

C I Aフォーラム研究会報告

企業不正、経営破綻事例に学ぶ 「ガバナンス、リスクマネジメントと監査」の課題

研究会No. e 17 (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フォーラム研究会No. e 17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。

目次

はじめに	30
1. 監査対象とするリスク項目の拡がりとりスクマネジメント意識の差異	33
2. 企業不正・経営破綻事例分析によるガバナンス及びリスクマネジメント上の示唆—C O S O E R Mフレームワーク「20の原則」に対応するキーワードの抽出	36
3. C O S O E R Mフレームワークの適用における内部監査部門の役割	37
4. リスク情報の適切なエスカレーション（ガバナンス&情報、伝達及び報告）	38
5. 事業ユニット別リスクプロファイルとExit Ruleの策定（戦略と目標設定）	41
6. ポートフォリオ管理によるリスクの選別と対策（パフォーマンス）	45
7. 監査が機能するリスクモニタリングシステムの構築（レビューと修正）	56
むすび	58
<参考文献>	60

【資料編】

※「資料編」は、日本内部監査協会ホームページ (<https://www.iiajapan.com/leg/>) に掲載。

「C I Aフォーラム」—「活動実績」—「No. e 17」—「資料編」

はじめに

Summary 監査等委員会の設置やコーポレートガバナンス・コード（以下C G C）

の改訂等ガバナンス構造に影響を及ぼすわが国における近年の変化は、取締役会の役割をマネジメント・モデルからモニタリング・モデルへと重心の移行を促すものと理

解され、それに伴い、内部監査部門の役割にも変化が求められている。急速に変化するグローバルな動向への対応も避けることはできず、TCFD（注1）の提言やESG、SDGsの取組に関する企業の情報開示も求められ、気候変動リスク等新たなリスクへの対応も企業評価の対象となる。一方、新たなCOSO ERM（17/9月公表）は、リスクマネジメントにも一段の進化を求めている。内部監査の役割は、現実の立ち位置としては、「内部統制を構成する監視活動の独立的評価を通じて、経営者のStewardship（受託責任）に資する監査」と、「取締役会のモニタリング機能に貢献する監査」の両面を併せ持つ重要な位置付けにある。

（年号表示：2017年は17年と表記している。以降同じ扱いとしている）

Keyword 監査等委員会、CGC、マネジメント・モデル、モニタリング・モデル、TCFD、ESG、SDGs、新COSO ERM、Stewardship、経営に資する監査

企業のガバナンス構造は、近年の監査等委員会の設置（15/5月施行）や社外取締役の選任義務化（21/3月施行）及びCGCの改訂（21/6月）等にもみられるように、大きな変化の流れの中にある。こうした流れにあって、22年4月、東証1部など既存4市場は廃止され、新たに「プライム」など3市場が開設された。最上位市場にあたるプライム市場の上場基準を厳しくし、グローバルな投資マネーの呼び込みを図るため、企業の経営努力を促す3市場の役割を明確にする意図がある。こうした一連の動きには、日本企業の収益力低下の背景としてガバナンスの欠如があるとの認識が存在する。プライム市場上場企業に

は、21年に改訂されたCGCが適用されている。CGCの改訂項目の主要な1つ目は「プライム市場上場企業において、独立社外取締役を3分の1以上選任」、「指名委員会・報酬委員会の設置（プライム市場上場企業は、独立社外取締役を委員会の過半数選任）」等の「取締役会の機能発揮」、2つ目には「女性や外国人の登用等企業の中核人材における多様性の確保」、3つ目には「サステナビリティの方針、取組みの開示と気候変動への取組み開示の充実」である。このCGCの改訂を背景に、21/3月期の有価証券報告書では、「経営戦略や気候変動等リスク情報等の記述内容の充実」、「監査役会の活動状況の記載等監査関係の情報の拡充」が、また監査報告書上では、「監査上の主要な検討事項（Key Audit Matters：以下KAM）」の記載が全面適用されている。会計不正に直結する懸念のある貸倒引当金、固定資産、のれん勘定の評価等のリスク項目を明示し、投資家への説明責任を明確にする趣旨である。サステナビリティや気候変動への対応内容の開示には、TCFD、ESG、SDGsの国際的な取組みや投資家の姿勢等も大きく作用している。このようなガバナンスの強化により認識されるリスク項目は、従来のネガティブ・リスクにとどまらず、攻めのガバナンスとして、事業の機会を積極的に捉えるポジティブ・リスクが含まれている。17年9月に公表されたCOSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）の新フレームワークは、14年COSOの「全社的リスクマネジメント—統合的フレームワーク」から「全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスの統合」へと改訂され、「組織が脅威を管理するだけでなく、より機会を追及するのに役立つように考案されている」（『不確実な時代のリスクマネジメント』P.xiv）。リスクは、「事象が発生し、戦略

（注1）TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures気候関連財務情報開示タスクフォース

と事業目標の達成に影響を及ぼす可能性」と定義され、全社的リスクマネジメントを統合した場合の便益として「経営者は、ポジティブなリスク、ネガティブなリスクのすべての可能性を検討することによって、新しい機会と、現時点の機会に係る固有の課題を識別することができる」（『COSO全社的リスクマネジメント』14頁）としている。このようなガバナンス構造の変化とリスクマネジメントの進化、更にはICTやAIの進展に伴う動きを踏まえ、内部監査の役割も期待を込めつつ、今後大きく変貌していくとの提言がある。内部監査のありようを、「経営戦略の策定段階から同時並行でモニタリングする、あるいは色々な気づきを与えるといった経営と寄り添う、伴走する監査」（佐々木清隆筆、『月刊監査研究』2021年1月号）との提言を内部監査部門が具体的にどのように実践していくのか、大きな課題である。「内部統制を構成する監視活動の独立的評価を通じて、アシュアランス機能とアドバイザー機能により企業経営者の業務執行に資する監査」と、取締役会の機能の変化に対応し、「取締役会の監督機能、すなわち経営者の業務執行の監督機能を重視したモニタリング機能に貢献する監査」の両面での機能が求められる。取締役会をモニタリング・ボードとして理解した場合、経営者層の経営意思決定や経営管理業務プロセスは内部監査の直接的な対象とはならず、取締役会による経営者層に対する監督の状況が内部監査の対象となるとの考えの一方、マネジメント・ボードとしてみた場合には、経営者層の意思決定や経営管理業務プロセスが対象に含まれる可能性が生ずるという考え方もある。しかし、そのように区別した理解と対応が現実的かどうかは議論の余地がある。実践的には、監査部門が経営者層の意思決定や

経営管理業務プロセスについて、自ら判断する尺度を持たない限り、取締役会の監督状況がガバナンス・プロセス上の各ステップにおいて適切な対応を図ったかどうかを評価することはできないはずであり、取締役会の機能がマネジメント・ボードあるいはモニタリング・ボードのいずれであったとしても、監査部門は専門性のある高い見識をもち、ガバナンス・プロセスを評価しなくてはならない立ち位置にあると考える。

日本内部監査協会「内部監査基準」では、経営者の委託業務の運営に関する業務監査を通じた「アシュアランス機能」と特定の経営諸活動の支援を行う「アドバイザー機能」の発揮を求められる（1.0.1）一方、「モニタリング機能」をサポートするために取締役会、監査（等）委員会に対する報告経路を確保する（2.2.1）と明示しており、この監査基準を監査実務の中で、具体的に実践していくこととなる。監査それ自体の本源的な目的が、「不正の発見」にあり、この発見に至るプロセスの純化がStewardship（受託責任）とMonitoring（監視）に貢献するとの認識が重要な視点だと考えている。PCAOB（注2）監査基準5号は、「監査人の不正リスクに対する評価を内部統制監査のための監査人による計画策定プロセスに組み込むことは、よりよい統合ということだけでなく、監査の質の向上を促進する」（07/6月、日本公認会計士協会国際委員会訳、2-C不正に対するコントロールの強調）と指摘する。

当研究会では、これまで企業不正事例の原因分析を通じて、不正や破綻を防止、抑止するためのモニタリング施策の充実を研究の第一義的な目的としてきた。今回の研究活動では、対象事例に経営破綻事例も加え、ガバナンス構造が変化する中で、急激に変化する経

（注2）PCAOB（Public Company Accounting Oversight Board：公開会社会計監査委員会—SEC監督下における監査法人監督機関）

営環境下におけるリスクの拡がりに監査部門が今後どのように貢献していくのか、先に示した監査に求められる内容を踏まえ、COSO ERMの視点から内部監査人の具体的な役割につき考える。

1. 監査対象とするリスク項目の拡がりとしリスクマネジメント意識の差異

Summary リスクマネジメントは、脅威を管理するだけでなく、より機会を追及するのに役立つよう考案されている。ネガティブ・リスクだけでなく、ポジティブ・リスクに取り組むことが、ネガティブ・リスクをより効果的にマネジメントすることにつながるという認識が大切である。有価証券報告書の「事業等のリスク」の記載内容から企業の基本的な考えを抽出し、「好事例11社*」と「企業不正事例18社*」につき比較すると、対象とするリスク項目に明確な差異が浮かび上がると共に、その背景にリスクマネジメントに関する意識の差があり、問題を抱えていることが示唆される。取組姿勢に顕著な差異が見受けられるリスク項目として、「ビジネスモデルに関連するリスク」「気候変動に関するリスク」「サイバーセキュリティを含む情報システム上のリスク」「人権保護やコンダクトリスク、

等の新たなカテゴリー」があげられる。

*「好事例11社」は、金融庁の「記述情報の開示の好事例集2020」の内、「事業等のリスク」記載事例11社、「企業不正事例18社」は、当研究会が過去に取り上げた事例27件の内、有価証券報告書等による情報収集が可能な18社を対象としている。対象各社の概要を記載している（資料1（1）（2））。なお、以降の事例分析において対象としたデータは、基本的に20年度までの有価証券報告書、統合報告書等に基づいている。

Keyword ネガティブ・リスク、ポジティブ・リスク、ビジネスモデル関連リスク、気候変動リスク、サイバーセキュリティリスク、記述情報の開示の好事例集2020

最近深刻化しているグローバルリスクには、「気候変動対策の失敗」「異常気象」「生物多様性の喪失」「天然資源の危機」「人為的な環境災害」等の環境破壊項目をはじめ、デジタル化の進展に伴う「サイバーセキュリティ」リスクや「ITインフラの機能停止」リスク等のサイバー・フィジカル・セキュリティリスクが上位を占めている（表1）。これらは、経営全般に波及する影響力の強いリスクであり、経営者はリスクの優先順位を環境の変化に応じて改訂し、適切に対策も含めて開示することが求められている。

企業における1社当たりのリスク開示項目

<表1>TOP10リスク（グローバルリスク報告書2021）

	発生可能性が高いリスク上位10	影響が大きいリスク上位10	短期的なリスク（0～2年）	中期的なリスク（3～5年）
1	異常気象	感染症	感染症	資産バブル
2	気候変動対策の失敗	気候変動対策の失敗	生活破綻	ITインフラの崩壊
3	人為的な環境災害	大量破壊兵器	異常気象	価格不安
4	感染症	生物多様性の喪失	サイバーセキュリティ対策の失敗	供給ショック
5	生物多様性の損失	天然資源の危機	デジタルの不平等	債務危機
6	デジタルパワーの集中	人為的な環境災害	*グローバルリスク2022では、「社会的結束の浸食」、「地政学的対立」がリスク項目に追加されている。	
7	デジタルの不平等	生活破綻		
8	国家間関係の危機	異常気象	米国では、最高経営責任者の査定項目にサイバーセキュリティが含まれているケースがほぼ50%。日本では、大企業に最高情報セキュリティ責任者設置の動きはあるも、経営トップが取り組む流れにない。専門家に任せる姿勢が顕著。	
9	サイバーセキュリティ対策の失敗	債務危機		
10	生活破綻	ITインフラの機能停止		

数について、「好事例11社と企業不正事例18社」の有価証券報告書から抽出した結果を表2に示している。

表2の比較表による平均開示項目数の差は好事例11社21.54個、企業不正事例18社12.50個と約9個の差がある。内、ビジネスモデル関連のリスクは、前者7.45個、後者4.44個と3個の差である。また、11. 気候変動に関するリスクでは1.18個の差、7. 情報セキュリティ等のリスク差0.9個等の差がある。取り上げるリスク項目の多寡が対応力の差に直結しているとは単純には言えないものの、対応に温度差が生じていることを示唆している。この温度差は、リスクマネジメントレベルの調査により鮮明になってくる。

表3では、「好事例11社」に関し、リスク管理体制図など「事業等のリスク」欄における開示内容を抽出した。これらの抽出内容を、リスクマネジメント上の好ましい取組項目として整理すると、「基本的な考え方の記述」に関しては、①ERMの考えに沿ってリスクマネジメントを実施している、②リスクマネジメント体制につき、執行責任部門と管理部門の責任区分を明確にし、体制図も含め記載している、③重要なリスクを明示すると共に、

特定するリスクマップ（定性的・定量的側面、発生可能性、影響度）とマネジメントフローを明確にしている、④エマージングリスクに配慮する必要性を記載している、の4点に集約される。

また「個別リスクに関する記述」部分に関しては、①リスクを事業内容別に把握した上でプラス面（機会）、マイナス面の両面から捉えている、②リスクの発生可能性、影響度、重要性について分析し、リスクレベルを特定している、③リスクの内容と対応策を具体的に記載している、④コンダクトリスクに言及する必要性を記載している、の4点として整理される。

こうした「事業等のリスク」に関する好ましい記述内容は、企業のリスクマネジメント意識の強さを反映していると言える。表4は、この「好事例11社」と「企業不正事例18社」で取り上げた企業のリスクマネジメント意識との間にどのような強弱があるのかを比較している。

表4では「日本企業49社におけるリスク・マネジメントの意識レベル」（仲浩史筆、『月刊監査研究』2019年12月号、図表6）の質問項目をベースに、「好事例11社のリスクマネ

