

資料編

研究会報告

C I Aフォーラム研究会報告

企業不正、経営破綻事例に学ぶ 「ガバナンス、リスクマネジメントと監査」の課題

研究会No. e 17（リスク管理モニタリング研究会）

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A - J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会 No. e 17 が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

【資料編】

(資料1) 事例研究で採用した企業不正・経営破綻事例及び好事例

(1) 13-16年に分析した企業不正事例18社

企業	不正事例の概要
K1	営業幹部が外部業者と共謀し、架空取引にて、外注費名目で金員を騙取
K2	取締役が懇意にしている海外仕入れ先から不正な資金を受領
K3	創業家経営者による賭博資金の会社からの不適切な資金引き出し
K4	子会社トップによる架空工事、水増し工事発注による資金の騙取
K5	官公庁に対する費用の過大請求
K6	会社トップによる有価証券投資等に係る巨額含み損の飛ばし行為の隠ぺい
K7	元社員が取引業者と共謀し、架空取引にて金員を騙取
K8	ガバナンス先進企業と目されていた大手電機メーカーにおいて会計不正が発覚
K9	センター長が業績不振を糊塗するため架空売上を計上、キックバック受領も発生
K10	社員が水増し発注し下請け業者からキックバックを取得。懇親会、交際費として使用
K11	財務マネージャーが不正に金銭を取得し、隠蔽のため、売掛金残高を調整
K12	社員が自らの業績評価につなげる意図をもって架空売上を計上
K13	自らの業績評価のため、未成工事支出金を悪用し架空売上を計上
K14	被合併会社が、社長主導にて営業損失隠蔽のため、在庫を水増し
K15	営業成績を良く見せるため、海外子会社取引で仕入単価を減額調整し利益を過大計上
K16	管理者が、小切手を不正に振出し、金員を騙取
K17	補修営業部門において、部門長承認の下、代理店に対して押し込み販売
K18	子会社各店舗において役員黙認の下、棚卸資産の架空計上

(1) 金融庁「記述情報の開示の好事例集2020(R3.3.22)」の内、「事業等のリスク」11社

コニカミノルタ(株)	J. フロント リテイリング(株)	味の素(株)
(株)エヌ・ティ・ティ・データ	(株)LIXILグループ	ソニー(株)
SOMPOホールディングス(株)	ヤマハ(株)	三菱商事(株)
東京海上ホールディングス(株)	不二製油グループ本社(株)	

(2) 今回の企業不正・経営破綻事例10社

企業	企業不正・経営破綻事例の概要
A	同一種類の保険の乗換契約により保険料の二重払いや多数契約募集等不適切な販売行為
B	創業家経営者による賭博資金の会社からの不適切な資金引き出し
C	役職員による地方自治体幹部からの金品の受領
D	海外子会社が追徴税を回避するため現地税務局員に現金を贈与
E	シェアハウスローン取引における不適切な融資
F	品質検査の自主点検により検査結果の改ざん、ねつ造等を公表
G	複数の国内生産拠点における長期にわたる品質検査不正
H	海外子会社の経理責任者による簿外での銀行借り入れ
I	液晶事業への過大投資による経営破綻
J	米原発事業の不振による債務超過、経営危機

(資料2) 企業不正、経営破綻事例のリスクマネジメント意識

テストの内訳	得点の説明	点数	49社データ	好事例11社	企業不正事例18社	今回の対象事例10社
① 社長・CEOメッセージの中でリスク・マネジメントの重要性に触れているか	コンプライアンスのみならずリスク全般についてマネジメントの必要性に言及	2	11	5	1	1
	その他（個別判定）	1	6	0	2	2
	言及なし	0	32	6	15	7
② マテリアリティ評価の対象はCSR活動領域ではなく、経営活動全般となっているか	経営活動全般が対象	2	0	11	5	6
	CSR活動領域が対象	1	38	0	0	3
	マテリアリティを評価していない	0	11	0	13	1
③ 価値創造のビジネスモデル（事業セグメント毎の戦略含む）に直接関係するリスクを明示しているか	リスクを明示	2	30	11	0	0
	その他（個別判断）	1	2	0	5	3
	明示していない	0	17	0	13	7
④ ビジネスモデルに直接関連するリスクとは別に、全般的なリスクを詳述しているか	対策も含め詳述	2	21	9	2	0
	リスクをリストアップし、一部につき対策を説明	1.5	4	1	7	2
	リスクのみ説明	1	6	1	9	7
	リスクの項目のみ列挙	0.5	2	0	0	0
	何も記載なし	0	16	0	0	1
⑤ リスクマネジメント・アプローチについて詳述しているか	詳述している	2	34	10	0	0
	記載はあるがアプローチの説明が十分ではない	1	11	1	1	1
	何も説明がない	0	4	0	17	9
⑥ Three Line Modelへの言及があるか	言及がある	2	1	1	0	0
	その他（個別判断）	1	1	0	1	1
	言及がない	0	47	10	17	9
⑦ リスクアペタイト・フレームワークへの言及があるか	言及がある	2	7	2	0	0
	その他（個別判断）	1	8	0	0	0
	言及がない	0	34	9	18	10
⑧ ERM(Enterprise Risk Management：全社的リスクマネジメント)への言及があるか	言及がある	2	3	5	0	0
	その他（個別判断）	1	2	2	0	2
	言及がない	0	44	4	18	8
⑨ CRO(Chief Risk Officer)への言及があるか	言及がある	2	7	5	1	0
	その他（個別判断）	1	2	1	2	4
	言及がない	0	40	5	15	6
⑩ 被監査部門では自主点検活動（リスクや内部統制の自己評価を含む）を実施しているか	実施している	2	33	1	0	0
	一部実施している	1	14	10	0	1
	実施していない	0	2	0	18	9
合 計	13-16		4	6	0	0
	11-12.5		5	2	0	0
	9-10.5		7	3	1	0
	7-8.5		14	0	0	0
	5-6.5		15	0	3	5
	3-4.5		4	0	1	3
	2.5以下		-	0	13	2

