

C I Aフォーラム研究会報告

リスク対応文化の醸成とモニタリングの強化 —企業不祥事、不正に関する予防対策を 実質的に機能させるためには—

関西研究会No.22（リスク管理モニタリング研究会）

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A - J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム関西研究会No.22が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の見解であり協会の「見解」を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

【要約】

企業の存続に重大な影響を及ぼす企業不祥事、企業不正事件の事例研究を通じて、様々な論点が炙り出された。1つ目は、経営トップが企業不正に関与している場合の内部統制の効果的運用はどうあるべきか、その観点から独立性ある社外取締役・監査役の選任等のコーポレート・ガバナンス問題、すなわち内部統制上の統制環境の見直しと強化問題が浮かび上がった。内部通報制度の見直しもこの問題意識の中にある。2つ目は、有効な機能を果たし得なかった監査部門の責任と役割問

題である。新聞等で取り上げられた重大事案に関する企業実態調査においては、監査部門が企業不祥事、企業不正に関わった事例は、全体の5%程度（当研究会及びKPMG FASの事例調査に基づく。資料16頁（日本内部監査協会ホームページ掲載）の第9表の中の「発覚経路」参照）と低率であった。これは、監査部門だけの問題ではなく、企業不正を許さない企業風土の有無とも関連している。この対応策としては、普段から企業全体のリスクコミュニケーションの意識的な実行を通して、リスクに対応できる文化を日頃より培っていくこと、また、このリスクコミュニケーションの実行に監査部門が積極的に関与していくべきことを提言したい。更に、監査部門の役割として、従来の準拠性監査主体の業務から脱皮し、リスク対象もマイナスの影響を与えるネガティブ・リスクに留まらず、プラス面にも焦点をあてたポジティブ・リスクも含める必要性を考えている。「専門職の実施の国際フレームワーク（以下I P P F）」の2110、2120、2130においてリスク評価等の対象に「組織体の戦略目標の達成状況」が追加されている中であって、ポジティブ・リスク評価を監査部門の役割として明確に位置付け取り組む段階にあると再認識する。監査部門の役割を拡大し、監査手法も事後的なものに留めず、リスクコミュニケーションの構築

やセグメント別事業の収益性分析及び重要投資の採算性の分析評価等で、一歩前に出て積極的な貢献を果たしていくためには、監査技術の向上と監査リソースの質的強化が不可欠となる。そうした改革をサポートするためにも、ICTの一段の活用による継続的、網羅的なモニタリングシステムの構築が必須である。形式的な仕組みを整備するだけではなく、ルールや制度等を実質的に機能させるための、こうした監査部門の積極的な姿勢が監査部門のプレゼンスを高め、経営への具申を通

じて経営品質のスパイラルアップを促し、全体として経営への貢献を果たしていくことにつながるものとする。コーポレート・ガバナンスを「攻めの経営」の一助と位置付け、社外取締役の役割に、これまでのようなコンプライアンスを重視した抑制的な助言に留まらず、新しい事業への取り組み等リスクに挑戦するための助言が求められる状況にあって、監査部門の役割も戦略目標達成に関するリスク評価等も含めた方向へ、重点移行すべき時代にあると考える（注1）。

【目次】

| | |
|---|----|
| はじめに | 55 |
| 第1章 企業不祥事、企業不正事件とリスク概念 | 55 |
| 1. 繰り返し発生している企業不祥事、企業不正事件と対策の見直し | 55 |
| 2. リスク概念の変遷と今日的視点 | 57 |
| 3. 今回研究対象とした企業不祥事、企業不正事件と論点 | 58 |
| 第2章 事例検証から浮かび上がった論点に関する対策 | 63 |
| 1. 独立性及び選任の透明性が担保された社外取締役、社外監査役の選任 | 63 |
| (1) 分析事例から見てきた内容 | 63 |
| (2) 現在の日本におけるコーポレート・ガバナンス問題 | 65 |
| 2. リスクコミュニケーション及び「3つのディフェンスライン」の構築 | 71 |
| (1) 社内リスクコミュニケーションの構築 | 73 |
| (2) 3つのディフェンスラインの構築 | 74 |
| (3) 『半沢直樹』（TBS、2013）と『DARK SUIT』（NHK、2014）から見たコミュニケーションの重要性 | 75 |
| 3. ビッグデータの有効活用とICTによる継続的、網羅的なモニタリング機能強化 | 76 |
| (1) 営業幹部によるタクシー代の不正請求事件 | 76 |
| (2) 会議費の虚偽申請（本来は交際費処理）事件 | 76 |
| (3) 情報漏洩事件 | 77 |
| (4) ICTによる監査品質、技術の向上 | 78 |
| 4. 内部監査部門の責任と役割の強化（結びにかえて） | 79 |
| 【参考文献】..... | 80 |
| （※以下の資料につきましては、日本内部監査協会ホームページ「CIAフォーラム」の「活動実績」のページをご参照ください。） | |
| 【資料】「企業不祥事、企業不正事例 10事案」 | |
| 【参考資料】企業の不正に関する実態調査 | |
| 1. 当研究会による企業の不正実態調査 | |
| 2. KPMG FAS及びデロイト・トーマツ（DTFA）による企業の不正実態調査 | |
| 3. 企業不正実態調査の比較 | |

【はじめに】

◇御嶽山噴火にみる教訓

2014年9月27日昼頃、御嶽山が噴火（水蒸気爆発）し、紅葉を楽しんでいた登山者が多数、犠牲になった。この噴火に関しては、予知の難しさが報じられる中、一方では、9月以降群発地震が起き、その後も地震発生がゼロに戻らず、平常ではない状態が継続していたとの情報や、登山ガイドからは「硫化水素が普段より多かった」、また、山小屋従業員には「噴気が強かった」との声もある等、事態を認識する点から見直すべき課題もあることが指摘されている。2000年3月の有珠山噴火の折、ささいな地震をきっかけに、関係者と連携して先手先手で対策が講じられ、人的被害は生じなかったが、その時、北海道大学有珠火山観測所長を務めた火山学者の岡田弘氏（北海道大学名誉教授）は、「日本の行政組織には火山観測から防災まで途切れなく担う機関がなく、火山によって異なるリスクに対応できません。今回も全国一律のマニュアルに頼り固有のリスクが無視されました。現場重視の観測体制にないことが、今の火山噴火予知、防災対策の最大の弱点なのです。」（2014年10月17日朝日新聞オピニオン欄）とコメントしている。私達、リスク管理に携わる者にとっても、考えさせられる意見のように思われる。

◇10事例の抽出と不正のトライアングル

今回、研究会では「リスク管理のモニタリング」をテーマに掲げ、定期的な会合を持ち、討議を重ねてきた。一口に「リスク」と言っても、その定義は千差万別であり、研究の第1ステージとしては、「会社の存続に重大なマ

イナス影響を及ぼす企業不祥事、企業不正」に的を絞り、公表されている事例を中心に10件を抽出して、事例から導き出される課題を論点として提起した。研究テーマとしている「リスク管理」と「モニタリング」に関しては、IPPFの「実施基準2120-リスク・マネジメント」と「同 2130-コントロール」に取組事項に関する記載がある。うち、「2120.A2」では、「内部監査部門は不正の発生可能性、および組織体が不正リスクをいかに管理しているかを評価しなければならない」とされている。私達は、まず不正の発生を3つの要因に区分する「不正のトライアングル」説に沿い、「動機」、「機会」、「正当化」の切り口にて事例分析を行い、共通的に浮かび上がった課題と対策を整理した。取り上げた事例では、第三者委員会等がほぼ設置され、それぞれに再発防止策が提言されていた。それら防止策としての「HOW TO」はもっともな内容ではあるものの、対策が実質的に機能するのかという観点からみると、物足りなさを感じる内容だったことは否めない。第三者委員会等の報告が、その後会社内でどのように取り組まれ、改善されていったかを把握することが、ごく一部を除いて困難であったことも物足りなさの1つの原因ではあった。私達はこうした「物足りなさは何に起因しているのか」を問う中で、「HOW TO」に拘泥することなく、視野を広くもって討議することに努めてきた。

【第1章】企業不祥事、企業不正事件とリスク概念

1. 繰り返し発生している企業不祥事、企業不正事件と対策の見直し

2007年6月18日号の『日経ビジネス』は、

（注1） Paul Sobel, Gaurav Kapoor 「より積極的に取り組もう！」 山本明知記、『月刊監査研究』2012年7月号
「監査人は新興市場における新たな取組みのような戦略策定に深入りすべきである。理由は、新規マーケットは、政治的不安定さとカルチャーの違い及び経営資源不足など、多数の新規遵守規制及びリスクとセットになっているからである。」

粉飾連鎖に関して特集を組んでいる。副題の「彼らはこうして闇に落ちた」と共に、特集ページには、「会社のためについた小さな嘘。上司ににらまれて言い出せなかった会議。ビジネスマンなら誰でも身に覚えのあるささやかな罪。それが積み重なって会社を映す数字が歪む。フリー、フェアを大前提とする市場経済において、かって許された甘えは大罪と見なされる。会社は傾き、首謀者に司直の手が伸びる。

そんなつもりではなかったのに……、粉飾連鎖。市場の時代に乗り遅れた人々が、次から次へと闇に落ちる。」(注2)とある。この特集号から8年経つも、この間、同じような企業不祥事、企業不正事件の枚挙に暇はない。こうした企業の存立を脅かすような事件を惹起する事業運営上のリスクをいかに防ぐべきか、どのようなモニタリング活動等を企業内にビルトインさせるべきか、研究会活動の目的の1つは、この点にある。

◇「HOW TO」より「リスク対応文化の醸成」

直接的には、企業としてのリスク管理に関する「HOW TO」としてのモニタリング策を考えることにあるが、併せて、ビジネスパーソン個人として、「小さな嘘やささやかな罪」を起こさないで済む事前のリスク共有やリスクコミュニケーション(注3)の構築及び浸透にこそ、普段から取り組むことが大切であるとの認識も強くある。経営トップが絡んだ企業不祥事、企業不正が生じた場合の内部監査員の活動は、一面ではフリーズ状態にあるという現実を認識して、平時における予防・抑止活動をいかに構築しておくかという

点こそが肝とも考えている。企業に対する社会的要請は、企業をめぐる環境の変化と共に、大きく変わっているが、これに企業の認識が追い付かず、また、認識はあるが形式的な対応に終始して実際のリスク対策には、必ずしも役立っていないとの指摘もある。中には、法令が陳腐化しているにもかかわらず、既存の法令遵守のみにこだわり、真の対策を掘り下げることなく、消費者対応を行ったために、信頼を失い大きな問題となったケース(ガス機器メーカー、食品メーカー)もあった。特に昨今では、消費者自身が自由に情報を発信し、共有する時代にあり、既存の会社内ルールを適用するだけでは、消費者の信頼を得ることが出来ない点には、細心の注意が必要となっている。ネット時代における危機管理のあり方も新たに問われている。このように、変化するリスクの認識と共有が重要な時代にある。

◇内部統制の真の目的

今回、後述する「企業不祥事、企業不正事例報告」において、第三者委員会等あるいは当該会社から「再発防止策」が提言されているが、対策項目の1つとして「内部統制システムの強化や再構築」が掲げられている。これらは、2008年の法施行に向けて取り組まれた内部統制システムが、一部では内部統制の真の目的が浸透することなく、ともすればドキュメント整備だけが目的となり、既に形骸化されてきていることも物語っている。アメリカSOX法の根幹には、従来の「リスクの計測の精緻化」によるリスクヘッジから、「プロセス整備による健全な規制の強化」への流

(注2)「粉飾連鎖 彼らはこうして闇に落ちた」『日経ビジネス』2007年6月18日号、27頁、日経BP社

(注3) 田尾啓一『リスク・ガバナンス——企業価値経営から持続的経営へ』中央経済社、2013年、「第6章 リスク文化とリスク・コミュニケーション」

郷原信郎『組織の思考が止まるとき——「法令遵守」から「ルールの創造」へ』毎日新聞社、2013年、「第三章 コンプライアンスを考え直す フルセット・コンプライアンスの五つの要素(三番目の要素：縦、横のコラボレーション)」98頁