<表2> 好事例11社と企業不正事例18社の「事業等のリスク」項目数（1社平均）の対比

リスク項目	金融庁が 好事例とした11社	企業不正事例で 取り上げた18社	差異
1. 政治・経済・社会情勢に関するリスク	1.46	0.39	1.07
2. 市況・為替・金利・価格動向に関するリスク	2.27	1.67	0.60
3. 提携先、グループ内の取引等に関するリスク	1.18	0.50	0.68
4. 事業推進上のリスク（開発、生産、販売、在庫、品質他）	4.91	2.61	2.30
5. 財務関連リスク	1.36	1.33	0.03
6. 内部統制、コンプライアンス、法規制に関するリスク	0.91	1.44	-0.53
7. 情報システム、セキュリティ、サーバー攻撃に関するリスク	2.46	1.56	0.90
8. 人材確保等人事労務に関するリスク	0.91	0.44	0.47
9. 知的財産権に関するリスク	0.45	0.22	0.23
10. パンデミック等感染症に関するリスク	0.91	0.67	0.24
11. 気候変動に関するリスク	1.46	0.28	1.18
12. 災害、事故に関するリスク	2.27	1.11	1.16
13. 訴訟に関するリスク	0.18	0.28	-0.10
14. サプライチェーン等における人権に関するリスク	0.18	0.00	0.18
15. 社会規範に関するリスク（コンダクトリスク）	0.18	0.00	0.18
16. 環境の変化に伴い新たに発生するエマージングリスク	0.18	0.00	0.18
17. 風評に関するリスク	0.27	0.00	0.27
計	21.54	12.50	9.04
内、ビジネスモデル関連リスク（=3+4+5）	7.45	4.44	3.01

＜表3＞好事例11社の「事業等のリスク」開示内容

出所：金融庁「記述情報の開示の好事例集2020」（2021/3/22）

開示内容	
体制・フロー・基本的な考えの記述	リスクマネジメント体制（図）
	リスクマップ
	重要リスクの特定フロー図
	リスクマネジメント委員会の開催と頻度
	リスクマネジメント体制の運用状況
	リスクをマイナス、プラス両面から把握
	リスク管理区分（執行側、監査側）
	経営戦略、企業価値向上とリスク管理（ERM）とを一体化させている
	各種リスクを統一的な尺度（VaR）で定量化
	定量的リスク管理において、エコノミック・ソルベンシー・レシオ（ESR）をベースとした資本政策の方針を定量的な情報も含めて記載
	重大リスクの一覧表を記載
	重要なリスク一覧表と共にリスクの発生シナリオも記載
	リスクの発生可能性（極大、大、中、小）
	リスクの影響度（経済的損失、業務継続性、レピュテーション毀損）

開示内容	
個別リスクに関する記述	リスクの発生可能性（高、中、低）
	リスクの発生可能性（高、中、低）顕在化時期
	リスクの影響度（大、中、小）
	リスクの内容を具体的に記載
	リスクの対応策を具体的に記載
	「特に重要なリスク」と「重要なリスク」に区分
	コンダクトリスクについて記載している
	各事業リスクについて、マイナス面のみではなく、プラス面も含めた影響を記載
	各事業リスクが及ぼす影響に対して、機会を踏まえながら具体的な対応策を記載
	各事業リスクについて、対応策に加えて、経営者が想定している発生可能性、影響度、重要性の前年からの変化、経営方針等との関連性を記載
	エネルギー資源や金属資源における価格変動リスクについて、価格変動が利益に与える影響を具体的に記載
	個々の重要な投資案件の潜在的なリスクについて、定量的な情報も示しながら具体的に記載

「企業不正事例18社のリスクマネジメント意識」と「企業不正事例18社のリスクマネジメント意識」を、有価証券報告書等の限られた公表資料から推測し、得点数の分布状況を整理した。各企業から個別に意識レベルをヒアリング調査したものではなく、相対比較としての意味合いを持つにとどまる。

これら点数の分布状況をみると、「好事例11社」は11点以上の層が8社（73%）を占め、「企業不正事例18社」では2.5点以下が13社（72%）

と「企業不正事例18社」のリスクマネジメントの意識の相対的な弱さがうかがわれる。リスクマネジメント意識の欠如が直ちに企業不正や企業不祥事に直結するとは言えないまでも、企業不正や企業不祥事が発生している企業におけるリスクマネジメント意識や取組等に、問題を抱えていることは示唆される。こうした好事例11社とこれまで研究会が対象とした企業不正事例18社に加え、最近の経営破綻事例、企業不正事例、計10社（資料1（3））についてリスクマネジメント意識を前述の方法により推測し、整理した（資料2参照）。今回の分析事例の点数分布を前述の表4に追加し、点数分布表を表5へと更新している。

今回の対象事例10社については、当初20年度有価証券報告書及び統合報告書に基づき一旦作成の上、点数が7以上と比較的高い水準となった事例に関しては、不正事案が発生した時点での意識を反映していないと考え、17年度時点での有価証券報告書等に基づき修正している。その結果、今回の企業不正、経営破綻事例対象企業におけるリスクマネジメント

＜表4＞リスクマネジメント意識の調査比較（点数分布）表

点数分布	監査研究49社 (参考表示)	金融庁 好事例11社	研究会（2013-17） 企業不正事例18社
13以上	4	6	0
11-12.5	5	2	0
9-10.5	7	3	1
7-8.5	14	0	0
5-6.5	15	0	3
3-4.5	4	0	1
2.5以下	0	0	13
計	49	11	18

＜表5＞今回の対象事例におけるリスクマネジメント意識の点数分布表

点数分布	監査研究49社 (参考表示)	金融庁 好事例11社	研究会（2013-17） 企業不正事例18社	研究会（今回） 企業不正事例10社
13以上	4	6	0	0
11-12.5	5	2	0	0
9-10.5	7	3	1	0
7-8.5	14	0	0	0
5-6.5	15	0	3	5
3-4.5	4	0	1	3
2.5以下	0	0	13	2
計	49	11	18	10

ト意識は、以前に行った当研究会の企業不正事例18社と同様、点数分布は6.5以下に集中している。企業不正、経営破綻対象企業のリスクマネジメント意識には改善すべき点のあることがうかがわれる。

2. 企業不正・経営破綻事例分析によるガバナンス及びリスクマネジメント上の示唆—COSO ERMフレームワーク「20の原則」に対応するキーワードの抽出

Summary 企業不正や経営破綻に陥った企業におけるガバナンス及びリスクマネジメントには、いくつかの共通的な問題点が見受けられる。第1はリスク情報の取締役会への伝達が遮断されていること、第2はリスクのセグメント別の識別及び事業責任者やリスク管理責任者の役割の明確化が必ずしも十分ではないと見受けられることである。第3はポートフォリオによる利益管理、リスクプロファイルの策定、事業の撤退基準 (Exit Rule)、リスク選好 (リスクアペタイト) が整備されていないこと、第4は事業の推進状況をモニタリングする各ラインやガバナンスをつかさどる機関が本来の役割を果たし切れていないことがあげられる。

Keyword リスク情報の伝達、リスクのセグメント別識別、リスクの事業責任者と管理責任者、ポートフォリオ、リスクプロファイル*、リスクアペタイト*

企業不正・経営破綻事例10社における第三者委員会の指摘事項や課題をCOSOの新ERMフレームワーク「20の原則」と対応させ整理し、その中からキーワードを抽出した(資料3参照)。抽出したキーワードに関する監査上の留意点は概要次の通りである。

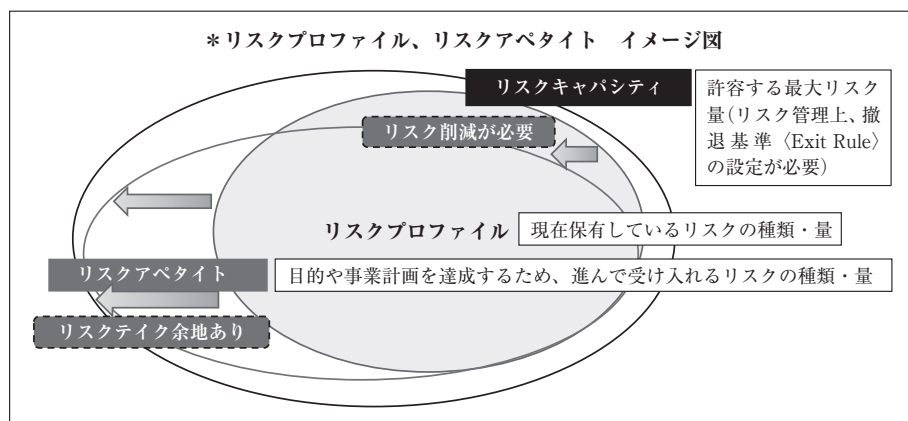
● (ガバナンスとカルチャー&情報、伝達及び報告) リスク情報の適切なエスカラーション

「原則1：取締役会による監視」と「原則19：リスク情報の伝達」に関連する指摘事項として、「リスク情報の取締役会への伝達に目詰まりが生じていた」ことが挙げられる。このリスク情報の遮断や隘路は、ガバナンス機能発揮上、その前提が崩れており、背景にはリスク管理体制の不備がある。

● (ガバナンスとカルチャー) 経営理念 (ミッション&バリュー) の浸透と企業風土改革

「原則3：望ましいカルチャーの定義」に関しては、不正や経営破綻に結びつく企業風土の存在を指摘しており、「見て見ぬ振り」「見てはいるが、見えてはいない」という日本における不祥事の「カビ型」と揶揄される特徴が、あらためて浮かび上がっている。

● (戦略と目標設定) 事業ユニット別のリスクアペタイトとリスクプロファイルの策定
企業不正や経営破綻に陥った企業では、事業リスクを事業モデル、ユニット単位に識別したリス



クプロファイルが策定されず、Exit Rule等が検討されていないことがうかがわれる。この不備が、事業責任者やリスク管理責任者の役割を曖昧にし、企業としてのリスクへの反応速度を遅らせる結果に影響したことが示唆される。

● (パフォーマンス) ポートフォリオ管理によるリスクの選別と対策

企業にとって重大なリスクとなる項目を、全社的観点からのポートフォリオ管理に基づき、企業全体で共有することなく、各事業部門が自己責任として視野狭く対応している姿が浮かび上がっている。赤字事業が他の有望事業の成長機会を阻害している点への対応の後れにつながる危険性も有している。

● (レビューと修正) 監査が機能するリスクモニタリングシステムの構築

レビューに主体的に係わる各ライン及びガバナンスをつかさどる機関が機能できていなかった点を総じて指摘しており、組織対策を単に上塗りするだけでは改善には至らない。ICTやAI等を駆使したモニタリングシステムの刷新と適切な「報酬と罰則」の設定による改革の担保が必要となる。方法論の1つとして、ゲーム理論等をベースに牽制システムを効果的に設計し、組織内にビルトインすることも検討対象となる。

3. COSO ERMフレームワークの適用における内部監査部門の役割

Summary COSO ERMフレームワークを適用した監査部門の役割を具体的に考えると、そのハードルの高さに気付かされ

る。その認識の背景には、日本と米国の内部監査人としての立ち位置に起因する専門性、蓄積された知見、及び責任の差が影響しているのかもしれない。この差は日本の内部監査人の役割に状況に応じた対応を求める要因ともなる。ガバナンスの確立の程度及びリスク事項が経営者不正に関連する場面も想定の上、監査(等)委員、監査役との協議及び執行側との間合いも考慮し、各種委員会への出席の範囲を監査規程に記載する必要も生じる。こうしたハードルの高さは理解しつつ、国際的な内部監査のレベルをあらためて学習し、監査活動の現状を踏まえたアプローチを探求することの意義はあり、COSO ERMフレームワークの適用における内部監査部門の役割を検討する。

日本における内部監査人が、企業内の人事異動として配属され、比較的年齢が高く他部門への転属のある「企業内の内部監査の専門職」であるのに対し、アメリカの内部監査人は、多くが監査法人で会計監査を経験後、30歳代までに監査のプロとして採用され、キャリア転職する「内部監査の職業専門職」である(注3)。この「専門職」の彼我の差異は、専門性、蓄積された知見、及び役割責任の差ともなり、COSO ERMや内部監査人協会(IIA)の求める取り組み姿勢にも一定の差となって表れているのではと考える。

COSO ERMフレームワーク「原則9 事業目標を組み立てる」に関し、「評価のための質問」が例示されている。「評価のための質問」は、「事業目標と戦略、ミッション等との整合性確保」「進捗状況の判断のための測定指標設定」「許容度の設定」と「リスク選

(注3) 清原 健、他著『会計不正の予防・発見と内部監査—リスク・マネジメントとガバナンス強化に向けた活用』94頁

同様の認識を示す見解として、鳥羽至英、他著『監査を今、再び、考える。監査を考える原点は何か?』182頁

構成要素&原則	評価のための質問
原則9. 事業目標を組み立てる	<ul style="list-style-type: none"> ・組織はどのようにしてさまざまな事業目標を決定し、戦略とミッション、ビジョン、コアバリューとの整合性を確保しているか？ ・事業目標の達成にむけた進捗状況を判断するために、どのような測定指標が設定されているか？ ・ターゲットは、測定可能で、観測可能で、達成可能で、関連性があるか？ ・パフォーマンスの許容可能な差異（許容度）は設定されモニターされているか？ 上記の質問に対する回答の裏付けとなり得る資料には、以下のようなものがある。事業目標策定文書、戦略とリスクプロファイルとの関連性、上級経営者へのインタビューやアンケート、ターゲットと測定指標
組織は、戦略と結びつき、かつ、戦略を支える事業目標をさまざまな階層において設定する際にリスクを検討する。	

好の設定」に係る内容であり、評価の難度が高い事項である。監査側が行う評価の1つとして、裏付けとなる資料の中で「整合性をとっているとする文面の存在」「指標、許容度の設定の存在」があれば、「形式的」に整備されているとして了とする考えがある。

一方、「事業目標がミッション等と整合しているとする具体的な判断基準の妥当性」「進捗状況を判断する指標の妥当性」「設定された許容度のリスク対策上の有効性」など、「実質的」な判断をもとに評価する考えがある。アメリカにおける内部監査部門の評価姿勢は後者と推察する。「リスク選好の設定」自体を行うものではなく「評価の高度化」を目指すものと理解し、当スタンスに基づき、COSO ERMフレームワークを適用する中で、以下の項目4～7における内部監査部門の役

COSO ERMフレームワークの適用におけるリスクマネージャー（以下RM）及び内部監査部門の役割について、以下のラインを想定し、「一例」として検討する。部門名も一般的な呼称を用いている。 前提としてリスク管理委員会は取締役会内委員会であり、統括リスクマネージャー（以下、統括RM）の下、リスク管理部が所管する。統括RMはCRMO（Chief Risk Management Officer）を指す。
第1ライン（リスクオーナー）：事業部門の生産部の他、企画部、管理部等業務スタッフ部門
第2ライン（リスクマネージャー）：リスク管理部（リスク統括、内部統制執行側責任者）、経営管理部、資金財務部、経営企画部、法務部、情報システム部、品質保証部等本社のリスク管理部門
第3ライン（リスクオーディター）：内部監査部 （内部監査人は、アメリカにおいて、監査法人で会計監査を経験後、30歳代までに監査のプロとして採用され、キャリア転職する「内部監査の職業専門家」をイメージしている。）