(資料3—①) 分析事例における指摘事項、課題と「20の原則」との対応

ガバナンスとカルチャー	(原則1) 取締役会によるリスク監視 (原則2) 業務構造の確立	
	A社	情報伝達に目詰まり、社外取締役の知見を活用できず。
	B社	取締役会の承認なき高額出金、社外監査役に情報届かず。
	C社	常勤監査役への報告の遅滞、取締役会への不報告など監督機能の劣化。
	D社	監査等委員への情報隠蔽、監査等委員を除く取締役が現地税務職員への不正な支出を役員報告会で事後承認。
	E社	監査役はリスクの端緒を把握しながら伝達せず。
	F社	本社による統制力の低下、十分に機能しない品質監査体制。
	G社	取締役会の機能等に改善の必要性あり、実効性を検証中との調査報告。
	H社	リスク情報のエスカレーションの仕組みに問題ありとの調査報告。
	I社	取締役会メンバーの頻繁な交替に伴う監督機能の喪失懸念。
	J社	複数の監査委員が不正会計を認識、監査委員会として指摘せず。
	Keyword	社外役員が役割を発揮するためのリスク情報の適切なエスカレーション ➡ 項目4へ
	(原則3) 望ましいカルチャーの定義 (原則4) コアバリューに対するコミットメントの表明 (原則5) 有能人材の育成、保持	
	A社	不適正募集を黙認、正当化する風潮。保険募集人のモラル、コンプライアンス意識欠如、目標必達主義と厳しい営業推進管理。
B社	創業家に服従する企業風土。	
C社	コンプライアンス優先意識の欠如、経営陣の的確な決断力不足、問題行為を正当化する地元重視、閉鎖的組織とガバナンス不足。	
D社	オーナー企業ゆえに密室での決定を容認する風土。利益とコンプライアンスを天秤にかける企業風土。	
E社	不正行為等に関し、全く遵法意識がなく、誰も不正行為を咎めようとしなかった。企業風土の著しい劣化。	
F社	生産・納期優先の風土。事業部門を横断した人事異動等のない閉鎖的な組織。	
G社	工場・製作所といった拠点単位の内向きで閉鎖的な組織風土。	
H社	歴代の社長が財務・経理関連業務責任者へ依存し過ぎ、15年以上にわたり適切な牽制機能を整備しなかった。	
I社	「徒に規模を追わず」との経営理念にそぐわない過大投資との指摘。	
J社	上司の意向に逆らうことができない企業風土。経理規程に沿う処理前に上司の承認を必要とし、不適切会計の事態に至る。	
Keyword	経営理念(ミッション&バリュー)の浸透 ➡ 項目6-(1)-2)-(ii)へ	
戦略と目標設定	(原則6) 業務環境を分析 (原則7) リスク選好を定義 (原則8) 代替戦略を評価 (原則9) 事業目標の組み立て	
	A社	ビジネスモデル・経営戦略と密接不可分との視点が弱い。販売不正の背景には、本業である保険業の販売不振がある中、リスクプロファイルは定かではない。金融機関の「統合的リスク管理」とは別理解。
	B社	ビジネスモデル毎のリスクプロファイルの存在と前会長の不適切な借入行為との間に関連性は特に見出せない。
	C社	19/3統合では、事業ユニット単位でのリスク分析の記載なし。21/3では、事業ユニット別に機会とリスクの記載あり。
	D社	最初の不祥事(17/6)後の18/3有報「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」では、不正事案の記載なし。体制図にリスク管理委員会があるも、社長への答申、総務部への指揮命令ラインの記載のみ、事業部門との関係は不明。
	E社	シェアハウスローンでは、独自のリスクが存在するも既存のアパートローンや資産形成ローンと同様の取り扱い。サブリースの審査も問題視。商品単位のリスク認識が全くできていない。
	F社	品質不正公表後の18/3統合では事業ユニット単位でのリスク分析の記載なし。21/3統合では、事業ユニット単位のモニタリング強化、事業ポートフォリオ管理の導入につき記載。
	G社	事業ポートフォリオに基づき、FA、空調冷熱、ビル、電動化/ADAS、パワーデバイスの5事業に戦略投資としているが、事業リスクは各事業部門の責任としており、リスクプロファイルは確認できない。