れがあり、「プロセス開示と説明責任」、「エビデンスの整備」、「ルール・規定・マニュアル・内部監査のプロセス整備」、「企業自らの自己管理と外部監査による担保」へと取組が変遷してきた。こうした「プロセスの整備を通して、合理的な保証を提供する」ということは、必要条件ではあっても、それで対策は十分であるのかという問いには満足な回答ができていないのが現状ではないだろうか。十分であることに相当する施策は何かという論点がここに存在する。内部統制システムの法制化への契機となったアメリカのエンロン、ワールドコム事件、日本のカネボウ、西武鉄道事件等経営トップが絡んだ企業不祥事において、このような「プロセス整備」が犯罪抑止の有効な方法論なのだろうかという内部統制の取組初期における疑問があらためて想起される。最近においても、「不正会計の多くは、経営層により行われるという事実を考え併せると、これを末端の現場での小さな伝票の写し間違いのチェックや何万ページもの文書化でコントロールしようというのは、非効率である。現実に行われている作業を見ると、手段の自己目的化、目的と手段の著しい不均衡状態が生じている。」(注4)との指摘もある。この文書化に集約される「プロセスの整備」は、社内プロセスに重点が置かれ、導入については標準化やルーティン化されるという「手続き」に集中化する傾向が強い。しかし、環境変化の中で過去に経験したことの無いリスクについての認識と対応については、

限界があり、「既存の法令の陳腐化」や「ガバナンス・システムの欠如」等、組織をめぐる法環境や国民の意識の変遷、また十分には機能していない取締役メンバーの存在等経営人材の問題も含めて、リスクには動的な視点を含み、多方面から取り組まなければならない(注5)。

2. リスク概念の変遷と今日的視点

「リスクとは?」と問われた場合、人によって問題意識も異なることから、様々なリスクを想起されることだろう。情報セキュリティ部門の人には、サイバー攻撃として、個人情報保護部門では個人情報の漏洩、経理部門では財務数値の虚偽表示、更には金融危機に係る資金運用リスクを考える等多様である。リスク概念に関しては、I P P Fにおいて、「目標の達成に影響を与える事象発生の可能性。リスクは影響の大きさと発生可能性とに基づいて測定される。(I P P F用語一覧)」とされ、また、「I S O 31000:2009」では、「目的に対する不確かさの影響。有利、不利いずれの結果もある。」と定義付けている。

◇ポジティブ・リスクへの対応による監査品質の向上

以前のI S Oでは、「危害の発生確率と危害のひどさの組み合わせ」とネガティブな事象の定義とされていたが、リスク概念はポジティブな事象を含めて変遷してきている。内部監査面では、I P P F「実施基準2120:リ

(注4) 國廣 正『それでも企業不祥事が起こる理由——“法令遵守”を超えるコンプライアンスの実務』130頁、日本経済新聞出版社、2010年

(注5) 前掲(注3)、田尾啓一『リスク・ガバナンス』[第5章 複雑系におけるリスク・マネジメント 5. リスクの認識] 170~171頁

「リスク・マネジメントのフレームワークは、合理的保証を実現するプロセスであり、今日の監査社会において経営者の説明責任を充足するための必要条件であるものの、企業の持続的経営を支える必要十分な仕組みを提示しているわけではなく、企業組織における標準化された繰り返しのプロセスにおけるリスク対応に関するフレームワークとしては有効に機能するが、常に変化する内外環境の中で発生する新たなリスクと機会の認識についての組織的な考察は不十分であり、リスクの認識という点において検討すべき課題がある。」

スク・マネジメント」において、「リスク・マネジメント・プロセスは、継続的な管理活動または独立的評価あるいは、その双方を通じてモニターされる。」として、その評価対象に、「組織体の戦略目標の達成状況」を加えているが、監査アプローチは、「伝統的なコントロール手段をアシュアランスする監査」から「リスクベースの監査アプローチ」、更には「目標ベースへの監査アプローチ」への進化を求めていると理解される。組織体の戦略目標達成に関する「重要なリスクを識別し評価する」ためには、過去事例に基づくアプローチに加え、日常情報をモニターする連続的、網羅的なリスク管理と評価が、一段と重要になっている。「組織体の戦略目標の達成状況」評価に関して、組織体が期待するものは、事後的に、数か月経ってからの評価ではなく、「今、この場で (here and now)」の評価こそが求められている。したがって、ICTを有効に活用し、「社内ビッグデータ」の日常的、網羅的解析も課題となる。

ポジティブ・リスクを含めた監査対象の拡大は、これまでのような、どちらかといえば事後的な監査手法を脱して一種の改革を促すものであり、それを通じて監査品質は質的に

【第1表】リスクの分類 (例1)

| リスクの分類 | 説明 |
|-------------|--|
| 品質リスク | 製品などにおける品質欠陥などにより、人的被害あるいは損失を被るリスク |
| 事務リスク | 従業員などが行う事務処理の不正確性、怠慢、失念あるいは不正などにより損失を被るリスク |
| システムリスク | 情報システムの停止や誤作動、操作ミスや不正使用などにより損失を被るリスク |
| コンプライアンスリスク | 法令、契約、社内規定、手順書・マニュアル、企業倫理、社会規範などに反する行為などを行うリスク |
| 情報セキュリティリスク | 情報資産の漏えい、改ざん、破壊などにより損失を被るリスク |
| 人事労務リスク | 不適切な人事労務管理などにより、従業員などの健康や安全衛生などを害するリスク |
| 市場リスク | 金利、為替、有価証券価格などの相場変動により損失を被るリスク |
| 信用リスク | 与信先の財務状況悪化などにより損失を被るリスク |
| 流動性リスク | 予期せぬ資金流出などにより、必要な資金が確保できなくなり、通常より著しく不利な資金調達を余儀なくされるリスク |
| 事業継続リスク | 自然災害、火災、伝染病、テロ、その他の災害などにより事業の継続が中断されるリスク |
| レピュテーションリスク | マスコミ報道、評判・風説・風評などにより評判を下げるリスク |
| カントリーリスク | 海外における政治・経済情勢の変化や新たな取引規制などにより損失を被るリスク |

大きく転換し、向上するものと期待される。

3. 今回研究対象とした企業不祥事、企業不正事件と論点

「組織目標の達成にマイナスの影響を与える純粋リスク」の分類につき以下の一例がある (第1表・第2表)。

◇不祥事、不正の区分

「不正 (Fraud)」について、IPPFは「詐欺、隠匿または背任の性質を有する不法行為のすべて。これらの行為は、暴力または身体的威力による脅迫の有無にかかわらない。不正は、金銭、財産またはサービスを得るため、支払いを回避するため、サービスの損失を回避するため、もしくは個人的またはビジネス上の利得確保のために、関係者および組織体によって行われる。」(注7)としている。企業会計審議会では、財務諸表監査における重要な虚偽となる不正に限るとしつつ、「不正とは、不当又は違法な利益を得る等のために、他者を欺く行為を伴う、経営者、従業員等又は第三者による意図的な行為をいう。」(注8)と定義する。これらに対し、「不祥事」(注9)は、「不正」だけではなく、事故や過失、不正

【第2表】リスクの分類（例2）

| | | |
|--------------------|---------------------|--|
| オペレーショナルリスク | 決済リスク（財務リスク） | *（五井 孝著『リスク視点からの実効性のある内部監査の進め方』7～8頁）（注6） 研究会が対象とした「企業の存続に重大な影響を及ぼす企業不祥事、企業不正事件」は、「事務リスク」「コンプライアンス・リスク」「レピュテーションリスク」等に該当しており、重大な事件は、複数のリスクに関わることが多い。 |
| 品質リスク | 市場リスク | |
| 事務リスク | 信用リスク | |
| システムリスク | 流動性リスク | |
| コンプライアンスリスク | 事業継続リスク | |
| 情報セキュリティリスク | レピュテーションリスク | |
| 人事労務リスク | カンントリーリスク | |
| その他オペレーショナルリスク | | |

を含む広い概念と定義するが、現実には生じている事例では、当初は事故であったものを隠蔽し、対策を打たなかった（不作為）ために、「不正」事件となるケースも多く、両者の区別は、定義のように明確とならないこともある。したがって、研究会が第3表で取り上げた事例は、「不正」と「不祥事」とに区分して説明することはせず、「企業不祥事、企業不正事案」として一括りにして取り扱っている。

なお、選択した事案の多くは、中里会計事務所のホームページ上で整理されている事案から選択している。

この事例に関する第三者委員会等による再発防止策をマッピングしたものが第4表である。

「対策」と「課題」は裏腹の関係にあり、3つ以上の事例に共通して浮かび上がったポイントは次のとおりと理解できる（第4表上にて、網掛けしている部分である）。

【第3表】企業不祥事、企業不正事例 10事案

| 事例 No. | 事案の概要 |
|--------|-----------------------------------|
| 1 | 営業幹部が外部業者と共謀し、架空取引にて、外注費名目で金員を騙取 |
| 2 | 会社による不適切な配当類似行為と「のれん勘定」の不適切な会計処理 |
| 3 | 取締役が悪意にしている海外仕入れ先から不正な資金を受領 |
| 4 | 会社による関連会社株式の減損処理に関する不適切会計 |
| 5 | 創業家経営者による賭博資金の会社からの不適切な資金引き出し |
| 6 | 子会社トップによる架空工事、水増し工事発注による資金の騙取 |
| 7 | 官公庁に対する費用の過大請求 |
| 8 | 社長、専務によるマンション賃料を媒介とした会社資金の騙取 |
| 9 | 会社トップによる有価証券投資等に係る巨額含み損の飛ばし行為の隠ぺい |
| 10 | 元社員が取引業者と共謀し、架空取引にて金員を騙取 |

*それぞれの事例の詳細に関しては、資料に整理している。

（注6）五井 孝著『リスク視点からの「実効性のある」内部監査の進め方』同文館出版、2014年

（注7）内部監査人協会『専門職的実施の国際フレームワーク—2013年版—（I P P F）』68頁

（注8）「監査基準の改訂及び監査における不正リスク対応基準の設定について」企業会計審議会監査部会、3頁

（注9）前掲（注4）、國廣 正『それでも企業不祥事が起こる理由』

「不祥事とは、企業行動が社会から厳しく糾弾される危機的状況のことである。企業にとって、不祥事は経営の根幹を揺るがすリスクであり、不祥事抑止のためのリスク管理論がコンプライアンスである。」（25頁）

「そもそも企業不祥事という言葉自体が旧来の日本社会の精神構造を物語る。広辞苑によると、不祥とは、縁起の悪いこと、不吉なこと、災難、不運。過去において、企業不祥事とは、企業が違法行為や悪事を犯したというよりは、企業が運悪く災難に巻き込まれたと考えられた。しかし、時代は変わった。企業不祥事は不運ではなく、悪事と認識されるようになり、不祥事を繰り返す企業は市場から退場命令を受けるようになった。」（33頁）

- ① 経理部門の役割の見直しと強化、及び監査法人、監査役との連携
- ② コンプライアンス活動の全社的展開とフォロー体制の見直し及び強化
- ③ 内部監査部門の強化
- ④ 取締役、監査役の監視・牽制機能の強化及び社内牽制体制の整備

- ⑤ 内部通報制度のスキームの見直しと改善
 こうした通常提言される「HOW TO」としての会社再発防止策に追加し、整備・実行すべき対策項目及び実質的に機能させるための取組項目を、研究メンバーが討議の中で提起し、事例毎に区分整理したものが第5表である。表の右端に論点を整理した。

