

前編

連結経営における 一貫したリスク・マネジメント

CHAPTER

- 1 グループ経営とリスク・マネジメント
- 2 サーベインズ・オクスリー法 (SOA) 404条に基づく内部統制の記述
- 3 CSRによる安心のパリューチェーン

新日本監査法人
ビジネス・リスク・サービス部
リスク・マネジメント部長 パートナー
新日本インテグリティアシュアランス株式会社
取締役 公認会計士

宇佐美 豊氏

企業へのリスク・マネジメントに関する要請は、経営陣が任意に決められる状況から、多様な利害関係者に対する説明責任として開示していかなければならない状況に変わりつつある。企業の経営風土そのものが業績に大きな影響を与えることはもちろん、たとえば取引先として認められるという信頼性に影響を与えつつある。グループ経営におけるリスク・マネジメントへの取り組みで周回遅れの観がある日本企業が、今すぐ着手すべきことは何か？

アーンスト・アンド・ヤングとの提携のもと、グローバルに豊富な実績をもつ新日本監査法人が2004年新春に提言する。

前編

連結経営における一貫したリスク・マネジメント

(2/13)

1 グループ経営とリスクマネジメント

- 日本企業のリスク・マネジメントがうまく進んでいないという指摘がありますが、どのような点に問題があると考えられますか

リスク・マネジメントを親会社だけのスタンドアロンでやろうとしており、グループ全体という視点でとらえていないことでしょうか。

連結財務諸表制度によって、財務報告はグループ経営が本格化しつつありますが、有価証券報告書の本表が単体から連結へ移行してやっと3年の日本に対し、十数年も前から連結財務諸表をリスク・マネジメントにも有効に利用することを考えてきた米国企業と比べると、日本企業は『周回遅れ』の観があります。

そのためにも、戦略的モニタリングの活用が必要です。



宇佐美 豊氏

- リスク・マネジメントと連結財務報告を別々に考えないということでしょうか

財務報告目的で内部統制を充実させることは、適正な連結財務諸表作成の担保 となります。連結財務諸表が作成され、それが半期さらに四半期毎に報告されるにいたって、ようやく連結経営のベースが確立したといえます。さらに月次決算がタイムリーに行われるにいたって、連結財務諸表を連結経営に有効利用できる段階となるのです。

まだ半期に一度しかグループ全体の数字もわからない状態の企業において、リスク・マネジメントも何も無いのではないのでしょうか。逆にいえば、連結ベースの月次決算が可能になることが、リスク・マネジメントのスタートラインだといえます。

つまり私たちの提案は、リスク・マネジメントにおいても、企業グループ全体に、同時に一貫した指針を設定すべきだということです。



新日本監査法人
ビジネス・リスク・サービス部
リスク・マネジメント部
情報処理システム監査技術者
田代 吉登氏

前編

連結経営における一貫したリスク・マネジメント

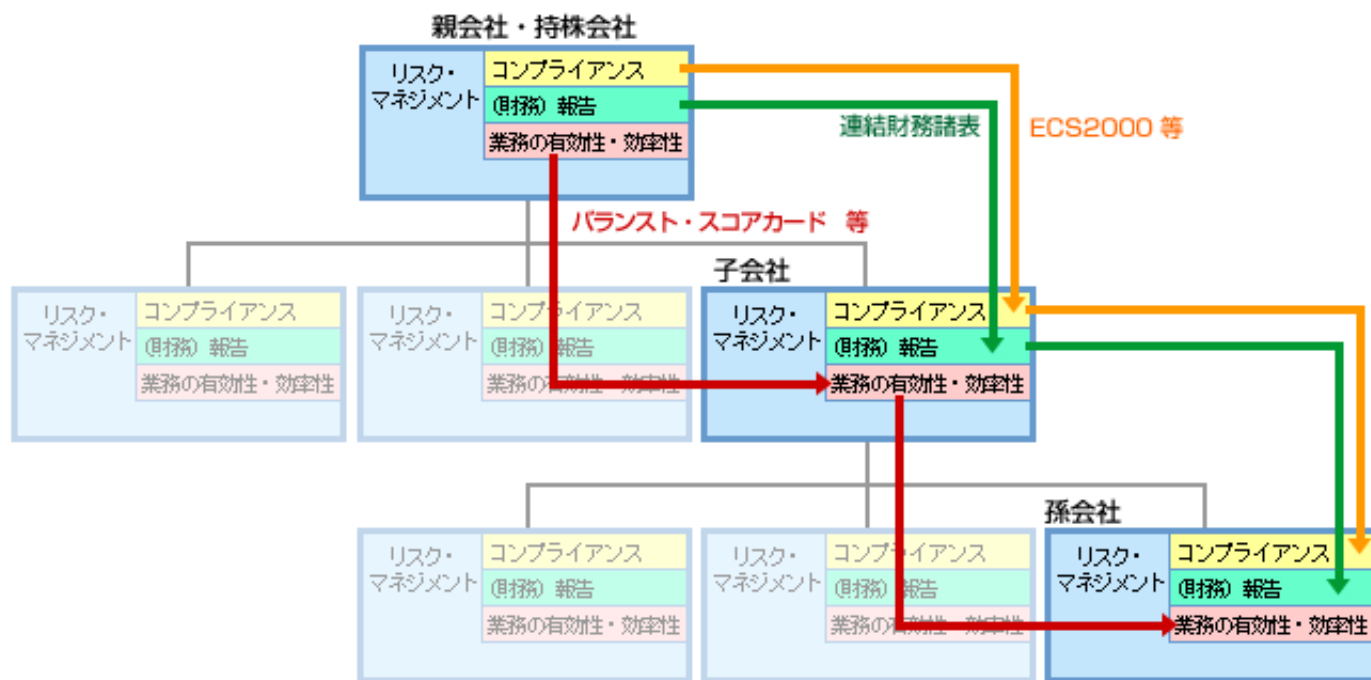
(3/13)

