

企業不祥事案から考察する守りと攻めのコーポレートガバナンス

GRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）事務局

まつした よしちか
松下 欣親
せきぐち まさき
関口 雅己

1. はじめに

2015年は、改正会社法の施行（社外取締役の導入や監査等委員会設置会社の創設等）やコーポレートガバナンス・コードの適用開始によって、コーポレートガバナンス*1があらためて注目を浴びた反面、企業の大規模不祥事案も多く発覚した1年であった。上場企業は、さまざまなステークホルダーからの期待を背負いながら、企業価値向上を実現するため、「攻め」の経営を推し進めるミッションを負っている。その期待に応えるために行われる迅速・果断な意思決定（「攻め」）に対して、透明性・公正性を確保するための牽制（「守り」）が機能しない場合、企業不祥事が発生し、ステークホルダーの信頼を裏切ることがある。このような企業不祥事は、いかに「守り」と「攻め」の両面を充足した意思決定システムを整備・運用するかという観点で参考になると考える。

本稿は、企業不祥事案に関する第三者委員会報告書や外部調査チーム報告書等（以下、「第三者委員会報告書等」という）を読み解き、企業がどのようにコーポレートガバナンスを整備・運用するのかについてのヒントをさぐることを目的とする。このため、個別の企業不祥事案について意見を述べるものではない。

2. コーポレートガバナンスの2つの側面

コーポレートガバナンスは、上述のとおり「守り」と「攻め」の2つの側面を有している。

守りのガバナンスは、社会的責任、法令遵守といった社会的な期待（ルール）を遵守する仕組みであり、企業価値の意図せぬ下落を防止するという側面

である。一方、攻めのガバナンスは、経営陣に企業家精神を発揮させ、適切なリスクテイクの判断が行えるよう「会社の迅速・果断な意思決定を促す」仕組みを構築・運用することにより、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値を意図的に向上させる側面である。「コーポレートガバナンス・コード原案」序文7においても、「リスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなく、むしろ健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置いている」とされ、「守り」と「攻め」のバランスに言及している。これら2つの側面は、表裏一体のものとして企業経営の中で機能する。「守り」のガバナンスが適切に機能することで「攻め」のガバナンスが後押しされ、事業活動はより効果的に推し進められるのである。

以下では、ガバナンスや内部統制のフレームワークを説明したうえで、それに基づいて企業不祥事案を分析し、守りのガバナンスをいかに整備し、運用するかを記述する。

3. 企業不祥事案における指摘事項

コーポレートガバナンスを「会社が透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」*1とした場合、その構成要素は、①経営者を監督する仕組み、②支援する仕組み、③評価する仕組みに分けて考えることができるのではないだろうか。具体的には、①の例として機関連計や情報開示、②の例として内部統制、③の例として経営者の報酬設計が挙げられる*2。

（1）内部統制として機能する3つの防御

内部統制について、少し詳細化をすると、3つの

*1 本稿におけるコーポレートガバナンスの定義は、コーポレートガバナンス・コード（東京証券取引所、2015年6月1日）の序文「『コーポレートガバナンス』とは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを意味する。」を踏まえ、会社が適切な意思決定をするための仕組みとする。