【第4表】10事例に関する会社の再発防止策等

| 内 訳 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. 内部統制システムの改善 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| (1) | 営業手配の外注への牽制 | ○ | | | | | | | | | |
| (2) | 見込原価設定、案件収支管理、外注取引先管理、購買部門の牽制機能改善 | ○ | | | | | | | | | |
| (3) | 契約制度、原価計算過程の理解徹底及び経営管理手法の刷新 | | | | | | | ○ | | | |
| (4) | 業務分掌・職務権限の明確化 | | | ○ | | | | | | | |
| | ・複数購買の励行等発注プロセスの見直し | | | ○ | | | | | | | |
| | ・相互牽制・監視システム導入 | | | ○ | | | | | | | ○ |
| | ・創業家関連会社と本体との取引の明瞭化 | | | ○ | | | | | | | |
| (5) | 経営者の適正な財務諸表作成マインドの醸成 | | ○ | | ○ | | | | | | |
| | ・役員研修実施 | | | | ○ | | | | | | |
| | ・監査法人と経営者との定期的ミーティング実施 | | ○ | | ○ | | | | | | |
| (6) | 経理部門体制の改革 | | | | ○ | ○ | ○ | | | | |
| | ・経理部門の東京本社移転 | | | | | ○ | | | | | |
| | ・経理社員の導入等 | | | | ○ | | | | | | |
| | ・親会社による会計・経理業務支援 | | | | | | ○ | | | | |
| (7) | 取締役会、子会社管理規定、経理規程改訂 | | | | | ○ | | | | | |
| | ・会議費、接待交際費使用制度の厳格化 | | | | | | | | ○ | | |
| (8) | 子会社代表者兼務の原則禁止 | | | | | | ○ | | | | |
| (9) | ゴルフ場利用者の意見集約制度における透明性の確保 | | | | | | | | ○ | | |
| (10) | 子会社管理体制の見直し | | | | | | | | ○ | ○ | |
| (11) | 社内牽制体制の整備、権限集中排除 | | ○ | ○ | ○ | | | | | ○ | ○ |
| (12) | 投資案件の適切な管理 | | | | | | | | | ○ | |
| (13) | 不正防止に向けた人事面改善 | | | | | | | ○ | | ○ | |
| (14) | 業務プロセスの改善 | ○ | | | | | | | | | ○ |
| | ・物件、契約書、印鑑証明確認 | | | | | | | | | | ○ |
| (15) | 財務統制プロセスにおける経営者評価の実施 | | ○ | | | | | | | | |
| (16) | リスクアセスメントプロセスの構築 | | ○ | | | | | | | | |
| 2. コンプライアンス取組強化 | | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| (1) | 理念の浸透、積極的情報開示 | ○ | | | | | | ○ | | ○ | |
| (2) | 企業理念との一体化 | ○ | | | | | | | | | |
| (3) | 取締役・監査役の意識改革 | | | ○ | | | | | | ○ | |
| (4) | コンプライアンス教育の徹底 | | | | | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ |
| (5) | コンプライアンスホットラインの設置 | | | | ○ | | | | | | |
| (6) | リスク・コンプライアンス管理委員会あるいはコンプライアンス部の設置及び活動強化 | | | | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |

| 内 訳 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| (7) | 関係機関との連携強化 | | | | | | | | ○ | | |
| (8) | 取締役会への報告 | | | | | | | | ○ | | |
| (9) | コンプライアンス体制の強化 | | | ○ | | | | | ○ | ○ | |
| 3. | ガバナンス強化 | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| (1) | 関係部門の対等なパートナーシップ | ○ | | | | | | | | | |
| (2) | 内部監査の強化 | ○ | | | | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ |
| | ・プロ人材の配置、スタッフ強化 | ○ | | | | | ○ | | | ○ | ○ |
| | ・モニタリング機能の強化 | ○ | | | | | | ○ | | | ○ |
| | ・監査役会等との連携 | ○ | | | | | | | | ○ | |
| | ・内部監査部門の組織変更 | | | | | ○ | | | | | |
| | ・親会社の企画部門、監査部門のスタッフ強化 | | | | | | ○ | | | | |
| (3) | 取締役・監査役による監視・牽制の強化 | | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | ○ | |
| | ・社外取締役の選任 | | ○ | ○ | | ○ | | | | ○ | |
| | ・監査役の構成見直し | | ○ | | | ○ | | | | ○ | |
| | ・常勤監査役の東京本社常駐 | | | | | ○ | | | | | |
| | ・指名委員会設置による独立性、透明性の担保 | | ○ | | | | | | | ○ | |
| (4) | 経営陣の刷新 | | | | | | | ○ | | ○ | |
| (5) | 取締役会議案の審議過程改革 | | | | ○ | | | | | | |
| (6) | 監査法人、監査役、財務本部との連携 | | ○ | | ○ | | | | | ○ | |
| (7) | 連結子会社の株主構成の再編 | | | | | ○ | | | | | |
| 4. | 内部通報制度の改善 | ○ | | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| (1) | 通報者保護の徹底と周知 | ○ | | | | | | ○ | | | |
| (2) | 制度の積極的位置付け | ○ | | | | | | | | | |
| (3) | 通報内容と対応実績の開示 | ○ | | | | | | | | | |
| (4) | 社外窓口（弁護士含む）の設置 | | | ○ | | | ○ | | ○ | ○ | |
| (5) | 制度の運用改善、規則の改訂 | | | | | ○ | | | | | |
| (6) | 通報者に外部取引先を含める | | | | | | ○ | | | ○ | |
| 5. | 調査委員会報告書の有効活用（生きた教材として活用する） | ○ | | | | | | | | | |
| 6. | 社内懲戒処分 | | | | ○ | | | ○ | | | |

【第5表】当研究会の提言項目

| 内 訳 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 論点 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------------------------------|
| 『会社の再発防止策への追加対策項目：整備・実行すべきルール、制度等』 | | | | | | | | | | | |
| 経理部門の収支管理の見直し（採算性の追求、受注判断基準の明確化） | ○ | | | | | | ○ | | | | リスク管理部門の機能強化 |
| 定期的な業務ローテーションの実施 | ○ | | | ○ | | | ○ | | ○ | | |
| 組織間の部門長による情報交換会の開催 | ○ | | | | | | ○ | | | ○ | リスクコミュニケーションの実施 |
| 社外窓口の設置等有効に機能する内部通報制度の設置 | ○ | | | | ○ | | ○ | ○ | | | |
| リスク所管部門である業務部門のコントロールシステムの構築（ICTによるリスクデータの提供を前提） | ○ | | ○ | | | ○ | | | | ○ | リスク管理部門の強化とICT活用によるモニタリング機能の強化 |
| リスク管理部門（経理、法務等）におけるモニタリング機能の強化と報告義務（重要な決算処理事項含む） | ○ | ○ | ○ | | ○ | | ○ | ○ | | ○ | |
| 再発防止策が有効に機能するための施策 | | | ○ | | | ○ | | ○ | | ○ | |
| 職務分離（SOD）の徹底及び部門間牽制が有効な組織運営 | | | | | ○ | ○ | | | | | |

| 内 訳 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 論点 | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------------------|
| 『会社の再発防止策への追加対策項目：整備・実行すべきルール、制度等』 | | | | | | | | | | | | |
| 監査役による子会社取締役への監視を有効にするモニタリングの強化 | | | | | | ○ | | | | | | 監査役、監査部門のモニタリング強化 |
| 監査室による情報収集体制の強化 | | | | | | | ○ | | | | | |
| コンプライアンス意識の向上を目指した施策の実行 | | | | | | ○ | | ○ | | ○ | | |
| 業績評価における到達度とプロセス両面による仕組み構築 | | | | | | | | | | ○ | | |
| 『ルール、制度等を実質的に機能させるための取組項目』 | | | | | | | | | | | | |
| 独立性と選任過程の透明性が担保された社外取締役及び社外監査役の選任 | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | | ガバナンス強化 |
| 全社横断的ビジネスリスク委員会の設置によるリスクアセスメント実施と報告義務 | ○ | ○ | | | ○ | | | ○ | ○ | ○ | | リスクコミュニケーションの実施 |
| ビジネスリスク事項に関する各部門の役割及び説明責任の明確化と取締役会への報告義務 | ○ | ○ | | | | | | ○ | ○ | ○ | | |
| 会社リスクの共有と相互の取組を協議するリスクコミュニケーションの実施、企業風土等統制環境の改善及び従業員参加のコンプライアンスセミナーの開催 | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | | |
| 監査法人の法律及び諸規則に則った適切な指摘とそれを担保する制度的保証（「インセンティブのねじれ」からの脱却） | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | | | ガバナンス強化 |
| 取締役会による監視体制の強化及び社外取締役と内部監査部門との連携強化 | | | | ○ | ○ | | | ○ | | | | |
| 監査室の適切な関与 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | 内部監査部門の役割 |

◇提言の論点

こうした事例検証を通じて、研究会が提言する対策ポイントの概要は次の通りである。第1に、リスク管理が何の障害もなく取り組むことの出来る組織的、システム的な保証が具備されているかどうか、つまり、会社全体が社会的要請や期待に応えられる体制・組織となっているかという「コーポレート・ガバナンス（独立性のある社外取締役の選任等）の構築問題」、第2に、リスクや危機への対応に関する規則やルール及び運営体制がキーポイントを押さえて整備されているかどうかに関する「陣構え（規則、ルール及び運営体制）の構築問題」、第3には、整備された規則、ルール及び運営体制を実質的に機能させるための「仕掛け（リスクコミュニケーション等）の構築問題」が挙げられる。監査部門の役割の見直し、強化も第3の論点に含めている。

これまでの「リスク管理」における対策の

中心は、ともすれば形式的な「HOW TO」に傾きがちではなかったかとの反省も踏まえて、今回、経営トップが絡み、レピュテーションリスクを一段と高めるような企業不祥事の際には、往々にして適切なガバナンスが機能せず、日本の内部監査員の活動には制約が働き、監査活動上一定のハンディキャップを背負っているとの「本音」を意識し、第1に「コーポレート・ガバナンス問題」を取り上げた。この「内部監査員が背負っているハンディキャップ」は、ひとり内部監査部門だけの問題ではなく、その背景として、労働組合を含む従業員意識に不正を許さない力が存在しているのかという「会社風土」の問題と読み替えることもできる。また、規則やルール及び運営体制は、各社ともそれなりに作成・構築していると思われるものの、キーポイントを外していたり、作成・構築が目的化してしまい、ドキュメントの作成完了時点を

スタートに「陳腐化」が始まっているとも考え、これを避ける方法の1つとして「リスクコミュニケーションの構築による役割の見直し等不断の改革の必要性」を論点として提言している。更に、内部監査員の陣容強化が課題となる中、新監査基準に含まれる内部監査員の取組事項の拡大やICTの一段の進化に伴う監査技術の向上の必要性等、内外の環境変化に敏感に対応していくためには、「HOW TO」とはいえ、これまでの取組内容を質的に改革、向上させていくことが不可欠とも考えている。ICTの利用拡大により、リスク分析の量的・質的充実を図ることも重要課題と考えており、会社内データの継続的、網羅的な分析により、モニタリングの仕組みの強化についても提言に含めている。

【第2章】事例検証から浮かび上がった論点に関する対策

1. 独立性及び選任の透明性が担保された社外取締役、社外監査役の選任

(1) 分析事例から見てきた内容

先に掲げた10事例のうち、経営トップが絡んだ事案に関して、社外取締役及び社外監査

役が事件発覚時点に比べて、その後どのように変遷したかを役員構成の変化としてまとめたものが第6表である。

◇全体レビュー

役員人数の増減を通じて言えることとして、まず社外取締役については、昨今のガバナンス強化の流れを受けて、社外取締役の充実強化に向かう企業姿勢が鮮明になっていることが伺われる。他方、社外監査役に関しては、事件発覚時点でも監査役制度上、相当数の社外監査役が存在しており、むしろ事件発覚時点で、有効に機能していたのかという疑問を投げかけられているとも受け取れる。

◇個別レビュー

事例No.2のケースは、監査委員会設置会社ではあるが、役員が親会社のファンドから就任してきており、株主だけに留まらず、債権者、従業員等のステークホルダーに対しての調整機能を期待することは実質的に難しいメンバー構成である。

No.3のケースでは、改革後は、第三者委員会を担当した法律事務所から社外取締役1名のみ就任しているだけで、他の役員は全員

【第6表】経営トップが絡んだ不祥事、不正事案における役員構成の変化

| 事例No. | 事件発覚時点 | 取締役 | | | 監査役 | | | 備考 |
|-------|--------|-----|----|----|-----|----|----|------------------------|
| | 事件後の時点 | 社内 | 社外 | 計 | 社内 | 社外 | 計 | |
| 2 | 事件発覚時点 | 1 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 親会社のファンドメンバーによる構成は変わらず |
| | 事件後の時点 | 1 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | |
| 3 | 事件発覚時点 | 11 | 0 | 11 | 2 | 3 | 5 | 新たに社外取締役（弁護士）が1名加わる |
| | 事件後の時点 | 11 | 1 | 12 | 2 | 3 | 5 | |
| 4 | 事件発覚時点 | 9 | 3 | 12 | 3 | 2 | 5 | 企業支援のため、金融3社から役員を派遣 |
| | 事件後の時点 | 7 | 2 | 9 | 3 | 3 | 6 | |
| 5 | 事件発覚時点 | 14 | 0 | 14 | 2 | 3 | 5 | 社外取締役3名就任 |
| | 事件後の時点 | 10 | 3 | 13 | 2 | 3 | 5 | |
| 8 | 事件発覚時点 | 4 | 3 | 7 | 0 | 4 | 4 | 事件発覚時も社外役員は7名 |
| | 事件後の時点 | 4 | 6 | 10 | 0 | 4 | 4 | |
| 9 | 事件発覚時点 | 12 | 3 | 15 | 2 | 2 | 4 | 取締役、監査役は総入れ替え |
| | 事件後の時点 | 5 | 8 | 13 | 2 | 2 | 4 | |
| 計 | 事件発覚時点 | 51 | 12 | 63 | 9 | 17 | 26 | |
| | 事件後の時点 | 38 | 23 | 61 | 9 | 18 | 27 | |

再任されている状態である。不正内容は企業内で半ば公然化していたことを考えると、役員の実質的な責任あるガバナンスの構築とは必ずしも言い切れない結果となっている。事案の実質的な責任者は、社長から相談役へ転じただけで、役員は社外役員も含めて多くが残留しており、今後も企業運営には課題を残しているように考える。この事案では、その後事件を起こした元取締役と会社とは和解をしているが、その内容は公表されておらず、不透明さが払拭されない。