- コンプライアンス（法令順守）体制と業務の面でも、グループ全体で一貫する必要があると提唱されていますが

私たちは、日本企業のコンプライアンス体制の構築には、ECS2000の普及を推進しています。ECS2000は麗澤大学企業倫理センターの高巖教授らによって1999年に発行された、企業倫理とコンプライアンスに関するマネジメントシステムの規格です。

また業務の有効性、効率性を測る指標としてはバランスト・スコアカードによる経営指標の設定が考えられます。連結財務諸表を結果とすると、数字に表れる前の非財務の指標を、積極的に業務の有効性、効率性の管理に適用すべきでしょう。これらに是非とも、企業グループ全体として取り組んでいただきたいと思います。

グループ企業の一貫したリスク・マネジメント



グループ企業全体に一定の指針でリスク・マネジメント体制を構築することが重要である。財務報告上は連結財務諸表制度によりグループ経営が視覚化されたが、コンプライアンスや業務の面でも、一貫した指針を設定すべきである。

前編

連結経営における一貫したリスク・マネジメント

(4/13)

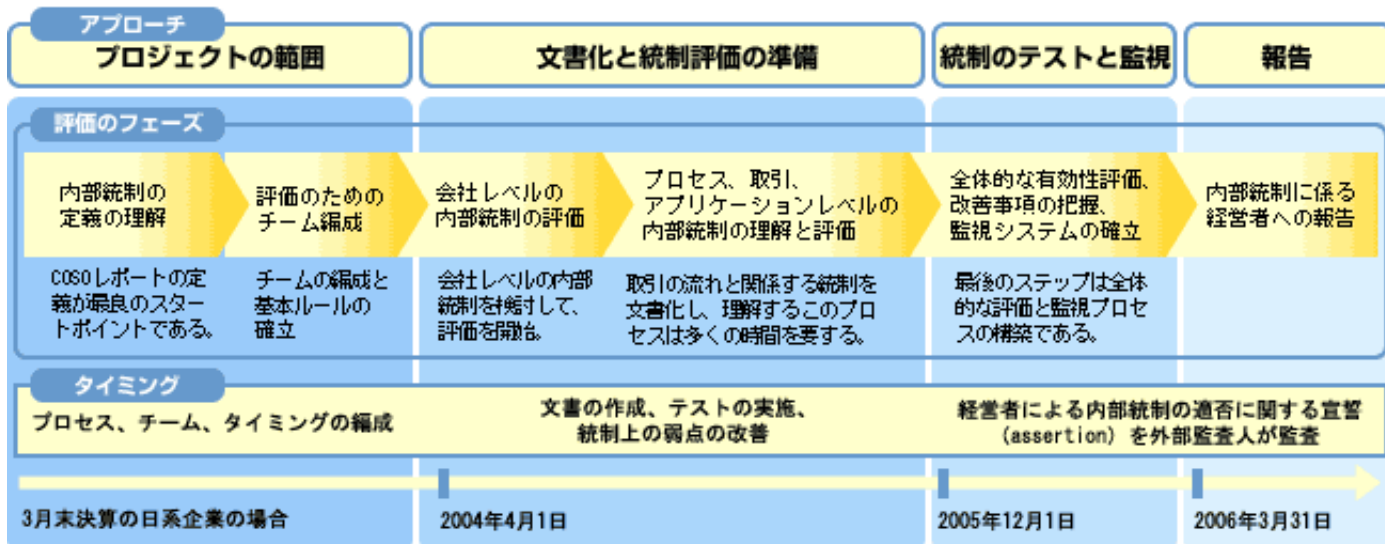
2 サーベインズ・オクスリー法(SOA)404条に基づく内部統制の記述

- エンロンのような不正経理事件の再発防止として、米国におけるSEC登録企業にはさらに厳しい対応が課せられています

サーベインズ・オクスリー法(SOA)は、SEC登録企業を対象にしたものですが、SOA 404条に対応するための作業は、内部統制の体制構築を考えるうえで一般的にも参考になるので、下の図を見ていただきたいと思います。企業と比べると、日本企業は『周回遅れ』の観があります。