*2 有限責任監査法人 トーマツ 北地達明他編「最新 コーポレートガバナンスのすべて」（日本実業出版社、13頁）参照。

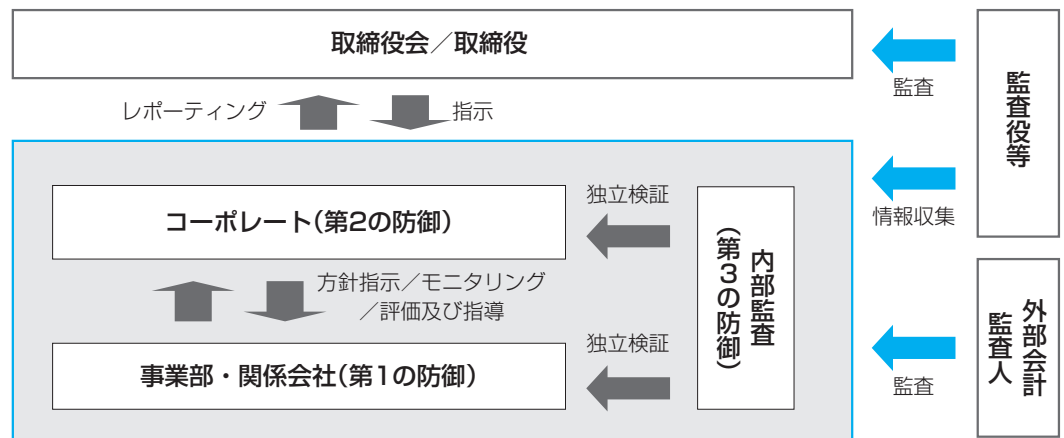
防御（3Line Defence）により整理することが考えられる。

図表1のとおり、第1の防御は、事業部や関係会社内の相互牽制である。具体的には、上位者（最終的には業務部門の経営者）によるチェック等が挙げられ、「現業部門の経営者及びその他の構成員は、日々の内部統制の有効性を維持する責任を負っている」*3。第2の防御は、コーポレート部門による牽制（内部のモニタリングと監督機能）である。具体的には、総務部・法務部・経営企画部等のコーポレート部門から全社に提示される方針や事業部や関

係会社からの報告を通じたコントロールをすることで、「内部統制の要件を明確化し、定められた基準の遵守状況を評価する」*3。第3の防御は、独立した検証部門による牽制（内部監査）である。具体的には、「内部統制について評価及び報告を行い、経営者には是正措置又は強化策を検討及び実行するよう勧告する」*3。

これらはすべて、業務執行を担う経営者の下で、経営者を支援するために構築される内部統制である。そして、日本企業では、J-SOXの導入などを経て内部統制が強化されてきたと考えられる。

【図表1】 3つの防御（3Line Defence）



出所：当法人作成

一方で、一部の日本企業は収益を生む事業部の発言力が強く、コーポレート部門は不況時に人員が削減された結果として、経理部であれば過去実績の集計を中心とするなど、機能が限定される場合がある。そのような企業においては、第2の防御は機能として脆弱になり、実質的に機能しないことがある。また、第3の防御である内部監査については、近年のグローバル化により、日本本社からの監督が十分ではないという問題意識や企業の大規模不祥事案などを受け、その重要性が強く認識され、拡充を図っている企業が少なからずある。しかし、未だにリスクの重要度を加味せず、重箱の隅をつつくような指摘や、本来見直すべき規程との整合性が確保されていないことを中心に指摘をしている企業もある。その一方で、コンサルティング機能を中心とし、第3の防御としての機能を果たしていない企業もある。

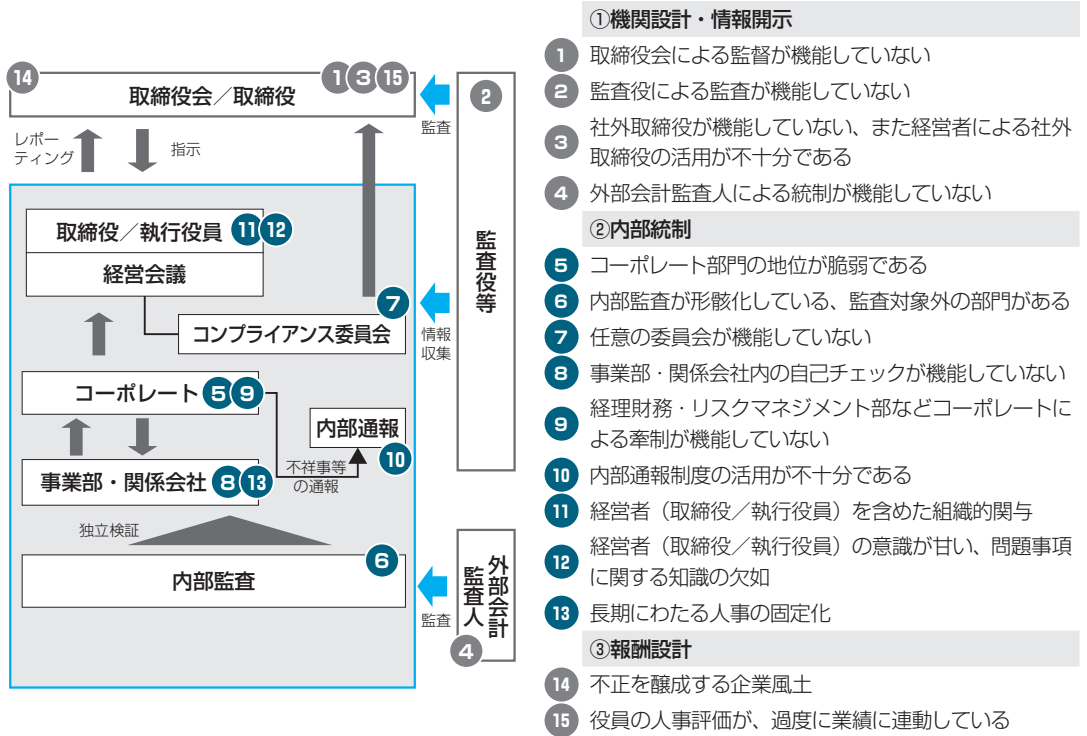
さらには、内部監査の充実をもって、第1の防御である事業部や関係会社内での相互牽制機能の整備を、内部監査の指摘に依拠してしまっている事業部長等も存在する。このような内部統制機能の有効性低下は企業不祥事案が発生した際に顕在化する。

