2018),p.34.

的、法的小よび環境的要因と資本、人、プロセスおよび技術などの内部資源の両方を含むビジネスコンテキストを理解することの重要性を示している³⁷⁸。企業の内側と外側、両方の環境の変化は、企業のビジョン、戦略、ビジネス目標、そして最終的には価値を創造し、維持する能力に影響を与える可能性がある³⁷⁹。ESG 関連の問題をビジネスコンテキストに統合できなければ、企業はそれらのリスクを認識することが難しく、機会へ投資することも困難と言える。

従来は、企業のビジネスコンテキストを理解するにあたり、企業の有形資産に影響を与える可能性がある財務的小よび経済的小よび的要因に焦点を合わせる傾向があったため、企業が考える主なリスクには、金利、為替レート、またはコンプライアンス要件に関するリスクが含まれていた³⁸⁰。しかし近年、企業の無形資産が増加している傾向を考えると、資源の使用、排出、そしてあらゆる形態の人的、自然的、社会的、知的資本への依存などのリスクはもはや企業の運営と切り離すことはできないし、少なくとも中長期的に影響を与えるだろう³⁸¹。

とはいえ、これらの影響は必ずしも否定的なものばかりではない。企業は、組織の外部の活動を識別し、それらを組織の無形資産価値の創造に直接結びつけることで恩恵を受けることがよくある³⁸²。これらは伝統的な財務情報よりもはるかに広く、相互関連性があり、より将来予測的な情報に基づく思考と意思決定によって、無形資産に関連するリスクと持続可能な開発から生じる機会を捉えることができるのである。

³⁷⁸ COSO and WBCSD(2018),p.37.

³⁷⁹ COSO and WBCSD(2018),p.37.

³⁸⁰ COSO and WBCSD(2018),p.37.

³⁸¹ COSO and WBCSD(2018),p.37.

³⁸² COSO and WBCSD(2018),p.37.

(7つの構成要素) ③「ESG 関連リスクを識別する」

さて、3つ目の構成要素は「ESG 関連リスクを識別する」ことである。ESG 関連リスクのなかには一度も顕在化していないリスクも含まれるため、過去の事象のみを参照してリスク特定する手法では不十分な可能性がある³⁸³。そのため、将来的な事象の発現可能性を意識した分析方法や手法が求められる³⁸⁴。

(7つの構成要素) ④「ESG 関連リスクの評価と優先順位づけ」

4つ目の構成要素は「ESG 関連リスクの評価と優先順位づけ」である。ESG 関連リスクのなかには過去に一度も顕在化していないリスクが含まれることは先ほども述べたが、このように未だ顕在化したことのないリスクの重要性を正しく評価することは困難である。したがって、ESG 関連リスクがどのような形で顕在化してくるのかをストーリーのなかで捉え、それらが企業と事業戦略に与える影響を評価する手法が有用である³⁸⁵。そこで、「ESG 関連リスクの識別、評価と優先順位づけ」を進めるために、メガトレンド分析やシナリオ分析などの手法が有効であると考えられる。シナリオ分析は一般的に「自社の利益にかかわる未来」を予想することだが、これらの分析情報はステークホルダーにも提供される³⁸⁶。

(7つの構成要素) ⑤「ESG 関連リスクへの対応」

5つ目は「ESG 関連リスクへの対応」である。リスクを識別し、その識別したリスクを評価したうえで優先順位を行い、優先順位の高い順でリスクに対応していくことになる³⁸⁷。

³⁸³ COSO and WBCSD(2018),p.54.

³⁸⁴ COSO and WBCSD(2018),p.54.

³⁸⁵ COSO and WBCSD(2018),pp.53-54.

³⁸⁶ COSO and WBCSD(2018),p.63.

³⁸⁷ COSO and WBCSD(2018),p.96.

企業は様々な既存の ESG 関連リソース、例えば業界のワーキンググループや ESG 関連プロトコルを適用し、ESG 関連リスクへの革新的で有効な対応を策定できる³⁸⁸。これらの対応は、新たな価値創造活動につながり得る事業ソリューションを生み出す可能性がある³⁸⁹。つまり、ESG 関連リスクへの対応を検討していくなかで、新たな価値創造の機会を生み出すことができると考えられるのである。

図表 8-6 COSO and WBCSD の共同『ガイダンス』における構成要素



(出所)COSO and WBCSD(2018),pp.12-13.

³⁸⁸ COSO and WBCSD(2018),p.96.

³⁸⁹ COSO and WBCSD(2018),p.109.

(7つの構成要素) ⑥「ESG 関連リスクのレビューと修正」

6つ目の構成要素は「ESG 関連リスクのレビューと修正」である。これは「レビューと修正」にあたる。経営者は、事業のコンテキストと戦略に関する変化を捉えるために ESG のトレンドと指標をモニタリングし、リスク対応活動をモニタリングするための指標を設定する³⁹⁰。

(7つの構成要素) ⑦「ESG 関連リスクの伝達と報告」

7つ目の構成要素は「ESG 関連リスクの伝達と報告」である。このなかにはモニタリングの要素も含まれる。取締役会と経営者は識別された ESG 関連リスクのうち重要性の高いものと、それらのリスクへの対応状況を共有する³⁹¹。また、識別された ESG 関連リスクとその対応については、サステナビリティ報告書や統合報告書を通して、投資家を含む社外のステークホルダーにも伝達される³⁹²。リスクの情報をステークホルダーに伝達する旨は以前から提唱されていたことだが、ESG 関連リスクに関することとなると、前述したようなシナリオ分析やメガトレンド分析のプロセスも公表することになる。したがって、これら ESG 関連リスクへの詳細な情報が公開されることにより、企業の透明性や信頼性が高まり、投資家への意思決定に影響を与えることになる。また、このガイダンスの特徴の1つが外部のステークホルダーに対しての情報伝達が、コミュニケーションに加え、統合報告書などの外部レポートでも伝達・報告することになった点である。すなわち、一定の形式をもって報告することで、対象となる企業組織と関連のあるステークホルダーのみだけでなく、まさに世界全体に対して ESG 関連リスクについて報告されるのである。より広く、よ

³⁹⁰ COSO and WBCSD(2018),pp.111-112.

³⁹¹ COSO and WBCSD(2018),p.123.

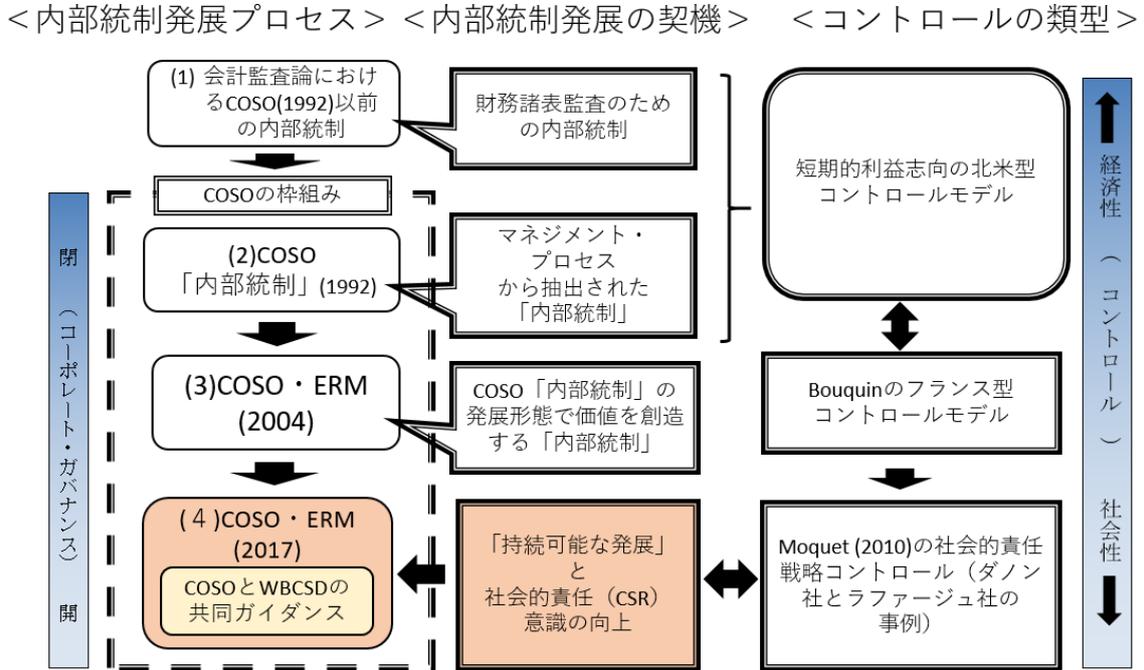
³⁹² COSO and WBCSD(2018),pp.53-54.