No.4のケースでは、改革後、企業支援の金融スキームを組んだ3社から副社長3名と取締役2名を迎え、新たなガバナンスが構築されたかに見られるが、問題発覚前の期間において、当該3社の内の金融会社1社からCFOが在籍していたことを考えると、問題は相当前から把握されていたと考えられ、問題含みのガバナンス構造であったとも言える。この取締役会構成の下、その後の経緯を経て、有力な大手企業がその歴史を閉じることになる。

No.5のケースでは、事件発覚時点での社外監査役の内2名が会長の高校時代の友人との指摘もあり、その後も引き続き1名がその任にあるが、独立性の観点から、また能力の適切性という視点からも選任過程に関して透明性を担保するステップが必要と思われる。また、友人ではなかった別の監査役は、他に4社の社外監査役を務める等業務遂行上の可能性問題も存在する（注10）。全体としては、社外取締役3名が就任し、創業家の経営への

関与を薄めるため、株主構成の再編も進め、事件に絡んでのガバナンス改革は、一定程度進展したと見做すことができよう。ただ、その後、企業スキャンダルも取沙汰されており、引き続き動向には注視が必要である。

No.8のケースを見ると、事件発覚時点では、社外取締役、同監査役は計7名に及ぶ充実ぶりである。メンバーも大手電機や飲料メーカーの役員、弁護士、会計士等そうそうたる顔ぶれであるが、大株主の指摘を契機として初めて社外取締役3名が特別コンプライアンス委員会を設置して調査に当たるといった状態であった。本来、社外取締役の機能として果たすべき役割が、日頃から機能していないという反省が必要な事態であったと考えられる。

No.9のケースでは、役員が総入れ替えとなったことに端的に示されるように、事件前の社外取締役及び社外監査役は、独立性と専門性及び選任の透明性、適切性において多くの問題があった。2005年から2011年に就任した社外取締役、社外監査役は当該会社の業務に係る取引の相手先メンバーであったり、中には高校の同級生であったとの指摘がある（注11）。

個別のレビューから総じて言えることは、ガバナンスの強化として、社外取締役の導入強化が「数的」には進みつつあるも、実際に有効に機能しうるかどうかは、ひとえに今後にかかっていると見えよう。社外監査役は、経営トップが絡んだ不祥事では、ほとんど機能していないとの実態が今回の事例研究では浮かび上がったが、独立性、専門性及び選任

(注10) 樋口晴彦「大王製紙会長による特別背任事件の事例研究」『千葉商大論叢』第51巻第1号（2013年9月）

(注11) 樋口晴彦「オリンパス不正会計事件の事例研究」『千葉商大論叢』第51巻第2号（2014年3月）

上記（注10と11）2つの事例研究の中で、「『インセンティブのねじれ』により、会計監査が機能不全に陥った。」とも指摘している。更に、「経営実践上の含意としては、インセンティブのねじれを悪用する不適切な経営者が選任されないように、企業統治の実質を回復する必要があることは言うまでもない。さらに次善の策として、時々の経営者が外部専門家を恣意的に選任できないようにするために、内規で外部専門家の選任手続きを明示するとともに、その手続きに社外役員や第三者機関を関与させる措置が挙げられる。」としている。

過程における透明性の確保について、法的な制度整備も含めて対策を講じていくことが、真のガバナンス構築にとっては重要である。

(2) 現在の日本におけるコーポレート・ガバナンス問題

◇コーポレート・ガバナンスを巡る議論

社外取締役導入の義務付けに代表されるコーポレート・ガバナンスを巡る議論には、賛否両論が日本国内には存在する。反対論は、「日本の企業統治（コーポレートガバナンス）の軸には長い歴史をもつ監査役制度がある。非常に優れた制度で、ガバナンスは十分機能している。そのうえで社外取締役が必要かどうかは各社が判断すればいい」（日本経済新聞2013年9月22日「日曜に考える」（一社）日本経済団体連合会経済法規委員会企画部長 佐久間総一郎氏）と機械的な選任義務付けに反対する。賛成論は、「日本では社長の権限はそれほど強くなく、暴走するほどパワーのある人も少ない。取締役会では社長以下のサラリーマン役員が互いの顔色を見て、空気を読みながら物事を決める。あつれきを避けようとするから、不採算事業からの撤退といった重要な意思決定を先送りする。こうした『不作為の暴走』を許す『ムラ型ガバナンス』が日本の大企業が抱える最大のリスクで、ムラの空気をかき乱すのが社外取締役の使命だ」（同「日曜に考える」（株）経営共創基盤代表取締役CEO 富山和彦氏（肩書は当時））と指摘する。現実を見てみると、企業にて発覚した企業不祥事・企業不正事件は、繰り返し発生しているのは否定しがたい事実である。2013年9月4日日本公認会計士協会が公表した「不正調査ガイドライン」は、不正事

例が増えてきており、「コンプライアンス意識の高まっている今日では、不正に対する社会的な批判も強くなってきている。そのため、不正が発生又は発覚した企業等は、内部的な対応だけではなく、投資者、規制当局、金融商品取引所その他ステークホルダーに対しても適切な対応が必要になってきている。」と総論の冒頭にて述べている。

それに続いて、「2-(3) 不正の予防・発見に対するステークホルダーへの期待」の中では、「法律上は、不正を予防・発見する責任（善管注意義務）は取締役・監査役にあるとされている。しかし、不正の事例をみる限り、経営者である取締役自らが不正を実行する場合も多く、監査役が不正に関与する場合もある。また、取締役・監査役のみに不正を予防し発見する責任を課したとしても、不正リスクが低減できるとは限らない。」と指摘し、更に、「VI 不正の発生要因と是正措置案の提言：3. 抜本的対応に関する提言の検討」では、「経営者等による不正など、経営者自身に重大な問題がある場合には、経営における執行と監督の分離を徹底する等、企業統治の仕組みの変革が必要となる場合もある。」と現状のガバナンスのレベルについても、危機感をもった提言としていることに留意したい（注12）。

◇事例検証から見たコーポレート・ガバナンス問題の視点

今回の事例研究でも、取締役・監査役が十分に機能したとは言えないケースが多く、企業不祥事・企業不正事件対応として、監視、監督、牽制機能の強化は企業にとって不可欠な取組事項であると思われる。同時に、「独

（注12）樋口晴彦「日本における社外取締役の現状と課題——その独立性と機能の確保を中心に」『千葉商大紀要』第50巻第2号（2013年3月）

「社外取締役に関する今後の制度設計に当たっては、本研究の分析内容を踏まえ、次の諸点を検討課題とする必要がある。」として、複数の独立社外取締役の設置義務、選出手続の開示、経営の経験豊富な社外取締役の設置義務等を提言している。

立性の高い社外取締役の数が多い企業ほどROEが大きい傾向があるという結果が得られた。(日本経済新聞2013年11月25日、前株日本取引所グループ 齊藤惇取締役兼代表執行役グループCEO、日経ビジネスイノベーションフォーラム「コーポレート・ガバナンスの新潮流」にての特別講演内容)との報告もあり、企業価値向上に向けた「攻めのガバナンス(政府の新成長戦略)」視点も踏まえることが重要である。もちろん、社外取締役が存在しない中で立派な経営を継続している企業もあるが、企業統治の仕組みを国際基準に整えることが、内外のステークホルダーには分かりやすいガバナンスの説明につながることを考える。ただ、取締役会の構造については、日本独自の監査役制度及び2015年6月成立の監査等委員会設置会社の新設を盛った改正会社法との整合性にも配慮し、実効性のある組織体とすることが大切であるとも考えている。

◇日本コーポレートガバナンス・コードとOECDコーポレート・ガバナンス原則

コーポレート・ガバナンスは、現在、政府の新成長戦略の柱の1つとなっている。これまで不祥事防止の観点で語られることが多かった企業統治、言わば「守りのコーポレート・ガバナンス」を、アベノミクスは株主が成長戦略を後押しする「攻めのガバナンス」へと転換している。具体的には、企業が減税等で確保する余資を設備等成長投資に振り向けるよう、株主が働きかける仕組みを構築しようとするものである。2014年2月に制定された、

投資家が適切な企業統治を行えるよう投資家に課せられる行動規範である投資家行動指針(スチュワードシップ・コード)もそうした一環としての整備である。2015年3月に成案を得た日本のコーポレートガバナンス・コードをOECDコーポレート・ガバナンス原則と比較し、第7表として添付している。当研究会では、このOECD(経済協力開発機構)のコーポレート・ガバナンス原則と日本コーポレートガバナンス・コード及び事例研究上の論点とを突合せて、コーポレート・ガバナンス構築上考慮すべき「定義」と「要件」を次の通り抽出した。

◇提言する要点

まず、定義としては、株主価値を重視する「株主用具観」ではなく、株主をはじめ、顧客、従業員、地域社会等ステークホルダーを重視する「会社制度観」に立ち経営の意思決定、監視の手段などの仕組みを意味するものである。これは、OECD、日本共に共通の認識にあるだろう。株主価値重視が、とすれば短期志向に陥り、過度な人材リストラや企業分割等に傾くことを避け、持続的な経営に結びつくためにも、ステークホルダー重視の姿勢が堅持されることが不可欠である(注13)。

この比較表と私達の事例研究から導き出された論点とを突合せて、コーポレート・ガバナンス構築上にて「要件」と考える主な内容は次の通りである。

- ① 社外取締役の独立性と客観性の確保(OECD&日本)
- ② 社外取締役の選任基準の開示及び選任透

(注13) 前掲(注3)、田尾啓一『リスク・ガバナンス』[序章3. 持続的経営を支えるリスク・ガバナンス]。

「持続的経営とは、会社と比較的強い忠誠関係を有する従業員と長期的投資スタンスを持つ株主・投資家および、企業との長期的なリレーションの中で共存共栄を目指す金融機関から構成される利害関係者群の全体システムを維持させていく仕組み、すなわち会社制度観を立脚点とした経営の実現を目指し、そのためのリスク・ガバナンスを考えていくという立場である。ここでの利害関係者には、さらに広義に、会社が住民の一員として生活する地域社会も含まれ、長期的には持続な関係を築くためのCSRも持続的経営の要素として含まれていると考える。」

- 明性の確保（OECD&日本）
- ③ 最高経営責任者（CEO）と取締役会議長との職務分離（OECD）
 - ④ 資格、他会社の取締役兼務状況及び報酬の開示（OECD&一部日本）
 - ⑤ 社外取締役と監査役による合議体を窓口とする内部通報制度の構築（日本）
 - ⑥ ステークホルダーとの積極的な協力関係を構築するための従業員参加の仕組み構築（OECD：労働評議会）

◇定義と要点選択の理由

株主価値のみを重視する「株主用具観」においては、ステークホルダー全体へ貢献するという視点は弱く、短期的な配当増や人員削減、更には事業分割売却等により企業の基礎体力の疲弊につながるケースがあり、企業の持続的経営にとっては、そうした考え方がリスクともなる。私達の事例検証を通じて、ファンド資本が関与したケースが複数あり、いずれも企業の持続性という観点からは疑問の残る企業運営が進められたと考えざるを得なかった。定義については、日本、OECD共に「会社制度観」に基本的に立っていること、また、東証「コーポレート・ガバナンス白書2013」においても経営者がステークホルダーへの貢献を第1に掲げていることは幸いである。

上記要件①②の必要性については、前述の事例検証の中で触れているように、CEOに都合のよい社外取締役や監査役の選任にならないよう、人物の独立性、客観性、また、その選任基準と選任過程の透明性の確保は、必須条件となる。③のCEOと取締役会議長との職務分離はOECDでは「独立性が強化される」としている。また、米カリフォルニア大学サンディエゴ校教授のウリケ・シェーデ氏は、「最近の分析によると、米国の大企業の50%以上において、CEOが取締役会会長を兼任している。法律上は認められているが悪

い慣行だとほとんどの人が認めている。近年のウォール街の銀行や証券会社に関するスキャンダルにおいて、CEOと取締役会会長が同一人物であることが問題の根源にあると特定されてきた」（2014年12月9日『日経ビジネスオンライン』）と指摘している。続けて、「経営の監視、助言両方においてドイツの取締役会が最も適しているとコーポレート・ガバナンス研究者は合意しており、又、執行役会は日本の常務会と似ている」として、ベンチマークの選択を米国からドイツ等へも広げることが提言している。④については、事例検証の中でもCEOの「お友達」が役員に就き、専門性が懸念されるケースや他の会社の役員を多く兼務し、実質的な職務遂行が疑われるケースも存在した。資格認定や育成等日本における役員マーケットの生成も不可欠である。⑤の日本案にある「社外取締役と監査役による合議体を窓口とする内部通報制度の構築」は、当を得た1つの考えであると思う。事例検証を通じて、内部通報制度が有効に機能したケースは皆無であり、中には内部通報制度利用者を攻撃するような事例さえ見受けられ、当該制度はあらためて構築しないと所期の目的を達成することはできないと考えられる。経営サイドが内部通報に期待していることを、社内に実質的に浸透させることが、同制度の形骸化回避につながる。⑥の「従業員参加の仕組み」問題は、難しいテーマではあるが、会社経営にとって、最も大切な人的資本にどのように対応しようとしているか、ステークホルダーへの貢献の本気度が試される事項である。組合がある場合、ない場合、あっても事例⑨のように従業員サイドに立ておらず、ステークホルダーとして機能していないケースも想定されるが、研究学習すべきテーマである。

