一般社団法人 監査懇話会

グループガバナンスにおける監査役等の留意すべき役割と方法論

～グループ経営失敗事例から学ぶ～

2019年12月17日

東洋大学 国際学部 グローバル・イノベーション学科

教授　毛利正人

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

グループガバナンスにおける監査役等の留意すべき役割と方法論

～グループ経営失敗事例から学ぶ～

【本日私がお話したい内容】

1. 近時のグループ経営失敗事例の紹介と分析
   1-1. 国内グループ経営の失敗（いわゆる不祥事）
   1-2. 海外グループ経営の失敗（会計不正）

2. 私見（組織的監査体制の重要性：討議）
   2-1. 監査体制について（監査役体制における三様監査 vs. 委員会型監査）
   2-2. 監査担当役員の資質について
   2-3. 執行トップに対するけん制機能について

3. 欧米多国籍企業の事例
   3-1. 私が海外M&AのPMI過程で経験した事例
   3-2. 上記事例のポイントと効果的運用方法

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

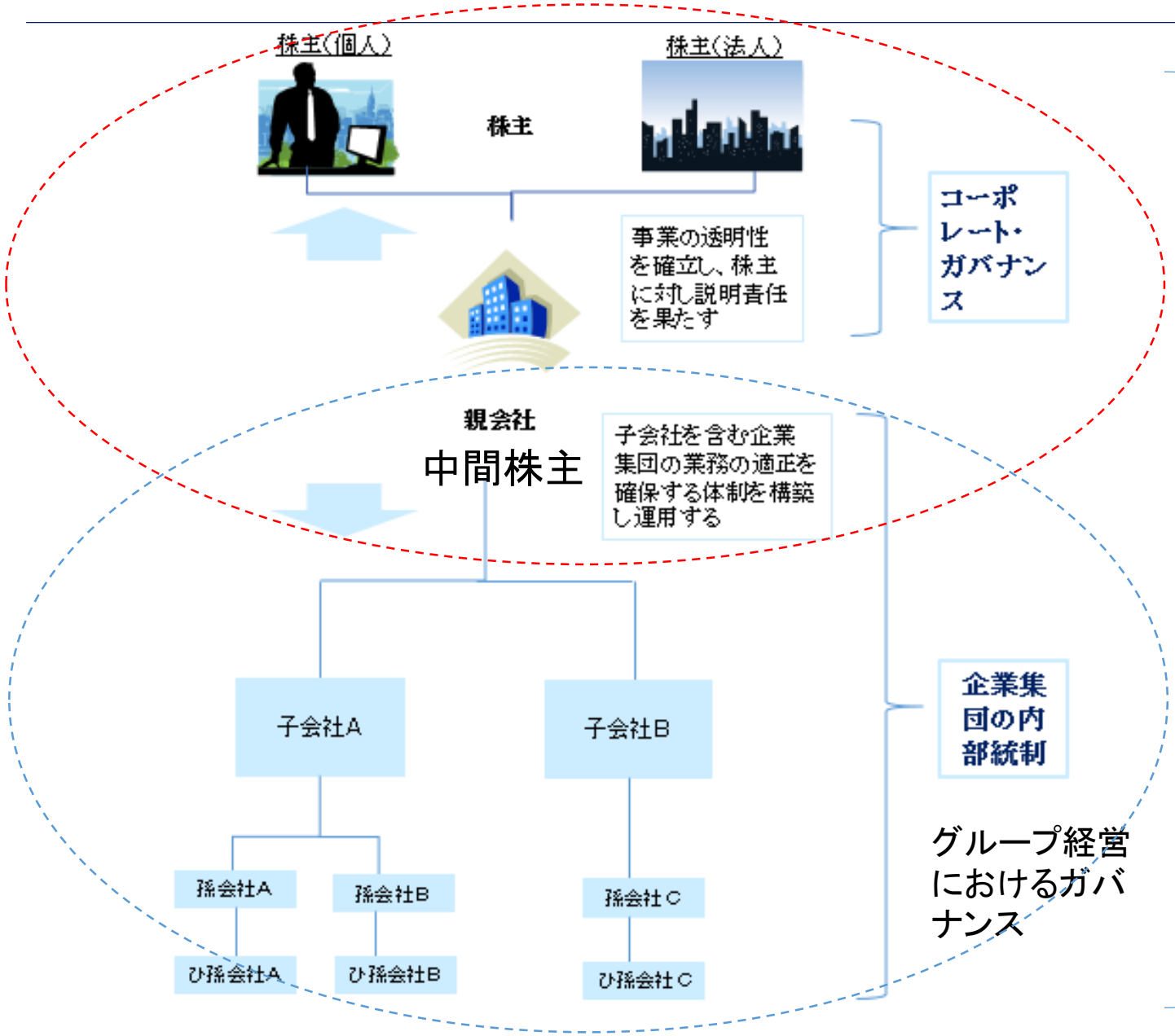
「グループ経営におけるガバナンス、内部統制、監査体制」における問題の所在

- ■子会社、関係会社といえでも別法人格であり、自主性を尊重すべきであるという側面がある
- ■100%子会社であればよいが、そうでない場合、少数株主を尊重すべきであり、親会社の思いのままにコントロールはできない（すべきでないという意見）
- ■たとえ、100%子会社であっても、設立の経緯、親会社と子会社経営陣の人的関係（同期、先輩後輩）等によってガバナンスが効きづらい場合がある
- ■子会社が親会社のコアビジネス以外の事業領域である場合、企業文化が異なる場合や物理的所在地が遠隔地である場合（特に海外子会社の場合）ガバナンスが効きづらい場合がある
- ■M&Aで買収した大型子会社（特に海外子会社の場合）などの場合、リソースに限界のある監査役往査でどこまで実態に迫れるか不安がある

しかし、一旦不祥事や不正事案が起きた場合（特にブランドを共有している場合）親会社のみならずグループ全体の企業価値を一瞬で大きく棄損し、回復には大きなコストと長い期間が必要になるため、グループ経営におけるリスク管理、特に重要リスクのモニタリングは**監査役等にとって、近時最重要課題の一つである**