(資料3—②) 分析事例における指摘事項、課題と「20の原則」との対応

戦略と目標設定	H社	一部取引はエクセルでマニュアル管理され数値改ざんが容易。経理関連書類・データの管理不備により会計監査人等が、業務の正確性・適切性を検証・分析することが困難。
	I社	多額な設備投資を意思決定する際の経済社会環境の変化や、競合企業の資本力やコスト力等に関するリスクプロファイルの策定が不十分。「液晶の次も液晶」とExit ruleや代替戦略なし。
	J社	有報21/3においても、「事業等のリスク」に関しては、事業部門毎にマイナスの影響があるとの記載に留まり、対応策については触れていない。従い、リスクプロファイルの存在は認識できない。
	Keyword	事業ユニット別のリスクアペタイトとリスクプロファイルの策定 ➡ 項目5へ
パフォーマンス		(原則10) リスクの識別 (原則11) リスクの重大度の評価 (原則12) リスクの優先順位付け (原則13) リスク対応の実施 (原則14) ポートフォリオの視点の策定
	A社	販売不正発覚前と後でのリスク項目に大きな変化はない。コンプライアンス・リスク管理は、検査マニュアルのチェックリストに基づく態勢を形式的に整備するものという発想で捉えがち。
	B社	有報11/3では下記リスクのみ1ページに記載。①需要・市況の変動②為替レートの変動③原燃料価格変動④金利変動⑤投資有価証券の価格変動⑥自然災害⑦訴訟⑧法令違反。
	C社	有報19/3では、事業活動に伴うリスクは各業務執行部門が自律的に管理することを基本、組織横断的かつ重要なリスクは、リスク管理箇所を定め、各業務執行部門に対し助言・指導。
	D社	18/3有報「事業等のリスク」は1ページのみ、不正事案に対応するリスク対応策の記述なし。21/3有報も同じレベル。ガバナンス体制図でのリスク管理委員会の位置付けも変化なし。
	E社	「事業等のリスク」では、ほぼ1ページにタイトル15項目のみを記載。ビジネスモデル毎のリスク記載ではない。SI社、MSグループ、MUグループのメガバンクでは3ページ～11ページにリスクを記載。
	F社	統合報告書2021の中計では、営業キャッシュフローの下振れリスクに備え、モニタリングの強化、バックアップ策を記載。事業ポートフォリオ管理と事業ユニット管理・評価を掲げ、ビジネスモデル毎のリスク評価、対策を推進。
	G社	「事業等のリスク」では、「各執行役が自己の分掌範囲において責任をもって構築」とし、ビジネスモデル毎のリスクを記述していない。
	H社	19/12、20/12有報では、当該事案について言及せず。海外事業の展開に伴う従業員の不正リスクに関する記載もない。
	I社	多額の投資を伴う液晶事業は、キャッシュフローを稼ぎながら競合企業に伍すため、営業利益率は10%以上は必要だが未達。他の堅調な事業部門の拡大投資に制約的に作用していないかポートフォリオ検証は不十分。
	J社	米原発会社取得後の有報07/3月「事業等のリスク」では、のれんはシナジー効果を反映し適切、価値維持向上が課題と記載。米原発会社が762億円の減損処理をした有報13/3で、米国、中国の加圧水型原子炉は順調に建設中と記載。
	Keyword	ポートフォリオ管理によるリスクの選別と対策 ➡ 項目6へ
		(原則15) 重大な変化を評価 (原則16) リスクとパフォーマンスのレビュー (原則17) 全社的リスクマネジメントの改善
	A社	事業部門をリスク管理の主體的・自立的存在と認識せず。内部監査は、事務上の不備等の有無確認の準拠性監査に留まる。
B社	子会社管理担当の取締役（前会長実弟）は、取締役会に報告をせず、監査法人は貸付行為を承知しながら迎合等レビューは機能せず。	
C社	取締役会での情報共有がない上、原子力部門の閉鎖性、リスク管理の「分権化」、経営監査室の関与不明につき、レビュー確認できず。	
D社	内部監査は贈賄防止の視点からの監査に至らず。リスク管理委員会や事務局である総務部の果たした役割についての言及なし。	

(資料3—③) 分析事例における指摘事項、課題と「20の原則」との対応

パフォーマンス	E社	審査部門の独立性が確保されておらず、融資管理上の問題が、経営陣に情報共有されず。内部監査は規程事項に関する形式的監査。
	F社	17/4ものづくり推進部が設置されるまで、拠点への品質監査行われず、レビューに課題。内部監査部門の役割等は不明。
	G社	事業本部の壁、独立性の高い事業本部における水平展開の難しさがあり、品質管理に対する実効的な内部監査が必要と指摘。
	H社	役職員の中に、資金繰りの不自然さ等不正の兆候を掴んでいた者がいたが、不正の発見に至らず。内部監査も2人で1日実施のみ。
	I社	リスクファイル、代替戦略、Exit Rule等が不十分なため、レビューと経営の抜本的修正のタイミングを逃し、経営危機に突入。
	J社	不正会計の起点である米原発会社の経営危機を認識せず、逆に監査法人へ圧力をかけた。不正会計では、四半期別利益が売上を上回る異常な数値等。
	Keyword 監査が機能するリスクモニタリングシステムの構築 → 項目7へ	
情報、伝達及び報告	(原則18) 情報とテクノロジーの有効活用 (原則19) リスク情報の伝達 (原則20) リスク、カルチャー及びパフォーマンスの報告	
	A社	マネジメントラインは複雑で、情報の伝達、共有に難あり。第二次ライン (ex. リスク管理統括部と営業企画部) の役割分担は不明。リスク管理体制図は改訂されず。
	B社	リスク情報に適切に対応する必要のある監査役に、経営経験、経理知識が不足し機能発揮の面で問題があった。また、内部通報制度は前会長への報告ルートのため機能せず。
	C社	コンプライアンス委員会、リスク管理委員会は常務会管轄下にあり、情報に取締役が直接触れる体制とはなっていない。
	D社	税務職員への贈賄行為につき役員報告会 (監査等委員を除く取締役) が事後承認する等マネジメントラインに問題があり、取締役会メンバーの改革が必要。リスク管理の基本的な考え方や各ラインとの関係も不明。
	E社	経営層に情報が入らないよう隔壁が設置。17/3月期時点でのリスク報告は、ガバナンス体制図上経営会議への報告。取締役会への直接報告ルートなし。現在もリスク委員会の報告先は業務執行会議。
	F社	品質不正等ネガティブ情報の取締役会等への情報伝達が機能していなかった点については触れていない。
	G社	これまでの一連の品質不正に対し、今回漸くリスク管理の専門部署とCROを設置。「製作所・工場あって会社なし」の風土の中、コミュニケーション経路の構築が課題。
	H社	通常のレポートラインに ホールディング も関与するリスク情報のエスカレーションの仕組みが十分に整っていれば、本件不正情報が早期に本社に認識された可能性もあった。
	I社	リスク管理の審議機関はCSR/BRM委員会 (有報09/3)。ビジネスモデル毎の事業リスクを対象とせず、経営危機リスク情報は共有されず。重要投資案件を監視する機能が中断。
	J社	リスク・コンプライアンス委員会を設置しCROを任命との記載はある。ガバナンス体制図上は明記されず報告経路は不明。事務局は法務部と推測 (統合報告書2021) される。
Keyword リスク情報の適切なエスカレーション → 項目4へ		