り詳細な ESG 関連リスク情報の伝達がなされるのである。

以上が 7つの構成要素であるが、この『ガイダンス』が公表されたことによって、これまで分かれていたサステナビリティ部門とリスク・マネジメント部門を連携させる組織体制が可能になると考えられる。つまり、現在の組織のなかではリスク・マネジメントを所管する部署と ESG 課題へ対処する部署が別々で、一体的な管理がなされていないという問題があるが、こうした非効率な状況を打開することが可能となる。また、企業が多様なステークホルダーを考慮することはもちろん、リスクに対する評価や優先順位づけ、対応プロセスに関する情報を伝達することにより、社外のステークホルダーたちも社内の人間と同じ視点に立って企業の持続性を考えることができるのである。

さて、以上の展開を踏まえ、図表 8-7は COSO と WBCSD の共同『ガイダンス』を内部統制論の制度的展開の歴史的視点とコントロール論（特にフランスのコントロール論）との国際比較の視点から検討し、共同『ガイダンス』のもつ意義を明らかにしようとする意図から作成されている。

図表 8-7 本論稿の内部統制フレームワークの展開体系図



(出所) 筆者作成

繰り返し述べてきたように、この図表 8-7 が本論考の骨格をなしている。前述したように COSO・ERM は CSR を考慮した ERM へと発展するのではないかと考えていたが、実際のフレームワークは予想通り、よりリスクと機会を戦略に組み込むフレームワークに発展している。加えて、そのフレームワークには、環境、社会、ガバナンスのリスクが当てはめられており、まさに ESG 関連リスクを考慮したものに発展している。若干の相違点も見受けられるが、大きな方向性としては筆者が最初に想定していた発展形態に沿った形で発展してきていると言えよう。つまり、マネジメント・コントロールの変化によって、COSO 「内部統制」 (1992) の発展形態である COSO・ERM(2004) も社会的な側面を重視し、環境や社会、そしてガバナンス (ESG) を考慮するフレームワークへと変化してきていると結論づけることができるのである。

第4節 まとめ

以上をまとめると、発展した COSO・ERM は ESG 関連リスクをミッション、ビジョン、コアバリューおよび戦略の段階でリスクまたは事業機会として捉えている。これにより、ESG 関連リスクに社会性と収益性の同時追求の機会を見出すことが可能なフレームワークへと発展してきていると考えるのである。また、取締役会が経営者のリスク・マネジメント活動を監視することでステークホルダーの利益追求を確実にする一方で、経営者を支援するガバナンス体制が可能となる。CSR 活動の目的は企業における ESG に関する問題の影響度をできるだけ少なくして、社会の持続可能性を実現することである。各企業は社会における企業市民として、自ら事業において CSR を実践しながら企業価値の強化を図っていくことが求められているのである。

以上のことから新しい ERM は、取締役会が全社的リスク・マネジメントを監視することでガバナンスの機能が一層高まると言える。また、社外のステークホルダーを巻き込むだけでなく、社内の人間と同じ視点に立たせることで、ESG に関連する組織の行動を理解できる。加えて、取締役会が経営者のリスク・マネジメント活動を監視することでステークホルダーの利益追求を確実にする一方で、経営者を支援するガバナンス体制が可能となるのである。そして、投資家が強く求めるようになってきている情報として、ESG 情報が台頭してきていることはもちろんのこと、社会的利益と経済的利益の同時追求が企業の内外で求められ、それを実現するためのフレームワークへと発展しなければならないのである。

筆者の想定通り、COSO・ERM のフレームワークは、CSR (社会的責任) を考慮し、ESG (環境、社会、ガバナンス) に関連するリスクをマネジメントするフレームワークへと発展してきていることが確認できた。しかしながら、COSO と WBCSD の『ガイダンス』においては、取締役会の在り方やサステナビリティ部門とリスク・マネジメント部門との連携など、ガバナンスに対する事項が多く明示されている。組織の外部に目を向けるだけでなく、

組織の内外を繋ぐガバナンスの役割や影響についても考えていかなければならないだろう。

この点、COSO と WBCSD の『ガイダンス』のなかでは、実際に長年存続している企業（持続可能な企業）で用いられているリスク・マネジメントやマネジメント・コントロールの手法が集約された形で具体例がとり上げられている。つまり、持続可能な企業というのは、経済性と社会性を両立する体制が整っており、そういった企業になっていくためにはこの『ガイダンス』が不可欠であると考えるのである。

2030 年を目標達成の 1 つの区切りにしている SDGs であるが、2019 年はじめに国連がまとめた報告書においては、この時点で目標達成が厳しい状況であるとの報告がなされている³⁹³。SDGs においてビジネスチャンスがあるとはいうものの、やはりこれらの目標を達成するのはこれまでの負の蓄積があるため、非常に難しいことであろう。しかしながら、ものごとにおいて、何もしないことが 1 番のリスクである。さらなる努力が必要であることはもちろんのこと、これまで以上にグローバルレベルでの様々な組織が協力していく必要がある。その際に、このフレームワークが 1 つの指針を提供してくることになると考えるのである。

³⁹³ United Nations HP ‘Sustainable Development Goals Report 2019’

<https://www.un.org/development/desa/publications/sustainable-development-goals-report-2019.html>

(最終参照日：2019 年 12 月 10 日)

終章 「内部統制」とは何なのかーリスクと利益機会の複眼的視点ー

第1節 全体の総括

本節では第1章から第8章までを振り返り、簡単に整理しておきたい。

第1章では、会計監査論における内部統制の位置づけとその展開過程を跡づけてきた。もともと財務諸表の監査は監査対象のすべてを「精査」していたが、経済が発展し、企業の規模が拡大するにつれ、この「精査」を実施することが物理的にもコスト的にも事実上不可能になってきた。このため、内部牽制システムを前提として、監査対象の一部を抜き取って検証する「試査」が実施されるようになった。その意味でこの内部牽制システムが内部統制の始まりであったと言える。つまり、そもそも内部統制は公認会計士による企業の複雑で煩雑な作業である外部監査を支えるシステムであったのである。そこから徐々に企業の規模が拡大し、組織も複雑化するようになってきたことに伴い、内部監査の対象である内部牽制システムの信頼性が独自の問題として抽出され、いわば監査のための評価対象としての「内部統制概念」と企業の組織コントロールとして求められる「内部統制概念」が次第にずれてきたのである。

そして1980年代になり、「全般的統制環境」の概念が現れ、「管理統制」と「会計統制」が1つになり始めるのである。そして、そこでは「統制環境」や「職業倫理」などについての言及がなされ始める。しかしながら、このような動きのなかにあっても、不正問題が収まることはなかった。その結果として不正な財務報告の原因発見とその是正のためにトレッドウェイ委員会が設置され、1987年には同委員会の報告書が公表されることになったのである。ただし、「リスク」も不確実性も、監査の面におけることが主として問題とされたのであり、明確な概念はとくに示されることはなかった。要するにCOSOがフレームワークを公表するまで、関係者が共有できる「内部統制の定義ないし枠組み」がなかったことが、内部統制に関する関係者の認識や理解を高める障害の1つとなっていたということができ

る。ちなみに、COSO が 1992 年に統合的フレームワークを公表する前までに、米国において内部統制システム構築を企業に法的に義務づけていた目的は、この法律を運用する SEC(証券取引委員会)によれば、あくまで経営者不正等に伴う粉飾決算などの虚偽の情報開示が証券市場の公正性を損なうことを防止するためであったとされている。

このように COSO の内部統制の統合的フレームワークが公表される以前の会計監査論において注目すべき議論は、「管理統制」や「会計統制」の概念が議論され始めていたことと、後に重要な論点となってくる「統制環境」という概念が揺籃してきていたことであったと言える。

続く第 2 章では、COSO 「内部統制」(1992)の統合的フレームワークが公表されたことで、それが法的規制にも大きな影響を与えている様子を描き出している。本章では、米国では SOX 法が、日本では会社法と金融商品取引法が内部統制について取り上げたことを整理した。すなわち、SOX 法の制定は COSO 「内部統制」(1992)の「内部統制」が単なる自主的な活動から法的に義務づけられた体制へと大きく舵を切る契機となったと言える。

第 3 章では、M. Power の理論に軸を置き規制哲学の側面から内部統制の生成について分析してきた。規制哲学の視点から考えると、内部統制はコーポレート・ガバナンスを契機として生成してきたことが容易に理解される。そのコーポレート・ガバナンスが盛んに議論されるようになった背景には、エンロンやワールドコムなどの大企業のスキャンダルが続発したことや、株式所有パターンが起業家から機関投資家へ変化したこと、さらに法的環境が変化してきたことなどが挙げられるであろう。そして、さらにこれらを取り巻く背景としては経済のグローバル化に伴う規制緩和が大きく関係していると考えられた。

繰り返しになるが、規制哲学による内部統制の生成過程の分析について整理しておこう。規制緩和により、非政府組織が自主的なガバナンス原則を策定するようになり、影響力をもち始めたことで、「自己規制の強化」が行われるようになった。規制当局は原則を定めるに

とどまり、詳細な内容は被規制組織に委ねられるのである。そして、基準を違反した場合は規制当局によって規制が強化される。自己規制やソフトローなどは信頼があってこそ成り立つものである。そこで、非規制組織は規制組織に信頼してもらうために、次第に「内部を外部化」するようになったのである。

規制哲学の観点から内部統制を整理すると、このような「自己規制の強化」モデルに限らず、「相互規制」、「分権的規制」、「ソフトロー」といったアプローチによって、多くの様々な行為者のなかにルールが生み出され、広がってきたことがわかる。被規制組織は自主規制を遵守することで、さらに厳しい規制が外部から導入されることによって発展が阻害される事態から組織を守るようになってきたのである。これは基準違反の事後的な発見から、事前的な参加または組織が順応する内部的な遵守システムを通じた予防や自己開示への、大きな規制上の変化を表している。すなわち、自己規制やソフトローなどのアプローチは、規制者にとっても、被規制者にとっても望ましいものであり、これらの規制モデルは結果として、協力や自己規制を信頼した広範な戦略のなかに埋め込まれるようになってきたのである。