(2) 企業不祥事案における指摘事項

前述したフレームワークに基づき複数の企業不祥事案における第三者委員会報告書等での指摘事項を整理すると、図表2のように、3つの防御機能ほぼ全てについて指摘されていることがわかる。企業不祥事案の発生原因は一つではなく、複数の防御機能が同時に機能しなかった結果として発生しており、会社自身も何が本質的な発生原因であったかを特定することが難しいことがある。

*3 八田進二、箱田順哉監訳「COSO内部統制の統合的フレームワーク フレームワーク編」（日本公認会計士協会出版局、183頁）より引用。

【図表2】 企業不祥事案における指摘事項



出所：当法人作成

また、コーポレートガバナンスを、①機関設計・情報開示、②内部統制、③報酬設計といった要素に分けて考えた場合、経営者自身で整備する内部統制以外の課題を図表2中で黒丸で表示すると、内部統制以外も十分に整備しきれていないことが確認できる。

今後、コーポレートガバナンスの整備に際して、企業不祥事案の発生時にこのような指摘を受ける可能性があるかを自社で検討することは、平時において他社の第三者委員会報告書等を読む際に必要な視点である。これらの指摘が国内外のどの機能においても絶対に生じないと言える企業は多くないと考える。ただし、他社の第三者委員会報告書等の個々の指摘をそのまま自社に当てはめても、自社の課題を抽出することは難しい。以下では、当該指摘を体系化し、平時における課題として整理する。

4. 企業不祥事案における機関設計に対する示唆

本稿では、取締役会、社外取締役、監査役（図表2中の1～3）について記載する。「Tone at the top」ということばがあるように、トップ（取締役会）が変われば組織全体が変わることから、取締役会の改革は内部統制を含めた会社全体を変革することになると考える。

①機関設計・情報開示

- 1 取締役会による監督が機能していない
- 2 監査役による監査が機能していない
- 3 社外取締役が機能していない、また経営者による社外取締役の活用が不十分である
- 4 外部会計監査人による統制が機能していない

②内部統制

- 5 コーポレート部門の地位が脆弱である
- 6 内部監査が形骸化している、監査対象外の部門がある
- 7 任意の委員会が機能していない
- 8 事業部・関係会社内の自己チェックが機能していない
- 9 経理財務・リスクマネジメント部などコーポレートによる牽制が機能していない
- 10 内部通報制度の活用が不十分である
- 11 経営者（取締役/執行役員）を含めた組織的関与
- 12 経営者（取締役/執行役員）の意識が甘い、問題事項に関する知識の欠如
- 13 長期にわたる人事の固定化

③報酬設計

- 14 不正を醸成する企業風土
- 15 役員の人事評価が、過度に業績に連動している

(1) 取締役会における監督機能

取締役会に対しては、図表2中の1において、「取締役会による監督が機能していない」という指摘がある。具体的には、「重要な案件については、問題が判明していたにも関わらず、損失の発生について取締役会に対して適時に報告がなされていない」、「取締役会規則等において、取締役会の報告事項として、多額の損失発生の場合が定められていない」などの指摘である。

会社法上、取締役会の職務のひとつとして「業務執行の監督」が挙げられるが、「監督」に法律上の定義はない。これは過去に社内取締役だけで構成されていた取締役会では、自ら業務執行を行っているため、そもそも「監督」とは何かについて改めて考える必要がなかったからであろう。しかし、社外取締役が選任され、経営会議等（執行）と取締役会（監督）の分離がなされ、取締役会において何を監督するのか、監督した結果として何を達成すべき機能なのかについて、まずは取締役間でコンセンサス（意見の一致）を得る必要がある。

