

一般社団法人 監査懇話会
第86回 監査技術ゼミ



3線ディフェンスを活用した グループ内部統制の整備と監査役等の役割

2020年1月29日

プロアクト法律事務所
弁護士／公認不正検査士
竹内 朗

講師紹介

<略歴>

1990年早稲田大学法学部卒、1996年弁護士登録、
2001年日興コーディアル証券(株)(現SMBC日興証券(株))法務部勤務、
2006年国広総合法律事務所パートナー、2010年プロアクト法律事務所開設

専門は、企業のリスクマネジメント、不祥事対応・有事の危機管理、
平時のリスク管理体制強化(コンプライアンス)、会社法(ガバナンス)、
金融商品取引法、反社会的勢力排除、独占禁止法など

(株)No.1社外監査役、(株)エコスタイル社外取締役、
(株)マイナビ社外取締役

<ご連絡先>

プロアクト法律事務所 〒105-0001
東京都港区虎ノ門5-12-13ザイマックス神谷町ビル7階
TEL: 03(5733)0133 FAX: 03(5733)0132
URL: <https://proactlaw.jp>
E-mail: at@proactlaw.jp



※2018年12月に日本経済新聞社が発表した第14回「企業法務・弁護士調査」で、
企業が選ぶ弁護士ランキングの「危機管理分野」で第6位に選ばれました。

参考資料

- 【資料1】 2018年10月15日 金融庁
コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方
(コンプライアンス・リスク管理基本方針)
(抜粋)

参考資料

【資料2】 2019年6月28日 金融庁
コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題
(抜粋)

参考資料

【資料3】 2019年6月28日 経産省
グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針
(グループガイドライン)
(抜粋)

参考資料

【資料4】 2019年11月7日 経営法友会 有志
不祥事予防に向けた取組事例集
(抜粋)

参考資料

【映写】 2019年12月3日 野村グループ
行動規範2020 (CODE of CONDUCT)

