

I P O ・ 内部統制：総合講座（第4回）

—上場、経営品質向上に資する誌上講習—

一般社団法人日本経営調査士協会 専務理事 下田秀之
金融機関等の経営支援の業務に必須な、株式上場・経営品質向上の基礎と実務に係る、
弊会の経営教育事業の全般をお伝えする第4回目の紙上講座を掲載します。

今回は、弊会の「実践研修会」から「コンプライアンス経営」を報告します。

企業のコンプライアンス活動は、法令を表面的に守ることではなく、法令の趣旨・法的要請まで理解し、その実践を通して『社会からの信頼』を盤石にするために必要不可欠な活動です。

そもそもコンプライアンス経営は、「法令違反をしないように」といった消極的な理由ではなく、事業を持続的に発展させるためには、自社が抱える法令違反リスクや社会規範からの逸脱リスクを正確に把握し、それを合理的にコントロールすることで、「競争力を強化するための企業戦略」としても重要です。

最近、グローバル化・IT化の進展により国際取引の増加や、海外M&Aなどで生じたグローバル課題についても十分な注意が不可欠です。各種の事例も教訓にして、自社でコンプライアンス活動をどのように進めるかが、ますます重要になって来ました。

今回は、「なぜコンプライアンスが求められるのか」、「どのようなコンプライアンス体制を敷いたらよいのか」の2点をまとめました。

I. なぜコンプライアンスが求められるのか

—日本で企業倫理の必要性が強く求められるようになった背景—

1. 政府による行政手法の転換

行政改革（特殊法人改革、規制改革、省庁再編等を進める）大綱の決定（2000年12月）などを経て、民間でも企業の社会的責任、企業の自己責任体制、情報公開等の在り方が検討されるようになった。特に以下（1）～（3）の動向により、行政手法の転換の必然として、企業等のコンプライアンスの徹底が求められてきたと考えられる。

(1) 内部統制の概念が定着するまでの各省庁の動き

○内閣府：コンプライアンス検討委員会など

- ・公益通報者保護制度、消費者団体訴権制度など
- ・消費者基本法、公益通報者保護法、改正消費者契約法

○経済産業省：製品安全に関する研究会などからリスク管理・内部統制などの研究へ発展

○厚労省、国交省、文科省所管など政府全体への広がり

- ・各省庁の所管で、コンプライアンス体制・リスク管理・内部統制に係わる対応が議論

○重要な法制動向 2006年：会社法、金融商品取引法の制定と施行

- ・上場企業等のコンプライアンス体制、内部統制システムの構築・運用・評価と開示の義務化、直近のコーポレート・ガバナンス改革（同コードの実施）まで

(2) 事前調整から事後チェックへ

○政府・行政庁の行政手法の転換：入り口調整型から事後チェック型へ

- ・相次ぐ企業不祥事の発覚だけでない社会構造的な理由
- ・公正な競争、効率的な管理手法への転換

(3) 小さな政府による事後チェック

○企業自身に遵法経営等を徹底（コンプライアンス体制の整備・運用・評価）させる意義の浸透

2. 内部統制システムの構築を促す四つの仕掛け

(1) 公益通報者保護法における抵触要件

- 米国における内部告発制度、公益通報者保護の法制
 - ・内部告発者を保護するための日本の公益通報者保護法の成立 2006 年施行
- 公益を目的とした内部告発
 - ・内部通報&報告相談窓口の目的、会社の責務
- 問題解決の責任は組織が負う
 - ・問題当事者に問題解決の責任をとってもらうための内部通報の奨励
- 要件としての内部管理体制、内部管理体制の充足要件（抵触要件）
 - ・公益通報者保護法における外部通報を認める条件
 - ・外部に通報することが発生または被害の拡大を防止する上で必要と認められる場合

(2) 会社法における内部統制システムの構築義務

- 取締役の法的義務：忠実義務、善管注意義務
- 株主代表訴訟制度：任務懈怠に対する監査役等の監督責任、商法 1993 年の改正
- 大和銀行NY支店事件と大阪地裁判決：2000 年
 - ・内部管理体制を敷かずに不正が起こった場合の取締役に対する法的損害賠償責任を確定した判決・・・「内部統制の義務化（後記）」へ
- 内部統制システムの構築義務
 - ・会社法：2006 年施行、大会社・公開会社への内部統制の義務化
 - ・取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適性を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備
 - ・業務の効率性、財務報告の信頼性、関係法令の遵守