意思決定事項は決裁権限規程などで詳細に明記されているにも関わらず、取締役会が監督すべき事項を具体的に項目をあげて取締役会規程に明記していない企業は少なくない。これは取締役会が社内取締役のみで構成されていた際には、意思決定をすることが中心的な機能であったためであろう。

取締役会が監督機関としての機能を発揮するため

には情報が必要である。しかし、監督を行う事項の決定や必要となる情報について、執行側からの上層や情報提供を待つという受け身では、議論に有用な報告や情報を得られるとは限らない。場合によっては、意図せず執行側により選別されてしまい、都合のよい内容、粒度、タイミングで報告される可能性がある。

一方で、取締役会が必要な全ての情報を自ら収集することにも限界があるため、情報を報告させる義務を課すことも必要である。具体的には、リスクマネジメント委員会など、各会議体に取締役会規程と

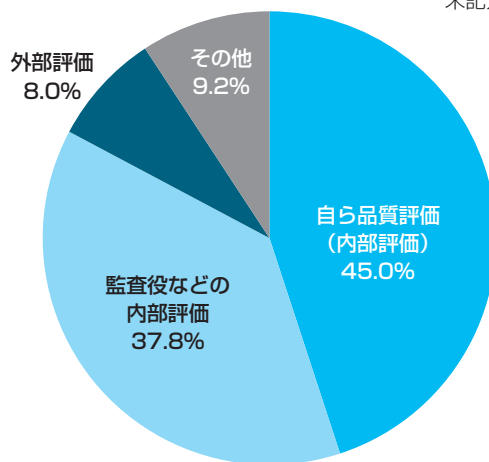
整合した報告義務を課すことが挙げられる。

また、社外取締役の導入が進み、情報の信頼性を評価することの重要性が高まっている。取締役会が入手する情報の信頼性という観点では、監査役会(監査(等)委員会)、内部監査部門等の機能について評価することが考えられる。当法人が実施したアンケート(図表3参照)では、取締役会による情報入手方法の1つである内部監査部門からの報告について、「90%超の企業がその信頼性に対して何らかの評価を実施している」としている。

【図表3】 内部監査部門の品質評価の実施状況

Q. 取締役会による情報の入手方法の1つとして、内部監査部門からの報告がありますが、内部監査部門から報告される情報の信頼性をいかに確保しているかを教えてください。(複数選択可)

未記入を除いた有効回答者数：238



出所：2015年12月9日に当法人主催で実施した、「コーポレートガバナンス改革と取締役会の役割・評価セミナー」でのアンケート結果 (<http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/strategy/articles/cg/20151209-questionnaire.html>) に基づき、当法人作成

しかし、一般社団法人日本内部監査協会が公表する内部監査基準では、内部評価*4は少なくとも年に1回、外部評価は少なくとも5年ごとに実施されなければならない*5としているにも関わらず、外部評価を実施している企業は8.0%に過ぎない。

このように、情報の収集体制、信頼性を確保する必要があるが、取締役会での重要な業務執行の決定事項として決定した議案について、その後の報告を受けているのだろうか。筆者の実感としては、重要

な業務執行の決定事項とされた議案であっても、その後の報告が決算報告のみとされている場合も少なくないと感じる。もちろん、意思決定後の執行は経営者に委任されており、取締役会へのその後の報告が不要である場合もあろう。しかし、そもそも重要なのか、重要であれば、決算報告だけでなく決定した議案の進捗状況の確認が必要ではないかと考える。

*4 内部監査基準第4.2.2において、年に1回求められる内部評価は、「定期的自己評価、または組織体内の内部監査の実施について十分な知識を有する内部監査部門以外の者によって実施される定期的評価」とされている。

