

新PL研究 5号

The Journal of New Product Liability
No.5 2020

品質事件と内部統制 -コーポレートガバナンス時代のアプローチ-
Quality incidents and Internal control
-Approach in the age of Corporate Governance-

内田 智男

Tomoo Uchida



一般社団法人 PL研究学会

Association for Product Liability & Consumer Safety Studies
Since April 1st.2015

aplics.org

品質事件と内部統制

—コーポレートガバナンス時代のアプローチ—

内田 智男¹

概要：本稿では近年発生した 16 の品質事件を対象に、各々の事件が発生した要因について内部統制構成要素に沿って分析。各事件の発生の要因、事情が類似、共通していることが確認された。

そこで、企業が同じような要因で何故失敗を繰り返すのか、「失敗の本質」について企業モラルのあり方から検証した。企業モラルは「理念」としての側面と「行動」としての側面を持つが、この両者のバランスが崩れると企業事件発生に繋がることになる。「理念」と「行動」が一致した経営を実践していくことが「失敗」しない経営に繋がるのである。

それでは、そうした経営はいかに実践できるであろうか。COSO と IIA の提唱する 3 つのディフェンスラインモデルで検証すると、わが国の品質事件事例からは 3 つのディフェンスラインのみでは上級管理者の「行動」により打ち破られるケースがみられ必ずしもディフェンスの機能は十分ではない。このため、「理念」の側面から Governing Body が力強いコーポレートガバナンスの役割を果たして、ディフェンスラインの強化を図っていくことが必須課題となることを考察した。

キーワード：内部統制, 失敗の本質, 企業モラル, 3 つのディフェンスライン, コーポレートガバナンス

Quality incidents and Internal control

-Approach in the age of Corporate Governance-

Tomoo Uchida ¹

Abstract: In this paper, we analyze 16 quality incidents that have occurred in recent years and analyze the factors that caused each incident according to the internal control components. It was confirmed that the factors and circumstances of each incident were similar and common.

Therefore, I examined the reason why companies repeat failures due to similar factors from the perspective of corporate morals regarding the "essence of failure." Corporate morals have aspects of "philosophy" and "action," but if the balance between the two is lost, a corporate incident will occur. Practicing management in which the "philosophy" and the "action" are consistent will lead to management that does not "fail."

Then, we will examine how we can practice such management. When verified with the three defense line models advocated by COSO and IIA, it can be seen that the three defense lines are easily broken from cases of quality incidents in Japan, and the defense function is not always sufficient. Therefore, it is a last issue for the Governing Body to play a strong role in corporate governance from the aspect of the "philosophy" and strengthens the defense line.

I considered the above.

keywords: internal control, essence of failure, corporate morals, three defense line models, corporate governance

2020 年 6 月 17 日採択

本稿は、所属先に関係なく個人の見解として作成している

¹エリーパワー株式会社 常勤監査役

1 はじめに

品質不正に係る企業事件の発生は後を絶たない。品質事件により、経営トップが辞任あるいは倒産に追い込まれた例は枚挙に暇がない。品質事件は、正に会社法の下での「取締役会の職務の執行が法令及び定款に適合するための体制」²の問題である。すなわち適正な内部統制システムが構築されていたかの視点からのアプローチが重要である。本稿では、品質事件事例について、発生した要因や事情について内部統制の観点から分析する。

2 近年の品質事件

近年発生した品質事件は数多くあるが、ここでは次表に示した 16 の品質事件を対象に分析を進める。いずれも、マスコミでも大きく取り上げられ社会的信頼を失い、ブランドを毀損、経営者辞任、企業倒産等を余儀なくされたケースが多い。