(資料4—①) 10事例における取締役会等の監督・監視機能に関する指摘事項

会社名	第三者委員会指摘事項等
A社 (指名委員会等15/11)	(19/12第三者委報告書) 以下3点を指摘している。①リスク感度の低さに起因し、リスク事象を探知した際、根本原因の追究と抜本解決を先延ばしにし、問題を矮小化する組織風土であったこと、②縦割り意識に起因する部門間の連携不足と情報伝達の目詰まりが生じていたこと、③ 社外取締役等の外部人材の知見を十分に活用できていないこと。
B社 (監査役設置会社)	(11/10第三者委報告書) 社員らはこれらの会社はすべて創業者父子のものであると意識し、絶対的に服従するという企業風土が根付いており、それが本件発生の基盤となった。その使途について全く不明かつ金額も多額であり、合理性を欠き、無担保で、事前の取締役会の承認もないまま行われるなど関係役員等の責任は重大である。監査役、監査役会が十分に活動できるように体制を整備すべきである。社外監査役には本件貸付についての情報が届いていなかった。(次ページへ続く)

(資料4-②) 10 事例における取締役会等の監督・監視機能に関する指摘事項

会社名	第三者委員会指摘事項等
B社（監査役設置会社）	取締役会については、社外取締役を選任するなどグループ内の体質改善をはかり透明性のある活動ができるように必要な改善策を行うべきである。非常勤監査役は、経営の経験や経理面での知識が不足しており、独立性や機能発揮の面でも問題があった。
C社（指名委員会等20/6）	（20/03第三者委報告書）金品受領行為に関する原因として以下4点を指摘している。①役職員に業績や事業活動をコンプライアンスに優先させるべきではないという意識を欠いたこと、②経営陣が本件問題と正面から向き合い、是正する決断力を欠いていたこと、③透明性を欠く誤った「地元重視」が問題行為を正当化したこと、④原子力事業本部が閉鎖的で、同部に対するガバナンスが不足していたこと。
D社（監査等委員会15/6）	（20/4第三者委報告書）比較的贈賄のリスクが高い地域において広くビジネスを展開しているにも関わらず、当社における贈賄防止体制は、本来あるべき制度のうち存在しないものが多く、存在しているものについても著しく不十分であると評価せざるを得ない。取締役会が取締役の判断や行動を是正するガバナンス機能を発揮できなかった原因として、①監査等委員への情報の隠ぺい、②取締役会メンバー間の相互不信、③名誉会長による経営介入とその容認、を指摘している。各取締役は、当社はオーナー企業だから、重要事項は創業家が話しあって決めるのが当然として、密室で重要事項が決められている状況を容認し、是正を図ってこなかった背景がある。
E社（監査等委員会19/6）	（18/9第三者委報告書）取締役会は、①経営者に対するモニタリング、②内部統制システムの構築と監視、③重要な業務執行事項の意思決定の何れの点に関しても、十分な責務を果たしていなかった。そもそも取締役会の位置付け等組織の構築に問題があった。監査役は往査の際、リスクの端緒を把握しながら調査をせず、社外監査役への伝達を怠った。
F社（監査等委員会16/6）	（18/3第三者委報告書）ガバナンスに関する問題を章を得て直截的に記述していないが、「本件不適切行為の原因分析」において以下指摘している。①カンパニー制導入に伴う各事業ユニットへの大幅な権限委譲の中、収益偏重の経営が行き過ぎ、本社による統制力の低下とも相俟って、不適切行為の土壌を形成した。②経営陣は、過去における不適切行為発覚時点でも品質コンプライアンス意識に欠け、全社的、抜本的な対応をしなかった。③事業部門における品質監査体制や本社による品質コンプライアンス体制にも問題があった。
G社（指名委員会等03/6）	（21/10、12調査報告書）本件品質不正がG社のモニタリング型のガバナンス構造に起因したことを示す事実は見当たらない。しかし、以下の重大な検討課題がある。①取締役会は品質不正に共通する原因や不正が炙り出されなかった原因を深掘りすべきだった。モニタリング機能を高めるため独立社外取締役を増やすことは理由がある。②執行役の本務に照らし、所管事業の業務を適切に遂行することにとどまらず、全社的な観点から取り組むべきである。③品質コンプライアンスの観点から取締役、執行役はガバナンスを効かせて強い指導力を発揮すべきだった。
H社（監査等委員会22/3）	（19/12第三者委報告書）不正の原因分析として以下指摘している。①財務・経理関連業務のブラックボックス化、②歴代経営陣において財務報告の正当性担保の重要性が十分意識できていなかった、③内部監査が不十分、④リスク情報のエスカレーションの仕組みに問題の4点である。
I社（監査等委員会17/6）	（09/3月期連結最終赤字1,258億円の後、16/6までの取締役会等の状況）09/6に社外取締役を選任するも、13/6まで1名あるいは2名に留まる。08/6執行役員制度を導入し、取締役会のモニタリングボードへの形式的な対応は伺われる。09/6から16/6まで継続して社内取締役の任にある役員はゼロ。また、この間においては突然就任し、突然退任する役員が目立つ等取締役会としての監督機能を期待できない状況にあったと見られる。尚、12年以降16年まで、連続して4年以上取締役の任にある役員は2名のみである。この取締役会メンバーの不安定さは、傘下の幹部社員の異動にも混乱を与え、液晶事業、ソーラー事業、海外事業の責任者の頻繁な交替等にその影響が伺われる。社外監査役3名は、顧問法律事務所、警察、メインバンク内の持ち回り人事であり、経理、財務に長けたメンバーは見当たらない。
J社（指名委員会等03/6）	（15/7第三者委報告書）コーポレートの経営トップらの関与等に基づいて、不適切な会計処理が多くのカンパニーにおいて同時並行的かつ組織的に実行又は継続された不適切な会計処理については、経営判断として行われ、これを是正するのは事実上不可能であった。当期利益至上主義と目標必達のプレッシャーが社長月例等において徹底されていた。不適切な会計処理については、社長月例に報告されたものの取締役会には報告されていなかった。複数の監査委員が、不適切会計に事実を認識しながら、監査委員会として業務執行側にも問題点を指摘したりするなどの行動を行うことはなかった。常勤の監査委員以外の監査委員が不適切な会計を認識することは困難な状況だった。常勤の監査委員がCFO経験者だったことも発見できなかった一因である。

