

2020年ARIMSS大会

企業事件と内部統制
コーポレートガバナンス時代のアプローチ

2020年10月24日

内田 知男

1. はじめに

ここでは、近年発生した33の企業事件を対象に、各々の事件が発生した要因について内部統制の観点から分析。各事件の発生の要因、事情が類似、共通していることを確認の上、企業が同じような要因で何故失敗を繰り返すか、「失敗の本質」について企業モラルのあり方から検証した。その上で、企業がこうした事件を繰り返さないためにはどのような経営を実践していくべきか、コーポレートガバナンスの視点から考察した。

自己紹介

- ・三井住友銀行(住友銀行)29年
- ・銀泉リスクソリューション 10年 (リスクマネジメント)
- ・エリーパワー株式会社常勤監査役 9年
- ・大分大学、慶応SFC、関西学院大学等講師16年(リスクマネジメント論)

* 本論は所属先とは一切関係なく個人の見解である

2. 近年の企業事件⇒今回の対象

| 時期 | 事件 |
|------------|------------------------|
| 1.1995年7月 | 大和銀行株主代表訴訟事件 |
| 2.1998年3月 | ヤクルトデリバティブ損失事件 副社長辞任 |
| 3.1999年9月 | 東海村ウラン臨界事故裏マニュアル作業 |
| 4.1999年11月 | 神戸製鋼所総会屋利益供与 会長、社長辞任 |
| 5.2000年6月 | 雪印集団食中毒事件 社長辞任 |
| 6.2000年8月 | 三菱自動車リコール隠し事件 社長辞任 |
| 7.2002年1月 | 雪印食品牛肉産地偽造表示 会社解散 |
| 8.2002年5月 | 協和香料化学 無添加食品添加物使用 破産 |
| 9.2002年7月 | 三井物産不正入札問題 会長、社長辞任 |
| 10.2002年1月 | 日本ハム牛肉産地偽造表示事件 会長辞任 |
| 11.2002年9月 | 東京電力点検記録改ざん事件 会長、社長辞任 |
| 12.2005年4月 | 西日本JR福知山線脱線事故 |
| 13.2005年5月 | 三井物産ディーゼル車排ガス除去装置データ偽造 |
| 14.2007年1月 | 不二家期限切れ牛乳使用 |

- * 上表事件は、これまで大学講義で企業事件ケーススタディ演習として取り上げてきた事件を対象としている。
- * 時期は、概ね事件発覚の時点としている

| 時期 | 事件 |
|---------------|-------------------------|
| 15.2007年6月 | ミートホープ偽装ミンチ事件 社長実刑、自己破産 |
| 16.2007年8月 | 石屋製菓「白い恋人」賞味期限改ざん |
| 17.2007年10月 | 赤福 製造日改ざん |
| 18.2007年10月 | 船場吉兆 菓子賞味期限改ざん、ブランド偽装 |
| 19.2006年7月 | パロマ瞬間湯沸かし器事故 |
| 20.2011年9月 | 大王製紙会長貸付事件 |
| 21.2011年10月 | オリンパス損失隠し問題 |
| 22.2013年9月 | みずほ銀行提携ローン反社勢力取引問題 |
| 23.2013年10月 | 食品虚偽表示事件 阪急阪神ホテル他 |
| 24.2014年5月 | 東芝不適切会計問題 |
| 25.2017年3月 | 東芝海外原子力事業巨額損失問題 |
| 26.2000～2018年 | タカタエアークラッシュ事故 社長辞任 会社分割 |
| 27.2018年5月 | 日大アメリカンフットボール事件 |
| 28.2018年1月 | スルガ銀行シェアハウス融資問題 |
| 29.2019年6月 | 吉本興業闇営業問題 |
| 30.2017年9月 | 日産自動車 完成検査不正 |
| 31.2017年10月 | SUBARU 完成検査不正 |
| 32.2017年10月 | 神戸製鋼所 品質データ改ざん |
| 33.2018年11月 | 三菱マテリアル 品質データ改ざん 社長辞任 |