業種的には食品における食中毒や偽装表示、自動車、素材等における検査不正、データ改ざんによる問題隠し等多岐にわたっている。

表 1 近年の品質事件³

時期	事件
1. 2000 年 6 月	雪印集団食中毒事件 社長辞任
2. 2001 年 10 月	雪印食品牛肉産地偽造表示事件 会社解散
3. 2002 年 1 月	日本ハム牛肉産地偽造表示事件 会長辞任
4. 1999 年 9 月	東海村ウラン臨界事故 裏マニュアル作業
5. 1969 年 ~ 2000 年	三菱自動車リコール隠し事件 社長辞任
6. 1970 ~ 2002 年	協和香料化学 無添加食品添加物使用 自己破産
7. 2007 年 1 月	不二家期限切れ牛乳使用 創業者一族退陣
8. 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
9. 2007 年 8 月	石屋製菓「白い恋人」賞味期限改ざん 社長辞任

2 会社法 362 条第四項六号

3 本表は、筆者がこれまで諸大学での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例の中から品質事件に関係するものを対象としてしている。

10. 2007 年 10 月	赤福 製造日改ざん 会長辞任
11. 2007 年 10 月	船場吉兆 菓子賞味期限改ざん, ブランド偽装 最終廃業
12. 2005 頃 ~ 2018 年	タカタエアバック事故 社長辞任 民事再生
13. 2017 年 9 月	日産自動車 完成検査不正
14. 2017 年 9 月	SUBARU 完成検査不正 社長辞任 代表権のない会長に
15. 2017 年 10 月	神戸製鋼所 品質データ改ざん 社長辞任
16. 2017 年 11 月	三菱マテリアル 品質データ改ざん 社長辞任

3 品質事件と内部統制

3.1 内部統制

(1) 内部統制について

品質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、内部統制構成要素に沿って分析する。金融商品取引法の前提では、「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し、また、経営者は内部統制の整備運用に対する役割と責任があることとされる。」⁴ 企業統治/コーポレートガバナンスの仕組みは取締役会の内部統制システム構築の責任を軸に組み立てられることになる。企業が事件を起こすとすれば、内部統制のどこに綻びがあるかを探ることが要請されるのである。

(2) 内部統制構成要素

内部統制の構成要素については、1992 年 COSO で示された①統制環境、②リスクの評価、③統制活動、④情報と伝達、⑤監視活動を前提に検討する。⁵各構成要素の考え方は以下が前提となる。⁶

4 2005 年企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」より。

5 COSO は、2013 年 5 つの構成要素について 17 原則を公表、さらに 2017 年 COSO・ERM 改定に際し 5 つの構成要素について ERM の観点からの考え方を示している。わが国では 2005 年企業会計審議会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」において内部統制構成要素が示されている。いずれも、基本となる考え方は当初 1992 年 COSO と変わらないものと判断される。

6 トレッドウェイ委員会組織委員会「内部統制の統合的枠組み理論編」より

(鳥羽至英, 八田進二, 高田敏文 共訳, 白桃書房)。

表 2 内部統制構成要素の考え方

<p>(統制環境) : 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。</p>
<p>(リスクの評価) : 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。</p>
<p>(統制活動) : 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。</p>
<p>(情報と伝達) : 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。</p>
<p>(監視活動) : 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。</p>

3.2 品質事件と内部統制

内部統制構成要素に沿って, 表 1 の品質事件の状況を分析すると以下のように問題点が整理される。

(1) 統制環境

問題点	事態
<p>安全を最重視する経営方針・社風の形成がなされていない。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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・農水省の B S E 対策事業を悪用し, 買取対象外である輸入牛肉を国産牛肉と偽って買い上げさせた (YS 社) (N 社) ・作業効率化を目的として, ウラン溶液製造に溶解塔ではなくバケツを使った作業手順が容認された (J 社) ・発覚の 5 年前には, 研究開発担当社員の一部は問題を認識。社長も, 2 年ほど前から問題を