つまり、規制者が被規制者を厳しく規制することよりも、被規制主体が自ら開示、報告することが、規制者にとっても被規制者にとっても理想的であると考えられるようになったのである。そして、この理想においては、不正のような初期段階の失敗や逸脱の可能性は、典型的には統制システムの設計自体の欠陥や業務上の逸脱の現れであると認識されるのである。このような遵守を軸に立てられた戦略は、組織の学習と責任を促すと考えられており、次第に「道徳的技術」であった内部統制が、ガバナンスの中心に位置づけられることとなったのである。

一方で、1980年代後半における外部監査専門職に関する議論の展開は、監査をますます一般的なリスクという考え方と結びつけるようになった。そして、そのなかで統制の保証に

焦点を置くと同時に、コーポレート・ガバナンスに関する行動指針が生まれてきた。その上、組織や規制当局は、組織的なリスクを自分たちで観察するものとしての内部統制システムという考え方を提供することと合わせて、将来の不確実性を管理することを求め始めたのである。さらに 1990 年代頃からは、内部統制活動は企業の戦略や目的と関連づけて理解されるようになってきた。これは、COSO「内部統制」(1992)において、リスク評価プロセスと結びつけられる形で統制を設計し、運用することが求められていることに起因していると考えられる。

要するに COSO の統合的フレームワークはこうして統制機能の「戦略的な」重要性を示すようになり、これによってコストの側面よりも利益機会の側面を描き出そうとしているのである。組織が「内部を外部化」することが内部統制の生成へつながり、さらにそこへリスク・アプローチが加わり、そして COSO「内部統制」(1992)で徐々に内部統制が戦略と結びつけられ、利益機会を意識するようになってきたのである。

さて、次の第 4 章では、COSO「内部統制」(1992)によって、内部統制を経営者による執行のレベルだけでなく、取締役会(監査委員会)や監査役会をも含めたコーポレート・ガバナンスとの関連で議論できるようになった事情を示した。加えて、そこでは COSO の統合的フレームワークによって、内部統制が企業社会のインフラ構築に大きな貢献をしていることが示されている。これは、このフレームワークがマネジメント・プロセスのなかに含まれているコントロールを引き出して、内部統制システムの有効性を評価するための具体的な基準を体系づけたことに起因すると言える。また、「内部統制」のフレームワークのなかで「統制目的」と「構成要素」という 2 つの視点がつながり合うことによって、マネジメントという枠組みでは必ずしも明確ではなかったコントロールの概念の内容が鮮明になり、結果としてマネジメントを見つめる視点をさらに広く、そして厳しくすることができることを明らかにした。

さらに言えば、内部統制はマネジメント・プロセスのなかにある、「リスクの評価」、「情報と伝達」、「監視活動」、「統制活動」と、これら要素すべての基盤となる「統制環境」によって構成されていることから、内部統制とマネジメント・コントロールの機能が重なり合っているということが理解された。これは、従来の内部統制観では経営判断の問題は「経営者固有の領域」とされていたことが、「統制環境」という要素が内部統制に加わることで、経営者は取締役たちから監視を受けるため、経営者の独善的な判断は食い止められるはずである、という考えである。そして、COSO「内部統制」(1992)が、「従業員による業務遂行を制御するための手段」という経営者の視点を脱し、「統制環境」を通して経営者も取締役会から監視を受けるという点で、株主の視点をも有していると考えられたのである。株主の視点が加わるということは、まさにコーポレート・ガバナンスの問題であり、COSO「内部統制」(1992)の台頭によって、内部統制がガバナンスを包み込んだと言えるのである。すなわち、「統制環境」を契機として、内部統制論とコントロール論が互いにそれぞれを包摂し始めたことが明らかにされたのである。つまり、マネジメント・コントロールは文字どおりマネジメント・プロセスのコントロールであり、内部統制はマネジメントのコントロールに加えて、ガバナンスのコントロールとも深く結びつくものとなっているということもできる。

しかしながら、このCOSO「内部統制」(1992)も完璧なものではなかった。なぜなら、その後も不正問題は発生し続けたからである。このため、POB分析やCOSO分析が行われ、COSO「内部統制」(1992)フレームワークの弱点が明らかになった。また、2001年に起こったエンロン事件以降、社会全体においてリスク・マネジメントそのものの枠組みが要請されるようになったことも相まって、COSO・ERM(2004)のフレームワークが公表されることになったのである。

第5章ではこのCOSO「内部統制」(1992)からCOSO・ERM(2004)へ展開したことによ

り、「内部統制」がより前向きなものになったことについて論じた。なぜならば、COSO「内部統制」(1992)以前は不正を防止することに焦点を置いていた内部統制が、COSO「内部統制」(1992)以後になると、リスク・マネジメントの要素が強くなったことや、徐々に組織の戦略と結びつけられることで、機会をもマネジメントするようになったからである。また、報告カテゴリーにおいても、COSO「内部統制」(1992)とCOSO・ERM(2004)の違いが見られた。それは、前者においては「公表財務諸表の信頼性に関連するもの」を報告内容として挙げているが、後者においては「事業体で作成され内部的、外部的に発信されるすべての報告書を含むもの」として、大きくその内容を拡張したからである。

さらに、リスク対象もCOSO「内部統制」(1992)とCOSO・ERM(2004)では異なったものとなった。COSO「内部統制」(1992)が対象としているのは社内のリスクのみであった。この社内のリスクとは、具体的に誤った会計処理や情報開示が行われてしまうおそれのあるリスク、つまり、財務報告にかかる内部統制の有効性を評価する際に無視できないリスクである。これに対し、リスク対象が拡大するなかで、COSO・ERM(2004)は企業内外の様々なリスクを対象とした。これは、企業が事業活動を行っていくうえで、組織は色々な外部の要因から影響を受けるのにも関わらず、内部のリスクのみを対象とじては、将来をより的確に見通すことができないためであった。

COSO「内部統制」(1992)の目的は「業務の有効性および効率性」、「財務報告の信頼性」、「事業活動にかかわる法令等の遵守」の3つであり、構成要素もリスクに対しては「リスクの評価」までとなっていた。すなわち、リスクの対応については、経営者の意思決定の問題であり、内部統制のフレームワークのなかで議論する問題ではないということから外されていたのである。そこでCOSO・ERM(2004)はCOSO「内部統制」(1992)の範囲を越えることになった。COSO・ERM(2004)は内部統制より広範な領域をカバーし、さらにリスクに焦点を当て、より強固な概念を築くために内部統制を発展させて作り上げられたものであ

ると言える。この COSO・ERM(2004)の生成によって、リスク・マネジメントという概念はリスクと利益機会をバランスよくマネジメントすることで、リスク社会という後ろ向きな空間を「機会」社会という前向きな空間へと転換させる概念へと進化したと言えるのであった。

その意味で、COSO・ERM(2004)はリスク・マネジメントをもって、企業の事業目的を「戦略」として認識し、その戦略達成に影響を与える潜在的な事象を「リスク」として識別するとともに、当該リスクを事業体が求める水準に抑え込むためのプロセスと捉えるフレームワークであった。つまりこれは、リスク・マネジメントにおいて、損失のみならず機会利益を事前的にコントロールできると言えるからである。

これは、それまで不確実性が事後（フィードバック）統制だったものから、事前（フィードフォワード）になったことが大きく影響しているのではないだろうか。すなわち、不確実性には損失と機会の両面があり、これを事前的に認識することができれば、統制過程でリスクに対処することが可能となり、また事後に差異分析を行うことにより失われた機会（機会原価）を明確にすることができ、将来の事業活動のためにより適切な計画編成を導くのである。

本論考では、不確実性を事前に認識するための論理展開を説明している西村（2018）を紹介し、将来の不確実性を事前に認識することは、事前の統制過程でリスクに対処することを可能にし、また事後に差異分析により失われた機会を明確にすることができ、将来の事業のためにより適切な計画編成を導くことを明らかにした。まさに、COSO・ERM(2004)はフィードフォワード統制を可能にするフレームワークである。そこから、リスク・マネジメントにおける利益機会の創出概念がでてくるのである。

ところで、周知のように報告目的は COSO「内部統制」（1992）のときから存在していたものだが、その範囲も拡大している。COSO「内部統制」（1992）では公表する財務諸表の信

頼性に関するものを報告することが目的としてあげられていたが、COSO・ERM(2004)では事業体で作成され、事業体の内外に発信するすべての報告書を含むものとして大きくその内容範囲を広げている。さらに、COSO・ERM(2004)では、リスク選好とリスク許容度という概念が導入され、これら 2 つの整合性をとることにより、積極的に戦略などに取り組めるようになるのである。この影響というのは、まさに「リスク」という概念が、事業体にマイナスの影響を与えるものとしてだけではなく、事業体にプラスの影響をも与えるものもある、との前提があつてこそだと考えられる。加えて、リスクを個々の視点からポートフォリオの視点で捉えるようになったことによって、全体的なリスクを検討できるようになった。