割を「目指す姿」として検討した。

4. リスク情報の適切なエスカレーション（ガバナンス&情報、伝達及び報告）

Summary A社及びE社における生保・金融商品の不適切な販売に関しては、「多くの従業員が不適切な行為を認識していた」こと、また、「取締役会には不適切販売の情報が届いていなかった」こと等が報告されている。取締役会が監督、監視の本来の役割を發揮できる体制を前提とした対策の第一歩目は、リスク・コンプライアンス情報を適切にエスカレーションできる組織体制を確立することである。取締役会に直結あるいはダイレクト・レポートラインを確保できているリスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会の設置は組織的な保証体制の1つである。リスクマネジメント部門は、取締役会によるリスク情報へのアクセスラインが短く、適切に整備・運用されるようにコントロール・システムを構築する必要がある。監査部門は、リスク情報に関するコントロール・システムの有効性を評価しなければならない。

Keyword ダイレクト・レポートライン、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、アクセスライン

(1) 企業不正10事例のガバナンス、リスクマネジメント状況

企業不祥事や経営破綻に陥った企業のガバナンス面に関しては、取締役会による経営の監督や、監査役、監査（等）委員による監査機能がいずれの事例でも十分ではないとの指摘が多い。中には経営トップが不正に関与し内部統制を無効化する行為さえうかがわれ、

専門的な知見を持つ社外取締役の選任等取締役会の構成についての提言も目立つ。そうした中で、研究会が目にしたのは、リスク情報の適切なコミュニケーションが円滑にできていないことが、ともすれば社外取締役等のモニタリング機能のエクスキューズ（言い訳）に結びやすい現実である（資料4参照）。

日本では、民法644条の善管注意義務及び会社法355条の忠実義務により取締役の責任が問われるが、その解釈、適用にあたってはアメリカの信任義務（Fiduciary Duties）の1つとして注意義務の判断基準であるCritical Eye（批判的に検討し熟慮する）が参考となる。取締役は意思決定の前に、合理的に入手可能な全ての情報を考慮する責任があり、更に入手可能な情報を単に「見て確認した」だけでは不十分とされ、Critical Eyeが必要とされている。アメリカのM&Aに関するVan Gorkom事件に関し、デラウェア州最高裁判所が取締役の責任について「聡明ではないか、または適切な助言を受けていない意思決定（an unintelligent or unadvised judgment）を行った取締役は保護されない」と判示しており、社外取締役の役割を理解する上で留意すべき判断である。取締役会等の「リスク情報が届いていない」との言い訳が通らないように、リスク情報のオープン化等の対策も必要となる。取締役会等のモニタリング機関は、「知ることが仕事」であることを十分認識する必要がある。第三者委員会の調査報告書における指摘内容及び評価には、取締役会、監査（等）委員会、監査役会へのリスク情報の未達が取締役会等の免責に結びつくかのようなニュアンスを含んでいるが、好事例企業では、リスク管理体制及びリスク情報のレポートラインが充実している（資料5参照）。一方、企業不正・経営破綻事例10社においては、リスク、コンプライアンス委員会から取締役会、監査委員会へのダイレクト・レポートラインが確立されておらず、担当執行役による報告

や常務会、執行役会議、経営会議での付議を経て、重要事項を取締役会へ報告する体制にとどまり、リスク、コンプライアンス情報の遮断や隘路となる懸念がある（資料6参照）。10社の内、A社の事案では、「情報伝達の日詰まりが生じていた。社外取締役等の知見が活用できていなかった」、またE社の事案では、「監査役はリスクの端緒を把握しながら社外監査役に伝達しなかった」と報告されている。真の問題は、「伝達できていなかった」ことではなく、「なぜ、リスク情報のコミュニケーションが適切に行われなかった」であり、その理由が何かを明らかにしなければ、適切な対応策には結びつかない。

（2）個別事例の状況

① A社のケース

第三者委員会の報告書では、ガバナンスに係る問題点に関し、「社外取締役等の外部人材の知見を十分に活用できていない」と記載している。当時の取締役会の構成は、社内3名、内2名は金融関係出身者であり、社外は7名の10名体制である。事件後、社内4名、内3名が企業グループ出身者、社外5名、内4名が再任と計9名体制となっている。取締役会が刷新され強化されたとの評価は少ない。問題は、知見を発揮するために何が欠けていたのかを明らかにすべきだが、それについての言及はない。グループ経営トップの「下から情報が上がってこないことには話が始まらない」との発言が報じられているが、この情報遮断の風土こそを問題としなければならない。不適切な販売行為に伴うグループの累計処分者数は3,300人を超えている。ただ、この処分内容は、A社及びグループ会社の本社・支社の幹部がいずれも解雇、停職、減給処分ではなく、戒告以下の軽い処分にとどまっている。こうした処分結果の背景には、責任体制の曖昧さが存在しているとの指摘がある。第三者委員会報告書では、「重層的な組織

構造の中で、現場で発生している不適正募集の実態の把握ができていなかった」、としているが、単独マネジメント局の指揮命令系統が「配送は局長」「金融の営業活動はグループ会社の支社」「窓口業務は地区連絡会」とそれぞれ異なり、「局長は自局の社員でも窓口と金融の営業に干渉しない。社員の専門性を高めるのに効果があっても誰も責任をとらない体制だとの批判がグループ内部から上がる」とも指摘される。A社の統合報告書2021には、リスク管理体制図が掲載されているが、事件前と事件後の管理体制図には変化がなく、リスク管理の軸と目されるリスク管理統括部の役割も定かではない。また、事業責任者が体制図上明確となっていない上に、第三者委員会が機能不全と指摘したコンプライアンス統括部、募集管理統括部や、同委員会が提言した改善策の検討と実施状況等を担当し、また監視する役割とされた営業企画部の記載も体制図にはなく、従って、それら相互の役割や責任体制も判明しない。したがって、リスク、コンプライアンス情報を基に取締役会や監査委員会が適切なコミュニケーションを行い得る組織体制となっているとの外形的な説明さえできていない状況にある。不適切な販売への反省としての言明は有価証券報告書等に公表されているが、適切なリスク管理体制となっているかどうかは、公表された資料からは汲み取れない状況にある。

② E社のケース

第三者委員会の報告書では、ガバナンスに係る問題点に関して3点を指摘している。第1は「取締役会は、経営者に対するモニタリング等十分な責務を果たしていなかった」とし、役員別に善管注意義務違反と任務懈怠の有無を指摘している。第2は「取締役会、経営会議、執行会議、各種リスク委員会、CEO・COO、業務担当執行役、社外役員の位置付けに関する組織体制に問題があった」との指摘である。第3として「監査役はリスク

の端緒を把握しながら社外監査役への伝達を怠り問題があった」と報告している。社外役員には法的責任は認められないとの見解である。E社は19/6月に監査等委員会設置会社に移行し、現在は、内部委員会として監査等委員会、指名・報酬委員会の他にコンプライアンス委員会を設置している。不祥事への対応として採用された組織構造改革の一端と考えられるが、同じ地域を地盤とした他の地銀やメガバンクの組織体制と比較すると引き続き懸念される点が存在する（資料7参照）。コンプライアンス委員会は取締役会内委員会だが、リスク管理についてはリスク委員会が別途設置され、報告先としては業務執行会議が位置づけられている。その後、取締役会へ報告されることから最終的にはコンプライアンス事案、リスク管理事案共に取締役会にて審議されることとなるが、取締役会前の段階で一元的に審議される体制にはなく、担当部門と審議委員会が異なることから取締役会の前段階でリスク情報の遮断や隘路が懸念される。その点について地元の他の地銀では、コンプライアンス及びリスク管理の担当部門は同一であり、統一された情報を基にコンプライアンス会議、統合リスク・予算管理会議において審議され取締役会に報告されている。また、メガバンク2行では取締役会に内部委員会としてリスク委員会が設置され、リスク管理、コンプライアンス担当部門は分かれているも、両部門からの情報を基に経営会議にて議論が統一され取締役会へと報告されている。こうした組織体制にあって第3ラインの内部監査部門の組織上の位置付けが、E社の場合は、組織上は社長直轄であり、報告ルートは社長、監査等委員会、コンプライアンス委員会と3ルートあり、少々複雑に見える。この点、地元の他の地銀は監査役設置会社ではあるが、取締役会に業務監督委員会を置き、内部監査部門を直轄している。メガバンク2行は、いずれも指名委員会等設置会社であり、

監査委員会あるいは取締役会直轄と位置付けている。

(3) 個別事例におけるCOSO ERMフレームワークの適用：原則1及び原則19

ガバナンスとカルチャー	原則1：取締役会によるリスク監視を行う
取締役会は、戦略を監視し、ガバナンスの責任を果たすことにより、経営者が戦略と事業目標を達成できるように支援する。	
情報、伝達および報告	原則19. リスク情報を伝達する
組織は、全社的リスクマネジメントをサポートするために、コミュニケーション経路を利用する。	

A社及びE社では、「原則1：取締役会による監視」と「原則19：リスク情報の伝達」に関連する指摘事項として、「リスク情報の取締役会への伝達に目詰まりが生じていた」ことがあげられる。こうしたリスク情報の遮断や隘路は、ガバナンス機能の発揮上、その前提が崩れている。背景にはリスク管理体制の不備があり、リスクマネージャー（RM）、内部監査人は次の役割を果たす必要がある。

●リスクマネージャー（以下、RM）の役割（一例）

- ① A社、E社においては、不適切な販売行為に関する情報が適切に取締役会にエスカレーションされていなかった。そのため、統括RMは、リスク情報が経営者及び取締役に適時適切に報告されるよう第1ライン及び第2ラインのリスク情報の伝達の仕組み（人を介さず直接に情報を伝達するシステム化を含む）の改善につき提言する。取締役会によるリスク情報へのアクセスラインを短くするため、リスク管理委員会は取締役会内委員会とするよう助言する。
- ② RMの一角を担う法務部、総務部は、不適切な販売行為等重要リスクの審議を取締役会審議項目に加えるよう提言する。また、議事録への重要リスクに関する審議内容の記載に責任を持つ。

- ③ 統括RMは、リスクマネジメント（ERM）を経営における包括的なマネジメント・フレームワークと認識し運用するため、会社内の研修活動や啓蒙に責任を持つ。また、リスク管理委員会を主宰し、リスク情報の更新と管理状況に関して第1ラインを支援すると共に、第2ラインの経営管理部等が専門的な知見に基づきリスク内容の現状と問題点を報告するようリスク管理システムの継続的な精度向上に努める。

●内部監査人の役割（一例）

- ① 統括RMが、全社的リスクマネジメント（ERM）をリスクコントロールの包括的な基盤として企業内に徹底している状況について、研修計画の実施状況等により確認、評価する。
- ② 統括RMが、リスク管理委員会を定期的で開催し、リスク情報及び対策の定期的な見直しを行っていることを委員会議事録等により確認、評価する。
- ③ 取締役会がリスク管理委員会と定期的に協議する等リスク情報へのアクセスを適切に実施していること、また、リスクと対応策につきリスク管理委員会と合意していることを取締役会の所管部門であるRM（法務部、総務部）に質問し評価（評価の対象は取締役会議事録）する。

5. 事業ユニット別リスクプロファイルとExit Ruleの策定（戦略と目標設定）

Summary 企業不正や経営破綻に陥った企業では、有価証券報告書等において、事業リスクを事業モデル、ユニット単位に識別することなく、形式的、一般的な項目に限定する傾向にあった。リスクプロファイルやExit Rule、リスク選好等の策定に不備があることを示唆している。この不備は、

事業責任者やリスク管理責任者の役割の曖昧さにつながり、企業としてのリスクへの反応速度を遅らせる結果に影響したことがうかがわれ、品質不正事例で取り上げたG社とF社では、リスク対応に差が生じたことから事案発生後の状況には著しい差が見られた。事業ユニット別リスクを全社的なリスクとして捉え体制を整えたF社では、事案発生後は不祥事の発生を防いだのに対し、G社では、不適切事案を頻発させている。リスクマネジメント部門は、リスクプロファイルを策定し、取締役会にて承認され、適時見直し評価されるようドキュメントの整備運用を図らなければならない。監査部門は、リスクプロファイルの策定プロセス及び承認、レビューが適切に運用されていることを評価する。

Keyword 事業モデル別・ユニット別リスク、リスク選好、Exit Rule、リスクプロファイル

(1) 10事例の事業ユニット別リスク対応状況

有価証券報告書の「事業等のリスク」「ガバナンスの状況」欄、及び統合報告書において「事業戦略、事業計画推進に伴うリスクやビジネスモデル毎、またセグメント別リスク」を記載している場合は、当該事業に関する事業責任者を明確にしており、かつ会社全体としてもリスク認識がより具体的かつ明確であることを反映している傾向にある。一方、リスク項目が一般的な内容にとどまり、記載内容に対策が含まれない場合は、形式的な体裁を整えているに過ぎず、往々にして「リスクの事業責任者が不明確」となり、企業防衛に弱点を抱えていることを示唆している。

(2) 個別事例の状況

① G社のケース

当研究会では、過去にG社の防衛省等に対する費用の過大請求事例（12/1～2月報告）を取り上げているが、当社については、その後も様々な不祥事が報道されている。長時間労働やパワハラ等の労務問題が頻発し、また相次ぐ検査不正やサイバー攻撃に関する公表の遅れ等が重大な問題として指摘されている。近年表面化した鉄道車両向け空調装置の検査不正については、架空のデータを自動で生成する専用プログラムを使う手口も表面化した。株主総会当日（21/6/29）以前に明らかとなっていたにもかかわらず、翌日の6/30に公表する等経営姿勢にも厳しい目が向けられている。12年初めに発覚した費用の過大請求事例に関しては、法務・コンプライアンス部所属の従業員を中心に弁護士も含め社内調査結果と再発防止策を12/12月に公表している。事案の原因は次の通りである。