	<p>認識していたが, 売上低下を恐れて製造中止を指示しなかった (K 社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利益の確保を図るために生産能力を超えた受注を行い, その結果さらなる不適合品の発生を招くという負のスパイラルに陥った。納期プレッシャーから検査不適合品の流出が常態化 (M 社) ・受注の獲得と納期の達成を至上命題として, 仕様を逸脱しても安全性の問題はないため出荷しても構わないとの誤った考え方があった (KS 社)
<p>倫理的価値観, 誠実性に欠ける組織風土</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・クレーム隠しが 30 年間にわたり組織的に行われていた (MJ 社) ・役員を含む多くの者の関与の下に不正 (品質管理データの改ざん) が長期間に亘り継続。組織風土や役員, 社員の意識面で根深い問題を抱えているといわざるを得ない (K 社) ・取締役の指示のもとに賞味期限を 1.5 ケ月長くして表示していた (I 社) ・売れ残り商品を再利用, 消費期限を超えて他の商品に利用 (A 社)
<p>経営トップの経営哲学, リーダーシップ</p>	<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するという考えに至らなかったと謝罪 (F 社) ・エアバックの異常破裂情報が 2005 年頃よりあったにも拘わらず, 事態は重く受け止められず, エアバックの欠陥を認めた 2015 年には全米で 3,500 万台のリコール規模に拡大。対応のイニシアティブをとることなく, 後手に回り民事再生申請に至った (T 社)

(2) リスクの評価

問題点	事態
<p>品質管理に関するリスク評価が不十分。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・食中毒の原因究明過程において品質管理, 安全管理体制の不備が露呈, 信用が失墜。 (Y 社)

リスク認識が不足。リスク意識の欠如	<ul style="list-style-type: none"> ・親会社は原子力事業を展開する子会社のリスク認識に欠けていた (J社) ・食品衛生法で認められていない3種の添加物を加えた香料を30年間にわたり製造販売。海外では認められているとのリスクを正当化する認識があった (K社) ・最終検査の不実施や検査成績表の書き換えが慢性的に継続し、品質に対するリスク意識が希薄化 (M社) ・1年前に起きた、親会社食中毒事件の教訓が生かされていなかった (YS社) ・無資格者が検査をしても車の品質には全く問題ないとのリスク認識であった (N社)
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	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客仕様を逸脱しても一定程度ならば安全性の問題はないため出荷しても構わないとの誤った考え方、社員のコンプライアンス意識の鈍麻があった (K社) ・補助検査員が完成検査を行うことは法令や基準違反になることは認識していたが、国に代わって実施する完成検査の重大性を十分認識しておらず、リスク意識は鈍麻していた (N社) ・完成品検査制度に対する理解の欠如があり、リスク認識が希薄であり検査員の規範意識が著しく鈍麻していた (S社)

(3) 統制活動

問題点	事態
基準書、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"> ・基準書と実態が乖離し、基準書の不明確さが不適切な完成品検査に繋がった (N社) ・マニュアルでは、予備タンクのバルブは1週間に1回の分解洗浄が必要。事件当時は3週間以上も洗浄されていなかった。工場では、マニュアルで停電が想定されておらず、黄色ブドウ球菌が増殖。(Y社) ・ウラン溶液を製造する際にバ

	<ul style="list-style-type: none"> ケツを使った作業手順に変更。監督庁に届け出た作業手順とは別に同手順を内部作業手順書(裏マニュアル)として作成し、事業所長・安全委員会も容認していた。(J社) ・マニュアルは存在せず、教育は現場任せとなっていた(S社)
内部牽制する仕組みの欠如	<ul style="list-style-type: none"> ・香料について使用が認められている海外データをそのまま使用していたが、担当者の処方箋をチェックする内部牽制する仕組みがなかった (K社) ・不正出荷を社員が識別できるようにラベルに記号を印字。組織ぐるみの偽装で内部牽制、統制活動は不在 (A社) ・品質保証部の管理者が自らデータ改ざんを行った他、部下に改ざんを指示していた。役員も現場の不正を知りながら黙認していた (KS社) ・検査部門が製造部門への遠慮や営業的配慮等他部署への忖度から検査工程が歪められた (S社)
品質保証体制に不備が存在	<ul style="list-style-type: none"> ・工程設計の際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 (M社) ・完成検査員の特殊性を踏まえた人員配置が検討されず完成検査員の余裕がないもしくは不足状況になっていた (N社) ・工程設計の余力のなさに起因する作業負荷がずさんな検査の実施や測定結果書き換えなどの不適切行為に繋がった。また、検査結果は書き換え可能でダブルチェックや事後検証の仕組みの整備もされていなかった (S社)