そのためにも、戦略的モニタリングの活用が必要です。

SOA404条対応作業に見る組織体制の構築



それまで米国企業に財務報告に関する適切な内部統制がなかったわけではなく、SOA404条の重要な点は、当然備わっていると考えられた内部統制について、実際に記述し、テストした結果として「経営者が内部統制の適否について宣言する」という点です。

そのために表の通り、法律に基づく要請とはいえ、例えば3月決算の企業の場合だと、2006年3月末までにこれだけの膨大な作業を終えていなければなりません。

私も新日本監査法人も、まさに、SOA404条に基づく内部統制記述の支援に追われているところです。

もちろん海外の主要な連結子会社はすべて記述の対象となります。グループ全体の内部統制の記述を完備し、テストするだけでも大変な話です。日本の中で、SOA404条に求められているような意味でのコンプライアンス体制が構築されている企業が何社あるか、危惧されるところです。

前編

連結経営における一貫したリスク・マネジメント

(5/13)

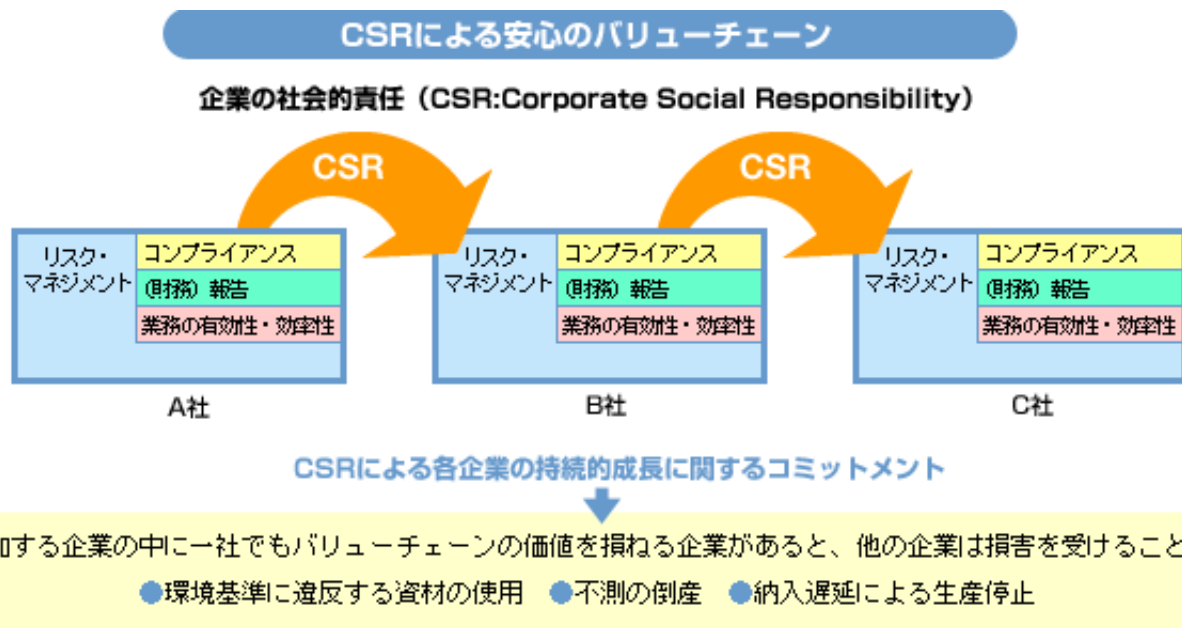
3 CSRによる安心のバリューチェーン

- 個々の企業のリスク・マネジメント体制を担保するのは、通常コーポレート・ガバナンス（企業統治）とされてきましたが

コーポレート・ガバナンスは株価や業績との関連付けがしにくく、議論のための議論に陥りがちです。このため、私たちは『CSR(企業の社会的責任)』に基づいた企業の持続的成長に関して、経営者がしっかりとコミットメント（態度表明）することが、より現実的な担保になると考えています。

現実的な問題とは「SOA404条に対応しなければ取引に参加できなくなる」、「不祥事を引き起こすことによって市場からはじき出されてしまう」ということです。また、重要な関心事のひとつに株価がありますが、例えば年金運用基金のような機関投資家が、「CSRに基づいた適正なコンプライアンス体制を整備している企業に投資する」という運用方針を打ち出したらどうでしょうか。CSRによるグループ全体のコンプライアンス体制作りは、経営者にとって積極的、優先的に取り組むべき経営課題なのです。

今後、コンプライアンス体制の構築が重要視される社会になると、ますます先に述べたSOA404条対応作業の例のように、内部統制の記述も単に記載だけですむのではなく、実際にテストすることが求められます。海外子会社までを含めた企業グループ全体のリスク・マネジメントも、整備、運用状況をモニタリングする作業が必然的に求められます。