①事業全体の損益を維持するため、目標工数に合わせた工数の計上が現場レベルの慣習となり定着していた、②他の事業本部との人材交流が不足し、積極的に是正する意識が希薄になっていた、③事業本部のコンプライアンスへのコーポレート部門の関与が弱く、不正行為を発見する能力が不十分だった、④工数付け替え後のデータのみが保存され、部外者の発見が困難だった、⑤特に防衛・宇宙事業等個別の事業特性・事業環境によるリスクを考慮し、両製作所に対する重点監査項目に組み込み、内部監査に反映させることが不十分だった、⑥問題意識が希薄で内部通報制度は利用されなかった。

これに対し、21/4月に電磁開閉器関連製品でUL規格不適合が発覚し、これらの一連の品質不正事例について、21/10月に調査報告書（いわゆる第三者委員会報告書ではなく、当社と外部弁護士による合同調査）が公表されている。その中で、品質不正発生の原因に

ついて次の通り指摘している。まず、直接的な原因として、①規定された手続きに沿って品質を証明しなくても「実質的に問題がなければよい」としていた、②品質管理部門が独立性を確保しておらず、牽制機能を果たしていなかった、③ミドルマネジメントが脆弱だった、④本部・コーポレートと現場との距離・断絶が存在した、との指摘である。

次に組織・風土問題として、①「製作所・工場あって、会社なし」の風土であり、事業本部をまたぐ人事異動はまれにしか行われていなかった、②各事業本部の独立性が強く、他で発生した問題を自らの問題と受け止めていなかった、③経営陣の本気度が現場に伝わっていたのか課題を残している、と報告している。この報告書からは、12/12月公表の費用過大請求事例に関する再発防止策を会社内で徹底できなかった姿が浮かび上がる。リスク対応を事業本部任せとし、本社を含む全社的な取組みとして徹底しなかった、本部や他の事業本部との人事異動がされず閉鎖的な組織運営となっていた、その結果、事業特性に伴うリスクの全社的な共有がなく、監査項目への反映が不十分だった、品質管理部門が独立性を確保できていなかった、姿である。改革が進まなかった姿は、会社がこれまで公表している有価証券報告書及び統合報告書における「事業等のリスク」や「ガバナンス状況」の記載内容にも表れている。G社のリスクへの対応状況を同業のH I社と比較し、次の通りまとめている（2社のリスクマネジメントに関する比較表は資料8参照）。

●リスク管理に関する基本的な考え方

H I社は、リスクマネジメントを事業推進上の様々なリスクと成長機会の両面からの取組と捉えているのに対し、G社では、ネガティブ・リスクを対象として、コンプライアンスと同等の一項目としての扱いとしている。

●リスク管理体制

H I社は、リスクマネジメントを経営にお

ける包括的なマネジメント・フレームワークと認識しており、グループ全体のリスクマネジメント方針・戦略の策定と実行を担うC R M Oの下、投融資戦略、サステナビリティ、情報セキュリティ、労働安全衛生、コンプライアンス、品質保証、BCPの7項目を配している。これに対しG社では、「各執行役が自己の分掌範囲について、責任をもって構築している」とし、簡単なリスクマネジメント体制図を記載しているが責任者の明示はない。CSRの推進体制を構成する1つと位置付け、責任者はCSR担当役員、事務局は総務部長である。G社ではその後、22/1月にリスクマネジメント統括室を社長直轄組織として設置している。役員がC R O兼務だが、具体的な管理体制図や事務局等は明らかではない。

●事業戦略、事業計画に絡めたリスクと対策

H I社は、有価証券報告書において「経営方針・経営戦略に係るリスク」を掲げ、そのリスク内容と共に、対応策を記述している。「事業再構築」に係るリスクでは、不採算事業からの撤退などExit Ruleも明確にしている。G社では、事業に関連するリスクの記述はなく、リスク内容も感染症、経済環境、為替相場等の一般的な項目にとどまり、対応策についての記述はない。事業特性・事業環境によるリスクを考慮して重点監査項目に組み込む視点の存在は確認できない。この2社比較により、G社のリスクマネジメントが「執行役が自己の分掌範囲について責任をもって構築」「リスク管理はCSR傘下の取組」「事業特性毎のリスク記載なし」と、事業本部任せとも理解され、全社的な取組に弱さを抱えていることが認識できる。この弱さが、12/1~2月における防衛省等に対する費用過大請求事例の原因分析や再発防止策が全社に徹底されず、18/1月に関係会社でのゴム製品品質データ偽装を皮切りに多くの検査不正の見逃しにつながったとも

言える。21/4月にN G 製作所において品質不正事案が発生したことに危機感を抱き、社内調査を経て同年10月からガバナンス、リスクマネジメント上の対策（21/10月品質改革推進本部、全社変革プロジェクト“チーム創造”、22/1月リスクマネジメント統括室、C R O 設置、22/3月ガバナンスレビュー委員会、等）を打ち出しているが、22/4月A H 工場における変圧器での不正が続いていたことが公表された。改革の効果は今後の運営にかかっている。

② F社のケース

今回、研究会では同じ品質不正事例としてF社を取り上げている。F社グループでは、16/6月、関係会社でのJ I S法違反の発生を契機として全事業部門を対象に本社主導による品質監査を進める中、17/8月、アルミ・銅事業部門において検査結果の改竄等の不適切行為が判明した。同年10月には対外公表を行っている。同社では、不適切行為の原因に、「収益偏重に基づく生産至上主義」「大幅な権限委譲による本社統制力の低下」「品質コンプライアンス意識の低下と不十分な品質管理手続き」を挙げ、ガバナンス、リスクマネジメント面で一連の改革を行っている。取締役会については、社外取締役数を1/3以上、取締役会議長を社外取締役から選出、諮問委員会として取締役を責任者とする外部品質監督委員会、コンプライアンス委員会を設置している（統合報告書2018）。同社ではこれらの取組み以降、品質不正問題は報告されていない。リスクマネジメントの面では、C O S O を参照しながら、リスク管理活動に取り組んでおり、リスクはトップリスク、重要リスク、各部・各社リスクと3分類し、リスクオーナー（担当役員）、全社リスク管理統括責任者（内部統制・監査部総括役員）等によるリスクマネジメント委員会にて審議し経営審議会へ報告されている。審議結果に基づく指示等はオーナーに対し行われている。更に、事業ポート

フォリオ管理として事業ユニット単位でのモニタリングも実施されており事業に関連したリスクの識別も行われる体制が整備されている（統合報告書2021）。このように同社では、品質不正事例発生後にガバナンス、リスクマネジメント面での改革を進展させたことが、効果を発揮していると考えられる。

(3) 個別事例におけるC O S O E R Mフレームワークの適用：原則7及び原則9

戦略と目標設定	原則7. リスク選好を定義する
組織は、価値の創造、維持、実現の観点からリスク選好を定義する。	
戦略と目標設定	原則9. 事業目標を組み立てる
組織は、戦略と結びつき、かつ、戦略を支える事業目標をさまざまな階層において設定する際にリスクを検討する。	

G社、F社において、「原則7：リスク選好を定義する」と「原則9：事業目標を組み立てる」に関連しては、「事業リスクを事業モデル、ユニット単位に識別したリスクプロファイルが策定されず、Exit Rule等が検討されていなかった、またリスクを全社的に共有できていなかった」と、当時の状況を指摘できる。この不備が、事業責任者やリスク管理責任者の役割を曖昧にし、企業としてのリスクへの反応速度を遅らせる結果に影響したことが示唆される。F社では、その後、18年、複数部門のメンバーによる「品質キャラバン隊」の設置や、事業ユニット単位のモニタリング強化、事業ポートフォリオ管理を導入する等全社的な対応を図ってきており、新たな品質不正は報告されていない。G社では、品質不正事案が頻発しており、リスクマネージャー（R M）、内部監査人は、不正発覚時点で次の役割を果たす必要がある。

●R Mの役割（一例）

- ① 全社的リスクマネジメント部門の専門組織としてリスク管理部の設置を提案する。その上で、統括R Mは、第1ラインの事業部門である生産部、品質検査部、企画部、

管理部による事業ユニット別のリスク情報の識別及びリスク選好と対応策の策定を支援し、リスク管理委員会への定期的な報告事項としてリスクの共有化を図る。

- ② 統括R Mは、主宰する取締役会内組織であるリスク管理委員会において、経営管理部など他の第2ラインのリスクマネージャーが出席し、それぞれの横断的課題（業績見通し、事業環境認識、コンプライアンス、品質不正、サイバーアタック等々）への対応状況を報告するよう調整する。また、各ユニットの第1ラインと全社品質保証部など第2ラインとが連携して全社的課題に対応し、報告するよう部門間調整を行う。有価証券報告書や統合報告書のリスク情報欄に事業ユニット毎の対策を含め記述するなど、利害関係者（ステークホルダ）への説明責任に役割を果たす。
- ③ 統括R Mは、リスクマネジメント（E R M）を経営における包括的なマネジメント・フレームワークと認識し運用するため、会社内の研修活動や啓蒙に責任を持つ。

●内部監査人の役割（一例）

- ① リスク情報が、コンプライアンスを含む全般的なリスクを対象とし、有価証券報告書及び統合報告書に事業ユニット別に適切に記載され、全社の重要課題として共有の上、対策が着実に推進されているかをリスク管理委員会の議事録及び取締役会議事録により評価する。
- ② また、リスク管理委員会が定期的開催され、事業ユニット別のリスク情報の識別、リスク選好と対応策を適時適切に見直し、活発な議論の是非の確認も含め、取締役会と合意していることを会議議事録により評価する。

6. ポートフォリオ管理によるリスクの選別と対策（パフォーマンス）

Summary I社及びJ社は、06～07年から4,000～6,000億円の巨額投資を実施し、16～17年には経営破綻している（表6）。投資前後におけるガバナンスは有効に機能せず、投資後のリスクへのモニタリングも的確に実施されなかった。キャッシュフローが悪化し、他の有望事業の成長機会を阻害する等全社的観点からのポートフォリオ管理も不十分だったと推察される。リスクマネジメント部門は、K A M（監査上の主要な検討事項）への設定を提言し、大規模投資事業に関する実態を事業部門と十分協議し取締役会に報告すると共に、ポートフォリオ管理の観点からExitの必要性に関する情報も提供する。監査部門は、リスクマネジメント部門の分析結果の妥当性につき管理会計等を含む専門的知見により評価すると共に、取締役会において十分審議されているかを評価する。

Keyword キャッシュフロー、ポートフォリオ管理、K A M、Exit Rule、管理会計等

(1) I社のケースから汲み取るガバナンス、リスクマネジメント上の課題

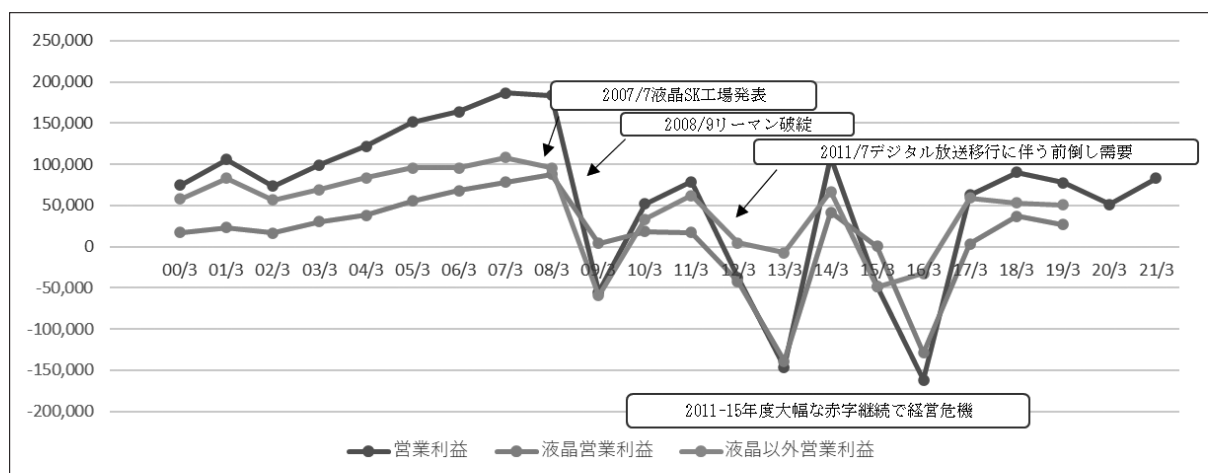
I社の業績は2000年代に入り、液晶事業の全社に占める売上高比率が00/3月期18%から08/3月期36%へ2倍に拡大する等、同事業部門が経営に与える影響は年を追うごとに深まっている。

図1に示すように、連結営業利益は増加しているが、08/9月のリーマンショックを契機として経営状況は一変する。09/3月期にお

<表6> I社、J社の経営破綻前後の状況概観

	I社	J社
巨額な投資	07/7月 液晶SK工場（後、子会社化）の建設発表 当初投資額予定 3,800億円	06/10月 米原発会社の買収54億ドル（6,210億円）
経営破綻時期	16/3月 純資産△3,121億円 自己資本比率 △2.7%	17/3月 純資産△2,757億円 自己資本比率△13.0%
投資案件の結果	12年 I社は、液晶子会社の株を海外メーカーHH社（46.48%）、日本部材メーカーDN社、TP社に売却。持分法適用会社。16年 HH社は6.57%を譲り受け、子会社化（53.05）。取得総額は830億円。	17年 3月米原発会社は米連邦破産法11条の適用を申請し、経営破綻。*15年に発覚した不正会計に関する第三者委員会報告は、その原因となった米原発会社の経営問題を対象としていなかった。
経営破綻に関連した経理上の不正事項、指摘事項	操業度差異等営業利益のマイナスとして処理すべき項目を特損処理している等の指摘あり。	15/4月 不正会計の発覚（工事進行基準、棚卸資産の不適切な処理、パソコンの異常なバイセル取引、経費のキャリアオーバー）
会社形態	17/6月から監査等委員会設置会社、以前は、監査役設置会社	03/6月から委員会等設置会社としてガバナンス先進企業と評価されていた。
ガバナンス	社外取締役は09/6月から設置。K氏、O氏両社長時代は2名のみ。取締役の異動が頻繁であり、取締役会としての監督機能への期待は難しかったと推測される。	不正会計調査委員会報告書は、監査委員会として問題点を指摘しなかった、社外監査委員に財務・経理の知見なし、常勤の監査委員がCFO経験者であり、牽制機能を発揮できなかったと報告。

<図1> I社 連結営業利益の推移（単位；百万円）



いて、I社は1,258億円の連結最終赤字（前期は1,019億円の黒字）となり、1956年に東証上場以来、初の多額の赤字を計上した。赤字決算発表時点で、同年10月に液晶最大工場を当初計画通り稼働させることを発表している。その後、一時的には地上デジタル放送の完全移行化による国内液晶TVの前倒し需要等もあり、液晶事業部門の営業利益も一定の回復をみせたものの、09年以降、会社は混迷と経営危機の時代に入る。