3. 企業事件と内部統制

企業事件が何故相次いで発生するのか、企業の何が問題なのか、内部統制の構成要素に沿って分析した。

金融商品取引法的前提では、「取締役会は、経営者の業務遂行を監督することから、経営者による内部統制の整備及び運用に対して監督責任を有する」とされる。

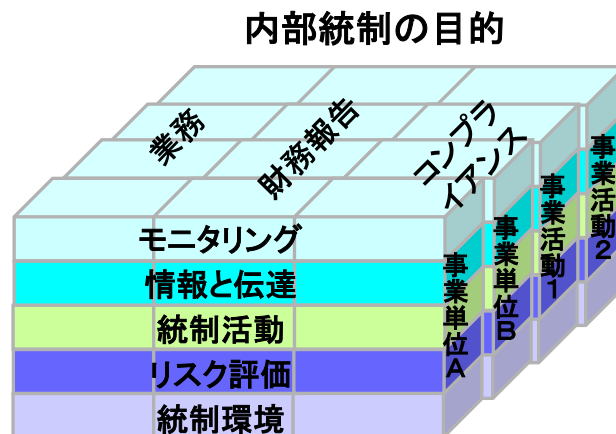
また、企業統治/コーポレートガバナンスの仕組みは内部統制システムの実効性確保を軸に組立てられることになる。

この内部統制の目的達成を阻害するのが企業事件となる。

企業が事件を起こすとすれば、内部統制のどこに綻びあるかを探ることが要請されるのである。

COSO内部統制 フレームワーク (1992年)

内部統制の
5つの構成要素



内部統制の目的達成を阻害するのが、企業事件。
企業事件が発生するのは内部統制に問題、綻びがあるため。
内部統制を検証すれば、企業事件の原因が判明できる筋合いとなる。

(参考)内部統制 5つの構成要素

① 統制環境(Control Environment)

組織の気風を決定し、組織内の人々の統制に対する意識を形成するもの。下の4つの構成要素の基礎となる要素。誠実性／倫理的価値観・能力／経営者の哲学・行動様式／取締役会のあり方／組織形態、権限・責任の付与、等。

② リスクの評価(Risk Assessment)

組織の目標(業務面、財務報告面、コンプライアンス面における目標)の達成に関連するリスクを識別・分析することによって、そのリスクをいかに管理すべきかを決定するための基礎とする。

③ 統制活動(Control Activities)

リスクに対処するための経営者の指示を組織内で確実に実行するために定められた方針、手続。組織全体を通じて、全ての階層や職能の人々によって実行される。承認／権限の付与／検証／調整／業績評価／資産の保全／職務の分離、等。

④ 情報と伝達(Information & Communication)

組織を構成する人々が自己の責任を果たせるように、必要な情報が適切に伝達される必要がある。組織の上から下、下から上、あるいは横方向へ、効果的な情報伝達が行われることが必要。さらに、顧客、納入企業、監督機関、株主等、外部の関係者との効果的な情報伝達もなされなければならない。

⑤ 監視活動(Monitoring)

内部統制システムの機能の質を継続的に評価するプロセス。日常的監視活動(業務活動の中における監視)、独立的評価、あるいはその組合せにより実施される。内部統制上の欠陥は経営上層部に、特に重要な事項は最高経営者、取締役会に報告される必要がある。