(3) 金融商品取引法におけるサンクション

- 証券取引法から金融商品取引法へ
 - ・企業内容等の開示の制度を整備、金融商品取引業を行う者に関し必要な事項の制定、金融商品取引所の適切な運営の確保、などの具体的措置等を規定
- 虚偽記載に対する刑事罰：開示不正に対する刑事罰
- 虚偽記載に対する課徴金：金融庁が行う課徴金納付命令
- 虚偽記載に対する損害賠償請求（株主訴訟・証券訴訟）
 - ・株主は虚偽記載を行った企業に対し民法や金商法により損害賠償を求めることが可能となる
- 虚偽記載に対する株主代表訴訟
 - ・虚偽記載により損失を被った株主による経営陣の任務懈怠責任が株主代表訴訟で可能となる

(4) 独占禁止法におけるリニエンシー制度

- リニエンシー制度の導入
 - ・独禁法違反の事業者側の協力を引き出す目的で導入された「課徴金減免制度」
- リニエンシー制度の進化
 - ・談合やカルテルを主導した事業者に対する課徴金の強化と減免対象者の拡大
- 自主申告と株主代表訴訟
 - ・企業をして内部管理体制の整備へと向わせる有力な「仕掛け」
- 独占禁止法に係る今後の改訂動向
 - ・インセンティブ及びディスインセンティブをより確保する仕組み

3. コンプライアンスを実践する本質的理由

(1) 契約と信認

- 企業は取引等の契約関係に責任を負うだけではなく、組織の内側から要請される

本質的理由—経営に求められる誠実性（インテグリティ）、即ち信頼、信用を基礎とする信認（フィデューシャリー）に責任を負う。

(2) 企業と生活者の関係

- 企業は信認義務を負う：企業が負う忠実義務と善管注意義務の二つの信認義務
- 妥協のない誠実さ：顧客や取引先からいただく信頼は最も重要な会社の資産、信頼こそ企業の競争力の源泉となりうる。

(3) 良き人材と従業員のモラル

- ブラック企業には良き人材が集まらない
 - ・企業の人的資産は企業価値を生み出す最重要の資産
- 虚偽が蔓延る企業にモラルは育まれない
 - ・虚偽の放置は企業組織の内部崩壊につながる

(4) 形式主義を打破する

- 実践する本質的理由—形式主義、手段の目的化、組織的廃退を排除する
 - ・「コンプライアンスの本質」は、法令の文言のみならず、法令の趣旨・精神まで理解し、その実践を通して社会よりいただく信頼を盤石なものとする活動である。
 - ・法令遵守が、形式（文書・証跡）だけ整えるような事態に陥らないよう注意する。

II. どのようなコンプライアンス体制を敷いたらよいか

—コンプライアンスを定着させるには、どのような体制を構築・運用すべきか—

1. コンプライアンス文書の作成

(1) 基本方針と行動規範集の作成

- 基本方針の特徴
 - ・企業の社会的責任、経営理念等、重要な関係法令、経営者の表明
- コンプライアンス・マニュアル（行動規範集）の作成
 - ・企業の経営活動（特に法令違反リスク対応）において、倫理やコンプライアンスに関して、特に重要と思われる事項を具体的な場面を想定し判りやすく整理した冊子を作成する。

(2) リスク把握と行動規範集の公表

- リスクのコントロール
 - ・組織の限られた経営資源を活かしリスクを合理的かつ有効にコントロールする
- 経営トップの誓い
 - ・経営者の経営姿勢（表明）がコンプライアンス体勢の成否につながる
- その他の記載事項：活用目的、照会先、罰則、企業の意味・立場の明確化など
- コンプライアンス・マニュアルの公表：社会からの評価、自らの経営意識の向上