*5 内部監査基準4.2.2及び4.2.3

【図表4】 取締役会における監督機能のPDCA

①自社の取締役会の監督機能について「あるべき姿」の確認 ●各取締役のコンセンサス（ガイドライン等による明文化）	役割・責務
②報告事項が取締役会規程等で具体的に定められているか ● 決裁権限だけでなく報告事項についても具体的に明文化 ● 報告する側（執行部門、任意の委員会等）の規程との整合性 ● 報告される情報の信頼性（内部監査部の主眼・品質管理）	PLAN
③実際を取締役会の議題として報告されているか ● 取締役会の議題の決定者とスクリーニング ● 過去に決定した事項の進捗報告	DO
④取締役会の議論を振り返って検討しているか ● 報告事項として執行側に説明を要求すべき事項の検証	CHECK
⑤自社の取締役会の「あるべき姿」の再確認	ACTION

出所：当法人作成

これらは図表4のように取締役会における監督機能のPDCA（Plan-Do-Check-Action）として整理することができる。第三者委員会の指摘を1つ1つチェックするのではなく、それをPDCAとして整理することで体系化され、平時において何を検討すべきかを明確にすることができる。

（2）社外取締役の活用

社外取締役に対しては、図表2中の3において、「社外取締役が機能していない」、「経営者による社外取締役の活用が不十分である」という指摘がある。具体的には、「経営者によって社外取締役・監査役に報告がされていれば、客観的な立場から、速やかな対応がされる可能性があった」などの指摘である。

コーポレートガバナンス・コード原則4-7において、独立社外取締役に特に期待される役割・責務として、4つ記載されている（図表5参照）。会社としては、このような役割・責務を独立社外取締役にすべて担ってもらえることが望ましく、就任時にその旨を事務局から依頼したとされるが、社外取締役自身はその役割・責務を十分に認識していないことも少なくない。例えば、4つの役割の何を各社外取締役に期待し、どのように果たして欲しいかが会社として明確であれば、社外取締役はその能力を十分に発揮できると共に、その期待に応えることができる社外取締役の要件も決まってくるだろう。もちろん、社外取締役候補者は各人に求める期待が多いほど、選択肢が限られてしまい、人数も踏まえた限界がある。

【図表5】 独立社外取締役に特に期待される役割・責務

① 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
② 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
③ 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
④ 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

出所：コーポレートガバナンス・コード原則4-7から抜粋

企業不祥事案における第三者委員会報告書等では、前述のような社外取締役に期待する役割が果たされていない場合に、なぜ社外取締役を活用しなかったのかが問われている。例えば、ある企業が不祥事案に直面した際には、目先の利害にとらわれない客観的な立場から対応策の検討や規制官庁への

報告を含む速やかな情報開示がなされることが期待される。

一方で、社外取締役側も自らの職責を果たすため、平時よりその役割を果たすために必要な情報が入手可能なルートを確認しておく必要がある。

【図表6】 社外取締役のPDCA

①自社の社外取締役の役割について「あるべき姿」の確認 ●社外取締役自身の自覚だけでなく、個々の経営者にも共通認識の形成	役割・責務
②独立性の高い客観的な立場からの人選か ●消極的要件（独立基準）と積極的要件（資質を定めた指名方針） ●複数の場合、各社外取締役の役割	PLAN
③社外取締役による経営の監督の「視点（判断軸）」と「関与度合」 ●経営者から相談してもらえる場や環境づくり（情報入手ルートの確保） ●監査役との連携の頻度、議題 ●経営者による「社外取締役を活用するか」の検討（平常時と有事・危機管理）	DO
④社外取締役の発言や行動を振り返って検討しているか ●経営者の意識改革の状況をモニタリング（経営者の指名への関与）	CHECK
⑤自社の社外取締役の役割について「あるべき姿」の再確認	ACTION

出所：当法人作成

(3) 監査役・監査（等）委員による監査機能

監査役・監査（等）委員（以下、「監査役等」という）に対しては、図表2中の2において、「監査役による監査が機能していない」という指摘がある。監査役等に期待される機能が「監査」であり、実施すべき行動や責任が会社法上明確なため、企業不祥事発生した際には、特に厳しい指摘がされている。例えば、「監査役として取締役会に対して報告又は指摘がされた事実は見当たらない」、「監査役は事実や対応が必要となることを認識しているにも関わらず、監査役会において問題点を審議するなどの行動は行われていない」といった指摘がされている。

コーポレートガバナンス・コードの補充原則4-13③においても「上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである」とされており、監査役等が内部監査部門と、社内取締役、独立社外取締役の役割をどのように分担するかは、各社でその有効性や効率性を踏まえた議論が必要だと考える。