4. 企業事件の内部統制構成要素別要因

33の企業事件の要因について、内部統制構成要素に沿って分析すると、以下のような共通した問題点が整理できる

(1) 統制環境要因

| 問題点 | 事態 |
|---|---|
| 違法な行為であっても業績や効率を求める企業風土となっている。安全を重視する経営方針・社風の形成がなされていない | <ul style="list-style-type: none"> ・利益優先の評価体制の下での不祥事隠し ・安全意識を徹底させる取り組みが形式的 ・行政の対策事業を悪用。対象外商品を偽装 ・作業効率化を目的として、危険性を無視した作業手順が容認 ・見かけ上の利益であっても当期利益至上主義の企業風土 ・事業部利益が全社利益に優先され全社最適の意思決定がなされない ・営業優先の組織風土。審査が機能しなかった ・利益の確保を図るために生産能力を超えた受注を行う ・納期プレッシャーから検査不適合品の流出が常態化 ・受注獲得と納期達成を至上命題。検査不適合品の流出が常態化 ・役員も現場のデータ改ざん不正を知りながら黙認していた |
| 経営トップの経営哲学、リーダーシップ | <ul style="list-style-type: none"> ・社長が、不適切な製造があることを知りながら公表せず ・社長も、問題を認識、売上低下を恐れて製造中止を指示しなかった ・経営トップに異論を主張し難い組織風土 ・社長の犯罪、取締役会機能不全。内部統制の限界 ・オーナーと業務執行役員が乖離。任せきりの経営スタイル ・長期間製品異常情報があったにも拘わらず、事態は重く受け止められず、的確な対応に遅れ |

(2)リスク評価要因

| 問題点 | 事態 |
|---|---|
| <p>安全や品質管理に関するリスク評価が不十分。リスク認識が不足。リスク意識の欠如</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・現地法制へのリスク認識が希薄 ・資金取引に掛かるリスク認識が不十分 ・食中毒への品質管理, 安全管理体制の不備が露呈 ・調査記録を改ざん。国への報告も伝承的に継続 ・原子力作業へのリスク認識に欠けていた ・創業家や経営陣はリスク管理の対象外とされた ・与信管理上のリスク課題は議論されたものの見直しは限定的 ・検査不実施、報告書換えが継続, 品質に対するリスク意識が希薄化 ・過去発生した事故の教訓が生かされていなかった ・顧客仕様を外れても安全性の問題はなければ構わないとのコンプライアンス意識の鈍麻 ・勝利至上主義の下犯罪にも繋がりがねない指示をするリスク認識 |
| <p>コンプライアンス意識の欠如。法令遵守に関する教育が不足</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・反社に対するリスク認識が欠如 ・独占禁止法/談合リスク認識が希薄 ・管理部門幹部が改ざん指示する等コンプライアンス意識が希薄 ・クレーム隠しが長期わたり組織的に行われていた ・取締役の指示のもとに賞味期限を長くして表示 ・売れ残り商品を消費期限を超えて他の商品に再利用 ・景品表示法の主旨を踏まえたコンプライアンス意識が欠如 ・食品衛生法違反の添加物も海外では認められるとリスクを正当化 ・無資格者が検査をしても品質には問題ないとのリスク認識 ・国に代わって実施する検査制度の重大性を認識していない |

(3) 統制活動要因

| 問題点 | 事態 |
|--------------------------------|--|
| 基準書形骸化。マニュアルが不明確で形骸化。裏マニュアルの存在 | <ul style="list-style-type: none"> ・マニュアル通りの洗浄対応がされず、また停電等の事態が想定されていなかった。 ・監督庁に届け出た作業手順とは別の裏マニュアルを作成 ・公正な会計基準に反する社内会計基準があった ・マニュアルは存在せず、教育は現場任せとなっていた ・基準書の不明確さが不適切な完成品検査に繋がった |
| 内部牽制する仕組みの欠如 | <ul style="list-style-type: none"> ・長期間業務が固定し担当者が聖域化 ・業務が分離されず相互牽制が働いていなかった ・海外データを使用。チェックする仕組みがなかった ・不正出荷の識別記号を印字。組織的偽装で内部牽制不在 ・創業家に対するチェックが働く組織統制の不在 ・資金取引は財務部門内で完結、相互牽制は働かない組織 ・部門間意思疎通が不在で問題意識の共有化ができず ・財務、監査部等の内部統制が機能しなかった ・監督、権限、責任を明確にした組織体制が不在 |
| 安全・品質・コンプライアンスを確保する体制に不備が存在 | <ul style="list-style-type: none"> ・最終検査に割り当てる時間が全く考慮されていなかった ・検査の特殊性を踏まえた人員配置が検討されなかった ・余力のない中ずさんな検査等の不適切行為に繋がった ・検査結果は書き換え可能で事後検証もされていなかった ・懲罰的教育の下で、平常心が保てない状況に陥った ・コンプライアンス報告の継続的取り組みが機能しなかった ・徴求書類を確認せず資料偽装。与信審議ルールが形骸化 |