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

コーポレートガバナンスとグループ経営におけるガバナンス



グループ経営時代における広義のコーポレートガバナンス

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

グループガバナンスにおける監査役等の留意すべき役割と方法論

～グループ経営失敗事例から学ぶ～

【本日私がお話したい内容】

1. 近時のグループ経営失敗事例の紹介と分析
   1-1. 国内グループ経営の失敗（いわゆる不祥事）
   1-2. 海外グループ経営の失敗（会計不正）

2. 私見（組織的監査体制の重要性：討議）
   2-1. 監査体制について（監査役体制における三様監査 vs. 委員会型監査）
   2-2. 監査担当役員の資質について
   2-3. 執行トップに対するけん制機能について

3. 欧米多国籍企業の事例
   3-1. 私が海外M&AのPMI過程で経験した事例
   3-2. 上記事例のポイントと効果的運用方法

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

グループ経営における不祥事・不正事案

■国内における子会社不祥事・不正事案

・食品会社（および総合商社）子会社による偽装食肉事件
・総合商社子会社による補助金対象製品虚偽申請

・杭打ちデータ改ざん
・免震ゴムデータ改ざん
・近時多発している製品検査/品質データ改ざん（本体および子会社、グループ全体）

■海外子会社の不祥事・不正事案

■海外子会社における贈収賄・カルテル不正⇒ 日本企業海外子会社で複数発生
■GDPR（欧州個人情報保護規則）違反⇒ 今後執行事例が発生する可能性？

■会計不正

・経営者主導の不正
・事業部門による不正
・買収した会社の子会社（孫会社）の不正

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

神戸製鋼所の事案（何が起きたのか）

■国内における子会社不祥事・不正事案
・食品会社（および総合商社）子会社による偽装食肉事件
・総合商社子会社による補助金対象製品虚偽申請

・杭打ちデータ改ざん
・免震ゴムデータ改ざん
・近時多発している製品検査/品質データ改ざん（本体および子会社、グループ全体）

■海外子会社の不祥事・不正事案
■海外子会社における贈収賄・カルテル不正⇒ 日本企業海外子会社で複数発生
■GDPR（欧州個人情報保護規則）違反⇒ 今後執行事例が発生する可能性？

■会計不正
・経営者主導の不正
・事業部門による不正
・買収した会社の子会社（孫会社）の不正

KOBELCO これまでの主な経緯

当社は、2016年6月に神鋼鋼線ステンレス（株）（鉄鋼事業部門の関連会社）で発覚した品質問題を受け、国内外のグループ全体を対象にした品質にかかわる総点検をはじめとする一連の対応を進めて参りました。

2016年11月：
品質管理強化のために、本社部門（ものづくり推進部）に品質統括室を設置

2017年4月：
公的規格に加え、顧客仕様の遵守状況に関する監査を品質統括室により開始

2017年8月初旬：
自主点検（過去1年分）を9月から2か月間かけて実施することをグループ全体に要請

2017年8月末：
アルミ・銅事業部門の4事業所にて、品質検査における不適切な取扱いを発見（自主点検を先行実施）し、社長に報告。その後速やかに不適合品の出荷を停止

2017年9月12日：
社長の下に4つのタスクフォース（緊急監査、顧客対応、原因究明、対外公表）を設置し、顧客への説明を開始するとともに、他事業部門も含めた緊急監査を実施

2017年10月8日：
アルミ・銅事業部門（含、グループ会社）における不適切行為を対外公表
（以降、以下の事案について対外公表）
- 「鉄粉・コベルコ科研」（10月11日）
- 「アルミ・銅及び鉄鋼事業部門の関係会社」（10月13日）
- 「鉄鋼及びアルミ・銅事業部門の関係会社」（10月20日）

https://www.kobelco.co.jp/progress/background.html

神戸製鋼の川崎博也会長兼社長は3月6日の記者会見で、不正が少なくとも1970年代から続き、現職の執行役員3人と元職の取締役ら2人が関与するなど、不正が長期間、組織的に行われていたことを認め、陳謝した。

子会社ガバナンスの問題に加え、親会社自身のコーポレーガバナンスの問題

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

最近発生した海外子会社における会計不正事案（各事案における共通点）

■国内における子会社不祥事・不正事案
・食品会社（および総合商社）子会社による偽装食肉事件
・総合商社子会社による補助金対象製品虚偽申請

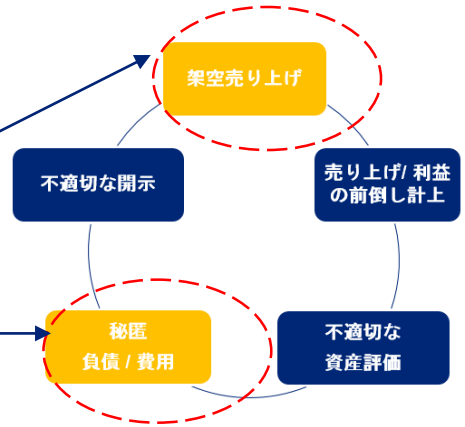
・杭打ちデータ改ざん
・免震ゴムデータ改ざん
・近時多発している製品検査/品質データ改ざん（本体および子会社、グループ全体）

■海外子会社の不祥事・不正事案
■海外子会社における贈収賄・カルテル不正⇒ 日本企業海外子会社で複数発生
■GDPR（欧州個人情報保護規則）違反⇒ 今後執行事例が発生する可能性？

■会計不正
・経営者主導の不正
・事業部門による不正
・買収した会社の子会社（孫会社）の不正

【8事案にみられる共通点等】

※各社の外部調査委員会報告書等の公開資料より



■実在性のない売上（架空売り上）および売掛金に関する会計不正がメインのものが8事案のうち6事案（日立工機、沖電気工業、イオンファイナンシャルサービス、江守グループホールディングス、KDDI、富士フジフィルムHD）を占めた。

