

# 企業風土に対する監査役等の関わり ～不祥事を生み出す企業風土は どのような要因に影響されるのか？～

2020年3月9日

## メンバ

- |                            |           |
|----------------------------|-----------|
| ● キオクシアホールディングス（旧東芝メモリ）（株） | 監査役 森田 功  |
| ● 昭和リース（株）                 | 監査役 神保 卓哉 |
| ● 隼あすか法律事務所                | 弁護士 田伏 岳人 |
| ● Auコマース&ライフ（株）            | 監査役 椿山 英樹 |

## コーディネータ

- |                     |           |
|---------------------|-----------|
| ● 東芝デジタルソリューションズ（株） | 監査役 吉田 郁夫 |
|---------------------|-----------|



# 本日の進め方

## (1) テーマ

「企業風土に対する監査役等の関わり」

～不祥事を生み出す企業風土はどのような要因に影響されるのか？～

## (2) 本日の進め方

コーディネータからの背景等の説明後、企業風土に関係する3件の発表  
全体総括を経て、テーマごとに参加者の皆様との意見交換を行う。

## (3) 時間配分（目安）

14:30 - 14:35 (5) コーディネータ説明（吉田）

14:35 - 15:05 (30) 発表1 「企業の不正リスク調査白書」アンケート結果から  
企業風土を考察する。（神保）

14:05 - 15:25 (20) 発表2 「経営層不正型」と「現場不正型」の社風との関係（椿山）

15:25 - 15:45 (20) 発表3 企業風土とリーダーシップ（田伏）

15:45 - 15:55 (10) 休憩

15:55 - 16:05 (10) 全体総括と後半の進行説明（森田）

16:05 - 16:55 (50) テーマ別意見交換

16:55終了

# ERM視点でのリスク管理における「攻め」と「守り」のバランスの重要性

- 社長自ら、「攻め」と「守り」の一体経営を意識して、これを実行することが重要。

社長（CEO）が核となる**経営執行側のリスクマネジメント（一体経営）**

攻めのリスク管理

守りのリスク管理

## 従来の伝統的な経営

社長（CEO）

戦略事項の意思決定と実行はトップの専決事項  
子会社不祥事を含めた不正・不祥事は、発生

## 求められる経営（ステークホルダからの期待）

- 経営者の不正（報酬・指名委）リスク
- ステークホルダへの開示
- 独立した視点でのガバナンス強化要請対応（社外取締役・会計監査人・監査役等）

⇒ **攻めのリスクを許容範囲にする仕組み**  
**（内部統制システムの進化・拡大）**

STEP.2

## 従来のリスクマネジメント

社長（CEO）

コンプライアンス等は、重要。実務上は、所管内部統制部門任せにするケースが多かった。

例）発信・コンプライアンスの一言  
従業員のやらされ感

STEP.1

## 求められるリスクマネジメント

- コンプライアンスの拡大（倫理・法）
- リスクの多様化
- 不正・不祥事の2次対応

⇒ **「全社横串を刺したリスク管理」**が重要で必須

注記1) 会社法・金商法でいう内部統制は、あくまでも守りのリスクがその対象であるが、ERM視点・CGコードからいえば、攻めのリスクも対象に。

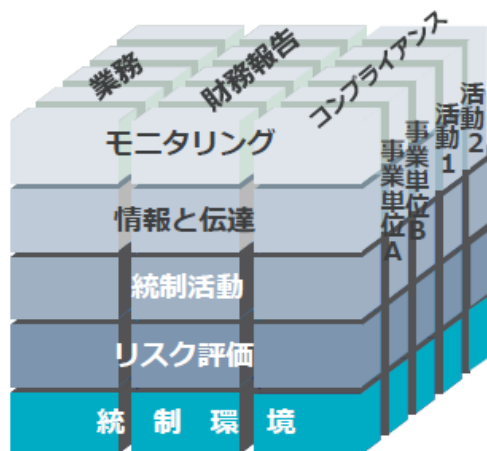
注記2) リスクマネジメント（リスク管理）は、言われてやるものではなく、自身のため（他律型 ⇒ 自立型）