(4) 情報と伝達要因

| 問題点 | 事態 |
|--|---|
| <p>リスクコミュニケーションの失敗。経営トップの判断に必要な情報に関して、適切な報告体制の不備。危機発生時の情報伝達の重要性の認識不足</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・判明した事実が適時に役員に伝達されず、社長記者会見で失敗 ・部門を超えた情報が伝達されず経営トップに情報が伝達されない ・記者会見でのマイク漏れして失敗例として語り継がれた ・経営層と現場の乖離が指摘された ・社長記者会見で責任を逃れと受け止められ集中砲火を浴びた ・会議開催されても非公式の情報収集会議に終わる ・タレントによる情報発信力は抜群に大きい |
| <p>業務上の情報伝達経路とは独立した報告経路がない。内部通報制度が機能しない。内部告発が外部に提起される組織であった</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・現場管理階層の独断での犯行で経営に伝わらなかった ・現場事業所で法令違反が認識されていたが、違反状態は放置 ・クレーム隠しについて、当局に匿名の内部告発がなされた ・ヘルプラインは構築されていたが内部通報機能は事実上閉塞 ・内部告発で事態進展。追い込んだこと自体が問題に ・現場と管理者層との間に距離があり不適切事象を把握できず ・内部通報しても是正されないのではないかと認識されていた ・経営陣と現場とのコミュニケーションが不足していた |
| <p>説明責任の欠如。悪い情報の隠蔽体質</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・社会的反発を避けるため、悪い情報を外部に出さない慣習が出来上がった ・社長は、担当がやったと強調したが、直後に社長指示が明らかになり事態を深刻化させた ・公聴会等の場で責任を負う姿勢を見せず消極的と受け止められ、不信感をもたれた。 ・説明責任を先延ばししている間に全てが後手に回った |

(5) 監視活動要因

| 問題点 | 事態 |
|-------------------------------|---|
| モニタリング機能の不備 | <ul style="list-style-type: none"> ・検査で偽造残高証明は見抜けず ・資産運用リスク評価へのモニタリングを実施する能力の欠如 ・特捜部捜査で事件表面化、社内モニタリングは機能せず ・監査法人は事態了知していたものの、問題提起せず ・外部監査委員会調査を実施したものの、踏み込んだ検討はせず監査機能が形骸化 ・内部監査は実施されたが、他部門の協力得られず機能せず ・監査委員では審議は実施されず、会計監査人にも分かりにくい会計処理が実施された ・取締役会が監督機能を発揮する組織となっていない ・与信審査部門も機能していない ・内部監査について、監査手続きが定められていなかった ・問題が起こるまで内部監査のテーマにされることはなかった |
| 安全管理、品質保証に関する社内チェック体制が、機能しない。 | <ul style="list-style-type: none"> ・衛生管理がモニタリング対象であったか明確でない ・安全管理、品質保証についての内部監査の権限と範囲が明確化されていない ・品質保証部門が内部監査の対象外であった |