■残り2事案が秘匿負債/費用がメインであり、1事案（JVC・ケンウッド・ホールディングス）が滞留債権と在庫の引当不足、1事案（LIXILグループ）が簿外債務であった。

■いずれも売り上げに対する本社からの強いプレッシャーを背景に、海外子会社トップ（または幹部社員）が主導し、財務状況を経営実態よりも大幅に良く見えるように偽装することを目的とした意図的な会計不正であった。 このため、内部統制は無効化されていた。

■いずれも隠ぺい工作、日本の親会社の関与不足等の理由で不正（または不適切な取引）が長期間継続し、損失額が数百億円にのぼった。
※イオンファイナンシャルサービスのみ数十億円の規模に留まっている

■8事案のうち1事案（LIXILグループ）は当該海外子会社が破産申請して初めて発覚、2事案（KDDI、富士フィルムHD）は現地経営者が現地警察に逮捕されて発覚、または正式に捜査が開始されて初めて本社が対応に着手。1事案（江守グループホールディングス）は発覚直後に親会社を含むグループ全体が破たんした。

■8事案のうち3事案（（JVC・ケンウッド・ホールディングス、沖電気工業および富士フィルムHD）は当該海外子会社が日本の親会社から見て曾孫会社に相当し、2事案（イオンファイナンシャルサービスおよびLIXILグループ）は孫会社に相当しており、いずれも親会社からの統治が間接的かつ不十分であった。

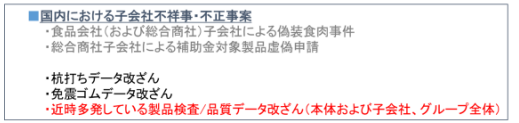
■いずれも当該海外子会社の監査を担当した大手監査法人は、不正（または不適切な取引）が発覚する直前期まで長年適正意見を表明していた。

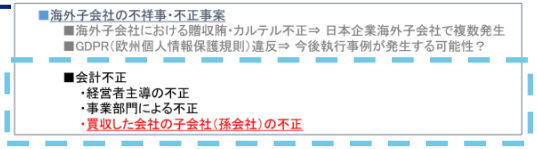
■いずれの親会社も海外子会社に対するガバナンス、内部監査が極めて不十分であった。

不正発覚後、多くの経営者が記者会見で今後の「ガバナンス体制強化」を意思表明

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

海外子会社における会計不正事案から学ぶべき点（報告された改善案）





■**グローバル連結経営において**以下のような体制があれば、更に会計不正のリスクを低減できる　–各社の報告書の改善計画より–

・海外子会社の会計情報を一括管理するための**グローバル会計システム**の導入

・期末の評価等に関する基本的考え方をとりまとめた**グローバル経理規程**の導入

・地域統括会社（またはグローバル本社）**シェアードサービス**による経営インフラの集約（会計システム、ITシステム、経理機能、物流機能、資金調達・決済等の財務機能など）によるガバナンスの強化

・**オンラインバンキング等IT活用**によるグローバル本社からの財務情報の見える化

・地域統括会社（またはグローバル本社）による**海外子会社の月次モニタリング**（会計情報、**営業情報等**を総合して実施）

・地域統括会社（またはグローバル本社）による定期的**内部監査の実施（たとえ会計監査人が決算結果に適正意見を出していたとしても、会計プロセスについて検証する**）

・海外子会社で完結する内部通報制度のみならず、**地域統括会社（またはグローバル本社）直結のグローバル内部通報制度**の導入

・**子会社監査委員会の機能強化**（例:専門家を起用し会計監査人との協議、内部監査部門への指揮命令等を実施）

・**事業部門から独立した内部監査部門**による独立的評価

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

我が国の内部監査基準

一般社団法人日本内部監査協会
The Institute of Internal Auditors-Japan

内部監査基準

「内部監査基準」

本基準については、平成26（2014）年6月1日から適用しております。

内部監査基準改訂の背景および主な改訂点（PDF342KB）
本文（PDF395KB）
新旧対照表（PDF1,124KB）
公開草案との対照表（PDF255KB）

近年のガバナンス重視の傾向により平成26年に改訂された

「内部監査基準実務指針」

内部監査基準実務指針 平成29（2017）年3月～

（参考）
内部監査基準 平成16年6月
内部監査基準 平成16年6月（PDF245KB）
内部監査基準実践要綱 平成18年6月（PDF518KB）

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

内部監査組織について（近年の傾向）の基準改訂のポイント

第２節　内部監査部門の組織上の位置づけ

2.2.1　内部監査部門は、組織上、最高経営者に直属し、職務上取締役会から指示を受け、同時に、取締役会および監査役（会）または監査委員会への報告経路を確保しなければならない。

2.2.2　組織体の事情により内部監査部門を最高経営者以外に所属させようとする場合には、内部監査の独立性が十分に保持され、内部監査の結果としての指摘事項、助言および勧告に対して適切な措置を講じ得る経営者層に所属させなければならない。またこの場合であっても、取締役会および監査役（会）または監査委員会への報告経路を確保しなければならない。

出所：日本内部監査協会（**平成26年5月23日承認**）内部監査基準

Ⅱ　主な改訂点

改訂された主な点は次のとおりである。

(1)　内部監査の独立性に関し、これまでは「組織上、原則として、最高経営者に直属し」とされていたが、これを「組織上、最高経営者に直属し、職務上取締役会から指示を受け」(2.2.1) とした。ガバナンスを重視する近年の外部環境を意識してのことである。