(資料5) 好事例各社 (10社から抜粋) のリスク管理体制

会社	機関の形態	リスク管理体制	取締役会へのレポートライン
G1	指名委員会等	リスクマネジメント委員会 (社長管轄) の協議内容は定期的に監査委員会に報告している。監査委員会へのアクセス組織として他に、執行役・執行役員、コンプライアンス、危機管理各委員会がある。	リスクマネジメント委員会から監査委員会へのレポート
G2	監査等委員会	社長管轄の内部統制推進委員会において、リスク低減に関する施策を討議するとともに、有効性に対する評価等を行い、その結果を取締役に報告している。内部統制推進委員会と同レベルの会議組織として経営会議、倫理委員会を設置。	社長あるいは内部統制推進委員会から取締役会へのレポート
G3	監査役	統合報告書2021において、「内部統制基本方針を定め、これに沿ってグループ会社の経営管理、コンプライアンス、リスク管理、内部監査などを含むグループ全体の内部統制システムを整備している。また、態勢整備・運用状況のモニタリングを行い、その結果を内部統制委員会 (取締役会管轄) で審議し、取締役会において審議内容を確認」と記述している。	内部統制委員会から取締役会へ答申、報告
G4	指名委員会等	代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長、執行役などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置。リスクマネジメント委員会及びコンプライアンス委員会から監査委員会への報告ルートも設定されている。ガバナンス委員会、サステナビリティ委員会は取締役会への報告としている。	リスクマネジメント委員会から監査委員会へのレポート
G5	指名委員会等	代表執行役、取締役会傘下の任意の委員会としてリスクマネジメント委員会を設置、他に投資審査、M&A、コンプライアンス等の委員会を設置。グループ各社にリスクマネジメント会議等を設置し、リスクマネジメント委員会にて審議。内容は、取締役会、執行役員に報告を義務付けている。	リスクマネジメント委員会から取締役会、執行役員へのレポート
G6	指名委員会等	代表執行役社長の諮問機関として、リスクマネジメント委員会を設置。同委員会の下部組織として、全社横断的な重要テーマについて活動方針の策定やモニタリングを行うBCP・災害対策部会、財務管理部会、コンプライアンス部会、輸出審査部会、情報セキュリティ部会を設置している。報告ルートは代表執行役社長から取締役会である。	リスクマネジメント委員会から社長へ答申。執行役社長から取締役会へ報告。