また、会社としての監査役等に期待する機能を踏まえ、取締役会や内部監査と同様にその実効性に対して自己評価又は外部評価を実施することを検討する必要もあると考える。

【図表7】 監査役等のPDCA

①自社の監査役等による監査について「あるべき姿」の確認 ●各監査役等のコンセンサス（ガイドライン等による明文化）	役割・責務
②適切な監査を実施するための人選や連携はできているか ●監査に必要なスキル・経験を担う人選 ●監査役会（監査（等）委員会）議長の役割をふまえた人選	PLAN
③監査の主眼はどこに置かれているか ●監査方針（監査リスクの認識）を決定 ●監査方針を外会会計監査人や内部監査部門に共有 ●社外監査役からみて、信頼できる体制の構築（内部監査・外会会計監査人の評価）	DO
④監査結果を振り返って検討しているか ●監査役会（監査（等）委員会）における審議の議題及び議論の十分性 ●業務執行者に問題点を指摘するなど適切な行動の実践の有無	CHECK
⑤自社の監査役等による監査の「あるべき姿」の再確認	ACTION

出所：当法人作成

(4) 企業不祥事案の第三者委員会報告書等の指摘から得られる示唆

これらの企業不祥事案から得られる示唆は、企業不祥事を発生させる原因となった要因は1つではなく、コーポレートガバナンス全般にわたること、また、課題は各機関がその役割に基づいたPDCAサイクルの機能不全が一因であることが分かる。PDCAの始点は取締役会、社外取締役、監査役等の役割・責務であり、この役割を適切に定義することがコーポレートガバナンスを構築する上で重要で難しいポイントである。

5. 攻めのガバナンスを実践するための取締役会とは

執行側が業績を向上させる「攻め」であるとする、取締役会、社外取締役、監査役等は企業不祥事を防止する「守り」に焦点が当てられることがあるが、「守り」と「攻め」は表裏一体である。ビジネスを行う以上、ノーリスクであることはないため、適切なリスクの受容は必須である。「コーポレートガバナンス・コード原案」における迅速・果敢な意思決定の背景には適切なリスクの受容があり、迅速・果敢な意思決定を通じて、「攻め」のガバナンスが実現される。受容するリスクが定義されれば、残ったリスクは受容できないリスクとしてマネジメントする必要性が生じる。

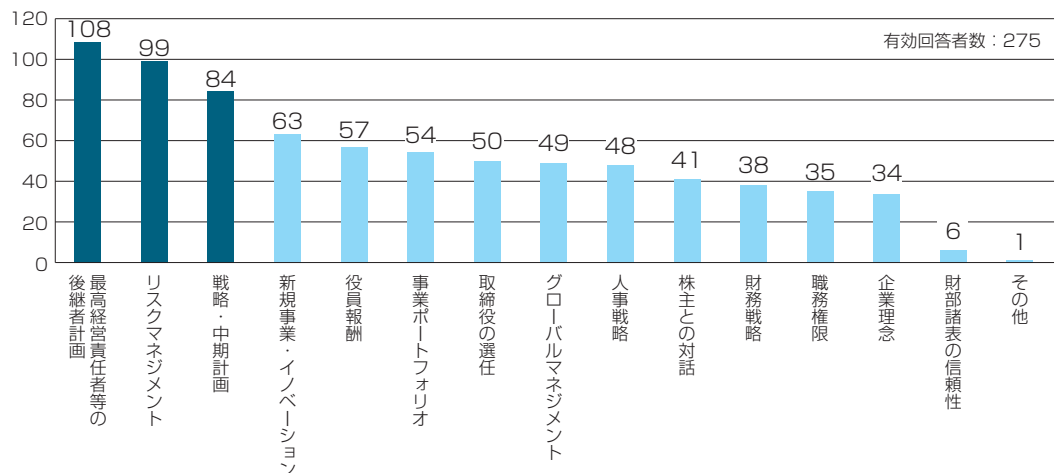
コーポレートガバナンス・コード基本原則4では、取締役会の役割・責務として(1)企業戦略等の大きな方向性を示すこと(2)経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと(3)独立した客観的な立場から、経営陣(執行役員及びいわゆる執行役員を含む)・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを挙げている。これを「リスク」という観点で読み直すと、(1)企業戦略として、テイク(受容)すべきリスクの種類と量を示し、(2)受容したリスクの状況を把握すると共に、受容しなかったリスクをマネジメントできる体制を整備し、(3)整備された体制により入手された情報に基づき、執行側を監督するということになる。