# COSOキューブ・内部統制はどう変わったか？（ご参考）

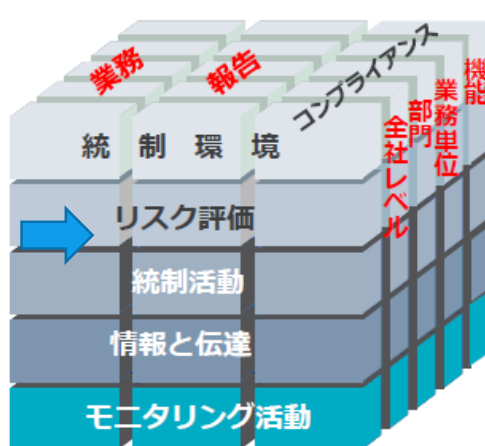
- 最新のCOSO内部統制では、統制環境が、全ての基盤として最上位に位置付けされた。
- 統制環境の実効性の必要条件は、社長の本気度に依存する。

## COSOの内部統制フレームワークはなぜ策定され、どう変わったか

「COSO内部統制1992」



「COSO内部統制2013」



- 内部統制は、そもそも会計監査が20世紀前半に精査から試査に移る中、監査の前提として、サンプリングエラーを起こさないための仕組みとしてスタート、経営者は無関心、不祥事の増加と監査人の責任が巨大化
- あまりの不祥事に、経営者は性善説のもとで許されていた内部統制構築義務が明示的に課されることになる
- 経営者の視点から、COSOは、初めて内部統制のフレームワークを提示、SOXにおいて事実上の強制適用
- 世界金融危機をきっかけに、COSOはサステナビリティ・統合報告をふまえ大幅に改定、ガバナンスとの関係を明確にし、報告では非財務や外部を、業務ではサプライチェーンを含め、AI等のIT高度化の影響に言及

## COSO 内部統制 2013のポイント

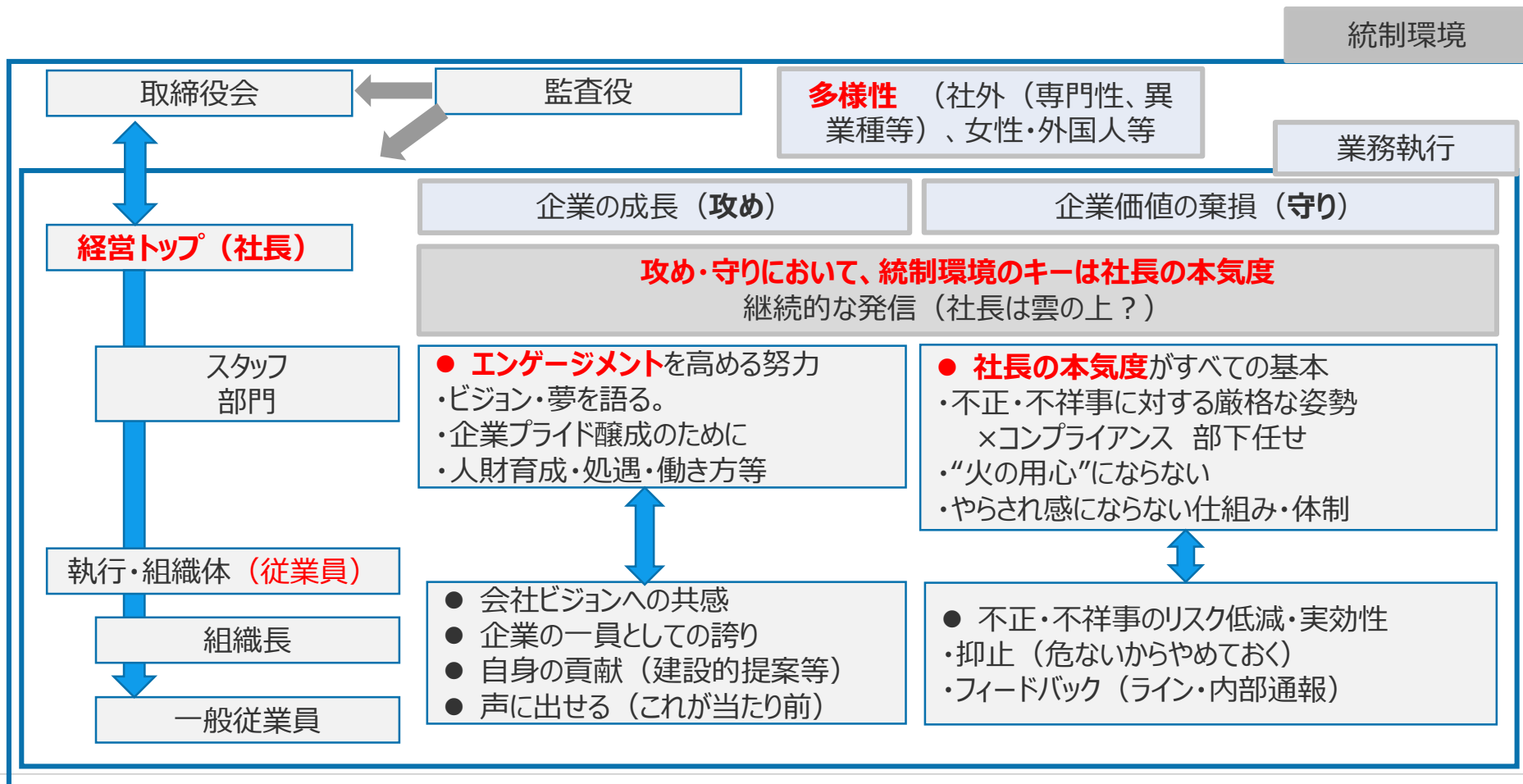
- 報告目的の拡大  
従来は、会計監査前提だったので、財務報告だったが、非財務情報を含めた適切な家事、報告に拡大
- 統制環境を第1要件に格上
- 活動単位を全社レベルと部門、機能、業務単位に明確化
- 17の原則を定義