- 戦略的なモニタリングが必要ということですね

そうです。グローバルな連結グループ全体における「戦略的モニタリング」という意識への転換が必要です。SOA対象企業に限らず、グループ全体のリスク・マネジメント体制を整備し、運用状況のモニタリングを行う意義は測り知れません。そして、私ども新日本監査法人を活用していただきたいと思います。新日本監査法人は、全世界で10万人を超えるスタッフを抱えるアーンスト・アンド・ヤングとの提携により、ビジネス・リスク・サービス専任で75カ国のネットワークと、5,300人の専任のスタッフを駆使して、グローバル企業の戦略的モニタリングをお手伝いします。

後編

CSR報告書は 企業のマニフェストだ

CHAPTER

- 4 体裁だけを整えたCSR報告書は無意味
- 5 ECS2000に基づく法令遵守マネジメントシステムの構築
- 6 CSRの企業戦略化—CSRとステークホルダーの関わり

新日本インテグリティアシュアランス株式会社
(新日本監査法人グループ)
取締役 公認会計士

大久保 和孝氏

トリプルボトムライン（経済、社会、環境）を前提とした、企業の社会的責任（CSR）に対する取り組みを外部に公表する手段として、注目されはじめたCSR報告書。新日本インテグリティアシュアランス株式会社は、これまでに、国内外において作成されたCSR報告書の内容を吟味し、今後のあり方について検討を重ねている。

後編

CSR報告書は企業のマニフェストだ

(7/13)

4 体裁だけを整えたCSR 報告書は無意味

日本でもCSR報告書を発行する企業が急増していることを、どのように見ていますか

まず、CSR（企業の社会的責任）報告書をなぜ作るのか、再考しなければなりません。誰のために（ステークホルダーの認識）、何のために（企業イメージ戦略の向上なのか、アカウンタビリティ（説明責任）を果たすことを目的とするのか）作成するのか明確にする必要があります。コストをかけて作成するからには、それが利用される可能性、効果を踏まえたうえで、読みごたえ、見ごたえのあるものを作成し、如何に、自らがステークホルダーとして認識したすべての人々のニーズを満たす情報が開示できるのか、考えることです。

CSR報告書は、その時代における社会的要請を反映する形で、企業のCSRに対する取り組みを示すことが期待されるものですが、そのためには、多様なステークホルダーが満足できるものでなければなりません。

一方で、我が国での企業の多くは、GRIガイドラインを参照して報告書を作っていますが、欧米で誕生したGRIの考え方をそのまま日本企業に適用するには、十分な留意が必要です。それは、歴史的・社会的背景が異なっている欧米企業の基準であることと、何よりも、結果としてのパフォーマンス評価の記述に重点が置かれがちではないかという点です。

欧米基準という観点からは、GRIの基準をそのまま利用して評価するのではなく、例えば、一般職からの管理職への登用割合や、役員と一般職員の所得格差など、我が国の商慣習を考慮した指標も積極的に開示していくのも一つの考え方かと思います。

また、我が国において求められている多くのステークホルダー共通の社会的要請とは、企業の社会に対する誠実性、信頼性であることは先ほど述べたとおりですが、CSR報告書においても、それらを反映すべく、GRIで求められているパフォーマンス評価の前提として、経営倫理・方針を組織自ら具体的に実践する態勢（コンプライアンス（倫理法令遵守）態勢）をどれだけ整えられているかということに重点をおいた記述をしてはどうかということです。すなわち、経営管理者による崇高な経営理念・方針に基づき、法令を遵守する態勢（コンプライアンス態勢）を如何に取り組んでいるのかという、企業行動として当たり前のこと、～当たり前のことを当たり前のよう実践することが最も難しいのですが～を記述したうえで、GRIガイドラインが求めている社会、経済、環境（トリプルボトムライン）の観点からのパフォーマンス評価を示すことでCSR報告書の記載に具体性、信頼性を持たせることができるのではないのでしょうか。



大久保 和孝氏

後編

CSR報告書は企業のマニフェストだ

(8/13)

企業のCSR報告書の比較調査を行われたそうですが

CSR報告書には義務づけられた書式がないため、多くの企業がGRIガイドラインの例示を参考に作成しています。そのため、多くのCSR報告書では、トリプルボトムライン（経済、社会、環境）に基づくパフォーマンス評価に重点がおかれたり、着手してない事柄については章立てから抜け落ちたりしています。また、ある調査によると約69%の企業が、環境的側面の記述しかしておらず、社会的側面、経済的側面の記述がなく、記載事項そのものにもかたよりがあるのが現状です。

（次ページの表をご覧ください。）

これは私どもが日本の代表的な企業81社の報告書を調査した結果です。この結果から分かることは、記載事項にばらつきがあるということと、経営理念・方針と結果・パフォーマンスの記載に力点がおかれ、理念・方針を実践するために態勢をどのように構築・運用しているかについての具体的な記述が少ないということではないでしょうか。一方で、最近の世界的な動向は、環境面よりも社会面、経済面の記述が増え、さらに、コンプライアンス態勢の取り組みに対する詳細な報告が増加傾向にあります。