◇社外取締役の役割

独立性、客観性が担保され、選任された社

外取締役には、前述したようにこれまでの日本における「ムラ型ガバナンス」や「不作為の暴走」に歯止めをかける役割が期待されると考えられる。しかし、「主たる職務は経営者即ち業務執行者の監督である。」、また「自ら動いて隠された不祥事を発見することではない。」とする等、現会社法における取締役の職務からは、いささか範囲が狭いのではと思われる提言もある（注14）。この点に関しては、「会社法の規定や学説・裁判例によって確立されてきた伝統的な解釈とも整合せず、日

本企業には受入れ困難であることが懸念される。」とし、更に「各取締役は、取締役会に上程された事柄のみならず、代表取締役及び業務執行取締役による全般を監視し、必要があれば、取締役会を通じて会社の業務執行が適正に行われるようにする職責を有する（最判昭和48年5月22日民集27巻5号655頁）」として、必ずしも最高裁判例と整合しないとの指摘もある（注15）。当研究会は、今回、社外取締役に期待される役割が、現場目線から見て十分に果たされることを望んでいる。

【第7表】コーポレート・ガバナンス OECD／日本案 比較表（主として基本原則部分）

| | OECDコーポレート・ガバナンス原則2004 | 日本コーポレートガバナンス・コード |
|----------------|---|--|
| コーポレート・ガバナンスとは | コーポレート・ガバナンスは、会社経営陣、取締役会、株主及びステークホルダー（利害関係人）間の一連の関係に関わるものである。コーポレート・ガバナンスは、会社の目標を設定し、その目標の達成するための手段や会社業績を監視するための手段を決定する仕組みを提供するものである。 | コーポレートガバナンスとは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味している。 |
| 対象 | 公開会社に焦点を当てている。しかし、適用可能な限りにおいて個人企業や国有企業等の非公開会社のコーポレート・ガバナンスを改善するための有益な道具ともなり得る。 | 上場会社 |
| 目的 | (枠組みの基礎の確保) 透明で効率的な市場を促進し、法の原則と整合的で、異なる監督・規制・執行当局間の責任分担を明確にするものでなければならない。 | 様々なステークホルダに対する責務を負っていることを認識して運営されることが重要である。原案は会社の意思決定の透明性・公平性を担保しつつ、これを前提とした会社の迅速・果敢な意思決定を通じて「攻めのガバナンス」を目指すものである。会社におけるリスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなく、むしろ健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置いている。 市場における短期主義的な投資行動の強まりを懸念する声が聞かれる中、中長期の投資を促す効果 |

(注14) 日本取締役協会「社外取締役・取締役会に期待される役割について」2014年3月7日

(注15) 寺田昌弘「社外取締役に期待される役割と実効性確保のための環境整備」『ザ・ローヤーズ』第12巻第2号、(有)アイ・エル・エス出版（2015年2月）

「特集 企業経営を育てるコーポレートガバナンス」社外取締役の選任に関しては、次の様に述べている。「ちなみに、（日本取締役協会の）提言は、外部者である社外取締役は業務執行に関する専門的知識や情報が不足しているから、その特性を活かす職務は個別の業務執行の決定ではなく経営者や経営全体に関する評価である（提言5）とし、経営一般について知見を有する者（他社の経営者やその経験者）を社外取締役として確保することが合理的であるとする（提言10）。

確かに、経営者のパフォーマンスを適切に評価して経営監督機能を効果的に果たすためには、経営一般についての知見が必要であろう。しかし、取締役役に有効な監督機能を期待しがたい構成（社長に抜擢された内部昇進者ばかり）となっている会社においては、経営者から独立した（=経営者の耳に痛いことでも臆せずと言える）専門家—たとえ経営の経験者でなくても—が社外取締役として加わるだけで大いに意味がある。」

| | OECDコーポレート・ガバナンス原則2004 | 日本コーポレートガバナンス・コード |
|--------------|---|--|
| 目的 | | をもたらしことをも期待している。 中長期保有の株主は、会社にとって重要なパートナーとなり得る存在である。 |
| 株主の権利 | 株主の権利を保護し、その行使を促進すべきである。 | 株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主が適切に行使することが出来る環境の整備を行うべきである。 |
| 平等性 | 少数株主、外国株主を含む、全ての株主の平等な取り扱いを確保すべきである。全ての株主は、その権利の侵害に対して、有効な救済を得る機会を有するべきである。 | 株主の実質的な平等性を確保すべきである。少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じ易い面があることから、十分に配慮すべきである。 【原則1-1～1-7省略】 |
| ステークホルダーとの関係 | <p>会社とステークホルダーの積極的な協力関係を促進し、豊かさを生み出し、雇用を創出し、財務的に健全な会社の持続可能性を高めるべきである。</p> <p>会社の競争力や最終的な成功は、投資家、従業員、債権者、(物品)供給者を含む一連の異なる資源供給者による貢献によって具現するチームワークの結果である。会社は、ステークホルダーによる貢献が、競争力があり収益性の高い会社を構築する価値ある資源であることを認識するべきである。</p> <p>従業員参加の仕組みの例としては、取締役会への従業員代表の参加や、一定の重要な意思決定について従業員の視点を検討に入れる労働評議会のようなガバナンス過程が挙げられる。</p> <p>違法行為や非倫理的行為に関して、従業員が個人として、または、それを代表する団体を通じて、あるいは、その他の会社にとっての外部者が、苦情を伝えることについての手続きやセーフ・ハーバーを設けることは、会社及び株主の利益となるものである。</p> <p>会社は、こうした従業員や団体に対して、差別のあるいは懲戒的な行動を起こすことは控えなければならない。</p> | <p>会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。</p> <p>取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。</p> <p>【原則2-1. 中長期的な企業価値の向上の基礎となる経営理念の策定】</p> <p>【原則2-2. 会社の行動準則の策定・実践】</p> <p>【原則2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題についての適切な対応】</p> <p>【原則2-4. 女性の活用を含む社内の多様性の確保】</p> <p>【原則2-5. 内部通報に係る適切な体制整備】</p> <p>・社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等の経営陣から独立した運営体制の構築</p> |
| 情報開示と透明性 | <p>会社の財務状況、経営成績、株主構成、ガバナンスを含めた、会社に関するすべての重要事項について、適時かつ正確な開示がなされることが確保されるべきである。以下の重要情報は開示されるべきである。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 会社の財務及び経営成績 2. 会社の目標 3. 主要な株式保有及び議決権 4. 取締役会メンバーと幹部経営陣に対する報酬についての方針、並びに資格、選任過程、他の会社の取締役会メンバーの兼任状況及び、取締役会によって「独立」と見做されているのかどうかを含む取締役会メンバーについての情報 <p>・取締役会の過半数が独立であることが推奨されている場合もある。</p> | <p>会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うと共に、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。そうした情報（とりわけ非財務情報）が正確で利用者にとって分かり易く、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。</p> <p>【原則3-1. 情報開示の充実】</p> <p>【原則3-2. 外部監査人及び上場会社は、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。】</p> <p>・取締役会及び監査役会は、外部会計監査人、内</p> |

| | OECDコーポレート・ガバナンス原則2004 | 日本コーポレートガバナンス・コード |
|--|---|---|
| 情報開示と透明性 | <p>5. 関連者間取引 6. 予見可能なリスク要因 7. 従業員及びその他のステークホルダーについての事項 8. ガバナンスの構造と方針、特にコーポレート・ガバナンス規範や方針の内容及びその実施過程</p> <p>・「従うか、従わない場合には説明する」ことの徹底</p> <p>年次監査は、独立の能力・資格を備えた監査人によって実施されるべきである。</p> <p>・独立の監査人監督組織による監査人への監督強化 ・監査人の非監査業務の禁止、交替の義務付け、顧客から受け取る監査収入の総割合の制限</p> | <p>部監査人及び社外取締役会との十分な連携を確保すべきである。</p> |
| 取締役会等の責務 | <p>会社の戦略的方向付け、取締役会による経営陣の有効な監視、取締役会の会社及び株主に対する説明責任が確保されるべきである。</p> <p>いくつかの国では、監視機能と経営機能を別の主体に分掌させる二層構造の取締役会が採用されている。この制度は、取締役会の非執行メンバーによって構成される「監査役員会 (supervisory board) と、執行役員だけで構成される「経営役員会 (managing board)」によって成り立っている。</p> <p>他方、取締役会の執行役メンバーと非執行メンバーの双方によって構成される「単層構造」の取締役会を採用している国もある。</p> | <p>株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効果等の改善を図るべく、(1)企業戦略等大きな方向性を示すこと、(2)経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと、(3)独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと、をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。</p> <p>【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】 ・経営方針、経営改善への助言、経営の監督、利益相反の監督、ステークホルダーの意見の反映</p> |
| | <p>C. 取締役会は、高い倫理基準を適用するべきである。取締役会は、ステークホルダーの利益を考慮に入れるべきである。</p> | |
| | <p>D. 以下を含む、一定の重要な機能を果たすべきである。</p> | |
| | <p>3. 幹部経営陣の選出、報酬の支払、監視、必要な場合の交替及び承継計画の監視</p> | |
| | <p>4. 幹部経営陣と取締役会に対する報酬と会社及び株主の長期的利益との調整</p> <p>・益々多くの国において、取締役会メンバーや幹部経営陣に対する報酬の方針やその雇用契約が、独立の取締役のみで構成されるが、独立の取締役が過半数を占める特別の取締役会の委員会によって取り扱われることは良い慣行であると考えられている。</p> | |
| | <p>5. 公式で透明な取締役会の指名・選任過程の確保</p> <p>・指名手続きが透明であり、尊重されていることを確認する義務がある。又、適切な知識・能力・経験が備わった取締役会メンバーの候補者を特定する主要な役割を担っている。</p> | |
| <p>6. 会社資産の悪用や関連者間取引の悪用を含む、経営陣、取締役会メンバー及び株主の潜在的な利益相反の監視及び管理</p> <p>・財務報告や会社資産の利用を対象とした内部</p> | <p>【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】 ・上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。</p> <p>【補充原則4-8① 独立社外者のみを構成員とする会合の定期的開催】</p> <p>【原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】 ・独立性判断基準を策定・開示すべきである。</p> <p>【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】 ・監査役には、財務・会計に関する適切な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。</p> <p>【補充原則4-11② 兼任する場合の数は合理的な範囲にとどめるべきであり、兼任状況は毎年開示すべきである。】</p> | |

| | OECDコーポレート・ガバナンス原則2004 | 日本コーポレートガバナンス・コード |
|---|--|---|
| 取締役会等の責務 | 管理体制を監視し、関連者間取引の悪用を防止することは、取締役会の重要な機能である。こうした機能は、取締役会に対して直接アクセスできる内部監査人にゆだねられる場合もある。 | 【原則4-13. 情報入手と支援体制】 【補充原則4-13③ 上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。】 |
| | 7. 独立の監査を含め、会社の会計・財務報告体制の廉潔性を確保すると共に、適切な管理体制、特にリスク管理、財務・経営管理、法務や関連する基準の遵守のための体制が整っていることの確保 | * 日本版では、「第5章 株主との対話」がある。 【基本原則5】 |
| | ・取締役会が幹部経営陣によって適切な監視がなされていることを確保することも必要である。このための1つの方法としては、取締役会に対して直接に報告する内部監査体制を通じるやり方がある。内部監査人の報告が独立の監査委員会あるいは同等の組織になされ、取締役会が調整のとれた対応をすることが、良い慣行であると考えられている。 | 上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かり易い形で明確に説明してその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。 |
| | E. 取締役会は、会社の業務について客観的な独立の判断を下すことができるべきである。 | |
| | ・これは、経営陣との関連での独立性と客観性を意味するものであり、取締役会の構成・構造についても含意を有するものである。通常、十分な数の取締役会メンバーが経営陣から独立していることが必要とされるであろう。単層構造の取締役会構造をとる多くの国では、最高経営責任者（CEO）と取締役会会長との職を分離することや、それが兼務される場合には、筆頭非執行役員に社外取締役会の会議を招集させ、その会議の議長を務めさせることにより、取締役会の客観性や経営陣からの独立性が強化され得る。 ・二層構造の取締役会では、経営委員会の長が引退後に監査役員会の会長に就任する慣習がある場合に、コーポレート・ガバナンスの問題が発生しうるかどうかについて検討がなされるべきである。 ・多くの場合、客観性を確保するために、取締役会メンバーの内、相当数の者が会社や関連会社によって雇用されていないこと及び、相当の経済関係、血縁関係、その他の関係を通じて、会社やその経営陣と緊密にないことが必要となる。 | |
| 3. 取締役メンバーは、有効に自らの責務に専念すべきである。（兼務取締役数の制限） | | |