(4) 情報と伝達

問題点	事態
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、	<ul style="list-style-type: none"> ・判明した事実が適時に役員に伝達されず、情報伝達の不手際からも信用失墜。社長記者会見の失敗 (Y社) ・記者会見で社長が「クレーム

<p>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>	<p>隠しはあってもリコール隠しはない」と明言した直後に担当者がリコール隠しの事実を公表 (MJ 社)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・記者会見で女将の子息社長へのささやきがマイク漏れしてリスクコミュニケーションの失敗例として語り継がれた (SK 社)
<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"> ・ミートセンター長 (管理階層) の独断での犯行であった。外部倉庫の通報で発覚 (YS 社) ・事業所内施設で法令違反が認識されていたが、違反状態は放置された。(ウラン溶液の製造工程で臨界管理制限質量を超過) (J 社) ・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 (MJ 社) ・現場と管理者層との間に距離があり管理者層は不適切な完成検査の実態を把握していなかった。内部通報制度の存在は知られていたが、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 (N 社) ・不適切事象を現場から上位者に通報・報告する機能が弱かった。経営陣と現場とのコミュニケーションが不足していた (S 社)
<p>説明責任の欠如。悪い情報の隠蔽体質</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・社長は、記者会見で仕入れは担当がやったと強調したが、業者から社長の直接の指示があったと主張。匿名通報で事態が明らかになるなど隠蔽体質が事態を深刻化させた (SK 社) ・米国上院公聴会において、社長は出席せずかつ全責任を負う姿勢を見せず消極的と受け止められた。米当局に不信感をもたれ罰金も徴求された。最終的には欠陥の隠ぺいを認め 10 億ドルの和解金を支払うに至った。調査中として説明責任を先延ばししている間に全てが後手に回った (T 社)

(5) 監視活動

問題点	事態
<p>モニタリング機能の不備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査について、具体的な監査手続きが定められていなかったこと、リスクベースの監査手法がとられていなかった、監査証拠類が体系的に残されておらず実効性ある監査はできなかった (N 社) ・問題が起こるまで完成品検査が内部監査のテーマにされることはなかった (S 社)
<p>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。</p>	<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。(Y 社) ・品質保証担当本部が内部監査の対象外であった (MJ 社)

(各社調査委員会報告、報道等により筆者作成)

3.3 小活/内部統制の意義

上で見たように、様々な品質事件も内部統制の構成要素に沿って整理すると各事件が発生した事情や要因等の問題点は共通しており極めて類似することが分かる。こうした内部統制の機能は、品質事件に限ったものではなく、他の企業事件の分析や様々な企業のマネジメントシステムの評価にも有効である。なお、内部統制はリスクマネジメントと一体になって機能するものとされる⁷。全社的なリスクマネジメント体制を構築していく上では、内部統制の構成要素に沿った仕組みの構築が必要とされることを付言しておきたい。

4. 失敗の本質

4.1 企業モラル/「理念」と「行動」

品質事件における発生要因は、以上のように極めて類似するが、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。クレーム事件等は同じ企業でも繰り返し発生しており失敗の経験が活かされることなく風化してしまうケースも多くみられる。

失敗が繰り返される「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。

今回取り上げた品質事件対象企業は殆どが一部上場企業である。したがって各社ともに経団連

7 「リスク新時代の内部統制」経済産業省リスク管理・内部統制研究会報告書.2003年(筆者も委員として参画した)。同報告において内部統制はリスクマネジメントと一体になって機能を発揮すると主張された。その後、2016年 COSO ERM 改定版においてリスクマネジメントと内部統制の機能連繋が提示され、リスクマネジメントの仕組みと内部統制構成要素との関係がより明確に示されている。