3線ディフェンスの理解

事業に
内在する
リスク

事業部門による
自律的管理
＜1線＞

- 収益を生み出す事業活動に起因するリスクの発生源
- ➔リスク管理の第一義的な責任

1線は
「リスクオーナー」
として自律的管理

管理部門による
牽制と支援
＜2線＞

- 事業部門のリスク管理を独立した立場から牽制及び支援
- リスク管理を全社的・総合的に管理

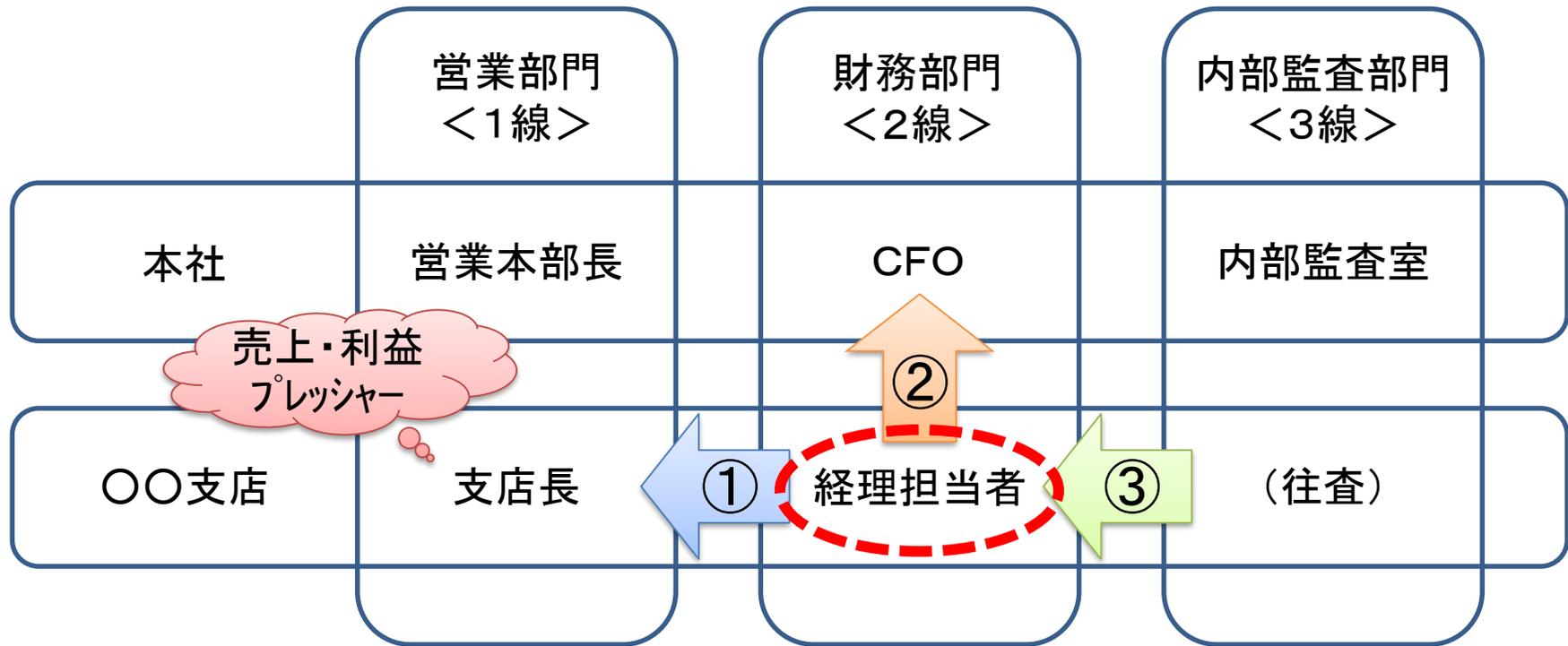
2線は
主役である1線を
脇役として「支援」

内部監査部門
による検証
＜3線＞

- 事業部門・管理部門から独立した立場で、コンプライアンス・リスクに関する管理体制を検証

3線は
1線往査を通じて
「2線」を監査

会計不正における1.5線の有効活用

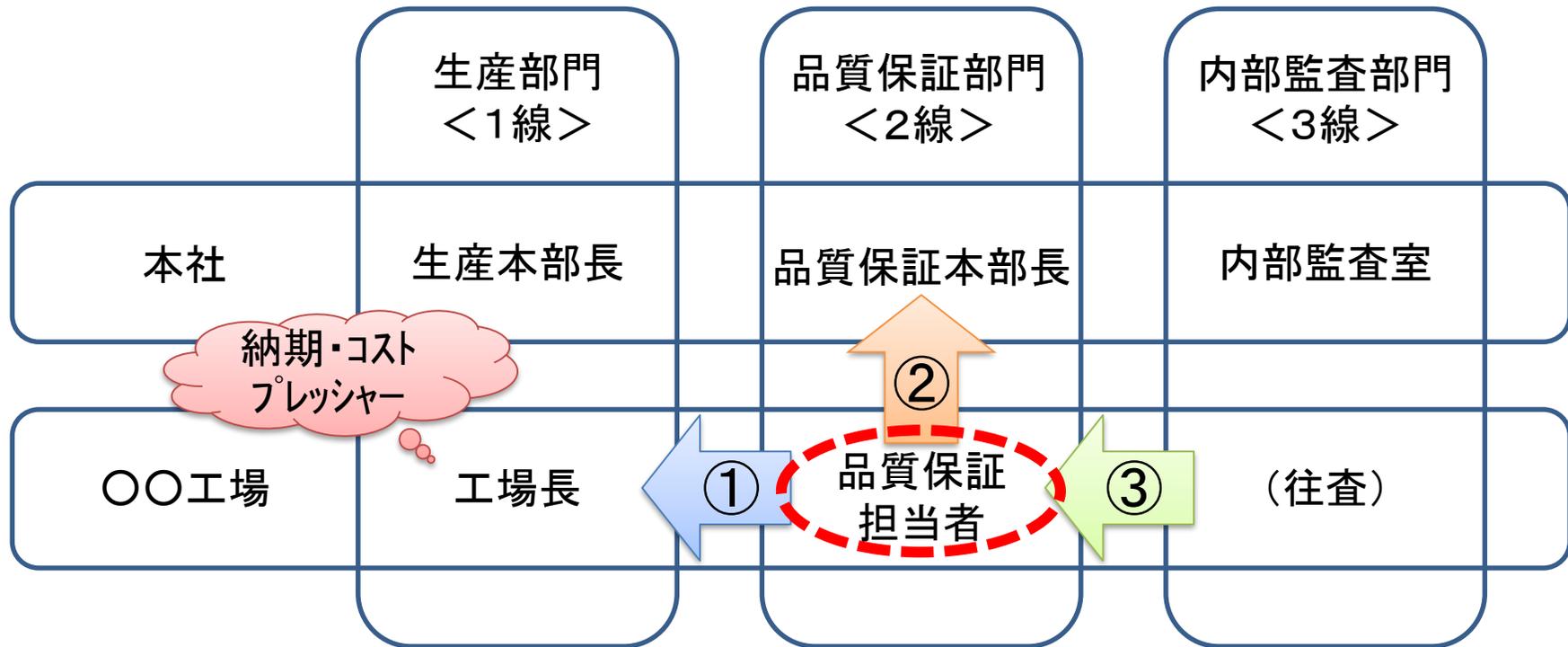


① 支店の経理担当者として、支店で適正な会計処理が行われるように牽制するとともに支援する<予防統制>

② 支店で不正な会計処理が行われたことを発見し、本社CFOに伝達(エスカレーション)する<発見統制>

③ 内部監査室の支店に対する往査では、上記①②の統制活動が有効かどうかを監査する<2線に対する監査>