以上、第 5 章では、内部統制がマネジメント・コントロールの要素を有していることを示した。このマネジメント・コントロールの役割が拡大するにつれて、内部統制も影響を受けると考えたのである。

そこで第 6 章では、コントロールの役割が拡大することで、内部統制がどのような影響を受けるのかを具体的に検討するため、北米モデルのコントロールと社会的コントロールの比較を行った。北米モデルのコントロールとはすなわち短期的利益を追求し、財務面を重視するコントロールである。このコントロールは、経済のグローバル化に伴い、新自由主義の影響を受けたコントロールであり、企業が継続的に事業活動を行っていく永続性よりも短期的な経済的収益の拡大を重視している。そのため、目標や戦略を決定するときの視点は短期的であり、株主の収益を最大化させることを優先的に考えるものであった。いかにしてすぐに利益を創出するか、そしてその利益を株主に還元するかが重要なのであった。したがって、コーポレート・ガバナンスも株主志向となる。さらに、不確実な状況などは考慮の対象にいれないため、成果の測定においても、基準が経済的または財務的であり、測定可能なものに焦点を当てる。これは、財務的コントロールが経済自由主義や個人主義の影響を強く

受けているためであると考えられた。要するに、このコントロールのタイプは、企業の持続性よりも、財務的な利益を獲得することが重要なのであり、社会全体を考慮するというより、個人の利益を重視しているのである。

一方、社会的コントロールの実施においては、前者のコントロールとは異なり、株主や経営者のみならず、ともに働く従業員や周りの利害関係者も重視していることからコーポレート・ガバナンスはパートナー志向であった。これは、CSR 戦略を発展させるためには、ステークホルダーとともに、環境や社会の領域へと拡大した問題を分担し、解決していかねばならないことを意味しているためであった。そして、将来の長期的で持続可能なビジョンを生み出し、育み、価値を創造し、それを利害関係者全員と分け合っていかなければならないのである。しかしながら、このコントロールにおいては、外部の環境や社会も考慮しなければならないにもかかわらず、それらがどのように変化するのかを予測するのが難しい。

要するに、財務的コントロールが主に株主を重視しているのに対し、社会的コントロールは株主を含めたステークホルダー全体との関係を重視している。また、長期的な視点を持ち、企業の永続性・持続性に重点を置いている。そして、成果などの予測において、考慮する要因が多様化したことにより、予測が非常に困難であることが明らかになったのである。このように、社会的コントロールが台頭してきたことで、いくつかのグローバル企業においても社会的な利益と経済的な利益を同時追求するような CSR 戦略コントロールが行われるようになってきた。

その事例研究として、第 7 章ではグローバル企業であるダノン社とラファージュ社（現在はラファージュホルシム社）の 2 社を取り上げた。2 社とも社会的利益と経済的利益を同時に追求するために CSR 戦略コントロールを行っている企業であった。ダノン社においては、カーボンフットプリントを削減するという環境に関する目標に加え、事業を活かした体に良いヨーグルトを製造販売することで、人々の健康に貢献している。加えて、新興国に工

場を設立することで、雇用も創出しているのである。これらの活動を促進するために、企業内では「ダノンウェイ」というものを構築し、これに取り組んでいる。

ダノン社は様々な国に子会社をもっている企業である。そのため、国によって文化が異なる。そこで、子会社は基準をもとに、地方文化に合った目標、実践、行動計画を決定していた。さらに、職務会議やワークショップ等によって従業員とコミュニケーションをとり、経営に参加させたり、反省したことをイントラネット上で共有したりすることで、グループレベルでの共通価値観を形成でき、従業員にダノン社の歴史やカルチャー、CSR 等を含んだ同社のバリューを認識、理解させている。つまり、子会社の実践の軸となる基準を明確に決定したり、自己評価を行うことで、個々人の従業員レベルまでダノンの理念を浸透させることを可能にしていた。そして、ダノンウェイのような横断的プロジェクトが企業における共通の価値構築を可能にしていると考えられたのである。

一方、ラファージュ社はダノン社と異なり、セメント事業に軸を置いている企業であった。このため、セメントの原料となる石を入手するための採石場を確保するため、採石場周辺の地域社会との関わり方が重要になってくる。そこで、地域住民とコミュニケーションをとることのできる場を設けていたのであった。

2社ともマクロレベルに「持続可能な発展」の理想と言説があり、それぞれその理想をミクロへ浸透させていく術をもっている。それが CSR 戦略コントロールである。ダノン社とラファージュ社はどちらも、他の企業よりも早い時期である 1970 年代から CSR へ積極的に取り組む意識をもっていた。そして、2社ともグローバル企業で様々な国に子会社をもっていたため、独自の基準・方針を規定して、地方文化に合った目標、実践、行動計画を決定できる仕組みを構築していた。これによって、企業の基準となるものを地方文化に合う形に変えることができたのであった。さらに、職務会議やワークショップを開催し、従業員とのコミュニケーションをとる場を設けることで、従業員や地域住民を巻き込む仕組みが構築

されていた。また、どちらの企業もイントラネット等を活用し、ベストプラクティスを共有していた。これにより、従業員などのマイクロレベルにまで企業の目的や理念、価値を共有することができたのである。

この他にも、環境マネジメントの仕様であるISO14001認証取得や自然、生物多様性の保護を念頭に置いていた。このことから、ISOをもとにPDCAサイクルをまわし、環境に対する政策、監査を行っていることがわかる。つまり、事業を行っていくうえで考慮している対象は人的なもののみならず、環境などの非人的なものも含んでいるのである。

今、2社の事例をもとに、持続可能な発展に関するプロジェクトの展開プロセスにおけるレベルごとの役割を整理するならば次のようになる。

まずどちらの事例にも共通していることとして、発端にマクロレベルで出現した持続可能な発展の概念がある。そして、メゾレベルでは提起された問題を解決するためのプログラムを設置し、グループによる活動領域を決定している。併せて、CSRを果たすための実践を行うにあたり、経営者が社会の文化的な変化が企業の将来の戦略的争点に影響を与えるという意識をもっている。そしてマイクロレベルでは、それぞれの土地に合った地方的プログラムを決定している。さらに、ダノン社の自己評価などの環境や社会や経済の問題を統合することができる管理的技術を調整することによって、CSRを具体的な実践に落とし込んでいるのである。従って、2社ともCSR戦略コントロールを行うことにより、多様なステークホルダーを巻き込みながら、企業の目的やそれぞれの「価値」を共有している。それによって、ステークホルダーに開かれたコーポレート・ガバナンスが可能となるのである。

どちらも自社の価値創造に加え、所属する社会の成長に貢献する事業活動を行っている。そして、本来であれば事業展開していく場合にリスクと考えられるところに機会を見出し、関わりのある人々をうまくコントロールしている。しかし、これらは各企業が独自

に行っていることであり、何か具体的なフレームワークが用意されているわけではない。

本節の最後に、興味深い指摘を紹介しておこう。2社のCSR戦略コントロールについて研究を行っている Moquet(2010)の序文において、Moquet の指導教官であった Bouquin が以下のように述べている点である。

「A. C. Moquet の研究課題は、少なくともすべての分野でビジネスリスクを引き受けようとする企業にとって、制約となっている CSR をビジネスモデルの最初から最後まで、統合的なコンポーネントに変換することである。つまり、CSR を統合する企業のコントロールシステムの基礎を築くことである。しかし、その概念的枠組みは、例えば COSO における社会的リスクという言葉を除いてほとんど存在しないのである。³⁹⁴」

このように、CSR 戦略コントロールには明確な定義もなければフレームワークも存在しないのが現状である。ダノン社やラファージュ社の事例でも示したように、事業によってアプローチする社会的な問題は異なるうえに、関わり合いのあるステークホルダーにも違いがある。その意味で Moquet(2010)は、CSR を統合するコントロールシステムの基礎を構築することに多大に貢献したといえることができる。つまり本稿は、Moquet の理論とそれに対する Bouquin のコメントをもとに、COSO・ERM(2004)のフレームワークの可能性を見出そうとした試みという位置づけになる。

その意味から、マネジメント・コントロールの要素を包含している COSO「内部統制」(1992)はこれらの変化の影響を受けると考えられるし、また、フレームワークとして CSR 戦略コントロールの一助になりえると考えられたのである。こういったなかで、当然の流れとして、COSO・ERM(2004)は CSR を考慮したものへと発展していくと言える。すなわち COSO は、伝統的で短期的な利益を追求する、情報も財務情報に重きを置く、企業内部に重点を置く、さらにリスクをマイナスの影響しか与えない、といったようなものではなく、正

³⁹⁴ Moquet(2010),p.XVIII.