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行動綱領を掲げている。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、企業倫理は「理念」のみで成り立つのではなく「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⁸。本稿で取り上げた品質事件においても多くのケースは業績や効率追求、安全性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」との一致が図れないのが「失敗の本質」となるのである。この点に関連して、麗澤大学高教授は「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」につける。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である⁹される。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。

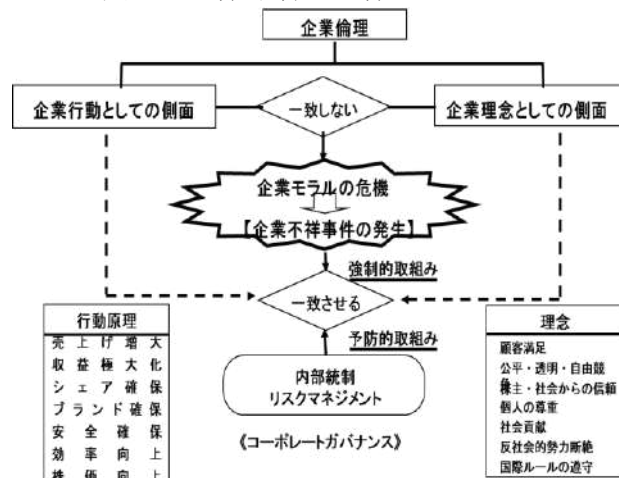
4.2 未然防止

今回取り上げた品質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こそが当然かつ重要な課題となる。未然防止を図るための予防的取り組みこそが内部統制あるいはリスクマネジメントの果たすべき役割となるので

ある。リスクマネジメントと内部統制とが一体となって「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。

図1 企業事件と企業モラル



(T.A.ペティット「企業モラルの危機」を基に筆者作成)

5. 「言行一致」経営の実現に向けて

5.1 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の提案をしている。¹⁰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。

3つのディフェンスラインは以下の考え方となる(図2)。

まず、第1ディフェンスラインとして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合、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においては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。

8 T.A.ペティット「企業モラルの危機」(1969年土屋守章訳ダイヤモンド社)50年前米国で提起された企業倫理問題の本質は今日も全く変わっていない。

9 「誠実さを貫く経営」(2006年高巖著 日本経済新聞社)

10 「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」(2015年内部監査人協会 ダグラスJ.アンダーソン、ジーナ・ユーバンクス著)

第3ディフェンスラインにおいては、主に内部監査部門が、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ことになる。

しかし、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である。現に、本稿の品質事件事例の多くは、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であった。すなわち、「品質管理部門は他部門に付度をしてものをいえない、あるいは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」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、品質事件事例では、「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。

5.2 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。強力なコーポレートガバナンスが必須条件となるのである。

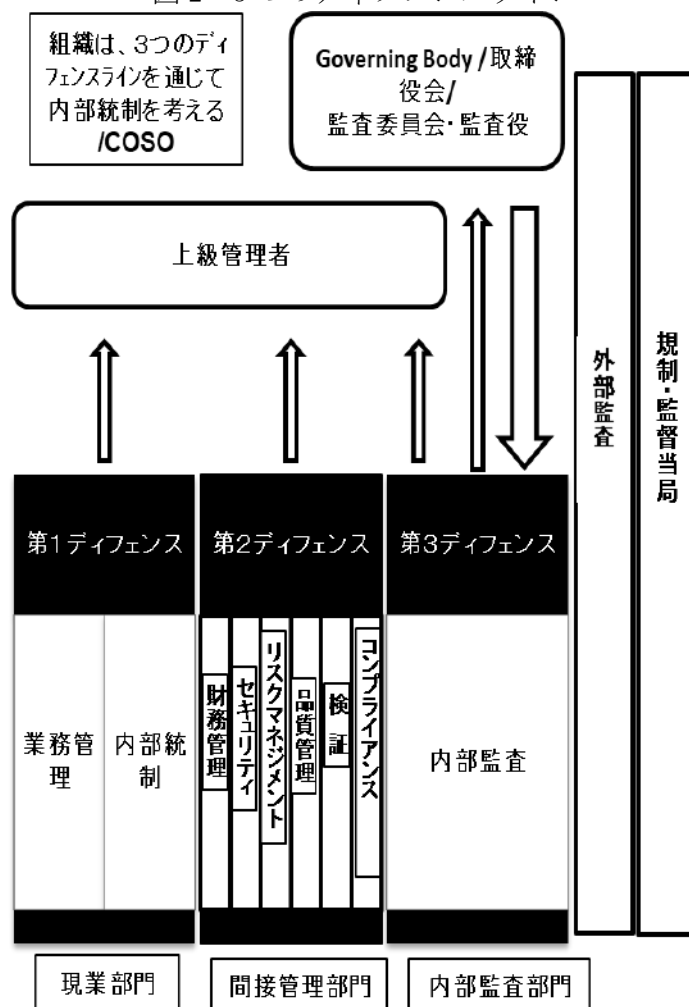
コーポレートガバナンスについては、2015年に会社法が改正されさらにコーポレートガバナンスコードが公表されて以降、わが国でもコーポレートガバナンスの強化が進展している。