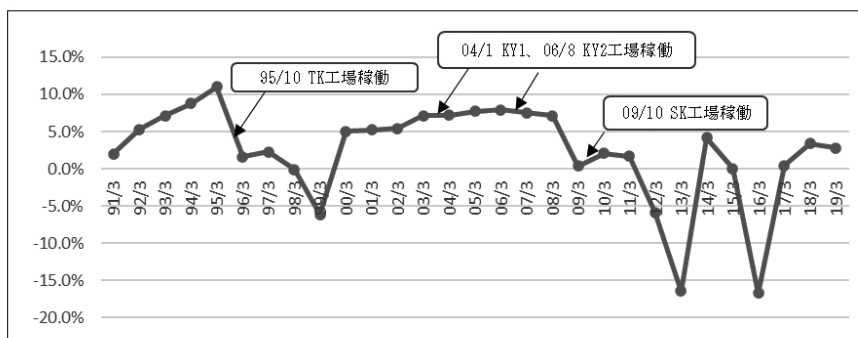
業績の急速な悪化と、それに続く経営の混乱の経緯を、限られた公表資料をもとにトレースし、経営判断の岐路となった時点での必要なリスクマネジメントについてレビューする。その上で、ERMの評価ツールとしての

フレームワーク「ERM 20の原則」を適用し、リスクマネジメント部門及び監査部門の役割について検討する。

1) 02/2月KY工場及び07/7月SK工場の建設発表時点

I社の液晶工場投資額は、ME、KY、SK工場累計で14,350億円と多額であり、キャッシュフローを産み出しながら引き続き競合企業と競争していくには、少なくとも営業利益率では10%以上の確保が必要とされている。しかし、I社液晶事業の営業利益率は、図2に示すように、90～94年度では95/3月期での最高11%、期間平均8%、95～99年度では期間平均1%、2000年代に入っても06/3

<図2> I社 液晶事業の営業利益率推移



月期の7.9%が最高と10%を下回るレベルで推移している。多額な投資規模に比し、営業利益水準は低く、90年代の液晶事業のキャッシュフローは大きなマイナスだったと推測され、続く2000年代のキャッシュフローも会社全体への貢献は極めて限定的であったと見込まれる。したが、K Y工場 (02/2月発表、04/1月稼働) 及びS K工場 (07/7月発表、09/10月稼働) の投資発表時点での経営上の投資判断リスクは格段に高かったものと見込まれる。

視点1 経営危機の基本的要因への対応

大規模な投資案件については、K A Mへの設定を提言した上で、事業戦略の決定時点及び決定後の業績のモニタリング時点において、取締役会と経営者が変化する事業環境と競合企業の事業戦略を継続的に分析する必要がある。また、自社の競争力及び他セクターへの影響も含め、ポートフォリオの観点から適切な経営判断が求められる。戦略策定に際しては、Exit Ruleも含めた代替戦略の策定が不可欠となる。

(i) COSO ERMフレームワークの適用：
原則6

戦略と目標設定	原則6. 事業環境を分析する
組織は、リスクプロファイルに対する事業環境の潜在的影響を検討する。	

I社の競合企業である韓国S A社の株主資本は、02/2月K Y工場建設発表時点では、I社の2.5倍、07/7月S K工場建設発表時点で

は、同5倍程度と財務体質には大きな差が生じている。更に、液晶事業の獲得利益は足元の業績推移を見ても、投資額に比較し営業利益率は10%以下と低く、内外の競争環境に大きな課題を抱えた状況にあった。会社が

主力事業としている事業だけに、リスクマネジメントに係わる部門としては難しい対応を余儀なくされるが、統括RMと内部監査部門は次の役割を果たす必要がある。

●統括RMの役割 (一例)

① 統括RMは、第2ラインである経営企画部、経営管理部と共に、第1ラインの事業部門企画部、管理部のリスクプロファイル策定を支援する。リスク範囲には競合企業の事業計画、財務力等の他、当社の生産・販売・利益計画・キャッシュフロー等と共に、前提としての販売価格見通し、調達部材のコストリダクション見通し、未達の場合のバックアップ策、Exit Ruleの策定を含む。

●内部監査部門の役割 (一例)

- ① リスクオーナーからリスク管理委員会に報告されたリスクプロファイルが、事業計画に絡んだリスクを網羅し、対策を明示していることを確認、評価する。
- ② リスクに関する事業部門のこれまでの対策が、PDCAサイクルを適切に展開していたかどうか、第2ラインでの以下のリスク管理状況を通して確認し、リスクプロファイルの妥当性を評価する。新たな投資による収益計画が実態を踏まえているかどうかを並行して検証する。
 - ・営業部門の受注状況、生産部門の歩留り率、部材の調達状況、コストリダクション状況

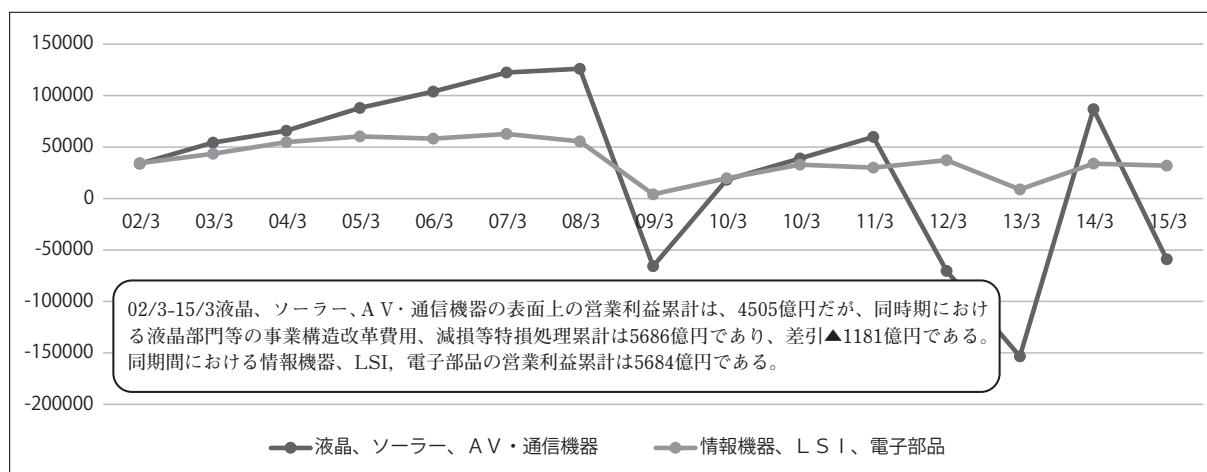
2) 09/3月リーマンショック後の決算発表時点

図3は、液晶パネル及びその応用商品である液晶テレビ、携帯電話事業部門を含む液晶関連事業部門計の営業利益を複写機等の情報機器、LSI、半導体レーザー等電子部品事業部門計の営業利益と比較している。営業利益額では、02/3月期から08/3月期にかけて液晶関連事業部門が上回っているが、09/3月期以降は乱高下し、02/3～15/3月累計では情報関連機器部門を下回っている。液晶関連事業部門は、同時期における事業構造改革費用等特損累計を差し引くと赤字であり、情報関連機器部門に対し大きな差異がある。

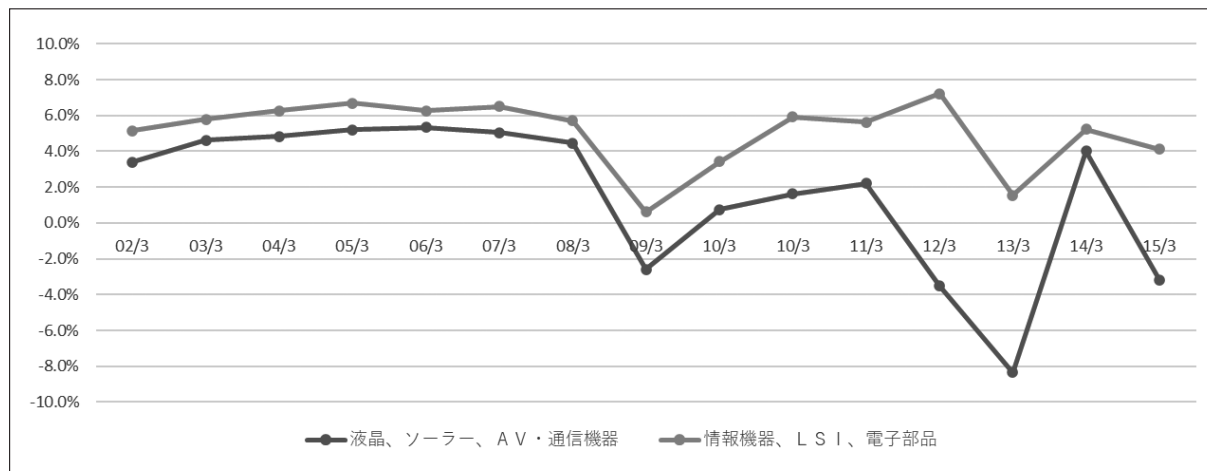
一方、図4の営業利益率では、情報機器・LSI・電子部品部門が恒常的に上回ってお

り、金額ベースでも相対的に安定した利益を確保している。ここでは売上高営業利益率を比較しているが、液晶事業の投資額が大きいことを考えると、投下資本利益率の比較では、情報機器・LSI・電子部品部門の投下資本利益率は、液晶関連部門計の同利益率を上回っていたことが容易に推測できる。一方、液晶関連部門計の営業利益率は最高でも6%を下回っていることから、電機メーカーのデバイス事業が自社の最終製品への依存度を高めていくと、自社デバイスのコスト競争力が次第に失われていく「キャプティブの罠」に陥っていたとの推測が成り立つ。

<図3> I社 液晶・ソーラー・AV・通信機器部門計の営業利益(額)推移(単位;百万円)



<図4> I社 液晶・ソーラー・AV・通信機器部門計の営業利益(率)推移



(i) COSO ERMフレームワークの適用：
原則8、原則14

戦略と目標設定	原則8. 代替戦略を評価する
組織は、代替戦略とリスクプロファイルに対する潜在的影響を評価する。	
パフォーマンス	原則14. ポートフォリオの視点を策定する
組織は、リスクのポートフォリオの視点を策定し、評価する。	

相対的に堅調な業績をあげている情報機器・L S I・電子部品部門への積極的な投資による収益拡大策を優先することなく、不確実性が高く投資規模に比して利益劣位にある液晶関連事業を拡大することが、会社全体の経営上のリスクを高めていないか、取締役会と経営者が代替戦略を含めたポートフォリオを明確にし、リスクプロファイルを策定しているかを確認することが重要である。こうした状況を踏まえ統括RMと内部監査部門は次の役割を果たす必要がある。

●統括RMの役割（一例）

- ① 統括RMは、経営企画部、経営管理部と共に、事業部門が報告する業績見直しにつき、分析を行い、ポートフォリオの視点から、リスクの見直しを行う。
- ② 統括RMは、経営企画部、経営管理部と共に、リスクの見直しに基づき新たなポートフォリオを策定し、既存の代替戦略の有効性を評価すると共に、事業戦略の見直しの必要性の是非をリスク管理委員会に提案する。

●内部監査部門の役割（一例）

- ① 統括RMによるリスクの見直し内容を議事録により評価すると共に、報告時期が、以下の時点で適切に行われているかを評価する。多額な投資決定時点、業績の著しい悪化時点、決算内容の確定時点、その他不測事態の発生時点。
- ② 企業の存続に係るリスクは、ポートフォリオの視点で評価することが不可欠であり、内部監査人は、経営企画部、経営管理部の策定したセグメント別のキャッシュフ

ローを評価し、第2ラインのリスク管理の正確性を支援する。

- ③ 上記①②のリスクマネジメントプロセスの有効性を評価し、取締役会に報告する。

(ii) COSO ERMフレームワークの適用：
原則7、原則3

戦略と目標設定	原則7. リスク選好を定義する
組織は、価値の創造、維持、実現の観点からリスク選好を定義する。	
ガバナンスとカルチャー	原則3. 望ましいカルチャーを定義づける
組織は、事業体の望ましいカルチャーを特徴づける望ましい行動を定義づける。	

I社は経営理念として、「いたずらに規模のみを追わず、誠意と独自の技術をもって、広く世界の文化と福祉の向上に貢献する。」を掲げている。I社の液晶事業への投資は規模拡大を優先した企業理念にそぐわない経営判断ではないかとの懸念が生ずる業績に陥っていた。経営理念の議論は、抽象的なものにとどめず、経営目標と結びつくよう、時代の変化と共に、常に経営方針、経営計画と関連付け、その意味合いを深めていくことが必要である。「いたずらに規模のみを追わない」という意味を、あらかじめ当時の事業目標上の「達成条件＝共通言語」にブレークダウンし、具体化しておくことが大切であった。規模拡大は、一面企業の必然的な行動ではあり、取締役会、経営者が「いたずらに」の意味を「経営上のリスク許容値（リスク選好）として指標化、数値化」しているか、またExit Rule（撤退基準）を設定しているかが重要となる。そうした観点から統括RMと内部監査人は次の役割を果たす必要がある。

●統括RMの役割（一例）

- ① 統括RMは、経営企画部、経営管理部と共に、事業戦略計画が経営理念に沿った財務目標とExit Rule（撤退基準）を有していることをリスク管理委員会に報告する。
- ② 統括RMは、業績の著しい悪化時点、決算内容の確定時点、その他不測事態の発生