当法人が実施したアンケート(図表8参照)においても、取締役会において議論が不足していると考えられる事項は、「最高経営責任者等の後継者計画」「リスクマネジメント」「戦略・中期計画」という回答が上位を占める。「リスクマネジメント」に課題感を有しながらも十分な対応ができてない、もしくはコンプライアンスに終始しており、事業リスクマネジメントが執行側、それも事業部・関係会社(第1の防御)のみに依拠している企業が少なからずあるということではないだろうか。

例えば、経営陣(執行側)が経営判断をしたとしても、その判断に係るリスクを認識しておらず単に迅速・果敢な意思決定(「攻め」)を推し進めるばかりであれば、ビジネスの成功確率は高まらない。こ

【図表8】 取締役会で議論が不足している分野

Q. 取締役会での議論が不足しているとお考えの分野についてご教示ください。下記選択肢のうち、上位3つに入るテーマを選択してください。



出所：2015年12月9日に当法人主催で実施した、「コーポレートガバナンス改革と取締役会の役割・評価セミナー」でのアンケート結果 (<http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/strategy/articles/cg/20151209-questionnaire.html>) に基づき、当法人作成

れを高めるためには、リスクを適切に認識し、回避・移転・低減すべきリスクと、受容するリスクの見極めが必要だからである。受容するリスクとは、ビジネス規模や自社の置かれた状況等を勘案して単に許容されるリスクや、回避・移転・低減といったリスクマネジメントの結果として残ったリスクではなく、「攻め」を推し進めるために「敢えてとる」リスクである。有識者会議の中でも「攻めのガバナンスをしていく中で、やはり肝はリスクマネジメントのあり方にある」という発言がある*6。

まずは、不確実性が高い環境下で、すべてのリスクを回避・移転・低減するのではなく、テイクすべきリスクとその許容額、つまりリスクアベタイト*7を決め（Which risk to take）、テイクすべきでないリスクと合わせて適切な対応ができるようなリスクマネジメント体制を構築し、適切に運用する。これにより、ビジネスの成功確率を上げるためのリスクテイクの判断が行えるような環境を整備することが必要である。さらには、取締役会が中心となってこれを監督していくことで、取締役会が環境変化を洞察し、ゴールと行動の優先順位を決め、監督し、企業価値を向上させることが可能になると考えている。

6. まとめ

ガバナンス改革に前向きで積極的な取組みを行っている企業が「守り」に加えて適切なリスクテイク（「攻め」のガバナンス）を検討している一方で、不祥事が発生した企業は、再発防止策など「守り」のガバナンスに忙殺され、場合によっては適切なリスクテイクができないでいる。他社の企業不祥事案を「他山の石」として自社の課題を検討し、活かす工夫をする必要がある。

どうしても企業不祥事案の分析から入るとリスクの回避・移転・低減が中心となってしまうが、リスクマネジメントにおいて、「守り」と「攻め」は表裏一体である。受容を起点とし、受容できないリスクをマネジメントすることがポイントであり、取締役会は今後、どのような種類のリスクを、どの程度テイクするかを議論した上で決定し、中長期的な企業価値の向上を実現していくことが重要な役割となると考える。

以上

*6 2015年10月20日 金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第2回」議事録より引用。

*7 リスクアベタイトとは、「企業がその戦略目的や業務計画を達成するために、意図的にとろうとするリスクの種類と同一リスクの水準」を指す。

デロイト トーマツ Webサイトのご案内 会計監査トピックス

<http://www.deloitte.com/jp/account>

デロイト トーマツ グループ公式サイトでは、創刊以来40年目を迎える月刊誌『会計情報』のWeb版（最新号・バックナンバー）をはじめ、会計・監査の最新情報等を発信しています。

トーマツクライアントの皆様のみならず、広く一般の方々に親しみやすい情報の発信を目指して参りますので、月刊誌『会計情報』ともども、ご利用、ご愛顧くださいますようお願い申し上げます。

〈コンテンツ及びリンク〉

- 会計・監査の最新情報 : 日本公認会計士協会、企業会計基準委員会、金融庁等からの公表情報にリンク
- 会計・監査用語一覧 : 実務に必要な会計・監査の専門用語について解説
- 出版物 月刊誌『会計情報』: 『会計情報』の記事をPDFファイルで掲載