(資料6-①) 企業不正・経営破綻時点のリスク管理状況

→ 事案発生時点でのリスク管理状況把握のため、事案発生前の決算時期を選択している。

会社	決算時期	リスク管理体制	リスク管理上の問題点
A社	17/3	リスク管理基本方針に基づき、リスク管理規程を整備し、リスク管理統括部担当執行役を委員長とするリスク管理委員会を設置。担当執行役は、重要事項を経営会議に付議または報告。リスク管理統括部が統括し、リスク管理区分ごとの管理状況を把握し、定期的に検証。財務健全性を確保するため、ソルベンシー・マージン規制を遵守し、潜在的な重要リスクを含め自己資本などと比較・対照し、統合的リスク管理を行っている。	①リスク管理担当執行役が重要事項を経営会議に付議、報告する体制のため、取締役会や監査委員会において重要情報を共有できないリスクが存在する②リスク管理体制図は、第2ライン体制図の域を出ておらず、事業責任者が明らかにされていない③リスク管理体制図は、不正事案発生後も変化なく、調査委員会による改善策をフォローする営業企画部の記載もない。
B社	11/3	リスク管理及びコンプライアンスの維持・強化策については、社長を委員長とする経営委員会をはじめとした各種委員会を設置。委員会の下部組織として部門毎にコンプライアンス部会を設置し、リスクを洗い出し。各部会は定期的に取締役会に報告。コンプライアンス、リスク管理体制図は確認できない。	現在は、コンプライアンス委員会が担当する組織構成であり、傘下に「経理・財務」「労務・人権」「総務・広報」「紙・板紙品質」「H&PC品質」「安全衛生」「環境」「海外リスク」と横断的テーマを審議し、代取及び取締役会に報告。

(資料6-②) 企業不正・経営破綻時点のリスク管理状況

会社	決算時期	リスク管理体制	リスク管理上の問題点
B社	11/3	尚、21/3月期では、任意の委員会としてコンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会、ダイバーシティ委員会が設置、報告先として代表取締役及び取締役会が設定されている。	問題点として①コンプライアンスとリスクとは基本的に異なり、リスク抽出に漏れ②報告に留まれば、代取、取締役会において重要情報を共有できず③事業セグメント別のリスクが明示されないことが、責任者の曖昧化につながる懸念。
C社	19/3	サステナビリティ・CSR推進会議の下部組織としてコンプライアンス委員会（委員長：社長）を設置。事業活動に伴うリスクについては各業務執行部門が自律的に管理することを基本とし、組織横断的かつ重要なリスクについては、リスク管理箇所を定め、各業務執行部門に対し助言・指導を行いリスク管理の強化を図っている。リスク管理委員会（委員長：副社長）を設置し、リスクを適切なレベルに管理するよう努めている。	コンプライアンス委員会、リスク管理委員会は委員長が社長、副社長とはしているが、これら委員会組織は常務会管轄下にあり、取締役会には、社長からの付議・報告、また監査役会には取締役会からの報告となっており、コンプライアンスやリスク情報に役員が直接触れる体制とはなっていない。*21/03月期では、指名委員会等設置会社に移行し、コンプライアンス委員会は取締役会管轄。リスク管理委員会は執行役員管轄。
D社	19/3	リスク管理規程に基づき、リスク管理統括責任者を長とし、総務部を事務局とするリスク管理委員会（社長へ答申）が、全社横断的なリスク管理体制の整備運営を行い、個別危機発生時には危機管理規程に基づき主幹部長を支援、とある。有報ではリスク管理統括責任者の役職は不明だが、第三者委員会報告（2020/4）によれば社長である。	海外子会社における不適切な金銭交付に関する再発防止策に基づき、経営体制の刷新、ガバナンス体制の強化、リスク管理体制の見直しなどを掲げるも、役員構成、ガバナンス、リスク管理体制を見る限り、改革の方向は定かではない。
E社	18/03	常勤取締役等をメンバーとするコンプライアンス委員会を設置。経営企画部をコンプライアンス統括部署とし、コンプライアンスに関する企画・管理を統括。信用リスク、システムリスク等の様々なリスクに対処するための各種リスク委員会と統括する統合リスク管理委員会を設置。ガバナンス体制図では、委員会は経営会議へ提案、報告としている。経営会議から取締役会へ報告。	コンプライアンス、リスク情報を直接取締役会へ伝達するルートが確保されておらず、委員会、経営会議（21/3月期では業務執行会議）の段階止まりとなる懸念の残る体制である。21/3月期では、コンプライアンス委員会は取締役会への提案、報告の位置付け、リスク委員会は業務執行会議への提案、報告の位置付けにある。
F社	17/03	取締役会の諮問機関として外部委員を入れたコンプライアンス委員会を設置。リスク管理については、管理規程の記述はあるが体制に関する記述はない。*08/3月期の諮問委員会としてコンプライアンス委員会、指名・報酬委員会、外部品質監督委員会が設置されている。21/3月期では、コンプライアンス、指名・報酬、品質マネジメント、コーポレートガバナンスの各4委員会を設置。	リスクマネジメント委員会を2021年度に設置。委員会の活動結果は定期的に経営審議会へ報告され、経営審議会の議論結果を踏まえてリスクオーナーへの指示が行われる。なお、当該リスクマネジメント体制は、監査等委員会から独立して運営されている。課題としては、取締役会との距離感がある。