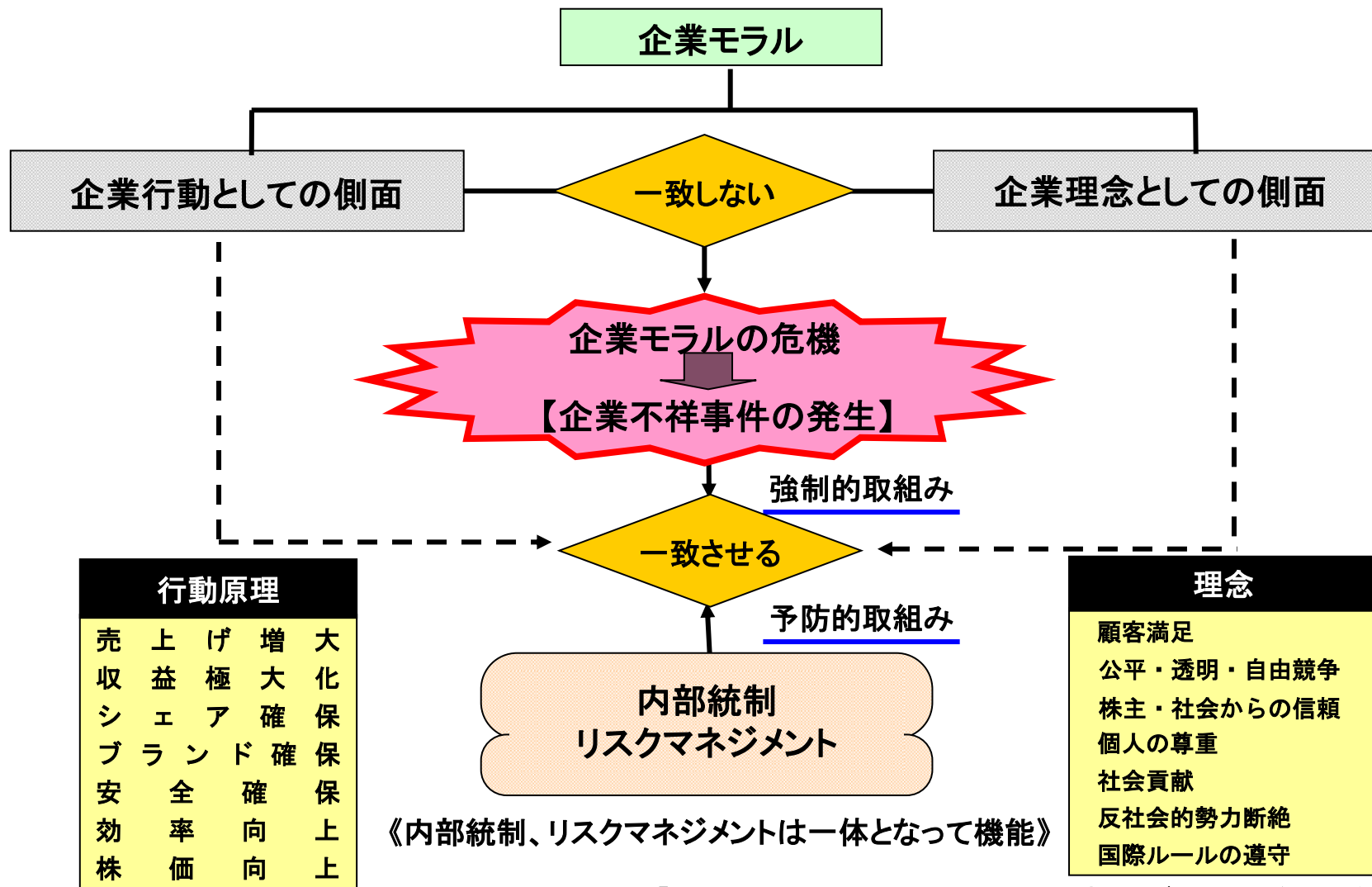
5. 失敗の本質

(1) 企業モラル

- ・品質事件における発生要因は極めて類似，では何故企業は同じような失敗を繰り返すのであろうか。「失敗の本質」について企業モラルの観点から考えてみたい。
- ・今回の企業事件対象企業は殆どが一部上場企業。各社は経団連がSR(社会的責任)として公表している企業行動憲章に準拠した行動規範や綱領を策定している。その中では、コンプライアンス遵守、安全、安心、高品質な製品を提供して顧客や社会からの信頼を得ていくことが掲げられている。
- ・こうした企業のあるべき「理念」について企業経営者は十分理解しているのは当然のことといえる。
- ・しかし、企業モラルは「理念」のみで成立つのではなく「行動」としての側面を備える。「行動としての側面」は、売上増大、収益極大化、ブランド維持、安全確保、効率向上等企業にとっては当然の目的行動となる。この「理念としての側面」と「行動としての側面」が一致したときにはじめて企業倫理が実現したといえるのである。逆に一致しない場合に企業モラルの危機が生じ、企業不祥事の発生に繋がるのである。
- ・33の事件企業においても多くのケースは業績や効率追求、リスクについての甘い評価等を通じて、リスクを「無視するか隠蔽」してコンプライアンス問題の正当化を図る内容であった。「理念」と「行動」の一致が図れないのが「失敗の本質」となるのである

(図表) 企業モラルとコンプライアンス

企業モラルの行動的側面、理念的側面は一致するとは限らず、企業モラルの危機が発生する。
 行動と理念を一致させるための予防的活動が内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンスといえる。