面から CSR 戦略コントロールの影響を受け止め、長期的で持続可能な発展を志向するフレームワークへと変わっていく必要があるのではないかと考えたのである。

それでは、正面から CSR 戦略コントロールの影響を受け止め、長期的で持続可能な発展を志向する内部統制のフレームワークとはどのようなものとなるのであろうか。まず 1 つ目の特徴として考えられるのは、株主のみならず多様なステークホルダーに対して責任を果たすフレームワークとなる点である。ここでの多様なステークホルダーというのは、株主や従業員、投資家などの人的なもののみならず、環境などの非人的なものも含まれるのである。近年の異常気象や地震などによる甚大な被害からも明らかなように、企業は自然環境も考慮しなければならない状況であり、非人的なものも含めた多様なステークホルダーを考慮しなければならないのである。

また 2 つ目に、マクロレベルでの社会的な問題を従業員のようなミクロレベルまで浸透させる仕組みを構築している点が特徴として挙げられる。特に、そうした社会性を帯びた問題を受け止めることができるような組織や事業体の目的、理念および価値を共有するシステムが確立されていることである。加えて、上からの指示に従うだけのトップダウン型ではなく、現場からの意見もくみ取る相互作用のプロセスである。

最後に、CSR をやらなければならない事項として捉えるのではなく、逆に事業に活かす機会として捉え、事業戦略のなかに組み込み、全社を通して取り組む仕組みをもつものとなるのである。

このように、日本では組織にとっては負担と考えられる傾向が強い CSR をリスク・マネジメントの視点から検討することで、そこから利益機会を創出するのである。そして、現に COSO は新たなフレームワークを公表し、その内容も社会的、環境的リスクを考慮したものになっているのである。周知の通り、2017 年に COSO が公表した「COSO 全社的リスク・マネジメント戦略およびパフォーマンスとの統合：Enterprise Risk Management

Integrating with Strategy and Performance (COSO・ERM(2017))」をもとに、WBCSD(持続可能な発展のための経済人会議)と共同で発表した『ガイダンス』が、環境や社会、そしてガバナンスに関するリスクを考慮したものがそれである。

第 8 章で取り上げたように、経済社会がグローバル化するにつれて、社会全体が対応しなければならないリスクの順位が変わってきている。企業はもはや成長性の面において、頭打ちの状態にあり、そんななかでは対処しなければならないリスクに対処しないことがさらに企業の存続を危うくするリスクとなってくるのである。そもそも CSR に関する様々な問題については世界全体で取り組まなければならない課題であるし、反対に取り組まなければ企業が持続していくことは不可能であるといっても過言ではないだろう。例えば、レピュテーションリスクなどを抑えるために最低限の CSR 活動を行うのではなく、CSR 活動を戦略の 1 つとして捉える必要があるだろう。そのことも踏まえ、本稿では CSR 活動を戦略に組み込み、リスクを抑えるだけでなく、価値を創造するマネジメントへと発展してきた内部統制へ取り組む重要性が増してきていることが確認できたのである。

また、COSO と WBCSD が共同で公表した『ガイダンス』は、COSO・ERM(2017)をもとに ESG 関連リスクを当てはめているため、新しい COSO・ERM(2017)のフレームワークがそれまでの COSO・ERM(2004)とどのように異なるのかが議論の焦点となっている。例えば、COSO・ERM(2017)のフレームワークは「ミッション」、「ビジョン」、「コアバリュー」を設定するが、これらは事業体が活動して目標を達成するうえで必要不可欠なことである。加えて、それまでのリスクの定義を改良し、リスクと価値の関係を強調している。つまり、それまでリスクとは、事業体にマイナスの影響を与えるもののみを指していたが、「事象が発生し、戦略と事業目標の達成に影響を及ぼす可能性」となったことで、リスクを低減することに焦点をあてているのではなく、戦略策定や価値の創造の機会を識別するために不可欠な要素であるという姿勢が強調されるようになってきた。組織が価値追及において

受容する幅広いリスクの種類と量を示す「リスク選好」の範囲内でリスクを管理することによって、組織が価値を創造し、実現するのに COSO・ERM(2017)は役に立つのである。

つまり、COSO・ERM(2017)の新しいフレームワークでは、もはや「リスク」と「事業機会」を分けて定義していない。かつての内部統制とリスク・マネジメントは関連しながらも別々に設定されていたが、内部統制がその概念や役割を拡大させるにつれ、全社的リスク・マネジメントが出現した。それに伴い、リスクの概念も変化してきた。もともとリスクとは、ただ企業にマイナスの影響を与えるものとして定義されてきたが、徐々にその概念を拡大させていき、プラスの側面にまで範囲を伸ばしている。

さらに、COSO・ERM(2004)の目的にもあった「戦略」にも発展がみられる。新しいフレームワークによって、組織は戦略と事業目標がミッション、ビジョン、コアバリューに結びつかない可能性について理解することができ、特定の戦略を選定することによって、組織が潜在的にさらされるリスクの種類と量について理解することができるのである。戦略は、組織のミッションとビジョンを支えるものでなければならないし、そのため、仮に戦略が成功したとしても、戦略がミッションやビジョンと一致していなければそれらを実現できず、価値を損なう可能性を高めてしまうのである。このように COSO・ERM(2017)によって、組織において戦略の議論を高めることが期待されることになったのである。

また、この新しいフレームワークではカルチャーの役割を考察している。そこでは、組織においてリスクを認知するカルチャーを選択することになる。前述したように、新しい COSO・ERM(2017)では、前の COSO・ERM(2004)と比べて伝達事項が増え、より詳細になっていることを指摘したが、これは組織のカルチャーにより高い透明性とリスク認知を浸透させるためであると言える。組織のカルチャーは戦略策定からその実行にいたるまで、大きく影響をあたえる。そのため、リスクを認知するカルチャーを選択することによって、リスクは経営者や組織のトップだけで議論するものではなく、組織全体がリスク情報を理

解し、共有することで、組織一体となって適切に取り組むことができるようになる。これは第7章で取り上げたダノン社とラファージュ社におけるCSR戦略コントロールの事例にも表れていたことである。2社はそれぞれに「ダノンウェイ」と「ラファージュウェイ」を通して自社の使命（ミッション）や価値（バリュー）を共有している。COSO・ERM(2004、2017)は全社一体となってリスクを最適にマネジメントする役割を担っているが、そもそも組織全体がただ情報を共有するだけでなく、組織全体でリスクを理解し、考えることが重要なのである。そのため、同じカルチャーやバリューが永続的に続いていくわけではなく、適宜、変わっていくのである。

さらに、新しいCOSO・ERM(2017)のフレームワークでは、組織の業務のすべての側面を全社的リスク・マネジメントに統合することを強調していた。このように、すべての業務、例えば戦略の策定や事業目標の設定、また実行段階のリスク・マネジメントが統合されると、リスクを考慮するということが独立した活動ではなくなる。むしろ、全社的リスク・マネジメントの役割は、組織運営を補助し、パフォーマンスを管理し、最終的に価値を創造し、それを維持するという点にある。つまり、全社的リスク・マネジメントが独立した活動として存在するのではなく、組織管理の一環として考えられるものである。また、インパクト面で見たときのリスクが経済的なものから環境的なものへ変化してきたことに加え、リスク・マネジメントが利益機会も見erようになってきたことにより、COSOとWBCSDがESG関連リスクに関する『ガイダンス』を公表するに至ったのだろう。環境的なリスクは不確実性が高いうえ、発生した場合に被害が深刻である。

以上見てきたように、COSOは2004年にERMのフレームワークを公表してから、13年後の2017年に新しいフレームワークを公表するに至った。経済社会、企業環境さらに地球環境などの変化に伴い、不確実性の拡大、リスクが多様化してきた。従来のCOSO・ERM(2004)より構成要素と原則を用いて体系化されており、その内容はより詳細になって

いる。そして ESG 関連リスクをこの新しい COSO・ERM(2017)フレームワークに当てはめたのが COSO と WBCSD なのであった。

COSO も環境や社会に関するリスクが重要視されてくるなかで、もともと対象としていたリスクには社会的なリスクも含まれてはいたものの、全面的に取り扱うまでには達していなかった。一方で、WBCSD も SDGs の設定などにより、どのように組織に ESG 関連リスクに取り組むかが課題であった。要するに COSO と WBCSD は、組織は異なるものの、目指すべき方向は同じであったことから、共同で ESG 関連リスクに関する『ガイダンス』を公表するに至ったのである。そこでは、ESG 関連リスクを新しいフレームワークに当てはめることにより、ここ数年で特に重視されるようになってきた環境や社会に関するリスクに対する手法や組織体制への取り組みが具体的に示されていた。

以上を簡単にまとめれば、内部統制から COSO「内部統制」(1992)の統合的フレームワークに展開し、そこで「統制環境」を契機としてコントロール論と内部統制論が互いに包摂し合うようになっていった。その後、内部統制は COSO・ERM(2004)、COSO・ERM(2017)、そして COSO と WBCSD の『ガイダンス』へと制度的に興味深い展開を示してきた。その過程においては、内部統制はガバナンスや規制論の影響を受け、さらにリスク概念の変化を被り、事後的対応から事前的対応になるなどの変化を受けてきた。そしてコントロール論と対峙するなかで、内部統制論は意図するかそうでないかは明確にはできない形でコントロール論と相互に包摂し合うステージに何度も直面することになった。それを内部統制論の方から見れば、コントロール論がその特性を変化させるなかで、必要な要素を互いに包摂し合う形で内部統制もその外延をますます拡大する結果となってきたし、多様なステークホルダーを巻き込むフレームワークへと発展していったのである。

さらに、ESG 関連リスクについての情報の伝達方法として、CSR 報告書や統合報告書の活用が想定される。特に統合報告書を活用することにより、多様なステークホルダーに情報