コーポレートガバナンスの役割を定義付ければ以下のようなだろう。すなわち、企業にとって最大の目的は株主価値/企業価値の最大化である。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図られることになる。この株主の目的とステークホルダーの目的が一致す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ることができる。すなわち、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。

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。¹¹

図2 3つのディフェンスライン



(内部監査人協会「3つのディフェンスライン

11 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。

全体での COSO の活用」一部筆者加筆)

2015 年会社法改正以降は、監査等委員あるいは監査委員が内部監査部門に直接の指示、命令、報告ルートを確立し内部統制システムの有効性を評価、モニタリングする仕組みを構築する企業が増えてきておりこうした動きの進展が期待される。また、Governing Body に社外役員を任命する動きも加速し始めている。

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。

6. おわりに/社長の選び方

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」により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、選んでいくかも Governing Body を巻き込んだ形での重要課題になっていくものと判断される。

以 上

【謝辞】PL 研究学会大羽会長に大分大学でのリスクマネジメント論講義にお誘い頂いてから 17 年。この間他大学も含め企業事件ケーススタディ演習を重ねてきた内容を今回整理した。大羽会長に感謝申し上げます。

参考文献

- [1] 「当社国内車両製造工場における完成検査に係る不適切取扱いに関する実態調査及び再発防止策検討結果報告について」日産株式会社 2017. 11. 17
- [2] 「当社グループにおける不適切行為に関するご報告」 神戸製鋼株式会社 2018. 3. 6
- [3] 「当社子会社による不適合品に関する特別調査委員会最終報告について」三菱マテリアル株式会社 2018. 3. 28
- [4] 株式会社 SUBARU 宛「完成検査における不適切な取扱いに関する調査報告書」長島・大野・常松法律事務所 2018. 9. 28
- [5] COSO Internal Control - Integrated Framework 2013
- [6] COSO Enterprise Risk Management Framework: Integrating with Strategy and Performance 2017
- [7] [リスクマネジメントの実務] 内田知男 中央経済社 2011
- [8] ケーススタディ演習「内部統制とリスクマネジメント」内田知男 銀泉リスクソリューションズ 2010
- [9] 「ブランドはなぜ墜ちたか」産経新聞社取材班 2001. 1
- [10] 「雪印の落日」藤原邦達 緑風出版 2002. 3. 2
- [11] 「監査役会と内部監査部門の理想的な関係」CIA フォーラム NO. 38 月刊監査研究 2016. 1

新 PL 研究

The Journal of New Product Liability

第 5 号 2020 年 7 月 17 日

編集 一般社団法人 PL 研究学会 学会誌編集委員会

発行 一般社団法人 PL 研究学会

本 部 〒173-0013 東京都板橋区氷川町47-4

アビタシオンK 1F(TDN内)

事務局 〒982-0823 宮城県仙台市太白区恵和町35-28

電話:050-6865-5180 FAX:022-247-8042

©2020 一般社団法人 PL 研究学会

複写複製

転記転載 禁止：本誌を複写する場合は，当研究学会の許諾を受けて下さい。