世の中の動向を敏感にキャッチし、取り込んでこそ、多様なステークホルダーに評価される報告書になるのではないのでしょうか。

CSR報告書の本質は何でしょうか？

CSR報告書は、企業の本当の姿を正しく誠実に伝えようとする報告書であるべきです。そのためには、社会の企業に対する要請を把握し、企業にとってのプラス面のみならずマイナス面も記述することで説得力をもたせることだと思います。すなわち、企業が抱えている問題に正面から取り組む努力をしていることを示すことで、情報の信頼性が高まるのです。さらに、パフォーマンス評価の前提であるコンプライアンス態勢への取り組みが詳細かつ具体的に記述されていることで、組織自らが積極的な情報開示を行い、説明責任を果たすことになるのではないのでしょうか。

コンプライアンス態勢を既に構築し実践できている企業と、これから取り組もうという企業とは異なりますが、日本の場合、これから、本格的に取り組もうという企業のほうが多いと思われます。

そういう意味で日本は今、CSRの「創生期」と言えます。今の段階では、結果の報告を求めるのではなく、まず、トリプルボトムラインのパフォーマンス評価の前提となる、真のコンプライアンス態勢構築に向けた具体的な取り組みのプロセスを開示していくことが、「創生期」におけるCSR報告書のあるべき形ではないかと思います。

すなわち、企業が社会に対して、どのようなことを目標に掲げ、どのように具体的に実践していくのか道筋を示す報告書として、つまり『企業のマニフェスト』として、CSR報告書を作成する意義をとらえ直してみてもいいのでしょうか。

また、既に、取り組まれている企業におかれては、取り組んでいる状況を多様なステークホルダーが理解できるように具体的かつ詳細な記述をすることが求められるものと考えられます。

後編

CSR報告書は企業のマニフェストだ

(9/13)

GRI ガイドライン項目の記載状況

調査対象: GRIウェブサイトに掲載されている日本企業67社及びダウジョーンズ社がsustainability indexにリストアップしている日本企業37社の合計61社 (重複している企業あり) を対象として当社が調査を実施

		企業番号	の数の	記載比率
		会社名		
		報告書名		61社中74社について 統計できている
1 エンゲージメント			72	97.80%
2 経営成績の概要	成績概要	1 経営成績の概要	74	100.00%
		2 主要製品、サービス、ブランド名	63	95.14%
		3 経営成績の事業構造	43	59.11%
		4 主要取引、子会社などの状況	54	72.97%
		5 事業別の経営状況	49	64.86%
		6 企業文化	69	93.24%
		7 社会貢献の概要	5	6.11%
		8 組織体制	64	86.89%
		9 ステークホルダーのリスト	31	41.89%
		10 問い合わせ先	69	93.24%
3 経営者の情報		11 経営陣	65	87.84%
		12 取締役の報告書	26	35.14%
		13 経営成績の概要	64	86.49%
		14 経営者報告書に際して発言した重要な言葉	23	31.09%
		15 経営者としての考えと責任	12	16.22%
		16 経営者の経歴、功績、理由	3	4.05%
		17 GRIに準拠していないことの記述	1	1.35%
4 経営・環境・社会コストと利益の算定に使用された資源		18 経営・環境・社会コストと利益の算定に使用された資源	50	70.50%
		19 経営・環境・社会コストと利益の算定に使用された資源	10	13.51%
		20 経営者による公正性、信頼性、信頼性を増進し、信頼するたのびた社と経営者の取組	24	32.43%
		21 経営者主体についての記述	34	45.95%
		22 経営者主体に関する記述	59	79.73%
5 経営環境とマネジメントシステム	経営と統治	1 取締役の統治構造	29	39.19%
		2 取締役の報酬	3	6.76%
		3 取締役の選任・解任の過程	0	0.00%
		4 取締役の報酬と取締役の監督プロセス	14	19.22%
		5 取締役報酬とパフォーマンスとの関係	3	6.76%
		6 取締役の報酬と業績との関係	11	14.81%
		7 取締役の報酬と業績との関係	66	89.19%
		8 取締役の報酬と業績との関係	1	1.35%
		9 取締役の報酬と業績との関係	70	93.80%
		10 取締役の報酬	40	54.05%
		11 取締役から見た取締役の報酬	34	45.95%
		12 取締役から見た取締役の報酬	36	48.65%
		13 取締役の報酬	30	41.35%
		14 取締役の報酬に際して、実施している外部の調査、専門家	26	35.14%
		15 取締役、役員報酬	24	32.43%
		16 取締役、役員報酬	36	48.65%
		17 取締役、役員報酬	42	56.76%
		18 取締役、役員報酬	5	6.76%
		19 アドボカシーと本報	50	67.57%
		20 取締役	69	93.24%
		21 取締役	10	13.51%
6 サイバースペース				
7 環境パフォーマンス	ESGパフォーマンス	ESGパフォーマンス	66	89.19%
		ESGパフォーマンス	3	4.05%
		ESGパフォーマンス	7	9.46%
		ESGパフォーマンス	5	6.76%
		ESGパフォーマンス	40	54.05%
		ESGパフォーマンス	37	50.00%
8 環境パフォーマンス		DN16 環境法への違反	44	59.46%
		DN13、15と関連した違反	59	79.73%
		その他	68	91.89%
9 社会的パフォーマンス	LAIパフォーマンス	LAIパフォーマンス	37	50.00%
		LAIパフォーマンス	13	17.57%
		LAIパフォーマンス	51	68.52%
		LAIパフォーマンス	59	79.73%
		LAIパフォーマンス	42	56.76%
		HR1パフォーマンス	20	27.84%
		HR4 取締役	32	43.24%
		HR5 取締役と取締役の報酬	5	6.76%
		HR6 取締役	6	8.11%
		HR7 取締役	5	6.76%
		HR8、10 取締役	13	17.57%
		HR11 取締役	2	2.70%
		HR12、13、14 取締役の報酬	2	2.70%
		SO1 4 地域社会	40	54.05%
		SO2 取締役と役員	2	2.70%
		SO3 取締役	1	1.35%
		SO6 取締役と役員報酬	1	1.35%
		PR1、4、5、6 取締役の安全確保	57	76.00%
		PR2、7、8 取締役とサービス	46	62.16%
		PR9、10 取締役	9	12.01%
		PR13、14 アドボカシーの啓蒙	10	13.51%