品質不正における1.5線の有効活用

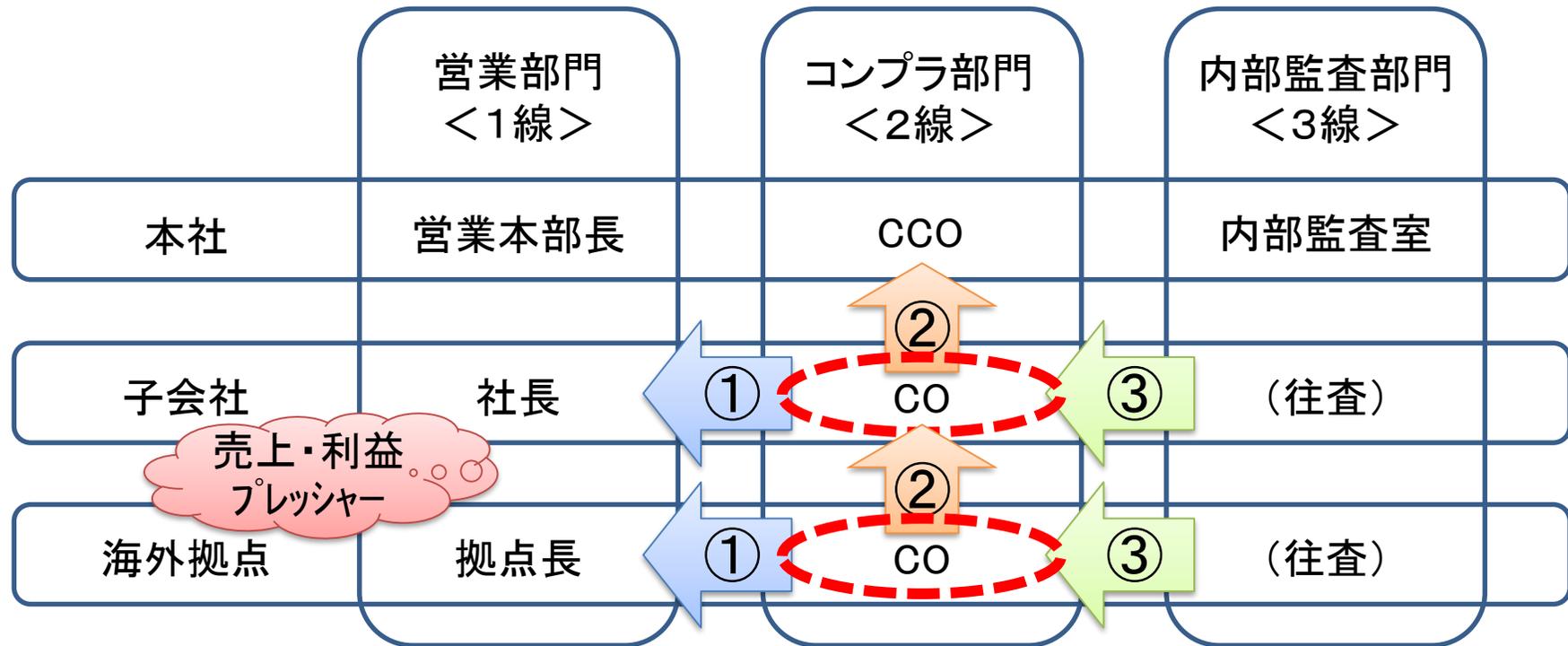


① 工場の品質保証担当者として、工場で適正な品質保証が行われるように牽制するとともに支援する<予防統制>

② 工場で品質データ改ざんが行われたことを発見し、本社品質保証本部長に伝達(エスカレーション)する<発見統制>

③ 内部監査室の工場に対する往査では、上記①②の統制活動が有効かどうかを監査する<2線に対する監査>

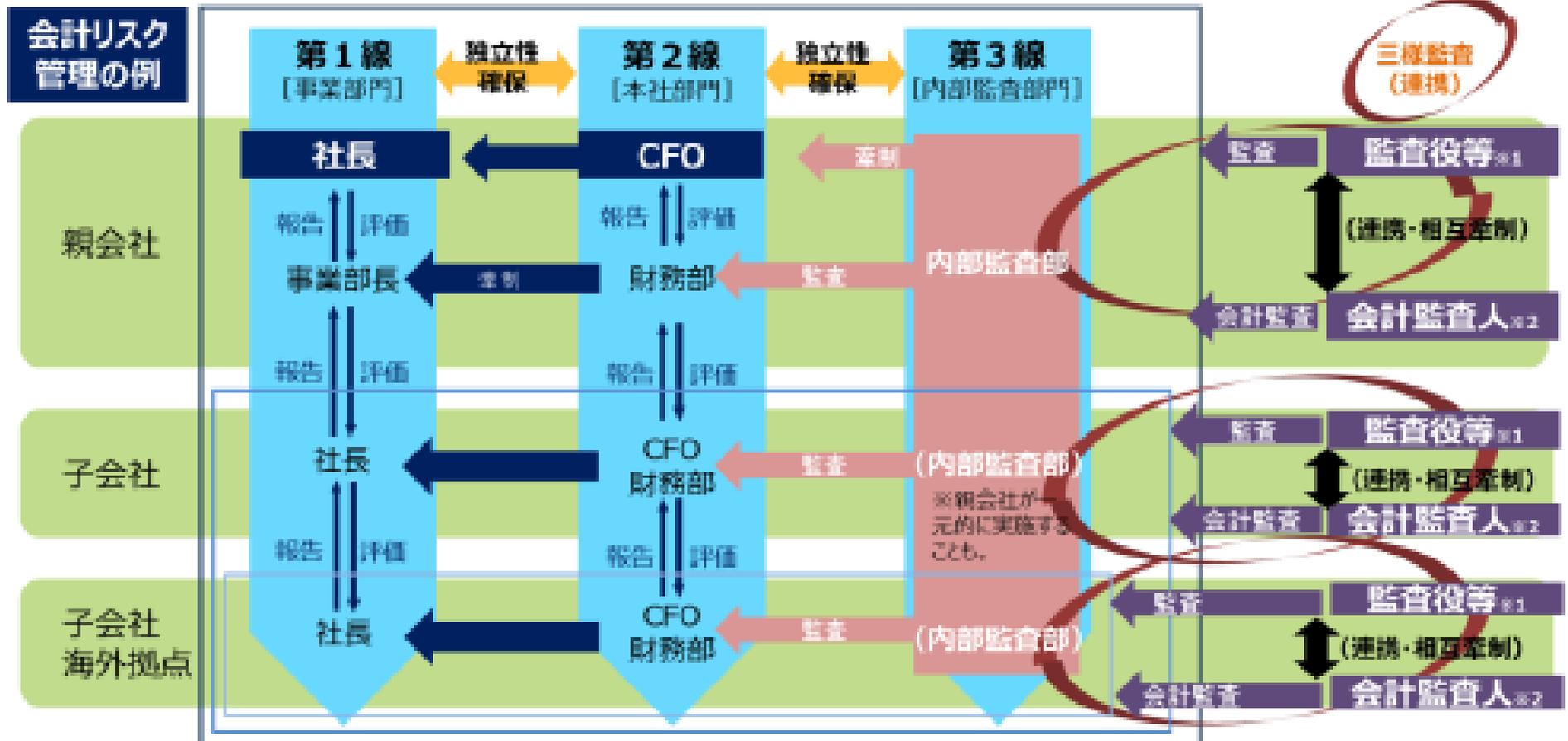
グループ内部統制における1.5線の有効活用



- CCO (Chief Compliance Officer) の指揮系統下にCO (Compliance Officer) を置く
- 新たな人材を送り込むのではなく、No.2やNo.3にCOの「腕章を巻く」、No.1は避ける
- 各子会社や各拠点にCOを置くのが難しければ、エリアCOを置く
- COの仕事の半分は支店での現業、もう半分は支店でのコンプライアンス業務
- リスクマップの素材となる、支店でのリスク情報を集約して伝達する
- 定期的な集合研修を繰り返し、2線への帰属意識を喚起、気確かに持たせる
- COの人事評価をCCOに分属させる、あるいはCO手当を出す