を伝達し、ESG 関連リスクへの詳細な情報が公開されることが可能となると言える。これによって企業の透明性や信頼性が高まり、投資家への意思決定に影響を与えることになることが期待されているのである。リスクを事前の段階で、いかに先験的にマネジメントできるのかが、事業機会を創出し、利益を最大化させるのに重要である。従来に比べ、企業組織内外全体に対し、明らかに非財務情報に重点を置いたレポーティングが可能となっているのである。さらに、このようにレポーティングによって企業の信頼性が向上することが結果的に企業の持続可能性につながると考えられる。

最後に、内部統制の展開を踏まえた上で Moquet の研究を改めて見てみると何が推察されるであろうか。Moquet の理論においては企業組織全体(グループレベル)で共通価値観を形成でき、ミクロレベルに企業組織のカルチャーやバリューを認識、理解させている。他方、COSO・ERM(2017)においてもカルチャーは事業体の人々が何を語り、何をするかを通じて、彼らによって展開され、形作られるものであるとされている。このことから、持続可能性を実現するためのフレームワークには企業のカルチャーやバリューも企業組織全体で形成していくことが重要な要素であり、その実践のためには CSR 戦略コントロールが不可欠であると考えられる。

第2節 まとめと今後の課題

終章を閉じるにあたり、本節ではこれまでに明らかになった点を整理し、合わせて今後の課題について簡単に述べておきたい。

繰り返し述べてきたように、内部統制とはもともと組織が自らミスや不正を未然に防ぐために行われてきた。また、内部統制はそもそも法的に強制されたものではなく、企業組織内部で行われていたものであり、外部に公表する必要もなかった。したがって、積極的に取り組む企業組織は多くはなかった。さらに言えば、内部統制において取り上げるリスクも主

に監査上のリスクに限られていたし、内部統制は組織にマイナスの影響を与えるような事象が発生しないようにするために行われていたのであった。つまり、組織が内部統制を行うにあたっては積極的に前向きに取り組むというより、守りの姿勢で取り組むものであった。

しかし、コーポレート・ガバナンス問題が人口に膾炙するようになるにつれ、新しい「内部統制」概念が出現してきた。言うまでもなく、コーポレート・ガバナンスの議論の背景には、新自由主義における政治経済的理念の下で規制緩和・構造改革などが進められ、経営者にこれまで以上の自由裁量を与えられるようになった事情がある。そこで、これまでの政府規制に代えて、別の方法で経営者の自由に関し一定の規制をかける必要性が出てきた。その理念がコーポレート・ガバナンスであり、その規制の仕組みが政府規制に代わる自己規制である。その自己規制には、規制者と非規制者との間の信頼性が不可欠であるため、企業組織が自省的に「内部を外部化」することによって、まさに新たな「内部統制」が生成してきたのである。この「内部統制」によって組織の内部的な活動はかつてないほどに透明化され、監査され、評価されるようになってきた。要するに、コーポレート・ガバナンスが議論されるなかで、自己規制としての内部統制が求められ、COSO「内部統制」(1992)が生成されたと言えるのである。ここで確認しておきたいことは、コーポレート・ガバナンス志向が高まるなかで内部統制の構成要素に「統制環境」が加わったことによって、それまでの統制の主体が相対的に経営者から株主へ移っていったことである。

現代社会の統治手段は政府による直接的な規制から、市場をベースとした間接的な影響力をもつ「自由主義的な」技術へ転換したことで、自省的アプローチ、つまり自らの行動を自らが規律する統制形態、そしてその自己規制を政府が規制する、メタ規制のスタイルに大きく変貌することになったのである。その自律的な規制は、現代社会の隅々まで浸透しており、当然に内部統制に関わる監査活動がこれまで以上に緊要なものとなる文脈が整えられたのである。いわゆる「監査の爆発的拡張」の現象であるが、統制手段が間接的なものへ

と転換したことで、様々な領域で内部統制システムの重要性が増大することとなっていたのである。これを、内部統制を介して外部コントロールの内部化と内部コントロールの外部化の区別が曖昧になってきているとみれば、それは内部統制論とコントロール論が互いの要素を包摂してきていることの1つの証左であると言える。

前述したように、内部統制は不正を防止するという守りの姿勢、すなわちリスクを抑制することに重きを置いていたが、これにリスク・マネジメントの側面が加わることで、徐々にリスクのなかに利益機会を見出すようになってきた。リスク・マネジメントというのは企業にマイナスの影響を与える事象を抑制するためだけではなく、許容できるリスクを測定することにより、いかに利益を生み出すことができるのかを判断することができるのである。そして、コーポレート・ガバナンスの理念の下ではERMが重要な役割を果たすことになるのである。なぜならば、これまでの現場に近い業務活動のレベルのリスクをコントロールするのは違い、企業全体を見渡せるトップレベルにおける取締役会と経営者によるリスク対応を問題とするからである。その具体的なあり様としては、現場に近い業務活動のレベルのリスクをトップレベルにまで手繰り寄せ、それをもとに取締役会を中心として戦略を策定し、その戦略を受けてトップ経営者がその知識と経験のもとに果敢に実行に移していくというものとなる。それゆえに、あえて全社的リスク・マネジメント（ERM）と呼んだのである。まさに、ERMこそ、コーポレート・ガバナンス時代の内部統制に相応しいものとなっているのである。

COSO・ERM(2004)の出現により、内部統制は不正を防止する「守りの姿勢」から価値を創造する「攻めの姿勢」へと変わり、そしてそれがCOSO・ERM(2017)のフレームワークへ発展することで、統制主体が株主から多様なステークホルダーへと拡大していったことにも言及した。このCOSO・ERM(2017)のフレームワークにおいては、「内部統制」の目的の1つである「財務報告の信頼性」に関わる「報告」の内容が拡大されるとともに、受託責

任の内容が ESG(環境、社会、ガバナンス)情報にまで拡大してきている。

要するに、内部統制は受託責任を果たすための 1 つの手段であるが、時代の変化とともに内部統制論とコントロール論とが互いに必要な部分、欠如した部分を包摂し合うことによって、企業組織が果たすべき受託責任の内容が拡大し、その結果、多様なステークホルダーを包含したフレームワークへと発展してきていることが明らかになった。

さて、本稿では会計監査時代の内部統制から COSO「内部統制」(1992)、COSO・ERM(2004)の発展の流れを整理することで、コーポレート・ガバナンスが隆盛するなかで内部統制が有するマネジメント・コントロールの要素を包摂し、内部統制をトップ経営陣の守備範囲となる、戦略的で全社的なリスクのマネジメント(ERM)の形態を保持することになったことを見てきた。さらに、その ERM がトップレベルの経営戦略として CSR 活動を組み込むことになることも予想できた。現実には、筆者の予想に沿った形で COSO が 2017 年に新しい COSO・ERM(2017)を公表したし、さらには 2018 年に COSO と WBCSD が共同で『ガイダンス』を公表している。COSO・ERM(2017)は言うまでもなく、この『ガイダンス』は、効果的なリスク・マネジメントのためのガバナンスを確立することを謳い、『ガイダンス』の全編を通して ESG(環境、社会、ガバナンス)関連リスクへの認識、対応、報告といったプロセスに貫かれている。

本稿のこれまでの内部統制を巡る一連の整理から、内部統制が対象とするものが際限なく拡大していること、そして、その情報は多岐にわたり、より詳細になってきていることは明らかである。確かに内部統制に関わる多様なステークホルダーが拡大し、それらを巻き込みながら、彼らの要求に合った情報を提供するために発展していると判断することはできる。社会経済が複雑化、多様化してくるなかで、リスクや不確実性も複雑化していき、これまで顕在化していないリスクも考慮にいれながら事業活動を行っていかねばならない状況に置かれていることも確かである。そうするならば、限りなく内部統制はその外延を拡

張していくことによって、どのようなものとなっていくのであろうか。もはやそれは内部統制と呼べるようなものなのであろうか。

繰り返しになるが、内部統制の母体は内部牽制であり、この内部牽制は経営者が自己の資産の運用を従業員に委託したことからはじまったのであり、その背景には経営者と従業員という委託受託の関係がある。すなわち、この関係において、受託者は委託者の目的達成のために、委託された資産を運用・保全しなければならない、また、業務の相互チェックを行うことで会計記録の信頼性を確保しなければならない。さらに組織を管理し、目標を達成するために受託者には責任・権限が委譲されるのである。こういったなかで、受託者は受託責任を果たし、目標を達成するために内部統制が必要なのである。つまり、この委託受託関係においては従業員が管理統制プロセスを適切にすすめるための手段として、内部統制がその役割を果たすのである。この委託受託関係は後に株主と経営者の関係にも当てはまり、内部統制はガバナンスの機能を要するようになるのである。すなわち、内部統制の根源的な機能は受託委託関係において受託責任を果たすために機能することであり、これこそまさに内部統制の本源的機能である。委託者と受託者の中身が変わろうとも、また受託責任の内容が変わろうとも内部統制が受託責任を果たすための手段であるということには変わらないのである。