出所：内部監査基準改訂の背景および主な改訂点　平成 26 年 6 月 1 日　一般社団法人日本内部監査協会

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

グループガバナンスにおける監査役等の留意
すべき役割と方法論

～グループ経営失敗事例から学ぶ～

【本日私がお話したい内容】

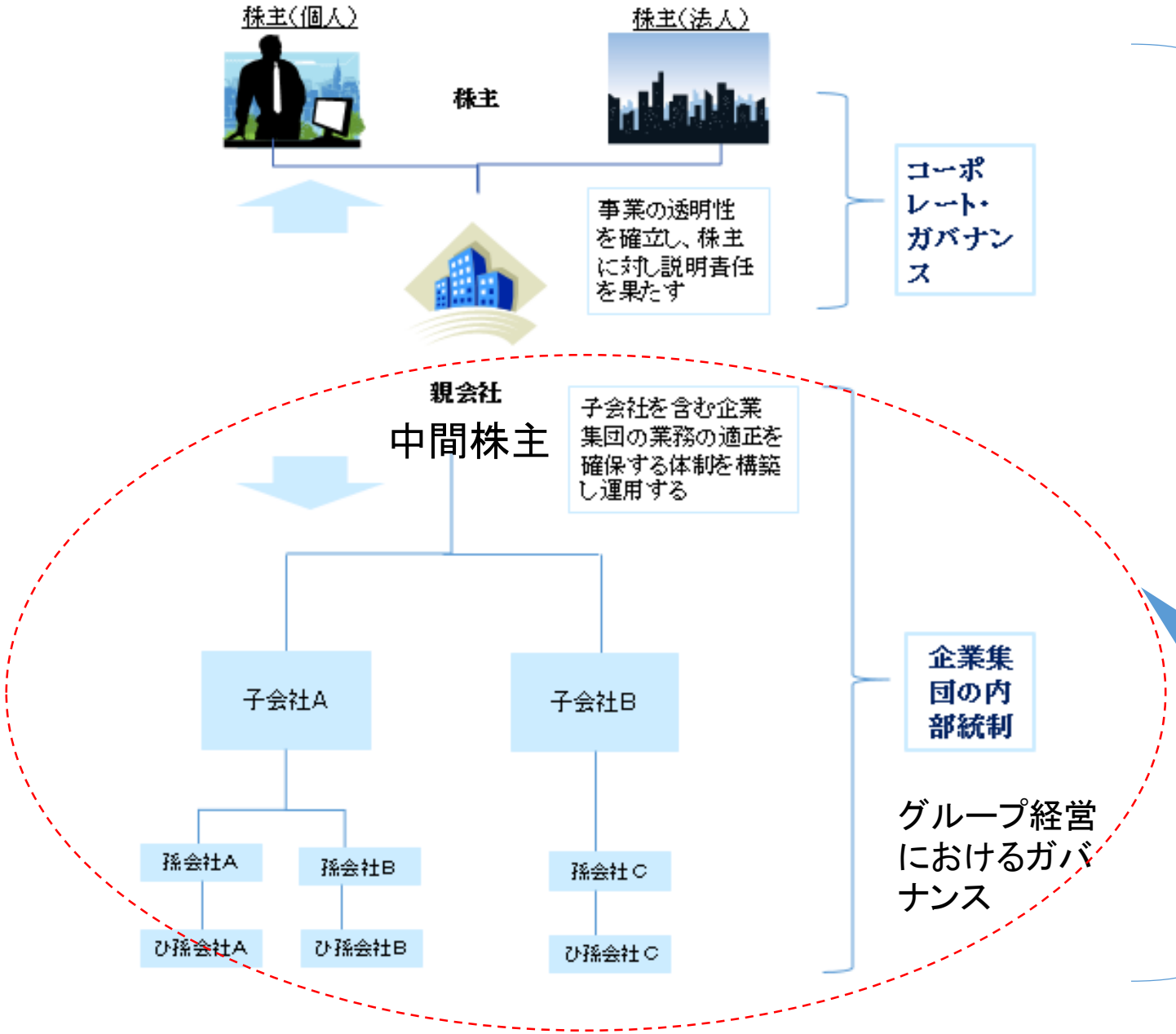
1. 近時のグループ経営失敗事例の紹介と分析
  1-1. 国内グループ経営の失敗（いわゆる不祥事）
  1-2. 海外グループ経営の失敗（会計不正）

2. 私見（組織的監査体制の重要性：討議）
  2-1. 監査体制について（監査役体制における三様監査 vs. 委員会型監査）
  2-2. 監査担当役員の資質について
  2-3. 執行トップに対するけん制機能について