2. リスクコミュニケーション及び「3つのディフェンスライン」の構築

今回取り上げた不正事例及び不祥事例に限らず、「不正、不祥事の芽」は、経営トップ層の不正であると従業員のそれであろうと、ま

た意識的、無意識的とを問わず、誰かが感じていたもの、気付いていたものである。問題は、そうした「不正、不祥事の芽」を組織として「リスク認知」し得なかったところに、リスク対策を論じる以前の問題がある。「○

○さんは、最近金遣いが荒くなって、毎晩飲み歩いているようだ」「○○さんは、会社資産を私物化している」「どうも最近、経営トップの動きがおかしい」等々、日常の業務生活の中で、誰もが大なり小なり感じたことを記憶しておられるだろう。

◇「リスク認知の壁」は「見てみぬ振りの壁」

今回、取り上げた事例においても、「役員が承知していた事項」であったり、「会社内では広く噂が広まっていた」等、後の第三者委員会等にて誰かが「事態を感じていた」ことが明らかになっているケースがほとんどであった。「小さかったリスクの芽が大きく膨らんでしまい、1つのきっかけで破裂した」事例である。この「リスク認知の壁」は、言い換えるならば「見てみぬ振りをする壁」である。担当者が、役員を含む上位職者の不正を指摘する際には、本人のその後の担当業務や人事昇格面及び給与アップ面での不利益な扱いを考えることとなるのは否定できない。研究メンバーがこれまで収集した1つの事例がある。直属課長の不正について内部通報を行った入社3年目の女性社員に対して、50歳代の副本部長（情報が人事部門から上司筋の副本部長へと配慮なく流されたため、課長を高く評価していた副本部長が動いたケース）が「○○さん、生きていく上で理不尽なことが沢山あります。今後、新たな人生を過ごす上で、忘れる、見てみぬふりをすることは、大いに貴殿の役に立つでしょう。与えられた任務を粛々とこなすことが幸せになる方法です。念のために。」とのメールを送信したケースがある。内部通報制度を仕組みとして構築するだけでは機能しない現実の「壁」がある。こうした「壁」は明示的、非明示的に広く存在しているのではないだろうか。では、この「リスク認知の壁」を取り除けば事足りかかという、そうでもない事情が存在する。先程の事例で言えば、当該副本部長が適切な

対応をしなかったとして一定の処分を受けても、引き続き現職を継続する場合である。傍目では、「けじめがついていない」、と批判的な意見があっても、経営トップが個人的に、あるいは片腕と頼っている場合には、会社内では正義を全うしようとする意識は急速に減退していく。「内部通報をした従業員が、不利益を被ってしまった」との認識が会社内に蔓延するからである。ここに、「CEOの不正義の壁」が存在する。どのような規則やルールを作ったところで、それらが実質的に機能する保証がなければ、ただ「ペーパー化、ルール化しただけ」のことでしかない。

◇内部通報者を守ることの意味

事例No.9で取り上げた企業においては、2007年6月に内部通報（取引先担当者の引き抜きに関してのコンプライアンス上の問題を指摘）を行った社員が、所属異動等のパワハラを受け、組織ぐるみの嫌がらせによる不利益を受けたとして、会社と上司に対して、異動の無効と損害賠償を求めて提訴し、裁判となった事案がある。当事案は、2012年6月最高裁において被告からの上告を棄却し、会社敗訴、原告勝利が確定した。この事案は、事例No.9の「含み損の損失とばし事件」とは直接関係ないようには見えるが、会社風土に大きな問題を抱えていたと推測される状況が見て取れる。まず、①提訴前に労組にも相談しているが、労組に支援の姿勢はない、②会社は2011年8月高裁敗訴後、2011年10月に「とばし事件」が発覚し、2012年12月では第三者委員会報告において、「正しいことでも異論を唱えれば外に出される覚悟が必要であった」等会社風土に関して指摘を受けている、③2012年6月最高裁による上告棄却後も、被告上司は2014年3月まで執行役員の任に就いたままであった、④発端となった内部通報制度は、当事案後に変更、撤回と二転三転した等にみられるように、社内におけるコンプラ

イアンス遵守の風土の構築が課題であることは確かな様である。『日経ビジネス』2014年1月20日号「企業研究：絶望からの再挑戦」では、末尾において前掲事案を紹介しながら「粉飾事件発覚から2年。ようやく未来へ向けた会社の目指す方向性を考えられるようになってきた。だが、それを軌道に乗せるためにも、ガバナンスとコンプライアンスにおける緩みだけは二度と許されない。」と結んでいる。内部通報者を守れない企業は、「企業そのものを守ることができない。」と自覚できるかどうか、内部通報制度を真に定着させる上での分かれ道となるように考えられる。

(1) 社内リスクコミュニケーションの構築

◇コミュニケーションは受け手がするもの

C O S O E R Mの構成7要素の中に、「Information & Communication」(情報とコミュニケーション)として、コミュニケーションが位置付けられている。訳によっては、「情報と伝達」ともあるが、「伝達」という意味合いは、情報の送り手がするものであるのに対して、「コミュニケーション」は受け手がするものだという認識が必要だと考えている(注16)。

「リスクとして認知」できなければ、企業として対策そのものを打つということにはつながらないため、対策は遅きに失して、後手後手になり、結果としてレピュテーションリスクが増大してしまう。「C O S Oのフレームワーク等は、概してリスクを認知し識別できることを前提としているが、そもそも『リスクの認識』が重要な意味を持っている」(注

17)。この認知する力を企業内にどう蓄えていくかという問題意識が、リスクコミュニケーション構築のスタートとなる。

リスクコミュニケーション(リスクコミ)は、元々、リスクに関して、科学者等の専門家と生活者が情報を共有し、対等な立場で解決策を探ることを指しており、1980年代に全米研究評議会が報告をまとめたリスクコミュニケーションの概念が日本では90年代に広まったが、今日、食品の安全、地球温暖化対策等の環境問題、更には東日本大震災、原発再稼働問題など、リスクを社会共同体が共有する必要性が高まる中、適切な対応に向けて、注目されている概念である。

◇企業内リスクコミュニケーションは、企業各層が縦横に行う情報や意見の共有活動

リスクコミュニケーションについては、社会に存するリスクにどう向き合っていくかという点から、文部科学省の安全・安心科学技術及び社会連携委員会が、2014年3月27日に「リスクコミュニケーションの推進方策」を発表している。

この報告書において対象としているのは、先に挙げた社会的なリスクではあるが、これを企業リスクに読み替えると、「リスクコミュニケーションの定義」は、「リスクのより適切なマネジメントのために、企業の各層が対話・共考・協働を通じて、多様な情報及び見方の共有を図る活動」と読み替えることが出来る。場合によっては、企業外も含まれる。更に企業の各層は、それぞれがリスクのより適切なマネジメントのために果たしうる役割

(注16) 前掲(注3)、田尾啓一『リスク・ガバナンス』[第6章リスク文化とリスク・コミュニケーション]「3. 情報伝達とリスク・コミュニケーション」202頁。「ドラスカーはその著書『マネジメント』第38章において、コミュニケーションの基本原則として、(1)コミュニケーションは認知である、(2)コミュニケーションは予期である、(3)コミュニケーションは要求する、(4)コミュニケーションと情報は異なったもの、実際はほとんど反対のものであるが相互に依存しているの4つを挙げている。ここで、(1)の認知であるということ、コミュニケーションは発信者ではなく、受け手がするものだという意味している。」

(注17) 前掲(注3)、田尾啓一『リスク・ガバナンス』204頁

があり、各層間で対話・共考・協働が積極的になされることが望ましい。各層が多様な情報及び見方を共有しようとする活動全体がリスクコミュニケーションと言える。こうした活動を通じて、各層間の権限と責任の分配に関する認識がより深化していくのである。各層がリスク情報に係る認識や見方の違いを相互に理解して歩み寄り、それぞれがどのような権限を持ち、どのような責任を持ってリスクに対処するかといった役割分担を状況の変化に即して明確にしていくこと、また役割のブラッシュアップを不断に実施していき、リスクの適切なマネジメントを行うことが大切

である。リスクコミュニケーションは、1人あるいは一部門だけの力量、才覚の限界を複数人あるいは複数の部門に跨ってとることにより、「個別にリスクを認知し得ない、又出来ないリスク」を克服することでもある。「見てみぬ振りをする」方向に流される弱いビジネスパーソンが倫理観を取り戻す1つの契機ともなり得る（注18）。

(2) 3つのディフェンスラインの構築

こうしたリスクコミュニケーションを基礎とした企業のリスクマネジメントの1つの形態としては、「3つのディフェンスラインモデ

(注18) 社内外を問わず、座して待つだけでは、活きた情報を得ることは難しく、会社内各層、またステークホルダーも対象に含めて積極的に情報収集に努めることが大切である。金融危機に代表されるシステミックリスクや格差の拡大に伴う社会的リスク、又、地政学的リスクなど、リスクは時代や環境の変化と共に、大きく変貌してきている。資本市場、会計制度面でもそれぞれ課題が存在しており、新たなリスクが発生していないかを認識するために、こうした情報収集に関しても嗅覚を研ぎ澄ませながら取組むこと、また世の中の動きを注視していくことが重要である。

トマ・ピケティ著『21世紀の資本』山形浩生・守岡桜・森本正史訳、みすず書房、2014年「資本収益率 $r >$ 経済成長率 g 」、「格差問題」と「資産課税」が有名だが、情報の共有と透明性の確保に関する部分に着目している。(599頁)

「経済的透明性と資本の民主的コントロール」に関して次の記述がある。

「本質的な点は、こうした資本の民主的統制の各種形態を大きく左右するのは、参加者それぞれの経済情報の提供だということだ。」「集約的な行動のために最も重要なのは、民間企業の口座（そして政府機関の口座）の詳細を公開することだ。企業が現在公開を求められている会計データは、労働者や一般市民が集約的な決定について意見をまとめるのは、全く不十分なものでしかないし、まして決定に介入するほどの情報はない。」「もっと詳細な情報は投資家向けにとっておかれるのだ。おかげで労働者やその代表は、企業の直面する経済的現実をあまりに知らないから、投資判断に参加できないとあっさり言われてしまう。本当の会計財務的な透明性と情報共有なくして経済的民主主義などあり得ない。」(600頁)

会社の現状に関する適正な情報が開示されず、一部の経営者が不正を隠匿するケースも目立つ中で、情報の透明性確保と共有は最低限の責務と言える。また、従業員との正しい関係を構築しないことにより、ブラック企業等の烙印が押されるリスクが存在するわけで、会社としての情報発信が適切であるかどうかの評価が不可欠となる。

ヨルク・ベトゲ、佐藤博明編著『ドイツ会計現代化論』森山書店、2014年、IFRSについては、国際化が進展しているとの報道がされる中、その内容は「ピュアIFRS」「カーブアウトIFRS」等導入形態は各国にて様々であり、メリットの強調の裏では、「のれん」勘定の非償却扱いがイージーなM&Aを増長させ、また時価主義の行き過ぎが、市場性のない有価証券までMark to Model方式にて評価し、利益の先取りにつながる等、負の側面も強いことを十分認識しておくことが必要である。活用によっては、B/Sの毀損につながるリスクが存在する。

参考として掲げた『ドイツ会計現代化論』では、ドイツの会計制度において、「ピュアIFRS」をそのまま受け入れるのではなく、会計における基本原則に立ち返り、公正価値評価においては、金融商品評価規定の対象を金融機関に限定する等、「適度な接近」に留めた一連の論議経過が明らかにされている。ドイツ会計制度は結果としてリスク抑止に結びついていると考えられる。

ル」が考えられる。「3つのディフェンスラインモデルは、不可欠な役割と職務を明らかにすることにより、リスクマネジメントとコントロールのコミュニケーションを強化するシンプルで効果的な方法を示している。」とされる(注19)。