行動規範を記載しているだけで
具体性に欠ける記述が多い

コンプライアンス規範に関する
記述が足りない!

記載比率の平均 41.29%

GRIガイドライン(出典: GRI (Global Reporting Initiative) Sustainability Reporting Guidelines 2002(平成14年5月)
出典: SW12月19日実施セミナー「CSRと企業価値」

後編

CSR報告書は企業のマニフェストだ

(10/13)

5 ECS2000に基づく法令遵守マネジメントシステムの構築

CSR報告書は、コンプライアンス態勢構築に向けた取り組みを具体的に示すディスクロージャー誌ととらえるわけですね

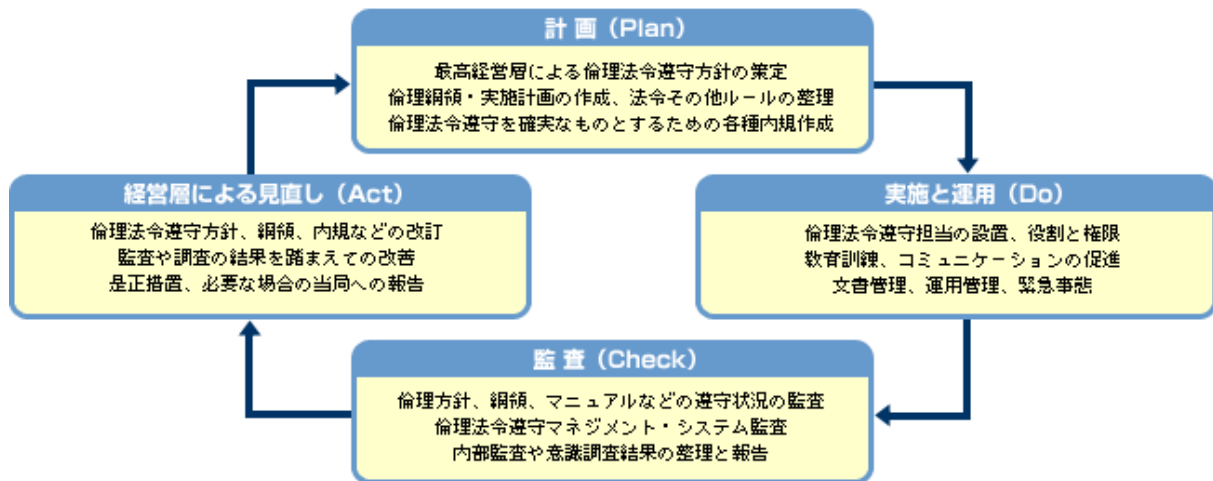
そうです。今必要なのは、どのように社会貢献をしたのかという結果だけではなく、各企業が、トリプルボトムラインのパフォーマンス評価の前提でもあるコンプライアンス態勢の構築に向けて如何に真剣に取り組み、または、取り組もうとしているのか、道筋を具体的に明らかにすることによって、組織として、どこに向かい、どこまで達成したかを示すことが、重要な作業だと思います。

そして今後数年を経過して、CSR報告書がより一般的になり、多くの企業での取り組みが進んでくると、今度は、CSR報告書を「評価」する段階に至り、その段階において、企業に対する信頼性、企業の社会に対する誠実性を前提として、その企業が如何に「社会貢献」を行っているのか、ということに踏み込んでいけるのではないのでしょうか。

具体的な手法はどのようなものがあるのでしょうか

コンプライアンス態勢の構築に係る数多くの規格、ガイドラインが各国で発表されていますが、我が国においては、例えば、ECS2000（倫理法令遵守マネジメントシステム規格）<<http://www.r-bec.org/>>があります。これは国内初のコンプライアンス規格を世界に発信しようとして誕生したのですが、この規格が求めているのは、結果としての認証ではなく、PDCA（Plan - Do - Check - Action）サイクルを基本としたマネジメントサイクルの構築を、どのようにして果たすかということに重点が置かれています。