3. 欧米多国籍企業の事例
  3-1. 私が海外M&AのPMI過程で経験した事例
  3-2. 上記事例のポイントと効果的運用方法

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

コーポレートガバナンスとグループ経営におけるガバナンス



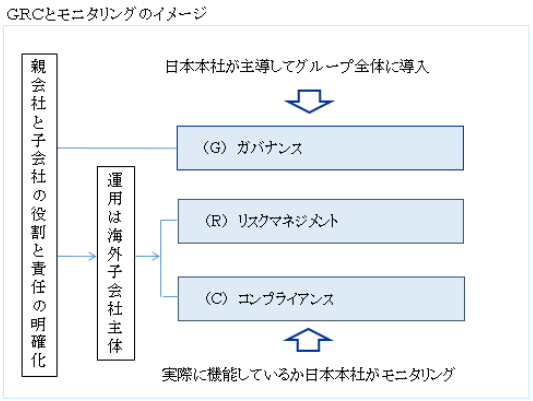
グループ経営時代における広義のコーポレートガバナンス

グループ全体にどのようなリスクがあるかを見極め、重要なリスクが適切にコントロールされていることをモニターすることが重要

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

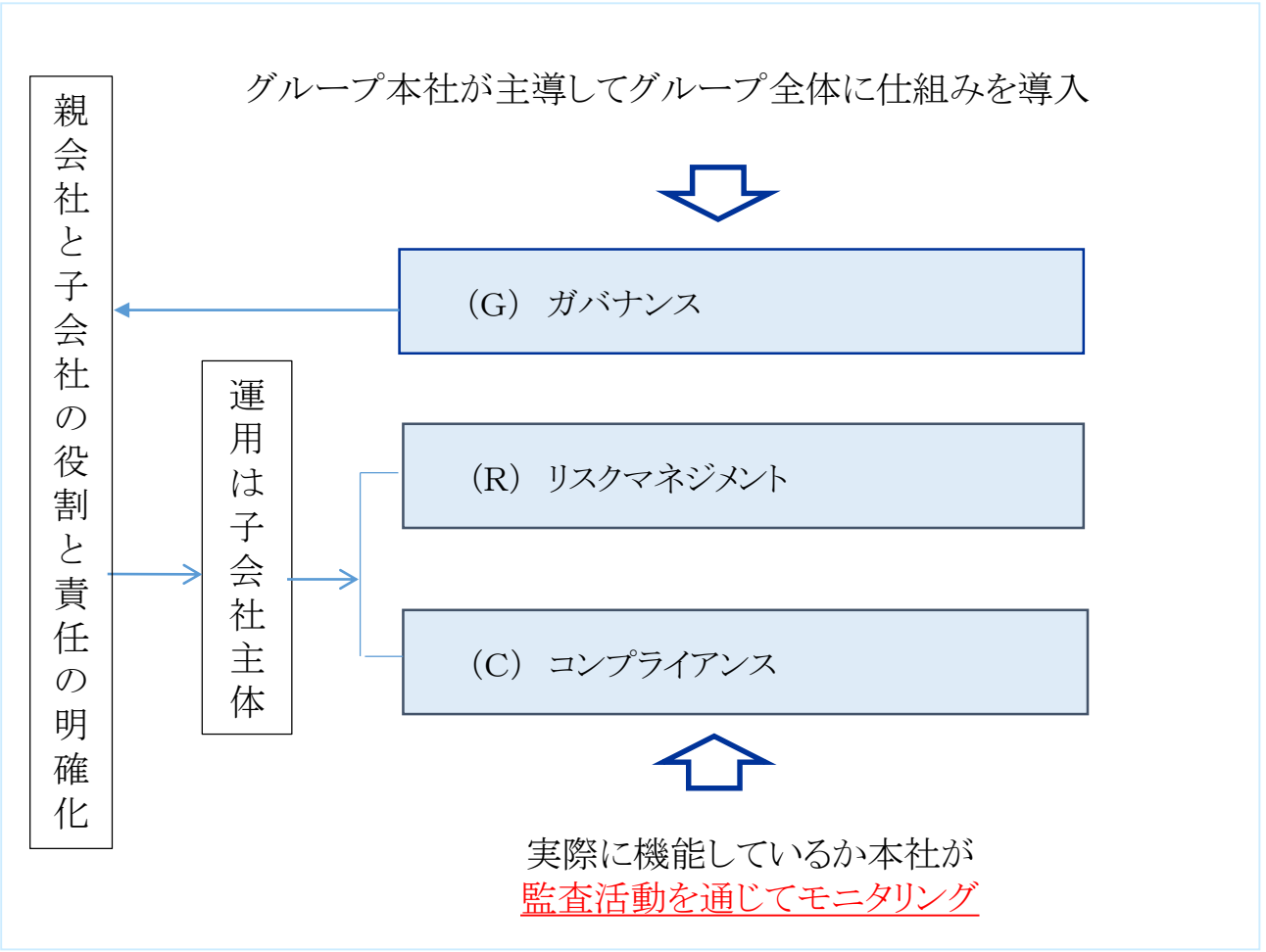
子会社マネジメントに必要不可欠なGRC(海外子会社か否か問わず)

【海外グループ経営の場合特に有効】



原則:事業運営軸は子会社の機動性を損なわないよう権限委譲:分散(decentralize) でも良いがコンプライアンスの中心軸は本社集中(centralize)が効率的

グループ経営におけるGRCとモニタリングのイメージ



©2019 Masato Mori All Rights Reserved

Three conditions for Audit Committee to effectively function
（監査委員会が機能するための3条件）

1. Formality (Formal organization) of the Committee
（まずは、監査委員会として正しい形式）

2. Knowledge and Capabilities of Each Committee Member
（次に、各委員の専門的知見、能力、覚悟）

3. Capacity to Say No to CEO (or Chairman)
（最後に、そして最も重要なことは、執行のトップにノーといえること）

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

第3の選択肢としての監査等委員会設置会社の急増-1

2018年6月23日本経済新聞記事より

Three conditions for Audit Committee to effectively function
（監査委員会が機能するための3条件）

1. Formality (Formal organization) of the Committee
（まずは、監査委員会として正しい形式）

2. Knowledge and Capabilities of Each Committee Member
（次に、各委員の専門的知見、能力、覚悟）

3. Capacity to Say No to CEO (or Chairman)
（最後に、そして最も重要なことは、執行のトップにノーといえること）

2019年末現在、既に千社を超える会社が監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に変更している。

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

第3の選択肢としての監査等委員会設置会社の急増-2

【監査役】
・自ら監査（実査）する役割
・独任制の下、個々の監査役がそれぞれ権限を有する

【監査等委員】
・自らは監査（実査）せず、外部監査人、内部監査部門に適切に監査させる役割
（常勤者は必ずしも必要とされない）

【私見】

■どちらの形式が優れているかという議論はあまり意味がない
■いずれの形式においても、いかに実質的に機能させるかが重要

■ただし、グループが大きくなった場合（特にグローバル・グループ化した場合）
監査役個人のグループ会社への往査にどれだけの効果があるか疑問
■組織的な監査が重要と考える