(資料6-③) 企業不正・経営破綻時点のリスク管理状況

会社	決算時期	リスク管理体制	リスク管理上の問題点
G社	18/03	<p>アニュアルレポート2018のリスクマネジメント体制では、事業部門からのリスク案件をリスク検討会、有事の場合は全社緊急対策室を経由し、執行役会議に報告される図式となっている。その後、取締役会へ報告されるかどうか体制図からは判別できない。</p>	<p>21/3月期有報では、「各執行役が自己の分掌範囲について、責任をもって構築している」として、体制図は従前同様、事業部門からのリスクをリスク検討会を経て執行役会議にて情報共有する図式となっており、取締役会の関与が依然不透明。不祥事の発生に伴う組織改革は見受けられない。</p>
H社	17/12	<p>コーポレートガバナンス体制図上では、代表取締役の監督下、CSR統括委員会が配置され、その下にリスクマネジメント部会、環境安全部会、コンプライアンス部会が配置されている。</p>	<p>CSRについては、代表取締役から取締役会への「報告」ラインであり、リスク情報の遮断、隘路の懸念が残る。*20/12月期においても、左記と同様の体制図となっている。</p>
I社	09/03	<p>08/4にCSR推進本部を新設し、CSRの全社的な取組を一層強化するとしている。従前は、CSR推進室においてビジネス・リスク・マネジメントを推進。BRM委員会は、技術戦略会議、オンリーワン商品戦略会議、重点事業戦略会議、投資委員会、コンプライアンス委員会と同列にて経営戦略会議の諮問委員会・戦略会議としての位置付けである。*21/3月期では、リスクマネジメント事務局は内部統制部と記述している。</p> <p>但し、ガバナンス体制図には位置関係は明記されていない。リスク管理体制図も見当たらない。</p>	<p>BRM委員会と取締役会の間には、経営戦略会議、代表取締役が位置する。コンプライアンス、リスク情報の遮断、隘路が懸念される。10/11月において、連結子会社で売上の不正会計が発生している。調査委員会の報告書では、背景に計画必達へのプレッシャーとグループのガバナンスの不備があるとの指摘があり、改善策として内部監査部門の人員増や外部委託の活用といった監査体制の強化を求めている。</p> <p>有報等では、リスク管理体制図の明示なく、リスク項目は以前と基本的に同じ、リスクが計画や戦略に絡んで記述されないなど、組織的なリスク対応には課題を残している。</p>
J社	14/03	<p>重大なリスク案件へは、リスク・コンプライアンス委員会で、多様化するリスクへの予防、対策、再発防止を行い、リスク管理システムの強化を図っていると記述。体制図は見当たらない。2021/3月期有報においても、記述されている内容は同じ。統合報告書では、法務部が内部通報、グローバルなコンプライアンス実現へ取組み、効率的なリスクマネジメント・コンプライアンス活動を推進していると記述。リスク・コンプライアンス委員会には社外取締役である監査委員会委員長が同席している。</p>	<p>体制図では、ビジネスリスクは経営企画担当執行役が担当し、コンプライアンス、財務会計、その他リスクを法務担当執行役CROが担当する構図である。CROの下に、リスク・コンプライアンス委員会、コーポレート危機管理委員会等が配置されている。会計不正については、CROの担当となるが、不正会計の背景には米原発事業への投資問題があり、ビジネスリスクが不正会計へと伝播したことから、リスクをビジネスリスクとそれ以外に分けて取り組むことに合理性があるのか、検討の余地が残る体制である。</p>

(資料7) E銀行と他の金融機関とのリスク管理体制の比較

	E銀行	S I 銀行	S Bグループ	MUグループ
会社形態	監査等委員会設置会社 (19/6)	監査役会設置会社	指名委員会等設置会社 (17/6)	指名委員会等設置会社 (15/6)
内部監査 (組織上の位置と報告ルート)	(17/3) 経営会議傘下 (21/3) 社長直轄 (17/3) 経営会議報告 (21/3) 社長、監査委員会、コンプラ委員会の3ルート報告	取締役会内の業務監督委員会(取締役会の監督機能を補佐)管轄 業務監督委員会へ報告	監査委員会管轄 * 監査委員会はグループCAE(内部監査部門長)の人事異動に関し同意権を有している。 監査委員会へ報告	組織上は経営会議を経て取締役会管轄 * 監査委員会直轄とはなっていない。 報告、指示ルートは監査委員会に設定されている。
取締役会の内部委員会	・ 監査等委員会 ・ 指名・報酬委員会 ・ コンプライアンス委員会	・ 指名・報酬委員会 ・ 経営諮問委員会(アドバイザーボード)	・ 監査委員会 ・ 指名委員会 ・ 報酬委員会 ・ リスク委員会	・ 監査委員会 ・ 報酬委員会 ・ 指名・ガバナンス委員会 ・ リスク委員会 ・ 米国リスク委員会
リスクに関する報告先と担当部門	【業務執行会議への報告】 ・ A L M委員会 ・ 統合リスク管理委員会(信用リスク、業務リスク、システムリスク)	【取締役会への報告】 ・ 経営執行会議 ・ コンプライアンス会議 ・ 統合リスク/予算管理会議等	【グループ経営会議を経て取締役会へ報告】 (グループCROの下に以下の委員会、会議を設置) ・ リスク管理委員会 ・ A L M委員会・信用リスク委員会 ・ グループCRO会議、グローバルCRO会議	【経営会議を経て取締役会へ報告】 ・ リスク管理委員会(危機管理含む) ・ 投融资委員会 ・ 与信委員会
	【担当部門】 ・ 統合リスク管理部(総合企画本部傘下) ・ コンプライアンス統括部(AML/CFT、内部通報対策)	【担当部門】 ・ コンプライアンス ・ リスク統括部	【担当部門】 ・ リスク統括部(リスク情報室) ・ 米州リスク管理部 ・ コンプライアンス部(AML金融犯罪対応室、米州コンプライアンス室)	【担当部門】 ・ リスク統括部(市場、市場性信用、流動性各リスク、R&D室) ・ 米州リスク統括部 ・ コンプライアンス統括部(取引情報管理、組織犯罪対策、市場コンプライアンス各室)
金融機関	審議・管理体制			
E銀行	報告ルートがリスク管理とコンプライアンス関連で異なる。統合リスク管理は業務執行会議で、マネロン、テロ資金供与対策のコンプライアンスは取締役会となっている。結果、取締役会前の段階ではリスク、コンプライアンスマターが一元的に認識できにくい体制である。コンプライアンスへの対応の中で、「内部通報に限らない幅広いリスク情報を把握し、適切に対応する」としており新たなリスクはコンプライアンス担当とも理解されるが、具体的にリスクを区分していないこと、また異なる報告ルートのため、リスク情報の遮断や隘路が懸念される。			
S I 銀行	管理体制図によると、コンプライアンス及びリスク対応はコンプライアンス・リスク統括部が一元的に対応している。審議される会議は、取締役会に連なる経営執行会議と同等の位置付けのコンプライアンス会議、統合リスク/予算会議で行われる。統括部の構成は、リスク統括グループ、マネロン等金融犯罪対策統括室、コンプライアンスグループである。内、リスク統括グループでは、信用・市場・流動性・事務・システム各リスクを担当し、新たなリスクも同グループが担当する配置としている。			
S Bグループ	グループCRO、CCO統括の下、グループ経営会議にて審議する体制にあり、リスク、コンプライアンスマターはリスク委員会前の段階のグループ経営会議で一元的に認識できている。			
MUグループ	経営会議にて審議する体制にあり、リスク、コンプライアンスマターはリスク委員会前の段階の経営会議で一元的に認識できている。			