5. 失敗の本質

(2) 未然防止

- ・33の企業事件のケースはいずれも企業モラルの危機が生じた際、コンプライアンス違反から刑事罰を問われたり、社会からの信頼を失う形で経営者が辞任に追い込まれ、企業倒産を余儀なくされるなどいわば「強制的に」事件の解決を図られる経緯を辿っている。また、倒産に等に至らないとしても、企業がこうした問題を乗り越えていくためには塗炭の努力を重ねていかななくてはならないことになる。
- ・したがって、企業経営にとってそうした事態に至る前に問題を解決し、未然防止を図ることが重要な課題となる。未然防止を図るための予防的取り組みこそが内部統制、リスクマネジメントの果たすべき役割となるのである。
- ・また、「企業の社会的責任のエッセンスは「誠実さ」「インテグリティ」につきる。そして、インテグリティとは「言うこと」と「行うこと」が一致し、そこにブレがないこと」とされる(麗澤大学高巖教授「誠実さ(インテグリティ)を貫く経営」日本経済新聞社)。
- ・企業モラルの実現は「言うこと」と「行うこと」の一致が図れる「言行一致」の経営の実践ができるか否かが鍵を握ることになるのである。
- ・内部統制とリスクマネジメントとが一体となって「理念」と「行動」を一致させ、「言行一致」の経営を実現していくことが課題となる。

6. 言行一致の経営

(1) 3つのディフェンスライン

・それでは、具体的に「言行一致」の経営を実現していく上では、どのような対応を図っていくべきであろうか。COSOとIIA(内部監査人協会)は、COSOの内部統制のフレームワークは3つのディフェンスラインモデルと結び付けて組織全体のガバナンス体制向上に繋げていくべきと提案。

(2015年内部監査人協会ダグラスJ.アンダーソン, ジーナ・ユーバンクス)