「業務運営管理者による第1のディフェンスライン」、「経理、法務、CSR等のリスク管理部門による第2のディフェンスライン」及び「内部監査部門による第3のディフェンスライン」が、相互に連携を行い、リスクの共有と対策に関する意見交換を通じて、ディフェンスラインを整えていくことが肝要となる。今回、研究会が分析した事例においては、リスクに対する気づきはあったものの、ディフェンスラインに位置する従業員等の個人の力量の限界や組織能力の限界等からリスクに立ち向かえなかったケースが同われ、3つのディフェンスラインモデルの構築が重要な役割を果たすものと考えた。3つのディフェンスラインを継続的に強化していくためには、BRM(Business Risk Management)委員会等を設置して、相互の連携を強化する等継続的な取り組みとしていくことが望まれる。

(3) 『半沢直樹』(TBS、2013)と『DARK SUIT』(NHK、2014)から見たコミュニケーションの重要性

2013年、大銀行に蔓延るコンプライアンス違反に対して、同期の仲間達に支えられながら、上司に果敢に立ち向かう銀行員の活躍をドラマ化した「半沢直樹」が、「やられたら倍返し」の流行語を伴いながら、大ヒットし

た。また、2014年には、退任させられた前社長の経営戦略を支持する若手社員達が、取締役を1人ひとり味方につけ、一発逆転を狙う「DARK SUIT」が放映された。いずれも現場感覚のあるビジネスパーソンは、ドラマの結果が「気晴らし」とはなっても、展開ストーリーとしては「ありえないこと」と思われたことだろう。そのありえない理由は、「同調して行動を共にする仲間はいない」と考えていることがあるのではないだろうか。確かに私達の経験からも、社員の共同した意思や行動により解決に向かったという事例は僅かのようと思われる。

少々古い事例だが、1982年における「三越」岡田社長解任事件がある。

これに関しては、メインバンクから来ていた社外取締役の行動等が社会的に注目されたものの、「社長解任の主たるアクターは、内部の取締役と高級幹部層であった。彼らは、その多くが岡田社長によって選ばれた人物だったのにもかかわらず、従業員達の会社経営に対する危機感を背景に、社長に造反して秘密裏に結束し、同社長を除く16名全員一致で解任決議を行うクーデターに成功したのである。メインバンクは、補助的な役割を果たしたにすぎなかった。従業員の危機感を代弁する重要な発言の一つは労働組合から出されていたことも、指摘しておこう。」との報告がある(注20)。危機感の共有が社内に浸透していたことが理解される。

「最近では、内部通報制度やリーニエンシー制度(自首による課徴金減免制度)等不正行為の摘発手法が進展している中ではあるが、不祥事を知るに至った組織の一員が心理的に

(注19) 「ポジションペーパー：有効なリスクマネジメントとコントロールにおける3本の防衛線」(『月刊監査研究』2014年4月号)。

編集注：同号においては、「Three Lines of Defense」を「3本の防衛線」と訳しておりましたが、現在は「3つのディフェンスライン」と訳させていただいているため、本稿においては修正させていただきました。

(注20) 仁田道夫『変化の中の雇用システム』東京大学出版会、2003年、「第14章コーポレート・ガバナンスと労使関係」

保身や無関心、気後れ等で不祥事情報を外部に通報せずに隠蔽を続けることはよくある。問題は、そうした人間心理の底辺にある一種の防衛本能をそのままにしておいては、不祥事の抑止に向けた力が企業内に蓄えられないことである。そこで注目したいのは不祥事を抱えた企業の職場内でのコミュニケーションという問題である。ガバナンスが機能している会社では、職場内のコミュニケーションが健全かつ活発でそうした職場の空気や雰囲気は不祥事抑止に一役買っている。」(注21)

当研究会では、ガバナンスが機能していない会社でも、平時において企業内各層が、日常的に相互に縦横のリスクコミュニケーションを実施していくことが、不祥事を抑止していく大きな力に育っていくものと考えている。

3. ビッグデータの有効活用とICTによる継続的、網羅的なモニタリング機能強化

社内データの複合利用により監査精度を向上させた事例と課題について、以下に報告する。

当事例は前述の10事例とは別に研究会メンバーが情報収集した不適切な事例を整理したものの一部である。

(1) 営業幹部によるタクシー代の不正請求事件

営業幹部のタクシー利用が非常に多く、月によっては毎日に及んでおり、以前にもその使用頻度の多さが指摘されているも、本人からは「業務上の必要性により使用」と返答され、実態に迫ることができない状況が続いていた事案である。監査部は、新たに「社内データを複合利用し、使用の実態を炙り出す方針」を掲げて関連する社内データの解析を行

った。まず、経費データをベースとして乗車場所、降車場所、利用タクシー会社、ETC料金も区分した日毎の料金明細一覧表を作成し、併せて、本人の勤怠報告書、入退館ログ上の時刻、PCのログイン・ログアウト上の時刻、社外での会議や接待交際に係る経費使用明細、会議・接待時間終了時間とも突合せ、本人の行動態様を審らかにした。この中で、「利用タクシー会社が特定の会社に集中している。」「退勤時刻から判断して公共交通機関の利用が可能だった。」「社外での会議や接待場所から離れた地点から乗車している。」「申請上の利用時間帯におけるETC料金に疑問がある。」ことが明らかとなり、タクシー代を不正請求していた事件が発覚した。営業部門として相互牽制を図ることとなり、またリスク管理部門である経理部門に対しては、予算を上回るタクシー利用であるにもかかわらず、「形式的なエビデンス」をもって承認しており、チェック部門としての役割が問われた。この事件の後、営業部門も経理部門も「牽制機能を強化」することとしたが、時間の経過と共に形骸化していくリスクも孕んでいる。大切なのは、日常的、継続的、網羅的にモニタリングする仕組みの導入による普段からのアラートシステムの構築である。監査部門が行ったデータ解析は、半年、1年を経過してからの事後的なモニタリングであり、「here and now」としてのモニタリングシステムを少なくとも、リスク管理部門の業務にビルトインする取組が不可欠だと考える。

(2) 会議費の虚偽申請(本来は交際費処理)事件

子会社の経営幹部が、本来交際費処理とすべき取引を会議費処理させた事案である。会議費使用の場合、通常、処理に必要なエビデ

(注21) 中村勉「特集：半沢直樹ブームを企業不祥事撲滅に活かせ」『The Lawyers (ザ・ローヤーズ)』アイ・エル・エス出版、2013年12月、26～28頁

ンスとして経理部門には、「開催日時、参加者、会議議事録、領収書等」が提出され、適切かどうかのチェックを受けることになるが、経理部門のチェックは、当該書類が揃っているかどうかの形式的なものに留まったため、見逃していた。監査部は、会議議事録の内容が多数の参加者が集まって協議するようなものではないこと、また領収書の店名が会議を開催できるような場所とは思えないことから、開催日時における参加者数十名の退勤時刻を入退館ログ上の時刻により分析した。

その結果、参加者とされたメンバーには、当日欠勤していた社員、残業で参加していない社員がいる一方で、逆に参加者と記載されていない当該経営幹部が出席し、タクシー代を請求していること等が判明した。当該申請の実態は、「取引先の接待であり、子会社経営幹部を含めた5名が出席していた。」事案である。会議費申請とするため、1人当たりの経費支出額を規定額内に抑えるよう、参加人数を水増しの上、申請書が偽造され、領収書記載の店名は会議が行える場所ではない飲食店だった。本件についても、リスク管理部門である経理部門のチェック機能の強化が求められた。経理部門には、日常的に多くの取引処理が持ち込まれるため、不正を完璧にチェックすることができないリスクが存在する。したがって、先程触れたように、ICTを駆使して日常的、継続的、網羅的にモニタリングする仕組みを構築し、チェック業務の負荷の軽減を図ることが必要である。

(3) 情報漏洩事件

技術部門の技術者が、社外研究機関との共同研究内容を自宅PCにて転送していたが、当該PCを最新のウイルス定義ファイルに更新していなかったため、ファイル交換ソフトにより、研究情報を外部流出させた事件である。監査部は、社外からの情報流出の報告を受けて、メールアーカイブシステムにて当該流出

事案の社員及び流出情報の特定を行った。そのうえで、社内及び自宅にて使用しているPCの押収を、関係上長の承諾を取り付ける中で、即刻実施した。この対応は、メールアーカイブシステムを導入していたことから実現したものである。社外へのメール時における添付ファイルをどう扱うかも課題ではあるが、大切なのはICTを活用したモニタリングシステムとして、こうしたメールアーカイブシステムはもとより、「個人情報を含めた機密情報の棚卸と特定」、「アクセス権限の見直しと随時監査」、「USBメモリ等外部媒体の使用時チェック」等、できる限り、日常的、継続的に自動アラートを発するシステム化の構築である。

以上、3件の監査事例を紹介したが、いずれも監査部門が事後的に、半年から1年を経過した事案をデータ解析しながら究明したものであり、その間において、不正な処理は続いていたのである。監査部門としては、リスク度の高い取引内容について対象部門を限定して監査を実施しており、顕現化した事案は氷山の一角として把握して、「ハインリッヒの法則」に倣い、未だ多くの不適切な事案が存在すると考えていく必要性もある。監査部門の陣容を拡大するには限度があること、また不正の継続は会社資産の毀損につながることから、ICTを駆使し、日常的、継続的、網羅的にモニタリングを行うことが重要である（注22）。

今回、事例研究対象としたNo.9の第三者調査員会報告の中に、別紙として「コンピュータ・フォレンジック調査」が添付されている。これは、調査の過程で特定された関与者あるいは潜在的な関与者11名の電子データ（メール、ファイル）をユーザーにより削除されたファイルも含めて復元を行ったものである。委員会では、これらデータから事件に関係すると思われるキーワードにて検索を行っているが、今後は先に述べたメールアーカ

イブ、WEBアクセス、操作ログ等を常備して、予め検索用キーワードを設定した上で、日常的に自動アラートが上がる仕組みを作ることが、日常的、継続的、網羅的なモニタリングシステムの構築につながると考える。ネガティブリスクについては、「小さな芽の内に摘む」ことが、大切であり、ICTの有効活用は、監査部門の力量を高め、プレゼンスを向上させることに直結することと考えられる。

(4) ICTによる監査品質、技術の向上

ア. 研究会参加メンバー企業の監査業務上におけるICT利用状況

当研究会参加メンバーの企業における、監査業務上でのICT利用状況を調査するため、経費、入退館ログ、メールアーカイブ等14の項目の利用状況に関して、アンケート調査を実施した(注23)。

全体としては、監査業務にICTを利用するケースは限定的であり、今後活用に向けた積極的な対応が求められる状況にあった。その中で、注目する活用事例としては、次の6例が挙げられる。①収益の期間帰属の適切性監査に運送会社の荷物受領データを活用する。②旅費精算、交際費、会議費に関して、経理データから個人別使用状況を明細共々作表し、イレギュラーな使用を抽出する。③売上と仕入のデータをマッチングして、循環取引の有無を確認する。④勤務時間に関して、

就業システムデータ、PCログイン・アウト、入退館ログデータを利用する。⑤メールアーカイブにより、敵対的企業とのメール送受信を監視(メール自体は1年程度保管される)する。⑥テレマティックスシステムにより営業車の運転データを活用する。

その他調査結果からは、「監査業務工数の制約から全般的にサンプリング調査として実施されている。」、また、「調査対象項目を組み合わせ、横串を刺す調査はICTではなく、人海戦術で実施されている。」ことが明らかとなった。さらに、予防的統制の領域でのICTの活用は未だ十分には行われておらず、利用のほとんどは、発見的統制の領域に限定されていた。

イ. 今後、データとして取り込む必要のある項目と課題

請求書、領収書等のエビデンスに記載されている情報に関しては、スキャンされて、その画像情報を取り込めている企業は少なからず存在するが、そのエビデンス上に記載されている情報(例:日付、請求内容、タクシー乗車区間、時間等)に関しては、デジタル情報としては、取り込まれていないケースがほとんどである。こうした情報をデータとして新たに取り込み、複数の情報源と突き合わせた横串を通したチェックが今後必要となってくるであろう。この取組に関しては、経理、法務、CSR等のリスク管理部門と協議の上、関連帳票の改善を図っていくことが不可欠で

(注22) 中村勉『社内調査入門——“守りの法令遵守”から“戦略的不祥事抑止”へ』2013年、「第2章 不祥事の予防活動と早期発見」15頁

「IT時代以前には、企業の組織防衛のためには事後的な社内調査で十分であったのが、時代の趨勢により、不正が発生する前の段階での予防的な企業内秩序維持活動が必要となってくる。」「不祥事抑止のための方策としては、電子メール監視、ビデオ監視、アルコール検査、薬物検査、所持品検査、信用情報の検査、ポリグラフ検査、役員研修、社員教育、内部通報窓口を社外の調査専門家とすること、不祥事公表などがある。もっとも、このような不祥事抑止のためのツールは、従業員の自由やプライバシー権と緊張関係をもつゆえに、許容性や限界の判断は慎重になされるべきである。」