時点において設定されたExit Ruleの評価を行い、リスク管理委員会に報告する。

●内部監査部門の役割（一例）

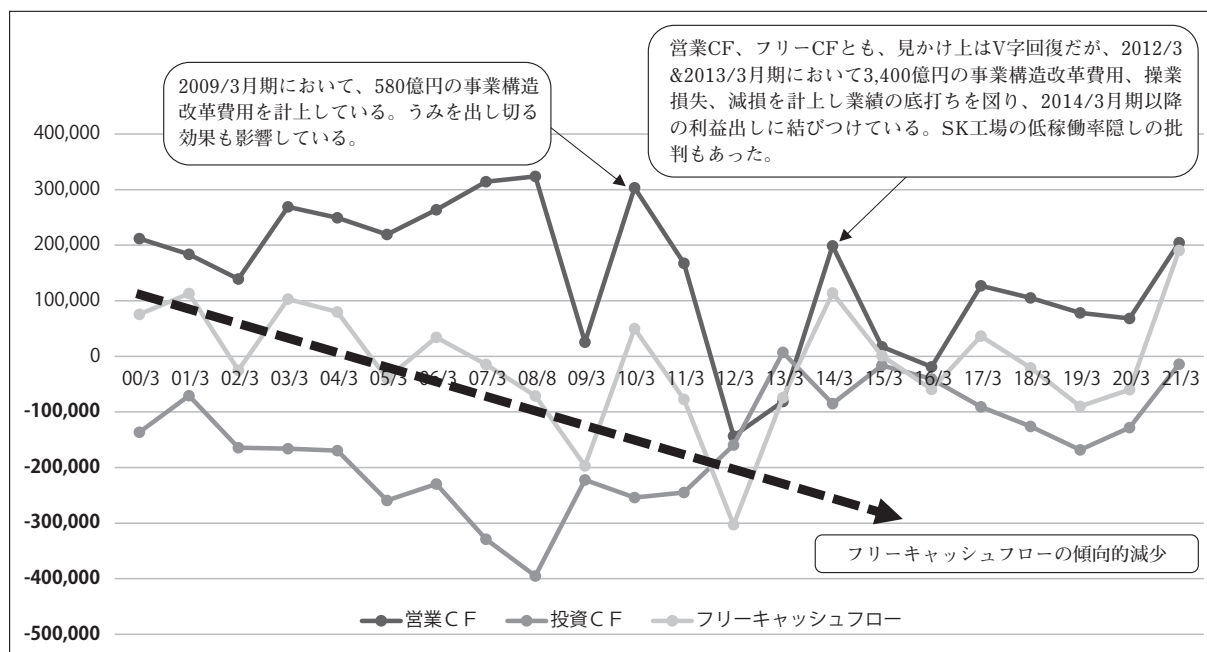
- ① 内部監査人は、統括R Mが経営企画部、経営管理部と協議の上、経営上のリスク許容値（リスク選好）として指標化、数値化された目標が経営理念に沿った内容であることをリスク管理委員会、取締役会の議事録により、評価する。
- ② 内部監査人は、Exit Ruleと経営理念との整合性につき評価する。同時にリスクマネジメントプロセスの有効性につき評価し取締役会に報告する。

(iii) COSO ERMフレームワークの適用：
原則15、原則16

レビューと修正	原則15. 重大な変化を評価する
組織は、戦略や事業目標に重大な影響を与え得る変化を認識し、評価する。	
レビューと修正	原則16. リスクとパフォーマンスをレビューする
組織は、事業体のパフォーマンスの結果をレビューし、リスクを評価する。	

I 社液晶事業の90年代のキャッシュフローは、図2の営業利益率の低さからマイナス状態を推測したが、02/2月のK Y工場の投資発

<図5> I 社 フリーキャッシュフローの推移（単位；百万円）



表、07/7月のS K工場の投資発表のいずれの時点でもフリーキャッシュフローが、図5に見られるように傾向的に減少していた中での投資判断であったことが読み取れる。

一方、資金調達状況の増減推移を分析すると、安定的な長期資金調達よりも短期資金（コマーシャルペーパー、短期借入金）に依存する姿勢がうかがわれ、競合企業との体力勝負という点からは「財務体質」に弱点を抱えている状況が読み取れる。取締役会と経営者が、キャッシュフローの改善に向けた事業計画と達成状況について見直しを行い、Exit Ruleの適用の検討、並びに、企業内に多様な事業を抱えるいわゆるコングロマリット形態は、不振事業部門が好調事業部門の利益を侵食し、好調事業部門の拡大投資に制約的に作用することから、事業体の再編を含む資金調達面での戦略的な計画の策定が求められていた。そうした状況において、統括R Mと内部監査人は次の役割を果たす必要がある。

●統括R Mの役割（一例）

- ① 統括R Mは、財務資金部、経営企画室等と共に、事業セグメント別に損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書が業

績を適切に反映しているか検証の上、リスク許容値を超える業績悪化の場合、新たな対策を必要とする項目（開発、生産、販売等）をリスク管理委員会に報告する。

●内部監査部門の役割（一例）

- ① 内部監査人は、リスク管理委員会に報告されたリスク許容値を超える業績悪化を検証するため、取締役会の指示の下、事業の実態に関する特別監査を実施する。
- ② 業績悪化の状況下、リスクマネジメントプロセスが有効に機能しているかを評価する。

3) 12年以降の経営の混乱時点

視点2 経営破綻を避ける経営改革

経営危機に瀕した状況下では、経営破綻を避けるため、経営改革に長じたCEOの登場が求められる。取締役会は、経営状況の変化に対応し、役割に相応しいCEOを適切に選出するプロセスを構築し、指名する必要がある。そのため、取締役会は経営危機に対処でき、各分野に経験と知見のある人材で構成されなければならない。

I社は、09/6月から社外取締役を選任しており、当初は大学教授1名、14/6月までは2名体制である。社外取締役選任に伴い、指名委員会、報酬委員会を設置しているが、5名体制であり、イニシアティブは社内取締役にあり、社内取締役は、07/6月時点で26名、執行役員制度を導入した08/6月以降14/6月までは8～10名で推移している。08/6月から12/6月及び12/6月から16/6月まで継続して取締役の任にあったのはそれぞれ1名のみである。役員に突然就任し、一方で突然退任する役員が目立ち、取締役会としての監視機能が知見の蓄積も含め、多くを期待できない状況だったのではと推察される。また、08/6月から14/6月まで経理、財務に精通した監査役は見当たらない。I社は16/4月に海外メーカー傘

下となり、社長以下取締役は同年8月に交替している。

(i) COSO ERMフレームワークの適用： 原則1

ガバナンスとカルチャー	原則1：取締役会によるリスク監視を行う
取締役会は、戦略を監視し、ガバナンスの責任を果たすことにより、経営者が戦略と事業目標を達成できるように支援する。	

●RM（法務部）の役割（一例）

- ① RM（法務部）は、取締役会の構成が会社法やCGC等を充足していることを確認し、スキルマップ等の公表による利害関係者への周知を支援する。

●内部監査部門の役割（一例）

- ① 取締役候補のスキルマップが明示されているか、また、取締役会での討議内容が戦略やそれに伴うリスクを対象としているか評価する。なお、今回のように経営危機に瀕しているケースでは、CEOの交替は取締役会がイニシアティブを維持した状態で実行する必要がある、少なくとも指名委員会の構成は、社外取締役中心とする必要がある。取締役会の構成が適正であるとしている理由を評価し、監査役会、監査委員会へ報告する。

(2) J社のケースから汲み取るガバナンス、リスクマネジメント上の課題

J社では15年の不正会計発覚後、米国原子力事業での巨額損失リスクが浮上した。最終的には子会社の米原発会社の倒産を経て、17/3月期に1兆円近い最終損失を計上し、債務超過となっている。上場廃止を回避するため、医療機器や半導体メモリ事業の売却に至るも、17年に実施した6,000億円の第三者割当増資に伴い、株式市場や株主との関係が経営にとっての重要課題となった。株主のファンドとの関係が極端な形で現れたのが、21/6月株主総会前後における監査委員長長の再任取

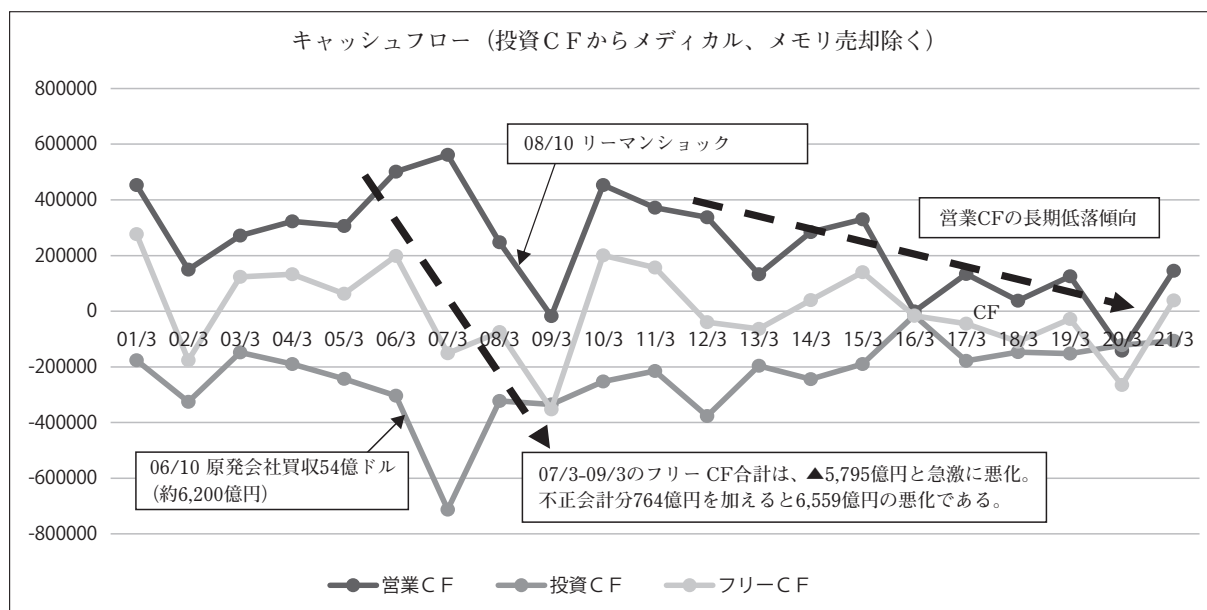
り下げ、更に株主総会での取締役会議長の再任否決である。その後も統治体制に問題を抱え、22/6月株主総会では取締役会の構成はファンドの現役幹部2名を含む物言う株主側取締役が半数を占めるに至っている。

●経営破綻の起点

J社の経営破綻の起点は、不正会計の背景とされる「のれん勘定約3,500億円」を計上した原発会社の買収に伴う経営数値の悪化にあり、当該買収時点前後のガバナンス上の問題が報告されている。買収金額の妥当性判断や買収後の原発会社の経営状況の監視、監督が不十分な上、減損処理を避けるため監査法人への圧力をかけていた経営トップの姿勢も問題視された。この姿勢が、後に発生する不正会計への導火線となり、管理職から従業員までを含む、異常な不正の連鎖につながると指摘された。不正会計に関する第三者委員会の調査報告は、経営破綻に結びつく原発会社問題を調査対象外としたが、調査対象に制約を付けず、不正会計の真因にメスが入っていれば、米建設会社の買収という、経営悪化に拍車をかける経営判断は避けられたとの指摘もある。不正会計に関する調査報告書への批判の理由である。

不正会計調査報告書「第7章 再発防止策(提言)」における再発防止策のポイントは、①経営陣及び関係者の責任追及と人事処分、②社外取締役の増員と専門性の高い適任者の選出、③独立性の高い監査部門の新設、④経理財務部門の体制強化と人事ローテーションの実施、⑤確固たる企業理念を策定すると共に、コンプライアンス意識の向上と適切な会計処理意識の涵養のため、従業員教育を徹底、⑥内部通報制度の利用促進である。特に、ガバナンス及びリスクマネジメントに関する部分においては根本的な問題として、「取締役、監査委員、カンパニー社長が関与し、カンパニーの現場部門を巻き込み、第2ラインの財務部門がチャレンジの原案作りを担い、経理部、リスク管理部も役割を果たさず、第3ラインの監査部門は、問題の指摘さえ行っていなかった。」と指摘している。原発会社買収後の経営状況を図6のキャッシュフローから概観すると、06/10月の米原発会社の巨額買収(6,210億円)に伴い、フリーキャッシュフローが大きく落ち込む中、08/10月のリーマンショックが追い打ちをかけ、更に東日本大震災による原子力事業の環境の激変とそれらによる影響を脱し切れず、試練が続いてき

<図6> J社 フリーキャッシュフローの推移 (単位;百万円)



たことが理解される。

経営破綻に至る一連の経緯の中、会社が重要な判断を下した時点におけるリスクマネジメント、ガバナンスにはどのような問題があったのか、またリスクマネジメント上の各ラインが果たすべき役割について考察する。

1) 06/10月米原発会社買収前後の時点

05/7月英核燃料会社が米原発会社を18億ドル相当で売却する計画を示し、当時、J社他の企業が関心を示していた。J社は、保有技術である沸騰水型原子炉（BWR）に加え、当時原発の国際標準になりつつあった加圧水型原子炉（PWR）を持つことにより、総合的な原子炉メーカーとしての地位を構築する意向だった。しかし、買収交渉は二転三転の上、交渉過程では2,300~2,700億円での買収金額が提示されるも、最終的には4回目の入札を経て、J社が優先交渉権を取得し、同年10月において54億ドル（6,210億円：115円換算）での買収の決着となった。買収に伴い約3,500億円をのれん計上しているが、買収額の妥当性に疑問が寄せられる等、その巨額さに注目が集まった。

(i) COSO ERMフレームワークの適用：

原則6

戦略と目標設定	原則6. 事業環境を分析する
組織は、リスクプロファイルに対する事業環境の潜在的影響を検討する。	

買収金額は、2,300億円から2,700億円を経て最終的に6,210億円（当初の金額から3,900億円増加）に膨れ上がり、のれん勘定は3,500億円を計上している。この妥当性は、当然ながら十分に説明されなければならず、価格交渉のそれぞれの過程で作成された米原発事業の事業計画書を、取締役会は時系列を追って詳細に検証する義務が発生している。のれん勘定3,500億円の企業価値を維持していく事業シナリオは、キャッシュフローの現在価値計算が前提となり、事業の実現可能性

を判断する重要な資料となる。ただし、この時点での取締役会が巨額買収案件を十分監督できるだけの知見を有していたかどうかについては疑問が呈されている。J社は、委員会等設置会社としてガバナンスの先進企業と見做されていたが、買収案件が浮上した04年度から06年度における社外取締役は、外務省、大学総長、メガバンク、裁判官関連の4名であり、そのキャリアからは、巨額買収案件を監督、監視する知見はいささか乏しかったとの指摘である。また、監査委員会委員長はJ社の副社長が歴代担当している状況である。こうした状況にあっては、リスクマネジメントに係わるリスク管理部門、監査部門の果たす役割は、現実として限定的なものにとどまらざるを得ないが、筋道としては以下の役割が必要と考える。