注) 日本では、J-SOXのベースになった1992版がいまだに一般的であるが、欧米、海外では、1992版が現在のベース

2019/9/2  
監査懇話会監査セミナー資料から  
内部統制研究学会会長  
神林先生

# 企業風土における経営トップの重要性（統制環境視点で）

- 攻めと守りの一体経営においては、企業不祥事等、企業価値を棄損する「守り」の面のみでなく、企業成長に大きく影響する「攻め」においても、「企業風土はすべての基盤として重要」
- 「企業風土」は、“社員のエンゲージメント”と“多様性”という二つの要因に影響を受け、「社長の本気度（リーダシップ）」に大きく左右される。



# 私が考える「守り」の視点での「社長の本気度」・・・基本チェック項目例

## 平時のリスクコントロール

- (1) 社長自身のリスクコントロールに対する考え方、会社の具体的な方針、取組み、課題を説明できるか？
- (2) 重要性は理解しながらも、実質的な推進・展開は、所管部門任せになっていないか？
- (3) 会社としてのリスクコントロール体制が明確で、かつ、その運用を含めた課題を認識しているか？
- (4) 最低でも半年に一度は、全社的なレビューを行い、体制、運用の課題を認識し、改善方針を打ち出しているか？
- (5) 定期的に、運用状況及び課題等を取締役会に報告しているか？
- (6) 期初キックオフ等で、自らの声で、全従業員に社長の思いを伝えているか？（唯一のチャンス）

例) ×一言もふれない

△（資料）コンプライアンス（資料のみ・従業員の頭に残らない⇒最低でも、一言、自らコメントすべき

○（資料）コンプライアンス+α （社長自身のポイント、考え方を簡潔に直接、発信すべき）

⇒これがあって初めて、従業員へのブレークダウンのスタート

- (7)「守り」のリスク視点で、自社の重点リスク管理項目を3つ以上挙げられるか？
- (8) 内部通報制度が機能し、運用上の課題を認識、必要な対応ができているか？
- (9) 会社の「企業風土」をどのように認識しているか？

例)「攻め」でも「守り」でも、悪い情報こそ上にあげる文化 （会社のための不祥事⇒上に責任を取らせろという文化）

## 有事のリスクコントロール

- (1) 異常値の社長へのエスカレーション基準、フロー、体制、仕組み等が明確になっているか？
- (2) 異常値に対する対応体制が明確か？
- (3) 本社への報告基準は明確か？
- (4) 直近の半年を振り返り、具体的な事例の有無を説明できるか？
- (5) 不正・不祥事対応 ⇒抑止視点で、具体的な事例、会社の対応姿勢を従業員にフィードバックできているか？

# 企業風土に関するテーマ別意見交換

## (1) キーワード

多様性、エンゲージメント、及びこれを進める社長の本気度

## (2) 後半の意見交換の進め方

### ① Part-1

#### ● 「発表内容に関するQA」

### ② Part-2

#### ● 「企業風土に関して、監査役として、実際にどのような取り組みを行っていますか？」

- “エンゲージメント”、“多様性”、“社長の本気度”を踏まえてでも可
- まずは、監査役の方々から、積極的な意見・質問を出していただきたい。
- OBの方には、それに対するアドバイス等を中心に。
- 時間配分目安 Part-1/2 各25分（当日の進行状況により調整）

# END of Presentation

ありがとうございました。