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

私が考える組織的監査の成立条件-1

Three conditions for Audit Committee to effectively function
（監査委員会が機能するための3条件）

1. Formality (Formal organization) of the Committee
（まずは、監査委員会として正しい形式）

2. Knowledge and Capabilities of Each Committee Member
（次に、各委員の専門的知見、能力、覚悟）

3. Capacity to Say No to CEO (or Chairman)
（最後に、そして最も重要なことは、執行のトップのノーといえること）

【私見】

■内部監査活動への直接的な関与（連携、情報共有という緩いものではなく直接指揮命令）

●内部監査部門への指揮命令権限（特に、監査計画への関与、直接報告を受ける機会）

●内部監査部門長の人事（異動）・評価に関する権限

●内部監査部門運営に関する予算の確保

●執行（社長）、監督（取締役、とくに社外）、監査の3者間で連結グループ内の
重要リスクの内容を共有し、取締役会でコントロール状況を討議する

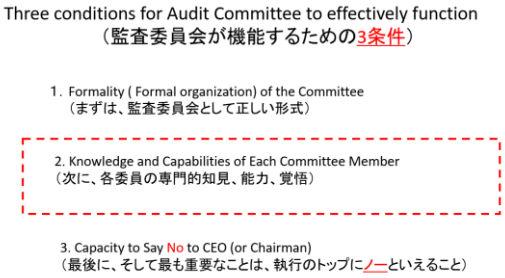
■会計監査人との積極的連携

●会計監査人の選任権に加え、監査計画（プロセス）・報酬水準決定への関与

●期末のみならず、期中における積極的なコミュニケーション

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

私が考える組織的監査の成立条件-2



【私見】

■業務の有効性・効率性およびコンプライアンス

- ●各監査役・監査（等）委員の業務理解に加え、重要リスクが予め特定されていること
- ●内部監査部門を直接指揮命令できるだけの知識と経験
- ●社内執行部門から直接情報を受ける機会

ただし、属人的な社内のパイプにのみ頼るのは危険

■財務報告の信頼性

- ●KAMの内容について会計監査人と討議できるだけの専門的な知識
- ●グループ会社も含めたリスクおよび監査計画についての深い討議（監査報酬との関係）

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

私が考える組織的監査の成立条件-3

Three conditions for Audit Committee to effectively function
（監査委員会が機能するための3条件）

1. Formality (Formal organization) of the Committee
（まずは、監査委員会として正しい形式）

2. Knowledge and Capabilities of Each Committee Member
（次に、各委員の専門的知見、能力、覚悟）

3. Capacity to Say No to CEO (or Chairman)
（最後に、そして最も重要なことは、執行のトップにノーといえること）

【私見】

■監査役・監査（等）委員の指名・決定

●代表取締役による指名・実質的な決定は避けたい（社外役員主導による決定）

■情報経路の確保

●内部監査部門への指揮命令権限（特に、監査計画への関与、直接報告を受ける機会）

●内部通報制度への直接的な関与（社内周知・活性化、通報内容の直接的把握）

■その他

●専門的知識・能力・覚悟をもった常勤者（社外独立常勤が理想的？）の確保

●私見として、上記は監査（等）委員会設置会社においても然り

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

グループガバナンスにおける監査役等の留意
すべき役割と方法論

～グループ経営失敗事例から学ぶ～

【本日私がお話したい内容】

1. 近時のグループ経営失敗事例の紹介と分析
  1-1. 国内グループ経営の失敗（いわゆる不祥事）
  1-2. 海外グループ経営の失敗（会計不正）

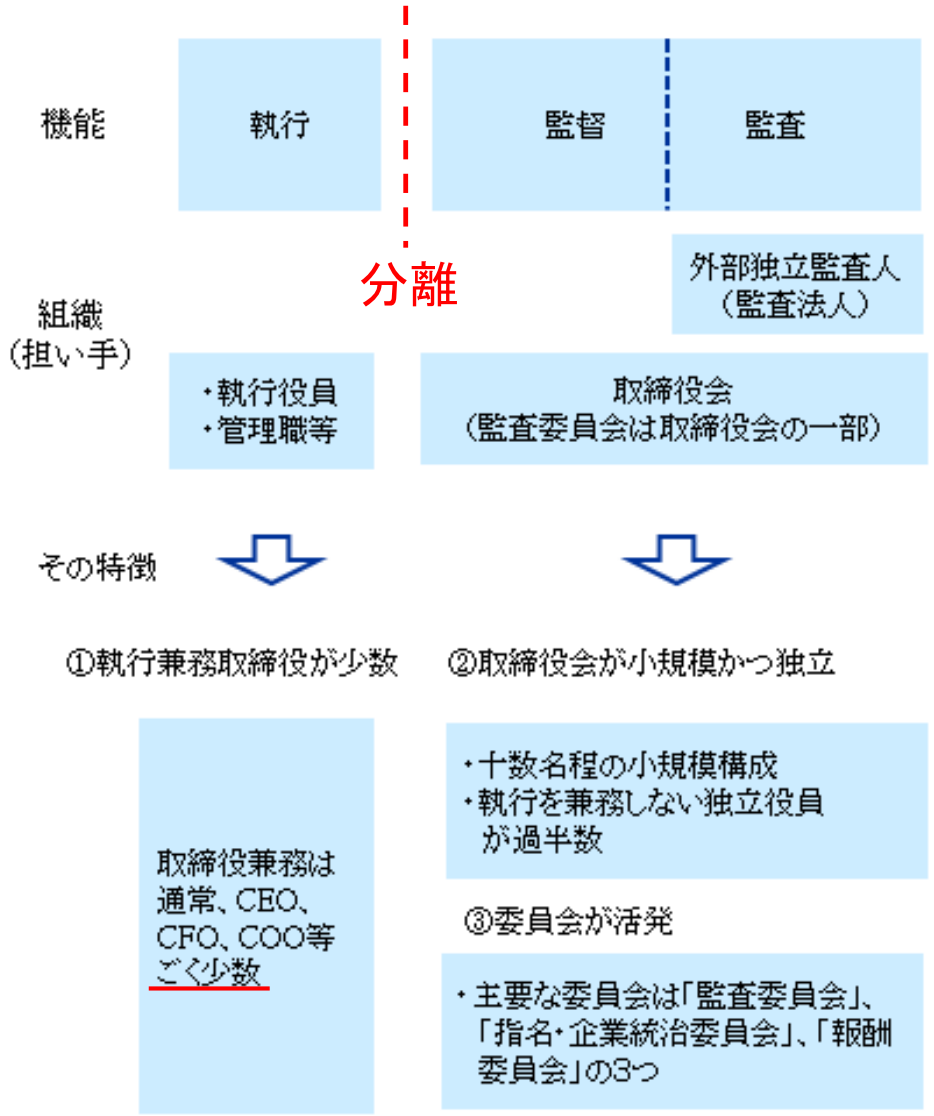
2. 私見（組織的監査体制の重要性：討議）
  2-1. 監査体制について（監査役体制における三様監査 vs. 委員会型監査）
  2-2. 監査担当役員の資質について
  2-3. 執行トップに対するけん制機能について