●統括RMの役割（一例）

- ① 統括RMは、リスクオーナーである原発事業企画部門提出の事業環境分析、需要見通し、生産販売計画等一連の事業計画書、事業計画に基づく現在価値計算とのれん勘定の金額妥当性、リスクプロファイルについて検証し、結果をリスク管理委員会に報告する。また、事業開始後のモニタリングが有効に機能するよう、経営管理部、経営企画部等第2ラインと共に、KAMへの設定を提言すると共に、モニタリングシステムを構築する。その後は、適切なタイミングに事業の推進状況をExit Ruleと関連付け、リスク管理委員会に報告する。

●内部監査部門の役割（一例）

- ① 内部監査人は、統括RMによりリスク管理委員会に提出された検証資料を管理会計等専門的知見に基づき評価する。
- ② リスク管理部門のモニタリングの有効性評価をはじめ、リスクマネジメントプロセスの有効性につき評価し、取締役会に報告する。

2) 13~14年米原発会社の業績モニタリング時点

08年から09年においてN I、S A社長は15年度までの原発事業受注見込みを30基超と発表しているが、11年の東日本大震災の発生に伴う世界的な安全への慎重な対応も影響し、想定通りの事業展開は難しい状況に直面している。こうした中、米原発会社のフェアバリュウが買収金額の54億ドルを維持できていないため、減損処理を求める米監査法人へ経営側が処理を先送りするように圧力をかけていたことが表面化している。

(i) COSO ERMフレームワークの適用：原則15、16

レビューと修正	原則15. 重大な変化を評価する
組織は、戦略や事業目標に重大な影響を与え得る変化を認識し、評価する。	
レビューと修正	原則16. リスクとパフォーマンスをレビューする
組織は、事業体のパフォーマンスの結果をレビューし、リスクを評価する。	

●統括RMの役割（一例）

① 統括RMは、06年の米原発会社買収後の事業の計画と実績に関し、資金財務部、経営管理部、経営企画部と共にレビューし、リスクオーナーから未達の原因と代替策を確認する。また、Exit Ruleの再評価を含め、新たなリスクについてリスク管理委員会に報告する。特に、米原発会社のフェアバリュウ齟齬と減損処理の必要性に関するリスクについては最大限の注意を払い、リスク管理委員会に報告する。

●内部監査部門の役割（一例）

① 内部監査人は、統括RMによる米原発会社のフェアバリュウ齟齬と減損処理に関するリスクの報告内容につき検証する。K A M指定項目は取締役会指示の下、定期的監査を実施する。

② 内部監査人は、第1、第2ラインのリスクマネジメントプロセスの有効性につき評価する。

3) 15年初めの会計不正発覚時点

J社では、06年の米原発会社の買収、08年リーマンショック、11年東日本大震災を経る中、業績の悪化が著しく、特に原発事業の不振が財務諸表を大きく毀損する事態が懸念されていた。そうした中、各カンパニー全体にわたり会計の不正処理が組織的な指示の下、行われていた。

(i) COSO ERMフレームワークの適用：原則1、16、19

ガバナンスとカルチャー	原則1：取締役会によるリスク監視を行う
取締役会は、戦略を監視し、ガバナンスの責任を果たすことにより、経営者が戦略と事業目標を達成できるように支援する。	
レビューと修正	原則16. リスクとパフォーマンスをレビューする
組織は、事業体のパフォーマンスの結果をレビューし、リスクを評価する。	
情報、伝達および報告	原則19. リスク情報を伝達する
組織は、全社的リスクマネジメントをサポートするために、コミュニケーション経路を利用する。	

当時、内部統制推進部門であるリスクマネジメント部は機能せず、カンパニー経理部や経営監査部は少なくとも会計の不正処理の端緒を知りながら是正の行動には出ていない。以下、リスクマネジメント部門及び監査部門が果たすべき「筋論」としての記載にとどまる。ここに、「むすび」において触れるリスクマネジメント部門が内部統制、リスクマネジメントを有効に機能させるため、モニタリングシステムの自動化と牽制制度の設定を必要とする理由がある。

●統括RMの役割（一例）

① 統括RMは、内部統制の執行側の責任者であり、カンパニー経理部による「財務の信頼性確保」に関する整備、運用状況のリスクについてリスク管理委員会に報告する。内部統制上のキーリスクに関しては、「ヒト」を介することなく、自動的に取締役会、監査委員会、監査役にリスク情報が伝達されるようモニタリングシステムを構築する。

●内部監査部門の役割（一例）

- ① 内部監査人は、内部統制上のキーリスクを自動的に取締役会等に伝達するシステムが構築の上、運用され、モニタリングシステムが有効に機能しているかを検証する。

4) 15/10月米原発会社による建設会社の買収発表時点

不正会計問題発覚時に原因である米原発問題に真正面から取り組んでいけば、建設会社の子会社化による同社の減損損失額数千億円の負担は避け得たと指摘された。不正会計発表後に適切なリスクマネジメントが求められたが、16年医療機器子会社の国内メーカーへの売却（6,665億円）、家電事業の海外メーカーへの売却の発表が相次ぐ中、16年末には、米原発会社の子会社である建設会社で数千億円規模の減損計上の可能性が浮き彫りにされている。その後、17/3月期決算の債務超過、17/11月の6,000億円の第三者割当増資と経営状況はめまぐるしく変化している。一方では、18/6月に半導体メモリ会社を14,583億円で売却しており、上場廃止を懸念し、巨額投資を実施する際の中長期の財務戦略の不明確さが指摘された。第三者割当増資に伴うファンドの呼び込みが、今回のJ社の3分割から2分割、経営トップの交替、臨時総会での否決、株式非公開化を含めた再検討という一連の混乱につながっている。ファンドから派遣された社外取締役が戦略委員会として2分割の方針策定に携わり、また社外取締役R氏が指名委員会の委員長として直前のCEO交替に関わったにもかかわらず、別途の株主提案に賛成するなど疑問の残る行動もある中、その後22/4月、分割案の中断と共に株式非公開化を含む再編案の公募を公表している。これに対し、国内ファンドなど4陣営が2次入札に入っており、今後正式な提案を受け、提案を受け入れるかどうか判断することになるが、いずれにしろJ社は、4陣営の提案と成長戦略

との整合性を見極めなければならない。（以上の認識は22/7月末時点での情報に基づく）。6,000億円の第三者割当増資が招いた状況は、経営危機における企業の財務戦略のありようにとって貴重な視点を提供している。

(i) COSO ERMフレームワークの適用：原則15、13、16

レビューと修正	原則15. 重大な変化を評価する
組織は、戦略や事業目標に重大な影響を与え得る変化を認識し、評価する。	
レビューと修正	原則13. リスク対応を実施する
組織は、リスク対応を識別し、選択する。	
レビューと修正	原則16. リスクとパフォーマンスをレビューする
組織は、事業体のパフォーマンスの結果をレビューし、リスクを評価する。	

●統括RMの役割（一例）

- ① 統括RMは、KAMに指定された米原発会社のリスクを含む経営業績が、取締役会、CEOに適切に報告され、重大リスクがリスク管理委員会にて共有されるよう支援する。
- ② 統括RMは、重大リスクに対応する行動計画が各部門において策定され、体系だった計画として準備されていることをリスク管理委員会に第2ラインと共に報告する。
- ③ 統括RMは、レビュー結果に対し、CEOが行動計画を取締役会において議論の上、具体的な手順を明らかにし共有していることをリスク管理委員会に報告する。

●内部監査部門の役割（一例）

- ① KAM項目が、リスク管理委員会、取締役会において議論され、リスク情報が共有されていることを、各議事録において評価する。
- ② 重大リスクに対する行動計画が、取締役会、リスク管理委員会に報告され審議されていることを議事録により評価する。
- ③ 重大リスクに対する具体的な手順を伴う行動計画が取締役会にて審議され、リスク管理委員会に報告されていることを評価する。

7. 監査が機能するリスクモニタリングシステムの構築（レビューと修正）

Summary 不祥事の調査報告書では、レビューに主体的に係わる各ライン及び取締役会などが機能していない点を総じて指摘している。リスクマネジメントは、適切なガバナンスに裏付けられなければ、有効に機能しない。また、各ラインから取締役会などへの情報提供が正確かつスピーディに実施されなければ、対応への一歩を踏み出すことさえできない。リスクマネジメント部門は、有用なリスク情報を各ラインが的確に把握し、責任ある判断を行い、正確に伝達できるようにリスクモニタリングシステムを構築し運用する必要がある。システムには、ICTやAIの活用による様々なログ解析を含める他、適切な運用を担保するため、ゲーム理論等をベースに、「報酬と罰則」を適切に設計した牽制システムをビルトインすることが望ましい。監査部門は当該システムが適切に運用され、ガバナンスをつかさどる機関によるリスク情報の共有を確認し、妥当性を評価する。

Keyword 取締役会などへの有用なリスク情報の提供、ICTやAIの活用、ログ解析、リスクモニタリングシステム、ゲーム理論、報酬と罰則

証券会社の幹部らによる相場操縦事件では、22年3月24日、事件の舞台となったエクイティ本部を担当する副社長が逮捕され、法人も起訴された。エクイティ本部が担当する株取引は、コンプライアンス担当の「売買管理部」が審査する仕組みであり、「ブロックオフター」取引の不審な動きを察知しながらも、会社は内部管理上、十分な対応をしていなかったとされる。副社長は取り調べについて「取

引結果の報告は受けていたが、違法性の認識はなかった」と説明している。システムはアラートを出しているが、それを受け取るビジネスパーソンが問題性を認識していなかった事案と言える。「問題性の認識なし」が過失か故意かは、今後問われることになるが、この状況から汲み取る課題としてのキーワードは、あらためて「最大のリスクはヒト」である。「ヒト」を介在しないリスク情報の伝達の仕組みが求められる所以である。

前述「4. リスク情報の適切なエスカレーション（ガバナンス&情報、伝達及び報告）」では、リスク情報のアクセスラインが適切に整備、運用されているかどうかに関心をあてたが、リスク情報は伝言ゲームのように変化することの無いよう生情報として伝わるのが大切である。また、原始データを関連データと組み合わせ、有用なリスク情報として生成し、ガバナンスをつかさどる機関へ確実に伝達される必要がある。そのためには、監査業務へのデータサイエンスの活用が必須となる。ワークスタイルの変化への対応やサイバー攻撃が顕著となっている環境においては、セキュリティ対策状況もリスク情報の重要な一角を占めており、デジタル技術への理解と応用の重要性はそうした面からも格段に高まっている。

●企業不正4事例でのリスクのモニタリングシステムの状況と対策（表7）

（B社のケース）

元会長の借入実行に際しては、出金という経理処理を伴っており、役職員が支払事実を把握することは容易である。モニタリング上は、未承認あるいは特定された支払先への発生をアラート項目に設定し、第1～第3ライン及び取締役会、監査委員会等へ伝達する仕組みが不可欠である。最も効果的なシステムは、未承認等の支払先コードへの出金は、システム上処理できず、出金できないようにすることである。なお、こうした支出の事実、

＜表7＞B社、C社、D社、H社におけるモニタリング指摘事項

会社名	レビューと修正
B社	子会社管理担当の取締役（前会長実弟）は、取締役会に報告をせず、監査法人は貸付行為を承知しながら迎合する等レビューは機能せず。
C社	取締役会での情報共有がない上、原子力部門の閉鎖性、リスク管理の「分権化」、経営監査室の関与不明につき、レビュー確認できず。
D社	内部監査は贈賄防止の視点からの監査に至らず。リスク管理委員会や事務局である総務部の果たした役割についての言及なし。
H社	役職員の中に、資金繰りの不自然さ等不正の兆候を掴んでいた者がいたが、不正の発見に至らず。内部監査も2人で1日実施のみ。

システム上において、自動的に取締役会、監査委員会、監査役に重要情報としてオープンにされることが肝要である。情報がオープンにされることは牽制機能の発揮にとってのキーポイントである。

（C社のケース）

金品提供者である元助役の主たる目的は、提供の見返りとして、自分の関係する企業へ工事発注を行わせ、そのことによってそれらの企業から経済的利益を得る、という仕組みを維持することにあり、モニタリング上からは、取引先に偏りがなかったかどうかが1つのポイントとなる。取引先の選定方法、発注頻度、金額等の時系列分析により、問題の端緒をつかむことが可能だったかもしれない。また、金品の受領に関しては、会社規程に受領の事実につき報告を義務付ける旨、明記することもポイントとなる。金品については、基本的に受け取らない旨、規程を作成することが望ましい。いずれも適切な罰則を設け、実効性を担保する仕組みを整備することが大切となる。また、調査報告書からは、やむを得ず受領したメンバーが処置に困惑したケースもうかがわれ、受領の事実をオープンにする仕組みも牽制機能として有効である。

（D社のケース）

海外事業での不適切行為に関する情報が監査等委員会へ的確に報告されていないケースである。海外子会社での支出時点でのチェッ

クシステム、当該情報のオープン化を目指したアップロード方法、本社の監査等委員会に至る各ステップにおける情報経路の見直しが必要なケースである。オーソドックスな対応だけでは改革が進まない要素を残している感もあり、メールアーカイブシステムや罰則制度の導入により改革を担保する牽制システムの導入が必要である。

（H社のケース）

歴代社長を含めた役職員が、財務・経理関連業務をH A氏に依存し、業務がブラックボックス化する中でH A氏単独による不正が発生していたとされる企業不祥事事案である。ただ、子会社の歴代の社長が自らサインした銀行借入について、借入も簿外処理にも気づかなかった点やH A氏の確たる動機も不明であり、不完全な調査報告だとの指摘はある。監査法人の監査実態や責任も定かではなく、またH A氏から不正内容の詳細を確認することができないなど、手口、方法を明確に認識できない状況にあった。ともあれ、まずは経理財務部門責任者のローテーションや監査法人の変更など不祥事における基本対策が必要となる。デジタルフォレンジック調査も実施しているが、H A氏以外の関与者の存在はうかがわれず、また、手口等を解明する内容もメールには記載されていないとの報告である。調査報告書の中では、再発防止策としても提言している「エクセルによる調整仕訳の入力の排除」は1つのポイントである。H A氏は調整仕訳として、借入金／買掛金他の通常の取引処理としては発生し得ない仕訳を行っている。調査報告書では、この仕訳の意図につき十分な分析をしていないように見受けられるが、再発防止策としては、経理システムの改善を行い、イレギュラーな仕訳にはアラートを発し、処理できない仕組みとする必要がある。