(3) 実施計画の策定

- 前作業としてのリスクの洗い出し
 - ・全社各部門の協力で「あり得るリスク」を調査、数年ごとに新たなリスクを調査
 - ・事業内容の変化、関連法令の改変、海外等への展開、社内組織の変更、人事異動
- 商品・サービスの急速な変化
 - ・環境変化を含め本項の急変は、顧客に接する営業部門等に新たなリスクが発生し易い
- 関係法令の改正や新法の施行
 - ・新法や法改正だけでなく、法制と現場の業務実態との差異もリスクが発生し易い
- 異文化圏への進出や組織構造の変更
 - ・海外等の法令・法解釈の相違、社内の管理体制変更等による対応の齟齬に留意
- 改善計画の策定
 - ・リスク抽出の次に実際の問題発生を回避するため改善計画を構築・整備・運用
- 教育計画の策定
 - ・実施計画を有効化するため社員（内容により役職・職域等の階層）教育が不可欠

- 監査計画の策定
 - ・整備状況の監査、遵守状況の監査、不備があった場合の是正措置・是正計画
- その他の積極的な計画について
 - ・顧客&消費者、従業員、取引先、株主、地域社会などからの声を聞く
- (4) 内部規定の作成
 - コンプライアンス関連部署の権限規定
 - ・会社機関との関連、社内の各部署との関連、指揮命令系統
 - 報告相談業務・ヘルプラインの運用規定
 - ・社内：報告相談窓口、社外：公益通報チャンネルに係わる規定
 - 監査部門の権限規定
 - ・監査、検査、内部統制に係わる部門の職務と権限の規定
 - デュー・プロセスと賞罰規定
 - ・不適正な行為が組織内で発覚した場合の社内処分などに関する手続手順規定
 - コンプライアンス文書の相互関係を整理する
 - ・基本方針、行動規範、実施計画、組織に適用される諸規定、その他の付随文書

2. コンプライアンス体制の構築と教育訓練

(1) 組織体制の構築

- コンプライアンス担当の管掌は誰にするか
 - ・経営者、責任者、実務者、及びコンプライアンス担当部署の運営について
- コンプライアンス担当の主な業務
- コンプライアンス委員会の設置と役割
 - ・会社機関や既存各部署との関係性、役割について

(2) 教育訓練の実施

- コンプライアンスの重要性
 - ・経営の根幹に係わる重要性の認識と徹底
- 基本方針などに従うことが組織にとってプラスとなること
 - ・短期局所的な利益でなく、長期大局的な効用を理解し、真に組織にとって大事なこと
- 各人はどのように振る舞うべきか
 - ・日常的な組織の業務に組み込まれるべきコンプライアンス態勢
- コンプライアンス・マニュアル違反や法令違反があった場合の懲罰
 - ・公平公正な一貫性のある規律、恣意的・不公平・不明確な処分とならないこと

(3) 教育訓練での注意事項

- 内容が常識的と思わせない
 - ・一般的な周知から、広くて深い個別リスクへの対応まで教育訓練を進展させる
- 単なる建前としない
 - ・コンプライアンスを形骸化させない教育訓練の取り組みが重要です。

(4) 教育訓練における様々な工夫

- 教育を行う「時機」：教育訓練を行う節目・タイミング・教育効果を高める時機
- 誰が教育を行うか：専門部署の役割、参加意欲の向上、教育効果と組織開発
- 教育研修のスタイル
 - ・如何にして教育効果を高めるか、教育研修のスタイルには工夫が必要です。