(資料8) HI社とG社のリスクマネジメントに関する比較表

	HI社	G社
リスク管理に関する基本的な考え	<p>(統合、有報の冒頭) 日々変化する経営環境を把握・分析し、社会的課題や競争優位性、経営資源などを踏まえ、HI社として備えるべき様々な「リスク」とさらなる「成長」の両面からリスクマネジメントを実施し、リスクをコントロールしながら収益機会の創生に努めている。</p>	<p>(有報の冒頭) リスク管理に関する基本的な考えの記述なし。 (統合の冒頭) CSRマネジメントに触れ、CSRの取組を企業経営の基本を成すものと位置付け、「企業理念」及び「7つの行動指針」をCSRの基本方針として推進、と記述している。 リスクマネジメントは、CSR推進体制(内訳:ガバナンス、環境、社会)の下、ガバナンスの内訳として、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメント、情報セキュリティへの対応、の一項目としての扱いである。</p>
リスク責任者が明確なリスク管理体制	<p>(統合) 2020/4グループ全体のリスクマネジメント方針・戦略の策定と実行を担うCRMO(Chief Risk Management Officer)を新設。リスクマネジメント体制を敷いている。リスクマネジメントを上位概念として全体を包括し、その傘下に投融资戦略、サステナビリティ、情報セキュリティ、労働安全衛生、コンプライアンス、品質保証、BCP、を配置している。内、投融资戦略では、投資の実行時及び実行後のフローを明確にし、撤退を含む事業継続の是非等について審議する枠組みを設け、資本効率の向上を図っている旨、記述している。</p>	<p>(有報) 各執行役が自己の分掌範囲について、責任をもって構築している、とし簡単なリスクマネジメント体制図を記載している。責任者の明示はない。対象項目は、「事業リスク」「社会的リスク」「大規模災害等」だが、具体的な内訳の記述はない。 (統合) CSR推進体制を敷き、執行役会議から委嘱を受けたCSR委員会で方針・計画を決定している。委員長はCSR担当役員、事務局長は総務部長、メンバーは管理部門長(経営企画室、人事部等の環境、社会、ガバナンス担当の21名)。CSR委員会の内容は、執行役会議や監査委員会を通じて経営層へ報告、と記述されている。</p>
事業戦略、事業計画に絡めたリスク内容及び対応策	<p>(有報) ④経営方針・経営戦略に係るリスクとして「社会イノベーション事業に係る戦略」「企業買収、合併事業及び戦略的提携」「事業再構築」「海外における事業活動」「持ち分法適用会社の業績悪化」「コスト構造改革への取組み」を掲げ、リスク内容及び対応策を記述している。内、「事業再構築」では、不採算事業からの撤退、子会社・関連会社の売却、製造拠点及び販売網の再編、資産の売却を明確にしている。また「持分法適用会社の業績の悪化」では、持分法処理されている投資内訳を明示しながら、リスク対応として投下資本利益率(ROIC)による収益管理を徹底し、売却も選択肢とした施策を推進する、と記述している。</p>	<p>(有報) 「(2)事業等のリスク」に掲げる項目は、①新型コロナウイルス感染症の影響について、②世界の経済環境・社会情勢及び規制や税制等各種法規の動向について、③為替相場について、④製品需給状況及び部材環境について、⑤地震・台風・津波・火災等の大規模災害について、⑥株式相場について、⑦情報セキュリティについてに留まり、対応策は記載されていない。また、事業との接点を明らかにしたリスクやこの間の労務問題や品質検査不正、不正アクセスへの対応不備等一連の不祥事については、有報には記載がない。 (統合) 一連の不祥事に関し、コンプライアンス、リスクマネジメント欄では記載なく、不正アクセスは情報セキュリティ欄に記載。不祥事は、「4. 監査委員会における検討事項」の中で「課題が明らかになりました」との記述に留まる。</p>