倫理法令遵守マネジメント・システムの全体的な枠組み



出典：SIAI12月19日実施セミナー「CSRと企業戦略」

ECS2000の基本的な考え方の特徴としては、最初から完全なものを作り上げたり、同規格のすべての要求事項を完全に満たすということではなく、取り組みへの開始そのものに力点が置かれている点です。そして、それを如何に継続的に取り組んでいるかということが重視されます。すなわち、コンプライアンス態勢の構築にあたって、「完璧な組織」はありえないということです。コンプライアンス態勢が構築された組織を目標として、自組織の「現状」を認識したうえで、具体的にどのように取り組むのかということがポイントとなります。

後編

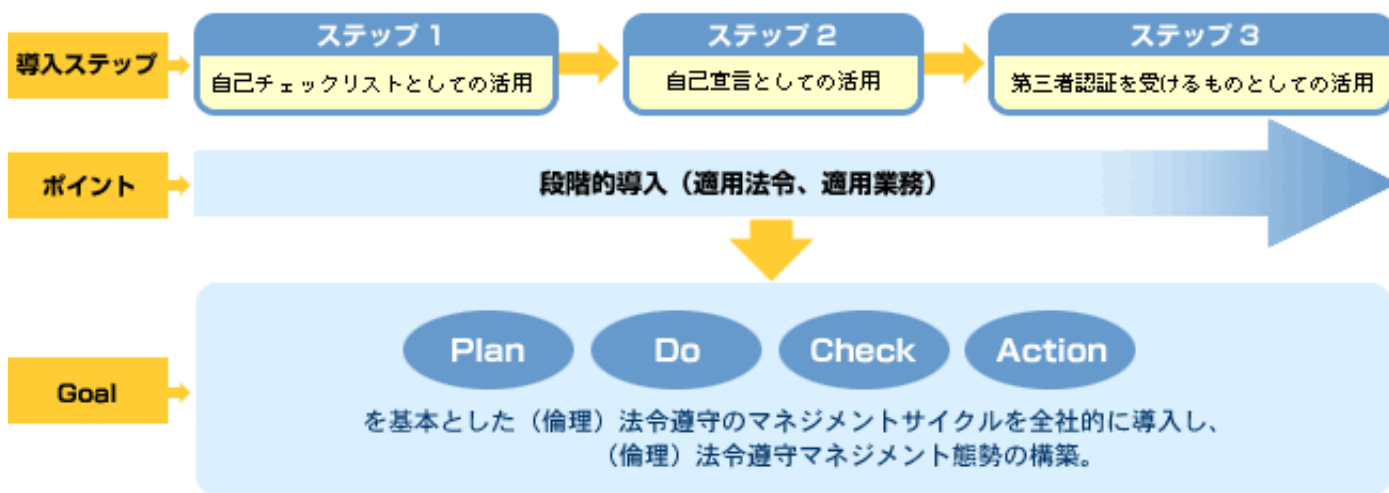
CSR報告書は企業のマニフェストだ

(11/13)

ECS2000導入時の留意すべき点は何でしょうか？

ECS2000の導入に向けて、まずは、経営者による強い意志とリーダーシップが不可欠です。そして、自組織の現状を正しく理解し、最初から完璧なものを求めるのではなく、段階的な目標を計画として定め、いくつかのステップを設けます。さらに、それぞれのステップごとの目標に向け、対象領域、対象法令の範囲、対象業務範囲を徐々に拡大することによって、最終的にコンプライアンスマネジメントが全社的に広がればよいということです。

なお、ECS2000導入にあたって、最も留意すべきことは、形だけになったり、逆に管理が過剰になってしまうことでしょう。パフォーマンスを重視して、真のインテグリティ（誠実性）が組織に浸透するように、実行可能な具体策を示すことが不可欠です。そのためにも、自組織の現状認識が最も大切です。



出典：SIAI12月19日実施セミナー「CSRと企業戦略」

ECS2000を活用するとどのような効果があるのでしょうか

我が国初のコンプライアンス規格としてのECS2000を導入すると、これまでの倫理マニュアル（綱領）等に規範性、実効性を持たせることができるようになり、企業の信用力が向上し、社会に対して信頼性を得ることが可能になります。また、経営管理者という視点からは、コンプライアンス態勢の構築に向けて、経営者自ら、積極的に取り組んでいることを社会に対して示すことで、管理責任を全うするツールになりえるでしょう。

後編

CSR報告書は企業のマニフェストだ

(12/13)

6 CSRの企業戦略化 -CSRとステークホルダーの関わり

CSR報告書を誰に向けて発行するのか、という議論がもうひとつありますね

ステークホルダーには、投資家、取引先、消費者、債権者、地域住民、そしてさらに従業員等がいると思います。投資家は一般に短期的な視点で企業を評価すると言われますが、より中長期的な視点に立ち、企業の永続的な存続を求めるステークホルダーとして、例えば、従業員が考えられます。従業員が求めるCSRの本質的な議論には、社会貢献の前提としての、持続的成長を裏付ける経営管理態勢、まさに『コンプライアンス態勢』がいかに構築されているかということが、最大の関心事であります。