・こうした国際的な内部統制についてのベンチマークモデルの下で「言行一致」の経営をいかに実践していくべきかを考えてみたい。

各ディフェンスラインの役割・機能は以下とされる

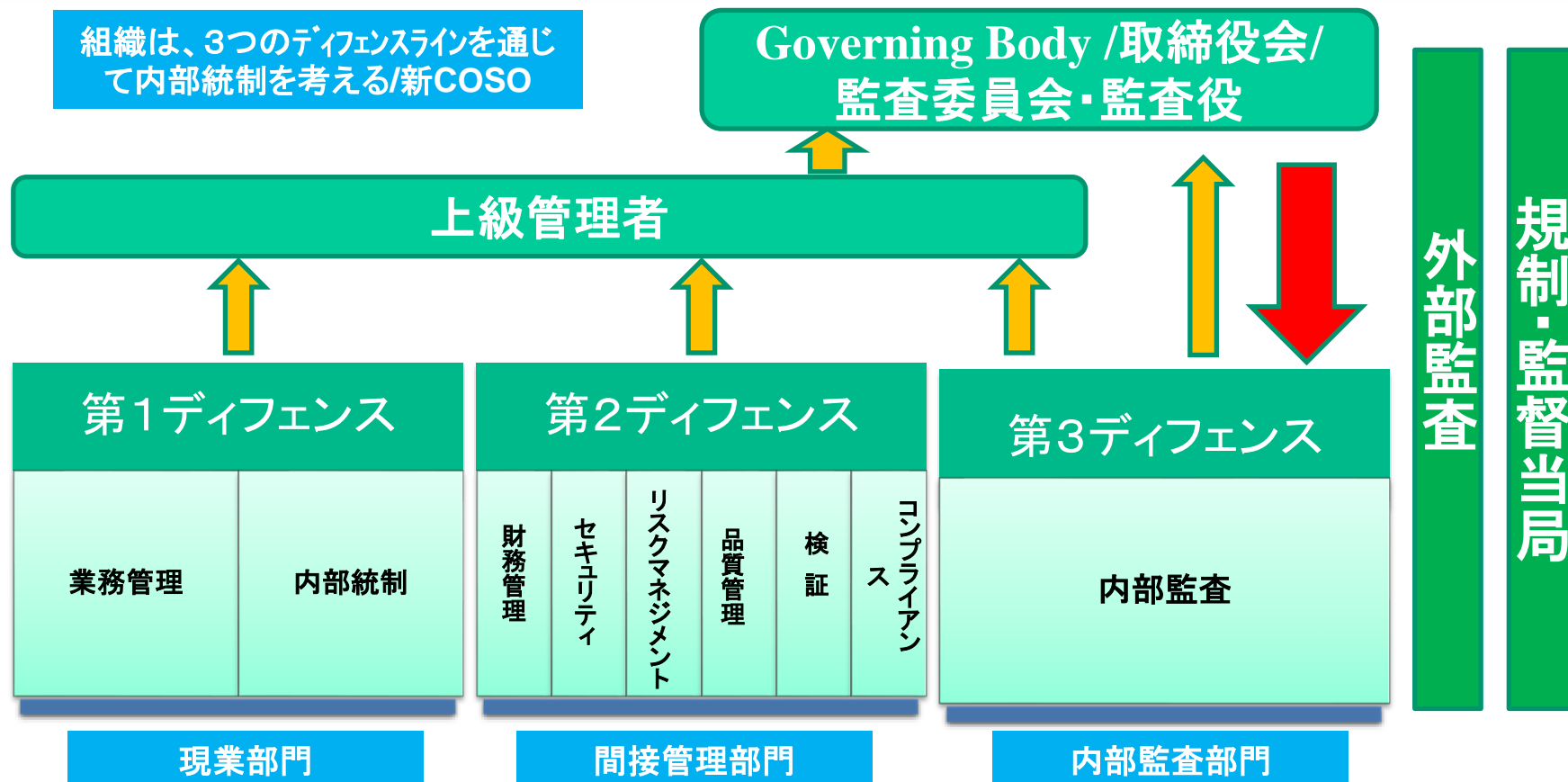
・【第1ディフェンスライン】: 現業部門で現実の業務管理や、リスク対応を図り、時としてリスクテイクしながら業務を遂行する。業務の遂行の過程で照会、承認、管理者レビュー、IT統制などの日常的な内部統制の基本プロセスが組み込まれることになる。

・【第2ディフェンスライン】: リスクとコントロールが適切に管理されるように、様々な管理側面からマネジメント上のモニタリングを実施する。

・【第3ディフェンスライン】: に内部監査部門が、第1, 第2ディフェンスラインで行われた業務のアシュアランス業務を担う。

(図表) 企業リスク/不正対応への3つのディフェンスライン

企業における諸リスクや不正防止のための多層のディフェンスラインが設けられる。
 現業マネジメントとして実践される第1ディフェンス。諸リスクを対象とする管理部門の第2ディフェンス。
 内部監査の第3ディフェンス等である。これらのディフェンスライン情報は取締役、監査委員、監査役等
 「ガバナンス」にエスカレーションされガバナンスの実効性が維持される筋合いとなる