これは管理プロセスを進めるためのものであることに変わりはない。つまり、内部統制がERMに変態しようが、CSR活動を受け入れようが、さらにESG情報に彩られようが、内部統制とは何かと問うたときに、それはあくまでも企業組織の管理統制プロセスを進めるための手段であるということに変化を認めることはできない。そして、その本源的機能を明らかにすることで、新しい内部統制のフレームワーク出現の意義を明確にすることができると考えるのである。

もっとも、コントロール機能を支える様々なメカニズムやツールなどを含めて考えるな

らば、内部統制とは企業組織の管理統制プロセスを進めるための手段というよりも「装置」といった方が適切である。

以上、本論考では、内部統制の制度的展開とコントロール論との比較の視点から内部統制を考えるためにいろいろな試行錯誤を行いながら考察を進めてきた。ところが、結論的には、受託委託関係において受託責任を果たすうえで、内部統制が果たす本源的な機能というのは企業組織の管理統制プロセスを進める機能なのだという単純なところに落ち着いている。

しかしながら、新しいフレームワークが生み出され、内部統制の在り方が再検討されているなかで、内部統制の本源的機能を明らかにするために、コントロール論の視点、規制哲学の視点から検討したことが本稿の固有の部分であり、内部統制論とコントロール論とが相互に包摂する契機、そしてその包摂の一連のプロセスを幾分なりとも明らかにしたことは、本研究のささやかな貢献である。そして、様々な観点から内部統制の展開とその意義について検討することにより、内部統制の本源的機能を再確認することで、企業組織における内部統制の必要性を示すことができた。

確かに、内部統制のフレームワークは時代の変化とともに様々な要素を包含するようになったが、現在のように内部統制実務が形骸化している状況においては、このような内部統制のフレームワークが望ましいとは言えない。しかし、本源的機能に立ち返ることでなぜ内部統制を行うのかを再認識し、時代に合った形に対応していくことで新しいフレームワークが出てきた場合も、その出現と普及の意義を理解でき、内部統制実務が形骸化することもないのではないかと考えるのである。利用する側が適切に内部統制を行う意義を理解できていれば新しい機能を包摂するフレームワークが台頭してきた場合もスムーズに対応できるのではないかと考える。この点に関しては、実務における取り組みをより一層研究する必

要がある。その意味で、内部統制の展開を考える上でその一助となった Moquet の社会的責任戦略コントロールは、2010 年における研究であるため、現時点ではどのようなコントロールが実施されているのか、またそれがもたらす影響がどのようなものであるのかについても明らかにしなければならない。とりわけ、ダノン社においては 2016 年から統合報告書での報告が行われており、この影響についても検討する余地がある。

上記の課題を含め、さらに今後、内部統制がどのように発展していくのか、そして内部統制がまた形態変化を繰り返すことによってどのようにうまく適用されていくのかについては、引き続き今後の研究課題としたい。

参考文献

- AIA(1949), Committee on Auditing Procedure, *Internal control*.
- AICPA(1958), Statement on Auditing Procedure No.29, *Scope of the Independent Auditor's Review of Internal Control*.
- AICPA(1963), Statement on Auditing Procedure No.33, *Auditing and Procedures*.
- AICPA(1971), Statement on Auditing Procedure No.49, *Reports on Internal Control*.
- AICPA(1972), Statement on Auditing Procedure No.54, *The Auditor's Study and Evaluation of Internal Control*.
- AICPA(1978), *The Commission on Auditors Responsibilities: Report, Conclusions and Recommendations*. (邦訳(1990)『財務諸表監査の基本的枠組み一見直しと勧告』(鳥羽至英訳)白桃書房)。
- AICPA(1980a), Statement on Auditing Standard No.30, *Reporting on Internal Accounting Control*.
- AICPA(1980b), Statement on Auditing Standard No.31, *Evidential Matter*.
- AICPA(1982), Statement on Auditing Standard No.43, *Omnibus Statement on Auditing Standards*.
- AICPA(1996), *Report of the AICPA Special Committee on Assurance Services (Elliott Committee)*, NewYork : American Institute of Certified Public Accountants.
- AICPA(1997), Statement on Auditing Standard No.82, *Consideration of fraud in financial statement audit*.

- Anderson, D. R. and Anderson, K. E.(2009), Sustainability risk management, *Risk Management and Insurance Review*, 12(1), pp.25-38.
- Anthony, R. N.(1988), *The Management Control Function*, Boston, Harvard Business School, trad. La fonction contrôle de gestion, Paris, Publi-Union.
- Ayres, I. and Braithwaite, J.(1992), *Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate*, Oxford University Press.
- Aziz, N. A. A., Manab, N. A. and Othman, A. N.(2015), Exploring the Perspectives of Corporate Governance and Theories on Sustainability Risk Management (SRM), *Asian Economic and Financial Review*, 5(10), pp.1148-1158.
- Aziz, N. A. A., Manab, N. A. and Othman, S. N.(2016), Sustainability Risk Management(SRM): An extension of Enterprise Risk Management (ERM) concept, *International Journal of Management and Sustainability*, Vol.5, pp.1-10.
- Baldwin, R. and Cave, M.(1999), *Understand in regulation*, Oxford: Oxford University Press, pp.133-136.
- Bailey, Jr., Andrew, D., Audrey, A. Gramling and Sridhar Ramammorti (2003), *Research Opportunities in Internal Auditing*, IIA.
- Beck, U.(1992), *Risk Society : Towards a New Modernity*, London: Sage. (邦訳 (1998) 『危険社会—新しい近代への道—』(東廉・伊藤美登里訳)法政大学出版社)。
- Black, J.(2001), Decentring Regulation: the Role of Regulation and Self-Regulation in a“Post-Regulatory” World, *Current Legal Problems*, Vol.54(November), pp.103-146.
- Bouquin, H.(1993), *Comptabilité de gestion*, Sirey.

- Bouquin, H.(2006), *Le contrôle de gestion. Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, 7ème éd., Paris: PUF.
- Bouquin, H.(2008), *Le contrôle de gestion 8^eéd.*, Paris: PUF.
- Briloff, A. J.(2001), Garbage In/Garbage Out; A Critique of Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997 (the COSO Report) and The SEC Accounting Regulatory Process, *Critical Perspectives on Accounting*, 12(2), pp.125-148.
- Cammann, C. and Nadler, D. A.(1976), Fit Control Systems to your Managerial Style, *Harvard Business Review*, Vol. 54, pp.65-72.
- Chiapello, E.(1996), Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 2(2), pp.51-74.
- Coglianese, C. and Lazer, D.(2003), Management-Based Regulation; Prescribing Private Management to Achieve Public Goals, *Law&Society Review*, 37(4), pp.691-730.
- COSO(1992), *Internal Control-Integrated Framework*, vol.1, COSO. (邦訳(1996) 『内部統制の統合的枠組み—理論篇』 (鳥羽至英・八田進二・高田敏文訳)白桃書房)。
- COSO(2004), *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. (邦訳(2006) 『全社的リスク・マネジメント—フレームワーク篇』(八田進二監訳)東洋経済新聞社)。
- COSO(2017), *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance Executive Summary*. (邦訳(2018) 『COSO 全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合』 (一般社団法人日本内部監査協会他監訳)同文館出版)。

- Dan, R. and Kenneth, E.(2009), Sustainability Risk Management, *Risk Management and Insurance Review*, 12(1), pp.25-38.
- Durden, C.(2008), Toward A Socially Responsible Management Control System, *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 21(5), pp.671-694.
- Elliot, R. K.(1995), The Future of Assurance Services: Implications for Academia, *Accounting Horizons*, 9 (4), pp.118-127.
- Etzioni, A.(1964), *Modern organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Fiol, M.(1991), *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteurès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Gardiner, T. and Endicott, M.(2011), *ERM and sustainability: Beyond buzzwords*. Canadian Underwriter, 78(3), pp.20-23.
- Giddens, A.(1990), *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity.
- Harvey, D.(2005), *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press. (邦訳(2007)『新自由主義—その歴史的展開と現在』(渡辺治監訳)作品社)。
- Henriques, A. and Richardson, J. eds. (2004), *The Triple bottom Line: Does it All Add up?*, UK: Earthscan.(邦訳(2007)『トリプルボトムライン—3つの決算は統合できるか?—』(大江宏・小山良訳)創成社。)
- ICAEW(1999), *Internal Control: Guidance for Directors of Listed Companies Incorporated in the United Kingdom*, London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- Karapetrovic, S. and Wilborn, W.(2000), Generic Audit of Management Systems;

fundamentals, *Managerial Auditing journal*, 15(6), pp.279-294.

- Lam, J.(2003), *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*, John Wiley and Sons.
- Lander, G. P.(2003), *What is Sarbanes-Oxley?*, McGraw-Hill Education. (邦訳(2006) 『SOX 法とは何か? 米国企業改革法から CSR、内部統制を読み解く』(メディア総合研究所)メディア総合研究所)。
- Lemon, W. M., Tatum, K. W. and Turley, S.(2000), *Developments in the Audit Methodologies of Large Accounting Firms*, London: Auditing Practices Boards.
- Merchant, K. A.(1982), The Control Function of Management, *Sloan Management Review*, Summer, pp.43-55.
- Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A.(2007), *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2ème éd, England: Prentice Hall.
- Mintzberg, H.(1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, trad. Structure et dynamique des organisations, Paris, Editions d'Organisation.
- Modell, S.(2014), The societal relevance of management accounting: An introduction to the special issue, *Accounting and Business Research*, 44(2), pp.83-103.
- Montgomery, R. H.(1912), *Auditing Theory and Practice*, The Ronald Press Company.
- Moquet, A. C.(2010), *Le contrôle sociétal: Les cas Lafarge et Danone: de nouveaux modèles de management portés par le projet de développement durable*, Vuibert,

Paris.