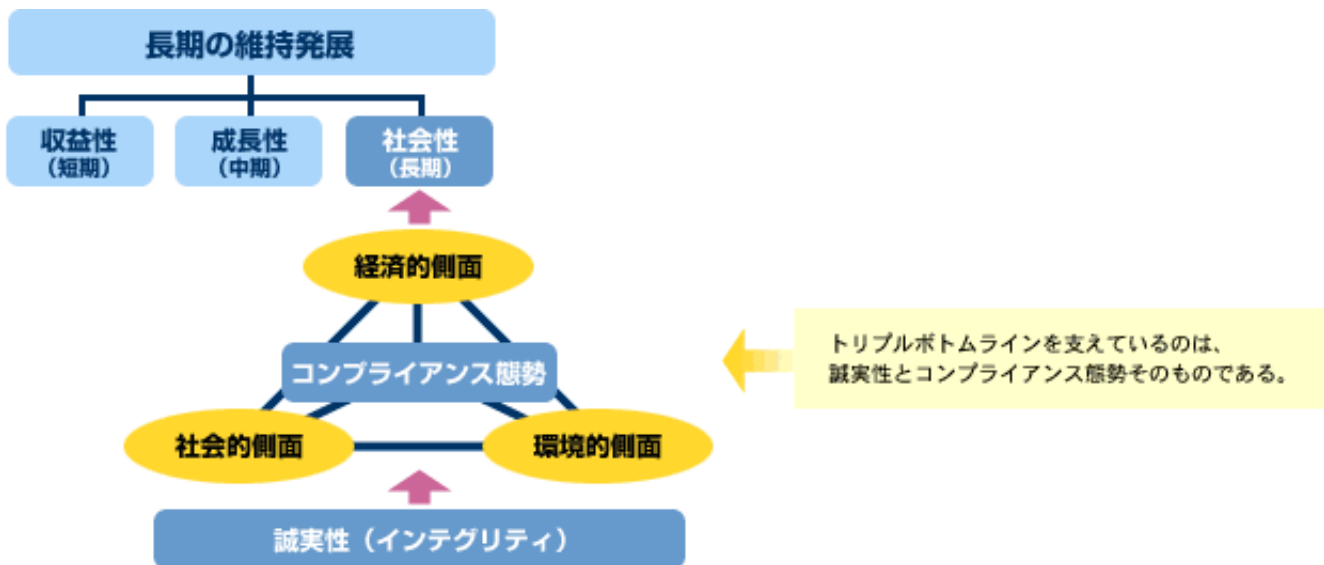
また、そのようなコンプライアンス態勢をCSR報告書に記載することは、当然、企業を内から知っている従業員が見るわけですから、いいかげんな報告書は作れない。そのような視点も重要だと思います。

CSR報告書を作成するとどのような効果があるのでしょうか

CSR報告書の作成により、CSRへの取り組み姿勢を示すことで、コンプライアンス態勢の構築という観点からのリスク・マネジメントへの対応ができ、結果として企業のブランド価値の向上につながるのではないのでしょうか。それは、IR活動にもつながると思います。また、副次的には、働きやすい、安心できる企業としてのイメージができることで、優秀な人材が集まることも期待されます。

企業にとっての持続的な成長戦略として、CSRは不可欠ですね

これまでは、企業は、短期においては収益性、中期においては成長性が求められてきました。近年、長期においては社会性が不可欠とされており、その社会性をささえるのが、コンプライアンス態勢を前提とした、社会、経済、環境のバランスある経営（トリプルボトムライン）ということになります。また、企業の評価尺度として、従来『財務諸表』と『技術力』『ブランディング』と言われてきましたが、最近では、さらに『コンプライアンス態勢』を取り入れて評価しようという動きが進んでいることにも着目すべきでしょう。そういった評価を受けるためにも、コンプライアンス態勢について、ディスクローズ（情報開示）することは不可欠であるということです。



出典：SIAI12月19日実施セミナー「CSRと企業戦略」

後編

CSR報告書は企業のマニフェストだ

(13/13)

そんな中で、CSRを専門にしたコンサルティング会社である御社が担う役割とは？

新日本インテグリティアシュアランス株式会社 (<http://www.siai.co.jp/>) は、新日本監査法人グループのCSRコンサルティング会社として、環境、リスク・マネジメント、コンプライアンス、企業監査の各分野のエキスパートを集めており、組織横断的な視点から、企業の社会貢献を、法人を挙げてお手伝いしたいと考えています。

企業の持続的成長のために不可欠なコンプライアンスとは何かという視点に立つて、経営理念や組織の行動規範の作成から、コンプライアンスを担保するための組織構築・運営方法まで、実効性のある制度構築のお手伝いをします。また、ディスクロージャーの専門家として、CSR報告書の作成に必要なすべて的事をご相談いただければと思っています。