3. 欧米多国籍企業の事例
  3-1. 私が海外M&AのPMI過程で経験した事例
  3-2. 上記事例のポイントと効果的運用方法

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

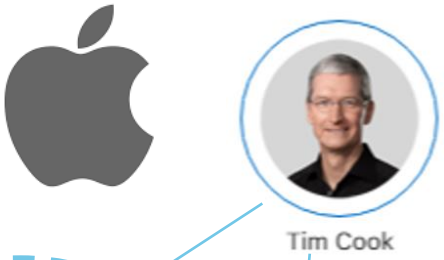
参考：米国（モニタリングボード）型ガバナンスモデル-1 （全体像）

■米国上場企業等のガバナンス機能と組織、その特徴



©2019 Masato Mori All Rights Reserved

アップル社のケース
取締役会メンバー



Board of Directors

Arthur D. Levinson, Ph. D.
Chairman of the Board, Apple
Former Chairman and CEO
Genentech

James A. Bell
Former CFO and Corporate President
The Boeing Company

Tim Cook
CEO
Apple

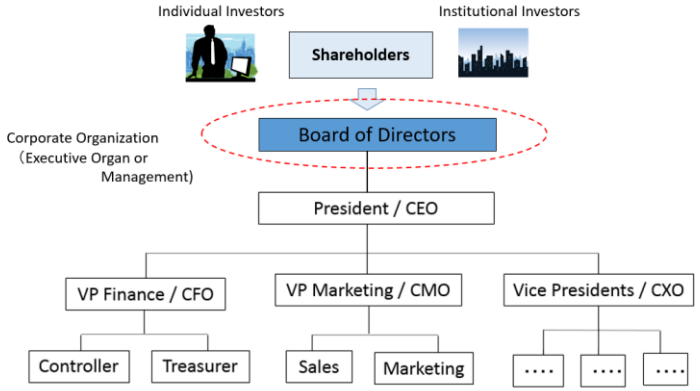
Albert Gore Jr. ↗
Former Vice President of the United States

Robert A. Iger ↗
Chairman and CEO
The Walt Disney Company

Andrea Jung ↗
President and CEO
Grameen America, Inc.

Ronald D. Sugar, Ph. D.
Former Chairman and CEO
Northrop Grumman

Susan L. Wagner
Co-founder and Director
BlackRock



Executives（執行幹部）

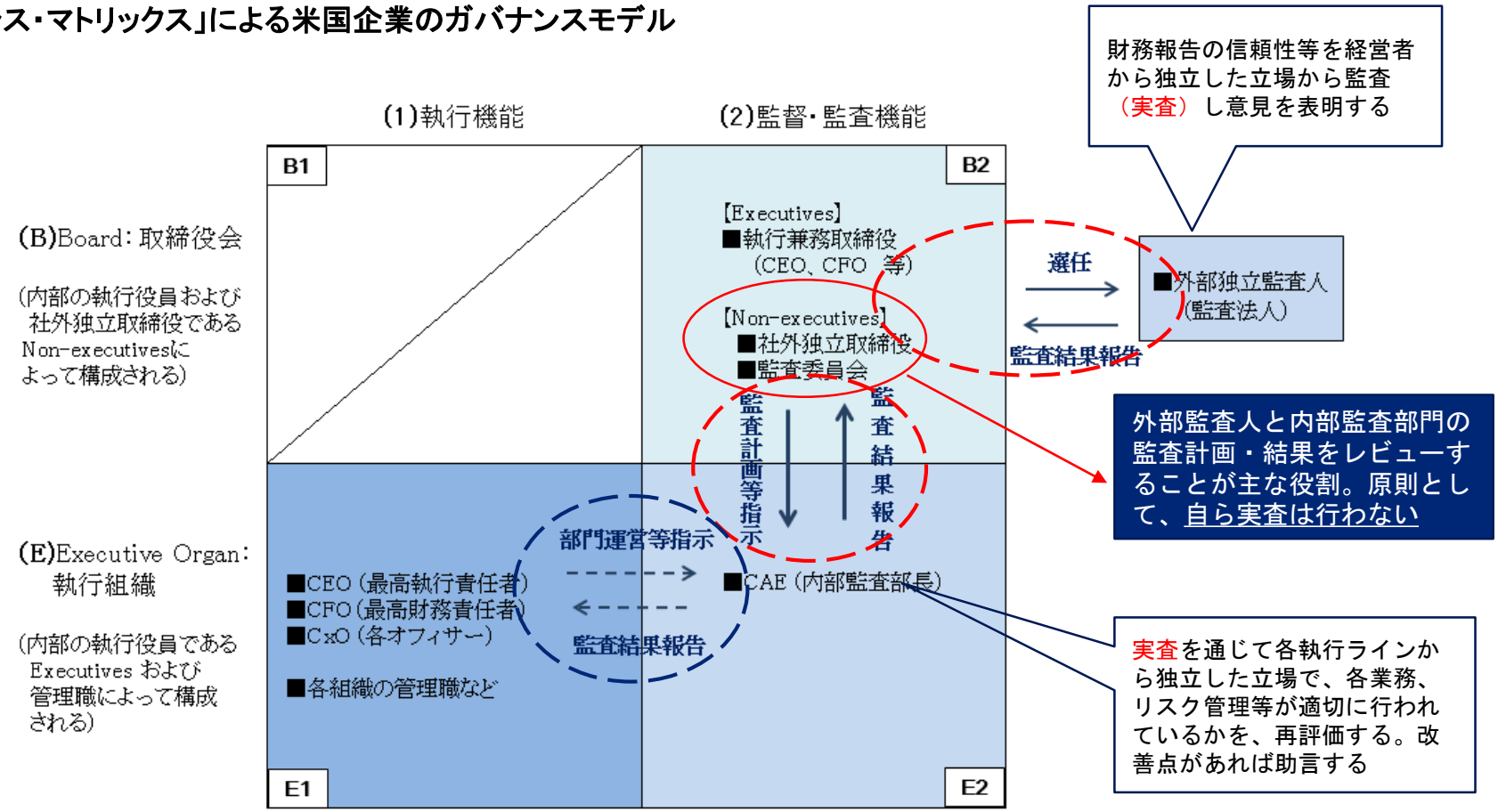
Name	Title
Tim Cook	Chief Executive Officer
Angela Ahrendts	Senior Vice President Retail
Eddy Cue	Senior Vice President Internet Software and Services
Craig Federighi	Senior Vice President Software Engineering
Jonathan Ive	Chief Design Officer