◎COSO ERMフレームワークの適用：
原則18、19

情報、伝達および報告	原則18. 情報とテクノロジーを有効活用する
組織は、全社的リスクマネジメントをサポートするために、事業体の情報とテクノロジーシステムを有効活用する。	
情報、伝達および報告	原則19. リスク情報を伝達する
組織は、全社的リスクマネジメントをサポートするために、コミュニケーション経路を利用する。	

●統括RMの役割（一例）

- ① 統括RMは、「ヒト」を紹介することなく、自動的に取締役会、監査委員会、監査役にリスク情報が伝達されるようモニタリングシステムを構築する。従業員の行動を可視化する全てのログを取得するため、ログの主管部門である情報システム部、経営管理部、人事部、及びファシリテーターの監査部と協議する。
- ② 統括RMは、モニタリングシステムが安易に運用されることのないよう、各部門の役割、権限、責任を明確にした運用マニュアルを策定し、常にレビューを行う。
- ③ 情報システム部、経営管理部、人事部は所管事項に関する従業員の問題事項について、ログ分析を踏まえて課題に対応する。情報システム部所管としては、システムへの不正なアクセスやUSBへのダウンロード等、経営管理部所管としては、不正な経費申請等、人事部所管としては残業時間の法定違反やセクハラ行為等が対象となる。
- ④ 統括RMは、取締役会等によるリスク情報の取得がモニタリングシステムを通じて直接、簡単にアクセスできるようにシステムを構築し、整備運用に責任を持つ。

●内部監査部門の役割（一例）

- ① 内部監査人は、監査目的を明らかにした上で、情報システム部、経営管理部、人事部に対しログの提供を申請する。取得したログデータを相互に関連付け、監査対象事項の分析を行うなど、監査業務に活用する。

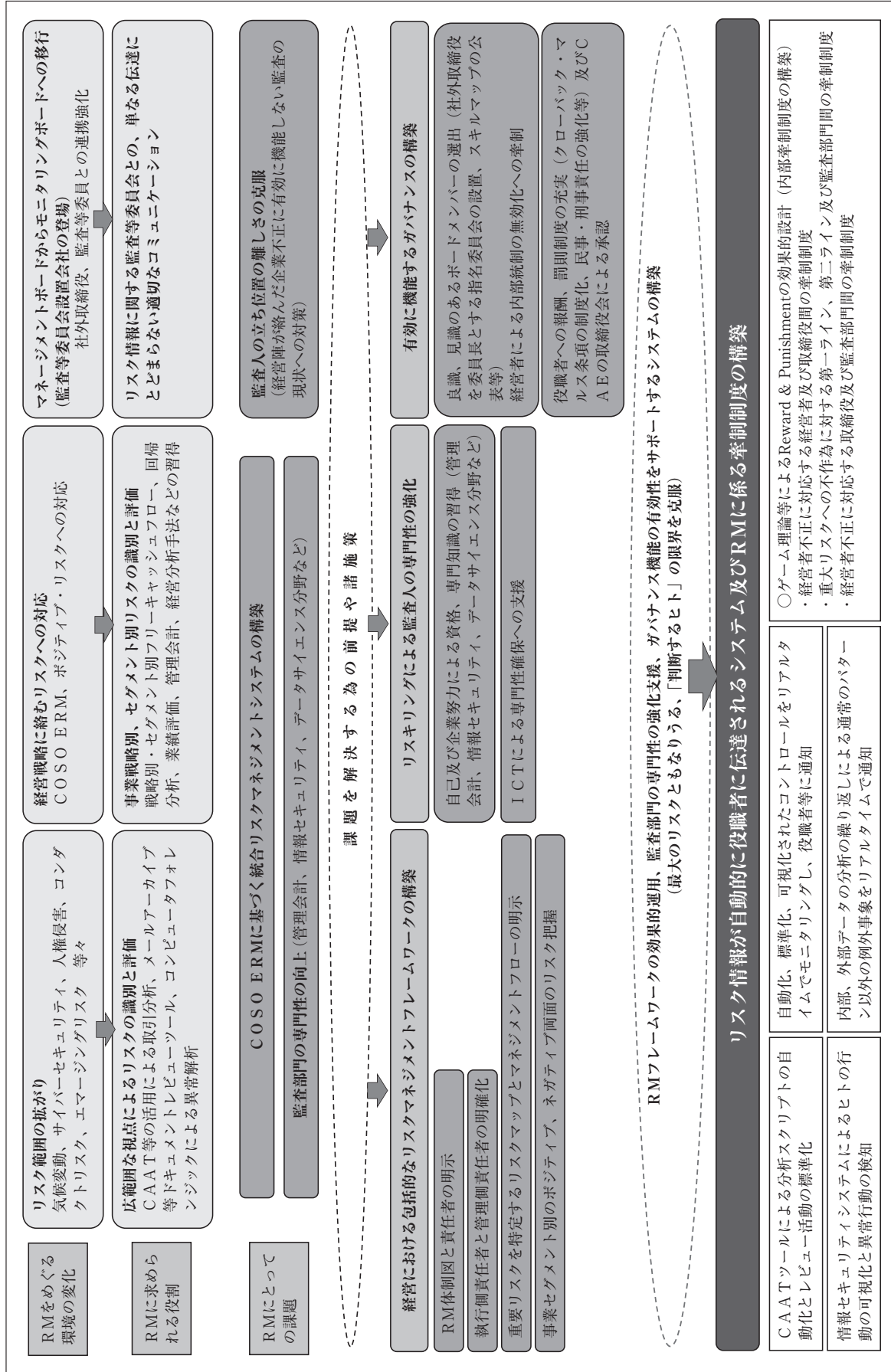
- ② ログの主管部門が、従業員の問題行為に関し、ログ分析により対応を行っているかを評価する。

むすび

研究会では、ガバナンスとリスクマネジメントを巡る環境変化を、大きく「リスク範囲の拡がり」「経営戦略に絡むリスクへの対応」「マネジメントボードからモニタリングボード」と集約した。それら変化は関連部門の役割や課題にも影響を与えており、今回10件の企業不正及び経営破綻事例を取り上げ、環境変化への各社の対応状況をレビューした。研究活動の中で、各社は環境変化への対応に弱点を抱え、様々な課題を抱えていた点に注目し、COSO ERMフレームワークの20の原則に沿って、リスクマネージャー及び内部監査人の役割は、どうあるべきかを検討している。各章においてベストな対応例ではないものの「一例」として研究会なりの提言を整理したが、提言を総括的に見てみると、ガバナンス及びリスクマネジメントを有効に機能させるため、横断的な課題と対策の必要性を認識した。第1は、「経営における包括的なリスクマネジメント・フレームワークの構築」であり、第2は、「内部監査人の専門性の強化」、第3は「有効に機能するガバナンスの構築」である。それぞれには、既に制度化し運用されている施策があり、更に徹底していくことが必要だが、制度やルールが上塗りされたとしても、それをすり抜ける、あるいは無視するケースは枚挙に暇はない。したがって、制度、ルールを実際に機能させるサポートシステムが別途周到に準備されないと、施策倒れに陥るため、注目すべき1つのポイントは「最大のリスクともなりうる『判断するヒト』」の存在となる（図7）。

企業不正、経営破綻事例分析の中で、頻繁に登場するのは「ガバナンスに携わるメンバ

＜図7＞ガバナンス、リスクマネジメントをめぐる環境変化と監査部門の役割と対策



一」の「リスクや不正情報が届いていなかった」とするエクスキューズである。そうした言い訳が通らないよう、第1に、リスク情報が自動化されたシステムにより適時、適切に役職者に通知されることが重要となる。最近では、監査法人をはじめとして、C A A T（コンピュータ支援監査技法。Excel、Active Data、ACLなど）にリスクシナリオを実装の上、分析スクリプトを自動化した様々なモニタリングツールが開発されており、監査業務の効果的効率的な運営を図ることが可能である。更に、C A A Tにとどまらず情報セキュリティシステムを活用することにより、「最大のリスクはヒト」であることに焦点を当て、人の行動を時系列で可視化する方法もある。可視化により人の異常な振る舞いを検知していることを会社内に周知すると、不正の抑止、防止につながる有力なモニタリングシステムとなる。具体的には、従業員の入退館ログ、認証ログ、アクセスログ、イベントログ、通信ログ、カメラログ、メールアーカイブ及び会計データ等により個人の通常の業務状態を機械学習した上で、機械学習した通常状態との差異を異常行動と検知する。情報セキュリティシステムの活用は、PCの操作履歴分析によるシステムへの不正なアクセスやUSBメモリの接続、業務に関係のないサイトへのアクセスに伴うコンピュータウイルスへの感染やサイバー攻撃防御、許可のない早朝勤務、深夜業務など勤怠事項違反、カメラログ、メールアーカイブによるセクハラ、パワハラ対応など監査事項の実態分析を支援する有力な方法ともなる。こうしたモニタリングシステムは、プライバシー保護の観点から否定的にとらえる意見もあるが、過去の複数の裁判例では、会社の正当な業務範囲としている。ただし、判例は最近のものではなく、社員就業規則に明記するなど対応には一定の注意を要する。善良な従業員にとっては、全体として「従業員を不正から守る」モ

ニタリングシステムと捉えることが妥当と考えている。研究会では、これまで「ピボットテーブル、VLOOKUP関数、ベンフォード分析等を用いたExcelによる不正の発見」から「ACLによる分析スクリプトの自動化」等リスクシナリオを実装したC A A Tの実務面での活用につき研究してきている。今後は、情報セキュリティシステムも含め継続的監査（Continuous Auditing）が視野に入る。

第2は、経営者（CEO）及び取締役会が真に内部統制システム、リスクマネジメントシステムを機能させるためには、最大のリスクともなりうる「ヒト」の心理に着目した「Reward & Punishment（報酬と罰則）」制度を人事制度として整備し、リスクマネジメント部門をプロフェッショナルとして育成することが大切ではと考えている。適切な業務運営を支援する「ヒトの行動」に焦点を当てた報酬と罰則制度を認知バイアスにも注目し、ゲーム理論等により設計の上、ソフトローとしてビルトインすることが、重要な経営施策の一環となると想定している。少なくとも、リスクマネジメント部門が「見て見ぬ振り」をすることなく、ERMのラインの役割を果たすための支援制度としての効果的な「Reward & Punishment（報酬と罰則）」は、「経営に資する監査」の制度的保障であることに留意したい。

<参考文献>

日本内部監査協会他監訳『C O S O全社的リスクマネジメントー戦略およびパフォーマンスとの統合ー』同文館出版（2018）

八田進二他訳『C O S O全社的リスクマネジメントー戦略およびパフォーマンスとの統合ー事例の解説篇』日本内部監査協会（2018）

八田進二監訳、堺 咲子訳『不確実な時代のリスクマネジメントーC O S O新ERMフレームワークの活用』日本内部監査協会（2018）

蟹江 章編著『ガバナンス構造の変化と内部監査』

- 同文館出版 (2020)
- 安岡孝司著『企業不正の調査報告書を読む E S Gの時代に生き残るガバナンスとリスクマネジメント』日経BP社 (2020)
- 清原 健他編著『会計不正の予防・発見と内部監査—リスク・マネジメントとガバナンス強化に向けた活用』同文館出版 (2019)
- 稲垣浩二著『企業文化の監査プログラム』同文館出版 (2018)
- 吉見 宏編著『会計不正事例と監査』同文館出版 (2018)
- 鳥羽至英、秋月信二著『監査を今、再び、考える』国元書房 (2018)
- 武田 剛著『監査のためのデータ分析—ExcelとActiveDataで簡単にできる!』綜合法令出版 (2020)
- 村井直志著『CAATで粉飾・横領はこう見抜く—Excelによる不正発見法』中央経済社 (2015)
- 柏木理佳著『最近の企業不祥事—不正をなくす社外取締役・監査役とは』税務経理協会 (2020)
- 浜田 康著『粉飾決算—問われる監査と内部統制』日本経済新聞出版社 (2016)
- 小笠原 啓著『東芝粉飾の原点—内部告発が暴いた闇』日経BP社 (2016)
- 大鹿靖明著『東芝の悲劇』幻冬舎 (2018)
- 朝日新聞経済部著『かんぼ崩壊』朝日新聞出版 (2020)
- 藤田知也著『郵政腐敗 日本型組織の失敗学』光文社 (2021)
- 佐藤文昭著『日本の電機産業再編へのシナリオ—グローバル・トップワンへの道』かんき出版 (2006)
- 湯之上隆著『日本型モノづくりの敗北—零戦・半導体・テレビ』文藝春秋 (2013)
- 山口栄一著『イノベーションはなぜ途絶えたか—科学立国日本の危機』筑摩書房 (2016)
- 中田行彦著『シャープ「液晶敗戦」の教訓—日本のものづくりはなぜ世界で勝てなくなったのか』実務教育出版 (2015)
- 日本経済新聞社編『シャープ崩壊—名門企業を壊したのは誰か』日本経済新聞出版社 (2016)
- 【日本内部監査協会『月刊監査研究』：以下の号】
- 2019年7月号、大木榮二郎筆「令和時代の情報セキュリティ監査の課題」
- 2019年12月号、仲 浩史筆「『日本企業における内部監査機能の強化に向けた提言』～変化の激しいビジネス環境におけるリスク・マネジメントと内部監査～」
- 2020年2月号、仲 浩史、リリー・ビー、吉武 一筆「ガバナンス構造と内部監査」
- 嶋田浩明筆「産業分野におけるサイバーセキュリティ政策」
- 梨岡 英理子筆「SDGs時代の有価証券報告書」
- 2020年7月号、藤井範彰筆「経営に資する内部監査のリスク対応」
- トビー・デロッシュ筆、堺 咲子訳「新型コロナウイルス感染症の世の中で進化するサイバーリスク」
- 2020年8月号、蟹江 章筆「KAMをめぐる三様監査の対応」
- 2020年9月号、羽深宏樹、佐藤円香筆「Society5.0の実現に向けた監査の役割」
- 2021年1月号、佐々木 清隆筆「デジタルライゼーションと内部監査—Withコロナの時代における課題—」
- 仲 浩史筆「ESG投資の進化でSociety5.0 for SDGsに貢献を—内部監査によるそのサポート—」

<CIAフォーラム研究会No. e 17 (リスク管理モニタリング研究会) メンバー>

(順不同・敬称略)

(座長)	八槿 博和
(メンバー)	石橋 裕司、石塚 貴之、末谷 哲也、田岡 直規、橋本 和明、 山本 晃一、山本 展義

(メンバーの氏名は、2022年8月現在)