経産省グループガイドライン

【参考資料 16 : 「3 線ディフェンス」の運用例】



※1: 監査等委員、監査委員の場合も同様

※2: 監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社、大会社の場合、設置が必須。(会社法第327条第5項、328条1項・2項)

ディスカッション①

Q) 2線は1線をどのように「支援」するか？

- ✓ 統制ツールのユーザビリティ(使い勝手)、リリース前のユーザーテスト
- ✓ ユーザーアンケート、ユーザーエクスペリエンス(UX)のフィードバック
- ✓ 机を離れて1線に足を運ぶ、御用聞き、待ちからの脱却
- ✓ 1線の悩みを聞く、課題を知る、解決策を一緒に考える
- ✓ 本当に1線を支援できるだけの2線人材は足りているか？
- ✓ 最も深刻なのは海外贈賄問題、「コンプラ断絶」、「学徒出陣」、「OKY」

ディスカッション②

Q) 1.5線をどのように配置して有効活用するか？

- ✓ 1線のNo.2に腕章を巻く方法、帰属意識の持続、気を確かに持たせる
- ✓ 2線から1線に人材を派遣する方法、人的「支援」
- ✓ 1線への配置、子会社への配置、海外拠点への配置
- ✓ 期限付き派遣、「PMI」の一環

ディスカッション③

Q) 1線のリスクオーナーシップをどう高めるか？

- ✓ コンプライアンスリスク(だけ)ではない、ビジネスリスク全体を管理する
- ✓ 「リスクマップ」の作成、更新、PDCA
【資料5】 拙稿 旬刊商事法務2208号37頁
「「事業等のリスク」の有報開示強化に備えたリスク管理体制の高度化～リスクマップの作成と更新によるPDCAの導入」
- ✓ 現場ディスカッション、ニューズペーパーテスト
- ✓ 2線・3線人材の1線への投入
- ✓ 2線・3線を経営幹部への登竜門に

ディスカッション④

Q) 3線は2線をどのように監査するか？

- ✓ 監査役等は3線か4線か？
- ✓ 不正の発見はだれの仕事か？
- ✓ 1線への往査で問題を発見したら、誰に対して指摘して改善を求めるか？
- ✓ ルールベース(準拠性)監査から、リスクベース(有効性)監査へ

その他フリーディスカッション

ご清聴ありがとうございました。

We support your **proactive** risk-management.

プロアクト法律事務所

<https://proactlaw.jp>

弁護士／公認不正検査士

竹内 朗

at@proactlaw.jp