- Norris, G. and O'Dwyer, B.(2004), Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organization, *The British Accounting Review*, No.36, pp.173-196.
- Parker(2002), *The Open Corporation: Effective Self-Regulation and Democracy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Power, M.(1997), *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press.(邦訳(2003)『監査社会』(國部克彦・堀口真司訳)東洋経済新報社)。
- Power, M.(2007), *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*, Oxford University Press.(邦訳(2011)『リスクを管理する：不確実性の組織化』(堀口真司訳)中央経済社)。
- POB(2000), 771e Panelon Audit Effectiveness: *Reportand Recommendations*, AICPA.(邦訳(2001)『公認会計士監査米国 POB (現状分析と公益性向のための勧告)』(山浦久司監訳, 妃嶋隆・小沢康裕共訳)自桃書房)。
- Richard, J.(2010), Comment la comptabilité modèle le capitalism, *Le Débat*, No. 161, pp.53-64.
- Riccaboni, A. and Leone, E. L.(2010), Implementing Strategies through Management Control Systems: The Case of Sustainability, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), pp.130-144.
- SEC(1940), No.19: *In the Matter of McKesson & Robbins, Inc.*, issued on December 6, 1940.(邦訳(1998)『SEC「会計連続通牒」1:1930-1960年代』(鳥羽至英・村山徳五

郎責任編)中央経済社)。

- Shapiro, S. P.(1987), The Social Control of Impersonal Trust, *American Journal of Sociology*, 93(3), pp.623-658.
- Simons, R.(1995), *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: Harvard Business School Press.
- The National Commission on Fraudulent Financial Reporting(1987), *Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting*. (邦訳(1991) 『不正な財務報告—結論と勧告』(鳥羽至英・八田進二共訳)白桃書房)。
- Williams, C. A. and Heins, R. M.(1976), *Risk Management and Insurance Planning, 3rd Edition*, Mc Graw-Hill. (邦訳(1978) 『リスク・マネジメント(上)』(武井勲訳)海文堂)。
- 足達英一郎・村上芽・橋爪麻紀子(2018)『ビジネスパーソンのための SDGs の教科書』日経 BP 社。
- 足立浩(2012)『社会的責任の経営・会計論—CSR の矛盾構造とソシオマネジメントの可能性』創成社。
- 安藤崇(2015)「環境マネジメント・コントロール研究の意義と展望」『原価計算研究』日本原価計算研究学会、第 39 号第 2 号、44-54 頁。
- 五十嵐達朗(2005)「内部統制改善の視点—統制環境を中心に」『企業会計』中央経済社、第 57 巻第 3 号、40-47 頁。
- 伊吹英子(2014)『新版 CSR 経営戦略 「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社。
- 上原衛(2011)「経営支援のための CSR 活動の重要度推定モデル」『愛知淑徳大学論集

ービジネス学部・ビジネス研究科篇一第7号』愛知淑徳大学、第7号、31-45頁。

- 大下丈平(1996)『フランス管理会計論』同文館出版。
- 大下丈平(2009)『現代フランス管理会計—会計、コントロール、ガバナンス』中央経済社。
- 岡嶋慶(2018)『アメリカにおける監査規制の展開—監査基準の形成とエンフォースメント—』拓殖大学。
- 柿崎環(2005)『内部統制の法的研究』日本評論社。
- 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久(2010)『コーポレート・ガバナンスの経営学』有斐閣。
- 川村正幸(2001)「大和銀行ニューヨーク支店損失事件株主代表訴訟オー審判決」『金融・商事判例』1107号、56-60頁。
- 黒岩美翔(2016)「社会的責任戦略コントロールの一考察—全社的リスク・マネジメント(ERM)の可能性—」『経済論究』九州大学大学院経済学会、第154号、19-39頁。
- 黒岩美翔(2017)「フランスの社会的責任戦略コントロールの研究—ダノン社とラファージュ社の二つの事例をめぐって—」『経済論究』九州大学大学院経済学会、第159号、9-23頁。
- 黒瀬浩希(2015)「グループ経営におけるCSRマネジメント・コントロールの事例研究—フォーマル・コントロール・システムとインフォーマル・コントロール・システムの相互作用の視点から—」『原価計算研究』日本原価計算研究学会、第39号第2号、35-43頁。
- 黒沼悦郎(2015)『金融商品取引法入門 第6版』日経文庫。
- 小西一正(1996)『内部統制の理論』中央経済社。

- コンプライアンス研究会(2009)『内部統制の本質と法的責任ー内部統制新時代における役員の責務ー』経済産業調査会。
- 新日本有限責任監査法人編(2014)『改訂 COSO フレームワークを活用した内部統制「改善」の実践マニュアル』同文館出版。
- 杉野文俊(2007)「内部統制との融合によるリスクマネジメントの新展開ーリスクマネジメントにおける内部統制の意義についてー」『専修ビジネス・レビュー』専修大学商学研究所、第2巻第1号、37-48頁。
- ダノンジャパン株式会社 SSD 乳性原料部(2011)『ダノンデイリーニュース 創刊号』1月号。
- 千代田邦夫(1998)『アメリカ監査論 第二版』中央経済社。
- 鳥羽至英(1983)『監査証拠論』国元書房。
- 鳥羽至英(1991)「監査人の役割と新たな監査の潮流ーコーエン報告書とトレッドウェイ報告書が新監査基準に及ぼした影響(2)」『JICPA ジャーナル』第一法規、第431号、14頁。
- 鳥羽至英(2007)『内部統制の理論と制度ー執行・監督・監査の視点から』国元書房。
- 鳥羽至英・秋月信二(2018)『監査を今、再び、考える』国元書房。
- 中村恵子(2007)「構成主義における学びの理論ー心理学的構成主義と社会的構成主義を比較してー」『新潟青陵大学紀要』新潟青陵大学、第7号、167-176頁。
- 西村明(2006)『アジアにおける企業経営・管理会計』中央経済社。
- 西村明(2018)「管理会計研究序説：管理会計と不確実性」『経済学研究』九州大学経済学会、第85巻、第2/3号、1-24頁。

- 西村明・大下丈平(2014)『新版 ベーシック管理会計』中央経済社。
- 八田進二(2000)『英国のコーポレートガバナンスキャドベリー委員会報告書・グリーンベリー委員会報告書・ハンペル委員会報告書』白桃書房。
- 八田進二(2009)『会計プロフェッションと監査』同文館出版。
- 細田雅洋他(2013)「日本企業における CSR 促進のためのマネジメント・コントロール・システム—12社のインタビュー調査にもとづく実態分析—」『原価計算研究』日本原価計算研究学会、第 37 巻第 2 号、122-134 頁。
- 増山幸一(2002)「世界経済の発展と技術革新 (1) —第 1 次産業革命から 20 世紀初頭まで—」『明治学院論叢』第 688 巻、1-39 頁。
- 松井隆幸(2011)『内部監査』同文館出版。
- 矢野昌彦・堀口勉(2008)「全社リスクマネジメント (ERM) の必要性」『季刊政策・経営研究』三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング、第 2 巻、31-44 頁。
- 吉富勝(1999)「アメリカ経済：その新しい構造と新しい危機—証券市場主義の貫徹とその矛盾」『世界』岩波書店、9 月号、144-153 頁。
- 吉野太郎(2012a)「経営管理の観点からみた全社リスクマネジメント (ERM) の役割と留意点」『企業会計』中央経済社、第 64 巻第 9 号、55-58 頁。
- 吉野太郎(2012b)『事業会社のためのリスク管理・ERM の実務ガイド』中央経済社。

【参考 URL】

- Business & Sustainable Development Commission(2017) ‘The report of the Business & Sustainable Development Commission: Better Business Better world Exective Summary’ (<http://report.businesscommission.org/uploads/Executive->

Summary.pdf (最終参照日 : 2019 年 12 月 10 日)

- COSO(1999) ‘Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997 An Analysis of U.S. Public Companies’ (http://www.coso.org/documents/FFR_1987_1997.PDF) (最終参照日 : 2019 年 12 月 10 日)
- COSO and WBCSD(2018) ‘Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks’ (https://docs.wbcsd.org/2018/02/COSO_WBCSD_ESGERM.pdf) (最終参照日 : 2019 年 12 月 10 日)
- Lafage(2014) ‘Annual Report 2014’ (<https://www.companyreporting.com/sites/default/files/annual-report-index/lafarge-annual-report-2014.pdf>) (最終参照日 : 2019 年 12 月 10 日)
- World Economic Forum (2017) ‘The Global Risks Report 2017 12th Edition’ . (http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf) (最終参照日 : 2019 年 12 月 10 日)
- 経済産業省 (2003) 「リスク新時代の内部統制」 (<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/030627riskhokokusyo.pdf#search=%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%82%AF%E6%96%B0%E6%99%82%E4%BB%A3>) (最終参照日 : 2019 年 12 月 10 日)