Name	Title
Luca Maestri	Senior Vice President Chief Financial Officer
Dan Riccio	Senior Vice President Hardware Engineering
Phil W. Schiller	Senior Vice President Worldwide Marketing
Bruce Sewell	Senior Vice President General Counsel
Johny Srouji	Senior Vice President Hardware Technologies
Jeff Williams	Chief Operating Officer

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

参考：米国（モニタリングボード）型ガバナンスモデル-2 （監査委員会）

■「ガバナンス・マトリックス」による米国企業のガバナンスモデル

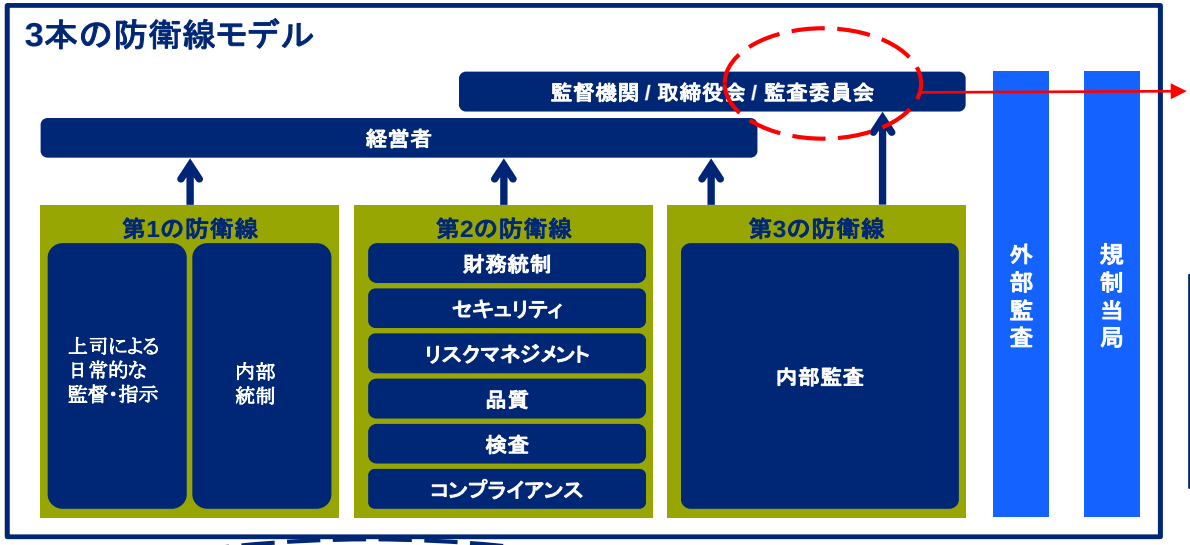


・取締役として象限B2に属し、かつE1にも属し業務執行している人物は、CEOの他数名に過ぎない（一般的日本企業では、圧倒的多数が重複している）
・象限B2の取締役会の中の監査委員会が監査機能を担っており、外部独立監査人も、監査委員会が選任し活用している
・監査委員会はE2象限の内部監査部長に直接指揮命令し、監査に活用している
・執行者をけん制するという面で、株主の立場から判り易いガバナンス構造となっている

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

参考：米国（モニタリングボード）型ガバナンスモデル−3 （3本の防衛線）

The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control



監査委員会が内部監査計画と監査結果をレビューすることにより、このモデルを有効に機能させる

まず、執行ラインが、自図からの責任で内部統制を整備、運用する

次に、内部監査部門が執行部門が整備・運用する内部統制が有効に機能しているか独立的に評価する

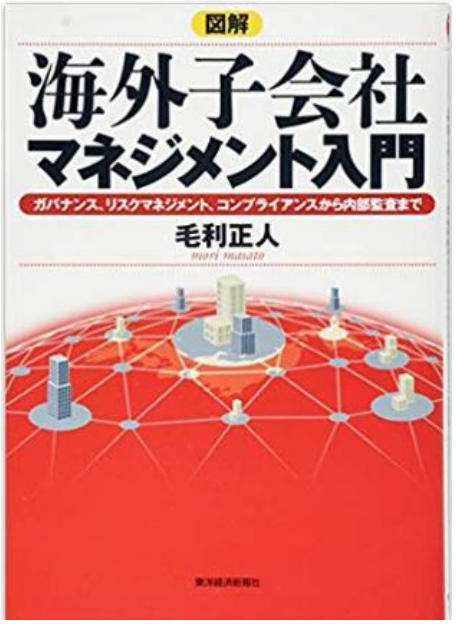
	第1の防衛線	第2の防衛線	第3の防衛線
部署（例）	・事業部門	・リスクマネジメント部門 ・コンプライアンス部門 ・品質管理部門 ・労働安全部門 ・環境管理部門　等	・内部監査部門
役割と責任	リスクオーナーとして日常的にリスクへの対応、コントロールのデザイン・導入、および継続的改善活動を行う	管轄する特定リスクに対する管理活動について、第1の防衛線部門の活動を支援する	第1、第2の防衛線の有効性を独立的に評価し、保証する

出典：　IIA Position Paper : THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIE RISK MANAGEMENT ANDCONTROL, January 2013

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

質疑応答

【ご参考】



©2019 Masato Mori All Rights Reserved