3. コミュニケーションとモニタリング

(1) 専門部署を介した経営層へのコミュニケーション

- 報告相談部署の設置と基本業務
 - ・記録化、基本業務（相談内容、対応、関係者、最終措置とその判断根拠）

- 三つの前提条件
 - ・相談者プライバシー保護、相談内容の機密保護、相談後の諸対応に係わる保護
- 第三者機関（公益通報チャンネル）の活用
 - ・弁護士事務所、専門危機管理会社、通報バイパス機関の活用
- 通報者本人が被害者である場合
 - ・パワハラ、セクハラ、男女関係、心身・精神・人権等の重大な侵害
- (2) 公表と事後対応
 - マスコミへの公表
 - ・まずは事実の把握と公表可能な内容の確認、マスコミは軽視や敵視をしない、法的な視点より当社の誠実な対応に留意しておく
 - 得意先への公表と対応評価：マスコミ対応との類似点、取引先との関係
 - 通報者に対する事後ケア
 - ・通報者の感情、通報事項の周辺に問題がないか、通報者が不利益を被っていないか
- (3) モニタリングとは
 - 日常的なモニタリング：各職場単位等で日常的に行われるチェックプロセス
 - 役員に対する意識調査
 - ・組織全体のコンプライアンスに対する姿勢を把握するための意識調査
 - 定期的実践される内部監査
 - ・コンプライアンス専門部署による内部監査
- (4) 内部監査の流れ
 - 監査の事前準備：監査要点の事前把握、準拠すべき手順書、監査の重点項目等の事前確認
 - 監査計画と開始会議の開催：監査チーム、スケジュール、実施要領の検討
 - 監査の実施：監査証拠、効果的实施
 - 監査報告書の作成：実質的な監査結果の記録化

4. 組織風土改革に向けて

- (1) 経営理念が掲げる三つの価値
 - 顧客志向、社会との持続可能な関係の構築、事業の創造的な成長発展が最重要
- (2) 経営理念を浸透させるための6つの提言
 - 経営者は経営理念を自分の言葉で語る
 - ・理念を深化させ企業等の組織健全化を進める
 - 組織の健全な一体感を高める
 - ・マネジメントの役割を良く認識し運営に勤める
 - 時間も重要だが時機を大切にす
 - ・経営は時間（期間）で評価されるが、コンプライアンスの浸透と効果には契機も大切である。
 - 理念浸透のため二つの点を変更してみる
 - ・まずは経営幹部に絞って浸透を図る、経営理念等を判りやすくする
 - 自身の日常の言動に責任を持つ
 - ・経営者や経営幹部は、言葉の重みに注意しよう
 - 組織の独善を排除する原理として経営理念を位置づけたい
 - ・コーポレート・ガバナンスや、事業の創造性を促せるような経営理念を持ちたい

3. 第11回 上級IPO・内部統制実務士 試験問題から

【問題】

最近の上場会社の不正事例を分析すると、経営者による不正事例、従業員による不正事例、子会社での不正事例(海外子会社を含む)に大きく分類されます。それぞれの不正

事例のうちで、経営者不正と子会社不正を想定して、それぞれであなたが考える想定不正事例とその不正が起こる背景を不正のトライアングルに基づいて説明してください。

4. 第11回 上級IPO・内部統制実務士 試験問題

【解答例】

(1) 経営者不正

経営者による不正で多いパターンは、業績（売上や利益）を実態よりもよく見せようとする不正である。この背景には経営者としての業績に対するプレッシャーがある。不正の手口としては、売上の架空計上や先行計上、あるいは棚卸資産の水増しや減価償却費の過少計上によって、利益をかさ上げする手法である。

経営者には、経営責任者として大きな権限が与えられているため、ガバナンスが脆弱な会社では、経営者からの指示に逆らえずに、上記のような不正会計が行われる。このような不正は経営者からすれば、業績を立て直すあいだの一時的な措置などという理由で正当化される。

(2) 子会社不正

子会社での不正は、マネジメント層が関与する不正と子会社従業員による不正に分類される。ここでは、子会社での従業員不正を事例として想定する。

子会社で不正が起きる機会としては、親会社からの物理的、精神的距離感によるものが大きいと考えられる。親会社の目が届かないところであれば、不正をしても発見しづらいということである。動機は従業員不正の場合は、個人の遊興費や借金の返済資金への充当などが考えられる。不正に手を染める従業員の心理としては、自分の処遇への不満や子会社の内部統制の脆弱性は親会社の管理責任であり、それらに自身の行為への正当性を見出すことが多い。

(参考図書:「コンプライアンスの知識(第3版)」日経文庫:高巖、「IPO・内部統制の基礎と実務(第3版)」同文館出版、「これですべてがわかるIPOの実務(第3版)」、「これですべてがわかる内部統制の実務(第3版)」中央経済社)、弊社試験委員会:(株)日本投資環境研究所、(株)AGSコンサルティング、監査法人トーマツ、あずさ監査法人、新日本監査法人、PwC あらた有限責任監査法人様ほか提供資料から一部転載。