6. 言行一致の経営

(2) 3つのディフェンスラインは有効？

・こうしたディフェンスラインが目的通りに機能するか否かは別問題。

現に、33の企業事件事例の多くは、こうしたディフェンスラインが易々と打ち破られディフェンス機能が発揮されていないのが現実。

現場と管理者層との間に距離がある」、「役員も現場不正を黙認していた」、「裏マニュアルを上層部も容認していた」、「審査、品質管理部門は他部門」に忖度してものをいえない、等とされた。

・第1, 第2ディフェンスラインは上級管理者の直接の監督, 指揮下にあり上級管理者が「行動としての側面」に傾斜すれば内部統制上のチェックが利かなくなるのは人間組織の中では首肯しやすい事情となる。

・さらに、第3ディフェンスの内部監査についても、「監査手続きも明確でなく安全管理や品質保証は監査対象外にされている」ことなどが指摘され、内部監査の機能が確立されていないことが窺われた。

7. コーポレートガバナンスへの期待

(1) コーポレートガバナンスへの期待

- ・こうした現実において、3つのディフェンスラインモデルを構築するのみでは言行一致の経営の実現が可能になるわけではない。
 - ・さらに必要とされるのは、ディフェンスラインモデルのフレームワークの中で、「理念」の側面からコーポレートガバナンスが有効に機能を発揮することである。
- 取締役会の機能不全を是正していく上では、強力なコーポレートガバナンスが必須条件となる。
- ・コーポレートガバナンスの役割を定義付ければ、
企業にとって最大の目的は株主価値/企業価値の最大化を図ること
⇒企業価値は現代社会の中にあっては、あらゆるステークホルダーの要請に基づく社会的ルールの中で最大化が達成される
⇒この株主の目的とステークホルダーの目的を一致させる経営の実現を図るのがコーポレートガバナンスの役割と定義づけられる
⇒社会的ルールとしての「理念の側面」と「行動の側面」を一致させ企業価値の最大化を図るのがコーポレートガバナンスとなるのである

7. コーポレートガバナンスへの期待

(2) コーポレートガバナンスGoverning Bodyの役割

- ・具体的なコーポレートガバナンスのあり方については、3つのディフェンスラインのフレームワークにおける、Governing Body の役割が重要である。すなわち取締役会、監査（等）委員会、監査役等のGoverning Bodyが業務執行の役員とは独立した立場から、第3ディフェンスラインの内部監査部門と連携しながら、内部統制やリスクマネジメントについて確固とした「言行一致」のアシュアランスを確認することが肝要な課題となる。
- ・そのためには、Governing Bodyが内部監査部門に明確な指示、命令系統を確立することが課題となる。Governing Bodyから内部監査へのルート明確化が重要になるのである。
- ・COSO, IIAの3つのディフェンスラインでは、Governing Bodyと内部監査との関係は内部監査からGoverning Bodyへの上向き報告ルートのみであるが、Governing Bodyと内部監査の関係が確立していないわが国では指示・命令の下向ルートの明確化が重要と考えられる。
- ・こうした流れの中でGoverning Bodyが自らも内部統制とリスクマネジメントリテラシーを高め、最後のディフェンスラインとして力強くその役割を果たしていけるか否かが問われることになるのである。

8. おわりに

言行が一致する誠実な経営を行っていく上では、確固とした誠実性を備える経営者/社長をいかに選んでいくかが、最終的には何よりも大きな課題となる。「理念」と一致しない社長の「行動」のため、内部統制はしばしば無効化される。近年任意の指名委員会を設置する企業も増えてきている。どのような社長/企業トップを育て、選んでいくかが重要課題になっていくものと判断される。

ご清聴ありがとう
ございました