(注23) 研究会メンバー企業におけるICTの監査業務への活用状況調査14項目売上、仕入、購買、旅費交通費、交際費、会議費、勤務・残業時間、入退館ログ、メールアーカイブ、PC操作ログ、Webアクセス情報、外部媒体接続情報、添付ファイル規制、運転管理

ある。

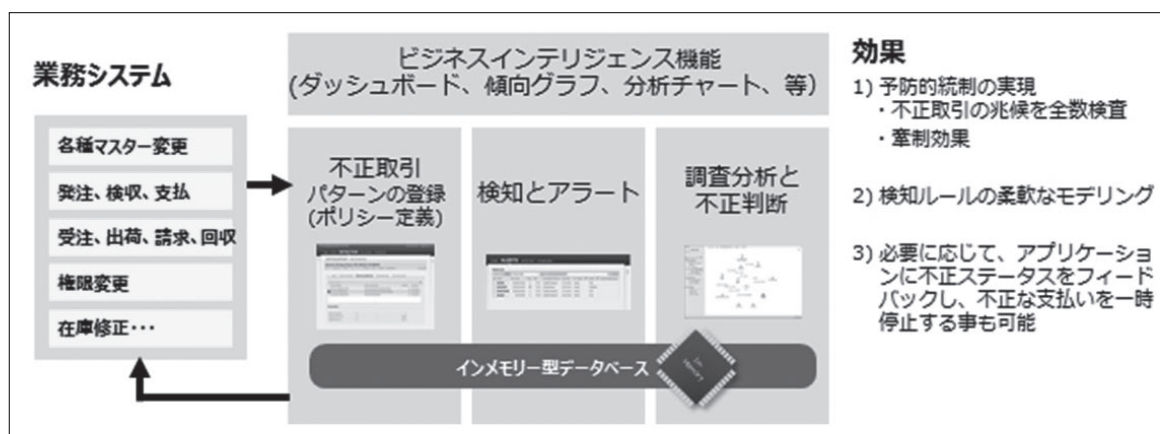
ウ. 最新ICTの活用方法

ICTの進化は目覚ましく、特にここ3～4年の間にICTを活用した監査技術は大きく進化した。ソリューションとしての考え方を以下の通り概説する。

第1図の左端にある基幹系の業務システムには、様々な情報が日々蓄積されている。例えば、不正が発生する頻度が最も高い「支払」の領域においても、発注申請、承認、実発注、検収、請求書、支払に関する取引がすべて蓄積されている。さらに与信限度額の変更履歴、承認者および承認権限の変更履歴、在庫修正情報の入力状況、加えて、その行為をだれが、いつ、どの端末から行ったのか等々の情報が蓄積され、支払関係以外も含めた全業務の過去2～3年分のデータは、非常に膨大で、社内のビッグデータである。

この社内のビッグデータから、必要なデータをリアルタイムで取り込み、不正の兆候を瞬時に把握し、アラートを管理部門および内部監査部門に通知し、かつ必要に応じて、その支払いをブロックするというシステムの構築も考えられる。キーとなるのは、不正シナリオのテンプレートを準備することであり、システムによっては、既の実装されているもの、それを参照しながら自社固有の不正テンプレートを追加登録が可能なものもある。システム化されることにより、様々な不正シナ

【第1図】 ICTを活用した監査技術



リオへの対応が期待される。また、不正シナリオの選択や許容範囲の現実的な設定等、監査人のノウハウを蓄積していくことで、監査業務の属人性を排除していくことにも貢献できる。こうした基幹系の基本的なシステム構築と併せて、入退館ログ情報、操作ログ情報等を組み合わせて監査を実施することにより、プライバシーには十分配慮する必要があるが、ビジネスパーソンの行動態様も分析され、限られた監査リソースの中で、品質の高い監査が効率的に行える。サンプリングによるモニタリングから、全数でのモニタリングへと改善される。

4. 内部監査部門の責任と役割の強化 (結びにかえて)

今回の研究報告では、リスク対策等いわゆる「HOW TO」に関する提言は、ICTの有効活用や内部通報制度の改善に関する部分に留めている。理由は、「HOW TO」に関する他の優れた研究会報告がなされる中であって、その「HOW TO」がなぜ浸透しきれないのか、という点にこそ、まず焦点を当てるべきだと考えたからである。同時に、社長直轄下の内部監査部門が、経営トップが関与した事案にどのように対応し得るのか、という「本音」も意識した研究でなければ、提言も「建前」だけに留まってしまうのではとの問題意識も存在した。そうした問題意識の下、今回

の事例研究を通じて当研究会が提言する監査部門の責任と役割は次の通りである。

第1には、普段からリスクコントロールが有効に作用するための「陣構え（ガバナンス等）」の構築、「信条、理念、規範、ルール」の整備・浸透、及び「会社風土、文化」の醸成に関する評価に、エネルギーに組み込むことである。その中には、リスク対策を推進するBRM（Business Risk Management）委員会の機能状況の評価、取締役・監査役へのガバナンスの機能状況に関する評価・報告・提言更には日常的な連携強化も含まれる。「リスクコミュニケーションの仕掛け人」としての役割である（注24）。

第2には、評価対象とするリスクにポジティブ・リスクを包含させることである。ポジティブ・リスクには、例えば新規市場開拓に伴う諸々のリスクが含まれ、監査目標範囲を広く掲げることにより、経営への貢献度を高めることにつながる。また、「攻めのガバナンス」へ側面からサポートすることともなる。「リスクカウンセラー」の役割である（注25）。

こうした状況下では、監査業務もこれまでの事後的またサンプリング的な手法から大きく脱皮する必要性が出てくる。目標を高く掲げることにより業務の質的転換が促される。

従い、第3には、こうした監査部門の守備範囲の拡大と役割の深化に対応するため、ICTによる日常的、継続的、網羅的なモニタリング活動の構築が不可欠となる。同時に、

現場部門であるリスク所管部門と経理・法務等のリスク管理部門との連携がモニタリングの強化につながることから、社内ビッグデータのICTによる有効活用を促進させる役割も生じる。「ディフェンスラインの要」としての役割である。これらの役割を果たすためには、監査部門として相当のエネルギーが必要とされるが、時代は、そうした役割を監査部門に求めているのではないかと考えている。

第8表は、以上の今後果たすべき内部監査部門の役割を図式化したものである。

【参考文献】

- *花崎正晴『コーポレート・ガバナンス』岩波書店、2014年
- *唐津恵一編『東京大学比較法政シンポジウム 日本再興のためのコーポレート・ガバナンス改革』『別冊商事法務』No.387、2014年6月
- *ジョセフ・T・ウェルズ『企業不正対策ハンドブック——防止と発見』八田進二・藤沼亜起監訳、第一法規、2009年
- *山口利昭『法の世界からみた会計監査——弁護士と会計士のわかりあえないミゾを考える』同文館出版、2013年
- *井端和男『最近の粉飾——その実態と発見法』税務経理協会、2008年
- *田中弘『会計学はどこまで道を間違えたのか』税務経理協会、2013年
- *大西康之『会社が消えた日——三洋電機10万人のそれから』日経BP社、2014年

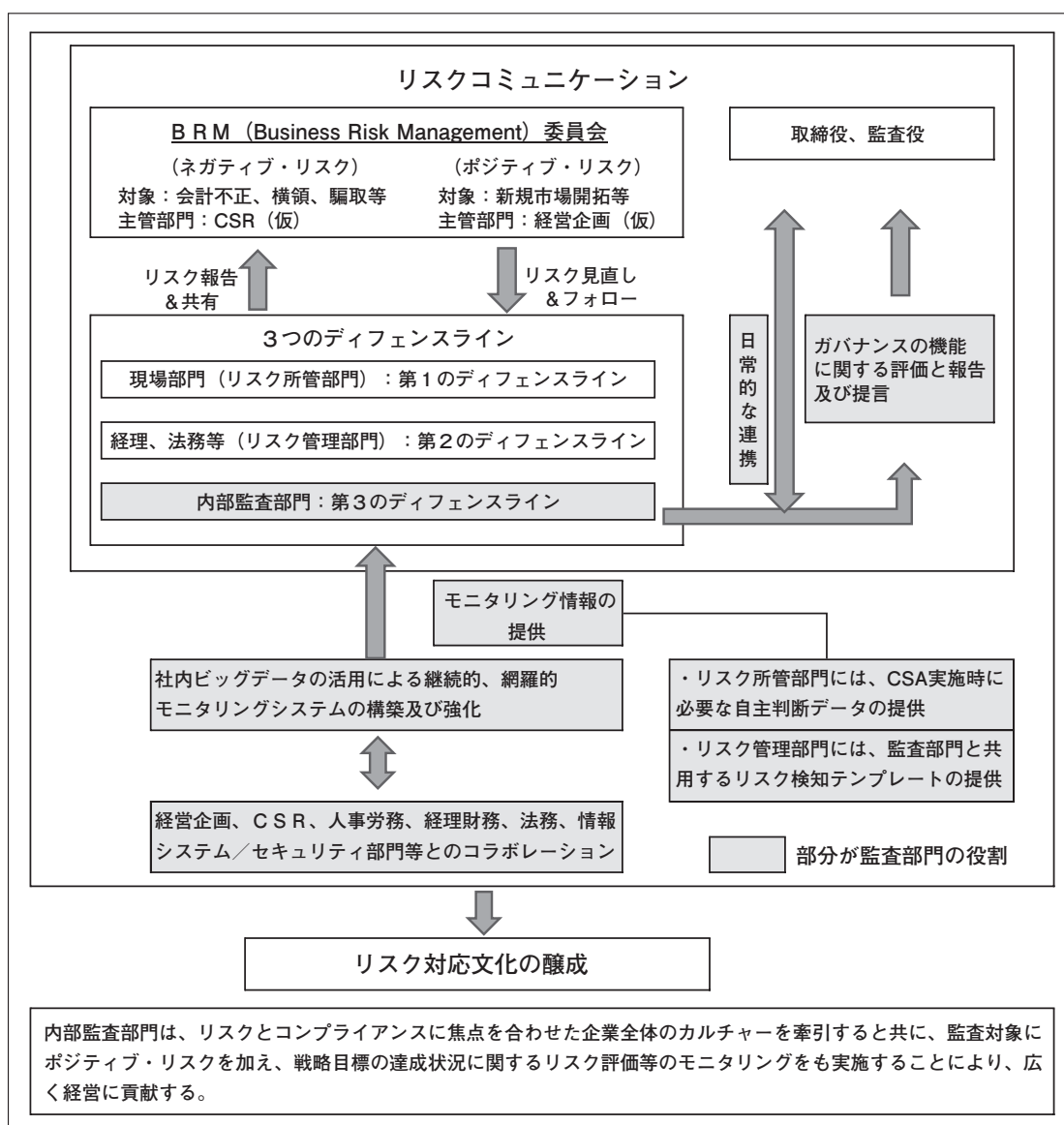
（注24）前掲（注1）「より積極的に取り組もう！」

「内部監査人は、もはや、他の機能から独立して業務を行う独立したグループではない。内部監査人は会社のリスク・テイク活動を良く理解できるので、リスク・マネジメント、コンプライアンス、ITセキュリティ、品質管理のような他のアシュアランス機能と連携する必要がある。

内部監査人は、リスクとコンプライアンスに焦点を合わせた会社全体のカルチャーを牽引する方法においてコラボレーションをテコ入れするパワーを持つ。例えば、監査人は、新たに出現するリスクの識別と評価を促進して、従業員のコンプライアンスと倫理の教育を促し、内部通報制度を監視して悪い事象の報告を奨励し、従業員の活動が会社のゴールとポリシーに一致しているかどうかを判定し、不正に気付くことを促す組織的取組みを生み出す。」

（注25）「ゼネラルカウンセラー」が、リーガルリスクの軽減において経営に貢献する法務責任者を指すのに対して、「リスクカウンセラー」は、ビジネスリスクの軽減に貢献するという意味で用いています。

【第8表】内部監査部門としての役割



* 浜田正晴『オリンパスの闇と闘い続けて』光文社、2012年
 * 「企業研究 オリンパス（精密機器）絶望から

の再挑戦」『日経ビジネス』2014年1月20日号、日経BP社

【C I A フォーラム関西研究会No.22メンバー】（順不同・敬称略）

| | | | | |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| (座長) | 八槇 博和 | | | |
| (メンバー) | 石田 武司 | 近藤 裕恒 | 七村 浩治 | 石橋 裕司 |
| | 笹島 彰 | 長谷川利和 | 金井 恭司 | 関口 善昭 |
| | 藤井 悟 | 上村 史郎 | 末谷 哲也 | 山本 晃一 |

（メンバーの氏名は、2015年8月現在）